



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Elina Kattilakoski

## **Osakeyhtiön johdon vastuu PK yrityssektorilla**

Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö  
Talousoikeuden pro gradu -tutkielma  
Kauppatieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Elina Kattilakoski		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Osakeyhtiön johdon vastuu PK yrityssectorilla		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Talousoikeus		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Mika Kärkkäinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	79

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkielman tarkoituksena on tutkia keskiuurten PK sektorin osakeyhtiöiden johdon vastuuta ja siihen liittyvien riskien ennakoitua. Tutkimus on toteutettu oikeusdogmaattisella eli lainopillisella metodilla. Tutkimuskohdetta lähestytään talousoikeudellisesta näkökulmasta ja tutkimuskohteen vaikutusta tarkastellaan yritysjohton toiminnan näkökulmasta. Keskeisessä osassa on yhtiöoikeudellinen lainsäädäntö siihen liittyvine oikeustapauksineen ja erityisesti osakeyhtiölain (OYL 624/2006) 1 lukuun pohjautuvat yleiset periaatteet. OYL yleisiä periaatteita ja johdon vastuuta peilataan myös kirjanpitolain mukaisen oikean ja riittävän informaation rajapintaan, konkurssitilanteiden tyyppisiin kysymyksiin sekä sivutaan verotukseen liittyviä johdon vastuukysymyksiä. Tutkielmassa käsitellään myös yritys vastuun ja kestävän kehityksen aihealueen peruskysymyksiä johdon vastuun näkökulmasta. Tutkimuksen lopputuloksen perusteella yritysjohto, yrityksen omistajat, sidosryhmät ja muut aiheesta kiinnostuneet saavat tietoa PK sektorin osakeyhtiön hallinnon tyyppisimmistä johdon vastuukysymyksistä, niihin liittyvistä riskeistä ja riskinhallinnasta.

Osakeyhtiölain ensimmäisessä luvussa määritellään lain yleiset periaatteet. Osakeyhtiön johdon vastuun näkökulmasta, näistä periaatteista tärkeimpiä ovat osakeyhtiön oman pääoman pysyvyys, voitontuottamisen tarkoitus, yhdenvertaisuusperiaate ja sen vastaisten päätöstenteon kieltäminen sekä ennen kaikkea johdon huolellisuus ja lojaliteettivelvoite. OYL ensimmäisen luvun säännösten toteutumisen ja menestyvän yrityksen keskeisinä tekijöinä ovat yrityksen johdon toiminta sekä sen tekemät päätökset ja ratkaisut. Johdon tulisi tunnistaa riskit ja riskien taso erilaisissa liiketoimintatilanteissa ja niihin liittyvässä päätöksenteossa niin itse johdon, yrityksen, omistajien kuin muiden sidosryhmien kannalta.

Yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan osakeyhtiölaissa määritellyt tehtävät ja vastuut linkittyvät myös muuhun yhtiötä koskevaan lainsäädäntöön. Vaikka esim. KPL:ssa ei oteta kantaa johdon vastuukysymyksiin, on lain vaatimus oikeasta ja riittävästä kuvasta koskien yrityksen tulosta ja taseasemaa, merkittävä tekijä arvioitaessa johdon riittävän huolellista toimintaa. Myöskään yrityksen toimintaympäristöön liittyviä haasteita tai kestävän kehityksen ja eettisen liiketoiminnan näkökulmaa ei voida unohtaa.

Varmistaakseen OYL:n yleisten periaatteiden mukaisen, riittävän huolellisen toiminnan, yrityksen johdon tulee taustoittaa ja dokumentoida perustellut päätöksensä sekä varmistaa johtamisjärjestelmän ja työnjaon toimivuus. Johdon vastuu aiheena on tärkeä, ei pelkästään tällä hetkellä yritysten toimintaympäristöön vaikuttavan maailmantilanteen vuoksi, vaan ylipäätään corporate governancen, hyvän ja vastuullisen johtamisen näkökulmasta.

---

**AVAINSANAT:** yhtiöoikeus, osakeyhtiö, osakeyhtiölain yleiset periaatteet, huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite, corporate governance, business judgment rule, yritys vastuun, compliance

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman aiheen taustaa	6
1.2	Tutkielman rakenne, rajaukset ja tutkimuskysymykset	8
1.2.1	Tutkielman rajaukset	8
1.2.2	Tutkielman rakenne	10
1.2.3	Tutkimuskysymykset	12
1.3	Tutkimusmetodi ja lähdeaineisto	14
2	Osakeyhtiön johdon yhtiöoikeudellinen rooli ja vastuu	16
2.1	Osakeyhtiön johto ja sen tehtävät	16
2.2	Osakeyhtiölain yleiset periaatteet ja johdon vastuu	20
2.2.1	Osakeyhtiön pääoman pysyvyys	21
2.2.2	Voitontuottamisen tarkoitus	24
2.2.3	Johdon huolellisuus ja lojaliteettivelvoite – fidusiaariset velvollisuudet	28
2.2.4	Yhdenvertaisuusperiaate ja sen vastaiset päätökset	30
2.3	Yhtiöoikeudellinen vahingonkorvausvastuu	33
3	Johdon yhtiöoikeudellisen vastuun sidokset muuhun lainsäädäntöön	37
3.1	Johdon yhtiöoikeudellinen vastuu kirjanpitolain näkökulmasta	37
3.2	Yrityksen konkurssitilanne ja johdon vastuu	39
3.3	Tilintarkastukseen liittyvät johdon vastuukysymykset	40
3.4	Johdon vastuu yritysverotukseen liittyvissä kysymyksissä	41
4	Riskienhallinta ja ennakointi johdon vastuukysymyksissä	44
4.1	Päätöksentekoprosessit ja yrityksen sisäinen valvonta	44
4.1.1	Corporate governance – listaamattomat yhtiöt	44
4.1.2	Strateginen johtamisjärjestelmä	45
4.1.3	Business judgment rule	49
4.2	Toimintaympäristö ja ulkoisten riskien hallinta	51
4.3	Kesätävä kehitys ja eettisyys liiketoiminnassa	53
4.3.1	Vastuullisuusraportointivelvollisuus	55
4.3.2	Code of Conduct	58

4.3.3 Compliance	59
5 Tutkimustulokset ja yhteenveto	63
Lähteet	71
Liitteet	77
Liite 1. Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2021	77
Liite 2. Johdon vahvistusilmoituskirje, esimerkki.	78
Liite 3. Hyvän hallitustyöskentelyn kulmakivet.	79

## Kuviot

Kuvio 1. Terveyskolmio yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä.....	25
Kuvio 2. Lojaliteettiperiaate vs. yhdenvertaisuusperiaate johdon liiketoimintapäätöksissä .....	32
Kuvio 3. Strategian toteuttamisen kolme työkalua. ....	46
Kuvio 4. Hyvä johtaminen.....	49
Kuvio 5. SWOT-analyysi .....	52
Kuvio 6. Kestävän kehityksen ja yritysvastuun kolme ulottuvuutta .....	55
Kuvio 7. Eettisen päätöksenteon ulottuvuudet .....	61

## Taulukot

Taulukko 1 Esimerkkitaulukko hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäväjaosta PK yrityksessä.....	20
Taulukko 2. Yrityksen talousseurannan tärkeimmät tunnusluvut.....	27
Taulukko 3. Yrityksen johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteista käytännössä.....	29
Taulukko 4. BJR kriteerien linkittyminen johdon päätöksenteon fidusiaarisiin velvoitteisiin.....	51

## Lyhenteet

BJR	Business Judgment Rule
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
ESRS	European Sustainability Reporting Standard
ESG	Environmental, Social and Governance
HE	Hallituksen esitys
OYL	Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624/2006
KPL	Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336
KPA	Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339
KonkL	Konkurssilaki 20.2.2004/120
KaupparekL	Kaupparekisterilaki 2.2.1979/129
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
Pk-yritykset	Pienet ja keskisuuret yritykset. Tilastokeskus
VahKL	Vahingonkorvauslaki 31.5.1974/412
TilintarkL	Tilintarkastuslaki 18.9.2015/1141
RL	Rikoslaki 39/1889
TTL	Työturvallisuuslaki 738/2002
VML	Laki verotusmenettelystä 1558/1995

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman aiheen taustaa

Osakeyhtiölain (OYL, 624/2006) mukaan, yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen ja yhtiön johdon on toimillaan tätä tavoitetta huolellisesti edistettävä<sup>1</sup>. Tämän tarkoituksen toteutumisen ja menestyvän yrityksen keskeisinä tekijöinä ovat yrityksen johdon toiminta, sen tekemät päätökset ja ratkaisut, sekä johdon kyky hallita ja tunnistaa riskejä erilaisissa liiketoimintatilanteissa. Osakeyhtiölain yleisistä periaatteista, yrityksen johdon vastuun näkökulmasta tärkeimpiä periaatteita lienevät osakeyhtiön pääoman pysyvyys (OYL 1:3) ja edellä mainitut voitontuottamisen tarkoitus (OYL 1:5) sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite (OYL 1:8). Osakeyhtiölain yhdenvertaisuusperiaatteen (OYL 1:7) mukaiset päätökset ja nimenomainen kielto tehdä yhdenvertaisuusperiaatteen vastaisia päätöksiä, johon viitataan myös OYL 6 luvun 1 §:ssä, ovat keskeisessä asemassa johdon vastuun näkökulmasta.

OYL:n mukaan yrityksen johtoon kuuluvat yhtiön *hallitus* ja *toimitusjohtaja*, mikäli hänet on yhtiöjärjestyksen mukaan yritykselle valittava. Osakeyhtiön hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat operatiivisesta toiminnasta ja sen järjestämisestä.<sup>2</sup> Yrityksen muun johdon, kuten johtoryhmän ja -organisaation muodostaminen ja valvominen taas kuuluvat yleensä toimitusjohtajan tehtäviin (operatiivinen johtaminen). Ylintä päätäntävaltaa osakeyhtiössä käyttävät osakkeenomistajat, kanavanaan *yhtiökokous*<sup>3</sup>.

Yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan kuuluu OYL:n 6:1 ja OYL 6:17 mainitun *yleistoimivaltansa* mukaisesti valvoa, että yhtiön kirjanpito ja varainhoito on järjestetty asianmukaisesti. Tämä vaade asettaa yhtymäkohtia myös muuhun yhtiöitä koskevaan lainsäädäntöön, kuten kirjanpitolakiin ja -asetukseen (KPL, 1336/1997; KPA,

---

<sup>1</sup> OYL 1:5 ja OYL 1:8

<sup>2</sup> Ks. OYL 6:1–2 ja OYL 6:17

<sup>3</sup> Ks. OYL 5:1

30.12.1997/1339). KPL:ssa oleva oikean ja riittävän kuvan vaatimus yritystoiminnan tuloksesta ja taseasemasta on merkittävä tekijä arvioitaessa ja argumentoitaessa johdon vastuukysymyksiä<sup>4</sup>. Myös rikoslaissa (RL, 39/1889) kirjanpitorikos määritellään oikean ja riittävän kuvan näkökulmasta<sup>5</sup>. Oikea ja riittävä kuva taas linkittyy johdon huolelliseen toimintaan antaessaan oikeaa tilinpäätösinformaatiota, yrityksen tulos- ja taseasemaan liittyen.

Kestävän kehityksen ja eettisen liiketoiminnan kysymyksiin on talousoikeuden näkökulmasta sidoksissa EU lainsäädäntö, jota ollaan viemässä kansalliselle tasolle myös PK yrityksillä. Tulevaisuudessa vastuullisuusraportointivelvollisuus tulee kiristymään. 5.1.2023 voimaantullut yritysten kestävyysraportoinnista annettu Euroopan unionin (EU) Corporate Sustainability Reporting (CSRD) direktiivi velvoittaa jatkossa myös PK yrityssektoria. Yrityksen johto vastaa raportoinnista ja sen järjestämisestä, kuten myös muun kestävän kehityksen ja eettisen liiketoiminnan yritys kohtaisten pelisääntöjen ylläpidosta ja jalkauttamisesta organisaatioon sen noudattamisen seurantaan unohtamatta.

Mikä sitten tekee yksityisen yrityssektorin johdon vastuukysymykset erityisen kiinnostavaksi, tärkeäksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi? Yritysmailmaan sijoittuvia ongelmia on nostettu runsaasti esiin etenkin viime vuosien COVID-19 pandemiasta lähtien. Pandemian aiheuttamien haasteiden lisäksi vuonna 2022 alkaneet tapahtumat Ukrainassa käytävän sodan ja sen liitännäisilmiöt vaikuttavat maailmanlaajuisesti niin yritysten kuin yksilöidenkin toimintaan. Yrityssektorin näkökulmasta vaikutukset ovat pääosin yritysten taloudelliseen asemaan ja resursseihin sekä muuttuvaan toimintaympäristöön liittyviä haasteita, joissa mahdollisesta force majeure -tilanteesta huolimatta korostuu yritys johdon kyky huolellisesti tehtyihin ratkaisuihin ja toimintatapoihin muuttuvissa tilanteissa. Myöskään kestävän kehityksen ja eettisen liiketoiminnan näkökulmaa ei voida unohtaa, vaan sen merkitys tulevaisuudessa tulee

---

<sup>4</sup> Ks. KPL 3:2

<sup>5</sup> Ks. RL 30:9

korostumaan. Johdon vastuukysymykset aiheena on tärkeä ja ajankohtainen, ei pelkästään vallitsevan maailmantilanteen vuoksi, vaan ylipäätään corporate governancen, hyvän ja vastuullisen johtamisen näkökulmasta.

Keskisuurten PK sektorilla toimivien, yksityisten yritysten hallituksissa on vielä mukana hallitusammattilaisten lisäksi yritysten operatiivisessa työssä toimivia henkilöitä tai omistajia, joilla ei aina ole varsinaista hallitustyöskentelyyn liittyvää koulutusta. Tutkimuksen lopputuloksen perusteella yritysjohto, yrityksen omistajat, sidosryhmät ja muut aiheesta kiinnostuneet saavat tietoa PK sektorin osakeyhtiön hallinnon tyypillisimmistä johdon vastuukysymyksistä, niihin liittyvistä riskeistä ja riskinhallinnasta. Tässä tutkimuksessa on keskitytty aiheeseen liittyvään käytännön riskienhallintaan ja ennakointiin - mahdolliset sanktiot on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.

## 1.2 Tutkielman rakenne, rajaukset ja tutkimuskysymykset

### 1.2.1 Tutkielman rajaukset

Tässä tutkielmassa keskitytään, yksityisten *osakeyhtiöiden johdon yhtiöoikeudellisiin vastuukysymyksiin* osakeyhtiölain ensimmäisen luvun *yleisten periaatteiden* näkökulmasta. Oikeusministeriö määrittelee yhtiöoikeudellisen lainsäädännön ja yhtiöoikeuden seuraavasti:

*« Yhteisölakien säännökset koskevat yhteisön perustamista sekä yhteisön osakkaiden tai jäsenten ja johtoelimen jäsenten oikeuksia ja velvollisuuksia. Yhteisölaeissa säädetään myös yhteisön päätöksenteosta, johtamisesta ja edustamisesta sekä yhteisön osakkaan, jäsenen, johtoon kuuluvan ja tilintarkastajan vastuusta. Yhteisön tilinpäätöksestä ja muusta taloudellisesta informaatiosta säädetään kirjanpito-, arvopaperi-, elinkeino- ja tilintarkastuslainsäädännössä. Yhteisön rekisteröinnistä säädetään kaupparekisterilaissa. »<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Ks. <https://oikeusministerio.fi/yhtiooikeus>

Pääpaino tutkimuksessa on keskisuurten Pk-yritysten kokoluokassa. Eli yksityisen sektorin osakeyhtiöissä, joiden vuosiliikevaihto on yli 10 miljoonaa euroa ja jotka työllistävät keskimäärin yli 50 henkilöä. Tutkimuksessa ei käsitellä julkisia osakeyhtiöitä eikä toisaalta yksityiselle sektorille kuuluvia mikroyrityksiä. Vaikka samat yleiset periaatteet koskevat niin julkista kuin yksityistäkin sektoria osakeyhtiön koosta riippumatta. Syy rajaukselle on julkisten osakeyhtiöiden laajemmat erityiskysymykset aiheeseen liittyen. Mikro- ja pienyritykset taas ovat usein yhden henkilön tai perheen omistuksessa, jolloin omistajien, hallituksen ja johdon intressit eivät yleensä eroa toisistaan. Ulkopuolisella sidosryhmätasolla vastuukysymykset voivat realisoitua myös Mikro- ja pienyrityksillä.

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2021 50–249 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli 2918 kpl (Liite 1). Tilastokeskuksen ja EU:n määritelmien <sup>7</sup> mukaan PK yrityksiä ovat

- työntekijämäärältään alle 250 henkilöä työllistävät yritykset,
- joiden liikevaihto vuodessa on enintään 50 milj. euroa tai
- taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja
- jotka täyttävät riippumattomuuden perusteen.

Riippumattomiksi yrityksiksi määritellään Tilastokeskuksen mukaan ne yritykset, joiden

- pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai enemmän ei ole yrityksen tai yritysten omistuksessa, jotka eivät ole määritelty Pk-yrityksiksi tai pieniksi yrityksiksi.

Edelliseen, PK yritysmääritelmään, sisältyvät pienet yritykset työllistävät alle 50 henkilöä ja ovat liikevaihdoltaan sekä taseen loppusummaltaan enintään 10 miljoonaa euroa. <sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ks. Euroopan komissio, Käyttöopas Pk-yrityksen määritelmä

<sup>8</sup> Ks. Tilastokeskus, Käsitteet, PK yritys

Kirjanpitolaissa yritykset luokitellaan kokonsa mukaan mikro-, pien- ja suuryrityksiksi. *Mikroyrityksen* määritelmän täyttää kirjanpitovelvollinen, jolla tilinpäätöspäivänä sekä päättyneellä että sitä edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista rajoista:

- taseen loppusumma 350 000 euroa
- liikevaihto 700 000 euroa
- henkilöstöä keskimäärin tilikauden aikana 10 henkilöä

*Pienyrityksen* määritelmä taas täyttyy, mikäli enintään yksi seuraavista rajoista ylittyy tilinpäätöspäivänä kuluvalle tai sitä edeltäneellä tilikaudella:

- taseen loppusumma 6 miljoonaa euroa
- liikevaihto 12 miljoonaa euroa
- henkilöstöä keskimäärin tilikauden aikana 50 henkilöä

*Suuryritykseksi* kirjanpitolaista mukaan luokitellaan yritys, jonka tilinpäätöspäivänä ja sitä edeltäneellä tilikaudella ylittyy vähintään kaksi seuraavista raja-arvoista:

- taseen loppusumma 20 miljoonaa euroa
- liikevaihto 40 miljoonaa euroa
- henkilöstöä keskimäärin tilikauden aikana 250 henkilöä.<sup>9</sup>

### 1.2.2 Tutkielman rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, johdanto-osassa, käsitellään tutkimuksen taustaa ja aiheen ajankohtaisuutta. Siinä määritellään tutkimuksen runkona toimivat OYL ensimmäiseen lukuun pohjautuvat tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rajaukset. Ensimmäinen luku sisältää myös aiheen keskeisimpien käsitteiden määrittelyä.

---

<sup>9</sup> Ks. KPL:4a-c

Tutkimukseen liittyvät muut avainasiat ja -sanat määritellään tarkemmin kunkin aiheotsikon alla. Lisäksi ensimmäisessä luvussa käsitellään käytettyä tutkimusmetodia ja sen taustoja sekä lähdeaineistoa ja hakusanoja.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään osakeyhtiön johdon yhtiöoikeudellista roolia ja vastuuta. Siinä pureudutaan *tutkimuskysymysten näkökulmasta* yhteisöläinsäädännön kautta osakeyhtiön johtoa velvoittaviin OYL: n *yleisiin periaatteisiin*, joita tutkimuksen näkökulmasta ovat osakeyhtiön pääoman pysyvyys, voiton tuottamisen tarkoitus, yhdenvertaisuusperiaate sekä ennen kaikkea johdon huolellisuus ja lojaliteettivelvoite (fidusiaariset velvollisuudet). Osakeyhtiön johdon roolin ja vastuun lisäksi toisessa luvussa käsitellään vahingonkorvausvelvollisuutta osakeyhtiöläinsäädännön kannalta. Tarkoituksena ei ole syvemmin perehtyä varsinaisiin sanktioihin tai esim. rikosoikeudellisiin kysymyksiin. Pääpainotus on vastuukysymysten ennakoinnissa ja tunnistamisessa

Yhtiöoikeudellista näkökulmaa johdon vastuukysymyksiin tuodaan esiin ensisijaisesti osakeyhtiölain pohjalta, mutta kolmannessa luvussa sitä peilataan myös kirjanpitolakiin ja -asetukseen sekä muihin keskeisiin oikeuslähteisiin, joissa johdon vastuuseen liittyvät kysymykset OYL 1 luvun yleisten periaatteiden näkökulmasta voivat tulla sovellettaviksi tai arvioitaviksi ja joita kyseisessä laissa tai aihealueessa sivutaan. Nämä, tähän tutkimukseen muukaan otetut ja rajatut tilanteet, ovat kirjanpidon ja tilinpäätöksen antaman informaation lisäksi yrityksen konkurssitilanteet, tilintarkastukseen liittyvät johdon veloitteet ja vastuut sekä yritysverotukseen liittyviä tilanteita.

Neljännessä luvussa edetään edellisissä luvuissa määriteltyjen johdon vastuuseen liittyvien tilanteiden ennakointiin ja riskienhallintaan niin yrityksen sisäisten kuin ulkoistenkin riskien näkökulmasta. Tutkimuksessa käydään läpi *listaamattomien* PK yritysten hyvää hallintotapaa eli corporate governancea, yrityksen strategisen johtamisen keinovalikkoa ja työkaluja, kuten ohjaus- ja johtamisjärjestelmää ja

mittaristoa sekä johdon vastuukysymysten rajanvetoon ja vastuuvapauden arviointiin tarvittaessa käytettävää ns. business Judgment rulen (BJR) pääperiaatteita.

Yrityksen ulkoisten riskien hallintaan liittyen käydään lyhyesti läpi yrityksen johdon roolia toimintaympäristön analysoinnissa ja toimintaympäristön huomioon ottamista päätöksenteossa ja toiminnassa. Lisäksi neljännessä luvussa tutkitaan johdon vastuuseen liittyviä kysymyksiä kestävän kehityksen ja eettisen liiketoiminnan kontekstissa sekä sitä, kuinka johdon tulisi ottaa yritysvastuuseen liittyvät asiat huomioon toiminnassaan ja päätöksenteossään. Luvun vastuullisuusraportoinnin alaotsikko sisältää 30.11.2023 mennessä tiedossa ollutta uusinta lainsäädäntöä.

Konkretiaa tutkimuksen aiheeseen pyritään tuomaan oikeustapausten kautta, jotka ovat sijoitettu tekstiin kulloistenkin aihealueiden yhteyteen. Samoin, näistä tiivistetyillä kuvioilla ja taulukoilla pyritään tuomaan selkeyttä ja mahdollisia työkaluja sisällössä kulloinkin esillä olevaan aiheeseen.

Viimeisessä ja viidennessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tutkimukseen rajattujen aihealueiden ja tutkimuskysymysten pohjalta tiivistetään, mitkä ovat yksityisen osakeyhtiön johdon yhtiöoikeudelliset, osakeyhtiölain yleisiin periaatteisiin pohjautuvat vastuut ja niihin liittyvät riskit ja miten osakeyhtiön johto voi hallita, tunnistaa ja ennakoida näitä vastuitaan ja niihin liittyviä riskejä.

### **1.2.3 Tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimukset tavoitteena on perehtyä yksityisellä yrityssectorilla toimivien keskisuurten PK sektorin osakeyhtiöiden johdon *osakeyhtiölain yleisten periaatteiden mukaisiin* vastuukysymyksiin, näihin liittyviin riskitekijöihin ja riskinhallintaan. Tutkimuksessa pyritään selvittämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat yksityisen osakeyhtiön johdon yhtiöoikeudelliset, osakeyhtiölain yleisiin periaatteisiin pohjautuvat vastuut ja niihin liittyvät riskit?
2. Miten osakeyhtiön johto voi hallita, tunnistaa ja ennakoida yhtiöoikeudellisia, osakeyhtiölain yleisiin periaatteisiin liittyviä vastuukysymyksiä ja riskejä?

Yritysjohdon vastuuta tarkastellaan talousoikeudellisesta ja yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta, pohjautuen osakeyhtiölakiin kirjattuihin, johdon vastuun kannalta keskeisiin, yleisiin periaatteisiin. Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä periaatteita ovat:

- osakeyhtiön *pääoman pysyvyys* (OYL 1:3)
- *voitontuottamisen* tarkoitus (OYL 1:5) ja
- ennen kaikkea johdon *huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite* (OYL 1:8) sekä
- kielto tehdä *yhdenvertaisuusperiaatteen* (OYL 1:7) vastaisia päätöksiä.

Vastauksia pyritään löytämään eri oikeuslähteistä keskisuurten PK yritysten johdon *käytännön johtamisessa ja toiminnassa* esiin nousevissa tilanteissa. Tutkimuksessa ei käsitellä mahdollisia sanktioita, vaan pääpaino on vastuuriskien tunnistamisessa ja ennakoinnissa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännön johtamisessa ja toiminnassa. Vaikka ns. hallitusammattilaisten määrä on kasvusuunnassa myös Pk-yritysten sektorilla <sup>10</sup>, tutkimuksen lopputuloksen perusteella esim. yritysjohto, yrityksen omistajat, sidosryhmät ja muut aiheesta kiinnostuneet saavat tietoa OYL yleisiin periaatteisiin pohjautuvista johdon vastuista, niihin liittyvistä riskeistä ja niiden hallinnasta.

---

<sup>10</sup> Ks. määrät esim. sivustolta [www.hallituspartnerit.fi](http://www.hallituspartnerit.fi)

### 1.3 Tutkimusmetodi ja lähdeaineisto

Tutkimuskohdetta lähestytään talousoikeudellisesta ja yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskohdetta yritysjohdon toiminnan ja päätöksenteon näkökulmasta. Keskeisessä osassa ovat ajantasainen lainsäädäntö siihen liittyvine oikeustapauksineen ja erityisesti osakeyhtiöoikeuteen pohjautuvat yleiset periaatteet, kuten *huolellisuus ja lojaliteettivelvoite*. Nämä periaatteet konkretisoituvat myös päätöksenteon arvioinnissa käytettävässä ns. business judgment rulessa, kirjanpito- ja tilintarkastusoikeuteen liittyvässä oikean ja riittävän kuvan vaatimuksessa sekä hyvän hallintotavan ja yritysvastuun kysymyksissä.

Tutkimusmetodina on lainopillinen tutkimusmetodi. Aulis Aarnion mukaan lainopin eli oikeusdogmatiikan tehtävinä ovat oikeussääntöjen sisällön selvittäminen eli tulkinta ja oikeussäännösten systematisointi (teoreettinen lainoppi). Aarnion mukaan oikeustieteen metodi ei voi olla systemaattinen ”laskusäännöstö”, vaan oikeudellinen ajattelu ja säännösten soveltaminen käytäntöön vaatii harkintaa ja eri vaihtoehtojen punnintaa.<sup>11</sup> Nämä molemmat tehtävät, liittyvät toisiinsa; laki- tai muu oikeudellinen teksti saa merkityksensä tulkinnan avulla ja systematisoinnin avulla taas säännökset liitetään oikeaan kontekstiin. Jaakko Husan ym. mukaan lainoppi selvittää, mikä on voimassa oleva oikeusnormi kulloinkin käsillä olevassa oikeudellisessa ongelmassa ja antaa vastauksen, kuinka tässä tulisi toimia voimassa olevan oikeuden eli oikeusjärjestyksen mukaan. Oikeusdogmatiikka on oikeuteen kuuluvien sääntöjen tutkimusta ja sisällön selvittämistä eli tulkintaa.<sup>12</sup>

Tutkimusaineisto koostuu valmiista dokumenteista. Valmiilla dokumenteilla tarkoitetaan olemassa olevaa tietoa kuten kirjoja, asiakirjoja, artikkeleita tai kuvia. Lähteet ovat pääasiassa sähköisessä muodossa olevia lähteitä hakutietoineen, joskin perinteisiä printtijulkaisuja on myös käytetty. Tutkimuskirjallisuutena tutkimuksessa käytetään

---

<sup>11</sup> Aarnio 1997: 35–37

<sup>12</sup> Husa ym. 2001: 13

aiheeseen liittyviä kirjoja, artikkeleita ja tieteellisiä julkaisuja. Lisäksi tässä tutkimuksessa on käytetty voimassa olevaa lainsäädäntöä esitöineen sekä tutkielman aiheeseen liittyviä oikeustapauksia ratkaisuihin. Lähteet tarjoavat ajantasaisen, oikeuskäytäntöön ja faktoihin perustuvan näkökulman aiheeseen. Hakusanoina tiedonhaussa käytetään muun muassa seuraavia sanoja: yhtiöoikeus, osakeyhtiö, osakeyhtiölain yleiset periaatteet, huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite, corporate governance, business judgment rule, yritysvastuu, compliance.

## 2 Osakeyhtiön johdon yhtiöoikeudellinen rooli ja vastuu

### 2.1 Osakeyhtiön johto ja sen tehtävät

Osakeyhtiölaissa määritellään ne yleiset peruseriaatteet, jonka mukaan jokaisen OYL:n piiriin kuuluvan yrityksen hallinto on järjestettävä. Osakeyhtiön pakollisena toimielimenä yhtiökokouksen lisäksi on hallitus (OYL 6.1), joka *yleistoimivaltansa* puitteissa huolehtii yrityksen hallinnosta ja sen järjestämisestä asianmukaisesti (OYL 6.2). Hallituksen valitsee yhtiökokous eli yrityksen osakkeenomistajat, jotka käyttävät osakeyhtiön ylintä päätäntävaltaa yleensä yhtiökokouksen kautta. Samaisen OYL 6.1 pykälän mukaan yhtiöllä voi olla myös hallintoneuvosto ja hallituksen valitsema toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan valitsemisesta voidaan määrätä osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä tai hallitus voi halutessaan päättää toimitusjohtajan valinnasta.<sup>13</sup> Osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä yhtiökokouksen oikeudesta päättää toimitusjohtajan ja hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvasta asiasta (OYL 4.2), mutta yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta osakeyhtiön johtoon kuuluvat *hallitus ja toimitusjohtaja*.

Muita yrityksen johtoon kuuluvia henkilöitä käsitellään yrityksen työntekijöinä, jolloin ero vastuukysymyksissä hallituksen ja toimitusjohtajan vastuuseen on selkeä. Laissa ei siis ole määritelty suoranaisesti esimerkiksi johtoryhmän vastuuta. Normaalitilanteissa johtoryhmän jäsenen vastuu kulminoituu hänen omaan työtehtäväänsä ja toimenkuvaansa sisältyvään vastuualueeseen, josta raportoidaan omalle esimiehelle – yleensä toimitusjohtajalle. Voi tietysti olla tilanteita, joissa johtoryhmän jäsenen tai yksittäisen työntekijän vastuukysymykset nousevat esiin esimerkiksi rikosoikeudellisen vastuun näkökulmasta tai vaikkapa työlainsäädäntöön liittyvien vastuiden näkökulmasta. Esimerkkinä työturvallisuusasiat, joista yleensä vastuussa on linjaorganisaation johto.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Kyläkallio ym. 2020: 399

<sup>14</sup> Ks. TTL 2:8, TTL 8:63 ja RL 47:1

Osakeyhtiölaissa <sup>15</sup> on säädetty myös hallintoneuvoston tehtävistä, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevien tehtävien hoitamista. Hallintoneuvostosta voidaan määrätä yhtiöjärjestyksessä. Yleensä hallintoneuvosto on suurimpien yritysten, osuuskuntien tai pörssiyhtiöiden toimielin, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa ei keskitytä hallintoneuvoston tehtäviin tai vastuukysymyksiin.

Osakeyhtiön hallitus käyttää toimissaan ns. *yleistoimivaltaa* eli huolehtii yrityksen hallinnosta ja sen järjestämisestä. Määritelmä on laaja ja hallituksen tehtävät voivat vaihdella yrityksen koon mukaan. Pienimmissä osakeyhtiöissä hallitus, toimitusjohtaja ja omistajat voivat olla samoja tai sama henkilö, jolloin esim. hallituksen kokouskäytännöt saattavat olla paperilla hoidettava muodollisuus. Suurilla pk-yrityksillä omistuspohja on jo kuitenkin yleensä laajempi, jolloin tästä näkökulmasta vastuukysymykset voivat nousta esiin eri tavalla. Airaksisen ja muiden mukaan yleistoimivalta mahdollistaa yleistoimivaltaan kuuluvien tehtävien siirron yhtiökokoukselle ja että hallitus vastaa tehtävistä, joita ei ole laissa tai yhtiöjärjestyksessä nimenomaisesti määrätty yhtiökokoukselle tai toimitusjohtajalle. Yleistoimivallan (yleiset tehtävät) lisäksi yrityksen hallitus vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä asianmukaisesti. Hallituksella on siis velvollisuus luoda yritykselle tarkoituksenmukainen organisaatio ja varmistaa sen toiminta. <sup>16</sup>

Toimitusjohtajan yleisistä tehtävistä säädetään osakeyhtiölain 6. luvun 17 §:ssä. Mikäli yritykselle on valittu tai yhtiöjärjestyksen mukaan on valittava toimitusjohtaja, hän vastaa yrityksen *juoksevan hallinnon* hoitamisesta tai järjestämisestä hallituksen ohjeiden mukaisesti. Hän vastaa myös siitä, että kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito järjestetty luotettavasti. Luonnollisesti yrityksen koko vaikuttaa tehtävien käytännön sisältöön ja siihen kuinka merkittäviä liiketaloudellisia ratkaisuja juokseva hallinto sisältää. Silti, yrityksen koosta riippumatta, toimitusjohtajan rooli on yrityksen

---

<sup>15</sup> Ks. OYL 6:21

<sup>16</sup> Airaksinen ym. 2021: luku 6. Hallituksen tehtävät ja päätöksenteko

menestyksen kannalta merkityksellinen. Tähän vaikuttavat esimerkiksi edellä mainittu juoksevan hallinnon järjestäminen, joka yleensä pitää sisällään tärkeimmät rekrytoinnit yritykseen. Toimitusjohtaja on myös avainasemassa hallituksen tiedonsaannin ja päätettävien asioiden esittelyn osalta sekä strategian jalkauttamisessa käytäntöön. Mikäli yritykselle ei ole valittu toimitusjohtajaa, näistä tehtävistä vastaa yrityksen hallitus. Hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäviä Airaksisen ja muiden mukaan erottaa toimitusjohtajan tehtäväkenttään kuuluvat juoksevan hallinnon asiat, johon taas eivät kuulu epätavalliset ja laajakantoiset toimet<sup>17</sup> ilman erillistä hallituksen valtuutusta – nämä kuuluvat lähtökohtaisesti yrityksen hallitukselle.<sup>18</sup>

Antti Hannula ja muut pitävät vastuukysymysten kannalta hallituksen ja toimitusjohtajan työnjaon selkeyttämistä tärkeänä. Vastuunjako voi selkeyttää ja pysäyttää hallituksen vastuuta toimitusjohtajaan ja jopa organisaation alemmalle tasolle, riippuen tehtävien organisoinnista ja delegoinnista sekä siitä kuinka hyvin toimitusjohtaja osaa toimia valtuuksiensa puitteissa ylittämättä niitä.<sup>19</sup> Hannula ja muiden mukaan, erilaisissa yhtiöissä hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäviä erottavia tekijöitä voivat olla:

- hallituksen ja toimitusjohtajan kokemus ja ammattitaito sekä hallituksentyöskentelyrutiinit yleensä ottaen
- hallituksen ja toimitusjohtajan mahdollinen omistusosuus yhtiöstä tai muut osakeomistukseen liittyvät optiot tai kannustimet
- yhtiöön liittyvinä seikkoina
  - yhtiön kehitysvaihe ja strategia
  - yhtiön kokoluokka ja omistusrakenne sekä omistajastrategia
  - toimiala
- yhtiön toimintaympäristöön liittyen
  - yhtiön markkinatilanne toimialalla

---

<sup>17</sup> Ks. HE27/1977, s.52

<sup>18</sup> Airaksinen ym. 2021: luku 6. Toimitusjohtaja

<sup>19</sup> Hannula ym. 2014: 41

- suhdanteet

Käytännön työnjako kuitenkin riippuu näistä edellä mainituista seikoista ja eritoten siitä, kuinka kokenut yrityksen toimitusjohtaja on. Roolit ja työnjako voivat vaihdella hyvinkin paljon yrityksestä ja henkilöistä riippuen. Siksi hallituksen on erityisen tärkeää varmistaa kulloiseenkin tilanteeseen ja yritykselle sopiva *työnjako*.<sup>20</sup>

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 1.) on esimerkinomaisesti tiivistetty Hannulan ja muiden mukaan tehtäviä, jotka tyyppillisesti kuuluvat yrityksen hallituksen päätettäviksi ja vastaavasti juoksevia tehtäviä, jotka tulevat toimitusjohtajan hoidettaviksi. Edelliseen lisäksi kuitenkin vielä hallitukselle kokonaisrahoitukseen liittyvät asiat, jotka tyyppillisesti ovat ainakin pienempien PK yritysten hallitusten asialistalla ja päätettävänä. Taulukko ei ole tyhjentävä ja tehtävät riippuvat myös esim. yrityksen kokoluokasta.

---

<sup>20</sup> Hannula ym. 2014: 41–44

**Taulukko 1.** Esimerkkitaulukko hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäväjaosta PK yrityksessä (Hannula ym.,2014:44).

Hallituksen päätettäviä asioita	Toimitusjohtajan hoidettavia juoksevia tehtäviä
yrityksen strategia	yrityksen johtamiskäytännön ja organisaation käytännön suunnittelu ja toteutus
toimitusjohtajan valitseminen ja erottaminen	yrityksen johtaminen käytännössä
toimitusjohtajan palkitseminen	hallituksen päätösten täytäntöönpano
kiinteistöjen myynti	hallituksen kokousten valmistelu
budjetti	budjettien ja toimintasuunnitelmien sekä muiden raporttien valmistelu johtoryhmässä
it-strategia	investointisuunnitelmien valmistelu
oikeudenkäynnit	merkittävien asiakas- ja yhteistyöpartnerien tapaaminen
yritysosot ja strategiset allianssit	informaatiovelvollisuus hallitukselle erilaisista asioista
tilinpäätös ja toimintakertomus	henkilökunnan palkkauskysymykset, palkitsemis- ja koulutusperiaatteet
epätavalliset ja suuret investoinnit	tarjousten hyväksyminen
palkkapohjaiset kannustinjärjestelmät	hr-asiat (hr-johtajan esimiehenä, sovitun työnjaon mukaan)
yhtiökokouksen koollekutsuminen	talusasioista vastaaminen (talousjohtajan esimiehenä, sovitun työnjaon mukaan)
yhtiökokouksen valmistelu	
yhtiökokouksen päätösten täytäntöönpano	
yrityksen organisaatorakenteesta päättäminen.	
Rahoitus(strategia), kokonaisrahoituksen riittävyys	

## 2.2 Osakeyhtiölain yleiset periaatteet ja johdon vastuu

Osakeyhtiölain yleiset periaatteet on lueteltu lain ensimmäisessä luvussa. Lakiin kirjattuna periaatteiden merkitys osakeyhtiöoikeudessa korostuu. Näiden periaatteiden

tarkoituksena on auttaa argumentoinnissa ja lain soveltamisessa, mikäli kulloinkin kyseessä olevassa tapauksessa ei voida vedota lain yksityiskohtaiseen säännökseen.<sup>21</sup>

Kari Lautjärven mukaan voimassa olevassa Osakeyhtiölaissa on

*« pyritty entistä joustavammin ja painokkaammin yleisten periaatteiden avulla sääntelemään ja hillitsemään osakeyhtiön eri toimijoiden välisiä intressiristiriitoja »*

ja että

*« Yleisillä periaatteilla on välittömiä oikeusvaikutuksia, ja ne ohjaavat myös OYL:n yksittäisten säännösten tulkintaa. Yleisten periaatteiden tulkintaa ohjaava vaikutus on erityisen merkittävä osakeyhtiön toimintaympäristön muuttuessa niin, etteivät OYL:n yksityiskohtaiset säännökset enää yksiselitteisesti ohjeista yhtiön johdon päätöksiä ja toimia. Yleisiä periaatteita on arvioitava kokonaisuutena, suhteessa toisiinsa ja suhteessa OYL:n yksityiskohtaiseen sääntelyyn. »<sup>22</sup>*

Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä osakeyhtiölain yleisiä periaatteita ovat nimenomaisesti johdon vastuun näkökulmaa ja muuttuvaa toimintaympäristöä pohdittaessa:

- osakeyhtiön *pääoman pysyvyys* (OYL 1:3)
- *voitontuottamisen* tarkoitus (OYL 1:5) ja
- ennen kaikkea johdon *huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite* (OYL 1:8) sekä
- kielto tehdä *yhdenvertaisuusperiaatteen* (OYL 1:7) vastaisia päätöksiä.

### **2.2.1 Osakeyhtiön pääoman pysyvyys**

Osakeyhtiön *pääoman pysyvyydestä* säädetään osakeyhtiölain ensimmäisen luvun kolmannessa pykälässä. Osakeyhtiön osakepääoma on ns. sidottua omaa pääomaa ja sen jakaminen osakkeenomistajille on rajoitettua. Yksityisen osakeyhtiön osakepääoman on minimissään oltava 2500 euroa. Kaupparekisteriin annettavalla perusilmoituksella

---

<sup>21</sup> Sillanpää ym. 2023: luku 4

<sup>22</sup> Lautjärvi 2017: 43

yrityksen hallituksen jäsen ja mahdollinen toimitusjohtaja antavat vakuutuksen osakeyhtiölain säännösten noudattamisesta osakkeiden maksussa ja yhtiötä perustettaessa. Sidottua omaa pääomaa eli ns. jakokelvotonta pääomaa ovat OYL 8:1 mukaan myös KPL:n mukainen arvonkorotusrahasto, käyvän arvon rahasto ja uudelleenarvostusrahasto.<sup>23</sup> Osakeyhtiön varjoja voidaan jakaa osinkona (voitonjako), SVOP rahastosta (Sijoitetun vapaan oman pääoman -rahasto) tai alentamalla osakepääomaa, hankkimalla tai lunastamalla omia osakkeita, tai viimekädessä yhtiön purkautuessa<sup>24</sup>. Varojen jakamisen on perustuttava tilintarkastettuun tilinpäätökseen ja jaossa on otettava huomioon yhtiön taloudellinen tila sekä siinä tapahtuneet mahdolliset muutokset tilinpäätöksen laatimisen jälkeen. Yhtiön maksukykyisyys on myös erikseen arvioitava, vaikka Taseen osoittamaa vapaata omaa pääomaa olisi jaettavana.<sup>25</sup>

Yrityksen johdon on jatkuvasti seurattava yhtiön taloudellista asemaa ja koko oman pääoman riittävyyttä. Osakeyhtiölaissa (OYL 20:23) säädellään tarkemmin oman pääoman riittävyydestä, laskentatavasta ja niistä toimista, mihin hallituksen on ryhdyttävä, mikäli havaitsee, että yrityksen oma pääoma on negatiivinen. Veikko Vahtera toteaa Tilisanomien (2018) artikkelissaan yrityksen hallituksen yleisestä velvollisuudesta seurata yhtiön taloudellista asemaa ja velvollisuudesta havaita mahdollinen oman pääoman menettäminen - eritoten yrityksessä, jonka toiminta on tappiollista, seuranta tulisi olla riittävän huolellista ja systemaattista:

*« Jos esimerkiksi viimeisen tilinpäätöksen perusteella tappiot ovat syöneet melkein kaiken oman pääoman ja toiminta edelleen jatkuu tappiollisena, ei ole pidettävä riittävänä, että hallitus arvioisi oman pääoman riittävyyttä vasta seuraavan tilinpäätöksen valmistuttua tai edes ensimmäisen puolivuotiskauden jälkeen. »<sup>26</sup>*

---

<sup>23</sup> Ks. OYL 8:1

<sup>24</sup> Ks. OYL 20 §

<sup>25</sup> Ks. Kyläkallio 2010: Tilisanomat nro 4/2010

<sup>26</sup> Ks. Vahtera 2018: Tilisanomat nro 1/2018

Oman pääoman riittävyyttä ei arvioida pelkästään yrityksen taseen osoittaman oman pääoman perusteella, vaan oman pääoman negatiivisuutta arvioitaessa omaksi pääomaksi luetaan myös mahdolliset pääomalainat, poistoero (kirjanpidon suunnitelman mukaisten poistojen ja verotuksessa hyväksyttävien poistojen ero) sekä vapaaehtoiset varaukset. Myös yhtiön omaisuuden kirjanpitoarvoa pysyvästi korkeammaksi arvioitu luovutushinnan erotus verrattuna omaisuuden kirjanpitoarvoon, voidaan huomioida oman pääoman lisäyksenä.

Vahingonkorvausvastuun näkökulmasta rekisteri-ilmoitus on osakeyhtiölain mukaan tehtävä viipymättä. Käräjä- ja hovioikeudessa käsitellyissä riita-asioissa yrityksen hallituksen jäsenet ovat joutuneet vahingonkorvausvastuuseen tämän ilmoitusvelvollisuuden laiminlyönnistä. Velkojalle on syntynyt vahinkoa, koska se on luottanut voimassa oleviin, puutteellisiin rekisterimerkintöihin. Oleellista näissä tapauksissa on vahingon syy-yhteys rekisteri-ilmoituksen laiminlyöntiin. Eli olisiko velkoja tai liikekumppani ryhtynyt vahinkoa aiheuttavaan oikeustoimeen, mikäli oikea tieto oman pääoman menettämisestä olisi ollut saatavilla.<sup>27</sup>

Seuraavassa esimerkki oikeustapauksesta, jossa sivutaan osakeyhtiön johtohenkilön huolellisuusperiaatteen laiminlyönnistä johtuvaa korvausvelvoitetta (OYL 22:1) sekä yhtiön hallituksen velvollisuutta rekisteröidä oman pääoman menettäminen (OYL 20:23):

***Helsingin HO 13.3.2017 311:*** « A oli vaatinut B:tä osakeyhtiölain 22 luvun 1 §:n 2 momentin nojalla korvaamaan vahingon, jonka A oli väittänyt aiheutuneen hänelle sen johdosta, että B oli laiminlyönyt tehdä kaupparekisteriin osakeyhtiölain 20 luvun 23 §:n edellyttämän merkinnän Y Oy Ltd:n oman pääoman menettämisestä. Asiassa oli vahingonkorvausvelvollisuuden perusteen osalta kysymys siitä, milloin Y Oy Ltd oli menettänyt oman pääomansa ja milloin B oli sen havainnut, ja siitä, oliko A:n väittäminen vahinko syy-yhteydessä B:n laiminlyöntiin. Lisäksi kysymys oli A:lle aiheutuneen vahingon määrästä. »<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Ks. Vahtera 2018: Tilisanomat nro 1/2018

<sup>28</sup> Ks. HHO 2017:311

Tapauksessa Helsingin HO kumosi Käräjäoikeuden aikaisemmin antaman tuomion, jonka mukaan syy-yhteyttä ei olisi voitu todentaa ja tuomiossaan

*« hovioikeus katsoo selvitetyn, että A oli seurannut Y Oy Ltd:n kaupparekisteritietoja, mutta ei ollut saanut tietää Y Oy Ltd:n oman pääoman menettämisestä, koska B ei ollut tehnyt siitä rekisteri-ilmoitusta. A oli Y Oy Ltd:n taloudellisesta tilanteesta tietämättömänä maksanut ennakkoon Y Oy Ltd:lle ja B:n pyynnöstä Y Oy Ltd:n aliurakoitsijoille rakennustöiden suorittamisesta loppuun. Hovioikeus pitää jo lähtökohtaisesti ilmeisenä, ettei A olisi tehnyt ennakkomaksusuorituksia, jos hän olisi ollut tietoinen Y Oy Ltd:n taloudellisesta tilanteesta. Näin ollen B:n laiminlyönti tehdä rekisteri-ilmoitus on syy-yhteydessä A:lle aiheutuneeseen vahinkoon. »<sup>29</sup>*

Mitkä sitten ovat johdon mahdollisuudet korjata oman pääoman menettämiseen liittyvä tilanne erikokoisissa yhtiöissä? Pienemmissä PK yrityksissä oman pääoman negatiivisuutta voitaneen nopeammin korjata omistajien lisäsijoituksilla, kuten pääomalaina tai osakeanti. Suuremmissa yrityksissä keinot lienevät samat, mutta vaativat usein pidemmän ajan toteutuakseen, johtuen laajemmasta omistajakannasta. Tästä syystä tarvittavien rekisteri-ilmoituksen tekeminen ajallaan on olennainen osa vastuu- ja vahingonkorvauskysymystä. Samoin, jatkuva ja huolellinen tilanneseuranta ja riittävän informaation hankkiminen sekä, toimitusjohtajan kyseessä ollessa, informaation jakamisen varmistaminen. Edellisessä esimerkkitapauksessa oli kysymys hallituksen jäsenen vastuusta ja vahingonkorvausvelvollisuudesta. Toimitusjohtajan vahingonkorvausvastuu voisi realisoitua esimerkiksi hallituksen toimeksiannon tai ohjeistuksen laiminlyöntinä rekisteri-ilmoituksen antamiselle tai puutteellisten tietojen antamisena hallitukselle päätöksenteon pohjaksi.

### **2.2.2 Voitontuottamisen tarkoitus**

Osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on, mikäli yhtiöjärjestyksessä ei toisin määrätä, pitkällä tähtäimellä *voitollinen toiminta* ja taloudellisen hyödyn tuottaminen

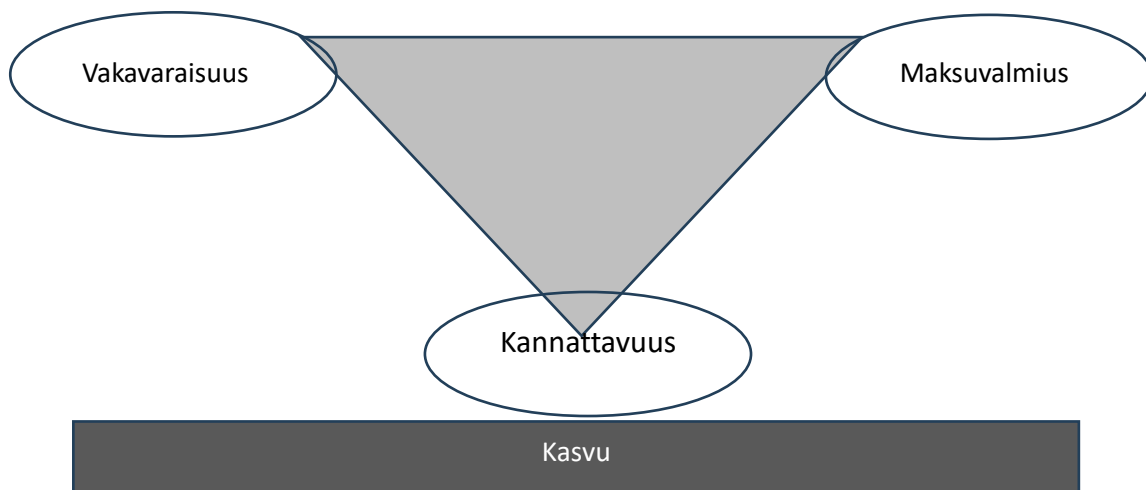
---

<sup>29</sup> Ks. HHO 2017:311

omistajilleen osakeyhtiölaissa voitonjakoa koskevan sääntelyn puitteissa<sup>30</sup>. Tämä voitontuottamistarkoitus siis käsittää niin osakkeenomistajille jaettavan osingon kuin yhtiöön mahdollisesti jätettävät ja kerrytettävät varat sekä yhtiön arvon nousun. Osakeyhtiön voitontuottamisen tarkoitus on sidoksissa edellä mainittuun oman *pääoman pysyvyyteen*.

Yhtiön johdon on toimillaan edistettävä yhtiön etua taatakseen *pitkän aikavälin* voitollisen toiminnan sekä yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Sinällään se, että yhtiö tekee tappiota, ei välttämättä tarkoita, että osakeyhtiölakia tai huolellisuusvelvoitetta olisi rikottu, mikäli taustalla on huolellinen, hyvin valmisteltu ja dokumentoitu päätöksenteko ja kysymyksessä on esim. normaali liiketoimintariski.<sup>31</sup>

Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset ovat avainasemassa yrityksen voitontuottamiskykyä ja toiminnan jatkuvuutta<sup>32</sup> arvioitaessa. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1.) on tiivistetysti Salo'n viittaus Laitinen & Laitinen yrityksen terveyskolmiomalliin. Kolmion kärkenä ja tukipilarina kasvulle on kannattavuus, jota täydentävät vakavaraisuus ja maksuvalmius.



**Kuvio 1.** Terveyskolmio yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä (Laitinen & Laitinen, 2004:243 ja Salo, 2015:103)

<sup>30</sup> Ks. OYL 1:5

<sup>31</sup> Lautjärvi 2018: 67,77

<sup>32</sup> Ks. myös KPL 3:3, Toiminnan jatkuvuus

Kannattavuus on näistä tärkein, jotta taloudelliset toimintaedellytykset pidemmällä aikavälillä voidaan taata, eikä voitontuottokyvyn heikkeneminen syö omaa pääomaa ja siten vaaranna toiminnan jatkuvuutta. Salon mukaan hyvä kannattavuus ei kuitenkaan yksin riitä, mikäli yrityksen vakavaraisuus sekä pitkän ja lyhyen aikavälin maksuvalmius eli kyky suoriutua juoksevista maksuvelvoitteistaan ei ole kunnossa.<sup>33</sup>

Edellisten elementtien seurannan työkaluna yrityksen johto voi käyttää erilaisia kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukuja, unohtamatta yrityksen johtamisjärjestelmän avulla tapahtuvaa käytännön operatiivista seuranta, mikä yleensä kuuluu toimitusjohtajan vastuualueeseen. Jotta tunnuslukujen laskenta olisi mahdollisimman yhdenmukaista ja palvelisi eri intressitahoja, kuten omistaja/sijoittajat, rahoittajat, verottaja jne., Yritystutkimus ry eli entinen Yritystutkimusneuvottelukunta on julkaissut suositukset eri tunnuslukujen laskentatavasta ja yrityksen tilinpäätöksen analysoinnista ylipäätään.<sup>34</sup>

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 2.) olen kerännyt Yritystutkimus ry: n julkaisuun pohjautuen tärkeimmät tunnuslukumittarit, joita johdon tulisi *säännöllisesti seurata* ja myös *kyetä tulkitsemaan*, varmistaakseen taloudellisten toimintaedellytysten riittävän huolellisen seurannan. Tunnuslukuseurannassa tulee ottaa huomioon, että tyypillisesti jokaisella toimialalla on omat raja-arvonsa ja mahdollisissa vertailuissa tulisi yrityksen toimiala ottaa huomioon eli verrata vastaavan toimialan yrityksiä keskenään.

---

<sup>33</sup> Salo 2015: 102–103

<sup>34</sup> Yritystutkimus ry 2017

**Taulukko 2.** Yrityksen talousseurannan tärkeimmät tunnusluvut.

KANNATTAVUUS	MAKSUVALMIUS	VAKAVARAISSUUS
TULOSLASKELMA	RAHOITUKSEN RIITTÄVYYS	PÄÄOMARAKENNE
1. Myyntikate (Gross Profit)	1. Quick ratio	1. Omavaraisuusaste
2. Käyttökate (EBITDA)	2. Current ratio	2. Suhteellinen velkaantuneisuus
3. Liiketulos (EBIT)	3. VPO:n takaisinmaksuaika	3. Nettovelkaantumisaste (Net gearing)
4. Nettotulos	4. Investointien tulorahoitus	4. Käyttöpääoma ja sen kiertoajat
5. Rahoitustulos		5. Nettokäyttöpääoma
PÄÄOMA		
1. Kokonaispääoman tuotto		
2. Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)		
3. Oman pääoman tuotto (ROE)		

Riittäväällä seurannalla ja sen dokumentoinnilla viitataan myös Salon väitöskirja tutkimuksessaan <sup>35</sup> esittämiin tuloksiin, jonka mukaan myöhemmin vääräksi osoittautunut päätös ei aiheuta seuraamuksia, mikäli voidaan osoittaa, että johto on toiminut huolellisesti. Ja, Salon kirjassaan viittaamaan KKO:n ratkaisuun, jossa analysoi BJR:n (business judgment rule) käyttöä arvioitaessa johdon vahingonkorvausvelvollisuutta yhtiölle ja osakeyhtiölain periaatteiden merkityksellisyyttä ratkaistaessa oikeudellisia kysymyksiä ja ongelmia:

*« Uudemmassa ratkaisukäytännössä BJR:n mukaista arviointia on hyödynnetty esimerkiksi ratkaisussa KKO 2012:65. Tapauksessa tappiollista liiketoimintaa oli jatkettu yhtiön heikosta taloudellisesta asemasta huolimatta. Korkein oikeus totesi, ettei varallisuusaseman heikentyminen ole lähtökohtaisesti sellaista vahinkoa, joka tulisi johdon korvattavaksi. Sen sijaan liiketoimintaan todettiin kuuluvan riskien ottaminen, joiden toteutumisesta saattaa syntyä yhtiölle vahinkoa.*

---

<sup>35</sup> Salo 2015: 255

*Osakeyhtiölle ei vielä tämän perusteella synny oikeutta saada johdolta vahingonkorvausta tappioista. »<sup>36</sup>*

### 2.2.3 Johdon huolellisuus ja lojaliteettivelvoite – fidusiaariset velvollisuudet

OYL 6:1.1 ja 22:1.1 säännöksen tarkoittamaan yhtiön johtoon kuuluvat hallituksen jäsenet, mahdollinen toimitusjohtaja ja mahdollisen hallintoneuvoston jäsenet. OYL 1:8 sisältää sekä johdon velvollisuuden toimia huolellisesti että velvollisuuden toimia yhtiön edun mukaisesti. Käytännössä tämä merkitsee yhtiön johdolle asetettua huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta niin yhtiötä kuin tasapuolisesti yhtiön kaikkia osakkeenomistajia kohtaan. Näistä velvoitteista käytetään myös nimitystä *fidusiaariset velvollisuudet*. Yhtiön edun mukaan toimiminen tarkoittaa yhtiön tarkoituksen mukaista toimintaa eli käytännössä myös edellä käsiteltyä voiton tuottamisen tarkoitusta.<sup>37</sup>

Mähösen ja muiden mukaan *huolellisuuden arvioinnissa* on pyrittävä objektiivisuuteen. Johdon jäseneltä odotetaan toimissaan samaa huolellisuutta, kuin miten huolellinen henkilö toimisi vastaavissa olosuhteissa. Huolellisuutta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon esim. päätöksentekoon vaikuttavat epävarmuustekijät, kuten saatavissa oleva tieto ja liiketoimintaan liittyvät riskit. Toisaalta mitä riskialttiimpi vaadittava päätös on, sitä huolellisemmin johdon on toimittava ja dokumentoitava päätöksensä valmistelu ja sen taustalla olevat seikat. Myös tässä kohtaa tulee esiin sovellettava liiketoimintapäätösperiaate BJR, jonka mukaan arvioituna huolellisuusvaatimus täyttyy, mikäli päätöksentekoa varten on hankittu riittävä ja asianmukainen tieto ja tehty päätös sen mukaan. Tehdyn päätöksen lopputulema voi olla siten myös ei-toivottu tai negatiivinen. Huolelliseen toimintaan liittyy myös se, ettei johto toimi omien intressiensä mukaisesti - esimerkkinä lähipiiriin liittyvät toimet.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Salo 2015: 34–35

<sup>37</sup> Mähönen ym. 2013: 38

<sup>38</sup> Mähönen ym. 2013: 39–40

*Lojaliteettivelvollisuus* tarkoittaa johdon velvollisuutta edistää yhtiön etua ja toimia lojaalisti kaikkia yhtiön omistajia kohtaan. Tällä tarkoitetaan osakkeenomistajakollektiivin etua, jolla pyritään maksimoimaan osakkeenomistajien sijoituksen arvo (ks. edellä voitontuottamisen tarkoitus), eikä johto saa edistää omia tai pelkästään joidenkin osakkeenomistajien etuja. Tämä sivuaa myös OYL 1:7 yhdenvertaisuusperiaatetta, jolla pyritään suojaamaan erityisesti vähemmistöosakkaita.

39

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 3.) olen tiivistänyt joitakin seikkoja, jotka johdon tulisi ottaa huomioon, jotta huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite tulisi osaksi käytännön päätöksentekoa ja toimia. Taulukko ei ole tyhjentävä, mutta on suuntaa antava yhtiöltä huolellisuusperiaatteen sisällöstä ja toisaalta lojaliteettivelvollisuuteen ja yhtiön etuun sisältyvistä alaotsikoista.

**Taulukko 3.** Yrityksen johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteista käytännössä.

Huolellisuusvelvoite	Lojaliteettivelvoite
Päätöksenteko ja johdolle kuuluvat tehtävät	Yhtiön etu ja sen edistäminen
BJR, Liiketoimintapäätösperiaatteet	Osakkeenomistajien etu – kollektiivin etu
Selonottovelvollisuus	Vrt. yhdenvertaisuusperiaate
Riskien tunnistaminen ja arviointi, vs. yhtiön etu	Pitkän aikavälin voitontuotto – toiminnan jatkuvuus, going concern
Dokumentointi	Sidosryhmät (velkojat, konserniyritykset) vs. yhtiön etu
Lähipiiritoimet	Oma etu/kannustinjärjestelmät vs. yhtiön etu
Varojenjakosäännökset	Varojenjakosäännökset
Päätösten ja tehtävien täytäntöönpano	Kilpailukiello ja vaitiolovelvollisuus vs. yhtiön etu
	OYL 6:4 itsekontrahtikiello

---

<sup>39</sup> Mähönen ym. 2013: 39

#### 2.2.4 Yhdenvertaisuusperiaate ja sen vastaiset päätökset

OYL 1.7:ssä säädetään osakkeiden yhtäläisistä oikeuksista.<sup>40</sup> Sen mukaan kaikki osakkeet tuottavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet (ns. muodollinen ulottuvuus, olettava<sup>41</sup>), mikäli yhtiöjärjestyksessä ei toisin säädetä. Yhtiökokous tai osakeyhtiön johto eivät saa tehdä päätöstä tai ryhtyä muuhun toimenpiteeseen, joka aiheuttaa osakkeenomistajalle tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai muiden osakkeenomistajien kustannuksella (ns. aineellinen ulottuvuus, yleislauseke - pakottava<sup>42</sup>). Airaksisen ja muiden mukaan yhdenvertaisuusperiaate on osa vähemmistösuojaa, joka mahdollistaa vähemmistösijoitukset yhtiöön. Yhdenvertaisuusperiaatteen keskeinen tehtävä on kieltää yhtiön enemmistöosakkailta ja yhtiön johdolta määräysvallan väärinkäyttö yhtiössä. Säännön yleisluontoisuus mahdollistaa sen käyttämisen laajasti erilaisten väärinkäyttötilanteiden arvioinnissa, kulloinkin käsillä olevassa tapauksessa ja vallitsevan tilanteen perusteella. Tyypillisesti määräysvallan väärinkäyttö on yhtiön edun ja kaikkien osakkaiden edun sivuuttamista enemmistöosakkaan tai hänen lähipiirinsä hyväksi. Yhdenvertaisuusperiaate ei kuitenkaan estä enemmistöosakasta käyttämästä äänivaltaansa osakeomistuksensa suhteessa. Olennaista Airaksisen ja muiden mukaan on se, käytetäänkö valtaa väärin.<sup>43</sup> Yhtiön johto ja yhdenvertaisuusperiaatetta loukkaavaan päätökseen mahdollisesti osallistuneet osakkaat voivat joutua vahingonkorvausvelvollisiksi, eikä yhtiön johto saa noudattaa yhdenvertaisuusperiaatteen vastaista päätöstä.<sup>44</sup> Pk sektorilla yhdenvertaisuusperiaate on luonnollisesti merkittävämmässä asemassa niissä yrityksissä, jossa omistajapohja on laajempi.

Lautjärven mukaan yhtiön johdon lojaliteettivelvollisuuden (OYL 1:8) ja yhdenvertaisuusperiaatteen yleislausekkeen (OYL 1:7) välille voi muodostua ristiriitaa. Esimerkkinä hän mainitsee tilanteen, jossa yhtiön edun mukaisesti tehty ja perusteltu

---

<sup>40</sup> Ks. OYL 1:7

<sup>41</sup> Ks. Lautjärvi 2017: 52–53

<sup>42</sup> Ks. Lautjärvi 2017: 52–53

<sup>43</sup> Airaksinen ym. 2021: 1. luku 7 §

<sup>44</sup> Lautjärvi 2017: 56

päätös loukkaa yhden osakkeenomistajan yhdenvertaisuutta suhteessa muihin osakkeenomistajiin. Tarkastelun lähtökohdaksi Lautjärvi esittää liiketoimintapäätösten ja yhtiön sisäisten päätösten eriyttämistä sekä näiden päätösten tarkastelua eritoten yhtiön toiminnan tarkoituksen näkökulmasta, johon nämä molemmat periaatteet ovat tiiviisti sidoksissa: <sup>45</sup>

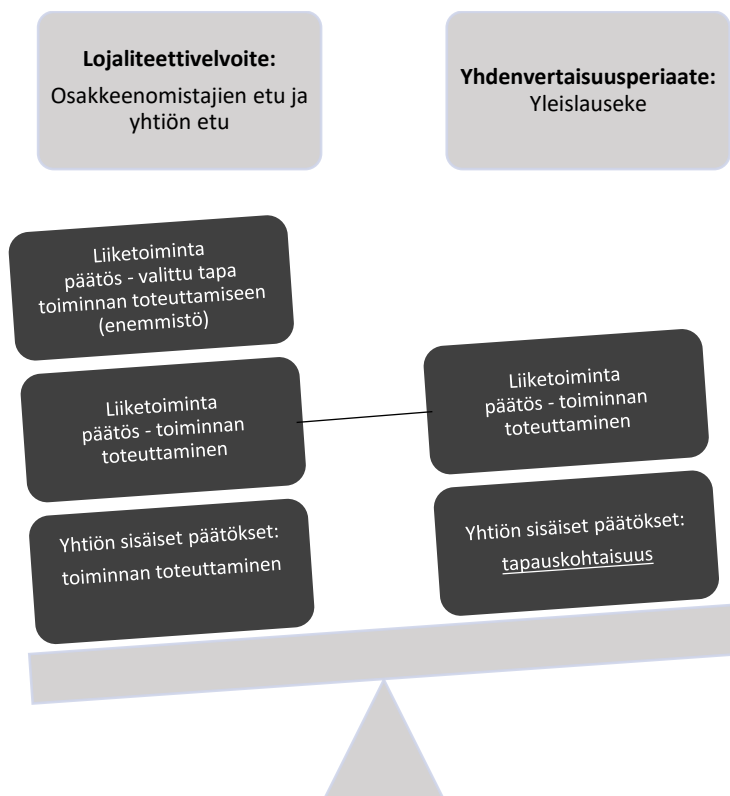
*”Mikäli yhtiön liiketoiminnalliselle päätökselle tai toimelle on esitettävissä liiketaloudellisesti hyväksyttävä peruste, voi yhdenvertaisuusperiaatteeseen vetoaminen olla käytännössä vaikeaa.”* <sup>46</sup>

Seuraavassa kuviossa olen pyrkinyt tiivistämään näiden kahden periaatteen välistä arviointia liiketoimintapäätösten ja yhtiön sisäisten päätösten näkökulmasta sekä niiden suhdetta lojaliteettivelvoitteeseen ja yhdenvertaisuusperiaatteeseen.

---

<sup>45</sup> Lautjärvi 2017:59

<sup>46</sup> Lautjärvi 2017: 61



**Kuvio 2.** Lojaliteettiperiaate vs. yhdenvertaisuusperiaate johdon liiketoimintapäätöksissä.

Esimerkkinä yhdenvertaisuusperiaatteen ja tehdyn liiketoimintapäätöksen ristiriidasta ja tehdystä ratkaisusta **KKO: 2018:19** oikeustapaus, jossa yksityinen B Oy Ab:n vähemmistöomistaja A Ky vaati kanteessaan yritys B Oy Ab:n hallituksen päätöksen mitätöintiä suunnattuun osakeantiin liittyen, jossa tarkoituksena oli yksityisen osakeomistuksen poistaminen yhtiöstä, ja joka siten ei olisi ollut kaikkien osakkeenomistajien etu. Muut osakkeenomistajat olivat kuntasektoriin kuuluvia osakkeenomistajia. Vastineessaan B Oy Ab:n mukaan suunnatulle osakeannille oli painava taloudellinen syy ja että tehty järjestely toisi toiminnan laajuus- ja tehokkuushyötyjä sekä liiketoiminnan riskienhallinta- ja investointihyötyjä. Oikeustapauksessa vastaaja B Oy Ab otti myös kantaa moitekanteen jättöaikaan. Käräjäoikeus oli katsonut, että kyseinen suunnattu osakeanti järjestelyn tosiasiallinen luonne huomioiden oli lähtökohtaisesti yhdenvertaisuusperiaatteen vastaisena kielletty. Käräjäoikeus kuitenkin päätyi seuraavaan kokonaisarviointiin:

*” ettei päätös yhtiön tilanne, toimiala ja yhdistymisprosessi huomioon ottaen tuottanut kuntaomistajille epäoikeutettua etua, kun osakeanti ei ollut alentanut vähemmistöosakkeenomistajien osakeomistuksen arvoa. Lopputuloksena käräjäoikeus on katsonut, että päätös suunnatusta osakeannista on ollut myös yhdenvertaisuusperiaatteen kannalta sallittu.”*

A Ky valitti päätöksestä Hovioikeuteen, joka ei muuttanut käräjäoikeuden päätöstä. Korkeimmassa oikeudessa A Ky:n valituksessa oli kysymys siitä, onko B Oy Ab:n päätökselle ollut riittävän painavat taloudelliset syyt (OYL 9.4) ja erityisesti se, onko päätös ollut OYL 1.7 tarkoitetun yhdenvertaisuusperiaatteen vastainen. Lisäksi otettiin kantaa B Oy Ab:n kysymykseen siitä onko A Ky nostanut moitekanteensa liian myöhään (ei koske esimerkiksi otettua yhdenvertaisuusperiaatetta). Myös korkein oikeus katsoi 42 kohtaisessa perustelussaan ja päätöksessään, ettei OYL 1.7 yhdenvertaisuusperiaatetta ollut loukattu ja että B Oy Ab:n hallituksen päätökselle oli ollut OYL 9.4 mukainen yhtiön kannalta painava taloudellinen syy.<sup>47</sup>

### **2.3 Yhtiöoikeudellinen vahingonkorvausvastuu**

Tässä tutkimuksessa vahingonkorvausvastuukysymyksiä käsitellään osakeyhtiölainsäädännön kannalta, eikä tarkoitus ole syvemmin perehtyä varsinaisiin sanktioihin tai esim. rikosoikeudellisiin kysymyksiin. Pääpainotus on vastuukysymysten ennakoinnissa ja tunnistamisessa.

Osakeyhtiölain 22.1:ssä säädetään yhtiön johtohenkilön, johon kuuluvat yhtiön hallituksen jäsen, hallintoneuvoston jäsen ja toimitusjohtaja, vahingonkorvausvelvollisuudesta. Sen mukaan yrityksen johdon on korvattava vahinko, jonka on aiheuttanut rikkomalla tahallaan tai huolimattomuudesta osakeyhtiölain 1. luvussa säädettyä huolellisuusvelvoitetta. Yhtiön johtoon kuuluvan on myös korvattava aiheutunut vahinko, jos hän toimessaan on tahallaan tai huolimattomasti toimien

---

<sup>47</sup> KKO: 2018:19

rikkonut osakeyhtiölakia taikka yhtiöjärjestystä. Vahinko on korvattava yhtiölle, osakkeenomistajalle tai muulle taholle. Vahingonkorvauksen vaatijana voi siis olla yhtiö, yhtiön omistajat tai kolmas taho, kuten velkoja tai sopimuskumppani. Mikäli vahinko on aiheutunut muulla tavalla kuin pelkästään rikkomalla osakeyhtiölain 1. luvun yleisiä periaatteita tai rikkomalla yhtiön yhtiöjärjestystä, vahinko katsotaan aiheutetuksi huolimattomuudesta. Edelliseen johtohenkilö voi vaikuttaa osoittamalla toimineensa huolellisesti (käännetty todistustaakka tai ns. tuottamusolettama). Sama periaate koskee myös yhtiön lähipiiriin eduksi tehtyä vahinkoa aiheuttanutta toimea.<sup>48</sup>

Johdon vahingonkorvausvastuuta arvioitaessa, osakeyhtiölain noudattamisen ja huolellisuusvelvoitteen lisäksi keskeisessä asemassa on yrityksen yhtiöjärjestys. Hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan tulee tuntea johtamansa yrityksen yhtiöjärjestys ja toimia sen mukaisesti. Mahdolliset muutokset yhtiöjärjestykseen on myös tehtävä asian luonteen mukaan joko kaikkien osakkeenomistajien tai niiden osakkeenomistajien suostumuksella, joita muutos koskee.<sup>49</sup>

Kuinka voidaan erottaa mahdollisen vahingonkorvausvastuun realisoiva huolimaton (tuottamuksellinen) toiminta yrityksen normaalin liiketoimintariskin piiriin kuuluvasta tapahtumasta, joka on toteutunut? Olennaista on, että yrityksen johto voi todentaa toimineensa huolellisesti, eli päätöksen lopputulokseen vaikuttavat seikat on selvitetty ja dokumentoitu riittävän huolellisesti. Heidi Lautjärvi erittelee normaaliriskisen päätöksen ja huolellisen toiminnan mm. seuraavien kriteereiden avulla:

1. asianmukainen valmisteluprosessi
2. edellisen dokumentointi
3. asiantuntijoiden käyttö päätöksen valmisteluvaiheessa
4. kaikki päätökseen olennaisesti vaikuttava sen hetkinen tieto ja sen hyödyntäminen kokonaisvaltaisesti

---

<sup>48</sup> Ks. OYL 22:1

<sup>49</sup> Hannula ym. 2014: 82

5. hallitus ja toimitusjohtaja ovat hoitaneet heille kuuluvat tehtävät tai vastaavasti ettei toimivaltaa ole ylitetty
6. esteellisyyssäännösten huomioon ottaminen – eli johtohenkilön ei tule osallistua tai olla läsnä päätöksenteossa, jos objektiivisesti arvioitu puolueettomuus saattaa siihen osallistumisen takia vaarantua (esim. lähipiiriin kohdistuvat päätökset)<sup>50</sup>
7. lisäksiin vielä tähän listaan muistutuksen yhtiön edusta – eli päätösten tulee aina perustua yhtiön etuun (johdon lojaliteetti vaatimus) tai johtaa sen mukaiseen lopputulokseen käytettävissä olevan tiedon perusteella

Edellä listattujen tehtävien laiminlyönti voi johtaa tulkintaan huolimattomasta toiminnasta ja näin realisoida vahingonkorvausvastuun. Vahingon tuottaminen tahallisesti on enemmän kuin laiminlyönti. Tuottamus luetaan yleensä huolimattomuudeksi verrattuna vastaavassa asiassa edellytettyyn huolellisuuteen.<sup>51</sup>

Ns. *tuottamusolettaman* eli käännetyn todistustaakan mukaan johdon on osoitettava, että on toiminut huolellisesti ja välttää vahingonkorvausvastuun. Huomattava kuitenkin on, mikäli on toimittu *pelkästään* OYL 1 luvun säännösten vastaisesti, tuottamusolettamaa ei sovelleta. Eli rikkomus täytyy olla OYL 1 luvun ja/tai yhtiöjärjestyksen *sekä myös* muiden OYL säännösten vastaisia, jotta tuottamusolettamaa sovelletaan.<sup>52</sup> Hannula ja muiden mukaan hallitus siis voi joutua vahingonkorvausvelvolliseksi yhtiön ulkopuolisille ilman em. huolimattomuutta tai tahallisuutta, jos se rikkoo osakeyhtiölain säännöksiä tai yhtiön yhtiöjärjестystä<sup>53</sup>. Vahingonkorvausvastuuta ei synny, mikäli johdon toiminnan ja aiheutuneen vahingon syy-yhteyttä ei voida näyttää<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> Lautjärvi 2018: 78

<sup>51</sup> Hannula ym. 2014:109

<sup>52</sup> Kyläkallio ym. 2020: 640

<sup>53</sup> Hannula ym. 2014:112

<sup>54</sup> Kyläkallio ym. 2020: 641

Aiheesta löytyy verrattain vähän tuoreita PK sektorin oikeustapauksia,<sup>55</sup> mutta Hannulan ja muiden mukaan johdon huolimattomuudeksi on oikeuskäytännössä katsottu se, että yhtiölle on aiheutunut ylimääräisiä kuluja tai yhtiö ei ole huolimattoman toiminnan takia saanut niitä etuja, jotka muutoin olisivat sille kuuluneet. Hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja ei ole vastuussa ennen toimikauttaan tehdyistä päätöksistä, mutta on huomattava, että niiden toimeenpano voi aiheuttaa korvausvastuun. Tästä syystä uuden toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenen on aina syytä tutustua huolellisesti johtamansa yrityksen tilanteeseen. Päätöksentekoon osallistuminen ja siihen vaikuttaminen luonnollisestikin aiheuttavat vastuun syntymisen. Toisaalta päätösehdotusta vastaan äänestäminen yleensä vapauttaa tästä vastuusta, mikäli kysymyksessä ei ole törkeää vahingontuottamusta. Edellä mainitussa tilanteessa päätöstä vastustavan on toimittava aktiivisesti tilanteen korjaamiseksi tai vahingon vähentämiseksi ja vaadittava eriävän mielipiteen kirjaamista pöytäkirjaan.<sup>56</sup>

Yhtiökokouksessa yhtiön osakkeenomistajat arvioivat johdon ja toimitusjohtajan toimintaa ja päättävät vastuuvapauden myöntämisestä tai sen myöntämättä jättämisestä. Miten tämän vaikuttaa vahingonkorvausvastuuseen? Myönnetty vastuuvapaus tarkoittaa yleensä sitä, ettei yhtiö voi myöhemmin vaatia vahingonkorvausta niiden asioiden osalta, jotka *ovat olleet sen tiedossa*. Tässä korostuu yhtiön johdon tiedonantovelvollisuus ja tähän liittyvä riittävä dokumentointi. Osakas, joka on tyytymätön yhtiökokouksen päätökseen vastuuvapauden myöntämisestä, on moitittava päätöstä yleensä kolmen kuukauden määräajassa.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Ks. esim. KKO1994:61; jossa Rakennusliikkeen hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja eivät osakeyhtiölain 15 luvun 1 §:n nojalla olleet velvollisia korvaamaan kiinteistöyhtiölle leimaveron korotuksena aiheutunutta vahinkoa, koska sitä ei ollut aiheutettu rikkomalla osakeyhtiölakia tai kyseessä olleen rakennusliikkeen yhtiöjärjestystä. Tai KKO 1999:86 ja KKO 2001:36

<sup>56</sup> Hannula ym. 2014: 98–99

<sup>57</sup> Hannula ym. 2014: 112–113

### **3 Johdon yhtiöoikeudellisen vastuun sidokset muuhun lainsäädäntöön**

Johdon osakeyhtiölain mukainen vastuu ja velvoitteet linkittyvät myös muuhun osakeyhtiötä koskevaan lainsäädäntöön. Käsiteltujen aiheiden listaus ei ole tarkoitus olla tyhjentävä ja sidonnaisuuksia on varmasti enemmän ja ne riippuvat mm. yrityksen toiminnan luonteesta ja kokoluokasta. Tässä asiaa käsitellään muutamien tyyppillisten aiheiden ja lakien, kuten Kirjanpitolain, Konkurssilain (KonkL.), tilintarkastuksen ja verotuksen näkökulmasta.

#### **3.1 Johdon yhtiöoikeudellinen vastuu kirjanpitolain näkökulmasta**

Yrityksen tilinpäätös ja toimintakertomus toimii *taloudellisena, yhtiön tilaa ja toimintaa kuvaavana tietolähteenä* niin omistajille kuin yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Kirjanpitoa ei oteta kantaa johdon vastuukysymyksiin, vaan se määrittelee raamit yrityksen kirjanpidon ja tilinpäätöksen laskennalle ja laatimiselle. Tilinpäätöksen antaman informaation perusteella voidaan arvioida, milloin yrityksen johdon olisi pitänyt tietää tai osata päätellä yrityksen taloudellinen tilanne ja toimia sen mukaisesti osakeyhtiölain edellyttämällä tavalla. Esimerkkinä oman pääoman riittävyys tai maksukyky.

PK yrityksen tilinpäätös koostuu tuloslaskelmasta, taseesta, rahoituslaskelmasta ja näitä täydentävistä liitetiedoista. Se, kuinka laajasti tai mitä kirjanpitoasetuksen mukaista muotoa noudattaen tilinpäätös on laadittava, riippuu yrityksen koosta (ks. luku 1.2.1). Esim. rahoituslaskelmaa ei vaadita pien- ja mikroyritykseksi luokitelluilta kirjanpitovelvollisilta. Hallituksen laatima toimintakertomus, joka on itsenäinen osa yrityksestä annettavaa informaatiota, sisältää taloudellisen tiedon lisäksi myös riskeihin,

vastuisiin ja toiminnan kehittymiseen liittyvää informaatiota. Myös toimintakertomuksen laadintavollisuus on sidottu yrityksen kokoon.<sup>58</sup>

KPL 3.7a:ssä säädetään tilinpäätöksen vastuuhenkilöistä. Sen mukaan vastuu määräytyy asianomaista oikeushenkilöä koskevassa laissa eli OYL 6.2 mukaan hallituksen yleisiin tehtäviin kuuluu kirjanpidon ja varainhoidon *valvonnan järjestäminen* asianmukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa OYL 6.17 mukaan siitä, että yksityiskohtainen *kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty*. Toimitusjohtajan on myös varmistettava tähän liittyvä tiedonkulku hallitukselle, niiltä osin kuin se hallituksen tehtävien hoidon kannalta on tarpeellista. Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen on annettava omistajille ja muille sidosryhmille, jotka käyttävät yrityksestä saatavaa taloudellista informaatiota oman päätöksentekonsa tukena, olennaisilta osin oikea ja riittävä kuva yrityksen toiminnan taloudellisesta tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Yrityksen tilinpäätös on myös julkistettava ja ilmoitettava Patentti- ja rekisterihallitukseen kirjanpitolaissa säädetyn ajan kuluessa, jolla mahdollistetaan tilinpäätöstiedon julkisuus ja saatavuus.<sup>59</sup>

Osakeyhtiölain 1 luvun yleisiin periaatteisiin kuuluva pääoman pysyvyys ja voitontuottamisen tarkoitus vaatii yrityksen johdolta jatkuvaa seurantaa (ks. luku 2.2.1 ja 2.2.2). Mikäli yhtiön kirjanpitoa ei ole asianmukaisesti järjestetty ja valvottu tai jos tilinpäätöstä ja toimintakertomusta ei ole laadittu olennaisilta osin oikein, näiden periaatteiden seuranta ja johdon OYL 1.8 mukainen huolellisuusvelvoite ei yritysjohdon vastuun näkökulmasta toteudu. Lisäksi on huomioitava, että oman pääoman riittävyyden seuranta tappiollisessa yrityksessä ei riitä pelkästään tilinpäätöshetken tietojen perusteella, vaan sitä on seurattava jatkuvasti, jotta johdon velvollisuus negatiivisen oman pääoman rekisteröinnistä tulee täytettyä ja siten varmistettua, että sidosryhmillä ja omistajilla on saatavilla oikea tieto oman päätöksentekoonsa.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Ks. KPL 3.1, KPA sekä pien- ja mikroyrityksiä koskeva PMA

<sup>59</sup> Leppiniemi & Kykkänen 2019: 47–50

<sup>60</sup> Ks. Patentti- ja rekisterihallitus. Osakepääoman menettäminen.

Oikeustapausesimerkinä **KKO 2001:85**, jossa hallituksen puheenjohtaja ei voi välttyä kirjanpidon hoitamisen valvontavastuusta sopimuksella:

*” Osakeyhtiön kirjanpidon pitäminen oli laiminlyöty. Osakeyhtiön hallituksen puheenjohtajana toiminut A väitti sopineensa yhtiön toimitusjohtajana ja myös hallituksen jäsenenä toimineen B:n kanssa, että B huolehti kirjanpidosta. Kun sopimus ei vapauttanut A:ta osakeyhtiölain 8 luvun 6 §:n 2 momentista ilmenevästä hallitukselle kuuluvasta kirjanpidon valvontavelvollisuudesta, A tuomittiin rangaistukseen kirjanpitorikoksesta.”<sup>61</sup>*

### 3.2 Yrityksen konkurssitilanne ja johdon vastuu

Konkurssimenettelystä säädetään konkurssilaissa (20.2.2004/120, KonkL). Mikäli yritys asetetaan konkurssiin, sen koko varallisuus tullaan käyttämään velkojen maksamiseen. Jotta tämän toteutuminen olisi mahdollista, yhtiön eli velallisen omaisuus siirtyy konkurssin alkaessa velkojen määräsvaltaan.<sup>62</sup>

Yhtiön johtoa velvoittaa edellä käsitellyt osakeyhtiölain ensimmäisen luvun säännökset kuten huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite (OYL1:8) ja osakeyhtiölaissa määritelty voitontuottamistavoite (OYL 1:5). Nämä kaikki edellä esitetyt johdon vastuuta määrittävät velvoitteet voivat tulla arvioitaviksi myös yrityksen konkurssitilanteessa. Samoin kirjanpitolain säännökset yrityksen tilinpäätösinformaation tasosta eli oikean ja riittävän kuvan antaminen yrityksen taloudellisesta tilanteesta, ovat keskeisessä asemassa arvioitaessa yrityksen johdon vastuuta konkurssitilanteessa. Sama koskee kaupparekisteriin tehtyjen merkintöjen oikeellisuutta ja ajantasaisuutta.

OYL 13 luvussa säädetään osakeyhtiön varjojen jakamisesta ja luvun 1 §:n mukaan liiketapahtuma, joka vähentää yhtiön varoja ilman liikeloudellista perustetta, katsotaan laittomaksi varojenjaoksi. Tehtyjen liiketoimien liikeloudelliset perusteet voivat tulla arvioitaviksi konkurssitilanteissa ja mikäli toimista tai velvollisuuksien

---

<sup>61</sup> Ks. KKO 2001:85.

<sup>62</sup> Villa, Airaksinen ym. 2020. Luku: Konkurssi

laiminlyönneistä on aiheutunut haittaa tai taloudellisia menetyksiä, vahingonkorvausvastuu voi johdon osalta realisoitua. Näyttökysymysten näkökulmasta tyypillisesti konkurssitilanteissa tapaukset kuitenkin lienevät painottuvan ns. takaisinsaantioikeuteen ja velkojan oikeuksiin, vaikkakin ovat sidoksissa osakeyhtiölain määräyksiin johdon tehtävistä ja velvoitteista.

Laki takaisinsaannista konkurssipesään (26.4.1991/758) 2. luvun 5 §:n yleisten takaisinsaantiperiaatteiden mukaan oikeustoimi voidaan peruuttaa, mikäli sillä on suosittu yhtä velkojaa toisen velkojan kustannuksella, siirretty omaisuutta velkojien ulottumattomiin tai tehty lisävelkaa muiden velkojien vahingoksi ja että yritys on jo ollut maksukyvytön tai tehty toimi on siihen johtanut. Myös se, onko toinen osapuoli tiennyt asiasta, vaikuttaa takaisinsaantiin. Usein kyseessä voi olla myös lähipiirin hyväksi tai yhteistyössä tehty liiketoimi. Määräaika takaisinsaannille on yleensä viisi vuotta siitä päivästä, jolloin konkurssihakemus on tehty tuomioistuimelle, lukuun ottamatta lähipiirin kanssa tehtyjä oikeustoimia, jossa 5 vuoden aikajänne voi ylittyä.<sup>63</sup>

### **3.3 Tilintarkastukseen liittyvät johdon vastuukysymykset**

Tässä tutkimuksessa ei perehdytä tarkemmin tilintarkastukseen ja sen vastuukysymyksiin. Yleensä tilintarkastuksen yhteydessä yrityksen johto kuitenkin antaa tilintarkastajien pyynnöstä erillisen ja ennen tilintarkastuksen allekirjoittamista annettavan, ns. Johdon vahvistusilmoituskirjeen. Suomen tilintarkastajien yhdistyksen mukaan kirjeessä johto allekirjoituksin vahvistaa tilintarkastajille, että

- on täyttänyt tilinpäätöksen laatimista koskevat velvollisuutensa,
- on antanut kaiken tarvittavan ja olennaisen tiedon tarkastetusta yhtiöstä
- ja että kaikki liiketapahtumat on kirjattu kirjanpitoon ja sisältyvät tilinpäätökseen.

---

<sup>63</sup> Ks. Laki takaisinsaannista konkurssipesään 26.4.1991/758

Vaikka vahvistus ei poista yrityksen johdon yhtiöoikeudellisia vastuita, siinä voidaan pyytää vahvistuksia myös muista olennaisista asioista, kuten lähipiiritapahtumista tai tilikauden jälkeisistä tapahtumista.<sup>64</sup> Tilikauden jälkeen tapahtuneet olennaiset tapahtumat ovat myös osa tilinpäätöksen liitetietona annettavaa informaatiota.

Tilintarkastuslain 3:9 (18.9.2015/1141, TilintarkL) mukaan yhteisön johdolla on velvollisuus avustaa tilintarkastajaa. Sen on annettava tilintarkastajalle kaikki tarpeellinen tieto, jotta tilintarkastus voidaan suorittaa hyvän tilintarkastustavan mukaisesti.<sup>65</sup> Janne Ruohosen artikkelin mukaan ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, että johdolla olisi suoraan velvollisuus kirjalliseen johdon vahvistuskirjeen antamiseen TilintarkL 3:9:n nojalla, vaan sitä tulisi tarkastella analysoimalla vahvistuskirjeen em. sisältöä. Ruohosen mukaan on sinänsä selvää, että johdolla on avustamisvelvollisuus, mutta tämän avustamisvelvollisuuden sisältö ja toteutustapa voivat vaihdella.<sup>66</sup> Liitteenä oleva johdon vahvistuskirje on käytännön esimerkki PK sektorin johdon vahvistuskirjeestä tilintarkastajalle (ks. Liite 2).

### **3.4 Johdon vastuu yritysverotukseen liittyvissä kysymyksissä**

Yleensä yritysverotukseen liittyvät vastuukysymykset ja velvoitteet koskevat pääosin yritystä itseään, mutta yritysjohdon näkökulmasta merkittävimmät verotukselliset johdon vastuut liittyvät Lindströmin ja Ahtolan mukaan taloudellisissa vaikeuksissa oleviin yrityksiin tai yritysjärjestelyjen kohteena oleviin yrityksiin<sup>67</sup>. Edellä käsiteltiin vahingonkorvausvastuuta koskevassa luvussa 2.3. yrityksen johdon korvausvelvollisuutta kolmansille osapuolille. Mikäli yrityksen johto on toiminut tuottamuksellisesti vastoin osakeyhtiölain säännöksiä, voi tämä johdon vahingonkorvausvastuu koskea myös johtamansa yrityksen verovelkoja. Verottajan kärsimällä vahingolla ja yhtiön johdon

---

<sup>64</sup> Ks. Suomen tilintarkastajat. Johdon vahvistukset tilintarkastajille

<sup>65</sup> Ks. TilintarkL 3:9

<sup>66</sup> Ruohonen 2017: 169–197

<sup>67</sup> Lindström, S. & Ahtola V. 2015: Tilisanomat nro 5/2015

toimilla täytyy kuitenkin olla syy-yhteys. Kysymykseen voi tulla verorikkomus, jos esimerkiksi yrityksen johto hankkiakseen itselleen tai toiselle taloudellista hyötyä, jättää maksamatta yhtiön verovelvoitteet, kuten työnantajamaksut, arvonlisäveron tai muun veron, mutta maksaa samanaikaisesti muita suorituksia muille velkojille, ja näin kohtelee velkojia eriarvoisesti. Edellä mainittuja seikkoja ja seuraavia verorikkomuksiin liittyviä oikeustapauksia on käsitelty Lindströmin ja Ahtilan Tilisanomien talousohjauksen artikkelissa.

***Helsingin HO 3991/2005:** « A on 10.2.2000–10.6.2002 B:n hallituksen varsinaisena jäsenenä ja toimitusjohtajana hankkiakseen itselleen tai toiselle taloudellista hyötyä jättänyt muun syyn kuin maksukyvyttömyyden takia määrääjässä suorittamatta ennakonpidätyksiä yhteensä 131.162,76 euroa, työnantajan sosiaaliturvamaksuja 17.691,87 euroa ja arvonlisäveroja 68.659,23 euroa. A velvoitettiin suorittamaan verovirastolle vahingonkorvauksena verorikkomuksen perusteella 217.513,86 euroa viivästyskorkoineen ja oikeudenkäyntikuluineen. »<sup>68</sup>*

Weckströmin ja Thibblinin mukaan yrityksen hallituksen yhtiöoikeudellisen vastuun, toiminnan ja huolellisuuden arvioiminen tulee esiin myös veronkorotukseen<sup>69</sup> liittyvissä tilanteissa. Vaikka itse verosääntelyssä näitä (huolellisuus) kriteereitä ei ole määritelty, ne ovat käytännössä vakiintuneet ja niitä käytetään arvioitaessa vahingonkorvaus- ja rikosoikeudellisia kysymyksiä. Yrityksen johto, ensisijaisesti hallitus, vastaa viranomaisilmoitusten, kuten veroilmoituksen oikea-aikaisesta ja -sisältöisestä antamisesta ja näin ollen, johdon *törkeän huolimaton* tai *ilmeisen piittaamaton* toiminta voi johtaa veronkorotukseen ja korvausvelvollisuuteen.<sup>70</sup> Esimerkiksi oikeustapauksessa **KHO:2016:15** yrityksen saama konserniavustus oli käsitelty veroilmoituksella väärin, jolloin korkein hallinto-oikeus katsoi, että yhtiö oli antanut törkeästä huolimattomuudesta olennaisesti väärän veroilmoituksen verotusmenettelystä annetun lain (18.12.1995/1558, VML) 32 §:n 3 momentissa tarkoitettulla tavalla<sup>71</sup>.

---

<sup>68</sup> Ks. Lindström S. & Ahtola V. 2015: Tilisanomat nro 5

<sup>69</sup> Ks. VML 32 ja erityisesti VML 32:3

<sup>70</sup> Weckström & Thibblin 2018: 482

<sup>71</sup> Ks. KHO 2016:15

Vaikka veroilmoituksen laatimisen järjestäminen ja ilmoituksen jättäminen sekä tilinpäätöksen rekisteröinti ajallaan ovat yrityksen johdon vastuulla, käytännössä veroilmoituksen laatiminen sovitaan ulkopuolisen asiantuntijan, kuten kirjanpitäjän tai tilitoimiston kanssa. Tämä ei kuitenkaan poista johdon järjestämis- ja seurantavastuuta, vaikkakin voi aiheuttaa seuraamuksia myös veroilmoituksen varsinaiselle laatijalle sen mukaan, miten kirjanpidon hoito on yrityksessä järjestetty, kuten oikeustapaus **KKO 2001:86** osoittaa.

*« A oli käyttänyt osakeyhtiössä tosiasiallista määräysvaltaa, vaikka hän ei ollut omistanut yhtiön osakkeita ja vaikka hänellä ei ollut ollut muodollista asemaa yhtiön hallinnossa. A:ta pidettiin rikoslain 30 luvun 9 §:ssä tarkoitettuna kirjanpitovelvollisen edustajana ja hänet voitiin siten tuomita tekijänä rangaistukseen kirjanpitorikoksesta. (Ään.) »<sup>72</sup>*

Yrityksen johdon päätöksenteon huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite voi korostua myös verosuunnittelun ja veronkierron rajapinnassa. Verotusmenettelylaissa veronkierron (Veron kiertäminen VML 28 §) tunnusmerkistönä on toiminta, jossa jollekin toimenpiteelle on annettu sellainen oikeudellinen muoto, joka ei vastaa asian varsinaista luonnetta tai tarkoitusta tai toimiin on ryhdytty pelkästään verojen välttämiseksi. Tällöin verotus on toimitettava, kuten asiassa olisi käytetty oikeaa muotoa.<sup>73</sup> Eli jos joku toimenpide on mitä ilmeisemmin tehty vain sen vuoksi, että on voitu välttää veroja, voidaan vero arvioida. Kaikki asiaan vaikuttavat seikat on kuitenkin arvioitava huolellisesti ja verovelvolliselle on annettava selvitysmahdollisuus. Verosuunnittelulla taas verovelvollinen voi vaikuttaa veronsa määrään tai verotuksen ajankohtaan lain sallimin keinoin ja reunaehdoin. Knuutisen mukaan verosuunnittelun ja veron kiertämisen rajapintaa arvioitaessa ratkaisevaa on se, onko valitulle oikeudelliselle muodolle tai tehdyille toimenpiteille hyväksyttävät ja *riittävät liiketoiminnalliset perusteet*<sup>74</sup>.

---

<sup>72</sup> KKO 2001:86.

<sup>73</sup> Ks. VML 28 §

<sup>74</sup> Knuutinen 2020: 74

## 4 Riskienhallinta ja ennakointi johdon vastuukysymyksissä

### 4.1 Päätöksentekoprosessit ja yrityksen sisäinen valvonta

Toimivat päätöksentekoprosessit ja johtamisjärjestelmä tukevat johdon seuranta- ja valvontavelvoitteen toteutumista. Se palvelee tarvittavan tiedon saantia päätöksenteon tueksi ja hyvin hoidettuna vastaa myös dokumentointitarpeeseen.

#### 4.1.1 Corporate governance – listaamattomat yhtiöt

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat ylimmän johdon vastuulla olevia tehtäviä. OYL 6:2 mukaan osakeyhtiön hallitus huolehtii yhtiön hallinnasta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta. Vaikka corporate governance eli hyvään hallintotapaan liittyvät kysymykset ovat usein yhdistetty julkisiin osakeyhtiöihin, tulisi nämä asiat sisäistää myös yksityisten osakeyhtiöiden ja yritysten johdossa. Corporate Governance sisältää yrityksen johdon luoman prosessien ja organisaatorakenteen yhdistelmän (ks. luku 4.1.2.), jolla organisaation johtamisen lisäksi pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen. Mähönen ja Villa mukaan Corporate Governance -termi ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä, vaan käsitteenä melko laaja:

*« Ymmärrämme corporate governancen niiden sääntöjen muodostamana kokonaisuutena, joilla varallisuus, valta ja vastuu jaetaan osakeyhtiön keskeisten sidosryhmien eli osakkeenomistajien, yhtiön johdon ja velkojien välillä<sup>75</sup>. »*

Kauppakamari on julkaissut corporate governance -asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä nimenomaisesti PK sektorille. Tässä

---

<sup>75</sup> Mähönen & Villa 2019: Luku 1.1

asialuettelossa hallinnon kehittämiseksi on mukana useita aihe- ja osa-alueita, joista hallituksen ja erityisesti toimitusjohtajan tehtäviä sivuaa nimenomaan sisäisen valvonnan kenttä. Kauppakamarin määritelmän mukaan sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Sisäisen valvonnan avulla voidaan tehostaa hallitukselle kuuluvan valvontavelvollisuuden hoitamista.<sup>76</sup>

Sisäinen valvonta, josta aina vastaa yrityksen ylin johto, tulee erottaa sisäisestä tarkastuksesta. Sisäinen tarkastuksen tehtävänä on tarjota organisaation ylimmälle hallinnolle (hallitus ja toimitusjohtaja) ja johdolle riippumattomia ja objektiivisiä havaintoja organisaatiosta ja sen toiminnasta, arvioida ja parantaa systemaattisesti riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja hallinnon prosesseja<sup>77</sup>. Sisäiset tarkastajat ovat yleensä osa organisaatiota tai mahdollisesti ulkopuolisia palveluntuottajia. Niemen mukaan sisäisten tarkastajien fokuksessa on sellaisten virheiden, tehostomuuksien tai väärinkäytösten estäminen ja havaitseminen, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen<sup>78</sup>.

#### **4.1.2 Strateginen johtamisjärjestelmä**

Uuden osakeyhtiölain esitöissä (HE 109/2005), koskien hallituksen tehtäviä ja päätöksentekoa, kiinnitettiin huomiota hallituksen valvontavastuuseen, joka esityksen mukaan on hallituksen keskeisimpiä tehtäviä. Sen mukaan, hallituksella on velvollisuus jatkuvasti seurata ja arvioida johtamansa yrityksen tai konsernin taloudellista asemaa ja *huolehtia raportoinnista, joka tämän seurannan mahdollistaa.*<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Keskuskauppakamari 2016

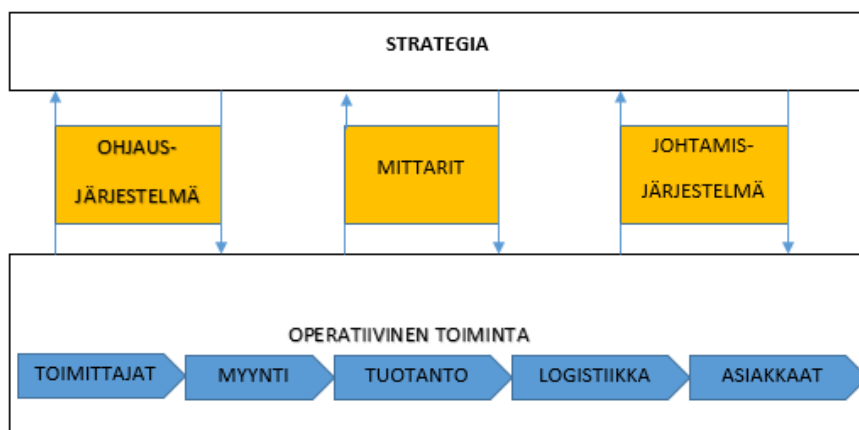
<sup>77</sup> Niemi 2018: 14

<sup>78</sup> Niemi 2018: 18

<sup>79</sup> HE 109/2005: Hallituksen tehtävät ja päätöksenteko

Tutkimuksen luvussa 2.1 käytiin läpi yrityksen *hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäviä* sekä niiden rajapintaa. Yrityksen ylin johto ja pääsääntöisesti toimitusjohtaja vastaa operatiivisen toiminnan organisoinnista ja sen seurannasta. Tässä apuna voi olla kulloisellekin yritykselle sopiva ja sen kokoluokkaan peilautuva johtamisjärjestelmä, joka on osa yrityksen strategisen johtamisen kokonaisjärjestelmää. Strategiaan liittyvät tavoiteasetannan päälinjaukset tehdään yleensä hallitustasolla ja strateginen johtaminen on toimitusjohtajan ja hänen operatiivisena apunansa olevan johtoryhmän keskeisimpiä tehtäviä. Hyvä strateginen johtamisjärjestelmä ei palvele vain operatiivista, yrityksen päivittäistä toimintaa, vaan voi parhaimmillaan antaa hyvän seurantatyökalun myös yrityksen ylimmälle johdolle ja auttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, tiedonkulun varmistamisessa, päätösten dokumentoinnissa ja riskien hallinnassa.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3.) on havainnollistettu yrityksen strategisen johtamisen järjestelmää, jossa Niemelä ja muiden mukaan operatiivisen toiminnan strategiaan yhdistävinä työkaluina ovat *ohjausjärjestelmä, mittarit sekä johtamisjärjestelmä*:



**Kuvio 3.** Strategian toteuttamisen kolme työkalua. (Niemelä ja muut, 2008:14).

*Ohjausjärjestelmällä* (Performance Management Framework) tarkoitetaan organisaation eri tasoilla tapahtuvan suunnittelun, seurannan ja raportoinnin aliprosesseja, jotka oikein määriteltynä ja toteutettuina palvelevat ja varmistavat

strategian toteutumisen ja seurannan organisaation kaikilla tasoilla<sup>80</sup>. Se on liikkeenjohdon sekä yrityksen koko henkilökunnan yhteinen mekanismi ja ajattelutapa, joka mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän johtotasolta operatiiviselle tasolle ja päinvastoin. Ohjausjärjestelmän avulla yrityksen kokonaistavoitteet käännetään organisaation eri yksiköiden konkreettisiksi osatavoitteiksi, jolloin on mahdollista saada koko henkilöstö omalta osaltaan mukaan varmistamaan yrityksen kokonaistavoitteiden toteutuminen. Tehokas ohjausjärjestelmä tukee strategista viestintää ja strategisen toteutuksen seurantaan, strategista johtamista niin yrityksen ylimmällä, kuin operatiivisen johtamisen tasolla sekä ulkoista viestintää sidosryhmille.

*Avainmittarit* (Key Performance Indicators, KPI mittaristo) ovat keskeisessä roolissa, kun arvioidaan ja parannetaan yrityksen toimintaa sekä toteutetaan ja jalkautetaan yrityksen strategiaa läpi organisaation. Oikeat mittarit auttavat kasvattamaan yrityksen arvoa (vrt. OYL 1:3 ja OYL 1:5), mikäli niiden antaman tiedon avulla kyetään parantamaan prosesseja. Ne palvelevat myös luvussa 2.2.2 läpi käytyä ylimmän johdon seurantavelvoitetta, jolloin tarvittaviin toimenpiteisiin voidaan ryhtyä oikea-aikaisesti. Esimerkkinä KPI mittareista on luvun 2.2.2. taulukossa 2. olevat avainmittarit, joita ylimmän johdon vähintäänkin tulisi seurata. Niemelän ja muiden mukaan organisaatiolle oikeat tunnusluvut ja mittarit

- auttavat johtoa selkiyttämään henkilöstölle yrityksen strategian ja päätavoitteet,
- tukevat strategian toteuttamista,
- seuraavat ja varmistavat organisaation etenemisen kohti tavoitteita,
- luovat yhtenäisiä nimittäjiä liiketoiminnan päämääristä ja tuloksista läpi organisaation.<sup>81</sup>
- Johdon vastuunäkökulmaa ajatellen, lisäksiin luetteloon vielä oikein tulkittujen KPI mittareiden käyttämisen ennakoinnissa, tiedon perusteella tehtävien toimien käynnistämässä ja huolellisuusvelvoitteen dokumentoinnissa.

---

<sup>80</sup> Niemelä ym. 2008: 31.

<sup>81</sup> Niemelä ym. 2008: 95–97

*Johtamisjärjestelmä* (Management System) auttaa organisaatiota ja yrityksen johtoa suunnittelemaan, mittaamaan ja seuraamaan liiketoiminnan prosesseja mahdollistaen samalla toimintojen jatkuvan kehittämisen. Johtamisjärjestelmä sitoo yhteen yrityksen ohjausjärjestelmän ja yrityksen strategian toteuttamiseksi laaditun mittariston. Näiden lisäksi se sisältää organisaation vuosikellon tai pidemmän aikavälin suunnitelmat kokouskäytännöistä asialistoihin sekä muutoksen johtamisen työkalut ja kommunikaatiokanavan tietojen välittämiseen. Järjestelmässä määritellään roolit ja vastuut, jokaisen kokouksen sisältö, osallistujat sekä tavoitteet ja se linkittää yksittäiset kokoukset toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä palvelee myös asioiden riittävää dokumentointia johdon vastuunäkökulmaa ajatellen. Hyvä johtamisjärjestelmä

- muodostaa selkeän yhteyden operatiivisen toiminnan ja strategisten tavoitteiden välillä,
- mahdollistaa toiminnan avaintunnuslukujen ja -mittareiden oikea-aikaisen seurannan,
- sisältää tarvittavat foorumit tiedon analysointia, tavoitteiden asettamista ja toimenpiteitä varten,
- auttaa ennakoinnissa ja riskinhallinnassa,
- määrittelee selkeät roolit ja vastuut,
- luo tehokkaat kommunikointikanavat tiedon jakamiseksi.<sup>82</sup>

Hyvä johtamisjärjestelmä siis linkittää ja sitoo operatiivisen toiminnan ja yrityksen strategisen johtamisen ja sen tavoitteet saman päämäärän, yrityksen pitkän aikavälin menestyksen, saavuttamiseksi.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4.) Työturvallisuuskeskus on esittänyt johtamisjärjestelmän sijoittuminen koko organisaatioympäristöön:

---

<sup>82</sup> Niemelä ja muut 2008: 118–120



**Kuvio 4.** Hyvä johtaminen (Työturvallisuuskeskus).

#### 4.1.3 Business judgment rule

Tutkimuksen luvussa 2.3. käsiteltiin johdon vahingonkorvausvelvollisuutta ja sen realisoitumisen kriteereitä eri tilanteissa. Rajanveto on usein haastavaa, mutta mikäli yrityksen johto ei ole riittävän huolellisesti arvioinut päätökseen liittyviä riskejä tai heidän olisi pitänyt olemassa olevan tiedon perusteella tietää tai he ovat tienneet riskin realisoitumisen todennäköisyydestä, korvausvelvollisuus voi tulla kysymykseen. Tähän rajanvetoon ja vastuuvapauden arviointiin voidaan käyttää ns. Business Judgment rulen (BJR) periaatteita. Johdon vahingonkorvausvelvollisuutta arvioitaessa, tämä Yhdysvalloista lähtöisin oleva Business judgment rule mainitaan myös Hallituksen esitöissä uudeksi osakeyhtiölaiksi (HE 109/2005)<sup>83</sup>. Hannula ja muut toteavat BJR arvioinnin mukaisesti *hallituksen* olevan vastuusta vapaa, mikäli on noudattanut kaikkia seuraavia periaatteita päätöksenteossaan:

<sup>83</sup> HE 109/2005: Yhtiön varojen vähentyminen, saneeraus ja konkurssi

- hallituksen jäsen ei ole tavoitellut omaa etuaan,
- päätökset on tehty huolellisesti; valmisteltu ja perusteltu,
- päätös on rationaalinen ja liittyy yhtiön toimialaan ja toimintaan,
- päätös on tehty yhtiön eduksi.<sup>84</sup>

Vaikka toimitusjohtajan vastuukysymyksissä voitaneen asiasta riippuen käyttää näitä samoja kriteereitä, Hannulan ja muiden mukaan *toimitusjohtajan* vahingonkorvausvastuu voi realisoitua useammin kuin hallituksen. Toimitusjohtajan tehtäväkenttä sisältää myös operatiivisen johtamisen ja hallitus vastaa ylemmän tason asioista. Yleensä toimitusjohtaja on vahingonkorvausvastuussa hallituksen kanssa, koska hän on vastuussa oikean tiedon välittämisestä hallitukselle.<sup>85</sup> Tässä avainasemassa ovat raportointi ja kokouskäytänteet, jotka ovat osa toimivaa johtamisjärjestelmää.

Salon mukaan päätös voi saada BJR suojan vain, mikäli johto on noudattanut fidusiaarisia velvollisuuksiaan eli huolellisuus- ja lojaliteettiveoitettaan. Huolellisuusvelvoite kulminoituu lähinnä päätösprosessin arvioinnissa ja lojaliteettivelvollisuus liittyy päätöksenteolla saavutettaviin päämääriin ja siihen mahdollisesti sidoksissa oleviin henkilösuhteisiin (huom. lähipiiri).<sup>86</sup>

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4.) on esitetty tiivistetysti *huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteen* linkittyminen BJR kriteerein arvioitavaan päätöksentekoprosessiin ja sillä saavutettaviin tuloksiin:

---

<sup>84</sup> Hannula ja muut 2014: 104–105

<sup>85</sup> Hannula ja muut 2014: 35

<sup>86</sup> Salo 2015: 37

**Taulukko 4.** BJR kriteerien linkittyminen johdon päätöksenteon fidusiaarisiin velvoitteisiin.

Fidusiaariset velvoitteet		
	Huolellisuusvelvoite	Lojaliteettivelvoite
BJR kriteerit	Huolellinen päätöksentekoprosessi: valmistelu ja perustelu	Päätöksen taustalla yhtiön etu ja edistäminen
	Päätöksen rationaalisuus: liittyy yhtiön toimialaan ja toimintaan	Hallituksen jäsen (tai toimitusjohtaja) ei ole tavoitellut omaa etuaan

## 4.2 Toimintaympäristö ja ulkoisten riskien hallinta

Yrityksen ulkopuoliset tilanne- ja toimintaympäristötekijät ovat merkittävässä osassa yritysjohton päätöksentekoa ja muita johtamiseen liittyviä toimia. Käytännössä se on yrityksen oman aseman ja riskinsietokyvyn suhteuttamista esim. vallitsevaan markkinaan tai kilpailutilanteeseen, tulevaisuuden näkymiin, mahdollisten yrityksen ulkopuolisten muutosten tuomiin uhkiin tai mahdollisuuksiin. Yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan on oltava perillä yrityksen toimintaympäristöstä ja sen muutoksista, voidakseen tehdä riittävään informaatioon tukeutuvia päätöksiä ja ideaalitalanteessa voidakseen tarvittaessa tukea näkemyksillään myös muuta yritysjohtoa ja yrityksen omistajia. Tällä hetkellä vallitseva maailmantilanne - Ukrainassa käytävä sota, ympäristö- ja energiakysymykset, COVID-19 pandemian jälkimainingit - vaikuttavat niin yksilöiden kuin yritystenkin toimintaan. Yrityssektorin näkökulmasta toimintaympäristöön liittyvissä haasteissa korostuu yritysjohton kyky huolellisesti tehtyihin liiketoiminnan kannalta perusteltuihin ratkaisuihin ja toimintatapoihin eri tilanteissa. Kari Lautjärven mukaan (ks. luku 2.2.) osakeyhtiölain yleisten periaatteiden merkitys laintulkintaa ohjaavana tekijänä korostuu nimenomaan muuttuvassa toimintaympäristössä <sup>87</sup>.

Tyypillinen johdon työkalu sekä yrityksen sisäisten tekijöiden että ulkoisen toimintaympäristön *tilannekuvan arvioinnissa* esim. strategiaprosessin yhteydessä on ns.

---

<sup>87</sup> Lautjärvi 2017: 43

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), jolla voidaan tukea päätöksentekoa ja punnita siihen vaikuttavia eri osatekijöitä niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessa kontekstissa. Vuorisen ja Huikkolan mukaan työkalun tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva ja antaa painopisteet yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi, ja toimiakseen se vaatii sekä yrityksen sisäisten prosessien että ulkoisen toimintaympäristön osa-analyysijä ja niiden syvällistä tuntemista <sup>88</sup>.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 5.) on tiivistetty SWOT analyysipohja, jota yritysjohto voi käyttää eri tekijöiden arvioinnin pohjana.



**Kuvio 5.** SWOT-analyysi (mukailten Vuorinen ja Huikkola, 2023: 99).

Toimintaympäristö, joka voi eri toimialoilla tai eri maissa toimivilla yrityksillä olla erilainen, vaikuttaa myös yrityksen kohtaamiin riskeihin. Yritysjohton tulisikin tehdä johtamansa yrityksen *riskiarviointi ja tunnistaa* juuri ne avainasiat, jotka vaikuttavat johdettavan yrityksen toimintaan.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> Vuorinen & Huikkola 2023: 99.

<sup>89</sup> Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019: 34–35

Director's Institute Finland (DIF) eli Hallitusammattilaiset ovat laatineet listauksen hyvän hallitustyön kulmakivistä<sup>90</sup>, jossa yhtenä kulmakivenä on hallituksen kyky ymmärtää yrityksen toimintaympäristöä sekä päättää yhtiön strategiasta ja varmistaa strategisten tavoitteiden saavuttaminen. DIF:n pysyvänä keskusteluteemana onkin mm. Hallitustyö muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.<sup>91</sup> Eskola ja Takala kommentoivat kyseisen yhdistyksen tuoreessa 8.12.2023 julkaistussa teema-artikkelissa hallitustyön haasteita muuttuvassa maailmassa. Hallitusten jäsenten osaamisen vaatimus korostuu ja vastuiden kasvaessa kyky tunnistaa toimintaympäristössä nopeasti tapahtuvat muutokset ja erityisesti niihin reagointi ovat avainasemassa. Nopean reagoinnin varmistaa riittävä seuranta, jossa työkalupakkina hallitus voi käyttää johtamisjärjestelmää.<sup>92</sup>

### 4.3 Kestävä kehitys ja eettisyys liiketoiminnassa

Tässä tutkimuksessa käsitellyt, yrityksen johdon vastuun kannalta keskeisimmät OYL yleiset periaatteet ovat:

- osakeyhtiön pääoman pysyvyys (OYL 1:3)
- voitontuottamisen tarkoitus (OYL 1:5) ja
- ennen kaikkea johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite (OYL 1:8) sekä
- kielto tehdä yhdenvertaisuusperiaatteen (OYL 1:7) vastaisia päätöksiä.

Miten nämä OYL:n yleiset periaatteet linkittyvät yrityksen liiketoiminnan vastuullisuuskysymyksiin, kestävään kehitykseen ja eettisyyteen liiketoiminnassa, ja mikä merkitys niillä on johdon vastuun näkökulmasta?

---

<sup>90</sup> DIF: Hyvän hallitustyön kulmakivet. Ks. liite 3

<sup>91</sup> Eloranta 2018: 305

<sup>92</sup> Eskola & Takala 2023: 38. <https://dif.fi/wp-content/uploads/2023/12/Boardview-syksy-2023-1.pdf>.

Kestävän kehityksen historia juontaa 1980-luvulle ja ns. Brundtlandin komitean mietintöön (1987), jonka mukaan kestävä kehitys ei ole pelkästään ympäristöasioihin liittyvää kehitystä, vaan tärkeinä osina ovat myös taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma.<sup>93</sup> Yritysvastuun perustan muodostavat ns. *Triple bottom line* (TBL-theory<sup>94</sup>) teorian osa-alueet, jotka tarkoittavat taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun huomioimista liiketoiminnassa. Harmaala ja Jallinojan mukaan yritysvastuulla (corporate responsibility) tarkoitetaan yrityksen vapaaehtoisia toimia, jolla se toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmien odotusten perusteella<sup>95</sup>. Liiketoimintaa ohjaavat näiden eettisten normien lisäksi pakottavat ja voimassa olevaan lainsäädäntöön perustuvat normit.

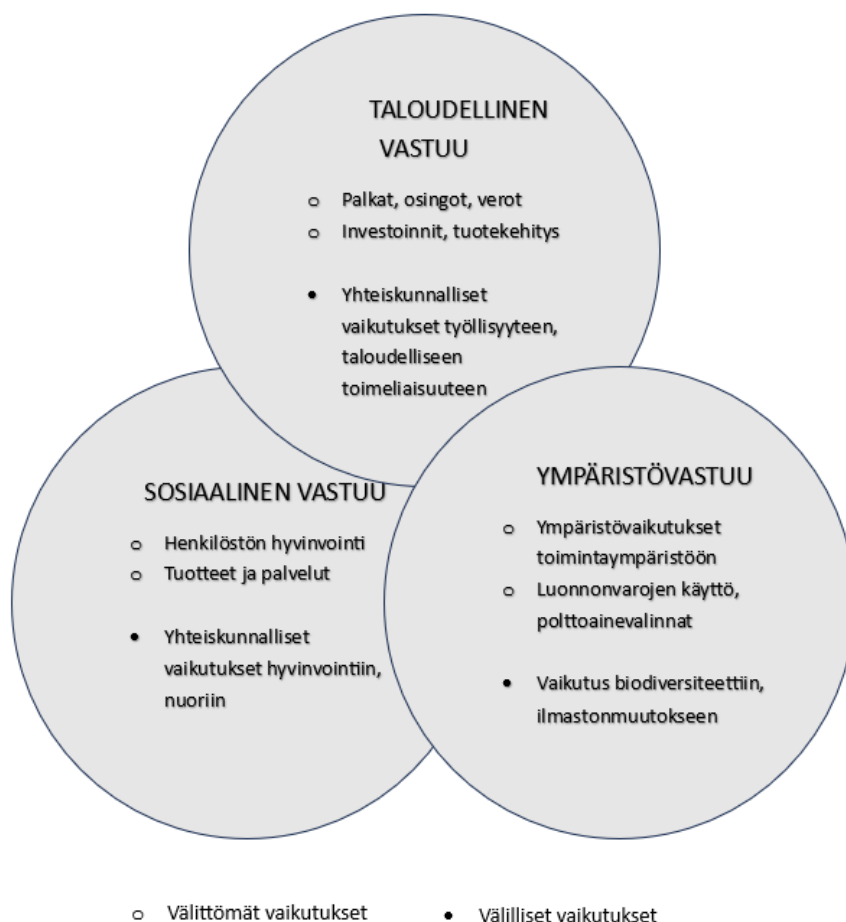
Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6.) Harmaala ja Jallinoja ovat kiteyttäneet yritysvastuun ja/tai kestävä kehityksen eri osa-alueiden sidoksellisuuden ja tyypillisen sisällön:

---

<sup>93</sup> Ks. Suomen YK-liitto. Kestävä kehitys – historiaa ja toiminnan taustoja. <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys/kestava-kehitys-historiaa-ja-toiminnan-taustoja>

<sup>94</sup> Ks. Harvard Business School online. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

<sup>95</sup> Harmaala & Jallinoja 2012:17



**Kuvio 6.** Kestävän kehityksen ja yritysvastuun kolme ulottuvuutta (mukaillen Harmaala & Jallinoja, 2018: 18)

#### 4.3.1 Vastuullisuusraportointivelvollisuus

Yrityksen johto vastaa kirjanpidon järjestämisestä ja sen antaman tilinpäätösinformaation oikeellisuudesta. OYL 6.2 mukaan hallituksen yleisiin tehtäviin kuuluu kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestäminen asianmukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa OYL 6.17 mukaan siitä, että yksityiskohtainen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Vastuullisuusraportointi tiedot ovat osa tilinpäätöksen yhteydessä annettavaa hallituksen toimintakertomusta. Tällä hetkellä listaamattomilla yrityksillä se pääosin perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta

29.12.2016 hyväksytty kirjanpitolain muutos<sup>96</sup> velvoittaa määritellyt kriteerit täyttäviä yrityksiä raportoimaan yhteiskuntavastuustaan. Raportointivelvoite koskee suuria, yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä (PIE yritykset<sup>97</sup>), listayhtiöitä, luottolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä, joiden henkilömäärä ylittää tilikauden aikana keskimäärin 500 henkeä. Lisäksi yhtiön liikevaihdon tulee olla 40 miljoonaa euroa tai taseen 20 miljoonaa euroa.<sup>98</sup> Sinällään *yksityinen* PK yrityssektori on aikaisemmin jäänyt tämän raportointivelvollisuuden ulkopuolelle.

Tulevaisuudessa vastuullisuusraportointivelvollisuus tulee kiristymään. 5.1.2023 voimaantullut yritysten kestävyysraportoinnista annettu Euroopan unionin (EU) Corporate Sustainability Reporting (CSRD)<sup>99</sup> direktiivi velvoittaa jatkossa myös PK yrityssektoria, mikäli *kaksi* seuraavista rajoista ylittyy:

- liikevaihto 40 miljoonaa euroa,
- Tase 20 miljoonaa euroa ja
- henkilöstömäärä 250 tai yli

Hallituksen esityksen HE 20/2023 vp mukaan ehdotetuilla lakimuutoksilla pantaisiin täytäntöön yritysten kestävyysraportointia koskeva EU:n direktiivi. Sen velvoitteita ehdotetaan ulotettaviksi pörssiyrityksien ja suurten, kahden kriteerin osalta ylittyvien yritysten lisäksi vastaavan kokosiin osuuskuntiin (ei mahdollisesti tulisi koskemaan alkutuotantoa tai alkutuotannon ns. hankintaosuuskuntia). Velvoittavuus on kuitenkin porrastettu niin, että raportointivelvollisuus koskisi tilivuoden 2024 (julkistus vuonna 2025) osalta vain suuria pörssiyrityksiä ja muiden, kriteerit ylittävien yritysten, osalta tilivuoden 2025 raportointia, jonka julkistus olisi vuonna 2026.

---

<sup>96</sup> Ks. KPL 3a (kirjanpitolain muutos 1376/2016)

<sup>97</sup> Ks. KPL 1:9

<sup>98</sup> Työ- ja elinkeinoministeriö. Vastuullisuusraportointi. <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

<sup>99</sup> Ks. European commission. [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_fi](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_fi)

Hallituksen esityksessä vastuu selvityksestä ja seuraamukset sen tekemättä jättämisestä kuuluvat EU direktiivin vaatimusten mukaisesti yrityksen hallinto-, johto- ja valvontaelimille kollektiivisesti. Näillä tarkoitetaan hallitusta ja toimitusjohtajaa ja vastuu on samanlainen kuin tilinpäätöstiedoilla.<sup>100</sup> Eli hallitus on vastuussa tämän raportoinnin valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä (OYL 6.2) ja toimitusjohtaja siitä, että sen käytännön toteutus on lainmukainen ja luotettavalla tavalla järjestetty (OYL 6.17). Samoin tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen laadinnassa on noudatettava kirjanpitolakia (OYL 8.3), jonka 3a luvussa (tällä hetkellä voimassa oleva) säädetään muun kuin taloudellisen informaation antamisesta. CSRD:n mukaiset tiedot ovat siis osa tilinpäätöksen yhteydessä annettavaa hallituksen toimintakertomusta. Näin myös vahingonkorvausvastuukysymykset aiheutetusta vahingosta määräytyvät HE20/2023 mukaan samalla tavoin kuin seuraamukset tilinpäätöstietojen antamisesta huolellisuusvelvoitteen vastaisesti.

Kaisa Kurittu painottaa ESRS:n merkitystä hallituksen tehtäväkentässä. Hänen mukaansa vaativin työ tulee olemaan ns. kaksinkertaisen olennaisuuden (double materiality) periaate, joka määrittää ne ympäristöön, hallintotapaan ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät aihealueet, mistä yhtiön on raportoitava. Eli yritys joutuu tunnistamaan oman taloudellisen toiminnan ja sen jatkuvuuden kannalta olennaiset vastuullisuusasiat sekä sen liiketoiminnan aiheuttamat merkittävimmät vaikutukset ympäristön, ihmisten ja yhteiskunnan koko arvoketjun osalta. Taustalla on johdon huolellisuusvelvoite, jonka mukaan johdon on tunnistettava, ehkäistävä ja vähennettävä näitä vaikutuksia. Kurtun mukaan kysymys on vastuullisuuden hallintomallin, sitä tukevan strategian, tunnistettujen kestävyysriskien ja niiden hallinnan kuvaamisesta ja näihin liittyvien tärkeimpien mittareiden ja tavoitteiden esittämisestä.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> HE20/2023. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_20+2023.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_20+2023.aspx). tai <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2023/20230020>

<sup>101</sup> Kurittu 2023: 27

Vaikka tätä CSRD:n mukaista direktiiviä ohjaa em. European Sustainability Reporting Standardit (ESRS)<sup>102</sup> haastavaa tulevaisuudessa lienee se, kuinka ja mille tasolle kriteeristöt informaation oikeellisuudesta ja riittävydestä tämän muun kuin taloudellisten vastuullisuusraportoinnin informaation osalta asettuvat. Miten näitä asioita mitataan, mitä mittaristoja käytetään ja kuinka niiden vertailtavuus yritysten kesken voidaan varmistaa. Hallituksen esityksessä ns. erityinen seuraamusuhka onkin tällä hetkellä esitetty koskemaan *vain raportin asianmukaista ilmoittamista kaupparekisteriin*.

#### 4.3.2 Code of Conduct

Code of Conduct tarkoittaa yrityksen eettistä ohjeistoa tai organisaation omia, hyvän liiketavan periaatteita ja pelisääntöjä. Yrityksen johdon vastuualueeseen kuuluvat luonnollisesti myös näiden sisäisten pelisääntöjen noudattamisen valvonta ja järjestäminen. Tämän seurannan ja sen dokumentoinnin avulla, johto voi yhtenä argumenttina osoittaa toimineensa huolellisesti ja yhtiön eduksi.

Seuraavassa on otsikkotasolla listattu esimerkkinä erään metallialan PK yrityksen, joka on osa laajempaa konsernia, eettisen ohjeistuksen ja pelisäännösten periaatteet:

1. Kunnioitamme ja arvostamme ihmisiä
2. Suojelemme terveyttä ja turvallisuutta
3. Oikeudenmukainen liiketoiminta
4. Ympäristövaikutusten minimointi
5. Säännöt työskentelyyn poliittisten päättäjien ja virkamiesten kanssa
6. Yhteistyö tavarantoimittajien ja palvelutoimittajien kanssa
7. Lahjojen antaminen ja vastaanottaminen

---

<sup>102</sup> Ks. European Commission. [https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31\\_en](https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en)

8. Omaisuuden suojaaminen
9. Luottamuksellinen ja salassa pidettävä tieto
10. Avoin kommunikointi
11. Väärinkäytöksistä ilmoittaminen

Edelliset, yksittäiset periaatteet/otsikot sisältävät tarkemman määrittelyn ja ohjeistuksen. Kyseessä olevan yrityksen henkilöstön on todistetusti käytävä eettiseen ohjeistukseen liittyvä koulutus sekä omaksutun tiedon lyhyt testi, jolla johto voi ainakin jollain tasolla varmistaa henkilöstön osaamisen ja tietoisuuden yrityksen eettisistä pelisäännöistä. Mainittakoon, että kohta 11 - väärinkäytöksistä ilmoittaminen – on EU lainsäädäntöön perustuva osa yrityksen sisäistä ns. Whistleblowing kanavaa, eettisten väärinkäytösten ilmoittamiseksi ja ilmoittajan suojelemiseksi.

Kaisa Kurittu toteaa, että yrityksen hallituksella on velvollisuus välittää ja että hallituksen huolellisuusvelvoitteen täyttämiseksi ei tulevaisuudessa riitä pelkästään eettisten periaatteiden julkituominen, vaan riittävä huolellisuus edellyttää riskien aiempaa tarkempaa arviointia sekä toimenpiteitä niiden ehkäisemiseksi ja toteutuneiden kielteisten seikkojen korjaamiseksi. Jatkossa hallituksen tulee olla hyvin selvillä edellisessä luvussa käsitellyn CSRD:n vaatimuksista ja EU-sääntelyn kehityksestä.<sup>103</sup>

### 4.3.3 Compliance

Nina Ratsula määritelmän mukaan compliance tarkoittaa ”*vaatimustenmukaisuutta*” ja sääntöjen noudattamista. Tämä tarkoittaa niin lakien, sääntöjen, määräysten kuin etiikan noudattamista. Tähän vaikuttavat myös yrityksen omat arvot ja yrityskulttuuri sekä sidosryhmien käsitys oikeuden- ja asianmukaisuudesta. Näiden em. sääntöjen noudattamisen valvonta on osa *compliance -ohjelmaa*, jossa määritellään organisaation menettelytavat vaatimustenmukaisuuden varmistamiseksi. Perustana ohjelmalla on

---

<sup>103</sup> Kurittu 2023: 17

yrittäjien liiketapaperiaatteet ja eettiset ohjeet (ks. luku 4.3.2 Code of conduct, eettinen ohjeistus), yrityksen arvot sekä tunnistettujen compliance-riskien hallinta. Compliance-rikkomuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio ei kykene toimimaan tämän compliance- ohjelman tai -sääntöjen mukaisesti. Huomattava on, että eri yrityskulttuureissa, maissa ja eri aikakausina nämä säännökset saattavat vaihdella ja muuttua. Se mikä vielä kaksi vuosikymmentä sitten oli jonkin asian suhteen normaalia ja sallittua, ei välttämättä ole sitä enää tänä päivänä.<sup>104</sup> Ratsulan mukaan jokainen organisaatio määrittelee oman compliansensa sisällön yrityksen arvojen pohjalta ja se tarkoittaa kaikkien organisaatiolle oleellisten sääntöjen ja periaatteiden noudattamista.<sup>105</sup>

Ratsula listaa seuraavanlaisia ei-toivottuja vaikutuksia, joita compliance -riskit saattavat aiheuttaa organisaatiolle:

- mainehaitta ja negatiivinen julkisuuskuva,
- negatiivinen vaikutus osakekurssiin (pörssiyhtiöt) ja yrityksen arvoon,
- sijoittajien vetäytyminen ja rahoitusvaikeudet,
- henkilöstön lojaaliuden ja sitoutuminen heikkenee,
- asiakkaiden menettäminen,
- liiketoimintaan liittyvien lupien menettäminen tai liiketoimintakielto,
- taloudelliset vaikutukset; sakot, vahingonkorvaukset, tulonmenetykset,
- johdon ja hallituksen juridisen vastuun realisoituminen (Huom.! huolellisuus ja lojaliteettivelvoite),
- johdon fokus kriisien selvittelyssä liiketoiminnan sijaan,
- liiketoimintaedellytysten heikkeneminen ja pahimmassa tapauksessa liiketoiminnan loppuminen.<sup>106</sup>

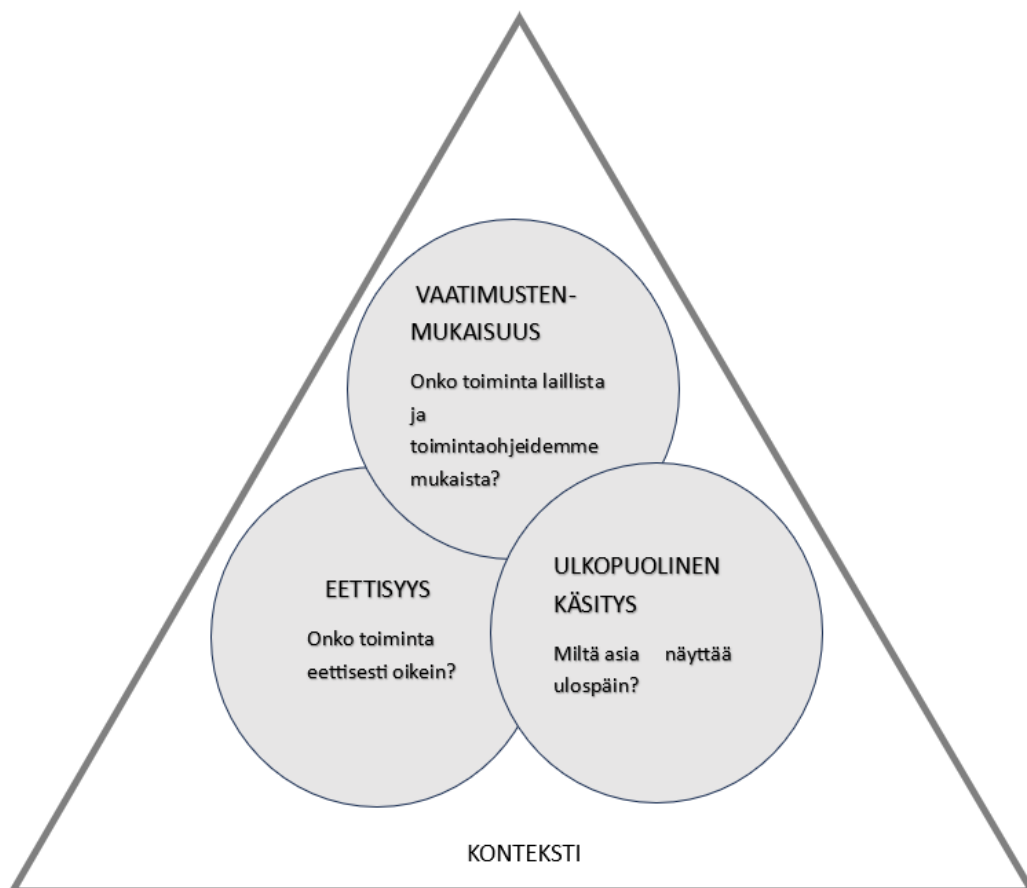
---

<sup>104</sup> Ratsula (2016): Luku 1.1 ja Vainio (2022): luentomateriaali VYO

<sup>105</sup> Ratsula (2016): Luku 3

<sup>106</sup> Ratsula (2016): Luku 1.1

Ratsulan kuvaaman eettisen päätöksentekoprosessin ulottuvuudet, joita yrityksen johto voi käyttää apuna pohdittaessa compliance -kysymyksiä eri konteksteissa, on esitetty tiivistetysti seuraavassa kuviossa (Kuvio 7.):



**Kuvio 7.** Eettisen päätöksenteon ulottuvuudet (Ratsula, 2016: luku 1.3)

Yrityksen ylin johto on viimekädessä vastuussa myös compliance-sääntöjen noudattamisesta ja siitä, että ne saadaan kontrolloidusti jalkautettua koko organisaatiolle. Yritysjohdon huolellisuusvelvoite voi siten joutua myös kestävän ja eettisen liiketoiminnan yritysvastuukysymysten pohjalta arvioitavaksi. Tilanteissa, jossa toiminta on sinällään ollut laillista, mutta eettisesti arveluttavaa, voi myös realisoitua edellä listattuja, ei toivottuja välillisiä tai välittömiä seurauksia, jotka taas ovat sidoksissa OYL 1 luvun yleisiin periaatteisiin ja siten johdon vastuukysymyksiin.

Tänä päivänä asiakkaat, yhteistyökumppanit, ja sidosryhmät kiinnittävät entistä enemmän huomiota vastuullisuuskysymyksiin ja siihen, kuinka ne yrityksissä on hoidettu ja kuinka näitä riskejä hallitaan. Tämä asia ei lainsäädännökään näkökulmasta (vrt. CSRD) ole enää suurimpien pörssiyritysten asia, vaan se koskee tulevaisuudessa myös PK sektorin yrityksiä ja johtoa. Haasteena ainakin tällä hetkellä lienee yritysten raportoinnin yhtenäistäminen ja vertailtavuus.

## 5 Tutkimustulokset ja yhteenveto

Osakeyhtiölain (OYL, 624/2006) mukaan, yhtiön *toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa* osakkeenomistajilleen ja yhtiön *johdon on toimillaan tätä tavoitetta huolellisesti edistettävä*. Keskeisinä tekijöinä yrityksen toiminnan tarkoituksen toteutumiseksi ja menestymiseksi on yrityksen johdon toiminta, sen tekemät päätökset ja ratkaisut, sekä johdon kyky tunnistaa, ennakoida ja hallita riskejä erilaisissa liiketoimintatilanteissa. OYL:n mukaan yrityksen johtoon kuuluvat yhtiön *hallitus ja toimitusjohtaja*. Yrityksen muun johdon, kuten johtoryhmän ja -organisaation muodostaminen taas kuuluvat toimitusjohtajan operatiivisen johtamisen tehtäviin. Näitä muita yrityksen johtoon kuuluvia henkilöitä käsitellään yrityksen työntekijöinä, eikä laissa ole määritelty suoranaisesti esimerkiksi johtoryhmän tai sen jäsenen vastuuta. Normaalitilanteissa yrityksen muun johdon tai johtoryhmän jäsenen vastuu kulminoituu hänen omaan työtehtäväänsä ja toimenkuvaansa sisältyvään vastuualueeseen, josta on raportointivelvollisuus kunkin omalle esimiehelle – usein toimitusjohtajalle.

Tässä tutkielmassa keskityttiin, PK sektorin keskusurten *yksityisten osakeyhtiöiden johdon*, joihin luetaan yrityksen hallitus ja toimitusjohtaja, yhtiöoikeudellisiin *vastuukysymyksiin* osakeyhtiölain ensimmäisen luvun *yleisten periaatteiden* näkökulmasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat yksityisen osakeyhtiön johdon yhtiöoikeudelliset, osakeyhtiölain yleisiin periaatteisiin pohjautuvat vastuut ja niihin liittyvät riskit?
2. Miten osakeyhtiön johto voi hallita, tunnistaa ja ennakoida yhtiöoikeudellisia, osakeyhtiölain yleisiin periaatteisiin liittyviä vastuukysymyksiä ja riskejä?

Osakeyhtiölain yleisten periaatteiden (OYL 1) mukaiset, johdon vastuun kannalta keskeisimmät periaatteet ovat:

- osakeyhtiön pääoman pysyvyys (OYL 1:3)

- voitontuottamisen tarkoitus (OYL 1:5)
- johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite (OYL 1:8) sekä
- kieltö tehdä yhdenvertaisuusperiaatteen (OYL 1:7) vastaisia päätöksiä

Johdon vastuuta argumentoitaessa ja myös riskien ennakkointia ajatellen, näiden yleisten periaatteiden tulkinta voi olla osittain päällekkäistä; yksittäiseen tapaukseen voi vaikuttaa useampikin yleinen periaate ja niitä on kyettävä tulkitsemaan ja painottamaan kulloinkin käsillä olevassa kontekstissa.

OYL 1:3 kannalta yritysjohton tulee varmistaa yrityksen *pääoman pysyvyys ja varjojen jaon laillisuus*. Yhtiötä perustettaessa yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan on vakuutettava kaupparekisterimerkinnöin, että yhtiön perustamisessa ja siten myös osakkeiden maksussa on noudatettu osakeyhtiölakia. Osakeyhtiön varoja voidaan tyypillisimmin jakaa osinkona tai SVOP-rahastosta. Muita tilanteita voivat olla omien osakkeiden lunastaminen, osakepääoman alentaminen ja viimekädessä yhtiön purkautuminen. Kaikki muu varojen jakaminen näiden osakeyhtiölain säännösten vastaisesti, on laitonta varojen jakoa eli OYL 13:1 määritelmän mukaan liiketapahtuma, joka *”vähentää yrityksen varoja tai lisää velkoja ilman liiketaloudellista perustetta”*.

Varojen jaon tulee aina perustua tilintarkastettuun tilinpäätökseen sekä yhtiön maksukykyisyyteen. Huolimatta osingonjakopäätöksestä tai yhtiön taseen osoittamasta jakokelpoisista varoista, johdon on varmistettava (maksukykyisyydesti), että yhtiön taloudellinen tila sallii voitonjaon, eikä myöskään mahdolliset tilinpäätöksen jälkeen tulevat tapahtumat sitä estä. Yrityksen johdon on myös jatkuvasti seurattava yhtiön taloudellista asemaa ja oman pääoman riittävyttä. Tämä korostuu erityisesti silloin, jos yrityksen liiketoiminta on ollut tai on tappiollista. Mahdollinen, säännösten sallimien oikaisujen jälkeen osoitettu, oman pääoman negatiivisuus velvoittaa yritysjohton tekemään kaupparekisterimerkinnän oman pääoman menettämisestä. Tällä johto varmistaa oman huolellisen toiminnan lisäksi (vrt. johdon huolellisuusvelvoite) sen, että yrityksen sidosryhmät saavat tarvitsemansa tiedon yrityksen tilanteesta ja siten kaikilla

kyseistä tietoa tarvitsevilla on ajantasainen tieto oman päätöksentekonsa perustaksi. Mahdollisissa vahingonkorvaustilanteissa arvioitavaksi ovat tulleet johdon huolellisuus yrityksen oman pääoman seurannassa ja tarvittavien virallisten ilmoitusten antamisessa sekä tarvittavan informaation jakamisessa.

OYL 1:5 mukainen, *pitkän aikavälin voitontuottamisen tarkoitus*, on osittain sidoksissa myös edellä esitettyyn oman pääoman pysyvyyteen. Jos toiminta on pitkällä aikavälillä tappiollista, se voi aiheuttaa myös oman pääoman menettämisen, mikäli lisäpääomitusta omistajilta tai uusilta sijoittajilta ei saada. Voitontuottamisen tarkoituksella käsitetään niin osingonjako omistajille kuin yrityksen arvon nousu ja sen kautta omistajien sijoituspanokselleen saama tuotto. Tätä pitkän aikavälin voitontuottamisen tarkoitusta yrityksen johdon on edistettävä toimimalla huolellisesti ja yrityksen edun mukaisesti (lojaliteettivelvoite). Tässäkin siis sidos toiseen osakeyhtiölain (OYL 1:8) mukaiseen yleiseen periaatteeseen eli johdon huolellisuus ja erityisesti lojaliteettivelvoitteeseen.

Voitontuottamisen tarkoituksen toteuttamisen lähtökohta johdon vastuun näkökulmasta voi tulla arvioitavaksi esimerkiksi yrityksen konkurssitilanteessa – eli esim. missä vaiheessa johdon olisi pitänyt havaita yhtiön kannattavuuteen liittyvät signaalit. Varmistaakseen toiminnan jatkuvuuden ja voitontuottamisen pitkällä aikavälillä, johdon on huolellisesti seurattava yrityksen taloudellista tilannetta ja taseasemaa. Tyypillisesti tässä ovat avainasemassa kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnuslukumittaristo tai muut vastaavan seurannan välineet, jotka johdon on vähintäänkin syytä ottaa säännölliseen käyttöön. Tämän seurannan ja sen dokumentoinnin avulla, johto voi yhtenä argumenttina osoittaa toimineensa huolellisesti ja yhtiön eduksi. Ylipäätään, liiketoimintapäätöstensä tukena johdon on syytä *tehdä dokumentoidusti tarvittava taustatyö sekä tehtävä dokumentoitu päätöksenteko riittävän huolellisesti, yhtiön etua ajatellen*. Sinällään jälkeenpäin vääräksi osoittautunut päätös tai liiketoimi ei johdon kannalta johda vahingonkorvaukseen, mikäli sen voidaan osoittaa toimineen kulloisenkin tilanteen vaatimalla huolellisuudella ja että päätökset ovat perustuneet saatavilla olevaan tietoon.

Ehkä kaikkein merkittävin periaate johdon vastuun kannalta on *johdon huolellisuus ja lojaliteettivelvoite*, jonka sidonnaisuus tulee esiin myös muissa OYL 1 luvun yleisissä periaatteissa. Tässä OYL 1:8 esitetystä yleisessä periaatteesta kulminoituu yhtäältä yhtiön johdon huolellinen toiminta kaikessa yhtiöön liittyvässä tekemisessään kuin lojaliteetti toimia yhtiön edun mukaisesti. Arvioitaessa johdon toimintaa huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteen näkökulmasta, tulee pyrkiä objektiivisuuteen. Tällä tarkoitetaan, että kulloinkin käsillä olevassa tilanteessa arvioidaan, mitä riittävän huolellinen toiminta yleisesti ottaen vastaavassa tilanteessa olisi ollut. Samoin on huomioitava päätöksentekoon vaikuttaneet epävarmuustekijät ja riskit. Mitä tietoa johdolla on ollut käytettävissään ja mitä sen olisi tullut tietää. Ja, onko päätökset tehty käytössä olevan tiedon perusteella. Jos suunniteltu liiketoimi tai päätöstä vaativa asia on erityisen riskialtis, sitä huolellisemmin johdon on toimittava taustatiedon ja päätöksenteon sekä näiden dokumentoinnin suhteen. Asian vaatimalla, riittävällä dokumentoinnilla johto voi myöhemmin osoittaa toimineensa huolellisuus- ja lojaliteettiperiaatteen mukaisesti. Päätöksen lopputulos voi olla yhtiön kannalta myös negatiivinen, olennaista esim. vahingonkorvausasioissa on, onko johto päätöstä tehdessään toiminut saatavilla olevan tiedon pohjalta huolellisesti ja lojaalisti *yhtiön etua* ajaen.

OYL 1:7 esitetyn yhdenvertaisuusperiaatteen tarkoituksena kieltää yhtiön johdon ja enemmistösjoittajien *määräysvallan väärinkäyttö*. Eli kiellettyjä ovat päätökset, jotka tuottavat osakkeenomistajille tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai muiden osakkeenomistajien kustannuksella. Yhtiön johto ei saa tällaisia päätöksiä tehdä tai tehtyjen päätösten osalta niitä noudattaa. Tyypillinen tilanne voi olla osakkeenomistajan lähipiirin tai yhtiön johdon hyväksi tehty päätös, joka loukkaa kaikkien osakkeenomistajien etua. Kyseeseen voi tulla myös tilanne, jossa yhtiön etu (johdon lojaliteettivelvoite) ja osakkeenomistajan etu ovat ristiriidassa. Nämä tilanteet tulisi käsitellä tapauskohtaisesti ja tarkastella niitä yhtiön toiminnan tarkoituksen näkökulmasta ja siitä onko tehdyille päätökselle olemassa liiketaloudellinen peruste.

Tässä tutkimuksessa johdon vahingonkorvauskysymyksiä lähestyttiin osakeyhtiölainsäädännön kannalta, eikä tarkoitus ollut syvemmin perehtyä varsinaisiin sanktioihin tai esim. rikosoikeudellisiin kysymyksiin. Pääpainotus oli johdon vastuuseen liittyvien riskien ennakoinnissa ja tunnistamisessa. Yhtiön johtohenkilön vahingonkorvausvelvollisuudesta säädetään OYL 22.1:ssä. Edellä esitetyt, OYL:n yleiset periaatteet, eritoten huolellisuus ja lojaliteettivelvoite, ovat olennaisessa osassa arvioitaessa yhtiön johdon vahingonkorvausvelvollisuutta. Osakeyhtiölain noudattamisen ja huolellisuusvelvoitteen lisäksi keskeisessä asemassa on yhtiöjärjestyksen noudattaminen. Yhtiön johdon on tunnettava johtamansa yrityksen yhtiöjärjestys. Olennaista vahingonkorvausvelvoitteen syntymisessä on erottaa yritystoimintaan liittyvä normaali liiketoimintariski johdon mahdollisesta huolimattomasta toiminnasta. Merkittävässä osassa tässäkin on se, että johto pystyy dokumentoimansa tiedon avulla todentaa huolellisen toimintansa päätöksentekoprosessin ja päätöksentekoon vaikuttaneen yhtiön edun kannalta perustellun tiedon käyttämisen.

Tutkimuksessa käsiteltiin johdon yhtiöoikeudellisen vastuun linkittymistä myös muuhun lainsäädäntöön. Mukaan rajattiin muutamia tyypillisiä osakeyhtiöitä koskevia aiheita kirjanpitolain, konkurssilain, tilintarkastuksen ja verotuksen näkökulmasta. Kirjanpitolaki ei sinällään määrittele johdon vastuuta, vaan se antaa raamit yrityksen taloudellisen informaation laskennalle. Tästä laskennasta ja sen järjestämisestä sekä oikean tiedon antamisesta ja rekisteröimisestä yrityksen johto kuitenkin on vastuussa. Taloudellisen informaation eli tilinpäätöksen ja kirjanpito on linkittynyt osakeyhtiölain 1 luvun yleisiin periaatteisiin. Niihin kuuluva pääoman pysyvyys ja voitontuottamisen tarkoitus vaatii yrityksen johdolta jatkuvaa seurantaa. Mikäli yhtiön kirjanpitoa ei ole asianmukaisesti järjestetty ja valvottu tai jos tilinpäätöstä ja toimintakertomusta ei ole laadittu olennaisilta osin oikein, näiden periaatteiden seuranta ja johdon OYL 1.8 mukainen huolellisuusvelvoite ei yritys johdon vastuun näkökulmasta toteudu. Lisäksi on huomioitava, että oman pääoman riittävyyden seuranta tappiollisessa yrityksessä ei riitä pelkästään tilinpäätöshetken tietojen perusteella, vaan sitä on seurattava jatkuvasti,

jotta johdon velvollisuus negatiivisen oman pääoman rekisteröinnistä tulee täytettyä ja siten varmistettua, että sidosryhmillä ja omistajilla on saatavilla oikea tieto omaan päätöksentekoonsa.

Kirjanpitolain säännökset yrityksen tilinpäätösinformaation tasosta, eli oikean ja riittävän kuvan antaminen yrityksen taloudellisesta tilanteesta, kaupparekisteriin tehtyjen merkintöjen oikeellisuus ja ajantasaisuus ovat keskeisessä asemassa arvioitaessa yrityksen johdon vastuuta konkurssitilanteessa. Tyypillisesti konkurssitilanteisiin liittyy myös OYL 13 luvun säädös varojen jakamisesta ja OYL 1:3 säännökset pääoman pysyvyydestä. Tyypillisesti konkurssitilanteissa nousee esiin myös ns. takaisinsaatantioikeus ja velkojan oikeudet. Näissä tilanteissa oikeustoimi voidaan peruuttaa, mikäli sillä on suosittu yhtä velkojaa toisen velkojan kustannuksella, siirretty omaisuutta velkojien ulottumattomiin tai tehty lisävelkaa muiden velkojien vahingoksi tietäen, että yritys on ollut maksukyvytön tai että maksukyvyttömyys on aiheutunut oikeustoimen vuoksi.

Tilintarkastuksen näkökulmasta johto on velvollinen toimittamaan kaiken tarvittavan tiedon, jotta tilintarkastus voidaan suorittaa. Johdon on pyydettyessä toimitettava ns. johdon vahvistuskirje. Kirjeen sisältö voi vaihdella, mutta tyypillisesti se sisältää vahvistuksen tilinpäätöksen tietojen, muun tarvittavan tiedon sekä kirjanpidon kirjauksiin liittyvien velvollisuuksien täyttämistä. Usein mukana on myös vakuutus siitä, että johdon tiedossa ei ole väärinkäytöksiä. Yritysverotukseen liittyvät kysymykset taas pääosin koskevat yritystä itseään, mutta johdon korvausvelvollisuus kolmansille osapuolille voi koskea myös verovelkoja, mikäli johto on toiminut vastoin OYL säännöksiä.

Johdon vastuuseen liittyvien riskien hallinnan ja ennakkoinnin näkökulmasta, johdon on syytä varmistaa toimivat päätöksentekoprosessit sekä selkeä työnjako hallituksen ja toimitusjohtajan välillä. Tätä työnjakoa ja päätöksentekoprosesseja voidaan tehostaa corporate governance eli hyvän hallintotavan keinoin. Tällä tarkoitetaan yrityksen johdon luomaa prosessien ja organisaatorakenteen yhdistelmää, jolla organisaation johtamisen

lisäksi pyritään varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen. Termi ”corporate governance” on yleensä yhdistetty julkisiin osakeyhtiöihin, mutta käytänteet on hyvä olla osa myös ei-listattujen keskiuurten yritysten hallintoa. Näillä keinoin yhtiön hallitus voi tehostaa sille kuuluvaa valvontavelvollisuutta.

Keskiuurten yrityksen hallituksen tehtäviin kuuluu yleensä myös strateginen johtaminen, jonka työkalupakkiin kuuluvat ohjausjärjestelmä, mittaristot sekä johtamisjärjestelmä. Tämä keinovalikko ja erityisesti johtamisjärjestelmä linkittävät ja sitovat yrityksen operatiivisen toiminnan ja yrityksen strategisen johtamisen ja sen tavoitteet saman päämäärän, *yrityksen pitkän aikavälin menestyksen*, saavuttamiseksi. Riskien hallintaan liittyy myös ns. business judgment rule (BJR), jonka kriteereitä käytetään johdon tekemien päätösten vahingonkorvausvastuun realisoitumisen arvioinnissa. Päätöksenteossa johdon on hyvä myös itse ennakoida ja varmistaa, että päätöksentekoprosessi täyttää kaikki hyväksyttävät kriteerit.

OYL 1 luvun mukaisten yleisten periaatteiden ja johdon vastuun näkökulmasta yrityksen hallitustyöskentelyyn ja johtamiseen kuuluvat myös ulkoisten riskien ja yrityksen toimintaympäristön huomioon ottaminen. Etenkin tällä hetkellä vallitsevassa maailmantilanteessa nopeasti muuttuva toimintaympäristö asettaa johdolle haasteen riskien ennakointiin ja niiden realisoituessa riittävän nopeaan reagointiin. Tässä voivat auttaa erilaiset riskiarvioinnit ja yrityksen toiminnan kannalta avainasemassa olevien ulkoisten tekijöiden tunnistaminen.

Tutkimuksessa käytiin läpi myös kestävä kehitys ja eettisen liiketoiminnan ajankohtaisia kysymyksiä johdon vastuun näkökulmasta. Niitä ovat vastuullisuusraportointivelvollisuus ja sen laajentuminen, code of conduct eli yritysten eettinen ohjeistus sekä compliance eli vaatimustenmukaisuus. Vastuullisuusraportointivelvollisuus koskee tällä hetkellä PK sektorilla ainoastaan listattuja yrityksiä, mutta tulevaisuudessa nämä velvollisuudet tulevat lain esityönkin mukaan yhä enemmän velvoittamaan myös yksityistä PK sektoria. Samoin

hankintaketjuissa olevien pienempien yritysten vaatimukset lisääntyvät yhteistyökumppanuuksien ja asiakkuuksien vaatimusten kautta. Mielenkiintoista ja haastavaa tulevaisuudessa lienee se, kuinka ja mille tasolle kriteeristöt informaation oikeellisuudesta ja riittävydestä tämän muun kuin taloudellisten vastuullisuusraportoinnin informaation osalta asettuvat. Miten näitä asioita mitataan, mitä mittaristoja käytetään ja kuinka niiden vertailtavuus yritysten kesken voidaan varmistaa. Hallituksen esityksessä (HE 20/2023) ns. erityinen seuraamusuhka onkin tällä hetkellä esitetty koskemaan vain raportin asianmukaista ilmoittamista kaupparekisteriin.

Yritysjohdon vastuu eettisissä kysymyksissä tulee varmasti lisääntymään tulevaisuudessa. Eettisiä periaatteita on tuotu julki jo suuremmissa yrityksissä, mutta riittävän huolellisuuden näkökulmasta myös PK yritysjohdon on jatkossa entistä huolellisemmin arvioitava riskejä ja jo toteutuneiden riskien vaikutusten korjaamista. Yritysjohdolla on vastuussa myös compliance-sääntöjen noudattamisesta ja jalkauttamisesta yritykseen. Johdon huolellisuusvelvoite voi siten joutua myös kestävä ja eettisen liiketoiminnan yritysvastuukysymysten pohjalta arvioitavaksi. Tilanteissa, jossa toiminta on sinällään ollut laillista, mutta eettisesti arveluttavaa, voi realisoida ei-toivottuja välillisiä tai välittömiä seurauksia, jotka taas ovat sidoksissa OYL 1 luvun yleisiin periaatteisiin ja siten johdon vastuukysymyksiin.

Tänä päivänä asiakkaat, yhteistyökumppanit, ja sidosryhmät kiinnittävät entistä enemmän huomiota vastuullisuuskysymyksiin ja siihen, kuinka ne yrityksissä on hoidettu ja kuinka näitä riskejä hallitaan. Tämä asia ei lainsäädännökään näkökulmasta ole enää suurimpien pörssiyritysten asia, vaan se koskee tulevaisuudessa myös PK sektorin yrityksiä ja johtoa.

## Lähteet

- Aarnio, A. (1997). Oikeussäännösten systematisointi ja tulkinta. Teoksessa Minun metodini. (toim. Juha Häyhä) s. 35–56. Helsinki: WSLT.
- Airaksinen M., Pulkkinen O. & Rasinaho V. (2021). Osakeyhtiölaki I – II. Verkkokirjahylly Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3294-1.
- Directors Institute of Finland (DIF). Hyvän hallitustyön kulmakivet. Noudettu 20.11.2023 osoitteesta: <https://dif.fi/mika-on-dif/hyvan-hallitustyon-kulmakivet/>
- Eloranta J. (2018): Hallitus johdon tukena. Verkkokirjahylly Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3690-1.
- Eskola, M & Takala, M. (2023): Hallitustyö muuttuvassa maailmassa. Broadview 2/2023. Noudettu 9.12.2023 osoitteesta: <https://dif.fi/wp-content/uploads/2023/12/Boardview-syksy-2023-1.pdf>
- European Commission. The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards. Artikkelin noudettu 27.11.2023 osoitteesta: [https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31\\_en](https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en)
- European Commission. Corporate sustainability reporting. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_fi](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_fi)
- Euroopan komissio. Käyttöopas, Pk-yrityksen määritelmä. Noudettu 19.3.2023 osoitteesta: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1)
- Hallituksen esitys eduskunnalle Uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi. HE 27/1977. Noudettu 2.12.2023 osoitteesta: <https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiat&docid=he+27/1977>
- Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi. HE109/2005. Noudettu 20.11.2023 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2005/20050109#idm46434449561152>

Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi kirjanpitolain ja tilintarkastuslain muuttamisesta sekä eräiksi niihin liittyviksi laeiksi. HE 20/2023 vp. Noudettu 27.11.2023 osoitteesta:

[https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_20+2023.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_20+2023.aspx)

Hallituspartnerit. Noudettu 12.12.2023: <https://hallituspartnerit.fi/>

Hannula A., Kari M. & Mäki T. (2014). Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu, Verkkokirjalyly Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2416-8.

Harmaala, M-M & Jallinoja, N. (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Verkkokirjalyly Alma Talent. ISBN 978-952-63-1745-8.

Harvard Business School Online. Noudettu 27.11.2023 osoitteesta: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Husa J., Mutanen A. & Pohjolainen T. (2001). Kirjoitetaan juridiikkaa. Kauppakaari Oyj.

Keskuskaupakamari (2016). Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Corporate Governance. Noudettu 19.11.2023 osoitteesta: [asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final-2.pdf](#) (kaupakamari.fi)

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339. Finlex. Noudettu 10.4.2023 osoitteesta: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitoasetus>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Noudettu 4.9.2021 osoitteesta:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Kirjanpitolaki>

Konkurssilaki 20.2.2004/120. Noudettu 5.9.2021:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=v%C3%A4liaikainen%20konkurssilaki>

Kurittu, K. & Rankinen, L. (2023). Menesty kestävästi. Businesskirjasto Alma Talent. ISBN 978-952-14-5009-9.

Knuutinen, R. (2020). Verosuunnittelun oikeudelliset ja yhteiskunnalliset rajat. Verkkokirjalyly Alma Talent. ISBN 978-952-14-3873-8.

- Kyläkallio, Kalle. (2010). Osakeyhtiön osakepääoman pysyvyydestä. Tilisanomat 4/2010. Noudettu 22.8.2023 osoitteesta:  
<https://tilisanomat.fi/koulut/yhtiooikeuskoulu-koulut/osakeyhtion-osakepaaoman-pysyvyydesta>
- Kyläkallio, J., Iiro, O. & Kyläkallio, K. (2020). Osakeyhtiö I. Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-7858-3. 792 s.
- Laitinen, Erkki K. & Laitinen Teija (2004). Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Talentum.
- Laki takaisinsaannista konkurssipesään 26.4.1991/758. Finlex. Noudettu 29.10.2023 osoitteesta:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1991/19910758?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20takaisinsaannista#L1P4>
- Laki verotusmenettelystä 18.12.1995/1558. Finlex. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta:  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19951558?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20verotusmenettelyst%C3%A4>
- Lautjärvi, H. (2018). Business Crime Yritysjohdon miinakenttä. Edita publishing Oy. ISBN 978-951-37-7275-8. 395 s.
- Lautjärvi, Kari (2017). Yhtiön Etu yhtiön johdon päätöksissä ja toimissa. Verkkokirjalyhyt Alma Talent. ISBN 978-952-14-2903-3.
- Leppiniemi, J. & Kyykkänen, T. (2019). Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Alma Talent. ISBN 978-952-14-3562-1. 260 s.
- Lindström, S. & Ahtola V. (2015). Vahingonkorvausvastuu – vastuukysymykset korostuvat ongelmatilanteissa. Tilisanomat nro 5/2015. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta: <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/vahingonkorvausvastuu-vastuukysymykset-korostuvat-ongelmatilanteissa>
- Mähönen, J. & Villa, S. (2013). Osakeyhtiöoikeus käytännössä. Verkkokirjalyhyt Alma Talent Oy. ISBN 978-952-63-2809-6.

Mähönen, J. & Villa, S. (2019). Osakeyhtiö III Corporate Governance. Verkkokirjahylly Alma Talent. ISBN 978-952-14-3364-1.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund J. (2008). Strategiasta tuloksiin. Juva: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. 175 s.

Niemi, P. (2018). Sisäinen tarkastus käytännössä. Verkkokirjahylly Alma Talent. ISBN 978-952-14-3440-2.

Oikeusministeriön hankkeet ja säädösvalmistelu. Yhtiöoikeus. Noudettu 30.9.2023 osoitteesta: <https://oikeusministerio.fi/yhtiooikeus>

Osakeyhtiölaki 1.7.2006/624. Noudettu 4.9.2021 osoitteesta:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=osakeyhti%C3%B6laki>

Patentti- ja rekisterihallitus. Osakeyhtiön Muutosilmoitus. Osakepääoman menettäminen. Noudettu 2.10.2023 osoitteesta:

[https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutosilmoitus/osakepaaoma/osakepaaoman\\_menettaminen.html](https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/muutosilmoitus/osakepaaoma/osakepaaoman_menettaminen.html)

Ratsula, N. (2016). Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Businesskirjasto Alma Talent. ISBN: 978-952-14-2485-4.

Rikoslaki 19.12.1889/39. Haettu 23.8.2023 osoitteesta:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Rikoslaki>

Ruohonen Janne (2017). Johdon vahvistuskirjeen oikeudellinen merkitys tilintarkastuksessa, Lakimies 2/2017 s. 169-194.

Salo, Marika. (2015). Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu. Verkkokirjahylly Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2631-5.

Sihvonen J. & Uusi-Hautamaa L. Väärinkäytökset yrityksissä (2019). Estä, havaitse, korjaa. Verkkokirjahylly Alma Talent. ISBN 978-952-14-3304-7.

Sillanpää, M.J., Vahtera, V. & Koski, P. (2023). Yhtiöoikeus. Verkkokirjahylly Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2380-2.

Suomen tilintarkastajat. Noudettu 29.10.2023 osoitteesta:

<https://tilintarkastajat.fi/tilintarkastajan-palvelut/yhteisojen-tilintarkastus/johdon-vahvistukset-tilintarkastajalle/>

Suomen YK-liitto. Kestävä kehitys – historiaa ja toiminnan taustoja. Noudettu

27.11.2023 osoitteesta: <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys/kestava-kehitys-historiaa-ja-toiminnan-taustoja>

Tilastokeskus. Noudettu 12.3.2023 osoitteesta: [Pk-yritys | Käsitteet | Tilastokeskus \(stat.fi\)](#)

Tilintarkastuslaki 18.9.2015/1141. Finlex. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tilintarkastuslaki>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vastuullisuusraportointi. Noudettu 27.11.2023 osoitteesta:

<https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

Työturvallisuuskeskus. Noudettu 18.11.2023 osoitteesta:

[https://www.tuottavuustyo.fi/menestyva\\_tyopaikka/hyva\\_johtaminen](https://www.tuottavuustyo.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_johtaminen)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Noudettu 23.8.2023 osoitteesta:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vahtera, V. (2018). Osakeyhtiön oman pääoman menettämisestä ilmoitettava.

Tilisanomat 1/2018. Noudettu 5.7.2023 osoitteesta:

<https://tilisanomat.fi/yritysjuridiikka/osakeyhtion-oman-paaoman-menettamisesta-ilmoitettava>

Vainio, P. (2022). Kestävä kehitys ja eettinen liiketoiminta – Compliance. Vaasan

yliopiston luentomateriaali 15.3.2022 [rajoitettu saatavuus].

Weckström, J.&Thibblin, N. (2018). Osakeyhtiön hallituksen vastuu – törkeä

huolimattomuus veronkorotuksen määräämisessä. Defensor Legis N:o 4/2018.

Villa, S., Airaksinen, M., Alén-Savikko, A., Bärlund, J., Jauhiainen, J., Kaisanlahti, T., Kanervo, J., Knuts, M., Kuoppamäki, P., Kymäläinen, S., Mähönen, J., Pihlajarinne, T., Raitio, J. & Viitanen, K. (2020). Yritysoikeus. Verkkokirjahylly Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2384-0.

Vuorinen T. & Huikkola T. (2023): Strategiakirja 25 työkalua. Verkkokirjasto Alma Talent. ISBN 978-952-14-4896-6.

Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen Tilinpäätösanalyysi. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta: [http://yritystutkimusry.fi/wp-content/uploads/2021/04/Yritystutkimuksen\\_Tilinpaatosanalyysi.pdf](http://yritystutkimusry.fi/wp-content/uploads/2021/04/Yritystutkimuksen_Tilinpaatosanalyysi.pdf)

## Oikeustapaussuettelo

### Hovioikeus:

Helsingin HO 2017: 311	sivu 23
Helsingin HO 3991/2005	sivu 42

### Korkein oikeus:

KKO: 1994:61	sivu 36
KKO: 1999:86	sivu 36
KKO: 2001:36	sivu 36
KKO: 2001:85	sivu 39
KKO: 2001:86	sivu 43
KKO: 2018:19	sivu 32

### Korkein hallinto-oikeus:

KHO: 2016:15	sivu 42
--------------	---------

## Liitteet

### Liite 1. Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2021

## Yritykset henkilöstön suuruusluokan mukaan 2021

Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston tilastoyksiköiden joukko laajenee tilastovuodesta 2021 alkaen. Tilastoyksiköiden rajauksesta on poistettu toiminta-aikaa sekä yritysten kokoa koskeneet rajoitukset.

Henkilöstön suuruusluokka	Yritykset		Henkilöstö, henkilötyövuotta		Liikevaihto	
	Lukumäärä	%	Tuhatta	%	Milj. €	%
<b>Yhteensä</b>	<b>562 175</b>	<b>100</b>	<b>1 403</b>	<b>100</b>	<b>488 748</b>	<b>100</b>
0-4	526 027	93,6	201	14,3	63 871	13,1
5-9	16 937	3,0	109	7,8	26 800	5,5
10-19	9 654	1,7	129	9,2	34 242	7,0
20-49	6 003	1,1	179	12,8	50 031	10,2
50-99	1 965	0,3	135	9,6	45 555	9,3
100-249	953	0,2	144	10,2	53 162	10,9
250-499	348	0,1	118	8,4	42 804	8,8
500-999	171	0,0	120	8,6	41 779	8,5
1 000-	117	0,0	268	19,1	130 503	26,7

Korjattu 24.4.2023.

Lähde: [Tilastokeskus, yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto](#)

[Tiedot Excel-muodossa \(xlsx\)](#)

Päivitetty: 6.3.2023

## Liite 2. Johdon vahvistusilmoituskirje, esimerkki.

### VAHVISTUSILMOITUSKIRJE TILINTARKASTAJALLE

███ Oy:n tilikauden 1.7.2022 – 30.6.2023 tilintarkastukseen liittyen vahvistamme parhaan tietomme ja käsityksemme mukaisesti seuraavaa:

- Olemme täyttäneet velvollisuutemme, jotka koskevat tietojen antamista tilintarkastajalle sekä tilinpäätöksen laatimista sovellettavan tilinpäätösnormiston mukaisesti erityisesti siten, että tilinpäätös antaa oikeat ja riittävät tiedot. Lisäksi hyväksymme vastuumme väärinkäytösten ehkäisemiseen ja havaitsemiseen tarkoitettun sisäisen valvonnan suunnittelusta, käyttöönotosta ja ylläpidosta.
- Liiketapahtumat on kirjattu kirjanpitoon ja sisältyvät tilinpäätökseen.
- Merkittävät oletukset, joita olemme käyttäneet kirjanpidollisia arvioita tehdessämme, ovat kohtuullisia.
- Korjaamattomien virheellisyyksien vaikutukset ovat käsityksemme mukaan sekä erikseen että yhdessä epäolennaisia koko tilinpäätöksen kannalta.
- Lähipiirisuhteet ja -liiketoimet, vaateet ja vireillä olevat oikeudenkäynnit sekä tilinpäätöspäivän jälkeiset tapahtumat on käsitelty kirjanpidossa ja esitetty tilinpäätöksessä sovellettavan tilinpäätösnormiston mukaisesti.

Tiedossamme ei ole

- ███ Oy:tä koskevia väärinkäytöksiä tai epäiltyjä väärinkäytöksiä, joihin on osallisena 1) toimivaan johtoon kuuluvia; 2) työntekijöitä, joilla on merkittävä rooli sisäisessä valvonnassa; tai 3) muita, silloin kun väärinkäytöksellä saattaisi olla olennainen vaikutus tilinpäätökseen
- tilinpäätökseen vaikuttavia väitettyjä tai epäiltyjä väärinkäytöksiä
- säädösten tai määräysten noudattamatta jättämisistä tai epäiltyjä noudattamatta jättämisistä, joiden vaikutukset tulisi ottaa huomioon tilinpäätöstä laadittaessa
- vaateita tai vireillä olevia oikeudenkäyntejä, joiden vaikutus tulisi ottaa huomioon tilinpäätöstä laadittaessa

Vahvistusilmoituskirjeellä ei muuteta ███ Oy:n hallituksen, toimivan johdon, työntekijöiden eikä tilintarkastajan lainsäädännön mukaisia velvoitteita eikä vastuuta.

18.9.2023

███ Oy:n hallituksen puolesta

.....

███  
hallituksen puheenjohtaja

### Liite 3. Hyvän hallitustyöskentelyn kulmakivet.

DIF on määritellyt Hyvän hallitustyön kulmakivet kiteyttämään, mitä hallitustyö on ja millaisia periaatteita hyvä hallitustyö noudattaa.

1. • Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön kestäväää arvonluontia pitkällä aikavälillä ja sitä tukevaa kulttuuria.
2. • Hallitus on monimuotoinen osaamiseltaan, taustaltaan ja näkemyksiltään. Hallituksen jäsenet ovat keskenään tasavertaisia, ja jokainen jäsen panostaa hallitustyöhön.
3. • Hallitustyön arvioinnilla ja riittävällä vaihtuvuudella varmistetaan hallituskokoonpanon osaaminen yhtiön ja toimintaympäristön muuttuessa.
4. • Hallituksen puheenjohtaja vastaa hallituksen toiminnasta ja varmistaa, että hallituksella on keskinäinen luottamus ja avoin, arvostava keskusteluilmapiiri.
5. • Hallitus valmistelee yhtiön strategiaa yhdessä toimivan johdon kanssa, päättää strategiasta sekä seuraa strategian toimenpanoa ja tavoitteiden saavuttamista.
6. • Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat toimitusjohtajan valitseminen, palkitseminen ja erottaminen. Hallitus varmistaa, että toimitusjohtaja onnistuu työssään. Hallitus tekee yhteistyötä toimivan johdon kanssa, tukee ja innostaa sitä sekä tarvittaessa haastaa rakentavasti. Hallitus tuntee myös yhtiön muut avainhenkilöt.
7. • Hallitus vastaa siitä, että yhtiöllä on tehokas palkitsemisjärjestelmä, jossa on oikeat mittarit.
8. • Hallitus valvoo yhtiön toiminnan asianmukaista järjestämistä ja lainmukaisuutta, mikä edellyttää hallitukselta hyvää perehtymistä liiketoimintaan sekä toiminta- ja sääntely-ympäristöön ennakoiden niiden muutoksia.
9. • Hallitus tunnistaa relevantit sidosryhmänsä ja käy niiden kanssa dialogia. Hallitus tuntee merkittävien omistajien omistajastrategian.
10. • Hallitus ja sen jokainen jäsen toimii aina huolellisesti ja eettisesti yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien edun mukaisesti eikä edusta yksittäisen osakkeenomistajan intressejä.