

Osakeyhtiön oikeudellinen riskienhallinta: Muutos kohti asiakasta, eettisyyttä ja vastuunkantoa

Tiina Ojala



**Osakeyhtiön oikeudellinen
riskienhallinta: Muutos kohti asiakasta,
eettisyyttä ja vastuunkantoa**

Tiina Ojala

Vastuuprofessori

professori (emeritus) Matti Rudanko, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, laskentatoimen laitos, Suomi

Esitarkastaja

professori (emeritus) Juha Karhu, Lapin yliopisto, Suomi ja lehtori, OTT Jukka Linna, Laurea-ammattikorkeakoulu, Suomi

Vastaväittäjä

professori (emeritus) Juha Karhu, Lapin yliopisto, Suomi

Aalto University publication series

DOCTORAL DISSERTATIONS 54/2019

© 2019 Tiina Ojala

ISBN 978-952-60-8475-6 (painettu)

ISBN 978-952-60-8476-3 (pdf)

ISSN 1799-4934 (painettu)

ISSN 1799-4942 (pdf)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8476-3>

Unigrafia Oy

Helsinki 2019

Julkaisutilaukset:

tiina.ojala@kielokallio.fi



Painotuotteet
4041-0619

Author

Tiina Ojala

Name of the doctoral dissertation

Legal Risk Management of a Limited Liability Company: Change towards Customer, Ethics and Responsibility

Publisher School of Business**Unit** Department of accounting**Series** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 54/2019**Field of research** Business law**Date of the defence** 29 March 2019**Language** Finnish **Monograph** **Article dissertation** **Essay dissertation****Abstract**

This dissertation examines the ways in which legal risk management enhances a limited liability company's business and in which business law integrates into business. The research question is approached in a pragmatic way, from the internal perspective of a company organization, and from outside of law. The study emphasises the instrumental nature of business law.

Traditionally, legal risk is seen as a negative risk of loss. However, the legal risk has also other dimensions. Legal risk may be also positive. Legal risk management combines to business ethics. In financial sector regulation, breach against company internal rules and ethical rules is considered as a legal risk. Legal risk arises due to inadequate knowledge or understanding or even negligence. Duty of legal risk management and of the inhouse legal counsel is to ensure that the organization understands, interprets, and effectively cares about how regulation affects the entire business of the company. The focus of legal risk management is shifting from litigation and contractual obligations towards prevention of misconducts and unethical actions. This is done by strengthening personal responsibilities of individuals.

Business ethics strengthens responsibility, builds the company's moral value base and safeguards operating conditions. The core of the company's moral value base is the customer around which the company's operations and other values are built.

Liability based on the company law, criminal law and morality oblige the management of a limited liability company to take care of legal risk management. The legal purpose of a limited company, that is, purpose to generate profit, is an instrument for achieving the company's ethical goal. These two goals do not conflict with each other.

The legal risk management tools must be versatile, and their level of sophistication being in line with then current level of the organisation's competence, the tools develop further the organisation's competence. Morality, regulation and meta-regulation are ways of directing companies to actively take responsibility for regulating their own business.

An inhouse legal counsel must understand the company's business environment, its customer perspective and his or her own role in this context. Presumptive contextualism and system theory are tools for this. Only then can the legal counsel generate real added value for business.

Keywords Legal risk, legal risk management, limited liability company, business ethics, systems theory, change, role of inhouse legal counsel**ISBN (printed)** 978-952-60-8475-6**ISBN (pdf)** 978-952-60-8476-3**ISSN (printed)** 1799-4934**ISSN (pdf)** 1799-4942**Location of publisher** Helsinki**Location of printing** Helsinki **Year** 2019**Pages** 196**urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8476-3>

Tekijä

Tiina Ojala

Väitöskirjan nimi

Osakeyhtiön oikeudellinen riskienhallinta: Muutos kohti asiakasta, eettisyyttä ja vastuunkantoa

Julkaisija Kauppakorkeakoulu**Yksikkö** Laskentatoimen laitos**Sarja** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 54/2019**Tutkimusala** yritys juridiikka**Väitöspäivä** 29.03.2019**Kieli** Suomi **Monografia** **Artikkeliväitöskirja** **Esseeväitöskirja****Tiivistelmä**

Tutkimuksessa selvitetään, millaisin menetelmin oikeudellinen riskienhallinta edistää osakeyhtiön liiketoimintaa ja yritys juridiikka integroituu liiketoimintaan. Tutkimuskysymystä lähestytään käytännönläheisesti osakeyhtiön organisaation sisäisestä näkökulmasta ja oikeuden ulkopuolelta. Tutkimuksessa korostuu yritys juridiikan instrumentaalinen luonne.

Perinteisesti oikeudellisella riskillä on tarkoitettu negatiivista tappionvaaraa. Oikeudellisella riskillä on kuitenkin myös muita ulottuvuuksia. Oikeudellinen riski voi olla myös positiivinen.

Oikeudellinen riskienhallinta yhdistyy yritysetiikkaan. Rahoitusalan sääntelyssä yrityksen sisäisten sääntöjen ja eettisten säännösten vastainen toiminta lukeutuu oikeudelliseksi riskiksi.

Oikeudellisen riskin syitä ovat puutteellinen osaaminen tai ymmärrys tai jopa välinpitämättömyys.

Oikeudellisen riskienhallinnan ja yritys juristin tehtävä on huolehtia siitä, että organisaatio ymmärtää, tulkitsee ja tosiasiallisesti välittää siitä, miten sääntely vaikuttaa yrityksen koko toimintaan. Oikeudellisen riskienhallinnan painopiste on siirtymässä oikeudenkäynti- ja sopimusvelvoitteista väärinkäytösten ja epäeettisen toiminnan ehkäisemiseen. Tämä tarkoittaa henkilötason vastuunkannon vahvistamista.

Yritysetiikalla vahvistetaan vastuunkantoa, rakennetaan yhtiön moraalista arvopohjaa ja turvataan toimintaedellytyksiä. Yhtiön moraalisen arvopohjan ydin on asiakas, jonka ympärille yhtiön toiminta ja muut arvot rakentuvat. Osakeyhtiön johtoa oikeudelliseen riskienhallintaan velvoittavat osakeyhtiöoikeudellinen, rikosoikeudellinen ja moraalinen vastuu. Osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä eli tarkoitus tuottaa voittoa on väline eettisen päämäärän toteuttamiseen. Nämä kaksi päämäärää eivät ole ristiriidassa keskenään.

Oikeudellisen riskienhallinnan työkalujen on oltava monipuolisia ja organisaation kulloiseenkin osaamistasoon sovitettuna ne kehittävät organisaation osaamista edelleen. Moraali, sääntely ja yritysten itsesääntely ovat keinoja ohjata yrityksiä itseohjautuviksi ottamaan vastuuta oman toimintansa sääntelystä.

Yritys juristin on ymmärrettävä yrityksen liiketoimintaympäristö, asiakasnäkökulma ja oma roolinsa kokonaisuudessa. Muun muassa tilanneherkkä oikeusajattelu ja systeemiteoria ovat työkaluja tähän. Vain siten yritys juristi voi tuottaa todellista lisäarvoa liiketoiminnalle.

Avainsanat oikeudellinen riski, oikeudellinen riskienhallinta, osakeyhtiö, yritysetiikka, systeemiteoria, muutos, yritys juristin rooli

ISBN (painettu) 978-952-60-8475-6**ISBN (pdf)** 978-952-60-8476-3**ISSN (painettu)** 1799-4934**ISSN (pdf)** 1799-4942**Julkaisupaikka** Helsinki**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2019**Sivumäärä** 196**urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-8476-3>

“When written in Chinese, the word crisis is composed of two characters.
One represents danger and the other represents opportunity.”

- John F. Kennedy -

Esipuhe

Liiketoiminnassa on vaarallista, jos ei tiedä mitä ei tiedä. Tämä kasvattava tutkimusmatka opetti ymmärtämään, mitä kaikkea ei tiedä. Väitöskirja ei ole vastaus kysymyksiin, vaan se tuottaa joukon toinen toistaan kiehtovampia eri suuntiin sinkoavia kysymyksiä, joista tiedonjanoisena kaikista haluaisi jatkaa tutkimusmatkaa seuraavaan määränpäähän.

Suuri kiitos tehdystä tutkimusmatkasta kuuluu ohjaajalleni professori (emeritus) Matti Rudangolle. Keskustelumme painuvat mieleeni ja innoittavat minua niin juristina, ekonomina kuin ihmisenä tämän tutkimusvaiheen päätyttyäkin. Rautaisella osaamisellaan ja avarakatseisuudellaan Matti on osannut ohjata minua tutkimuksessani siten, että en sitä ole lennokkaissa tutkimuspuuskissani edes ohjaamiseksi huomannut. Olen iloinnut jokaisesta hetkestä! Kiitos!

Haluan kiittää ehdottoman hyödyllisistä ajatuksista ja kommentteista myös professori Seppo Ikäheimoa sekä esitarkastajina toimineita lehtori Jukka Linnaa ja professori (emeritus) Juha Karhua. Olen myös suuresti iloinen ja etuoikeutettu siitä, että Juha Karhu on lupautunut myös väitökseni vastaväittäjäksi. Odotan ja tiedän, että väitöstilaisuus on paitsi ikimuistoinen akateeminen kokemus myös tilaisuus oppia lisää ja jatkaa tieteellistä keskustelua.

Tämän tutkimuksen ajatukset, tekstit ja päätelmät ovat syntyneet valtaosin aamuyön tunteina ennen arkisen aherruksen alkua. Tässä kohdassa oikeastaan yllättää eriskummallinen tunne siitä, että juuri nämä kylmien talviaamuöiden ja valoisten kesäaamujen inspiraatiohetket saavat muistoissani kultaiset reunukset. Amelia ja Anton, mainiot työnjohtajani pitivät huolen, että aamuyön kirjoitussessioissa ei turhia vitkasteltu ennen kuin nämä elävät herätyskelloni soivat.

Suurin kiitos kuuluu Jannelle. Sinä olet jaksanut keskustella tutkimusteemasta ja olla mukana matkalla. Sinä olet lisäksi ainoa ihminen, jolle yrittäjyyden, yrityksen kasvattamisen, pikkulapsiarjen, matkailun ja tohtoritutkimuksen yhdistäminen on jokapäiväistä arkea ja ihan normisettiä. Kiitos Janne.

Vantaalla 28.2.2019

Tiina Ojala

Sisällys

Esipuhe	II
Lyhenteet	VI
Kuviot ja taulukot	VII
1 Johdanto	1
1.1 Muutos – Käytännön tarve tutkimukselle	1
1.1.1 Haaste professionille ja oikeudelle	1
1.1.2 Riskienhallinta muutoksen työkaluna – mahdollisuus	4
1.2 Tutkimuksen kohde	6
1.3 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaus	10
1.4 Tutkimusmetodi	13
1.5 Tutkimuksen lähteet	17
1.5.1 Aineisto	17
1.5.2 Haastattelut tutkimuksen lähteenä	18
1.6 Tutkimusmatka	21
1.7 Systeemitheoria metodisena viitekehyksenä	23
1.8 Oikeus systeemitheoreettisena järjestelmänä	29
2 Oikeudellinen riski	34
2.1 Luvun tavoite	34
2.2 Lyhyesti riskityypeistä yleensä	34
2.3 Perinteinen näkökulma oikeudelliseen riskiin	36
2.4 Positiivinen oikeudellinen riski kilpailuedun luoja- ja uutena ulottuvuutena	37
2.5 Riskienhallinnan taso ja tarkkuus vastaavat yrityksen toiminnan taso	39
2.6 Oikeudellinen omavastuisuus ja itsehoito – ennakoivan oikeuden aineksia	41
2.7 Väärinkäytökset ja epäeettinen toiminta oikeudellisen riskin uutena painopistealueena – Yksilön vastuunkanto korostuu	42
2.8 Luvun kokoavia huomioita	46
3 Vastuuntunto ja eettisyys	47
3.1 Luvun tavoite	47
3.2 ”Ei kuulu mulle” – Eettisyys on vastuunkantoa kokonaisuudesta	47
3.3 Yritysetiikan peruskäsitteiden lyhyt oppimäärä	49
3.4 2020-luvun vastuullisuus: kilpailukyvyn ja tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamista	53
3.5 Luvun kokoavia huomioita	59

4	Rahoitusmarkkinat ja EBA eettisen toiminnan sääntelyn suunnannäyttäjänä	61
4.1	Luvun tavoite	61
4.2	Oikeudellinen riski on operatiivinen riski – tähänastinen rahoitusalan sääntely	61
4.3	Euroopan pankkiviranomainen EBA:n rooli rahoitusmarkkinoiden EU-sääntelyjärjestelmässä	67
4.4	Oikeudellisen riskin ulottuvuus laajenee sääntelyssä sisäisten ohjeiden rikkomiseen ja epäeettiseen toimintaan – EBA:n sääntely	68
4.5	Kestävä rahoitus	73
4.6	Luvun kokoavia huomioita	74
5	Oikeudellisen riskienhallinnan peruste osakeyhtiössä	75
5.1	Luvun tavoite	75
5.2	Osakeyhtiön oikeudellistuva toimintaympäristö	75
5.3	Osakeyhtiön vastuu tuottaa voittoa osakkeenomistajalle – osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä	77
5.4	Johdon osakeyhtiöoikeudellinen vastuu	82
5.5	Johdon ja muiden vastuuhenkilöiden rikosoikeudellinen rangaistusvastuu ja vastuu ehkäistä rikoksia (<i>compliance</i>)	84
5.6	Johdon moraalinen vastuu on yrityksen yhteiskuntavastuuta	91
5.7	Organisaatiokulttuuri ja eettinen johtaminen johdon arviointiperusteena sisäisessä tarkastuksessa	93
5.8	Luvun kokoavia huomioita	97
6	Sääntely oikeudellisen riskienhallinnan työkaluna – sääntelyteoreettinen näkökulma	99
6.1	Luvun tavoite	99
6.2	Riskiperusteinen sääntely vaikuttamisen keinona	99
6.3	Metaregulaatio eli yrityksen omat sisäiset ohjeet vastuunoton edistäjänä	102
6.4	Oikeutta ovat tosiasiallisesti tehokkaat säännöt – oikeusrealismi ja eettinen realismi	108
6.5	Etiikka alkaa siitä, mihin laki loppuu – moraalien ja oikeuden suhteesta	109
6.6	Moraali ja reaaliset argumentit oikeuslähteinä	112
6.7	Luvun kokoavia huomioita	117
7	Yritysetiikka oikeudellisena riskienhallintatyökaluna	119
7.1	Luvun tavoite	119
7.2	Riskikulttuuri	119
7.3	Ammattietiikka ja professio	122
7.4	Yhtiön moraalinen arvoperusta (<i>corporate purpose</i>) ja arvot	126
7.5	Asiakas on yhtiön moraalisen arvoperustan ydin	128
7.6	Asiakkaan moninainen olemus	129
7.7	Haastatteluista: Asiakasnäkökulman painottaminen liiketoiminnassa	131
7.8	Haastatteluista: Toimivien arvojen ominaisuuksia	132
7.9	Kestävä yhtiöoikeus rakentuu asiakkaan tarpeista	136
7.10	Luvun kokoavia huomioita	138

8 Oikeudellisen riskienhallinnan operatiiviset työkalut	139
8.1 Luvun tavoite	139
8.2 Organisaatorakenne riskienhallinnan näkökulmasta: kolmen puolustuslinjan malli	139
8.3 Vastuu liiketoimintariskeistä <i>corporate governance</i> -näkökulmasta	141
8.4 Vastuu oikeudellisesta riskistä	143
8.5 Oikeudellisen riskienhallinnan johtaminen ja integrointi	
liiketoimintaorganisaatioon	147
8.5.1 Lakiasiat osaksi yhtiön johtamisjärjestelmää	147
8.5.2 Oikeudellisen riskin mittaaminen ja operatiivisen liiketoiminnan tiedon käyttö	149
8.5.3 Laki-, riskienhallinta- ja <i>compliance</i> -toimintojen yhdistäminen	150
8.5.4 Sisäisen tarkastuksen toiminnon hyödyntäminen sisäisenä ohjauksena	150
8.6 Henkilötason vastuunkannon lisääminen	152
8.6.1 Rekrytointi ja kykyjen sitouttaminen – oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä	152
8.6.2 Kannusteet	154
8.6.3 Asemaan perustuvat vastuut ja valtuudet	156
8.6.4 Haastatteluista: Henkilötason vastuunkannosta	158
8.7 Luvun kokoavia huomioita	159
9 Juristin taitojen merkitys liiketoiminnassa	160
9.1 Luvun tavoite	160
9.2 Liiketoimintaympäristön, asiakasnäkökulman ja oman roolin ymmärtäminen	160
9.3 Vuorovaikutustaidot, systeemiajattelu ja systeemiäly	163
9.4 Haastatteluista: Juristilta vaadittavat taidot liiketoiminnan näkökulmasta	166
9.5 Muuttuva juristiprofessio	168
10 Yhteenveto	171
Lähteet	176

Lyhenteet

Lyhenteet

EBA	European Banking Authority, Euroopan pankkiviranomainen
EU	Euroopan unioni
FCA	Financial Conduct Authority
KKO	Korkein oikeus
OYL	Osakeyhtiölaki
PK	Pienet ja keskisuuret yritykset
RL	Rikoslaki

Kuviot ja taulukot

Kuviot

- Kuvio 1. Riskienhallinnan edistyneisyyden tasot.
- Kuvio 2. Etiikan peruskäsitteistä ja sijoittumisesta taloudellisen voiton tuottamisessa.
- Kuvio 3. Riskienhallinnan ja vastuullisuuden edistyneisyyden tasot.
- Kuvio 4. Asiakkaan merkitys yrityksen ja henkilöstön hyvinvointiin sekä tuottavuuden kasvuun.
- Kuvio 5. Riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli.
- Kuvio 6. Esimerkki yhdenlaisesta johtamisjärjestelmän sopimusprosessista.
- Kuvio 7. Systemiälykkään henkilön määreitä.

Taulukot

- Taulukko 1. Finanssivalvonnan ohjeen 8/2014 kohdan 5.2 ja Finanssivalvonnan standardin 4.4. b kohdan 6.2 vertailu.
- Taulukko 2. Oikeuslähteet Aarnion oikeuslähdeopissa.

1 Johdanto

1.1 Muutos – Käytännön tarve tutkimukselle

1.1.1 Haaste professionille ja oikeudelle

Muutos on liiketoiminnan pysyvä ilmiö. Liiketoiminta ja markkinat oikeudellistuvat. Monimutkaistuva maailma merkitsee enemmän ja monimutkaisempaa ja monitulkintaisempaa sääntelyä. Yrityksessä lakisääteisten velvoitteiden noudattamisen esteenä voi olla resurssipula, puutteellinen tieto tai riittämätön ymmärrys velvoittavasta sääntelystä. Pahinta on, jos oikeudellisen riskienhallinnan kohdalla on sokea piste: jos ei tiedetä, mitä ei tiedetä.

Yhteiskunnan muuttuessa ja monimutkaistuessa myös oikeuden on muututtava pystyäkseen vastaamaan ympäristönsä vaatimuksiin. Oikeuden on oltava ketterää ja riittävän tilanneherkkää. Vain ajan tasalla oleva – ja jopa tulevaa ennakoiva – oikeus on ulkopuolisen tarkkailijan silmissä vakavasti otettavaa.

Käsitys oikeuden muuttuvuudesta ja muuttumattomuudesta on vaihdellut eri aikoina. Luonnonoikeuden mukaan luonnolliset lait olivat ikuisia, muuttumattomia sekä ajasta ja paikasta riippumattomia. Nämä muuttumattomat luonnolliset lait olivat inhimilliset lainsäätäjän toimivallan ulottumattomissa.¹ Normit olivat joko suuremman voiman (jumalan) antamia tai luonnon omasta luonnosta johtuvia.

Kriittisen oikeuspositivismin mukaan moderni oikeus muuttuu koko ajan ja on monitasoista. Näin moderni oikeus eroaa luonnonoikeudesta. Myös oikeudellisten toimijoiden tietoisuus ja subjektirakenne voidaan ajatella olevalla samalla tavoin kerrostunutta. Moderni oikeus muodostuu pintatasosta, oikeuskulttuurin tasosta ja oikeuden syvärakenteista. Oikeuden pintatasolla tarkoitetaan pinnalla näkyviä yksittäisiä lakeja ja tuomioistuinratkaisuja, joita tehdään lakimiestoiminnassa joka päivä. Pintatasolla yksittäinen juristi toimii yksilönä omassa asiantuntijatehtävässään. Tällä tasolla oikeus muuttuu nopeimmin. Oikeuden pintatasolla uudet säädökset ja tuomioistuinratkaisut sekä oikeustieteilijöiden uudet artikkelit ja kirjat muuttavat oikeutta jatkuvasti².

Pintatason alla on astetta staattisempi oikeuskulttuurin taso. Oikeuskulttuurin muodostavat eri oikeudenalojen yleiset opit, oikeuslähdeoppi ja lakimieskunnan ja -profession ammattikulttuuri.³ Suomen oikeusjärjestyksessä oikeuslähdeoppi on staattinen ja hitaasti muuttuva, käytännön juristinkin työssä taustalla

1 Tuori 2000, 19.

2 sama, 172.

3 sama, 163–167.

seisova peruskallio. Oikeuslähdeoppi osoittaa oikeusjärjestyksen sisällöstä käytävän keskustelun osanottajat ja heidän puheenvuorojensa painoarvot⁴. Oikeuden syvätasolla tarkoitetaan perustavanlaatuisia periaatteita kuten oikeusvaltion periaatteet, ihmisoikeudet sekä oikeussubjektin ja subjektiivisen oikeuden käsitteet. Oikeuden syvätkäso muuttuu hitaimmin. Kaikki tasot vaikuttavat toisiinsa.⁵ Kriittisen oikeuspositivismin tapa hahmottaa oikeudessa kolme eri tasoa havainnollistaa myös juristin tapaa hahmottaa ympäröivää ympäristöään ja paikkaansa siinä.

Positiivisessa oikeudessa yhteiskunnan muutoksiin pyritään tietoisesti reagoimaan lainsäädännön avulla. Oikeuskulttuurin taso on oikeuden muisti, joka tasoittaa oikeuden pintatason muutosvauhtia. Modernissa oikeudessa oikeuskulttuuri edustaa lakimiesammattikunnan muistia. Tämä erottaa modernin oikeuden traditionalisesta oikeudesta, jossa oikeus säilytti koko yhteisön tapoja ja käytäntöjä ja välitti niitä tulevaisuuteen. Modernin oikeuden mukainen oikeuskulttuuri onkin avoinna oikeuden pinnalta tuleville vaikutuksille. Oikeuskulttuuria muuttavat myös oikeuden sisäisten traditioiden, kuten eri suuntausten taikka *common law* -järjestelmän ja Manner-Euroopan järjestelmän väliset dialogit.⁶

Oikeusrealistisen suuntauksen mukaan oikeutta ovat tosiasiallisesti tehokkaat säännöt eli säännöt, joita tosiasiallisesti noudatetaan oikeassa elämässä. Oikeus ei muodostu pelkästään kirjoitetuista normeista, vaan ratkaisevaa on, noudatetaanko normia ja miten sitä noudatetaan oikeassa elämässä. Oikeusrealismin mukaan kirjoitetun lain pakottavuuskaan ei välttämättä takaa sitä, että kyseisen normin mukaan toimittaisiin tosielämässä.

Tuori on vuonna 2007 todennut, että myöhäismodernia aikaa luonnehtii ajan nopeutumisen kiihtyminen ja tilan laajeneminen. Jälkimmäisellä Tuori viittaa kansallisvaltioiden merkityksen väistymiseen globalisaation tieltä. Poliittikan ja oikeuden aikarakenteet ovat osoittautuneet esimerkiksi talouden rakenteita hitaammiksi ja tiiviimmiksi sidotuiksi kansallisvaltion tilaan. Tuori otaksui oikeuskulttuurinkin kansainvälistyvän, jopa globalisoituvan. Hän näki myös mahdollisena, että kansallisvaltioon sidottujen oikeuskulttuurien sijasta syntyy uusia funktionaalisia eli eri oikeudenaloihin perustuvia oikeuskulttuureja. Oikeuden systematiikka eli oikeusnormien jakautuminen eri oikeudenaloiksi on jatkuvassa muutoksessa ja yleisten oppien elinkaari lyhenee selvästi. Kuitenkin uudet ehdotukset esimerkiksi oikeudenalajaottelusta tähtäävät nekin uuteen tasapainotilaan vakauden ja muutoksen, ennakoitavuuden ja luovuuden sekä oikeusvarmuuden ja joustavuuden välillä.⁷ Oikeuskulttuuri muuttuu.

4 Tuori 2000, 174.

5 sama, 163–167.

6 sama, 180–181.

7 Tuori 2007, 75–76.

Juridiikka nähdään yhä usein liiketoiminnasta erillisenä saarekkeena, joka on vaikeasti ymmärrettävää ja joka on tarpeen vasta ongelmia selvitellessä. Ja tulostavasti tai myyntimiehen näkökulmasta sitten niitä ongelmia vasta riittääkin, kun juristi astuu kuvaan! Eristäytyminen muusta liiketoiminnasta ja ennakoivasta päätöksenteosta ovat juristityön haasteita, jotka juristi joko itse tiedostaa tai on tiedostamatta. Yritysjohdo puolestaan ei välttämättä joka tilanteessa näe, millaisen resurssin ja voimavaran yritys menettää, jos lakiosastolle annetaan mandaatti ja mahdollisuus toimia ainoastaan reaktiivisesti riidanratkaisussa. Toisaalta liiketoiminnan vastuuhenkilöt eivät ilman oikeustieteellistä koulutusta välttämättä hahmotakaan juridiikan asiantuntijan osaamisen potentiaalia, vaan juristin vastuulla on tuoda tämä esille oma-aloitteisesti.

On varmasti monia syitä sille, miksi liikkeenjohto kokee yritysjuridiikan epä-mukavuusalueeksi. Vastaavasti liiketoiminta-ajattelu on yritysjuristille testin paikka.

Oikeuden historiasta ja sääntelyn kehityksestä voidaan löytää yksi syy usein ilmenevälle varautuneelle suhtautumiselle. Historian saatossa uutta osakeyhtiösääntelyä on nimittäin syntynyt monta kertaa väärinkäytösten ja kriisien seurauksena, eli riskienhallintamielessä reaktiona ja korjaustoimenpiteenä toteutuneisiin riskeihin. Esimerkkinä lähihistoriasta muistetaan vuonna 2008 alkanut maailmanlaajuinen pankkikriisi ja sitä seurannut rahoitusalan sääntelyn lisääntyminen. Yrityksissä tapahtuneet väärinkäytökset ovat niin ikään lisänneet sääntelyä, mikä heijastuu liiketoimintaan.

Käyttäytymistieteilijä voisi perustella varautunutta asetelmaa sillä, että ihmisen on vaikea käsitellä sellaista, mitä hän ei tunne tai minkä kokee oudoksi. Sosiologisesti selitettynä yhteiskunnan eri järjestelmät, kuten laki, talous ja politiikka ovat keskittyneet jäsentämään ja tarkastelemaan maailmaa niin voimakkaasti omista lähtökohdistaan käsin, että kommunikaatio muiden alajärjestelmien kanssa epäonnistuu⁸. Oikeustieteilijät itse ovat perinteisesti lähestyneet oikeutta sisäisestä näkökulmasta⁹. Tämä ajattelutapa on juurtunut oikeuskulttuuriin. Juristiprofessio lienee näin myös itse vaikuttanut historian painolastin kasautumiseen. Osmo A. Wiion tunnettujen inhimillisen viestinnän laeissakin todetusti: jos olet itse viestintään tyytyväinen, viestintä epäonnistuu varmasti. Professiolta vaaditaan yhä enemmän vuorovaikutustaitoja ja tilanneherkkyyttä.

Niklas Luhmannin sosiologisesti painottunut systeemitheoria avaa mahdollisuuden ja työkaluja tarkastella oikeutta suhteessa muutokseen ja jatkuvan muutoksen tuomiin vaatimuksiin¹⁰. Luhmannin systeemitheoreettisessa viitekehyksessä aika on läsnä. Teoria tunnustaa muutoksen ja jatkuvan uusiutumiskyvyn

8 Baldwin ym. 2011, 152.

9 Tuori 2007, 18–19.

10 Luhmann 1995 ja 2004.

tarpeellisuuden. Lähteehän yleinen systeemiteoria siitä oletuksesta, että maailma ja yhteiskunta ovat monimutkaisia ja muuttuvat koko ajan. Systeemiteoriassa muutos on keskeistä ja itsestään selvää ja järjestelmän tulee sopeutua siihen.

1.1.2 Riskienhallinta muutoksen työkaluna – mahdollisuus

Riskienhallinta on monen yritystalouden näkökulman liittymäkohta. Eri tutkimusalojen näkökulmat riskienhallintaan vain ovat erilaiset. Oikeudellinen riskienhallinta on kokonaisuus ja näkökulma, jonka kautta liike-elämän yritysjuristin on mahdollista integroitua mukaan yrityksen liiketoiminnan johtamiseen ja strategiseen päätöksentekoon. Todennäköisesti liiketoiminnan tulosvastuullinen vastuuhenkilö puhuu mieluummin riskeistä kuin lakipykäläistä. Kun juristi puhuu riskistä, viesti saattaa mennä perille paremmin kuin pykäläviittaus. Oikeudellinen riskienhallinta on yritysjuristin ajattelutavan perusta ja ydinosaamista, jolla hän tuo lisäarvon ja oikeutuksen olemassaololleen ja palkanmaksulleen.

Riskienhallinta on väline, jonka avulla juristi asiantuntijana ja oikeus järjestelmänä voivat kehittyä liiketoimintalähtöisemmiksi.

Riskienhallinta kehittyi entistä tiiviimmin osaksi strategiaa ja sitä kautta osaksi yrityksen suorituskyvyn parantamista. Riskienhallinnalla, strategialla ja yrityksen arvojen mukaisella toiminnalla nähdään olevan yhteys. Tähän kehitykseen juristin ja juridiikan on hyvä hypätä mukaan. Vuonna 2017 *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO*, julkaisi uuden version kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehuksesta, ERM:stä (*Enterprise Risk Management*)¹¹. Viitekehys rakentuu edeltäjänsä, vuoden 2014 version päälle. COSO ERM 2004¹² oli kansainvälisesti laajalti käytetty ja tunnettu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys, joka on toiminut pohjana yritysten riskienhallintatoiminnan rakentamisessa. Nyt vuosikymmen myöhemmin riskienhallinnan perustan rakentamisen jälkeen COSO tuo uudessa julkaisussaan riskienhallintaa kohti yrityksen strategiaa, missiota, visiota ja arvoja. Tyypillisesti strategiaprosessissa on valittu aluksi strategia, minkä jälkeen riskienhallintaprosessin mukaisesti on tunnistettu valitun strategian riskit. Valitun strategian riskien arviointi on edelleen mukana toisena riskienhallinnan pääpilarina. Nyt vain COSO ulottaa vuoden 2017 ohjeessaan uutena näkökulmana riskienhallinnan alkamaan aikaisemmassa vaiheessa eli strategiavaihtoehtojen valinnassa: ennen strategiavaihtoehtojen valintaa jokaista strategiavaihtoehtoa ja sen riskillisyyttä tulisi arvioida yrityksen mission, vision ja arvojen näkökulmasta. Yrityksen ta-

11 *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017.*

12 *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004.*

loudellinen arvo kärsii eniten silloin, jos strategia ylipäänsä ei ole yrityksen mission, vision ja arvojen mukainen.¹³

Osakeyhtiön oikeudellinen riskienhallinta on kokonaisuutena ja käsitteenä vielä vakiintumaton, mikä tarjoaa tuoretta näkökulmaa osakeyhtiöön, yhtiön hallintoihin (*corporate governance*) ja riskienhallintaan. Oikeudellinen riskienhallinta on osa-alue, jossa yritysjuristi voi ammattitaidollaan tuoda yritysjohdolle ja liiketoimintavastuullisille aitoa erilaista mutta hyödyllistä näkökulmaa. Liiketoimintalähtöinen juridiikan tarkastelu edistää yritysjuristien ”bisenhenkisyttä” ja integroitumista osaksi liikkeenjohtoa heidän oman ammatillisen identiteetin ja ajattelutavan lähtökohdistaan.

Tätä tutkimusta ovat siivittäneet liiketoiminnan käytännön kokemukset. Lainäkökulman sisällyttäminen liikkeenjohtamiseen vaatii paitsi yritysjuristilta paljon sisäistä myyntityötä myös linjaorganisaation johtajien osaamista, ymmärrystä ja ennen kaikkea *halua* huomioida juridinen aspekti. Merkittävä osa päivittäisestä yritysjuristin työstä onkin oman organisaation jäsenten käännytystyötä ja yksilöiden vastuuntunnon varmistamista. Toiminnan lainmukaisuutta ja eettisyyttä valvoessaan yritysjuristin on varmistettava, että jokainen yksilö kokee yhteiset asiat myös omaksi velvollisuudekseen henkilötasolla ja kantaa näin vastuuta kokonaisuudesta. Henkilötason vastuunkanto kokonaisuudesta on eettistä toimintaa. Yritysjuristin ammatillinen pätevyys opitaankin tänä päivänä muualtakin kuin lakikirjasta. Muun muassa juuri yritysetiikan ymmärrys ja hyödyntäminen yritysjuristin työssä on aikaisempaa merkityksellisempää.

Toivoakseni tämä työ antaa ajatuksia juristien ohella myös liikkeenjohdolle. Liike-elämän toimijoille tutkimus haluaa tarjota ymmärrystä oikeudellisen tutkimuksen ja juridiikan lisäarvopotentiaalista (kannattavalle) liiketoiminnalle. Sääntely ei ole pelkästään este tai hidaste. Tavoitteena on, että tutkimustuloksina esitettäviä työkaluja voisivat hyödyntää käytännön työssään liike-elämässä niin yritysjuristit kuin liiketoimintavastuulliset johtajat.

Profession ja oikeuden muutos on mahdollisuus. Oikeudellinen riskienhallinta mahdollistaa muutoksen käytännön tasolla. Tälle tutkimukselle on käytännön tarve.

”Oikeuden, mukaan luettuna sen kielen, ja oikeusnormien sääntelemän yhteiskunnan kehitys näyttää noudattavan eri aikaa. Jos aikaero kasvaa liian suureksi, oikeus ei enää pysty reagoimaan oikeudellista ratkaisua vaativiin yhteiskunnallisiin ongelmatilanteisiin, eikä oikeuden kieli pysty täyttämään käännöstehtäväänsä. Modernin oikeuskulttuurin re-

13 COSO ERM 2017 Executive Summary 2017.

fleksiivisyys antaa mahdollisuuden kuroa oikeudellisen käsitteistön ja yhteiskunnan kehityksen välille avautunutta kuilua umpeen.”¹⁴

1.2 Tutkimuksen kohde

”Konsulttiyhtiö EY:n kansainvälisen tutkimuksen mukaan yli puolet isojen yritysten työntekijöistä kertoo törmänneensä korrup-tioon tai epäeettiseen toimintaan organisaatiossaan. Yritykset näyttävät tutkimuksen valossa epäonnistuneen eettisen työkuulttuurin edistämisessä. Hallituksen jäsenistä ja yritysjohdosta 77 % olisi valmis hyväksymään jonkinlaista epäeettistä toimintaa, jotta yritys ylittäisi taloudellisiin tavoitteisiinsa. Heistä kolmasosa oli valmis rahalliseen lahjontaan. Nuoret aikuiset näyttävät hyväksyvän epäeettisen toiminnan muita ikäryhmiä useammin.”

– Konsulttiyhtiö EY:n lehdistötiedote 5.4.2017.

“More recently, large institutions have faced an increasing number of severe operational risk losses stemming from fines/penalties or litigation settlements. In many cases, these losses are attributable to misconduct behaviour with customers or third parties, in turn caused by violation of internal procedures and code of conducts. In light of this, the EBA considers it appropriate to include into the scope of legal risk events due to breaching 'internal rules' and 'ethical conduct'.”

– Euroopan pankkiviranomainen EBA 2015.¹⁵

Euroopan pankkiviranomainen EBA sisällytti vuonna 2015 julkaisemassaan standardiluonnoksessaan oikeudellisen riskin määritelmään instituution sisäisten sääntöjen ja eettisen säännösten rikkomisesta aiheutuvat seuraamukset¹⁶. Vuonna 2018 EBA ohjeisti hallinnosta ja ohjauksesta antamissaan suuntaviivoissaan myös riskikulttuurista, yrityksen arvoista ja eettisistä menettelytapaohjeista¹⁷. Valvottavalla rahoituslaitoksella on oltava käytössään menettelytapaohjeet, jossa määritetään muun muassa strategiset tavoitteet ja arvot sekä sisäiset ohjeet

14 Tuori 2007, 145.

15 EBA/RTS/2015/02, 3.6.2015, s. 68.

16 EBA/RTS/2015/02, artikla 4. Standardiluonnokseen pohjautuva komission delegoitu asetus (EU) 2018/959 julkaistiin heinäkuussa 2018.

17 EBA/GL/2017/11, kappaleet 9 ja 10.

ja säännöt. Johdon tulee kehittää, vahvista ja noudattaa sekä edistää korkeita eettisiä ja ammatillisia ohjeita.¹⁸

Lisäksi EBA määrittelee, että vahva riskikulttuuri edellyttää ainakin

- ylimmän johdon sitoutumista ydinarvoihin sekä ymmärrystä niiden vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen vakauteen, riskiprofiiliin ja johtamiseen
- henkilöstön vastuunkantoa kaikilla organisaatiotasolla
- avoimuutta
- oikeanlaisia kannusteita.¹⁹

Viimeistään tästä alkaen on ollut selvää, että pelkkä lainsäädännön noudattaminen ei enää liiketoiminnassa riitä, vaan yrityksen on noudatettava myös niin yrityksen omia sisäisiä ohjeita kuin yleisiä eettisiä säännöstöjä. Organisaation yksilöiden moraalinen vaikutus yrityksen onnistumiseen tunnustetaan. Yritysjuristin tehtäväkenttään kuuluu lainmukaisuuden valvonnan ohella nyt myös toiminnan eettisyyden varmistaminen. Vaikka nyt mainitut EBA:n ohjeet koskevat ainoastaan rahoitusmarkkinoita, suuntaus voi olla suunnannäyttävä myös muiden toimialojen sääntelylle.

Tämän tutkimuksen kohteena on osakeyhtiön oikeudellinen riskienhallinta. Koska riskienhallinta on monen yritystalouden näkökulman yhtymäkohta, se on näin luonteva silta eri alojen asiantuntijoiden kommunikaation välillä. Se on myös muutoksen työkalu niin juristille yksilönä kuin oikeudelle järjestelmänä. Näistä lähtökohdista tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten oikeudellinen riskienhallinta voisi edistää liiketoimintaa totuttua tehokkaammin.

Tutkimustulokset tarjoavat juristille käytännön työkaluja tehdä omaa asiantuntijatyötään liiketoimintalähtöisesti. Juridiikan, eettisyyden ja riskienhallinnan nivoutuessa yhteen nyt myös jo sääntelytasolla juridiikan ja juristin on tehtävä itsensä osaksi liikkeenjohtoa.

Perinteisesti rajatun osakeyhtiöoikeuden näkökulmasta tutkimus antaa yhtiön johdolle vastauksia siihen, miten oikeudellinen riskienhallinta auttaa yhtiön johtoa toteuttamaan OYL 1:8 §:n mukaista huolellisuusveloitettaan, jotta lopputuloksena osakeyhtiö toimii omistajaansa nähden OYL:n edellyttämällä tavalla ja erityisesti OYL 1:5 §:n mukaisen toiminnan tarkoituksen eli voiton saavuttamiseksi.

Yhtiöoikeudellisessa tutkimuksessa riskejä on toki tutkittu jo pitkään ja laajalti; perustuuhan osakkeenomistajan osakeomistus sekä omistajan ja osakeyhtiön välinen suhde juuri omistajan riskin rajallisuuteen ja rajoitettuun vastuuseen. Riskienhallinnan näkökulmasta osakeyhtiölaissa tätä osakeyhtiön ja osakkeenomistajan välistä suhdetta koskevat erityisesti OYL:n luvun 1 yleiset periaatteet,

18 EBA/GL/2017/11, kappale 10.

19 sama, kappale 9 alakohta 98.

kuten tarkoitus tuottaa voittoa²⁰, yhdenvertaisuusperiaate²¹, omistajan ja yhtiön omaisuuden erillisuus sekä osakkeenomistajan rajoitettu vastuu²² sekä osakkeiden vapaa luovutettavuus²³. Osakeyhtiön näkökulmasta riskinäkökulma tunnustetaan suhteessa osakkeenomistajaan ja velkojaan. Nämä ovat osakeyhtiöstä katsottuna ulkoisia suhteita. Myös suhde osakkeenomistajaan voidaan katsoa yhtiön ulkoiseksi sidosryhmäsuhteeksi, koska osakkeenomistaja ei lähtökohtaisesti osallistu yhtiön jokapäiväiseen sisäiseen toimintaan eikä kuulu organisaatioon.

Osakeyhtiön sisäisesti riskienhallinta on olennainen osa yhtiön hallinnointia (*corporate governance*), jota on tarkasteltu runsaasti 2000-luvun oikeus- ja taloustutkimuksessa²⁴. OYL:n yleisissä periaatteissa OYL 1:8 §:ssä tyydytään määrittelemään, että johdon tehtävä on edistää yhtiön etua toimimalla huolellisesti. Johdon tehtäviin sisältyy huolehtia kaiken tyyppisten riskien hallinnan järjestämisestä yleensä.

Tämä tutkimus laajentaa osakeyhtiötutkimusta ainakin kahdella näkökulmalla: Ensinnäkin tutkimuksen keskiössä on se osa osakeyhtiön organisaatiota, jonka toiminnasta ei säädetä osakeyhtiölaissa. OYL:ssä yhtiön johtoon katsotaan kuuluvaksi hallituksen jäsenet, mahdollinen toimitusjohtaja ja mahdolliset hallintoneuvoston jäsenet²⁵. Tätä johdoksi kutsuttua tasoa alemman organisaation velvoitteisiin ei oteta kantaa. Tässä työssä pohditaan nimenomaisesti, miten osakeyhtiön lakisääteisiin toimielimiin lukeutumattomissa eli johdon ulkopuolisissa ”tavallisissa” toiminnoissa tulisi toimia, jotta osakeyhtiölain säädettyjä vaatimuksia noudatetaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Toiseksi tämä tutkimus lähestyy oikeudellista riskiä ja oikeudellista riskienhallintaa osakeyhtiön sisältä, yhtiön organisaation näkökulmasta. Perinteisessä yhtiöoikeudessa riskiä on käsitelty lähinnä osakeomistuksen näkökulmasta. Esimerkiksi organisaatio- ja päätöksentekorakenne ovat operatiivisia ratkaisuja, jotka liittyvät kiinteästi myös hallinnointiin. Osakeyhtiön liiketoiminnallisten ratkaisujen vaikutus osakkeenomistajien hyötyyn on tyypillisesti rajattu yhtiöoikeuden ulkopuolelle, eikä juridiikka ei ole ollut kovin kiinnostunut esimerkiksi toiminnan riskillisyydestä, yhtiön tavasta toteuttaa tarkoitustaan tuottaa voittoa tai liiketoiminnallisten ratkaisujen vaikutuksesta osakkeenomistajan hyötyyn.²⁶ Liiketoiminnallinen näkökulma sivuutetaan viittaamalla osakeyhtiölain yleisiin

20 OYL 1:5 §.

21 OYL 1:7 §.

22 OYL 1:2 §.

23 OYL 1:4 §.

24 Esimerkiksi Mähönen, Jukka – Villa, Seppo, Osakeyhtiö III, Corporate governance (2010), Timonen, Pekka, Corporate Governance: Instituutiot ja lainsäädännön merkitys (2000) ja Hirvonen, Ahti – Niskakangas, Heikki – Steiner Maj-Lis, Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely (2003).

25 HE 109/2005, 40.

26 Vahtera 2011, 188–189.

periaatteisiin ja lähtökohtiin. Tämä tutkimus uskaltaa koetella tätä perinteisen osakeyhtiöoikeudellisen tutkimuksen laajuutta: on myös yhtiöoikeudellisesti kiinnostava kysymys, miten yhtiö järjestää oikeudellisen riskienhallintansa ja miten organisaatio saadaan ottamaan ja kantamaan vastuuta kokonaisuudesta. Yhtiöoikeuskaan ei ole enää erillinen linnakkeensa, ja muun muassa *corporate governance, compliance* ja riskienhallinta ovat osaltaan laajentaneet yhtiöoikeuden ulottuvuuksia ja yhteyttä muihin liike-elämän järjestelmiin. Työ laajentaa yhtiöoikeudellista tutkimusta pohtimalla oikeudellisesta näkökulmasta nimenomaisesti yhtiön liiketoiminnan riskillisyyttä ja vaikutuksia niin osakkeenomistajiin kuin muihin sidosryhmiin.

Riskityypeistä oikeudellinen riski ja oikeudellisen riskienhallinnan järjestäminen ovat jääneet oikeustutkimuksessa toistaiseksi vähemmälle huomiolle²⁷. Oikeudellisen riskin käsitteellä ei ole yleisesti hyväksyttyä vakiintunutta sisältöä. Tiivistäen oikeudellisella riskillä on perinteisesti tarkoitettu tappionvaaraa, joka voi olla lainsäädännöstä tai sopimuksista aiheutuvaa oikeudellista vastuuta tai korvausvastuuta. Oikeudellinen riski luetaan operatiivisiin riskeihin ja se liittyy kaikkeen liiketoimintaan. Sääntelyssä oikeudellisen riskin käsite on mainittu 2010-luvun luottolaitos- ja vakuutusalan sääntelyssä, jossa mainitaan lisäksi mainetappiot oikeudellisena riskinä. Oikeuskirjallisuudessa oikeudellinen riski (*legal risk*) alettiin tunnistaa käsitteenä 2000-luvulla²⁸. Kirjallisuudessa käsitettä käytetään kuitenkin monin eri rajauksin, eikä sillä ei ole vakiintunutta yksiselitteistä määritelmää. Määritelmän laajuuteen vaikuttaa kulloinen kirjoittajan ja kirjoituksen näkökulma. Oikeudellisen riskin erityispiirteeksi ymmärretään kirjallisuudessa korostuneesti juuri uhka korvausvastuusta tai muu tappionvaara, joka syntyy normien rikkomisen tai sopimuksen perusteella.²⁹ Tässä tutkimuksessa laajennetaan oikeudellisen riskin ulottuvuuksia ja keskitytään riskienhallinnan mahdollisuuksiin liiketoiminnallisen lisäarvon tuojana.

Tämä tutkimus yhdistää oikeustieteen ja liiketalouden näkökulmia ja se haluaa olla näin mukana rakentamassa siltaa käytännön ja teorian välille. Oikeustieteessä tutkimus haluaa ravistella ja muuttaa oikeuskulttuuriksi vakiintuneita ajattelumalleja ja laajoja rakenteita.

27 Tästä näkökulmasta ks. Ojala 2012. Oikeudellisista riskeistä puhuttaessa käsittelyn kohteena ovat olleet usein sopimusoikeudelliset riskit, tuotevastuu ja muut vastuuriskit sekä vahingonkorvaukselliset näkökulmat. Näistä esimerkiksi teoksissa *Aalto-Setälä 2002* ja *Hemmo 2005*.

28 Esimerkiksi af Schultén 2006, 130 ja Keskitalo 2000. Oikeudellinen aspekti on mukana myös ISO Risk Management Vocabulary Guidelines Guide 73:2009 –standardissa.

29 Ojala 2012, 17–20. Ojalan tutkimuksen oikeudellisen riskin määritelmää koskevassa kirjallisuuskatsauksessa esitetään muun muassa *Gerhard af Schulténin* (2006), *Eero Routamon* (1998), *Ilkka Aalto-Setälän* (2002) ja *Sari Lintumaan* (2002) näkemyksiä oikeudellisen riskin määritelmästä.

1.3 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaus

Tämän tutkimuksen kohteena on osakeyhtiön oikeudellinen riskienhallinta.

Tutkimuskysymyksenä on, millaisin menetelmin oikeudellinen riskienhallinta edistää osakeyhtiön liiketoimintaa ja yritys juridiikka integroituu luontevasti liiketoiminnalliseen päätöksentekoon.

Tutkimuskysymystä tarkastellaan yhtiön näkökulmasta eli miten osakeyhtiötä ympäröivä oikeudellisen riskienhallinnan viitekehikko näyttäytyy osakeyhtiön organisaation ja toimielinten näkökulmasta ja miten sitä voisi tehokkaasti hyödyntää.

Tutkimuksen liikkeellepaneva voima on muutos. Tutkimus antaa näkökulmia oikeuden muuttumiseen. Se liikkuu niin yksilön, osakeyhtiön kuin oikeuden tasolla. Toimintaympäristön muutos haastaa niin juristia yksilönä kuin oikeutta järjestelmänä. Oikeudellisen riskienhallinnan avulla juristi yksilönä voi pysyä mukana muutosvauhdissa sekä kehittyä liiketoimintalähtoisemmäksi. Oikeus järjestelmänä voi vastata paremmin ympäristönsä muutosvaatimuksiin. Tutkimustulokset ovat ensinnäkin yritysjuristin työkaluja tehdä omaa juridiikan asiantuntija- ja portinvartijatyötään liiketoimintalähtöisesti ja liiketoiminnalle aidosti lisäarvoa tuottaen. Liiketoiminta edellyttää juristilta liiketoimintaan sisältyvien riskien sietämistä ja hyväksymistä ja siten muitakin riskienhallintakeinoja kuin pelkkä EI-sana.

Työssä tarkastellaan asiantuntijatyötä ja -roolia osana liiketoimintaa sekä näiden muuttumista. Huomion kohteena ovat juristi- ja lääkäriprofessiot, jotka ovat eräitä vanhimpia professioita maailmassa. Perinteiset ja vahvat professiot ovat valikoituneet esimerkkiammattiryhmiksi paitsi kirjoittajan kokemuksen kautta, myös siksi, että ne ilmentävät korostetusti asiantuntijaroolin ja -työn erityispiirteitä. Juristien ja lääkäreiden ammattikunnissa on juuri professioidentiteetin vuoksi yhtäläisyyksiä, ja lääkäriprofessiosta voidaan löytää *benchmarking*-mielessä kiinnostavia ja innovatiivisia ratkaisuja myös juridiikkaan. Toisaalta laajemmin ajatellen juristista tai lääkäristä tässä puhuttu voisi ilmentää pitkälti myös muita erityisalan asiantuntija-ammatteja.

Tutkimus keskittyy yritysmuodoista osakeyhtiöön, mutta monilta osin se soveltuisi myös muihin instituutioihin. Moninaisia näkökulmia yhdisteltäessä tutkimuksessa käytetään termejä yhtiö, yritys ja organisaatio monin paikoin synonyymeinä kontekstin sen salliessa. Osakeyhtiö instituutiona rakentuu oikeustaloustieteellisen tehokkuusajattelun perustalle. Riski on osakeyhtiöinstituution ydintä: instituutio rakentuu pitkälti riskin ottamisen ja riskin hallinnan väliselle tasapainottelulle. Näin ollen myös osakeyhtiön johdon asema on jatkuvaa tasapainottelua riskien välttämisen ja riskien ottamisen välillä. Johdon on saman-

aikaisesti toimittava yhtäältä huolellisesti edistääkseen yhtiön etua ja toisaalta yhtiön tarkoituksen toteuttamiseksi eli voiton tuottamiseksi.³⁰

Osakeyhtiölaki yleisine periaatteineen ohjaa yhtiön johtoa suhteessa yhtiöön ja omistajaan. Sen sijaan osakeyhtiölaki vaikenee muiden säädöskien tavoin siitä, miten osakeyhtiön johdon ulkopuolisen organisaation tulisi sisäisesti organisoida ja toimia, jotta johto täyttää huolellisuusvelvoitteensa ja jotta osakeyhtiönlain vaatimuksia noudatetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä ”muu” organisaatio on pääasiassa juuri sitä toimintaa, joka näyttäytyy ja antaa kasvot yrityksen ulkopuolelle, erityisesti asiakkaille. Tämä tutkimus tarkastelee nimenomaisesti tätä operatiivista yrityksen sisäistä tasoa ja erityisesti lakitoiminnon asemaa organisaatiossa. Valitusta näkökulmasta seuraten riskityypeistä huomion kohteena ovat omaan henkilöstön käyttäytymiseen, osaamiseen tai väärinkäyttöksiin liittyvät riskit. Osakeyhtiön organisaation sisäinen näkökulma ja sisäiset riskit ovat uusia näkökulmia osakeyhtiön riskienhallintaan.

Yrityksen työntekijä, jonka pääasiallisena työtehtävänä ei ole riskienhallinta, voi kokea riskienhallinnan ja oikeudellisen riskienhallinnan kuuluvan epämu-kavuusalueelleen. Ihminen työskentelee mielellään itselleen tuttujen asioiden parissa, kun taas kaikki uusi ja vieras koetaan epämieliseksi ja vaikeaksi. Tyy-pillisessä organisaatiossa riskin omistaa liiketoiminnasta vastaava henkilö. Riskin omistajana liiketoimintavastuullinen vastaa siis kyseisen riskin hallinnasta. Oikeudellinen riski voi realisoitua organisaation puutteellisen osaamisen tai ymmärryksen vuoksi, mutta myös yksilöiden piittaamattomuuden tai vastuutto-muuden takia. Organisaation lakiosaamisen ja ymmärryksen vahvistaminen esi-merkiksi koulutuksen ja erilaisin *compliance*-ohjelmin on kuulunut yritysjuristin tehtäviin. Oman toiminnan valvonnasta käytetään yleisesti nimitystä *compliance*, jonka voi kääntää suomeksi esimerkiksi laillisuusvalvonnaksi. Vastuuttomuuteen puuttuminen juridiikan keinoin on kuitenkin vielä uusi osa-alueensa ris-kienhallinnassa. Organisaation vastuunoton vahvistaminen onkin aivan tämän tutkimuksen ytimessä.

Vastuunkanto nivoutuu edelleen etiikkaan ja eettisyyteen, minkä vuoksi yri-tysetiikka on tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksessa tarkastellaankin sitä, miten yritysjuristi ja johto voivat hyödyntää yritysjuridiikkaa moraalisen vastuun ja eettisyyden lisäämiseksi organisaatiossa. Kokonaisuuteen liittyy kiinteästi poh-dinta siitä, miten organisaatio saadaan ylipäänsä ottamaan vastuuta niin koko-naisuudesta ja yhteisen tavoitteen saavuttamisesta kuin itselleen vieraammista asioista, kuten oikeudellisista riskeistä.

30 Huolellisuusvelvoitteen täyttämisen arviointia koskeva *business judgment* -periaate ilmentää tätä tasapain-ottelua. Periaatetta käsitellään alaluvussa 5.4.

Tutkimuksen normatiivisessa perustassa löytyvät rahoitusalan riskisääntely ja osakeyhtiön riskienhallinta. Lisäksi tutkimus tarkastelee vahvastikin abstrakteja oikeusteoreettisia aiheita käytännön liiketoiminnasta käsin. Tutkimuksessa pohditaan riskiä sääntelyteorian näkökulmasta sekä sääntelyn roolia riskienhallinnan kannalta. Lisäksi tarkastellaan oikeutta systeemitoreettisena yhteiskunnallisena osajärjestelmänä sekä juristiprofession suhdetta oikeuteen. Systeemi-teoria ja sääntelyteoria teoreettisina viitekehyksinä sävyttävät tätä tutkimusta.

Tällä tutkimuksella on ainakin kaksi metodista ja metodologista tehtävää, jotka tuovat työlle tieteellistä uutuusarvoa: Ensinnäkin tutkimuksessa yritys juridiikan näkökulma yhdistyy muun muassa etiikan, liikkeenjohdon ja taloustieteen näkökulmiin. Työ laajentaa perinteistä yritys juridiikan tutkimusta lähemmäksi käytäntöä sekä muita liikkeenjohdon tieteenaloja. Toiseksi tutkimus yhdistää oikeuden yksilötason toimijan näkemään itsensä aluksi osana oikeuden kokonaisuutta ja siitä edelleen osana liiketoimintaympäristöä. Se haluaa yhdistää tieteen ja käytännön toisiinsa. Työ liikkuu normatiivisista kysymyksistä ja abstrakteista ulottuvuuksista käytännön operatiivisiin näkökulmiin yhdistäen teoreettisen ja käytännön näkökulman luonnolliseksi kokonaisuudeksi. Työssä tavoitellaan yhtä eheää kokonaisuutta syventymättä niinkään yksittäisiin kysymyksiin. Se pyrkii toimimaan johdantona siten, että yritysjuristin tai johtajan ei tarvitsisi käyttäa turhaa aikaa pyörän keksimiseen uudelleen.

Koska väitöskirjani nivoo moninaisia näkökulmia, uskallan siinä myös esittää useamman kuin yhden väitteen:

1. Juristi on arvontuoja liiketoiminnalle.
2. Juristin on ymmärrettävä liiketoimintaympäristö, asiakkaan tarpeet ja oma roolinsa kokonaisuudessa. Vasta sitten osaa käyttää juridiikkaa oikein ja oikeassa määrin liiketoiminnan parhaaksi. Juristiprofession on nähtävä muuttuva roolinsa.
3. Oikeudellinen riskienhallinta on profession ja oikeuden muutoksen työkalu. Se on kokonaisuus, joka on liiketoimintalähtöistä juridiikkaa ja joka yhdistää yritys juridiikan ja yritys juristin luontevasti osakeyhtiön jokapäiväiseen liiketoimintaan.
4. Oikeudellinen riskienhallinta yhdistyy ja nivoutuu yritysetiikkaan. Yritys juristin rooliin kuuluu organisaation lakiosaamisen varmistamisen lisäksi myös organisaation eettisyyden varmistaminen. Eettisyys tarkoittaa yksilötason vastuunkantoa tulevaisuudesta ja asiakkaan asettamista yrityksen tärkeimmäksi arvoksi.

1.4 Tutkimusmetodi

”Monitieteisyys tulisi kokea perustavanlaatuisena haasteena ja mahdollisuutena. Sitä lisäämällä voidaan parantaa tutkimuksen, opetuksen ja yliopistonkin vaikuttavuuden tasoa.”

– professori Jyrki Wallenius ja emeritusprofessori Uolevi Lehtinen.³¹

”Yliopistot ovat harjoittelualustoja, joissa analysoidaan todellisuutta, rohkaistaan uteliaisuuteen ja kokeillaan uusia näkökulmia. – ... – miten tehdä tiedettä, jolla on merkitystä nopeassa muutoksessa. Hyvä tiede on liikkuvaa eikä pelkää epäonnistumisia, vaan kokeilee uusia asioita nopeasti ja joustavasti.”

– professori Anu Kantola.³²

Toisin kuin useilla muilla tieteenaloilla, oikeustieteellisessä tutkimuksessa metodikysymykset tai ylipäänsä metodin määrittäminen eivät ole kovin keskeisiä. Perinteisesti oikeustieteen tutkimus on ollut lainopillista eli keskittynyt lain tulkintaan ja systematisointiin. Maailma kuitenkin muuttuu yhä nopeammin, ja asemansa säilyttääkseen oikeustutkimuksenkin on syytä ainakin jossain määrin uudistua ja tehdä tutkimusta rohkeasti myös uusista näkökulmista. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteina eivät ole lain systematisointi tai tulkinta. Käytännönläheiseen ja monien oppiaineiden näkökulmia yhdistävään tutkimukseen perinteinen lainopillinen tutkimusote olisi metodina riittämätön, eikä sovellu oikeastaan lainkaan.

Mikä sitten on tämän tutkimuksen metodi? Oikeustieteilijälle metodin määrittely muuksi kuin lainopilliseksi tutkimukseksi voi olla vaikeaa. Määrittelyssä alkuun auttaa Antero Jyrängin yksinkertaiseksi ja ymmärrettäväksi tiivistetty toteamus siitä, että metodin sijasta voi puhua lähestymistavasta tai tutkimusotteesta³³.

Oikeudellisilla normeilla on yhteiskunnallinen tavoite. Oikeuden lähestymistä taloudellisista lähtökohdista käsin kutsutaan oikeustaloustieteeksi. Osa-keiyhtiölaki on rakentunut oikeustaloustieteen mekanismeille. Nykyisen yhtiö-oikeustutkimuksen valtavirtana on oikeustaloustieteellinen tutkimus, jonka alku Suomessa ajoitetaan 1990-luvulle³⁴. Nykyistä vallitsevaa oikeustaloustieteellistä tutkimuslinjaa ei voisikaan tässä pätevästi sivuuttaa. Taloustieteen avulla voidaan arvioida, kuinka tehokkaasti oikeusnormit toteuttavat yhteiskunnallisia ta-

31 Lehtinen – Wallenius 2017.

32 Kantola 2017.

33 Jyränki 1997, 74.

34 Mähönen – Villa 2007, 42.

voitteitaan ja mitkä ovat oikeusnormien taloudelliset vaikutukset. Tässä työssä tutkitaan juridiikkaa välineenä yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn tutkimusote on ensinnäkin vähintäänkin osittain *oikeustaloustieteellinen yhtiöoikeus*.

Taloustieteessä tehokkuus eli kustannusten ja hyödyn suhde on yksi tärkeimmistä käsitteistä. Toisaalta, kun tutkimustehtävänä on tarjota liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavia oikeudellisen riskienhallinnan työkaluja, tulosten oikeustaloustieteellinen tehokkuuden mittaaminen ei ole aivan yksinkertaista. Organisaation toiminnan tehokkuutta on perusteltua arvioida myös muuten kuin puhtaan kustannus-hyöty -mallin avulla. Organisaation tehokkuus voidaankin käsittää organisaation kykyä sopeutua erilaisiin vaatimuksiin. Tällöin tehokkuutta voidaan tarkastella seuraavasta Toiviaisien esittämästä kolmesta eri ulottuvuudesta:

1. Organisaation sisäinen tehokkuus: organisaation kyky vaikuttaa jäsentensä elämänlaatuun sekä niihin taloudellisiin ja muihin etuihin, joita organisaatiosta on esimerkiksi omistajille tai henkilöstölle.
2. Organisaation toiminnallinen tehokkuus: organisaation kyky vastata niihin teknologisiin ja organisaation toimintaa koskeviin vaatimuksiin, jotka johtuvat muun muassa asiakkaiden tarpeesta saada haluamiansa tuotteita tai palveluja ja heidän odotuksistaan siitä, että heillä on valinnan mahdollisuuksia.
3. Organisaation ulkoinen tehokkuus: organisaation kyky sopeutua siihen ulkopuolelta kohdistuviin odotuksiin esimerkiksi ympäristön-suojelussa ja muissa yhteiskunnallisissa asioissa.³⁵

Havaitaan, että tällä tutkimuksella on kosketuspinta kaikkiin näihin kolmeen ulottuvuuteen. Osakeyhtiöoikeudelliset kysymykset kohdistuvat ensimmäiseen tehokkuuden lajiin eli sisäiseen tehokkuuteen. Osakeyhtiösääntelyn kokonaisuudessaakin keskeistä on se, miten osakeyhtiö ja sen johto hoitavat veloitteensa erityisesti omistajiaan ja velkojiaan kohtaan. Toinen tehokkuuden laji, toiminnallinen tehokkuus tarkoittaa erityisesti kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin. Tämä tehokkuuden laji puhuu asiakkaasta! Tämä innoittaa pohtimaan organisaation ja erityisesti sen sisäisten toimintojen asiantuntijoiden suhdetta asiakkaaseen. Huomataan, että asiakkaallakin on roolinsa tehokkuusajattelussa. Kolmas laji, organisaation ulkoinen tehokkuus lähestyy osakeyhtiön yhteiskuntavastuun ja vastuullisuuden näkökulmaa eli kykyä vastata ulkoisten sidosryhmien vaatimuksiin. Tämä organisaation tehokkuuden kolmijaottelu tarjoaa näin ollen heti mielekkään ajatusavun kokonaisuuden hahmotteluun. Se voi helpottaa myös juristin

35 Toiviaisien 2002, 147–148. Toiviaisien referoi muun muassa Stjernbergin ajatuksia tehokkuudesta.

(oikeus)taloustiedettä kohtaan tuntemaa tuskaa ja vastenmielisyyttä; juristi voi ja hänen tuleekin ihan rohkeasti miettiä liiketoiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta, vaikka ei talousasioissa ihan täydellinen olisikaan!

Puhtaasti oikeustaloustieteellisenä ei työtä kuitenkaan kannattane pitää. Tutkimuskysymys kumpuaa nykyajan käytännön liike-elämän tarpeista, ja työssä korostuu käytännönläheinen tutkimusote. Yritysjuridiikalla on tässä työssä instrumentaalinen luonne eli yritysjuridiikka nähdään välineenä toteuttaa – ja tietenkin vielä mahdollisimman tehokkaasti – liiketoiminnan päämääriä. Toisin kuin perinteinen oikeustutkimus, tutkimuksessa halutaan välttää oikeuden sisäisen osanottajan näkökulmaa ja osakeyhtiöoikeudellista ongelmaa tarkastellaan oikeuden ulkopuolelta, käytännön liiketoiminnan ja organisaation tarpeista käsin. Työtä sävyttävätkin myös *realistinen* ja *oikeussosiologinen ote*. Realismissa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena oleviin oikeuskysymyksiin liittyviä taloudellisia realiteetteja sekä erilaisten oikeudellisten valintojen sosiaalisia ja taloudellisia seurauksia³⁶. Realismi korostaa käytännöllisyyttä ja oikeuden instrumentaalisuutta. Realistinen suuntaus tuli yhtiöoikeustutkimukseen ensimmäisen kerran 1940-luvulla. Oikeusrealismi haastoi silloista vallitsevaa positivistis-konstruktivistista tutkimusotetta, jolla yhtiöoikeudessa tarkoitetaan vahvaa sitoutuneisuutta lainsäädännön kehitykseen.³⁷ Antero Jyrängin mietteet tutkimusotteiden yhdistämisestä antavat pohtimisen aihetta. Jyrängin maininta sosiologien ”osallistuvan havainnoinnin metodista” innoittaa toteamaan, että juridiikkakin voi olla sosiologissävytteistä, käytännön merkitystä painottavaa tulkintajuridiikkaa³⁸.

Oikeuden tarkastelemiseksi oikeuden ulkopuolelta instrumentaalisisena apuvälineenä käytetään sosiologi Niklas Luhmannin yhteiskunnan sosiaalisia järjestelmiä koskevaa systeemiteoriaa. Sosiologinen systeemiteoria on yksi väline kehittää ja laajentaa juristin ajattelutapaa. Systeemiteoriaa viitekehystenä esitellään jäljempänä alaluvussa 1.7. Luhmannin yhteiskunnallisia sosiaalisia järjestelmiä koskeva viitekehys rakentuu aikaisempien yleisen systeemiteorian ja avoimen järjestelmän doktriinin pohjalle. Kun avoimen järjestelmän teoria pyrkii tulkitsemaan järjestelmän ja sen ympäristön suhdetta, Luhmannin teoria keskittyy ikään kuin vielä aikaisempaan vaiheeseen: miten oikeus voi ylipäättään toimia ja miten oikeus havainnoi omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia.³⁹ Systeemiteoriassa oikeus hahmotetaan järjestelmänä, jonka keskipisteessä on puhtaasti juridiikkaa soveltava oikeudellinen organisaatio, kuten tuomioistuin tai viranomaisen ja reuna-alueilla puolestaan muita oikeuden osajärjestelmiä kuten lainsäätäjät tai liiketoiminnan juristit. Tämä tutkimus on syntynyt tarpeesta lä-

36 Klami 1997, 175.

37 Mähönen – Villa 2007, 39–40.

38 Jyränki 1997, 84–85.

39 Luhmann 2004, 105.

hentää juridiikan ja liiketoiminnan välistä suhdetta. Systeemitheorian käsittein ilmaistuna: miten oikeus sopeutuu muiden yhteiskunnallisten järjestelmien vaikutukseen oikeuden reuna-alueilla.

Tämä tutkimus laajentaa yhtiöoikeuden ulottumaan myös yritysetiikkaan ja osoittaa näiden nivoutuvan merkityksellisestikin toisiinsa. Tutkimus tarkastelee oikeutta käytännön liiketoiminnan näkökulmasta ja se on kiinnostunut juristin ja juristiprofession käyttäytymisestä. Tutkimuksessa on tarvittu liiketaloudellista kannattavuusajattelua, johtamistapojen pohdintaa sekä etiikan perusteita. Ehkäpä tutkimuksen lokerointi yhden osa-alueen tutkimukseksi ei olekaan tarpeellista. Kiteytettynä tämän väitöskirjatutkimuksen lähestymistapa – metodi – on ensinnäkin oikeustaloustieteellinen yhtiöoikeus, jossa on myös sosiologinen ja realistinen näkökulma. Metodisina viitekehyksinä ovat ainakin systeemitheoria ja sääntelyteoria.

Tämä oikeustieteen ja liiketalouden näkökulmia yhdistävä tutkimus haluaa ravistella ja muuttaa oikeuskulttuuriksi vakiintuneita ajattelumalleja ja laajoja rakenteita. Tämän syvällisen vision lisäksi työ haluaa lähentää käytännön pintatasolla akateemista ja liike-elämän maailmaa ja ajattelua lähemmäksi toisiaan. Akatemian näkökulmasta tutkimus tarjoaa perinteisen lakitutkimuksen sijasta tuoreita yritysjuridiikan näkökulmia. Työssä lähestytään tutkimuskysymystä käytännön kokemusten pohjalta, osakeyhtiön sisäisestä näkökulmasta ja yhtiön sisäisistä kysymyksistä käsin.

Tämä yritysjuridiikan alan tutkimus ei pureudu oikeuden molekyyliatasolle eikä niinkään tarjoa uutta normatiivista tietoa. Tutkimuksen uutuusarvo onkin erityisesti metodologinen eli innovatiivinen tapa yhdistää asioita. Tutkimus yhdistää ensinnäkin yhdeksi loogiseksi kokonaisuudeksi äkkiseltään erillään toisistaan olevia, päivän polttavia laajojakin asioita, kuten vastuullisuus, eettisyys, asiakaskokemus ja yritysjuridiikka. Tutkimus osoittaa, miten liike-elämän näkökulmat loppujen lopuksi yhdistyvät kokonaisuudeksi, jonka yhteinen nimitävä tekijä on asiakas. Toiseksi tutkimus yhdistää juristin ja liikemiehen arkeen abstrakteja käsitteitä, kuten yritysetiikka ja asiakaskokemus. Mahdollista ja tarkoituskaan ei ole tässä tutkimuksessa ollut porautua syvällisesti yksittäisiin kysymyksiin. Sen sijaan työn jokainen lukunsa voisi olla oma jatkotutkimuksensa aihe. Se osoittaa, että esimerkiksi jopa psykologi löytäneestä liiketaloudellisesta yritysjuridiikan työstä liittymäkohdan omaan työhönsä.

Uudistuvassa yliopistomaailmassa monitieteisyys toiminnan elinehtona korostuu entistään voimakkaammin, minkä vuoksi monitieteisyyttä pohditaan ja sen toteuttamiseksi haetaan kiivaasti erilaisia tapoja. Tämä tutkimus on monitieteinen ja käytännönläheinen. Se tarjoaa käytännön liike-elämälle uusia toteutuskelpoisia ideoita erottautumiseen ja *corporate governanceen* eli hallinnointiin. Tämän yritysjuridisen tutkimuksen visiona on olla jopa provosoivan poikkitieteellinen ja käytännöllinen, minkä akademia toivottavasti toivottaa tervetulleeksi!

1.5 Tutkimuksen lähteet

1.5.1 Aineisto

Tutkimuksen aineisto ilmentää osaltaan tämän tutkimuksen tavoitetta, joka on havahduttaa yritysjuristit hahmottamaan kokonaisuuksia ja oma roolinsa liiketoiminnassa. Aineistona on käytetty useita oikeustutkimuksen ja oikeusteorian perusteoksia. Erityisesti mainittakoon Kaarlo Tuorin ja Heikki Toiviaisen esitykset. Tuorin näkökulmat oikeuteen järjestelmänä ovat pukeneet sanoiksi ja kiteyttäneet monta ilmassa leijunutta oikeusteoreettista kysymystä. Toiviainen esitti aikanaan osakeyhtiöoikeustutkimuksessa innovatiivisia ja valtavirrasta poikkeavia näkemyksiä, kun hän kritisoi yhtiöoikeuden oikeustaloustieteellistä tutkimusotetta ja painotti erityisesti työntekijöiden asemaa yhtiön eturyhmänä⁴⁰. Poikkeavuudestaan huolimatta Toiviaisen näkemyksissä oli kuitenkin realistinen ote, ja nykyiset vastuullisuusnäkökulmat lienevät asettuneet Toiviaisen ja puhtaan oikeustaloustieteellisen näkemyksen välimaastoon.

Systeemiteoreettinen viitekehys nojaa pääasiassa Niklas Luhmannin teokseen *Law as a Social System*⁴¹ vuodelta 2004 sekä vuonna 1995 englanniksi ilmestyneeseen Luhmannin pääteokseen *Social Systems*⁴². Jukka Linnan systeemiteoreettinen väitöstutkimus vuodelta 2016 on rohkaissut perehtymään systeemiteoriaan⁴³. Raimo Hämäläisen ja Esa Saarisen näkökulmia systeemiälystä on käsitelty heidän vuoden 2004 kirjoituksensa⁴⁴ perusteella.

Normatiivisena pohjana tutkimukselle on tietenkin osakeyhtiölaki 624/2006 ja muu osakeyhtiösäätely. Koska rahoitusalan oikeudellisen riskienhallinnan säätely on verrattain edistyksellistä, sitä käsitellään tässä työssä. Toimialan säätelystä aineistona on käytetty muun muassa Euroopan pankkiviranomainen EBA:n ohjeita. Erityisesti EBA:n standardiluonnos EBA/RTS/2015/02 oli tärkeä lähtökohta tutkimuksen alussa ja sen kuluessa, ja tutkimus pohjautuukin näin ollen tähän standardiluonnokseen. Standardiluonnoksen käsittely oli pitkään keskeytyneenä muun muassa Baselin pankkivalvontakomiteassa pääomamallin muokkaamistarpeista käydyn keskustelun vuoksi. Tämän tutkimuksen ollessa viimeistelyvaiheessa heinäkuussa 2018 standardiluonnoksen pohjalta julkaistiin komission delegoitu asetus 2018/959⁴⁵, joka tuli voimaan 26.7.2018. Asetus poh-

40 Mähönen Villa 2007, 43.

41 Luhmann 2004.

42 Luhmannin pääteos lienee *Sozial Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, joka ilmestyi englanniksi vuonna 1995 nimellä *Social Systems*.

43 Linna 2016.

44 Hämäläinen – Saarinen 2004.

45 Komission delegoitu asetus (EU) 2018/959, OJ L 169, 6.7.2018, s. 1–26.

jautuu standardiluonnokseen osin muutettuna, kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta olennaisilta osin standardiluonnosta mukailten. Tämän tutkimuksen loppuvaiheessa voimaan tulleeseen asetukseen tyydytään viittaamaan ja lyhyesti käsittelemään alaluvussa 4.4 tutkimuksen muutoin perustuesssa mainittuun standardiluonnokseen.

Kolumnit, asiantuntijakirjoitukset ja lehtikirjoitukset elävöittävät kokonaisuutta ja sitovat tutkimusta käytännön elämään.

Tutkimuksessa käytettiin aineistona myös laadullisia teemahaastatteluja. Vaikka haastattelukokonaisuus ei haastateltavien määrässä mitattuna ollut suuri, haastattelut toivat tutkimukseen eittämättä lisäarvoa ja käytännön merkitystä.

1.5.2 Haastattelut tutkimuksen lähteenä

Yritysjuridiikan tutkimuksessa haastatteluja on hyödynnetty tutkimuksen lähteenä vähemmän kuin muilla liiketalouden aloilla. Metodologisesti jo pelkästään tämä seikka innoittaa käyttämään haastattelua yritysjuridisen tutkimuksen välineenä, jotta alan tutkimuksen näkökulmia monipuolistettaisiin ja totuttua kyseenalaistettaisiin. Toinen, merkittävämpi peruste haastatteluille tässä tutkimuksessa on käytännön ja tieteen näkökulmien yhdistäminen. Tutkimusasetelma oli tutkia käytännön liike-elämän ilmiöitä tieteellisin keinoin ja antaa käytännön liike-elämän toimijoille tueksi omaan työhönsä tieteellisiä apuvälineitä. Haastatteluilla tavoiteltiin ennen kaikkea laadullisesti tärkeitä huomioita, jotka syventäisivät ja joilla voisi testata tutkimuksen päätelmiä. Haastattelut ovat silta teorian ja käytännön välillä.

Haastateltavaksi halusin valita eri taustaisia käytännön liike-elämässä toimivia, oman alansa asiantuntijoita, joiden työtehtävissä vastuunkanto, asiakas ja eettisyys ja juristin taidot ovat olleet merkityksellisiä. Haastateltavilla toisin sanoen olisi annettavaa siinä työssä, kun rakennetaan polkua abstraktien käsitteiden ja konkreettisen jokapäiväisen juristin työn välillä. Tiedustellessani haastateltavien halukkuutta haastatteluun kaikki kolme henkilöä olivat hyvin innoissaan ja kokivat tutkimuksen aiheen erittäin ajankohtaiseksi ja uusia ulottuvuuksia tarjoavaksi. Haastateltaviin viitataan isolla alkukirjaimella kirjoitetulla aliaksella, mikä valikoitui viittaustekniikaksi muiden yhtä mahdollisten vaihtoehtojen joukosta.

Haastatellut ja haastatteluajankohdat:

1. Vastuullisuusasiantuntija. Hän on toiminut vastuullisuusjohtajana keskisuurissa osakeyhtiöissä sekä sittemmin konsulttina konsultoinut yrityksiä vastuullisuuden kehittämisessä. Haastattelu 1.4.2018.
2. Asiakaskokemusasiantuntija. Hän on asiakas- ja työyhteisökokeemuksen johtamisen osaaja ja pioneeri. Hän on toiminut muun muas-

sa asiakaskokemusjohtajana ja tulosvastuullisena liiketoiminnan johtajana keskisuurissa osakeyhtiöissä ja sittemmin yrittäjänä kouluttaa yrityksiä asiakaskokemuksesta. Hänen mottonsa istuu tähänkin tutkimukseen: ”alasta riippumatta olet kohtaamisalalla”. Haastattelu 4.4.2018.

3. Liikkeenjohdon neuvonantaja. Hän on koulutukseltaan oikeustieteiden kandidaatti ja juristin tehtävistä liiketoiminnan tehtäviin siirtynyt rahoitusalan toimiva johdon neuvonantaja. Ennen nykyistä rahoitusalan *executive advisor* -tehtäväänsä hän on toiminut juristina asianajo- ja konsulttitehtävissä. Hänellä on näkemystä liiketoiminnan juristilta vaatimista taidoista sekä rahoitusalasta. Haastattelu 11.4.2018.

Kaikki haastateltavat kertoivat näkemyksistään yksityishenkilöinä ja asiantuntijoina edustamatta mitään yhteisöä. Haastattelut olivat kvalitatiivisia eli laadullisia teemahaastatteluja. Haastateltava sai vapaasti ajatella ääneen teemasta. Haastattelua varten haasteltava sai etukäteen kysymykset sekä kuvauksen tutkimuksen kohteesta, taustasta, metodista ja keskeisistä päätelmistä seuraavasti:

”Tutkimuksen kohde: Osakeyhtiön oikeudelliset riskienhallintatyökälyt. Eettisyys on tullut jo riskienhallintaa koskevaan sääntelyyn: Eettisten normien rikkominen ja väärinkäytökset määritellään nykyisin rahoitusalan sääntelyssä oikeudelliseksi riskiksi, jota tulee mitata. Toiseksi yrityksen sidosryhmät odottavat yrityksen toimivan eettisesti. Vaatimukset laajentavat ja uudistavat perinteistä (oikeudellisen) riskin käsitettä ja osakeyhtiön riskienhallintaa.

Tausta: Tutkimus alkoi aikanaan pohdinnastani, miten yritysjuristi – ja kuka tahansa muu yrityksen ei-tulosvastuullinen asiantuntija – voisi tosiasiallisesti olla hyödyksi liiketoiminnalle ja integroitua yrityksen johtamiseen. Toiseksi kaipasin konkreettista tapaa tarjota yritysjohtajille ymmärrystä juridiikan ja juristin mahdollisuuksista kannattavalle liiketoiminnalle: Yritysjuristi on voimavara, joka kannattaa valjastaa etsimään mahdollisuuksia, ei vain heiluttamaan stop-merkkiä.

Metodi: Tutkimus sijoittuu monen tieteenalan liittämöpinnalle. Tutkimus on hyvin käytännönläheinen eli se yhdistää käytännön ja akateemisen näkökulman.

Tutkimukseni keskeinen päätelmä: Käsillä olevat yritysjuridiikan, riskienhallinnan, yritysetiikan ja vastuullisuuden näkökulmat nivoutuvat

loppujen lopuksi vahvasti yhteen: Kaikkien näkökulmien yhdistävä tekijä on asiakas. Asiakas on yhtiön eettisyyden ja moraalisen arvoperustan ydin, jolle kaiken toiminnan ja kaikkien yhtiön sisäisten toimintojen tulisi rakentua. Tällöin:

- Oikeudellisesta näkökulmasta asiakaslähtöinen yritys pystyy tuottamaan voittoa osakkeenomistajilleen. Toiseksi asiakkaan merkityksen omaksumalla yritysjuristi (ja muut asiantuntijat) palvelee omalla asiantuntija-alueellaan liiketoimintalähtöisesti.
- Vastuullisuuden näkökulmasta yritys kantaa vastuunsa toiminnastaan sekä turvaa kilpailukykyänsä ja tulevaisuuden toimintaedellytyksensä.
- Yritysetiikan näkökulmasta asiakaslähtöisyys ja henkilötason vastuunkanto kokonaisuudesta ovat eettistä toimintaa.

Kysymykset:

1. Yrityksen arvot työkaluna: Miten ja millaiset yrityksen arvot ohjaavat toimintaa kaikkein tehokkaimmin?

2. Asiakasnäkökulma: Miten asiakasnäkökulmaa pitäisi painottaa ja asiakkaan näkyä liiketoiminnassa nykyistä enemmän? Voit pohtia asiaa erityisesti yrityksen sellaisten sisäisten toimintojen ja asiantuntijoiden näkökulmasta, jotka eivät toimi asiakasrajapinnassa.

3. Juristilta vaadittavat taidot liiketoiminnan näkökulmasta: Millaisia taitoja ja henkilöön liittyviä ominaisuuksia liiketoiminnan näkökulmasta pätevä yritysjuristi (ja asiantuntija) tarvitsee?

4. Vastuunkanto: Miten yrityksen henkilöstöä saadaan ottamaan vastuuta sellaisesta tehtävästä, joka ei ole henkilön toimenkuvassa ensisijaiseksi määritelty vastuu (esimerkkinä asiakaslähtöisyys juristille tai riskienhallinta myyjälle)?

5. Muita näkökohtia: Tuleeko Sinulla mieleen teeman kannalta mielenkiintoisia näkökohtia?”

Haastattelutilanteet olivat kahviloissa vapaamuotoisesti järjestettyjä tapaamisia, jotka otaksuttavasti tarjosivat haastateltavillekin tervetulleen tuokion pohtia näitä tärkeitä kysymyksiä. Ensimmäisen puheluni ja etukäteen lähettämäni aiheiston perusteella kaikki haastattelut olivat heti haastattelun alusta alkaen ”kar-

talla” eli päästiin heti itse asiaan. Kaikissa haastatteluissa keskustelut etenivät vapaamuotoisesti. Samalla kuitenkin seurattiin, että kaikkiin kysymyksiin tulee vastaus.

Haastatteluiden aikana kirjoitin kirjalliset muistiinpanot vastauksista jokaiseen kysymykseen kohdittain. Muistiinpanoissani käytin suoria lainauksia, ydin sanoja sekä kuvioita. Koska haastateltavat olivat alansa asiantuntijoita ja ymmärsivät tutkimuksen aiheen, pystyin keskittymään muistiinpanoissani erityisesti yllättäviin pohdinnanluonteisesti esitettyihin kysymyksiin ja käytännön elämän konkreettisiin esimerkkeihin. Erityisesti kirjoitin muistiin päätelmiäni tarkentavat, rakentavat huomiot.

Haastatteluiden tulokset käsitellään kysymyksittäin alaluvuissa 7.7, 7.8, 8.6.4 ja 9.4. Lisäksi Vastuullisuusasiantuntijan kannanottoja vastuullisuudesta esitellään alaluvussa 3.4. Koen näiden asiantuntijoiden osallistuneen kovin luonnollisena osana tähän tutkimukseen, ja siksi heidän äänensä kuuluvatkin tutkimuksessa keskustelevana ja kantaa ottavina. Raportoin heidän kannanottonsa ja antoisat huomionsa aina sopivissa kohdissa ikään kuin keskustelisin heidän kanssaan kyseisessä kohdassa edelleen autenttisesti.

Haastattelujen innoittamana haluan rohkaista kaikkia oikeustieteen tutkijoita käyttämään haastattelua tutkimuksessa!

1.6 Tutkimusmatka

Käsillä oleva tutkimus on matka vaativaltakin tuntuvista abstrakteista aiheista käytäntöön ja juristin henkilötasolle. Tutkimus osoittaa, kuinka teoria ja käytäntö kietoutuvat toisiinsa toinen toisiaan tukien ja täydentäen. Tutkimuksen teoreettisen kehikon muodostaa systeemiteoria. Tutkimuksen kohdetta tarkastellaan oikeustaloustieteen keinojen ohella systeemiteorian avulla. Systeemiteoreettisesti oikeus on yksi ihmisen luoma yhteiskunnan osajärjestelmä, jolla on oma tapansa toimia ja kommunikoida⁴⁶. Tämä tutkimus antaa ehdotuksia siihen, miten oikeus voi, Luhmannin teorian käsittein kuvattuna, autopoieettisesti toimivana ja suljettuna osajärjestelmänä vaikuttaa toisiin osajärjestelmiin.

Työssä käytetään tietoisesti luetelmia. Tämän tarkoituksena on selventää ja jäsentää monitahoisia teemoja. Käytännön liike-elämässä työskenteleviä tämä toivoakseni myös auttaa nopeammin hahmottamaan tutkimuksen merkityksellisiä osia. Kokonaisuuden ja teemojen liittymäpintojen hahmottamisen helpottamiseksi jokainen luku aloitetaan tiivistämällä kyseisen luvun tavoite ja luvun aiheen merkitys tutkimuskokonaisuudessa. Vastaavasti luvut lopetetaan kokoaviin

46 Tuori 2007, 18–19.

huomioihin lukuun ottamatta viimeistä asialukua 9, joka päätetään pohdintaan profession muuttumisesta.

Tutkimusmatka aloitetaan luvussa 2 käsittelemällä oikeudellisen riskin perinteistä määritelmää ja sen uusia ulottuvuuksia. Oikeudellisen riskienhallinnan todetaan siirtyvän kohti väärinkäytösten ja epäeettisen toiminnan ehkäisyä. Tämä korostaa organisaation jokaisen yksilön henkilötason vastuuta kokonaisuudesta. Oikeudellinen riskienhallinta yhdistyy näin ollen etiikkaan ja eettisyyteen. Luvussa 3 onkin aiheellista pysähtyä hetkeksi tutustumaan eettisyyden ja vastuullisuuden perusteisiin. Alaluvussa 3.3 käsitellään tämän työn kannalta tärkeitä etiikan peruskäsitteitä, jotka on tietoisesti korostettu lihavoidulla fontilla lukijaa helpottamaan. Lukija voi tarvittaessa helpommin palata käsitteeseen.

Rahoitusallalla oikeudellisen riskienhallinnan ja toiminnan eettisyyden sääntely on edistynyt muihin toimialoihin verrattuna. Rahoitusalan sääntelystä voisivat muut toimialat ottaa suoraan mallia käytännönläheisen eettisyyden rakentamiseksi. Edistyksellisyydessään rahoitusalan sääntely ansaitseekin oman katsauksensa luvussa 4.

Kuitenkin vain osa osakeyhtiöistä toimii rahoitusallalla ja on rahoitusalan sääntelyn alaisia. Kaikkia Suomessa toimivia osakeyhtiöitä koskevaa oikeudellisen riskienhallinnan viitekehystä käsitellään luvussa 5. Luku 5 on yritysjuristille listaus motiiveista, kun hän perustelee muulle organisaatiolle oikeudellisen riskienhallinnan tärkeyttä.

Luku 6 tarkastelee sääntelyn merkitystä oikeudellisena riskienhallintatyökaluna. Mielenkiinnon kohteina ovat sääntelyn normatiivinen käsite ja tavoite sekä metaregulaatio riskienhallinnan näkökulmasta. Metaregulaatio, eli yritysten itse tuottamat säännöt, on kiinnostava, koska riskienhallinnan konkreettiset menetelmät ja toiminnan eettisyys nojaavat toistaiseksi pitkälti yritysten oman aktiivisuuden varaan.

Luvussa 7 pohditaan yritysetiikkaa oikeudellisena riskienhallintatyökaluna. Luvun keskiössä ovat asiakas, arvot sekä asiantuntija-ammattiprofessioiden etiikka. Luvussa tarkastellaan, miten etiikan peruselementtejä voi hyödyntää riskienhallinnan ja edelleen kannattavan liiketoiminnan rakentamiseksi.

Luvussa 8 astutaan etiikan maailmasta operatiiviselle tasolle. Luvussa pohditaan muun muassa organisaatorakennetta riskienhallinnan näkökulmasta sekä oikeudellisen riskienhallinnan vastuita ja johtamista. Viimeiseksi luvussa käsitellään muutamia keskeisiä keinoja rakentaa yksilötason vastuunkantoa.

Lopuksi luvun 9 saattelemana tässä monitahoisessa kokonaisuudessa laskeudutaan yksilön tasolle ja pohditaan juristin taitojen ja ominaisuuksien merkitystä oikeudellisessa riskienhallinnassa. Esiin nousee kysymys myös juristin itsensä vastuunkantokyvystä ja -halukkuudesta. Edelleen juristiprofession oma suhde oikeuteen on tutkimuksellisesti toistaiseksi ratkaisematon kysymys, johon luvussa haetaan ajatusapua systeemiteorian työkaluin.

1.7 Systemiteoria metodisena viitekehyksenä

”Luhmannlaisen sosiologian tavoitteena ei ole yhteiskunnan ohjaaminen, vaan mahdollisuuksien osoittaminen ja avaaminen esittämällä ekvivalentteja ratkaisumahdollisuuksia⁴⁷.”

Oikeusteoriassa on vakiintunut lähtökohdaksi, että oikeustieteellinen ja yhteiskuntatieteellinen näkemys ovat eriytyneet toisistaan. Tämä pitkälti H. L. A. Hartin esittämään perustuvan näkemyksen mukaan oikeuteen on sisäinen ja ulkoinen näkökulma: juristiprofession katsotaan lähestyvän oikeutta osanottajan sisäisestä perspektiivistä, kun taas yhteiskunnallisesti ja sosiologisesti oikeutta tarkastellaan ulkoisesta näkökulmasta. Tarkastelemalla oikeutta ulkopuolelta yhteiskuntatiede väittää kertovansa totuuden oikeudesta ja oikeudellisesta diskurssista, mihin oikeus ei sulkeutuneena ja ideologisesti tahrautuneena järjestelmänä kykene⁴⁸.

Liiketoiminnan tavoitteiden ja juridiikan välinen marssijärjestys sekä juridiikan instrumentaalisuus ovat usein selviä liiketoimintavastuulliselle johtajalle. Juristille juridiikan tehtävä ei välttämättä aina näyttäyty liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamisen välineenä. Lakimiesroolista ja oikeustieteestä käsin maailmaa hahmottavana juristi voi pitää juridiikkaa itseisarvona. Juridiikkaa syvällisesti pohtivaa ja juristikieltä puhuvaa juridiikan asiantuntijaa voi liiketoiminnan toimijan olla vaikea ymmärtää. Yritysmaailmassa puhtaasti pelkkä juridinen ote voi vaikeuttaa juristin – tärkeänkin – viestin perillemenoaa.

Kun kohteena on oikeuden ja juristin olemukset, joita tarkastellaan oikeuden ulkopuolelta, perinteiset oikeusteoreettiset viitekehykset ovat riittämättömiä. Sosiologinen systemiteoria tarjoaa yhden toimivan viitekehyksen pohtia juridiikan asiantuntijan roolia suhteessa liiketoimintaan. Systemiteorian avulla tutkitaan ja selitetään ihmisyyhteisöjen, kuten eri ammattiryhmien keskinäistä vuorovaikutusta monimutkaistuvassa maailmassa.

Alun perin yleinen *yleinen systemiteoria* oli luonnontieteellinen teoria ja matemaattinen oppi, joka tutki järjestelmien ohjausta ja rakenteita. Aristoteles havaitsi erilaisten järjestelmien vuorovaikutuksesta, että kokonaisuutta eivät luonnehdi ainoastaan sen osat, vaan sen osien väliset vuorovaikutukset⁴⁹. Systemiteorian mukaan järjestelmiä ovat esimerkiksi koneet, organismit, fyysiset järjestelmät ja sosiaaliset järjestelmät⁵⁰.

47 Kangas 2013, 74.

48 Tuori 2007, 34.

49 Ropolh 1999, 61.

50 Luhmann 1995, 2.

1950-luvulla yleisen systeemiteorian tutkimuksessa järjestelmät alettiin jakaa sulkeutuneisiin ja avoimiin järjestelmiin sillä perusteella, miten ne reagoivat ympäristöönsä. Syntyi avoimen järjestelmän teoria (*Open system theory*), jota kehitti muun muassa biologisti Ludwig von Bertalanffy. Avoimen järjestelmän yksi tunnusmerkeistä on, että se sopeutuu ympäristöönsä. Sulkeutunut järjestelmä on puolestaan täysin sulkeutunut ympäristöltään. Se reagoi ainoastaan järjestelmän itsensä sisällä tapahtuviin asioihin. Jos sulkeutunut järjestelmä havaitsee ongelman järjestelmän sisällä, se reagoi siihen. Järjestelmän reproduktion jatkuminen ei ole kuitenkaan varmaa.⁵¹

Vuonna 1975 De Rosnay kuvasi avointa ja sulkeutunutta järjestelmää seuraavasti:

”Avoin järjestelmä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä eli yleistäen ekosysteeminsä kanssa. Selviytyäkseen avoin järjestelmä vaihtaa ympäristönsä kanssa järjestyksensä ylläpitämiseen käyttämänsä energiaa, materiaalia ja informaatiota. Käyttämänsä energian eli entropian se poistaa järjestelmästä jättäen sen ympäristöönsä. Avoimen järjestelmän entropiataso pysyy melko alhaisena järjestelmän läpi virtaavan energian avulla ympäristön entropiatason puolestaan kasvaessa. Näin avoin järjestelmä säilyy. Avoimet järjestelmät kykenevät vähentämään entropian määrää paikallisesti ja jopa kehittymään edelleen yhä monimutkaisemmaksi. Avoin systeemi on kuin varasto, jossa esimerkiksi vesi virtaa sisään ja ulos samalla nopeudella, ja tällöin veden pinta pysyy koko ajan samalla korkeudella.”

”Suljettu järjestelmä ei vaihda ympäristönsä kanssa energiaa, materiaalia eikä informaatiota. Se on täysin eristetty ympäröivästä maailmasta. Suljettu järjestelmä käyttää omaa sisäistä potentiaalienergiavarastoaan. Reaktioiden tapahtuessa entropian eli käytetyn energian määrä kasvaa peruuttamattomasti. Termodynaamisessa tasapainotilassa entropia saavuttaa maksimiarvonsa, eikä järjestelmä enää toimi.”⁵²

Kun järjestelmän osallisena on ihminen, järjestelmää voidaan pitää avoimena. Tämä on yksi tapa hahmottaa (sosiologisen) avoimen järjestelmän luonnetta. Ihminen tuo järjestelmän toimintaan kompleksisuutta, koska ihmiset ovat kaikki erilaisia ja koska ihmisen käyttäytyminen nojaa vahvasti kulloiseen tilanteeseen ja aikaan. Tällaisen järjestelmän toimintaa on vaikeampi ennustaa ja mallintaa

51 Luhmann 2004, 48.

52 de Rosnay 1975, 65–66.

yksinkertaiseksi, esimerkiksi verrattuna täysin tekniseen järjestelmään.⁵³ Avoin järjestelmän teoria voidaan määritellä metodologiaksi, jonka avulla ratkaistaan elävien tai operoivien järjestelmien ongelmia tuomalla uusi näkökulma totuttuihin johtamisteorioihin⁵⁴.

Yleinen systeemiteoria levisi myös muille tieteenaloille, ja sittemmin systeemiteoreettisen näkemystavan on osoitettu soveltuvan myös ihmistoimintojen selittämiseen sekä ihmisen rakentamien järjestelmien toimintaan. Moderni sosiologinen systeemiteoria tutkii ja selittää ihmisyyteen, kuten eri ammattiryhmien keskinäistä vuorovaikutusta monimutkaistuvassa maailmassa. Systeemiteoriassa yhteiskunta rakentuu eri toiminnoista, joita kutsutaan yhteiskunnallisiksi osajärjestelmiksi (*subsystem*). Nyky-yhteiskunnassa tällaisia järjestelmiä ovat esimerkiksi oikeus, politiikka, talous, uskonto, media ja koulutus⁵⁵. Sosiologian alalla Niklas Luhmann on 1980-luvulta alkaen työstänyt kattavasti sosiaalisten järjestelmien tutkimusta systeemiteorian avulla. Hän näki systeemiteorian tuovan sosiologiseen tutkimukseen uutta näkökulmaa, josta alan tutkimus voisi hyötyä⁵⁶. Hän on tutkinut myös oikeutta sosiaalisena järjestelmänä.

Modernin systeemiteorian mukaan yhteiskunta rakentuu (vain ja ainoastaan) *kommunikaatiosta*. Teoria identifioi sitä, miten kommunikaatio toimii fyysisessä maailmassa ja miten yhteiskunnan eri järjestelmät kommunikoivat keskenään.⁵⁷ Moderni yhteiskunta on monimutkainen. Yhteiskunnan eri osajärjestelmät muodostavat kokonaisuuden, jotka linkittyvät toisiinsa vuorovaikutuksen kautta. Osajärjestelmät tekevät jatkuvasti viestintäoperaatioihin liittyviä valintoja. Asiat vaikuttavat jatkuvasti kausaalisesti keskinäisessä suhteessa toisiinsa. Jotkut näistä syy-yhteyksistä ilmenevät fyysisessä maailmassa, mutta suurin osa ilmenee yhteiskunnallisena vaikutuksena. Sosiaalisten järjestelmien vuorovaikutus ja kausaalinen suhde ovat monimutkaisia. Nämä edellyttävät sosiaalisen elämän eri osa-alueiden interaktiolta jatkuvaa kehittymistä ja monimuotoista vuorovaikutusta.⁵⁸

Systeemiteoreettisesti oikeus on oma yhteiskunnallinen osajärjestelmänsä. Verkottuvassa yhteiskunnassa ja liike-elämässä myös oikeus tarvitsee väistämättä vuorovaikutusta ja yhteyden toisiin osajärjestelmiin. Systeemiteoria haastaa oikeustieteilijän tarkastelemaan oikeutta ulkopuolelta instrumentaalisenä väli-

53 Tokoro 2010, 254.

54 sama, 255. Mario Tokoron vuonna 1988 perustama tutkimuslaboratorio *Sony Computer Science Laboratories* on tutkinut avoimia järjestelmiä ja sittemmin edennyt tämän tutkimustulosten pohjalta tutkimaan nyky-yhteiskunnan ja tulevaisuuden haasteena pidettyä globaalin ympäristön, yhteiskunnan ja talouden kestävyyttä.

55 Luhmann 2004, 1.

56 Luhmann 1995, 1.

57 Luhmann 2004, 1.

58 sama, 7.

neenä, eli yhtenä ammattinsa välineenä toteuttaa muita tavoitteita. Perinteinen jako sisäiseen ja ulkoiseen näkökulmaan selittävät juristiammattikunnan ajattelutapaa, mutta kehittyäkseen oikeus kaipaa objektiivista itsensä tarkastelua ulkoapäin – tarvittaessa kriittisestikin. Kun oikeustieteilijä esimerkiksi sosiologisin apuvälinein kykenee siirtymään tarkastelemaan oikeutta ulkopuolelta, oikeus on mahdollista nähdä itseisarvoisen päämäärän sijasta välineenä jonkin seuraavan päämäärän tavoittamiseksi.

Systeemiteoriakaan ei ole teoreettisena viitekehyksenä kokonaisvaltainen siten, että se kykenisi tarjoamaan joka suhteessa pitävät vastaukset oikeuden ja juristiprofession muutostarpeisiin. Tuorin mukaan Luhmannin näkemys oikeustieteestä on yksipuolinen ja vajavainen erityisesti siksi, että hän tarkastelee oikeustiedettä – sekä oikeusdogmatiikkaa että oikeusteoriaa – vain oikeudellisena käytäntönä ja päättyy siihen, että oikeustiede ei ole tieteellinen käytäntö⁵⁹.

Tuori on tästä vastakkaista mieltä. Tuorin mukaan modernin yhteiskunnan tärkeimmät oikeudelliset käytännöt ovat lainsäätäminen eli oikeusnormien asettaminen, lainkäyttö ja oikeustiede⁶⁰. Oikeustiede on sekä oikeudellinen että tieteellinen käytäntö, mitä hän kutsuu oikeustieteen kaksoiskansalaisuudeksi. Oikeustiede on yksi modernin oikeusjärjestelmän oikeudellisista käytännöistä. Ne ovat yhteiskunnallisia käytäntöjä, jotka ovat erikoistuneet modernissa yhteiskunnassa tuottamaan ja uusintamaan oikeutta symbolis-normatiivisena ilmiönä, oikeusjärjestyksenä. Oikeustiede tieteellisenä käytäntönä puolestaan tarkoittaa sitä, että se on alisteinen tieteelliselle käytännölle liittyville rajoituksille ja sitoumuksille, kuten refleksiivisyyden vaatimukselle. Tieteellisen käytännön refleksiivisyys tarkoittaa, että käytäntö kykenee arvioimaan itseään, ottamaan itseensä etäisyyttä ja keskustelemaan omasta pätevydestään. Tuorin mukaan moderni oikeus on syntynyt tietoisin inhimillisen toiminnan tuloksena. Moderni oikeus positivoi oman refleksiivisyytensä sääntelemällä muuttamisensa ja kumoamisensa sääntelyä. Tuorin mukaan juuri tämä oikeustieteen kaksoiskansalaisuuden erityispiirre vaivaa sekä oikeustieteilijöiden että yhteiskuntatieteilijöiden yrityksiä määritellä oikeustieteen ominaispiirteitä ja suhdetta yhteiskuntatieteisiin.⁶¹

Sosiaalisen systeemin kommunikaation välittäjää kutsutaan *mediumiksi* ja se lisää kommunikaation onnistumisen mahdollisuutta⁶². Järjestelmät tarkastelevat ympäröivää ympäristöään suhteessa omaan *koodiinsa*. Systeemi valikoi järjestelmänsä mukaan otettavia aineksia tämän koodinsa avulla. Koodi on binäärikoodi eli kaksiarvoinen konstruktio, jolla on positiivinen ja negatiivinen arvo.

59 Tuori 2007, 21.

60 Tuori 2000, 171.

61 Tuori 2007, 17–18.

62 Linna 2016, 14.

Vain sellainen informaatio, joka voidaan sovittaa tähän kaksiarvoiseen koodiin, voidaan ottaa mukaan järjestelmään. Muu informaatio ei ole järjestelmälle merkityksellistä ja se jätetään järjestelmän ulkopuolelle. Oikeuden mediumi on laki ja binäärikoodi laillinen – laitton.⁶³ Vain oikeudella ovat tämä mediumi ja koodi, mikä erottaa oikeuden muista sosiaalisista järjestelmistä. Esimerkiksi moraalinen koodi on hyvä – paha⁶⁴ ja politiikan koodi on hallitus – oppositio⁶⁵.

Selviytyäkseen järjestelmän on kyettävä jatkuvaan vuorovaikutukseen ympäristönsä kanssa. Järjestelmä ei kuitenkaan muodosta yksinkertaisia ja suoria suhteita ympäristöönsä, vaan se jossain määrin sulkeutuu ympäristöltään. Järjestelmän sisälle muotoutuu sisäinen valintakriteeristö, jonka perusteella järjestelmä tekee jatkuvia, erityisesti kommunikaatiota koskevia valintoja. Kun järjestelmälle muodostuu sisäinen valintakriteeristö, järjestelmästä tulee autonominen. Järjestelmän autonomia puolestaan mahdollistaa yhä monimuotoisemman ja kehittyneemmän reagoinnin suhteessa ympäristöön. Ilmiötä, jossa järjestelmä osin sulkeutuu, erottuu ympäristöstään ja muodostaa omat sisäiset valintakriteerit, kutsutaan toiminnalliseksi tai operatiiviseksi sulkeutuneisuudeksi (*operational closure*). Systeemi ei voi uusiutua eikä kehittyä monimuotoisemmaksi ilman, että se on toiminnallisesti sulkeutunut ympäristöltään. Systeemi ei voi myöskään kehittyä ilman autonomiaa. Autonomia puolestaan edellyttää systeemin omaa sisäistä kommunikaatiota koskevaa valintakriteeristöä. Kaikki järjestelmät ovat toiminnallisesti sulkeutuneita. Järjestelmät eroavat siinä, miten ne ovat saavuttaneet tämän toiminnallisen sulkeutuneisuuden. Eroa on järjestelmien koodissa ja yhteiskunnallisissa tehtävissä.⁶⁶ On huomattava, että toiminnallinen sulkeutuneisuus ei tarkoita ympäristöstä eristäytymistä, vaan päinvastoin. Systeemiteoreettinen järjestelmän sulkeutuneisuuden perustuva uusiutumiskyky nimenomaisesti korostaa järjestelmien keskinäisiä kausaalisia riippuvuussuhteita⁶⁷.

Systeemi pyrkii selviytymään ja uusiutumaan ympäristössään. Se ikään kuin vastaa ympäristönsä vaatimuksiin heijastamalla ympäristöään rakentamalla ympäristöstään kuvan itsensä sisälle käyttämällä siihen omia rakenteitaan ja aineksiaan. Systeemin on valikoitava, mitkä ympäristön seikat ovat merkityksellisiä siten, että ne on sisällytettävä sen omaan sisäiseen rakennelmaan. Systeemi pyrkii siis yksinkertaistamaan ja vähentämään monimutkaisuutta mallintaakseen sisäisesti kopion ympäristöstään ja selviytyäkseen hengissä. Puhutaan *reduktio-nismista*. Monimutkaisessa maailmassa yksinkertaistaminen on välttämätöntä.

63 Linna 2016, 15.

64 Luhmann 2004, 107.

65 sama, 367.

66 sama, 7–9.

67 sama, 80.

Ilman sitä järjestelmä tukkeutuisi informaatiosta ja yhteyksistä, eikä pystyisi hoitamaan sille varattuja tehtäviä⁶⁸.

Samaan aikaan kun järjestelmä on toiminnallisesti sulkeutunut, se on kognitiivisesti eli tiedollisesti avoin. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmä kykenee vastaamaan ja reagoimaan ympäristöönsä. Aina systeemi ei välttämättä tee niin, mutta tarvittaessa se pystyy tähän. Järjestelmän avoimuus suhteessa ympäristöönsä on siis kognitiivista eli tietoista kahdella perusteella: Ensinnäkin järjestelmä osaa rajoittaa kommunikaatiotaan ja valita kommunikaation määrän. Toiseksi järjestelmä kykenee oppimaan. Se muuttaa kommunikaatiotaan, mikä puolestaan muuttaa järjestelmän sisäistä kommunikaatiokriteeristöä.⁶⁹

Järjestelmät kytkeytyvät toisiinsa rakenteellisesti ja operatiivisesti. Rakenteellinen kytkentä tarkoittaa sitä, että sama operaatio, sama viestintäteko, kuuluu kahteen yhteiskunnalliseen osajärjestelmään ja toimii kahden järjestelmän viestintäverkostossa. Esimerkiksi riitaoikeudenkäynnissä asia voidaan milloin tahansa prosessin aikana sopia ja päätyä sovintoon. Sopimus on sekä oikeus- että talousjärjestelmän operaatio, ja valtiovalta luo rakenteellisen kytkennän oikeuden ja poliittisen osajärjestelmän välille. Rakenteellisessa kytkennässä systeemi voi luottaa tiettyihin ympäristön suhteellisen pysyviin ja ennakoitaviin ominaisuuksiin. Käytännössä nämä ovat yleiseen tietoon perustuvia perusoletuksia tai yhteisesti hyväksytyjä asioita, kuten ajan käsite ja raha vaihdannan välineenä. Operatiivinen kytkentä puolestaan tarkoittaa sitä, että järjestelmä on yhteydessä ympäristöönsä hetkellisesti. Esimerkiksi poliittinen tahto toteutetaan lainsäädäntötoimella. Tällöin toimi kuuluu samanaikaisesti kahteen toisistaan erilliseen yhteiskunnalliseen osajärjestelmään, politiikkaan ja oikeuteen.⁷⁰

Tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi systeemiteoria soveltuu ja on kiehtova ainakin seuraavin perustein:

- Systeemiteoria haastaa oikeustieteilijöiden tavan erotella ulkoinen ja sisäinen näkökulma oikeuteen ja rohkaisee tarkastelemaan oikeutta oikeuden ulkopuolelta.
- Systeemiteoria tunnustaa jatkuvan muutoksen. Järjestelmien on jatkuvasti muutettava sopeutuakseen ympäristönsä muuttumiseen ja selviytyäkseen. Tässä työssä tarkastellaankin juuri profession ja oikeuden muuttumista ja muutostarvetta.
- Yhteiskunnan osajärjestelmät ovat kognitiivisia eli tietosidonnaisia, joten ne kykenevät muokkaamaan kommunikaatiotaan tilanteen

68 Linna 2016, 21.

69 Luhmann 2004, 8.

70 Linna 2013, 19–20.

edellyttämällä tavalla. Tämä tarjoaa väylän tutkia tilanneherkkyyttä oikeuden piirteinä.

- Systeemiteoriassa järjestelmien välinen vuorovaikutus on keskeistä. Teorian mukaan yhteiskunta rakentuu (vain ja ainoastaan) kommunikaatiosta ja viestintäteoista. Vuorovaikutustaidot ovat asiantuntijatyön ammattitaitoa.

Systeemiteoreettinen ajattelumalli on myös juristille oiva työkalu. Jo sen perusajatusten pohtiminen auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, vuorovaikutussuhteita ja omaa rooliaan kokonaisuudessa. Liike-elämän verkottuessa ja perinteisten raja-aitojen kaatuessa systeemiteoria kokenee uudelleen tulemisen, renessanssin. Työssä kuin työssä vaaditaan moniosaamista. Myös juristin työtä muuttavat tekoälyn ja robotiikan mahdollisuudet avautuvat paremmin systeemiteoreettisia perusteita ymmärtämällä.

1.8 Oikeus systeemiteoreettisena järjestelmänä

Ajallisesti oikeus alkoi eriytyä omaksi yhteiskunnalliseksi osajärjestelmäkseen, kun se muuttui tutkittavaksi ja opiskeltavaksi tieteelliseksi oikeustieteeksi. Oikeudellisten asioiden monimutkaistuessa ja taloudellisten intressien kasvaessa maallikkotuomareiden ja suullisten sääntöjen tilalle alkoivat tulla koulutetut lakimiehet ja kirjoitetut oikeuslähteet.⁷¹ Manner-Euroopassa oikeustieteellinen yliopistokoulutus alkoi 1000-luvun lopussa Bolognassa, minkä jälkeen valamies- ja maallikkotuomari-instituutio on väistynyt vaiheittain⁷². Maallikkotuomareiden merkitys on vähentynyt erityisesti 1800-luvulta alkaen⁷³.

Oikeus on systeemiteoreettinen yhteiskunnallinen osajärjestelmänsä, joka hoitaa yhteiskunnassa erityistä tehtäväänsä *oman ohjelmansa, mediuminsa ja binäärikoodinsa* avulla⁷⁴. Tehtävä, ohjelma, medium ja koodi erottavat yhteiskunnalliset osajärjestelmät toisistaan.

Oikeuden *tehtävä* on lisätä odotuksiin liittyvää varmuutta. Toisin sanoen oikeuden tehtävä on lisätä ennakoitavuutta ja oikeusvarmuutta sekä viestiä tekosten ja seuraamusten välisiä syy-yhteyksiä⁷⁵. Luhmann haluaakin siirtää oikeuden tehtävän painopisteen jälkikäteisestä reagoinnista ja riidanratkaisusta ennakkoivaksi. Kommunikaatiollaan oikeus torjuu odotuksiin liittyvää epävarmuutta.

71 Pihlajamäki 2013, 584–585.

72 sama, 588.

73 sama, 598.

74 Linna 2016, 14.

75 Luhmann 2004, 9.

Vaikka teosta pitäisi seurata joku tietty seuraamus, näin ei aina käy. Luhmann havainnollistaa oikeuden tehtävää oivallisesti seuraavalla esimerkillä: Joskus on tilanteita, että oikeus ei toteudu ja että ei ole enää pienintäkään mahdollisuutta siihen, että lainsäädännönkin tukemat odotukset (oikeudenmukaisuus) enää tapahtuisi. Tällaisessakaan tilanteessa ei voida aina päätyä sanomaan: ”Kyllä, olet oikeassa, mutta valitettavasti emme voi auttaa sinua”. Tällaisissa pettymystilanteissa (epäoikeudenmukaisuutta kohdattaessa) Luhmannin mukaan oikeuden on kyettävä aina tarjoamaan vähintäänkin korvaavia vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi rangaistuksia ja vahingonkorvauksia, ja varmistettava näiden toissijaisten vaihtoehtojen täytäntöönpano.⁷⁶

Oikeudessa kommunikation välittäjä eli *mediumina* on laki. Oikeudella on oma systeemiteoreettinen *koodinsa*, laillinen – laitton. Järjestelmä tarvitsee omaa sisäistä koodiansa selviytyäkseen. Sisäisen koodinsa perustalla järjestelmä luo sisäiset rakenteensa. Yksi oikeuden sisäisistä rakenteista on esimerkiksi voimassa oleva lainsäädäntö. Luhmannin teorian mukaan kaikki oikeuden kommunikation pohjautuu viime kädessä vertailuun laillisen ja laittoman välillä. Lain ohella myös muun muassa moraali ja uskonto antavat normatiivista ohjeistusta siitä, miten pitäisi toimia ja miten ei. Mikään muu järjestelmä kuin oikeus ei kuitenkaan voi määritellä, onko teko laillinen vai laitton. Systeemiteoreettisesti tämä on oikeuden erottautumistekijä muista järjestelmistä.⁷⁷

Järjestelmät jakautuvat edelleen osajärjestelmiin. Esimerkiksi oikeuden osajärjestelmiä ovat eri oikeuden alat sekä eri lakimiesammattiryhmät, kuten tuomioistuimien ja lainsäätäjien. Oikeus jakautuu myös eri oikeudenaloihin. Luhmannin mukaan tuomioistuin oikeuden osajärjestelmänä on oikeuden keskipisteessä, koska tuomioistuin oikeuden osajärjestelmänä tekee puhtaasti oikeudellista arviointia siitä, mikä on lain mukaista ja mikä ei. Tuomioistuintoimintaan voidaan tässä rinnastaa suurelta osin myös hallintolainkäyttö ja muu viranomaistoiminta, jotka nojaavat vahvasti laillisuusharkintaan. Oikeuden osajärjestelmänä tuomioistuimella on myös ratkaisupakko. Tuomioistuimen on aina ratkaistava sille osoitettu asia, kun taas esimerkiksi sopimusosapuolet voivat vapaasti päättää, solmivatko nämä sopimuksen vai eivät. Lainsäätäjät voi säätää lain tai olla säätämättä. Sopimusten solmijat ja lainsäätäjät ovat kauempana oikeuden keskipisteestä, oikeuden reuna-alueilla, ja nämä osajärjestelmät ovat siis luonnollisesti tuomioistuinta enemmän tekemisissä ja kytköksissä toisiinsa yhteiskunnallisiin järjestelmiin, kuten talouteen tai politiikkaan. Sopimuksia tai lainsäädäntöä voidaan muuttaa poliittisista tai taloudellisista syistä. Tuomioistuimet sen sijaan edustavat systeemiteoreettisen järjestelmän ideaa puhtaimmillaan: tuomioistuin määrittelee, mikä on oikeudellisesti relevanttia ja mikä ei. Oikeuden osajär-

76 Luhmann 2004, 164.

77 sama, 9-10.

jestelmien sijoittuminen oikeuden sisällä ei kuvaa osajärjestelmien keskinäistä hierarkiaa, vaan ne kaikki tarvitsevat toinen toisiaan.⁷⁸

Avoimen järjestelmän teoria lähtee oletuksesta, että järjestelmä on avoin tai sulkeutunut. Avoin järjestelmä reagoi ja mukautuu ympäristöönsä, kun taas sulkeutunut järjestelmä reagoi ainoastaan ongelmiin, jotka järjestelmä sisäisesti katsoo ongelmaksi. Mitään varmuutta reproduktion jatkumisesta ei ole. Tämä tarkoittaa sitä, että ei voida tietää, miten järjestelmän käy tulevaisuudessa. Vastauksena poistamaan järjestelmän uudistautumisen epävarmuutta Luhmann on esittänyt autopoieettisuutta.⁷⁹ Autopoieettisuudella tarkoitettiin alun perin luonnontieteissä elävien solujen kykyä uusia itsensä. Oikeudesta puhuttaessa oikeus on systeemiteoreettisesti oma yhteiskunnallinen autopoieettinen järjestelmänsä: Oikeus tuottaa itse tarvitsemansa käsitteistöt ja muista järjestelmistä eroavat erityispiirteensä. Järjestelmä uusii itse itseään ja erottaa itsensä ympäristöstään. Oikeudella on oma ympäristöönsä nähden suljettu viestintäverkostonsa.⁸⁰

Oikeus on myös toiminnallisesti eli operatiivisesti sulkeutunut järjestelmä. Oikeus on siis osin sulkeutunut ympäristöltään ja muodostanut oman valintakriteeristönsä. Systeemi ei voi uusiutua eikä kehittyä monimuotoisemmaksi ilman, että se on toiminnallisesti sulkeutunut ympäristöltään⁸¹. Oikeuden operatiivinen sulkeutuneisuus mahdollistaa sen, että oikeuden sisällä lait ovat riittävän johdonmukaisia ja pysyviä⁸².

Lain koodi ja tehtävä ovat normatiivisia, ja lain operatiivinen sulkeutuneisuus tarkoittaa oikeuden olevan normatiivisesti sulkeutunut. Tämä tarkoittaa sitä, että oikeus reagoi ympäristöönsä normien kautta. Lain ympäristöä ovat sekä fyysinen ympäristö että kaikki tapahtuva kommunikaatio. Lain operaatiot ovat rakentuneet sen perusteella, että laki vertailee faktoja normeihin eli aikaisempaan lakiin. Tämän jälkeen laki reagoi oikeudellisten normien perusteella valitsemiinsa faktoihin. Laki on muodostunut toiminnallisesti (normatiivisesti) sulkeutuneeksi, koska mitkään muut normit, kuten tapa, moraalit tai uskonto eivät voi itsessään olla oikeudellisia normeja. Laki voi omien normiensä perusteella tunnistaa faktoiksi toisten järjestelmien normeina pitämiä seikkoja.⁸³

Oikeus on oppiva järjestelmä. Oppiminen edellyttää kommunikaation muuttamista⁸⁴. Luhmannin systeemiteoreettisen katsantokannan mukaan sosiaaliset järjestelmät eivät ole pysyviä, vaan ne voivat muuttua. Rakenteet vakauttavat ja

78 Luhmann 2004, 292–294.

79 sama, 48.

80 sama, 70.

81 sama, 7–9.

82 Linna 2016, 21.

83 Luhmann 2004, 9–10.

84 sama, 9.

luovat ennustettavuutta sille, miten järjestelmä tulkitsee omaa koodiaan. Järjestelmä vakauttaa itseään rakenteidensa avulla, mutta rakenteet ovat dynaamisia ja kykenevät muuttumaan. Muutoksen voi tehdä ainoastaan järjestelmä, eli oikeus itse. Mikään oikeuden ulkopuolinen tekijä ei määrittele lain sitovuutta ja oikeellisuutta: *”The law does indeed identify the law”*.⁸⁵

Oikeus järjestelmänä voi muuttaa rakennettaan eli voimassa olevaa lakia itse-reflektoinnin kautta. Oikeus vertaa sen ja ympäristönsä välisiä viestintäoperaatioita jatkuvasti omaan aikaisempaan ohjelmaansa eli aikaisempiin lakeihin. Jos oikeus aikaisempaan verrattuna havaitsee operaationsa perusteella, koodinsa (laillinen – laitton) läpi suodatettuaan muutostarpeen rakenteessaan (laki), oikeus järjestelmänä itse muuttaa lain sisältöä.

Luhmannin teoriassa aika on vahvasti läsnä. Oikeudellinen viestintä on aikaan sidottua. Koska oikeuden ainoa tehtävä on luoda varmuutta odotusten täytymiselle, oikeuden tehtävä suuntautuu yksinomaan tulevaisuuteen. Tässä hetkessä käyty oikeudellinen viestintä koskee tulevaisuuteen kohdistuvia odotuksia siitä, mikä on tulevaisuudessa hyväksyttyä ja mikä ei. Tämänhetkistä – tulevaisuuteen kohdistuvaa – viestintää oikeus peilaa ohjelmaansa eli menneeseen sijoittuvaan aikaisempaan lakiin.⁸⁶ Tulevaisuuden laki muodostuu siis nykyisestä viestintäoperaatioista menneisyyden pohjalta. Tämän hetken operaation validiteetti on siis eri kuin se oli eilen tai se on huomenna. Luhmann kuvaakin, että laki on historiallinen kone, joka jokaisella operaatiolla eli viestintäteolla muuttuu hieman erilaiseksi.⁸⁷

Luhmannin teoriassa oikeudessa ei ole annettuja rakenteita tai kerrostumia. Hänen mukaansa oikeuden normatiivinen ohjelma eli viestintäoperaatiot muodostavat oikeuden rakenteet. Oikeuden on mahdollista muuttua, kun viestintä muuttuu. Oikeus siis peilaa, reflektoi, tässä hetkessä käytyjä viestintäoperaatioita aikaisempiin operaatioihin ja aikaisempiin rakenteisiinsa. Se arvioi operaatioita aina koodinsa laitton–laillinen avulla. Käsiteltävää kommunikaatiota on valtavasti, joten koodin on oltava yksinkertainen, jotta järjestelmä suoriutuu kaiken kommunikaation käsittelystä. Koodi näin ollen auttaa järjestelmää myös rakentamaan sisälleen sisäisen yksinkertaistuksen ympäröivästä ympäristöstään.

Tämä näkemys oikeuden muutoksesta eroaa oikeutta koskevista positivistisistä käsityksistä. Positivistiset suuntauukset pyrkivät määrittelemään pysyviä rakenteita, jotka määrittelisivät sen, mikä voi olla voimassa oleva laki. Systemiteoria sen sijaan lähtee siitä, että oikeudessa ei ole mitään ennalta määrättyjä rakenteita, vaan laiksi voi muodostua mikä tahansa, minkä oikeus järjestelmänä katsoo laiksi koodinsa avulla. Oikeus muuttuu siis sen ja ympäristönsä välisten

85 Luhmann 2004, 10–11.

86 sama, 14.

87 sama, 12 ja 129.

viestintäoperaatioiden eli kommunikaation kautta.⁸⁸ Tarkastelkaamme seuraavaksi oikeudellista riskienhallintaa muutoksen ja eri järjestelmien välisen sillan rakentajana.

88 Luhmann 2004, 10–11.

2 Oikeudellinen riski

2.1 Luvun tavoite

Tässä luvussa tutkimus käynnistetään tarkastelemalla oikeudellisen riskin ja oikeudellisen riskienhallinnan käsitteitä. Taustaksi käydään läpi riskien yleistä luokittelua ja oikeudellisen riskin perinteistä määritelmää. Tämän jälkeen hahmotellaan oikeudellisen riskin ja oikeudellisen riskienhallinnan uusia ulottuvuuksia. Tämän luvun tavoitteena on muodostaa ajantasaiset määritelmät ja sisällöt oikeudellisen riskin ja oikeudellisen riskienhallinnan käsitteille.

2.2 Lyhyesti riskityypeistä yleensä

Riski voidaan määritellä monin eri tavoin tarkastelunäkökulmasta riippuen. Yleisesti riski on epävarmuutta tulevasta tapahtumasta. Historiallisesti riski on mielletty kielteiseksi ja käytännön elämässä riskin ajatellaan helposti tarkoittavan kielteisiä seurauksia. Tämä lähestymistapa riskiin ilmenee useissa eri määritelmissä, kuten jäljempänä tarkasteltavassa sääntelyssä tai vaikkapa *the Oxford English Dictionary* –sanakirjassa, jonka mukaan riski on ”a chance or possibility of danger, loss, injury or other adverse consequences”. *The Institute of Risk Management* –järjestön määrittelemänä riski on jonkin tapahtuman todennäköisyyttä ja seurauksia yhdessä. Riskin seuraukset voivat olla negatiivisia, positiivisia (mahdollisuuksia) tai poikkeama odotettuun tapahtumienkulkuun.⁸⁹

Klassiset riskienhallintakeinot. Klassisessa riskienhallinnassa erotetaan kuusi yleisen tason riskienhallintakeinoja. Nämä ovat riskin välttäminen tai poistaminen, pienentäminen, jakaminen, siirtäminen ja riskin ottaminen⁹⁰.

Jaottelu eri riskityyppeihin. Vakuutustoiminnan syntyessä Yhdysvalloissa 1930-luvulla riskit jaettiin vahinkoriskeihin, jotka voitiin vakuuttaa, sekä liike(talous)riskeihin, joihin yritys itse pystyi vaikuttamaan. Riskillä tarkoitettiin erityisesti vakuutettavia vahinkoriskejä.⁹¹ Nykyisin riskityyppejä tunnistetaan useampia kuin edellä mainitut kaksi. Riskit voidaan jakaa esimerkiksi vahinkoriskeihin (esimerkiksi luonnonkatastrofi), taloudellisiin riskeihin (esimerkiksi hinnoittelu- ja valuuttariski), operatiivisiin riskeihin (esimerkiksi maineriski, sisäiset väärinkäytökset) ja strategisiin riskeihin (esimerkiksi kilpailu, sosiaaliset tren-

89 Hopkin 2002, 13–15. Hopkin esittää muun muassa ISO Guide 73 –suosituksen ja Institute of Risk Management (IRM) –järjestön määritelmät.

90 Lintumaa 2002, 342.

91 sama, 330.

dit, rahoituksen saatavuus). Tämä jaottelu on melko yleinen pienin vivahde-eroin kontekstista ja määrittelijästä riippuen. Riskityyppiluokitteluja on lukemattomia erilaisia. Organisaation tulee valita omiin olosuhteisiinsa soveltuvin. Oikeudellista riskiä ei toistaiseksi luokitella riskityypeissä omaksi pääriskityypikseen.

Jaottelu sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Yrityksen toimintaan liittyy ulkoisia ja sisäisiä riskejä. Sisäisellä riskillä tarkoitetaan yrityksen omaan toimintaan liittyvää riskiä, johon yritys voi itse vaikuttaa. Ulkoinen riski puolestaan liittyy tapahtumaan, jonka realisoitumiseen ja kulkuun yhtiö ei voi itse vaikuttaa mutta joka voi vaikuttaa yhtiön toimintaan. Esimerkkinä mainittakoon kansan- ja maailmantaloudelliset muutokset eli taloussuhdanteet. Näiden taustalla voivat olla muun muassa sodat, raaka-aineiden saatavuus ja valuuttakurssit. Yritys ei voi täysin poistaa ulkoista riskiä, vaan sen on varauduttava niiden pysyvään läsnäoloon muilla soveltuvilla riskienhallintamenetelmillä, kuten vakuutuksin.

Jaottelu vahinko-, kontrolli- ja mahdollisuusriskeihin. Kiinnostavan näkökulman tarjoaa ISO 73:2009 -standardi, jossa riskit jaetaan vahinkoriskeihin (puhtaat riskit, *hazard risks*), kontrolliriskeihin (epävarmuusriskit, *control risks*) ja mahdollisuusriskeihin (spekulatiiviset riskit, *opportunity risks*). Tässä jaottelussa vahinko- eli puhtailla riskeillä tarkoitetaan operatiivisia tai yleensä vakuutettavissa olevia riskejä, joilla on vain negatiivisia seurauksia, esimerkiksi tulva tai varkaus. Vahinkoriskejä hallitaan siten, että organisaatio pyrkii pienentämään nämä vahinkoriskit (puhtaat riskit) organisaation kestäväksi tasolle.⁹²

Jaottelun tarkoittamat kontrolliriskit liittyvät tuntemattomiin ja odottamattomiin tilanteisiin ja niitä on erityisen vaikeaa mitata. Kontrolliriski on epävarmuutta siitä, pystyykö organisaatio saavuttamaan missionsa. Esimerkkinä Hopkin mainitsee väärinkäytökset ja projektit. Kontrolliriskien hallinnassa pyritään minimoimaan epävarmuustekijät. Myös ihmisten johtamisen ja valvonnan toimivuuden merkitys korostuu.⁹³ Kontrolliriskien ohella puhutaan tänä päivänä myös *compliance*-riskistä.

Kolmannella tyypillä eli mahdollisuusriskillä tarkoitetaan uusiin mahdollisuuksiin liittyvää tappionvaaraa siinä tilanteessa, kun organisaatio joko tarttuu uuteen mahdollisuuteen tai toisaalta jättää tilaisuuden käyttämättä. Esimerkkejä mahdollisuusriskeistä ovat liiketoimintapaikan muutto, laajentaminen uusille tuotemarkkinoille tai kiinteistön hankinta. Uusissa avauksissa tavoitellaan aina myönteisiä seurauksia, mutta onnistuminen ei ole aina varmaa. Mahdollisuusriskit ovat usein taloudellisia, mutta ne voivat olla myös aineettomia. Hopkin toteaa, että mahdollisuusriskit ovat kaikkein tärkein riskityyppi organisaation pitkän

92 Hopkin 2012, 15–16 ja ISO Guide 73:2009.

93 sama, 32–33.

aikavälin onnistumisen kannalta.⁹⁴ Riskin käsitteeseen liittyikin kiinteästi positiivisten mahdollisuuksien tavoittelu.

2.3 Perinteinen näkökulma oikeudelliseen riskiin

”There is little point talking about legal risk without defining what it is before the conversation begins.”⁹⁵

Oikeudellisella riskillä ei ole yksiselitteistä ja vakiintunutta tiivistä määritelmää, jota käytettäisiin yleisesti lakimiesammattikunnassa – liikkeenjohdosta puhumattakaan. Oikeuskirjallisuudessa oikeudellinen riski (*legal risk*) alettiin tunnistaa käsitteenä 2000-luvulla⁹⁶. Kirjallisuudessa käsitettä käytetään monin eri tavoin kulloisesta kirjoittajan ja kirjoituksen näkökulmasta riippuen.

2010-luvulla oikeudellisen riskin määritelmä tuli rahoitusmarkkinoiden sääntelyyn. Rahoitusala on toistaiseksi ainoa toimiala, jolla säädetään oikeudellisista riskeistä. Oikeudellinen riski luetaan operatiivisiin riskeihin ja se voi liittyä kaikkeen liiketoimintaan. Mikään organisaation osa tai toiminto ei voi jättää oikeudellisia riskejä huomiotta tai ulkoistaa itseään oikeudellisesta riskienhallinnasta. Myös mainetappiot mainitaan yhtenä oikeudellisen riskin ilmentymänä.

Kansallisessa kaikkia toimialoja koskevassa sääntelyssä kirjanpitolautakunta sisällyttää oikeudelliset riskit käyttämäänsä vahinkoriskin määritelmään, mikä heijastaa perinteisestä negatiivisia seuraamuksia korostavaa ajattelutapaa. Vahinkoriskien ohella muut riskityypit ovat ohjeen mukaan strategiset, operatiiviset ja rahoitusriskit.

Kirjanpitolautakunnan ohjeen mukaan:

”*Vahinkoriskinä* tulisi ilmoittaa, missä määrin kirjanpitovelvollisen toiminta on katettu vakuutuksen onnettomuuksista aiheutuvien vahinkojen ja toiminnan keskeytymisen varalta. Niin ikään suositeltavaa on antaa tieto oikeudenkäynneistä, joissa esitetyt korvausvaatimukset kirjanpitovelvollista kohtaan ovat merkittäviä, sekä muista mahdollisista oikeudellisista tai viranomaisten toimenpiteisiin liittyvistä riskeistä.”⁹⁷

Yhteistä oikeuslähteissä käytetyille oikeudellisen riskin määritelmille on ollut se, että oikeudellisella riskillä tarkoitetaan tappionvaaraa eli jotain negatiivista seu-

94 Hopkin 2012, 15–16.

95 EY 2016, 2.

96 Esimerkiksi af Schultén 2006, 130.

97 Kirjanpitolautakunnan yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta 12.9.2006, kohta 2.7.4.

rausta, kuten esimerkiksi lain rikkomisesta johtuvaa oikeudellista vastuuta tai sopimukseen perustuvaa korvausvastuuta⁹⁸. Muidenkin ammattikuntien edustajat yhdistänevät intuitiivisesti oikeudelliseen riskiin negatiiviset seuraukset. Konsulttiyhtiö EY:n tekemän tutkimuksen mukaan yrityslakimiehet ovat kuitenkin yleisesti sitä mieltä, että oikeudellista riskienhallintaa yrityksissä vaikeuttaa juurikin täsmällisen vakiintuneen ja yleisesti ymmärretyn käsitteen puuttuminen⁹⁹: siinä missä juristi voi jo mieltää maineriskin ja eettisten kysymyksiensä luontuvan tontilleen eli oikeudellisiin riskeihin, myyjä ajattelee omien tehtävienensä kautta kapeammin vain sopimusrikkomuksia tai oikeudenkäyntejä.

2.4 Positiivinen oikeudellinen riski kilpailuedun luojana ja uutena ulottuvuutena

Riski tarkoittaa epävarmuutta tulevasta. Epävarmuus voi olla myös jotain myönteistä ja hyvää, ei aina pelkkiä huonoja seurauksia. Riskienhallinnassa tunnustetaan positiivisen riskin käsite, mutta sisältö ja soveltaminen eivät ole vielä vakiintuneita¹⁰⁰. Puhutaan esimerkiksi myös mahdollisuusriskeistä (*opportunity risks*).

Yleistäen positiivinen riski on jonkun tapahtuman myönteinen seuraus. Tarkemmalla tasolla positiivinen riski voidaan määrittellä muun muassa seuraavin tavoin:

- Määritelmä 1: Riskin ottamisesta saavutetaan suurempi hyöty kuin riskin ottamatta jättämisestä.
- Määritelmä 2: Organisaatio saavuttaa sille strategiassa asetetut tavoitteet samalla, kun riskienhallinnassa on tehty tarvittavat toimet eli riskienhallinnassa on onnistuttu.
- Määritelmä 3: Strategisella tasolla organisaatio tunnistaa ja kykenee hyödyntämään liiketoimintamahdollisuuksia, joita esimerkiksi kilpailijat eivät tunnista.¹⁰¹

Ensimmäinen määritelmä lienee intuitiivisesti ensimmäiseksi mieleen tuleva. Toisena mainittu määritelmä on enemmänkin organisaation tavoitteisiin sidottu ja siten organisaatiokohtainen. Tavoitteisiin sidottu määritelmä on myös jokseenkin maltillinen; ikään kuin otetun riskin hyödyt rajautuisivat asetettuun tavoitteeseen, jonka saavutettuaan voisi olla tyytyväinen. Kolmas, strategiatason määritelmä on tulosta hyvin tehdystä ja toimivasta riskienhallinnasta, jossa arvi-

98 Ks. kirjallisuuskatsaus oikeudellisen riskin määritelmästä Ojala 2012, 17–20.

99 EY 2016, 2.

100 Hopkin 2012, 388.

101 sama, 177–179.

oidaan myös positiiviset riskit. Perinteisesti mahdollisuusriskeihin eli mahdollisuuksiin on kiinnitetty vahinko- ja kontrolliriskejä vähemmän huomiota.¹⁰² Positiivisia mahdollisuuksia pohditaan yritysten strategiapöydissä, kun taas ikävät negatiiviset vahinkoriskit yhdistetään riskienhallintaan.

Tässä on yritysjuristin mahdollisuus tuottaa lisäarvoa.

Mahdollisuuksia eli positiivisia riskejä voidaan hyödyntää organisaatiossa tavanomaista tehokkaammin siten, että riskiarvioinneissa käsitellään säännön mukaisesti myös positiiviset riskit eli mitkä tapahtumat voivat johtaa odotettua parempaan lopputulokseen. Myös oikeudellinen riski voi olla positiivinen mahdollisuus eli oikeudellisella tapahtumalla tai velvoitteella voi olla myönteisiä seurauksia. Esimerkiksi sääntelyn muuttumisessa yrityksessä voidaan tunnistaa mahdollisuus uuteen liiketoimintaan tai mahdollisuus tehdä nykyisestä toiminnasta entistä kannattavampaa. Esimerkiksi rahoituslalla pankit suuntaavat liiketoimintaansa uudelleen lisääntyneen sääntelyn ja toisaalta kilpailun vapauttamisen myötä. Oikeudellisten tapahtumien hyötyjä ja positiivisia vaikutuksia osaavat arvioida ennen kaikkea yrityksen toimialan kannalta relevantin sääntelyn tuntevat yritys lakimiehet.

Toiseksi positiivinen riski on yritysjuristille työkalu motivoida liiketoimintavastuullisia oikeudellisista riskeistä: liiketoimintavastuulliset ovat todennäköisesti kiinnostuneempia mahdollisuuksista kuin vahinkoriskeistä. Vahinkorisktiin liittyvä positiivinen puoli on käytännössä vain vahingon ennakoitua pienempi määrä, eli aiheutunut (negatiivinen) vahinko on oletettua pienempi. Tällainen pohdinta lienee liiketoiminnan vastuuhenkilöille liian teoreettista ja yhdentekevää. Sen sijaan tulosvastuulliset etsivät mielellään sellaisia mahdollisuuksia, joita kilpailijat eivät näe tai joihin liittyvän riskin kilpailijat kokevat liian suureksi.

Positiivinen riskiajattelu haastaa yritysjuristin tavan ajatella juridiikan asiantuntijana. Käsittelemällä positiivisia mahdollisuusriskejä juristi laajentaa negatiivisiin skenaarioihin keskittyvää ammatillista ajatteluaan myös liiketoimintamahdollisuuksien suuntaan. Todennäköisesti tätä arvostavat myös liiketoimintavastuulliset.

Liiketoimintamahdollisuuksien hahmottaminen edellyttää juristilta ymmärrystä yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta. Kun juristi ymmärtää yrityksen liiketoiminnan, hän voi menestyksekkäästi seurata toimialan sääntelyä ja ennakoida tulevia muutoksia. Näistä tulevista muutoksista puolestaan juridiikan asiantuntijat ja liiketoiminnan vastuuhenkilöt löytävät yhdessä uusia liiketoimintaidoita ja kilpailuerottautumistekijöitä ja uskaltavat tarttua niihin. Lainsäädäntöön ja oi-

102 Hopkin 2012, 15 - 16 ja ISO Guide 73:2009.

keudellisiin velvoitteisiin kuten sopimuksiin voi suhtautua myös mahdollisuutena. Tämä poistaa yritykseltä perinteisesti kenties ylitsepääsemättömiksi miellettyjä rajoitteita ja avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Esimerkiksi muuttuva sääntely voi mahdollistaa yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

2.5 Riskienhallinnan taso ja tarkkuus vastaavat yrityksen toiminnan tasoa

Yrityksen tulee löytää sellainen riskienhallinnan taso ja tarkkuus, jotka vastaavat yrityksen tarvetta, toiminnan tasoa sekä edistyneisyyttä riskienhallinnassa (*levels of risk management sophistication*). Niin yli- kuin alilaatua tulee välttää, koska esimerkiksi liian hienostuneet ja pitkälle viritetyt riskienhallintafilosofiat eivät tuo yhtään parempia tuloksia kuin yksinkertaiset menetelmät, jos organisaatio on vasta aloittanut riskeistä puhumisen ja riskien tunnistamisen.

Riskienhallinnan osaamistasoa voidaan havainnollistaa Hopkinin käyttämän riskityyppien kolmijaolla, jossa riskit jaetaan kolmeen tyyppiin, negatiivisiin riskeihin, kontrolliriskeihin eli epävarmuusriskeihin ja positiivisiin mahdollisuusriskeihin¹⁰³. Kaikki nämä riskityypit vaativat erilaisia riskienhallintamenetelmiä. Ne kuvaavat myös osuvasti organisaation edistyneisyyttä riskienhallinnassa. Osaamistasolta seuraavalle siirtyminen edellyttää sekä toiminnan tason kehittymistä että riskienhallintaan osallistuvien henkilöiden tietoisuuden kasvamista erilaisista lähestymistavoista.

Riskienhallinnan osaamistasoja voidaan ajatella pyramidina, jossa osaamistasot rakentuvat toistensa päälle organisaation osaamisen kehittyessä:



Kuvio 1. Riskienhallinnan edistyneisyyden tasot.¹⁰⁴

103 Hopkin 2012, 14–15.

104 Mukaellen Hopkin 2012, 46.

Osaamistasoista alimpana kolmion pohjalla organisaation riskienhallinta keskittyy vahinkoriskeihin. Vahinkoriskit ovat vakuutettavissa olevia operatiivisia riskejä, jotka yritys useimmiten tunnistaa, vaikka varsinaista riskienhallintaa ei järjestelmällisesti tehtäisikään. Tässä ensi vaiheessa yritys tunnistaa uusia riskejä ja pyrkii hahmottamaan niiden seurauksia. Yritys myös rakentaa uusia riskienhallintakäytäntöjä vastauksena jatkuvasti kehittyvään tilanteeseen. Ensimmäisellä osaamistasolla riskienhallinnan menetelmistä painottuu tyypillisesti riskien poistaminen, eli mikäli mahdollista, vahinkoriskit pyritään poistamaan kokonaan. Vahinkoriskejä, joita ei voida poistaa, pyritään rajoittamaan pienentämällä ne sellaiselle tasolle, että organisaatio kestää riskin seuraukset.¹⁰⁵

Saatuaan toiminnalleen tyypillisimpien riskien hallinnan perusasiat kuntoon yritys pystyy toisessa vaiheessa myös jo valvomaan riskienhallinnan toimivuutta. Tässä kehitysvaiheessa yritys hyväksyy epävarmuuden, mutta pyrkii mukautumaan riskien olemassa oloon ja kontrolloimaan epävarmuutta.

Edistyneimmässä kehitysvaiheessa yritys tunnistaa myös riskien mahdollisuudet ja pyrkii hyödyntämään ja tavoittelemaan positiivisia hyötyjä aktiivisin toimenpitein kuten investoinnein.¹⁰⁶

Erityisesti juristin on vältettävä riskienhallinnan ylilaatua ja sitä, että riskienhallinnan keinona käytetään yksipuolisesti ainoastaan riskien välttämistä. Tämä estää mahdollisuuksien näkemisen ja niihin tarttumisen. On siis varottava kontrolloimasta liikaa. Erityisesti riskienhallinnan toisella osaamistasolla eli kontrollipainotteisessa riskienhallinnassa vaarana on, että kontrollointi tappaa yritteliäisyyden organisaatiossa¹⁰⁷. Tämä juristin kannattaa tiedostaa ja tätä välttää.

Alimitoitettut toimenpiteet ja tiedostamattomuus lisäävät riskejä. Toisaalta myös liian edistynyt ja hienostunut riskienhallinta ja liiallinen riskien murehtiminen voi rampauttaa tarvittavan liiketoiminnallisen päätöksenteon. Kun yrityksen riskienhallinta toimii niin hienosti, että organisaatio kykenee hyödyntämään mahdollisuusriskejä kilpailuvaltteinaan, on varottava sitä, että yritys ei toimi liiallisesti riskienhallinnan johdolla – jotta häntä ei heiluta koiraa.

105 Hopkin 2012, 45–46

106 sama, 45–46.

107 sama, 47.

2.6 Oikeudellinen omavastuisuus ja itsehoito – ennakoivan oikeuden aineksia

Ennakoiva oikeus (*proactive law, preventive law*) painottaa juridiikan merkitystä liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa ja ongelmien ehkäisemisessä. Ennakoivasta oikeudesta puhuttaessa korostetaan nimenomaisesti eroa suuren yleisön ajatteluun, jossa juridiikka liitetään jälkikäteiseen riidanratkaisuun. Oikeudellisella riskienhallinnalla ja ennakoivalla oikeudella on sama tavoite: luodaan yritykselle suoraan organisaation prosessien kautta toimivat menettelytavat, jotta jälkikäteiset ongelmat vältetään. Oikeudellinen riskienhallinta on ennakoivaa oikeutta, ja ennakoivaa oikeutta voidaan soveltaa laajalti myös riskienhallintaan.

Ennakoivan oikeuden puolestapuhuja Helena Haapio totesi vuonna 2002 kirjoituksessaan, että tulevaisuuden oikeuden tavoitteena on oikeudellinen omavastuisuus, itsehoito ja ongelmien ehkäisy. Hän pohtii, että lääketieteestä ja terveydenhoidosta tutut termit itsehoito ja ennaltaehkäisevä hoito ovat kiinnostavia myös preventiivisen juridiikan ja ennakoivan oikeusajattelun näkökulmasta. Itsehoidolla (*self-care*) tarkoitetaan terveydenhuollossa tietoista, terveyden edistämiseen tähtäävää toimintaa, jossa keskeistä on yksilön oma vastuullisuus.¹⁰⁸ Vertaus on osuva. Oikeustiede voi ammentaa uusia ulottuvuuksia itsehoidosta, ennaltaehkäisevästä hoidosta sekä yksilön omaa terveyttään koskevasta vastuusta.

Hoitamalla oikeudelliset asiat oikea-aikaisesti yritys todennäköisesti säästää aikaa ja rahaa ja juridiset kysymykset linkittyvät luontevasti liiketoimintaan. Haapion pohtima oikeudellinen omavastuisuus ja itsehoito säästävät myös yhteiskunnan ja tuomioistuimen resursseja, kun etukäteissuunnittelulla vältettävissä olevat riidat siirtyvät pois tuomioistuinmenettelystä suunnitteluvaiheeseen yritysjohdon strategiapöydälle. Ennakoiva oikeudellinen toiminta ja oikeudellinen riskienhallinta edellyttävät yrityksen omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa. Aktiivisuus ja vastuunotto edellyttävät puolestaan tietoisuutta siitä, mitä tulee ymmärtää ja osata. Ja edelleen se, että oppii ymmärtämään ja alkaa tiedostaa, edellyttää halua. Tietoisuutta tarvitaan kaikilla organisaatiotasoilla. Haapio toteaa, että monet keskeiset ennakoivat oikeudelliset toimenpiteet voi hoitaa organisaatiossa muukin kuin juristi, kun vain näillä henkilöillä on riittävät tiedot ja taidot¹⁰⁹.

Yhteiskuntavastuuseen liittyvien sidosryhmien odotusten ohella yritykseen kohdistuu odotuksia ennakoivasta toiminnasta ja vastuunottamisesta myös oikeudellisissa asioissa. Oikeudellinen riskienhallinta ohjaa yritystä vastuunkantoon ja tukee näin myös vastuullisuustoimintaa. Vain vastuuta kantava yritys voi vastata ympäristönsä odotuksiin.

108 Haapio 2002, 90.

109 sama, 90.

2.7 Väärinkäytökset ja epäeettinen toiminta oikeudellisen riskin uutena painopistealueena – Yksilön vastuunkanto korostuu

Euroopan pankkiviranomainen EBA on sisällyttänyt standardiluonnoksessaan oikeudellisen riskin kattamaan myös yhtiön sisäisten ohjeiden sekä eettisten ohjeiden vastaisen toiminnan. Standardiluonnoksen artiklan 4 mukaan oikeudellisilla riskitapahtumilla tarkoitetaan oikeusprosessien tai muiden vapaaehtoisten menettelyjen tappioita ja muita kustannuksia, jotka aiheutuvat *sääntöjen rikkomisesta*. Säännöllä tarkoitetaan kaikkia instituution kannalta pakottavia velvoitteita, kuten *kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö, sopimusjärjestelyt, sekä kansallisiin tai kansainvälisiin normeihin ja käytäntöihin perustuvat sisäiset säännöt ja eettiset ohjeistukset*.¹¹⁰

Rahoitusalan oikeudellista riskienhallintaa koskevaa sääntelyä käsitellään tarkemmin luvussa 4. EBA on selvästi ajan tasalla valvontatehtävässään; epäeettistä yritystoimintaa esiintyy nimittäin edelleen yllättävänkin paljon. Vuosituhannen vaihteen molemmin puolin tehdyissä selvityksissä ilmeni, että yritykset menettävät väärinkäytösten takia jopa 2–6 prosenttia vuoden liikevaihdostaan. Tämä käsitys jaetaan laajalti. Vaikka rahamääräinen kustannus on yrityksille näinkin merkittävä, yrityksen toimiva johto usein aliarvioi erinäisistä syistä väärinkäytösten suuruuden.¹¹¹

Konsulttiyhtiö EY:n kansainvälisen tutkimuksen mukaan yli puolella isojen yritysten työntekijöistä on kokemusta korruptiosta tai epäeettisestä toiminnasta organisaatiossaan. Samaisen tutkimuksen mukaan kolme neljästä hallituksen jäsenestä ja yritysjohtajasta olisi valmis hyväksymään jonkinlaista epäeettistä toimintaa taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Erityisen yllättävää tutkimuksessa on, kuinka suuri osa nuorista aikuisista näyttäisi hyväksyvän epäeettisen toiminnan: jopa 73 prosenttia 25–34-vuotiaista sallisi epäeettisen toiminnan yrityksen selviytymisen keinona. Heistä viidennes olisi myös valmis urallaan edetäkseen toimimaan epäeettisesti. Epäeettisyydellä tarkoitettiin tässä eettisten sääntöjen noudattamatta jättämistä, väärän tiedon välittämistä johdolle tai tilintarkastajien harhaanjohtamista. Nuoret aikuiset myös ajattelevat huomattavasti muita ikäryhmiä useammin, että oma yrityksen johto olisi valmis toimimaan epäeettisesti.¹¹²

Liiketoiminnassa termi väärinkäytös yhdistetään yleisesti englanninkieliseen termiin *fraud*. Väärinkäytösten torjumisen tunnistetaan kuuluvan yhtiön

110 EBA/RTS/2015/02, artikla 4.

111 Samociuk – Iyer – Lehtosuo 2004, 20–21 ja 27–28.

112 EYGM, Human instinct or machine logic – which do you trust most in the fight against fraud and corruption? Survey 2017.

riskienhallintaan tai ainakin jollain tavoin yhtiön toimintaan yleensä. Väärinkäytöksellä voidaan tarkoittaa erilaisia epärehellisiä, epäeettisiä tai organisaation sisäisiä ohjeita rikkovia tai laittomia tekoja oikeudettoman taloudellisen hyödyn hankkimiseksi. Tähän sisältyvät niin hallinnolliset kuin siviilioikeudelliset väärinkäytökset¹¹³.

Kansainvälinen tilinpäätösstandardi (*International Standard on Auditing*) ISA 240 ohjeistaa, miten tilinpäätökseen olennaisen virheen aiheuttava väärinkäytös tulisi huomioida. Näiltä osin tilintarkastuksessa keskitytään erityisesti johdon toimintaan. Standarin kohta 11. (a) määrittelee väärinkäytöksen (*fraud*) tarkoitukselliseksi vilpilliseksi teoksi, jonka tarkoituksena on saada oikeudeton tai laitonta etua ja jonka tekee yksi tai useampi hallinnosta, henkilöstöstä tai kolmansista tahoista vastuussa olevan johtoon kuuluva henkilö:

“Fraud – An intentional act by one or more individuals among management, those charged with governance, employees, or third parties, involving the use of deception to obtain an unjust or illegal advantage.”¹¹⁴

Osakeyhtiön osakkeenomistajan näkökulmasta osakeyhtiön sisällä tapahtuvat väärinkäytökset ovat liiketoimintaan liittyviä riskejä. Yhtiöoikeudellisessa tutkimuksessa Veikko Vahtera on käsitellyt osakkeenomistajan näkökulmaa osakeomistuksen riskeihin tutkimuksessaan Osakeomistuksen riski ja sääntely. Hän jaottelee osakeomistukseen liittyvät riskit osakkeenomistajan näkökulmasta liiketoimintariskeihin ja väärinkäytösriskeihin. Hankkiessaan osakkeita osakkeenomistaja joutuu varautumaan molempiin riskityyppeihin¹¹⁵.

Selvyyden vuoksi on huomattava, että Vahtera tarkoittaa tutkimuksessa väärinkäytösriskillä eri asiaa kuin tämä tutkimus. Tässä tutkimuksessa väärinkäytösriski viittaa yrityksen oman organisaation tekemiin väärinkäytöksiin. Vahtera puolestaan tarkoittaa väärinkäytösriskillä osakkeenomistajan aseman loukkaamista. Vahteran tarkoittama osakkeenomistajaa loukkaava väärinkäytösriski johtuu lain tai yhtiöjärjestyksen vastaisesta toiminnasta. Suhteessa kolmanteen väärinkäytösriski voi olla toiminnan tarkoituksen tai yhtiöjärjestyksen vastainen päätös. Yhtiön sisäisissä suhteissa väärinkäytös voi olla yhdenvertaisuusperiaatteen tai muun osakkeenomistajaa suojaavaan säännöksen rikkomista. Väärinkäytösriski on aina negatiivinen.¹¹⁶

Liiketoimintariskillä Vahtera tarkoittaa liiketoimintaratkaisuihin liittyvää, tavanomaista lain sallimaa riskinottamista. Liiketoiminnallisia päätöksiä teh-

113 Samociuk – Iyer – Lehtosuo 2004, 5.

114 ISA 240, kohta 11 (a).

115 Vahtera 2011, 190–191.

116 sama, 190–191.

dään hyötyjen tavoittelemiseksi eli liiketoimintariskit ovat odotusarvoltaan osakkeenomistajalle positiivisia. Yhtiön sisäiset, oman organisaation toiminnasta johtuvat väärinkäytösriskit, kuten ne käsillä olevassa tutkimuksessa on määriteltä, lukeutuvat Vahteran jaottelussa liiketoimintariskeihin. Vahtera toteaa, että liiketoimintariskien merkitys osakkeenomistajalle on väärinkäytösriskejä (kuten hän on ne määritellyt) suurempi¹¹⁷.

Oman henkilöstön väärinkäytökset ovatkin yrityksen niin oikeudellisen kuin moraalisen vastuun kannalta yksi merkityksellisimmistä yrityksen sisäisistä riskityypeistä. Sisäisellä riskillä tarkoitetaan siis yrityksen omaan toimintaan liittyvää riskiä, johon yritys voi itse vaikuttaa. Väärinkäytösriskit eroavat muista riskityypeistä siinä, että lain, ohjeiden, eettisen normiston tai yhtiön omien sisäisten ohjeiden vastaisen teon tai laiminlyönnin tekee aina yrityksen omaan organisaatioon kuuluva ihminen. Vaikka liiketoiminta automatisoituu ja tekoäly kehittyä, liiketoiminta perustuu toistaiseksi viime kädessä ihmisten työhön ja toimintaan. Käytösrikkomus ei johdu koneesta tai järjestelmästä, vaan tekijä on ajatteleva yksilö, joka etsii yrityksen järjestelmistä heikkoja kohtia. Tämän vuoksi väärinkäytösriskeihin tulisi suhtautua esimerkiksi samoin kuin kilpailijoihin liittyviin riskeihin: niitä vastaan täytyy taistella aktiivisesti.¹¹⁸

Korostamalla väärinkäytöksiä omalla nimettynä osa-alueenaan yritysjohtoa yritetään saada kiinnittämään niihin myös enemmän huomiota ja aikaa. Mikä tahansa yleisluonteinen käsite, jonka sisältöä organisaatio ei ole itselleen määritellyt, uhkaa jäädä vaille tarvittavaa huomiota ja aikaa.

Ihmisten moraalinen vastuuntuntoisuus tunnustetaan nyt merkittävänä tekijänä riskienhallinnan onnistumisessa. Rahoitusala koskevissa suuntaviivoissaan EBA toteaa nimenomaisesti, että vahvaan riskikulttuuriin kuuluu muun ohella vastuunkanto. Sillä EBA tarkoittaa sitä, että henkilöstön kaikilla organisaation tasoilla tulisi tietää ja ymmärtää instituution ydinarvot sekä tehtävänsä edellyttämässä laajuudessa myös riskivalikoima ja riskinotto-kyky. Työntekijöiden tulisi olla päteviä tehtäviinsä. Työntekijöiden tulisi olla tietoisia siitä, että he ovat vastuussa toiminnastaan myös riskienhallinnan näkökulmasta.¹¹⁹

Konsulttiyhtiö EY määrittelee oikeudellisen riskin kiinteästi ihmisten toimintaan liittyvänä riskinä. Keskiössä on siis rationaalisesti ajatteleva ihminen. EY:n määritelmä lähestyy etiikan ja *compliance* näkökulmaa:

“Legal risk is the risk of financial or reputational loss that can result from lack of awareness or misunderstanding of, ambiguity in, or re-

117 Vahtera 2011, 209.

118 Samociuk – Iyer – Lehtosuo 2004, 24.

119 EBA/GL/2017, kappale 9 alakohta 98.

ckless indifference to, the way law and regulation apply to your business, its relationships, processes, products and services.”¹²⁰

Oikeudellinen riski tarkoittaa siis – aikaisempaan tapaan – taloudellista tappiota tai mainevahinkoa. Nyt määritelmässä otetaan kantaa oikeudellisen riskin syihin. Näiden tappiovahinkojen todetaan aiheutuvan siitä, että sääntelyn vaikutusta kaikkeen yrityksen operatiiviseen toimintaan ei huomioida riittävästi. Syynä tähän voi olla puutteellinen ymmärrys, väärinymmärrykset tai jopa suoranainen välinpitämättömyys. Välinpitämättömyyden juuret ovatkin sitten jo yksilöiden ja organisaation moraalipohjassa.

Oikeudellisen riskienhallinnan ja yritysjuristin tehtävä on siis huolehtia siitä, että organisaatio sekä ymmärtää ja tulkitsee oikein mutta myös tosiasiallisesti välittää siitä, miten sääntely laajassa mielessä kattaen myös muun muassa eettiset käytänteet vaikuttaa yrityksen koko toimintaan. Oikeudellinen riskienhallinta on kiinnostunut siitä, miten organisaatiossa työskentelevä ihminen suhtautuu ja ottaa vastuuta ymmärtääkseen sääntelyn ja liiketoiminnan välisiä suhteita ja syy-yhteyksiä.

Organisaation lakiosaamisen varmistaminen ja toiminnan lainmukaisuuden valvonta, *compliance*, on tärkeä osa yritysjuristin toimenkuvaa. Yritysjuristi esimerkiksi kouluttaa juridiikan perusteista ja antaa toimintaohjeita sopimusten laatimisesta. Sen sijaan välinpitämättömyyden kitkeminen ja vastuunkannon varmistaminen ovat enemmänkin uutta juristin roolissa. EBA:n standardilunoksesta on pääteltävissä, että organisaation on *haluttava sitoutua* sääntelyn vaikutusten ymmärtämiseen. Tämä tarkoittaa organisaation ihmisten henkilötason toimintaan, moraliin ja ajattelutapaan vaikuttamista: kuinka jokainen organisaation jäsen henkilötasolla välittää siitä, että toiminta on lain ja asetusten mukaista. Osaltaan laillisuusvalvonta onkin juuri ihmisten mielipiteisiin vaikuttamista ja käyttäytymisen ohjaamista. Laadukkaimmatkin koulutusohjelmat valuvat hukkaan, jos koulutettavilta puuttuu oma motivaatio. Oikeudellisessa riskienhallinnassa yksi päämäärä on, että organisaatioon kuuluvat ihmiset ottavat henkilötasolla vastuuta kokonaisuudesta. Moraali ja eettisyys ovat tulleet siis myös yritysjuristin tehtäväkenttään.

120 EY 2016, 2.

2.8 Luvun kokoavia huomioita

Perinteisesti oikeudellisella riskillä on tarkoitettu tarkoittaa taloudellista tappiota, joka aiheutuu ennen kaikkea lain tai sopimusvelvoitteen vastaisesta toiminnasta. Oikeudellinen riski tarkoittaa edelleen taloudellista tai maineellista tappiovahinkoa, mutta käsitteeseen tulee sisällyttää myös mahdollisuuksien tavoittelu. Oikeudellinen riski voi olla siis myös positiivinen mahdollisuus. Se tarkoittaa, että riskin ottamisesta saavutetaan suurempi hyöty kuin riskin ottamatta jättämisestä.

Toiseksi oikeudellisen riskin käsite on laajentunut ja lähentynyt etiikkaa ja vastuullisuutta kahdella tavalla:

1. Oikeudelliseksi riskiksi luetaan myös seuraukset, jotka aiheutuvat epäeettisestä toiminnasta tai yrityksen sisäisten ohjeiden rikkomisesta. Pelkkä lakien, asetusten, viranomaisohjeiden ja toimialakohtaisen itsesääntelyn noudattaminen eivät enää riitä.
2. Oikeudellinen riski voi johtua puutteellisesta osaamisesta, ymmärryksestä tai jopa välinpitämättömyydestä. Henkilötason ajattelutapaan vaikuttaminen vaatii nyt muutakin kuin ohjeita ja koulutuksia. Täytyy varmistaa, että jokainen henkilötasolla tuntee ja kokee sääntelyn huomioinnin myös omaksi velvollisuudekseen. Tarvitaan yritysetiikkaa oikeudellisena riskienhallintatyökaluna.

Yrityksen ennakoiva oikeudellinen toiminta ja oikeudellinen riskienhallinta edellyttävät, että organisaatio on aktiivinen ja ottaa vastuuta. Oikeudellisella riskienhallinnalla varmistetaan, että organisaatio ymmärtää ja tosiasiallisesti välittää siitä, miten sääntely laajasti ymmärrettynä vaikuttaa yrityksen koko toimintaan ja edelleen menestykseen.

3 Vastuuntunto ja eettisyys

3.1 Luvun tavoite

Eettisten kysymysten painoarvon kasvaessa juristin tehtäväkentässä juristin tulee hahmottaa eettisen ja epäeettisen toiminnan ero. Etevä juristi osaa vaikuttaa organisaation yksilöiden ajattelutapaan. Aletaankin puhua jo jostain muusta kuin opitusta teknisestä lakitaidosta. Lähestytään moraalien ja etiikan kysymyksiä.

Tässä työssä ei ole mahdollista syventyä etiikan teorioihin, vaan tässä luvussa halutaan koota eettisen ajattelun tärkeitä käsitteitä tutkimuksessa esitettävän myöhemmän tarkastelun pohjaksi. Tiivis katsaus pohjautuu valtaosin yhteen lähteeseen eli Kotkavirran ja Nyyssösen esitykseen¹²¹. Etiikan perusteiden lisäksi tässä luvussa tarkastellaan myös vastuullisuuden perusajatuksia nykyliiketoiminnassa.

Eettisyyteen liittyviä termejä käytetään ristiin, päällekkäin ja kukin käyttäjä omalla tavallaan. Useinkaan ihmisillä ei ole aikaa pohtia syvällisesti eettisiä kysymyksiä. Jos käsitteitä käytetään vain viestinnän vuoksi vailla perusymmärrystä tai -ajatusta, tärkeä viesti kärsii inflaation ja se ohitetaan huomiotta. Sen sijaan, jos yrityksessä ymmärretään perusteet ja peruskäsitteet, yritys hyötyy eettisyydestä liiketoiminnassaan. Käytännön havainnollistava esimerkki tästä ovat yrityksen arvot. Etiikka ja yritysetiikka kehittyvät, kun yritykset niitä ajattelevat ja tunnistavat eettisyyden merkityksen liiketoiminnan menestyksessä¹²².

3.2 “Ei kuulu mulle” – Eettisyys on vastuunkantoa kokonaisuudesta

Moraali ohjaa ihmisen käyttäytymistä ja ajattelutapaa. Se rajoittaa ihmisen toimintaa sellaisissakin tilanteissa, joissa ihminen haluaisi toimia toisin hyötyäkseen jotenkin. Arkikielessä puhutaan, että ihmisellä on moraalinen vastuu tehdä jotain.

Kun ihminen kohtaa selvää ja räikeää epäoikeudenmukaisuutta, hän pyrkii vaistomaisesti etsimään tilanteessa ratkaisua ja ymmärtämään, kuka epäoikeudenmukaisesta teosta on vastuussa. Ihmisellä on inhimillinen tarve saada epäoikeudenmukaiselle teolle selitys. Vasta sen jälkeen ihminen kokee voivansa teosta huolimatta jatkaa elämäänsä normaaliin tapaan. Ihminen haluaa pitäytyä

121 Kotkavirta – Nyyssönen 1996.

122 Fraedrich – Ferrell – Ferrell, 2011, 17.

uskomuksissaan ja käsityksissään yhteiskunnan oikeudenmukaisuudesta. Ympäriämme tapahtuu kauheuksia jatkuvasti ja olemme osin jo immuuneja näille. Esimerkiksi lasten nälkähädystä tai ympäristötuhoista lukiessaan yksilö ajattelee helposti, että hänen toiminnallaan henkilötasolla ei ole väliä, koska nämä kauheudet tapahtuvat joka tapauksessa yhden ihmisen ponnisteluista huolimatta.

Tällaisia ajatuksia ihminen alkaakin pitää totuuksina, ja edelleen nämä ”totuudet” johtavat ajatukseen:

”Minä en ole vastuussa.”¹²³

Sama vääristyneisiin totuuksiin perustuva ajattelutapa voi ilmetä myös yritystasolla liiketoiminnassa, esimerkiksi näin: ”Koska kaikki kilpailijatkin tekevät näin, meidänkin on toimittava niin”, tai ”Me emme ole tekemässä hyväntekeväisyyttä, vaan olemme täällä tekemässä voittoa”, tai: ”Meidän, taloudellisen organisaation tehtävä ei ole huolehtia siitä”. Tämä johtaa päätelmään: ”Meidän yrityksemme ei ole vastuussa tästä”. Kuulostaako tutulta?¹²⁴

*Etiikassa on kysymys näiden elämässä ehdottomina pidettyjen väärin totuuksien tunnistamisesta.*¹²⁵

Työkseen arvoja ja etiikkaa pohtivat ja kouluttavat Erika Heiskanen ja Jari Salo toteavat, että organisaatio on tehoton ja että kriittinen massa ei ota vastuuta kokonaisuudesta, jos organisaatiosta puuttuu eettinen ja vastuullinen toimintatapa. Vastuuta kantavassa organisaatiossa työntekijät kantavat vastuuta ja huolehtivat yhteisen hyvän eteen yli tarkkojen tehtävärajojen.¹²⁶ Käytännössä tätä voitaisiin kuvata myös yrittäjähenkisyudeksi: ”Ei kuulu minulle, minä olen täällä vaan töissä” -asenteen sijasta asiat hoidetaan ”En välttämättä tiedä, mutta selvitän” - tai ”Tottakai hoidan tämän nyt itse, vaikka en tästä vastuussa olekaan” -mentaliteetilla. Täytyy siis saada ihmiset ottamaan aktiivisesti vastuuta ja rakentaa henkilötasolla vastuuta kantava organisaatio.

Eettisyys tarkoittaa eittämättä muitakin hyviä ominaisuuksia kuin vain pelkkää vastuunottoa. Eettinen toiminta tarkoittaa myös muun muassa luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Vastuunkanto ja vastuunkannon lisääminen ovat kuitenkin tämän tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta kiinnostavimpia ja näihin tarkastelu pääasiassa rajataan.

Eri lähteiden perusteella kiteytettynä vastuullisuus ja eettisyys yrityksen sisäisesti tarkoittavat luottamusta, vastuunkantoa ja avointa kulttuuria. Vastuunottaminen tarkoittaa vastuunottokykyä ja vastuunkantoa työntekijöiden

123 Mellahi – Morrell – Wood 2010, 48–49.

124 sama, 48–49.

125 sama, 48–49.

126 Heiskanen – Salo 2007, 23–24.

yksilötasolla. Jokainen organisaation yksilö kantaa vastuuta kokonaisuudesta ja jokainen huomioi omassa päätöksenteossään päätöstensä seuraukset siten, että koko organisaation kehitys olisi aikaisempaa kestävämmällä pohjalla. Avoin kulttuuri puolestaan tarkoittaa ennen kaikkea avointa vuorovaikutusta sekä vahvaa ja luottamuksellista keskustelun ja puheeksioton kulttuuria.

3.3 Yritysetiikan peruskäsitteiden lyhyt oppimäärä

Etiikka on filosofian osa-alue, joka tutkii toiminnan moraalisuutta ja moraalisesti hyvää. Etiikka on yhteisöllisten ja yksilöllisten moraalikäsitteiden arvioimista ja perustelemista: miten voimme perustella moraalisia arvoja ja niihin liittyviä moraalinormeja. Etiikan tehtävänä on selittää ja rationalisoida moraalialia. Etiikka jakautuu moneen eri etiikan alaan. **Yritysetiikan** kohteena ovat liiketoiminta, sen tilanteet ja päätökset, joihin liittyy punninta moraalisesti – ei esimerkiksi kaupallisesti tai taloudellisesti – oikean ja väärän välillä¹²⁷.

Sana eettinen ja eettisesti oikea viittaavat moraalialia koskevaan käsitteelliseen pohdiskeluun. **Moraalisuus** tai **eettisyys** ovat periaatteellisia ja teoreettisia käsitteitä, jotka viittaavat moraalialin perusteisiin, esimerkiksi mitä moraalisuus tai eettisyys lopulta on¹²⁸. **Moraali** on kokemusperäinen käsite, joka viittaa yhteisön tosiasiallisiin arvoja ja normeja koskeviin käsityksiin. Moraalialia tarkoitetaan yksilön tai yhteisön tapaa suhtautua siihen, mitä yksilö tai yhteisö arvostaa tai pitää oikeana¹²⁹. Moraali on moraalialisten arvojen ja normien kokonaisuus, jonka yhteisön jäsenet tunnustavat ja pitävät toimintaansa sitovina. Moraali on yhteisöllinen arvojen ja normien kokonaisuus. Eri yhteisöllillä on erilainen moraalialia.¹³⁰

Moraalisesti hyvä on inhimillistä hyvää, jotain perimmäistä hyvää eli hyvää jo itsessään sellaisenaan. Moraalisesti hyvän yksi perustehtävä on oikeiden rajojen asettaminen yksilöiden oman edun tavoittelulle. Moraalisesti hyvä tulisi määritellä siten, että se on aina hyvää riippumatta siitä, vastaako se kulloisiakin yksilön etuja vai ei.¹³¹

Moraaliselle toiminnalle voidaan nähdä kahdenlaisia syitä: moraalialisesti tosiasiallialia ja moraalialisesti periaatteellialia syitä. Tosiasiallialia syy on esimerkiksi kyseistä käyttäytymistä koskeva rangaistus, palkkio tai tapakasvatus. Periaatteellinen peruste puolestaan kertoo, miksi meidän tulee toimia moraalialisesti. Moraalialia

127 Crane – Matten 2007, 5.

128 Kotkavirta – Nyyssönen 1996, 23.

129 Aaltonen – Junkkari 2000, 80.

130 Kotkavirta – Nyyssönen 1996, 16. Filosofialia etiikan äärimmäinen vastakohta on moralismi. Moralismi katsoo tietävänsä, miten asioiden pitää olla ja joka siksi moralisoiden arvostelee muiden toimintaa.

131 sama, 49.

lisesti hyvälle esitettävien perusteiden tulisi liittyä tosiasialliseen toimintaamme ja toimintamme motiiveihin. Perusteiden ei tulisi olla pelkästään abstrakteja periaatteita.¹³²

Arvo on jokin hyvä tavoiteltava ominaisuus, jota toiminnassamme tavoittelempa. Arvoja on monenlaisia ja vain osa niistä liittyy moraalisiin ja etiikkaan. Aristoteles esitti, että arvot voidaan jakaa kuuteen perustyyppiin. Aristoteleen esittämä määritelmä kiteyttää tarkoituksen tyhjentävän oloisesti ja on helposti ymmärrettävä. Monet arvojen jaottelut pohjautunevat tavalla tai toisella hänen pohdintoihinsa. Arvojen perustyyppit ovat:

1. Välineellisesti hyvä: esimerkiksi kynä, jolla on hyvä piirtää ja kirjoittaa.
2. Teknisesti hyvä: kyky tai valmius suorittaa jokin toiminto erityisen hyvin, esimerkiksi kitaran soitto.
3. Lääketieteellisesti hyvä: hyvä, joka koskee fyysistä tai psyykkistä terveyttämme, esimerkiksi liikunta.
4. Utilitaarisesti hyvä: jotain yleiselle hyvinvoinnille hyödyllistä, kuten kirjastolaitos tai pohjoismainen sosiaaliturvajärjestelmä.
5. Hedonistisesti hyvä: nautintoa tuottavat makuasiat, kuten ruoka ja viini.
6. Inhimillisesti tai moraalisesti hyvä eli moraalinen arvo: Moraalisesti hyvä on perimmäinen hyvän laji: Moraalisesti hyvä on itsessään jokin hyvää. Se ei ole enää välivaihe minkään muun hyveen saavuttamiseksi. Esimerkiksi hukkuvan pelastanut ihminen on mielestämme hyvä ihminen ja tämä toiminta on moraalisesti arvokasta.¹³³ *Moraalinen arvo ilmaisee, mikä on yhteisön jäsenten mielestä inhimillisesti arvokasta.*

Esimerkiksi Aaltonen ja Junkkari jakavat arvot tehokkuusarvoihin, periaatearvoihin, idealistisiin arvoihin ja yksilöllisiin perusarvoihin. Tehokkuusperiaatteet ovat toiminnallisia, talouteen liittyviä ja arkisia, esimerkiksi tehokkuus, valta, tekniikka, suoriutuminen ja laatu. Periaatearvot puolestaan painottuvat etiikkaan ja yhteiskunnalliseen toimintaan. Periaatekentässä arvoja lähestytään rationaalisesti järjestelmiä ja sääntöjä luoden. Idealismin kentän arvot painottuvat etiikkaan ja estetiikkaan ja arvoissa korostuu tunnepuoli. Esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestöt ja aatteelliset yhdistykset toimivat idealismin kentällä. Yksilökentän arvot ovat arkisia ja toiminnallisia. Ne liittyvät perustarpeisiimme, kuten

132 Kotkavirta – Nyssönen 1996, 49–51.

133 sama, 10–11.

olemassaoloon, selviytymiseen ja tarpeiden tyydyttämiseen. Esimerkkinä mainittakoon mielihyvä, rohkeus ja turvallisuus.¹³⁴

Tavoiteltavien hyvien asioiden saavuttamiseksi on toimittava jollain tietyllä tavalla. Esimerkiksi tekninen taito kitaran soittaminen hyvin vaatii nuottien ja sävelen oppimista. **Normit** ovat toimintaamme sääteleviä sääntöjä. Normi ohjaa, miten toimimalla saavuttaa arvonsa mukaisen hyvän tavoitteen. Normi ikään kuin suojelee arvoa ja ohjaa käyttäytymään arvon mukaisesti.¹³⁵ Arvojen lailla normit voidaan jakaa edellä mainittuun kuuteen lajiin. Esimerkiksi sävelmä ja nuotit ovat teknisiä normeja, jotka ohjaavat soittamaan kitaraa mielihyvää tuottavalla tavalla. **Moraalinen normi** ohjaa toimimaan moraalisesti hyvän eli moraalisen arvon saavuttamiseksi. Moraalinen normi ilmaisee, mikä on inhimillisesti oikein ja mikä yhteisössä on moraalisesti sallittua ja mikä ei.¹³⁶ Hyvässä elämässä yksilö löytää tasapainon yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välillä muodostettuaan yksilölliset arvonsa moraalisen perinteen pohjalta¹³⁷.

Etiikan suuntauksista normatiivinen etiikka tutkii moraalisesti hyvän ja oikean periaatteellisia perusteita eli sitä, *miksi ihmisen tulee toimia moraalisesti*¹³⁸. Normatiivinen etiikka voidaan jakaa edelleen seurausetiikkaan ja velvollisuusetiikkaan. Nämä kaksi suuntausta vastaavat hieman eri tavoin siihen, miksi moraalisesti hyvä velvoittaa.

Muun muassa Aristoteleen ja Jeremy Benthamin edustaman seurauseettisen näkemyksen mukaan on olemassa sellaista moraalisesti hyvää tai arvokasta, jota ihmisen tulisi toiminnallaan toteuttaa. Tällöin moraaliset arvot ja normit liittyvät kiinteästi yhteen. Kun ihmisellä on moraalisia velvollisuuksia, ne perustuvat moraalisiin arvoihin, joita ihmisen toiminnan seuraukset toteuttavat.¹³⁹ Immanuel Kantin edustaman velvollisuusetiikan mukaan moraalisuuden kannalta ensisijaisia ovat perustavat normit ja velvollisuudet, ja moraalisesti hyvä ei ole yksiselitteinen. Kant korosti yksilön vapautta ja autonomiaa eli itsemääräämistä. Yksinkertaistettuna hän oli sitä mieltä, että jotta yksilö sitoutuu yhteisiin sääntöihin, hänen on sisäistettävä niiden merkitys. Esimerkiksi rangaistus ei ole yhtä hyvä motivaatiotekijä kuin yksilön vapaaseen tahtoon perustuva sitoutuminen. Yhteisiä sääntöjä luodaan, jotta mahdollistetaan yksilöiden vapaus ja itsemäärääminen. Kant ajatteli, että hyvä tahto on oikeastaan toinen nimitys autonomialle eli itsemääräämiselle. Yhteisiä sääntöjä noudattamalla yksilö saavuttaa autono-

134 Aaltonen – Junkkari 2000, 81–97.

135 Kotkavirta – Nyyssönen 1996, 12–14.

136 sama, 14–15.

137 sama, 84.

138 sama, 51.

139 sama, 51.

mian ja vapauden. Liikennesääntöjen (vapaaehtoinen) noudattaminen on esimerkki tästä.¹⁴⁰

Ihmisen toimintaa rajoittavat sekä sisäiset että ulkoiset rajoitukset. Maailmassa on tiettyjä välttämättömyyksiä, joihin ihminen ei yksinkertaisesti pysty itse vaikuttamaan. Itsemääräämisellä tarkoitetaan tietoista pyrkimystä saada aikaan muutosta omassa tavassa toimia tai reagoida tiettyntyyppisissä tilanteissa. Ihmisillä on paljon tapoja, taipumuksia ja edellä kuvattuja vääriä totuuksia, joihin voi itse vaikuttaa. On kuitenkin erityisen tärkeää tiedostaa, että yksilöllinen vapaus ja itsemääräämisoikeus liittyvät aina myös vastuuseen. *Ihminen kokee olevansa vastuussa erityisesti sellaisista asioista, jotka hän kokee olevan jollain tavoin omassa hallinnassaan tai joihin hänellä on vapaus vaikuttaa.*¹⁴¹

Institutionaalisen näkemyksen mukaan moraalisten arvojen ja normien perustehtävä on osaltaan mahdollistaa yksilöiden sujuva yhteistyö sosiaalisissa yhteisöissä ja instituutioissa. Ne rajoittavat yksilöiden luontaista itsekeskeisyyttä, kehottavat huomioimaan toiminnassa myös muut yhteisön jäsenet ja ilmaisevat yhteisön jäsenten yhteisiä pyrkimyksiä ja intressejä. Toisin kuin juridiset normit, moraaliset arvot ja normit toimivat ensisijaisesti yhteisön jäsenten asenteiden, katsomusten, tunteiden ja muiden subjektiivisten motiivien kautta.¹⁴²

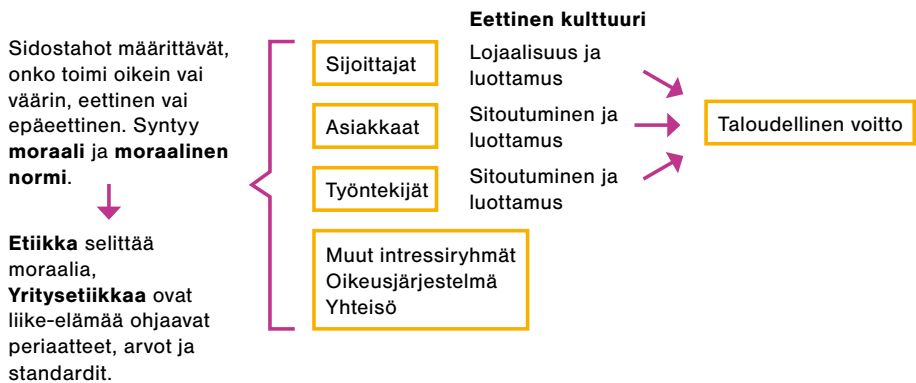
Parhaimmillaan etiikka ja arvot ohjaavat valintatilanteessa valitsemaan eettisesti oikean vaihtoehdon. Etiikka toimii tilanteessa, jossa päätöksentekijä joutuu täydentämään päätöksensä perustelujaan sääntöjen ohella myös omilla arvoillaan: *”The point where accepted rules no longer serve, and the decision maker is faced with the responsibility for weighing values and reaching a judgment in a situation which is not quite the same as any he or she has faced before”*¹⁴³.

140 Kotkavirta – Nyyssönen 1996, 59–60.

141 sama, 88–99.

142 sama, 48.

143 Fraedrich – Ferrell – Ferrell, 2011, 7, jossa viitataan lähteeseen *Alderson Wroe*, *Dynamic Marketing Behaviour* (Homewood, IL: Irwin), 1965, 320.



Kuvio 2. Etiikan peruskäsitteistä ja sijoittumisesta taloudellisen voiton tuottamisessa.¹⁴⁴

3.4 2020-luvun vastuullisuus: kilpailukyvyyn ja tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamista

Oikeudellisen riskienhallinnan näkökulmasta yrityksen vastuullisuus on työkalu hallita maineriskiä sekä huolehtia siitä, että yritys kantaa vastuunsa toiminnastaan. Vastuullisuutta, yritys vastuuta ja yhteiskuntavastuuta voidaan tässä pitää toistensa synonyymeina.

Vastuullisuusraportoinnista säädetään EU- ja sitä myötä kansallisessa lainsäädännössä. Vuonna 2016 Euroopan parlamentti ja neuvosto antoivat direktiivin suurten yritysten muiden kuin taloudellisten tietojen raportointivelvollisuudesta eli lyhyemmin vastuullisuusraportoinnista¹⁴⁵. Direktiivi velvoittaa suuret yhtiöt raportoimaan ympäristöä, henkilöstöasioita, ihmisoikeuksia sekä korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevista toimintalinjoistaan. Raportointivelvoite koskee suuria, yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä, eli listayhtiöitä, luotolaitoksia ja vakuutusyhtiöitä, joiden henkilömäärä ylittää tilikauden aikana keskimäärin 500 henkeä. Lisäksi yhtiön liikevaihdon tulee olla yli 40 miljoonaa euroa tai taseen 20 miljoonaa euroa. Kansallisesti kirjanpitolakiin ja liitännäisiin lakeihin implementoitua vastuullisuusraportointivelvoitetta sovellettiin ensimmäisen kerran 31. päivänä joulukuuta 2017 mennessä päättyneeltä tilikaudelta laadittuihin toimintakertomukseen ja erilliseen selvitykseen.

Kirjanpitolain 3 a luvun 2 § säättää muista kuin taloudellisten tietojen raportoinnista seuraavaa:

¹⁴⁴ Mukaellen Fraedrich – Ferrell – Ferrell 2011, 18.

¹⁴⁵ Parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU.

Selvityksessä on oltava ainakin tiedot siitä, miten kirjanpitovelvollinen huolehtii:

- 1) ympäristöasioista
- 2) sosiaalisista asioista ja henkilöstöasioista
- 3) ihmisoikeuksien kunnioittamisesta
- 4) korruption ja lahjonnan torjunnasta.

Tiedot on annettava siinä laajuudessa kuin se on tarpeen kirjanpitovelvollisen toiminnan vaikutusten ymmärtämiseksi.

Selvityksessä on oltava:

- 1) lyhyt kuvaus kirjanpitovelvollisen liiketoimintamallista
- 2) kuvaus toimintaperiaatteista, joita kirjanpitovelvollinen noudattaa huolehtiessaan 1 momentissa mainituista asioista sekä sen soveltamat riittävän huolellisuuden turvaavat menetelmät
- 3) tämän momentin 2 kohdassa tarkoitettujen toimintaperiaatteiden noudattamisen tulokset
- 4) kuvaus kirjanpitovelvollisen liikesuhteet, tuotteet ja palvelut sekä muu toiminnan laatu ja laajuus huomioon ottaen keskeisistä 1 momentissa mainittuihin asioihin liittyvistä riskeistä, joiden toteutuminen todennäköisesti haittaa sen toimintaa sekä selostus siitä, miten kirjanpitovelvollinen hallitsee näitä riskejä
- 5) tärkeimmät muut kuin taloudelliset tunnusluvut, jotka ovat merkityksellisiä kirjanpitovelvollisen liiketoiminnalle.

Jos kirjanpitovelvollinen ei joiltain osin noudata 3 momentin 2 kohdassa tarkoitettuja toimintaperiaatteita suhteessa 1 ja 3 momentissa mainittuihin seikkoihin, selvityksessä on perusteltava syy noudattamatta jättämiselle.

Selvityksessä on tarvittaessa viitattava tilinpäätöksessä esitettyihin lukuihin tai annettava niistä lisätietoja.

Selvityksen antamisessa kirjanpitovelvollinen saa halutessaan myös noudattaa kansallisia, Euroopan unionin taikka kansainvälisiä toimintakehyksiä. Tällöin on kirjanpitovelvollisen ilmoitettava, mitä toimintakehyksiä on selvityksen laatimisessa noudatettu.

Riskienhallinnalla ja vastuullisuudella on yhteneväinen tarkoitus: *sekä vastuullisuus että riskienhallinta ovat negatiivisten vaikutusten minimointia ja positiivisten vaikutusten maksimointia*. Yrityksen organisaatiossa riskienhallinta- ja vastuullisuustoimintojen liittymäpintana on tämä yhteneväinen tehtävä, mutta näkökulmat eroavat. Vastuullisuusnäkökulmasta kielteisten vaikutusten minimointia koskeva osa on sama kuin riskienhallinta. Riskienhallinnan näkökulmasta vastuullisuus nähdään yhtenä riskienhallintatyökaluna.

Vastuullisuus liittyy yritysetiikkaan. Yhden määritelmän mukaan toiminnan eettisyys on yrityksen sisäinen näkökulma. yrityksen etiikka tarkoittaa yrityksen sisäisten sidosryhmien päätöksentekoa ohjaavia arvoja sekä pohdintaa hyvän ja pahan välillä. Vastuullisuus puolestaan viittaa yrityksen ulkoiseen näkökulmaan:

yrittäjien on ymmärrettävä ulkoisten sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset ja vastattava niihin.¹⁴⁶ Yritysetiikka ja yrityksen toiminnan eettisyys edistävät asiakkaiden luottamusta ja sitoutumista yritykseen. Yritysetiikan ja vastuullisuuden välistä suhdetta voi hahmottaa siten, että vastuullisuus lähestyy toiminnan eettisyyttä yrityksen ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta.

Yritys, sen toimijat ja sidosryhmät kaikki yhdessä muodostavat yhteisön ja yhteiskunnan, jolla on yhteiset perusarvot. Arvot luovat käyttäytymisnormeja, jotka ovat käytännön elämässä sosiaalisesti pakottavia. Näin ollen yrityksen sidosryhmät määrittelevät viime kädessä sen, onko joku tietty liiketoimi oikein vai väärin, taikka eettistä vai epäeettistä. Vaikka nämä sidosryhmät eivät aina ole välttämättä oikeassa sanan syvimmässä tarkoituksessaan, heidän mielipiteensä ja arvostelunsa vaikuttaa kuitenkin liiketoimien yhteiskunnalliseen hyväksyttävyyteen.¹⁴⁷ Jos yritys ei huomioi sidosryhmiensä odotuksia, se voi toimia tahattomastikin vastoin niitä. Tästä voi seurata merkittäväkin vahinkoa yrityksen maineelle ja luotettavuudelle.

Maineella on todettu olevan voimakas korrelaationsuhde yrityksen sidosryhmien käytökseen. Huonomaineiselta yritykseltä ei osteta, siihen ei sijoiteta eikä sinne haluta töihin.¹⁴⁸ Maineriskin toteutumisen vaikutukset voivat näkyä viiveellä ja pitkän ajan kuluessa. Maineen, arvostuksen ja luottamuksen palauttaminen on vaikeaa, joskus jopa mahdotonta. Maineen ja arvostuksen heikkenemisen riski tunnustetaan yhtenä oikeudellisen riskin ilmenemismuotona sääntelytasolakin rahoitussektorin itsesääntelyssä¹⁴⁹. Tutkimuksen yhteydessä haastateltu Vastuullisuusasiantuntija toteaa, että vastuullisuusajattelussa maineriski voi olla yrityksen riskeistä vaikutuksiltaan jopa merkittävin. Yrityksen kannattaa siis välttää kaikkea sitä, mikä vahingoittaa sen mainetta.

Yrityksen vastuullisuus on yrityksen vastuuta oman toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista¹⁵⁰. Toisin sanoen yritys osaltaan ottaa vastuuta siitä, että se toimii notkeasti osana yhteiskuntaa huomioiden sidosryhmiensä odotukset. Yritysvastuun asiantuntijaverkoston, Finnish Business & Society ry:n, FIBSin mukaan vastuullinen yritystoiminta on kannattavampaa ja kestävämpää liiketoimintaa niin yrityksen kuin yhteiskunnan kannalta¹⁵¹.

Yrityksen sidosryhmäverkosto on laaja: on asiakkaat, omistajat, henkilöstö, toimittajat, media, potentiaaliset asiakkaat, muista puhumattakaan. Sisäisesti

146 Könnölä 2001, 17–19.

147 Fraedrich – Ferrell – Ferrell 2011, 7.

148 T-Median Luottamus&Maine-tutkimus 2017.

149 Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet 8/2014 Operatiivisen riskin hallinta rahoitussektorin valvottavissa, kohta 5.2, alakohta (8).

150 Komission tiedonanto KOM(2001) 681, kappale 3.1, s.7.

151 FIBSin yritys vastuututkimus 2017.

yrityksen henkilöstökin voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin, kuten esimerkiksi joh- to, toimihenkilöt, työntekijät ja luottamusmiehet. Jokaisella sidosryhmällä on näkökulmansa mukaisia odotuksia yritykselle. Kun yritys tänä päivänä alkaa rakentaa vastuullisuustoimintaansa, työ alkaa ensimmäiseksi yrityksen sidosryh- mien määrittelyllä. Millaisten tahojen kanssa yritys toimii? Millä sidosryhmillä on odotuksia yritystä kohtaan? Kenen odotuksiin ja vaatimuksiin yrityksen on pystyttävä vastaamaan?

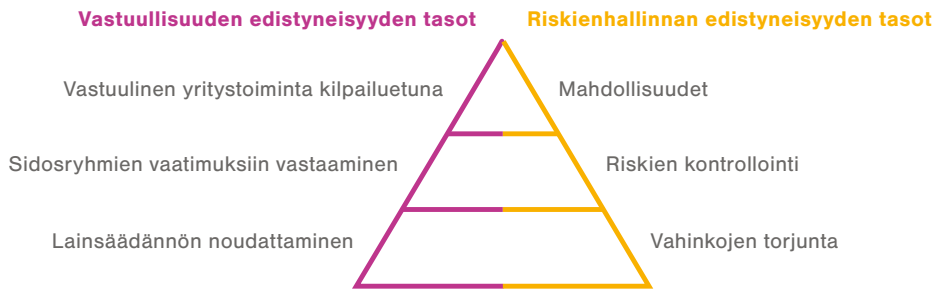
Kun tutkimuksen yhteydessä haastatellun Vastuullisuusasiantuntijan kanssa keskusteltiin juristilta liiketoiminnan näkökulmasta vaadittavista taidoista, hän kiteytti käytännön näkökulmasta osuvasti myös vastuullisuuden roolin yrityksessä: Kaiken perustana on, että yritys noudattaa lakia. Tämän lisäksi yrityksen on hoidettava perustoimintansa hyvin, oikein ja läpinäkyvästi. Hyvin tehdystä oikeasta työstä on sitten helppo raportoida sidosryhmillekin. Jos vastuullisuus tuntuu päälle liimatulta keinotekoiselta lisätyöltä, omassa perustekemisessä teh- dään jotain väärin. Parhaimmillaan vastuullisuus luo yritykselle kilpailuetua.

Vastuullisuusasiantuntijan hahmotustavan pohjalta havaitaan, että vastuul- lisuuden edistyneisyyden tasoa voidaan kuvata yhteneväisesti samalla pyrami- dilla, jolla alaluvussa 2.5 hahmotetaan riskienhallinnan edistyneisyyden tasoja. Kolmiportaisessa mallissa yritys hyötyy sitä enemmän, mitä korkeammalla osaa- mistasolla sen riskienhallinta- ja vastuullisuustoiminta ovat. Kun perustat ovat kunnossa, yrityksellä on edellytykset tavoitella mahdollisuuksia ja kilpailuetua.

FIBS on tehnyt vuodesta 2013 alkaen laajaa yritys vastuututkimusta¹⁵², jossa selvitetään suomalaisyritysten yhteiskuntavastuutoiminnan käytäntöjä, haas- teita ja tulevaisuuden näkymiä. Vuonna 2017 tutkimukseen osallistui 200 toimi- tusjohtajaa ja yritys vastuusta vastaavaa johtajaa tai asiantuntijaa Suomen 1000 suurimmasta yrityksestä. Tutkimuksen yksi avaintuloksista oli, että aikaisempaa useampi suomalaisyritys pitää riskienhallintaa tärkeimpänä syynä panostaa vas- tuullisuuteen. Tätä mieltä oli joka kolmas yritys, kun vuonna 2016 näin ajatteli joka viides yritys. Tutkimuksen mukaan suomalaisyritysten olennaisin yritys- vastuuteema oli oikeudenmukaiset toimintatavat, joilla tarkoitettiin eettistä toi- mintatapaa, oikeudenmukaista kilpailua, vastuullisuutta hankintaketjussa sekä taloudellista vastuuta. Kolme seuraavaksi olennaisinta teemaa tärkeysjärjestyk- sessä olivat ympäristökysymykset, työelämän käytännöt ja kuluttaja-asiat.¹⁵³

152 FIBS:n yritys vastuututkimus 2017.

153 sama



Kuvio 3. Riskienhallinnan ja vastuullisuuden edistyneisyyden tasot.¹⁵⁴

Osakkeenomistaja on osakeyhtiön yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Osakeyhtiöoikeus painottaa yrityksen sidosryhmistä juuri osakkeenomistajan näkökulmaa. Vastuullisuus yhdistyy osakeyhtiöoikeuteen hallinnoinnin (*corporate governance*) ja toiminnan lainmukaisuuden valvonnan (*compliance*) kautta: Vastuullisesti toimiva yritys valvoo, että sen vaikutuspiiriin kuuluvat ihmiset noudattavat niin ulkoisia kuin sisäisiä sääntöjä. Yrityksen yhteiskuntavastuuta on myös valvoa, että organisaatio kykenee ja haluaa toimia moraalisten arvojen ja periaatteiden mukaisesti¹⁵⁵. Sekä vastuullisuusajattelun että osakeyhtiöoikeuden keskiössä on yhtiön ja johdon vastuu suhteessa yhteiskuntaan. *Corporate governance* hahmottaa tätä vastuukysymystä johdon, eli yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Vastuullisuusajattelussa puolestaan lähestytään vastuuta yrityksen sidosryhmien näkökulmasta.

Vastuullisuus, yritys- ja yhteiskuntavastuu kuuluvat nykyliiketoimintaan. Ymmärretään, että ilman vastuullisuutta yritys ei käytännössä voi toimia. Liiketoiminnassa tunnustetaan vastuullisuuden ja riskienhallinnan välinen linkki. FIBSin yritys vastuututkimuksen mukaan edelleen kuitenkin vain alle puolessa suomalaisyrityksistä vastuullisuus oli vuonna 2017 jonkun johtoryhmän jäsenen vastuulla ja suhteellisen harva hallituksen jäsen hallitsee yritys vastuukysymykset. Yritysvastuusta vastaava henkilö on työskennellyt tyypillisesti viestintäorganisaatiossa, mutta kehityksen myötä vastuullisuus on alkanut nousta johdon tason asiaksi. Vastuullisuustoiminta lähtee liikkeelle ylimmästä johdosta ja omistajista, joiden on sitouduttava ajattelutapaan. Osakeyhtiön yhteiskuntavastuu on yksinkertaisimmillaan sitä, että yhtiön johto toimii eettisesti ja moraalisten arvojen mukaisesti ja edellyttää sitä myös koko organisaatiolta.

Vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä ja halukkuutta vastata sen sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Tällöin organisaation vastuullisuuden te-

154 Vastuullisuudesta haastateltu Vastuullisuusasiantuntija ja riskienhallinnasta mukaellen Hopkin 2012, 46.

155 Toiviainen 2004, 434.

hokkuus voidaan niin ikään määritellä organisaation kyvyksi sopeutua erilaisiin vaatimuksiin. Tätä kuvaavat jo edelläkin tutkimusmetodin yhteydessä alaluvussa 1.4 mainitut kolme tehokkuuden lajia:

1. Organisaation sisäinen legitimizeetti tai tehokkuus: organisaation kyky vaikuttaa jäsentensä elämänlaatuun sekä niihin taloudellisiin ja muihin etuihin, joita organisaatio on esimerkiksi sen omistajille tai henkilöstölle.
2. Organisaation toiminnallinen tehokkuus tai legitimizeetti: organisaation kyky vastata teknologisiin ja toimintaa koskeviin vaatimuksiin, jotka johtuvat muun muassa asiakkaiden tarpeesta saada haluamiansa tuotteita sekä asiakkaiden valinnanvapausodotuksesta.
3. Organisaation ulkoinen tehokkuus: organisaatio kykenee sopeutumaan sen ulkopuolelta tuleviin odotuksiin esimerkiksi ympäristön-suojelussa ja muissa yhteiskunnallisissa asioissa.¹⁵⁶

Edellä alaluvussa 1.4 havaittiin, että nämä tehokkuuden ulottuvuudet soveltuvat kuvaamaan tämän tutkimuksen ulottuvuuksia yleensä. Nyt huomataan, että nämä kolme organisaation kolme tehokkuuden lajia myötäilevät myös vastuullisuusnäkökulman sidosryhmäajattelua. Organisaation sisäisellä tehokkuudella pyritään vastaamaan omistajan ja henkilöstön odotuksiin. Toiminnallinen tehokkuus tarkoittaa asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä. Ulkoinen tehokkuus edellyttää ulkoisiin odotuksiin sopeutumista. Toiminnan tehokkuus ja vastuullisuus eivät näin olleen sulje pois toisiaan, päinvastoin. Vastuullinen toiminta on myös tehokasta!

Tehokkuutta ei siis voi määritellä yksiselitteisesti ja sitä voidaan tarkastella myös muuten kuin taloustieteen keinoin. Yksi tapa hahmottaa tehokkuutta on Stjernbergin esittämä organisaation tehokkuus, johon Toiviainen viittaa. Organisaation tehokkuus voidaan määritellä organisaation kyvyksi sopeutua erilaisiin vaatimuksiin.

Liiketaloudellisestikaan tehokkuuden ei siis tarvitse merkitä pelkästään (sijoittajan) hyödyn maksimointia minimikustannuksin. Onkin perusteltua esittää, että tämän päivän osakeyhtiön yhteiskuntavastuu on myös yrityksen omasta kilpailukyvyistä huolehtimista. Osakeyhtiöoikeudellisessa tutkimuksessa tämän suuntaisesti on pohtinut myös Heikki Toiviainen¹⁵⁷. FIBS:n vuoden 2017 yritys-vastuututkimuksen yksi avaintulos on, että yritysjohtajien mielestä tärkein syy panostaa vastuullisuuteen on tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaaminen. Entistäkin harvempi yritys näkee vastuullisuuden lyhyen tähtäimen liiketoimin-

156 Toiviainen 2002, 147. Toiviainen viittaa tässä Torbjörn Stjernbergin esitykseen.

157 Toiviainen 2004, 416–431.

tamahdollisuutena. Vuosina 2013–2015 maineenrakennusta pidettiin vastuullisuuden tärkeimpänä syynä ja hyötynä, mutta vuonna 2017 maine nimettiin vasta neljänneksi tärkeimmäksi syyksi vastuullisuudelle.¹⁵⁸ Vain taloudellisesti terve ja tehokas yhtiö pystyy huolehtimaan sidosryhmiensä tarpeista ja vastaamaan näiden odotuksiin. Vastuullisuus on yrityksen kilpailukyvyn ja tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamista.

Liiketoiminnassa muotoutuu uusia toimintamalleja ja toimijoiden väliset raja-aidat hälvenevät. Yritykset verkostoituvat sidosryhmiensä kanssa monin eri tavoin. Vastuullisuusasiantuntija toteaa, että liiketoiminnan verkostoituminen pakottaa yritykset huomioimaan asiakkaan uudella tavalla. Yrityksen on kyettävä luomaan aidosti arvoa asiakkaan omaan toimintaan. Toimittajat integroituvat siten asiakkaidensa toimintaan yhä tiiviimmin. Asiakkaalle luodaan lisäarvoa muun muassa tiedon hyödyntämisellä. Yrityksellä käytössä olevaa tietoa uskaljetaan ja halutaan jakaa käyttöön asiakkaalle asiakkaan parhaaksi. Perinteisen vastuullisuustyön sisältö on muuttumassa myös tässä mielessä verkostoituvan yritystoiminnan hallintaan.

3.5 Luvun kokoavia huomioita

Yritysetiikka ja vastuullisuus ovat osa nykypäivän liiketoimintaa. Tässä luvussa kiteytettiin näiden aiheiden peruskäsitteitä pohjustamaan jatkossa tehtävää tarkastelua. Etiikan peruskäsitteistä arvo on jokin tavoiteltava hyvä ominaisuus. Arvoja voidaan ryhmitellä monin eri tavoin ja vain osa arvoista liittyy moraaliin ja etiikkaan. Moraalinen arvo ilmaisee, mikä on yhteisön jäsenten mielestä inhimillisesti arvokasta.

Yrityksen sisäisen organisaation näkökulmasta vastuullisuus ja eettisyys tarkoittavat erityisesti luottamusta, vastuunkantoa ja avointa kulttuuria. Sisäisesti tehokas organisaatio kykenee vastaamaan omistajan ja henkilöstön odotuksiin. Toiminnallinen tehokkuus varmistaa kyvyn vastata asiakkaan tarpeisiin. Ulkoisesti tehokas yritys pystyy sopeutumaan ulkoisiin odotuksiin. Vastuullisuudella turvataan kilpailukykyä ja toimintaedellytyksiä sekä hallitaan verkostoituvaa yritystoimintaa. Vastuullisuus yhdistyy osakeyhtiöoikeuteen hallinnoinnin ja oman toiminnan lainmukaisuuden valvonnan kautta: osakeyhtiössä on valvottava, että sääntelyä laajassa mielessä noudatetaan. Vastuullinen toiminta on myös tehokasta.

Sekä riskienhallinnan että vastuullisuuden tehtävänä on minimoida negatiiviset vaikutukset ja maksimoida positiiviset. Vastuullisuuden sidosryhmäajatte-

158 FIBS yritys vastuututkimus 2017.

lu laajentaa yritysjuristin tapaa hahmottaa yritystoimintaa. On tärkeää ymmärtää, että osakeyhtiön toimintaan vaikuttavat muutkin tahot kuin osakeyhtiölain painottama osakkeenomistaja. Vähintään yrityksen sidosryhmistä tulee hahmottaa asiakkaan ja vastuuntuntoisen henkilöstön rooli.

4 Rahoitusmarkkinat ja EBA eettisen toiminnan sääntelyn suunnannäyttäjänä

4.1 Luvun tavoite

Tässä luvussa käsitellään rahoitusmarkkinoiden eettistä toimintaa koskevaa sääntelyä, koska se on edistynyttä moneen muuhun toimialaan verrattuna. Rahoitusalan sääntelyssä tunnistetaan oikeudellisen riskin käsite. Luvussa konketisoidaan oikeudellisen riskienhallinnan ja etiikan liittymäpintaa rahoitussektorin sääntelyn avulla. Luku antaa eväitä siihen, mitä annettavaa rahoitusalan edistyksellisellä eettisen toiminnan sääntelyllä voisi olla yleisemminkin.

4.2 Oikeudellinen riski on operatiivinen riski – tähänastinen rahoitusalan sääntely

Rahoitusalan riskienhallintasääntely on kehittynyt viimeisimmän maailmanlaajuisen pankkikriisin seurauksena tarkemmalle tasolle kuin minkään muun oikeudenalan riskienhallintasäännökset. Vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen syntyneellä sääntelyllä on ennen kaikkea haluttu parantaa luottamusta rahoitusmarkkinoihin. Sääntelyn tarkoituksena on varmistaa, että kaikki rahoitusalan toimijat ovat luotettavia ja että niitä johtavat luotettavat henkilöt. Sääntely parantaa alan instituutioiden riskienkantokykyä ja ehkäisee liiallista riskinottoa vahvistamalla niiden vakavaraisuutta ja omaa riskienhallintaa.

Vuonna 2005 Baselin pankkivalvontakomitea antoi ohjeen pankkien *compliance*-toiminnasta¹⁵⁹. Tuolloin Baselin komitea määritteli *compliance*-riskin, joka huomioidaan nyt osana oikeudellista riskiä. Baselin pankkivalvontakomitean standardit ovat rahoitusalan itsesääntelyä, eivätkä siten ole suoraan sovellettavaa ja sitovaa itsesääntelyä. Baselin pankkivalvontakomitean jäseniä ovat maiden valvontaviranomaiset ja keskuspankit.

Pankin on tarkkailtava toimintaansa kokonaisuutena sekä sitä, miltä toiminta näyttää ulospäin. Maine ja julkisuuskuva voivat vahingoittua, vaikka toiminnassa ei olisikaan toimittu suoranaisesti vastoin lakia. *Compliance*-riskillä tarkoitetaan sanktioita, taloudellisia tappioita tai mainevahinkoa, joka pankille voi aiheutua lakien, asetusten, itsesääntelyn tai menettelytapaohjeiden vastaisesta toiminnasta. Noudatettava sääntely kattaa siis muunkin kuin lainsäädännön ja korostaa

159 Baselin pankkivalvontakomitea, Compliance and the compliance function in banks. 2005.

laajemmin moraalista ja eettistä toimintatapaa. Edelleen Baselin pankkivalvontakomitea toteaa ohjeensa johdannossa, että oman toiminnan lainmukaisuuden valvonta eli *compliance* alkaa yrityksen johdosta. *Compliance* on tehokkainta silloin, kun yrityskulttuurissa painotetaan rehellisyyttä, korkeaa moraalialia ja kun hallitus ja ylin johto johtavat yritystä esimerkillään. *Compliance*-toiminnan tulisi olla osa organisaatiokulttuuria, eikä vain pelkästään *compliance*-asiantuntijoiden pöydällä. Pankin on järjestettävä *compliance*-toiminta sen organisaatorakenteeseen soveltuvalla tavalla joko erillisenä toimintonaan ja osana jotain muuta toimintoa.¹⁶⁰ Nykyisin *compliance*-toiminto on pakollinen toiminto rahoitusalan instituutioissa.

Terminä oikeudellinen riski on määritelty lainsäädäntöä alempitaisoisessa itsesääntelyssä vuoden 2006 Baselin pankkivalvontakomitean Basel II -suosituksessa¹⁶¹, vuodesta 2004 alkaen kansallisessa Finanssivalvonnan antamassa operatiivisen riskin hallintaa koskevassa määräyksessä¹⁶² sekä kaikkia kirjanpitovelvollisia koskevassa vuoden 2006 kirjanpitolautakunnan toimintakertomuksen laatimista koskevassa yleisohjeessa¹⁶³. Kansallisesti Finanssivalvonta ohjeistaa rahoitusalan valvottavia ohjeistuksin, jotka perustuvat kansainväliseen normistoon ja itsesääntelyyn.

EU-sääntelyssä sääntelyssä oikeudellinen riski luetaan kuuluvaksi operatiivisiin riskeihin. Yksityiskohtaista oikeudellisen riskin käsitteen määritelmää ei anneta.

Vakavaraisuusasetuksen¹⁶⁴ artiklan 4(1), kohta (52) mukaan:

”Tässä asetuksessa tarkoitetaan operatiivisella riskillä riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä ja järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista aiheutuvan tappion riskiä, mukaan luettuna oikeudellinen riski; – –”

160 Baselin pankkivalvontakomitea 2005, johdanto.

161 Baselin pankkivalvontakomitea, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards (“Basel II”), June 2006, 173. Baselin pankkivalvontakomitea julkaisi joulukuussa 2017 uudistetut Basel III -standardit, jotka täydentävät vuoden 2010 Basel III -vakavaraisuuskehikkoa. Basel III -uudistuksilla pyritään vähentämään riskipainotettujen erien perusteetonta vaihtelua ja näin parantamaan vakavaraisuussuhteiden vertailtavuutta. Operatiivisten riskien laskennassa uusi standardimenetelmä korvasi aikaisemmat laskentamenetelmät. Oikeudellisen riskin määritelmä ei muuttunut.

162 Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet 8/2014 Operatiivisen riskin hallinta rahoitussektorin valvottavissa sekä edeltävä versio Finanssivalvonnan standardi 4.4b Operatiivisten riskien hallinta. 25.5.2004.

163 Kirjanpitolautakunnan yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta 12.9.2006.

164 Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 575/2013, artikla 4(1), kohta (52).

Direktiivin 2013/36¹⁶⁵ artiklan 85 mukaan:

”Operatiivinen riski

1. Toimivaltaisten viranomaisten on huolehdittava siitä, että laitokset ottavat käyttöön toimintapolitiikat ja menettelyt, joilla arvioidaan ja hallitaan operatiivista riskiä, mukaan lukien malliriski, ja katetaan harvoin sattuvat vakavat tapahtumat. Laitosten on ilmoitettava, mitä pidetään operatiivisena riskinä kyseisiä poliitikoita ja menettelyjä sovellettaessa.
2. Toimivaltaisten viranomaisten on huolehdittava siitä, että luottolaitoksella on käytössä varautumissuunnitelmat ja liiketoiminnan jatkuvuutta koskevat suunnitelmat, joilla varmistetaan sen toiminnan jatkuvuus ja rajoitetaan tappioita liiketoiminnan vakavien häiriöiden varalta.”

Vakavaraisuusasetuksen sisältämä operatiivisen riskin määritelmä näyttäisi vaikiintuneen EU-säätelyssä yleisesti käytetyksi määritelmäksi – onhan asetus jäsenmaissa sellaisenaan suoraan sovellettavaa sitovaa säätelyä. Baselin pankkivalvontakomitean Basel II –vakavaraisuuskehikko määrittelee operatiivisen riskin samansuuntaisesti:

“Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. This definition includes legal risk, but excludes strategic and reputational risk.”¹⁶⁶

Oikeudellisen riskin määritelmä Basel II:n mukaan:

“Legal risk includes, but is not limited to, exposure to fines, penalties, or punitive damages resulting from supervisory actions, as well as private settlements¹⁶⁷.”

Finanssivalvonnan ohjeen 8/2014 operatiivisen riskin määritelmä niin ikään noudattaa sisällöltään vakavaraisuusasetuksen määritelmää:

”Operatiivisella riskillä tarkoitetaan tappionvaaraa, joka aiheutuu riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä. Oikeudelliset riskit sisältyvät operatiivisiin riskeihin. Strategiset riskit on tässä rajattu operatiivisten riskien ulkopuolelle.¹⁶⁸

165 Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2013/36, artikla 85.

166 Basel II 2006, luku V, kappale A., alakohta 644, s. 144.

167 sama, alakohtaan 644 alaviite.

168 Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet 8/2014 Operatiivisen riskin hallinta rahoitussektorin valvottavissa, kohta 1.4. Ohjetta muutettiin välttämättömiltä osin 1.3.2018 alkaen vastaamaan muuttunutta lainsäädäntöä, muun muassa EBA:n ohjeita EBA/GL/2017/05, EBA/GL/2017/10 ja EBA/GL/2017/17 vastaavaksi. Ohjeen olennaisimmat muutokset koskivat maksupalvelutarjoajien operatiivisten ja turvallisuusriskien hallintaa sekä maksupalveluhäiriöiden raportointia. Muutokset eivät vaikuttaneet oikeudellista riskiä koskevaan ohjeen kohtaan 5.2.

Kohdan 4.1 mukaan operatiivisen riskin aiheuttama tappio ei aina ole mitattavissa, ja riski voi toteutua viiveellä ja ilmetä välillisesti esimerkiksi valvottavan maineen ja arvostuksen heikkenemisenä. Operatiivisen riskin hallinnan keskeisiksi toimenpiteiksi mainitaan reagointi virheisiin ja puutteisiin sekä muut riskien rajoittamistoimet, kuten henkilöstön ja tietotekniset varajärjestelyt sekä vakuutusturvan hankkiminen.

Kohdan 4.4 alakohdan (29) suosituksessa Finanssivalvonta suosittaa, että operatiivisen riskin aiheuttamien tappioiden seuranta järjestetään seuraavasti tyypeittäin:

- sisäiset väärinkäytökset
- ulkopuolisen aiheuttamat vahingot
- työolot, työturvallisuus
- menettelytavoista aiheutuvat tappiot
- omaisuusvahingot
- tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat ja keskeytysvahingot
- prosesseihin liittyvät ongelmat.

Finanssivalvonnan ohjeen 8/2014 kohdan 5.2 määritelmä oikeudellisesta riskistä kuuluu seuraavasti:

”(7) Oikeudellinen riski voi aiheutua ulkoisten tekijöiden, kuten toimintaympäristön muutosten sekä valvottavan oman toiminnan vaikutuksesta. Oikeudellinen riski voi liittyä kaikkeen liiketoimintaan. Valvottavan toimintaan sovellettavien säädösten ja määräysten tulkintaan, soveltamisalaan sekä voimassaoloon liittyy epävarmuustekijöitä, joista voi aiheutua huomattavia tappioita ja joilla voi olla merkitystä valvottavan oikeudelliseen vastuuseen ja mahdolliseen korvausvelvollisuuteen.

(8) Sopimusten voimassaoloon ja sisältöön liittyvät riittaisuudet voivat vaikuttaa haitallisesti valvottavan toimintaan. Epäedullisista sopimuksista irtautumiseen ja korvaavan sopimuksen solmimiseen voi liittyä tappion vaara. Tämä koskee erityisesti vakioehtoisten sopimusten käyttöä. Myös valvottavan julkistamiin dokumentteihin, kuten esitteisiin ja mainontaan, voi liittyä vahingonkorvauksen mahdollisuus tai maineen ja arvostuksen heikkenemisen riski.¹⁶⁹

Oikeudellisen riskin käsite tunnistettiin myös mainittua Finanssivalvonnan määräystä edeltäneessä Finanssivalvonnan vuoden 2004 standardissa 4.4.b¹⁷⁰. Nykyisellään voimassa olevan ohjeen 8/2014 oikeudellisen riskin määritelmä vastaa aikaisemman standardin 4.4.b määritelmää. Nykyisen määräyksen valmistelu aloitettiin jo vuonna 2010, mutta valmistelu viivästyi Solvenssi II -direktiivin

169 Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet 8/2014 operatiivisen riskin hallinnasta, kohta 5.2, alakohdat 7–8.

170 Finanssivalvonnan standardi 4.4b Operatiivisten riskien hallinta. 25.5.2004.

vuoksi. Sisällöltään nykyinen ohje ja sitä edeltänyt standardi ovat pääpiirteittäin yhteneväisiä. Erona on kuitenkin se, että uudessa oikeudellista riskiä koskevat sitovat määräykset ovat vähentyneet ja niitä on muutettu suositusluonteiseksi toimintaohjeeksi.

Vuoden 2014 ohjeessaan Finanssivalvonta antaa oikeudellisia riskejä koskevan velvoittavan määräyksen, jonka mukaan:

”(10) Valvottavan hallituksen on tunnistettava toimintaan liittyvät merkittävät oikeudelliset riskit sekä varmistettava, että oikeudellisten riskien hallinta on riittävällä tavalla järjestetty.”¹⁷¹

Kyseinen velvoittava määräys on muuttunut aikaisemmasta standardista 4.4.b siten, että nyt määräys annettiin valvottavan toimijan *hallitukselle*, kun aikaisemmin velvoite koski valvottavan *ylintä johtoa*. Lisäksi nykyisen voimassa olevan ohjeen alakohtien (11)–(13) suositukset annettiin aikaisemmin sitovina määräyksinä.

Voimassa olevan ohjeen alakohdissa 11–15 Finanssivalvonta antaa suositusluonteiset ohjeensa oikeudellisten riskien hallintaan. Taulukossa 1 vertaillaan vuoden 2014 ohjeen ja vuoden 2004 standardin oikeudellista riskiä koskevan kappaleen välisiä eroja.

171 Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet 8/2014 operatiivisen riskin hallinnasta, kohta 5.2, alakohta 10.

Taulukko 1. Finanssivalvonnan ohjeen 8/2014 kohdan 5.2 Ja Finanssivalvonnan standardin 4.4. b kohdan 6.2 vertailu.

Ohje 8/2014	Standardi 4.4.b
<p>(11) Finanssivalvonta suosittaa, että valvottavan toimiva johto järjestää oikeudellisten riskien hallinnan ja osoittaa tarvittavat voimavarat riskien tunnistamiseen, seurantaan ja rajoittamiseen eri liiketoiminta-alueilla.</p>	<p>Tämä nykyinen ohje oli sitova (kohta 6.2, alakohta (7)).</p> <p>Ohjeesta 8/2014 on poistettu teksti: Valvottavalla tulee olla riittävä asiantuntemus sekä valvottavaa koskevasta lainsäädännöstä että viranomaisten antamista määräyksistä. Varsinkin keskeisten viranomaismääräysten asiantuntemus on oltava aina valvottavan palveluksessa olevilla henkilöillä. Oikeudellisen riskin hallintaa koskevien vastuusuhteiden on oltava selkeästi määritellyt.</p>
<p>(12) Finanssivalvonta suosittaa, että valvottava varmistaa riittävän asiantuntemuksen oikeudellisen riskin hallitsemiseksi sopimusten ja muiden oikeustoimien solmimista varten.</p> <p>Valvottavan tulisi varmistua, että sopimus-kumppanin edustajalla on oikeus allekirjoittaa sopimus.</p>	<p>Tämä nykyinen ohje oli sitova (kohta 6.2, alakohta (8)).</p> <p>Standardin 4.4b sanamuoto: Sopimusten pätevyuden varmistamiseksi valvottavalla on oltava riittävä tietämys sopimus-kumppanissa sovellettavista päätöksentekovaltuuksista.</p>
<p>(13) Finanssivalvonta suosittaa, että valvottava arkistoi sopimuksiin liittyvän aineiston asianmukaisella tavalla ja että sopimusten voimassaoloa sekä niistä mahdollisesti johtuvia tulkintaerimielisyyksiä tai riitoja seurataan.</p>	<p>Tämä nykyinen ohje oli sitova (kohta 6.2, alakohta (8)).</p>
<p>(14) Finanssivalvonta suosittaa, että valvottava seuraa sekä lainsäädännön että kansainvälisen sääntelyn muutoksia, jolloin se voi ennakolta valmistautua uusien lakien ja määräysten asettamiin vaatimuksiin. Valvottavan tulisi tuntea omaan alaansa liittyvä oikeuskäytäntö.</p>	<p>Suositus Kohta 6.2, alakohta (9)</p>
<p>(15) Finanssivalvonta suosittaa, että rahoitus- ja vakuutusryhmittymän emoyhtiö huolehtii, että ryhmittymään kuuluvilla yhteisöillä on riittävä asiantuntemus molempien sektorien säännöksistä ja määräyksistä. Useissa valtioissa toimintaa harjoittavan valvottavan tulisi ottaa huomioon, että keskeiset oikeusperiaatteet ja oikeuskäytäntö voivat vaihdella huomattavasti eri valtioiden välillä.</p>	<p>Suositus kohta 6.2, alakohta (9).</p>

Voimassa olevan ohjeen 8/2014 mukaan kohdan 9.2 alakohtien (9) ja (10) mukaan valvottavan on ilmoitettava Finanssivalvonnalle kalenterivuositain ilmenneet euromäärältään viisi suurinta operatiivisen riskin tappiotapahtumaa, ei kuitenkaan alle 10 000 euron vahinkoja. Ilmoituksessa vahinkotyytit on luokiteltava edelläkin mainitun luvun 4.4 operatiivisten riskien tyyppiluokittelun mukaan. Euromääräinen raportointivelvollisuus on aikaisempaan standardiin verrattuna uusi vaatimus.

4.3 Euroopan pankkiviranomainen EBA:n rooli rahoitusmarkkinoiden EU-sääntelyjärjestelmässä

2010-luvulla finanssisektoria koetelleen kriisin seurauksena rahoitusmarkkinoiden luotettavuutta ryhdyttiin palauttamaan vakaussäätelyllä, jonka tavoitteena on rahoitusmarkkinoiden vakaus. Rahoitussektorin toiminta on luvanvaraista. Luvan saaminen ja luvan voimassaolo edellyttävät, että yritys noudattaa sääntelyä jatkuvasti. Rahoitusmarkkinoiden vakaustavoite edellyttää, että toimijat ovat luotettavia ja niitä johtavat luotettavat henkilöt. Eettisen näkökulman vahvistaminen on osa luottamuksen vahvistamista.

Rahoitussektorin toimijoille on asetettu vakavaraisuusvaatimuksia. Operatiivisten riskien arviointi on olennainen osa vakavaraisuussäätelyä. Merkityksellimmät riskienhallintaa koskevat perussäädökset ovat vakavaraisuusasetus 575/2013 (CRR)¹⁷² ja luottolaitosdirektiivi 2013/36 (CRD IV)¹⁷³.

Euroopan pankkiviranomainen EBA on itsenäinen EU:n viranomainen, jonka tarkoituksena on varmistaa koko Euroopan laajuinen pankkisektorin sääntely ja valvonta. EBA:n antamat säädökset tarkentavat vakavaraisuusasetusta ja säädökset julkaistaan *European Single Rulebook* -kokoelmassa. EBA valtuutetaan direktiivillä antamaan suuntaviivoja (*guidelines*) ja teknisiä standardeja (*regulatory technical standards*).

Suuntaviivat osoitetaan suoraan jäsenmaille eikä niitä käsitellä komissiossa eikä parlamentissa. Jäsenmaan on kahden kuukauden kuluessa ilmoitettava

172 Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 575/2013, annettu 26 päivänä kesäkuuta 2013, luottolaitosten ja sijoituspalveluyritysten vakavaraisuusvaatimuksista ja asetuksen (EU) N:o 648/2013 muuttamisesta (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti).

173 Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2013/36/EU, annettu 26 päivänä kesäkuuta 2013, oikeudesta harjoittaa luottolaitostoimintaa ja luottolaitosten ja sijoituspalveluyritysten vakavaraisuusvalvonnasta, direktiivin 2002/87/EY muuttamisesta sekä direktiivien 2006/48/EY kumoamisesta (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti).

Mainittakoon myös vakuutusalan EU-sääntelyn perussäädös, Solvenssi II -direktiivi eli henki- ja vahinkovakuutusyritysten vakavaraisuussäätelyn ja -valvonnan uudistushanke. Sen säädökset ja ohjeet tulivat kansallisesti voimaan 1.1.2016. Euroopan vakuutus- ja lisäeläkevalvontaviranomainen (*European Insurance and Occupational Pensions Authority*) antoi Solvenssi II -direktiivin valmisteluvaiheessa ohjeen *Guidelines on the System of Governance* 9/2013, jonka säännökset astuivat voimaan vuoden 2014 alussa.

EBA:lle noudatetaanko suuntaviivoja vai ei ja jos ei noudateta, miksi ja miltä osin ei noudateta (*comply or explain*). Suomessa Finanssivalvonta sisällyttää suuntaviivat voimassaoleviin ohjeisiin tai antaa suosituksen suuntaviivojen noudattamisesta. Systeemisiä pankkeja valvoo Euroopan Keskuspankki.

Tekniset standardit sen sijaan käsitellään ennen voimaantuloa komissiossa ja parlamentissa. Komissio voi antaa standardeista kommentteja EBA:lle. Parlamentin on kahden kuukauden kuluessa ilmoitettava, mikäli se vastustaisi standardia. Tekniset standardit ovat suoraan voimassa olevaa sääntelyä, eivätkä vaadi kansallista implementointia.

EBA:n ohjeet hyväksyy EBA:n hallintoneuvosto äänestysmenettelyllä. Valmisteluvaiheessa EBA pyytää lausuntoja ja neuvoja pankkialan osallisryhmältä, joka on sidosryhmien kuulemista varten perustettu toimielin. EBA:n laatimia julkaisuja käsittelevät tekniset työryhmät ja pysyvät komitea, joissa kansalliset viranomaiset voivat osallistua ohjeiden valmisteluun. Sääntelytyöhön liittyvistä julkaisuista järjestetään tarvittaessa avoimia julkisia kuulemisia.

4.4 Oikeudellisen riskin ulottuvuus laajenee sääntelyssä sisäisten ohjeiden rikkomiseen ja epäeettiseen toimintaan – EBA:n sääntely

“More recently, large institutions have faced an increasing number of severe operational risk losses stemming from fines/penalties or litigation settlements. In many cases, these losses are attributable to misconduct behaviour with customers or third parties, in turn caused by violation of internal procedures and code of conducts. In light of this, the EBA considers it appropriate to include into the scope of legal risk events due to breaching ‘internal rules’ and ‘ethical conduct’.”

- Euroopan pankkiviranomainen EBA 2015.¹⁷⁴

Oikeudellinen riski mainittiin ensimmäisen kerran sääntelyssä rahoituslalla 2000-luvulla. Tämän jälkeen määritelmän sisältöä täsmentää ja laajentaa seuraavan kerran Euroopan pankkiviranomainen EBA:n standardiluonnos vuonna 2015 ja sitä seurannut komission delegeoitu asetus vuonna 2018. Standardiluonnoksessa ja asetuksessa oikeudellinen riski määritellään osin uudella, laajemmalla tavalla¹⁷⁵. Kun perinteisesti oikeudellinen riski on ajateltu lähinnä lainsäädännön ja sopimusten rikkomisesta aiheutuvina tappioina ja seuraamuksina, nyt

174 EBA RTS/2015/02, 3.6.2015, s. 68.

175 EBA/RTS/2015/02, artikla 4 ja Euroopan komission delegeoitu asetus (EU) 2018/959, artikla 3.

rahoitusmarkkinoiden sääntelyssä ensimmäistä kertaa myös eettinen toiminta ja yhtiötason sisäisten ohjeiden vastainen toiminta nimenomaisesti katsotaan oikeudelliseksi riskiksi.

Oikeudellisen riskin uusi sisältö esitetään EBA:n standardiluonnoksessa EBA/RTS/2015/02. Standardi on ohje valvontaviranomaisille operatiivisten riskien laskemisessa käytettävän edistyneen menetelmän arvioinnista¹⁷⁶. Luotolaitosten on mitattava operatiivisia riskejä ja laadittava operatiivisten riskien riskiprofiili. Operatiivisten riskien riskitaso vaikuttaa toimijan vakavaraisuusasteeseen. 3.6.2015 julkaistun ja komission käsiteltäväksi annetun standardiluonnoksen käsittely oli pitkään keskeytyneenä muun muassa Baselin pankkivalvontakomiteassa pääomamallin muokkaamistarpeista käydyin keskustelun vuoksi. Maaliskuussa 2018 Euroopan komissio antoi EBA:n standardiluonnoksen pohjalta delegoidun asetuksen 2018/959¹⁷⁷, joka julkaistiin virallisessa lehdessä 6.7.2018 ja joka tuli voimaan 26.7.2018. Delegoitu asetusta tarkoittaa asetusta, jonka antamisesta valta on siirretty komissiolle. Komissio voi tällaisella soveltamisalallaan yleisellä säädöksellä täydentää tai tarkentaa jonkin asetuksen tai direktiivin yksittäisiä, muita kuin sen keskeisiä osia.¹⁷⁸

Oikeudellinen riski luetaan standardiluonnoksessa ja asetuksessa kuuluvaksi operatiivisiin riskeihin. Standardiluonnoksen artiklan 3(a) ja delegoidun asetuksen artiklan 3 mukaan kansallisen valvontaviranomaisen on todennettava, että valvonnan kohde tunnistaa, kerää ja käyttää riskienhallinnassaan ja omaa vakavaraisuuslaskentaansa varten tietoa operatiivisista riskitapahtumista, jotka liittyvät oikeudellisiin riskeihin.

Standardiluonnoksen artiklan 4 mukaan oikeudellisilla riskitapahtumilla tarkoitetaan oikeusprosessien tai muiden vapaaehtoisten menettelyjen tappioita ja muita kustannuksia, jotka aiheutuvat sääntöjen rikkomisesta. Säännöillä tarkoitetaan kaikkia instituution kannalta pakottavia velvoitteita, kuten *kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö, sopimusjärjestelyt, sekä kansallisiin tai kansainvälisiin normeihin ja käytäntöihin perustuvat sisäiset säännöt ja eettiset ohjeistukset*.

Komission delegoidussa asetuksessa 2018/595 oikeudelliseen riskiin liittyvistä operatiivisen riskin aiheuttavista tapahtumista säädetään artiklassa 3. Sen mukaan oikeudellisiin sääntöihin kuuluvat eettiset säännöt sekä kaikki vaatimukset, jotka johtuvat kansallisista tai kansainvälisistä laeista tai asetuksista, kansallisten tai kansainvälisten normien ja käytäntöjen mukaisesti vahvistetuista sopimusjärjestelyistä, sisäisistä säännöistä ja käytännösäännöistä.

176 Suomessa ei toistaiseksi ole edistynyttä menetelmää soveltavia rahoitusalan toimijoita.

177 Euroopan komission delegoitu asetusta (EU) 2018/959, OJ L 169, 6.7.2018, 1–26.

178 Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen konsolidoitu toisinto, OJ C 326, 26.10.2012, artikla 290.

Standardiluonnoksen artikla 4 (korostus kirjoittajan):

Operational risk events related to legal risk

1. In assessing whether an institution identifies, collects and treats data on operational risk events and losses that are related to legal risk, as referred to in Article 3(a), competent authorities shall verify that the institution classifies as such, in particular, losses or other expenses that are triggered by the breach of rules resulting in legal proceedings or in other voluntary actions on behalf of the institution undertaken with the view to avoiding upcoming legal risks.
2. For the purposes of paragraph 1, situations in which a breach of a rule shall be assumed to have occurred include where the breach arises from changes to legal or regulatory requirements, where an act has been omitted which is necessary to comply with the rule, where steps have been taken to avoid compliance with the rule, and, where the breach arises from actions or omissions in the supply of financial services, whether or not those actions or omissions were deliberate or negligent ('misconduct events').
3. For the purposes of paragraph 1, rules shall be considered to be all obligations for the institution deriving from statutory or legislative provisions, of national or international origin, or from contractual arrangements, or internal rules and ethical conduct, deriving from national or international norms and practices.
4. For the purposes of paragraph 1, legal proceedings shall be considered to be legal settlements, either judicial, or out of court, such as arbitration, or claims' negotiations.
5. For the purposes of paragraph 1, other voluntary actions on behalf of the institution undertaken with the view to avoiding upcoming legal risks shall be considered to be, in particular, refunds, or discounts of future services offered to customers voluntarily, and without the customers lodging any complaints, due to requirements being imposed on the institution to refund other customers for the same operational risk event.
6. For the purposes of paragraph 1, other expenses shall be considered to be losses from errors and omissions in contracts and documentation.
7. In assessing whether an institution identifies, collects and treats data on operational risk events and losses that are related to legal risk, as referred to in Article 3(a), competent authorities shall also verify that the institution does not classify as such:
 - (a) refunds to third parties or employees and goodwill payments due to business opportunities, where no breach of any rules or ethical conduct has occurred, and where the institution has fulfilled its obligations, such as reminding the clients or counterparts of their obligations on a timely basis;
 - (b) external legal costs where the underlying event is not an operational risk event.

Komission delegoidussa asetuksessa 2018/595 oikeudelliseen riskiin liittyvistä operatiivisen riskin aiheuttavista tapahtumista säädetään artiklassa 3 seuraavasti (korostus kirjoittajan):

3 artikla

Operatiivisen riskin aiheuttavat tapahtumat, jotka liittyvät oikeudelliseen riskiin

1. Toimivaltaisten viranomaisten on varmistuttava siitä, että laitos yksilöi, kerää ja käsittelee tiedot oikeudelliseen riskiin liittyvistä operatiivisen riskin aiheuttavista tapahtumista ja aiheuttamista tappioista operatiivisen riskin hallintaa ja AMA-menetelmän mukaisen omien varojen vaatimuksen laskentaa varten, tarkistamalla ainakin, että

- a) laitos yksilöi ja luokittelee selkeästi operatiiviseksi riskiksi tappiot tai muut kulut oikeusmenettelyihin johtavista tapahtumista, ainakin seuraavat mukaan luettuina:
 - i) toimimatta jättäminen, kun oikeussäännön noudattaminen vaatii toimimista;
 - ii) toimimatta jättäminen, kun oikeussäännön noudattaminen vaatii toimimista;
 - iii) väärinkäytöstapahtumat
- b) laitos yksilöi ja luokittelee selkeästi operatiiviseksi riskiksi tappiot tai muut kulut vapaaehtoisista toimista, joilla pyritään välttämään tai vähentämään operatiivisen riskin aiheuttavista tapahtumista johtuvia oikeudellisia riskejä, mukaan luettuina asiakkaille vapaaehtoisesti tarjotut palautukset tai alennukset tulevista palveluista, kun tällaisia palautuksia ei tarjota asiakkaiden esittämien valitusten johdosta;
- c) laitos yksilöi ja luokittelee selkeästi operatiiviseksi riskiksi tappiot, jotka johtuvat sopimuksissa ja asiakirjoissa olevista virheistä ja puutteista;
- d) laitos ei luokittele operatiiviseksi riskiksi seuraavia:
 - i) palautukset kolmansille osapuolille tai työntekijöille ja liiketoimintamahdollisuuksista johtuvat liikearvomaksut, jos sääntöjä tai eettisen toimintatavan periaatteita ei ole rikottu ja laitos on täyttänyt velvollisuutensa oikea-aikaisesti;
 - ii) ulkoiset juridiset kulut, jos niiden taustalla oleva tapahtuma ei ole operatiivisen riskin aiheuttava tapahtuma.

Sovellettaessa a alakohtaa oikeusmenettelyinä pidetään kaikkia oikeudellisia riidanratkaisuja, mukaan luettuina sekä tuomioistuimessa tehdyt että tuomioistuimen ulkopuoliset riidanratkaisut.

2. Tätä artiklaa sovellettaessa oikeudellisiin sääntöihin kuuluvat ainakin seuraavat:

- a) kaikki vaatimukset, jotka johtuvat kansallisista tai kansainvälisistä laeista tai asetuksista;
- b) kaikki vaatimukset, jotka johtuvat kansallisten tai kansainvälisten normien ja käytäntöjen mukaisesti vahvistetuista sopimusjärjestelyistä, sisäisistä säännöistä ja käytännesäännöistä;
- c) eettiset säännöt.

Luottolaitoksen on siis huomioitava toiminnassaan lainsäädännön lisäksi myös toiminnan eettisyyttä koskevat kansalliset ja kansainväliset normit ja käytännöt sekä tunnistettava näihin liittyvät oikeudelliset riskit. Jotta luottolaitos osoittaa huomioivansa eettiset normistot, sen on käytännössä rakennettava myös omat sisäiset eettiset ohjeistonsa. Tosin velvoite rakentaa oma eettinen ohjeistus tulee myös jo toisessa säädöksessä, kesäkuussa 2018 voimaan tulleissa EBA:n hallinnosta ja ohjauksesta antamissa ohjeissa¹⁷⁹. Ohjeet tarkentavat luottolaitosdirektiivin vaatimusta siitä, että johdon tulee kantaa luottolaitoksesta viimekätinen kokonaisvastuu. Johdon tulee määritellä hallinto- ja ohjausjärjestelmät laitoksen tehokkaan ja vakaan hoidon varmistamiseksi sekä valvoa järjestelmien täytäntöönpanoa ja vastata niistä.¹⁸⁰ Johdon velvollisuuksiin on kuuluttava muun ohella riskikulttuurin sekä yrityskulttuurin ja arvojen kokonaisuuksien määrittelemisen, hyväksyminen ja täytäntöönpanon valvominen¹⁸¹:

EBA:n hallinnon ja ohjauksen ohjeet, kappale 10, kohdat 99 ja 100:

”Johdon tulee kehittää, vahvistaa, noudattaa ja edistää korkeita eettisiä ja amatillisia ohjeita ja ottaa samalla huomioon laitoksen erityistarpeet ja -ominaisuudet. Lisäksi sen tulee varmistaa kyseisten standardien täytäntöönpano (menettelytapaohjeiden tai vastaavan välineen avulla). Sen tulee myös valvoa, että henkilöstö noudattaa näitä standardeja. Tarvittaessa johto voi myös hyväksyä ja panna täytäntöön laitoksen konsernin laajuisia standardeja tai yhteisiä standardeja, jotka ovat järjestöjen tai muiden merkittävien organisaatioiden laatimia.

Hyväksytyjen ohjeiden tavoitteena pitäisi olla vähentää riskejä, joille laitos altistuu. Erityisesti tämä koskee operatiivista riskiä ja maineriskiä, joilla voi olla merkittäviä haitallisia vaikutuksia laitoksen kannattavuuteen ja kestävyteen sakkujen, oikeudenkäyntikulujen, toimivaltaisten viranomaisten määräämien rajoitusten, muiden taloudellisten ja rikosoikeudellisten seuraamusten sekä yrityskuvan arvon alenemisen sekä kuluttajien luottamuksen menettämisen vuoksi.”

Oikeudellinen riskienhallinta onkin siirtymässä oikeudenkäynti- ja sopimusvelvoitteista väärinkäytösten ja epäeettisen toiminnan ehkäisemiseen. Organisaation oman henkilöstön väärinkäytökset ja epäeettisen toiminnan ehkäiseminen ovat oikeudellisen riskienhallinnan uusia painopistealueita.

179 EBA/GL/2017/11 Hallinnon ja ohjauksen ohjeet, voimaan 30.6.2018.

180 Direktiivi 2013/36/EU Artikla 88 1 kohta.

181 EBA/GL/2017, kappale 1 alakohta 23 kohdat (j) ja (k).

4.5 Kestävä rahoitus

Rahoitusallalla oikeudellinen riskienhallinta, hallinnointi ja vastuullisuus yhdistyvät myös kestävä rahoituksen käsitteessä. Kestävällä rahoituksella tarkoitetaan ilmastoon ja kestävä kehitystä tukevaa rahoitusjärjestelmää ja ympäristön ja yhteiskunnan tavoitteiden sisällyttämistä rahoituspäätöksiin. Tavoitteena on erityisesti kohdentaa entistä tehokkaammin yksityistä pääomaa kestäviin investointeihin.

Toukokuussa 2018 Euroopan komissio antoi ensimmäiset lainsäädäntöesityksensä kestävästä rahoituksesta. Esityksillä tarkistettiin MiFID II -direktiiviä ja IDD-direktiiviä koskevia delegoituja säädöksiä siten, että soveltuvuusarvioinnissa huomioidaan kestävyysnäkökohdat. Alkuna kestävä rahoituksen EU-sääntely sai erityisesti vuoden 2015 Pariisin ilmastopöytäkirjasta, minkä jälkeen komissio perusti vuonna 2016 kestävä rahoitusta käsittelevän korkean tason asiantuntijaryhmän. Ryhmä antoi lopullisen raporttinsa tammikuussa 2018. Raportin pohjalta komissio esittää lainsäädännöllisiä toimenpiteitä, jotka edelleen neuvosto ja parlamentti käsittelevät. Maaliskuussa 2018 annetun EU:n kestävä rahoituksen toimintasuunnitelman päätavoitteina ovat yksityisen pääoman kohdentaminen kestäviin investointeihin kestävä ja osallistavan kasvun saavuttamiseksi, ilmastomuutoksesta, resurssien vähentymisestä ja sosiaalisista kysymyksistä johtuvien taloudellisten riskien hallinta sekä rahoitusalan läpinäkyvyyden ja pitkäjänteisyyden suosiminen¹⁸².

Kestävä rahoituksen viitekehyksessä oikeudelliset riskit huomioidaan nimenomaisesti. Komission toimintasuunnitelmassa todetaan:

”Sosiaalisilla tekijöillä, kuten huonoilla työoloilla ja kasvavalla eriarvoisuudella, voi olla rahoituslaitoksille konkreettisia seurauksia, kuten oikeudellisia riskejä. Niiden yritysten, jotka eivät esimerkiksi noudata kansainvälisiä työnormeja, maine tahraantuu. Oikeudelliset ja maineeseen kohdistuvat vahingot saattavat hyvin johtaa taloudellisiin menetyksiin.”¹⁸³

Korkean tason asiantuntijaryhmäksi nimetyn ryhmän raportissa todetaan, että ympäristön kestävä kehitys tarkoittaa muutakin kuin pelkkiä ilmastomuutoksen vaikutuksia. Luonnonvaroista riippuvaisten tai niihin vaikuttavien yritysten on hallittava ympäristöön liittyviä riskejä kokonaisvaltaisesti, mukaan lukien muiden riskien ohella oikeudelliset ja sääntelyriskit. Muita huomioitavia riske-

182 Komission tiedonanto COM(2018 97), 8.3.2018, sivu 2.

183 sama, sivu 3.

jä ovat jakeluketjuriskit, operatiiviset riskit, maine- ja tuoteriskit sekä ihmisoikeuksiin ja terveyteen liittyvät riskit.¹⁸⁴

Asiantuntijatyöryhmän raportissa yksi pääehdotuksista koskee kestävän kehityksen huomiointia entistä vahvemmin hallinnoinnissa ja johtamisessa. Raportissa painotetaan muun muassa johdon vaikutusta yrityskulttuurin rakentamisessa sekä sitä, että yrityksen johdon jäsenten tulisi entistä vahvemmin välittää ja huolehtia kestävän rahoituksen kysymyksistä.¹⁸⁵ Läpi raportin on todettavissa, että ylipäänsä sijoittaja-asiakkaiden eettisten arvojen ja kestävää kehitystä koskevien mieltymysten selvittäminen ja ymmärtäminen sekä niiden mukaan toimiminen on rahoitusinstituutioille nykyisellään todella tärkeää.

4.6 Luvun kokoavia huomioita

Uusi EU:n rahoitusmarkkinoita koskeva sääntely sääntelee jo velvoittavasti eettisyyden huomioimisesta liiketoiminnassa tavalla, josta vielä monilla muilla toimialoilla keskustellaan. Rahoitusalan sääntely osoittaa, että oikeudellinen riskienhallinta painottuu aikaisempaa voimakkaammin väärinkäytösten ja epäeettisen toiminnan ehkäisemiseen. Oikeudellisella riskienhallinnalla ehkäistään organisaation väärinkäytöksiä ja epäeettistä toimintaa.

Rahoitusalan edistynyt sääntely eettisyyden saralla on kuitenkin jäänyt pääasiassa vain rahoitusalan tietoisuuteen. Moni muu toimiala voisi suoraan ottaa oppia tästä ajanhermolla olevasta sääntelystä. Näin ollen vaikka kyseinen EU-sääntely koskee vain rahoitusmarkkinoita, EBA:n ohjeet ovat tutustumisen arvoisia myös toimialojen yrityksille, jotka rakentavat ja kehittävät riskienhallintaa, riskikulttuuria, eettistä toimintaa ja ylipäänsä sisäistä hallinnointi- ja ohjauksjärjestelmäänsä. Esimerkiksi jo ensi vaiheena muut toimialat voisivat hyötyä rahoitusallalla korostuvien oikeudellisen riskin käsitteestä ja yrityksen sisäisten menettelytapaohjeistuksista.

184 EU:n kestävän rahoituksen korkean tason asiantuntijatyöryhmä. Lopullinen raportti 2018, sivu 88.

185 sama, sivu 38–41.

5 Oikeudellisen riskienhallinnan peruste osakeyhtiössä

5.1 Luvun tavoite

Tässä luvussa siirrytään tarkastelemaan, miten oikeudellisen riskienhallinnan ja etiikan suhde ilmenee kaikkia osakeyhtiöitä koskevassa osakeyhtiösääntelyssä. Luvussa perustellaan, miksi oikeudellisen riskienhallinta on tärkeää ja miksi johdon on huolehdittava siitä osakeyhtiössä. Käytännön lukijalle alalukujen otsikot antavat jo yhdellä silmäyksellä listauksen syistä, miksi osakeyhtiön johdon kannattaa olla kiinnostunut oikeudellisesta riskienhallinnasta.

Osakeyhtiön riskienhallinta kiinnittyy vahvasti OYL 1:5 §:n toiminnan tarkoitusta ja 1:8 §:n johdon huolellisuusveloitetta koskeviin peruseriaatteisiin. Ensiksi mainittua käsitellään alaluvussa 5.3 ja jälkimmäistä alaluvussa 5.4. Molemmat mainitut OYL:n peruseriaatteista voisivat olla oman tutkimuksensa aihe. Tässä tutkimuksessa on mahdollista käsitellä kyseisiä periaatteita ainoastaan oikeudellisen riskienhallinnan kannalta keskeisistä näkökohdista.

Luvussa käsitellään osakeyhtiön johdolle tärkeitä vastuunmuotoja. Osakeyhtiöoikeudellisen vastuun lisäksi yhtiön johtoa ja muita vastuuhenkilöitä sitoo rikosoikeudellinen vastuu. Vastuujärjestelmissä laajemmin katsottuna osakeyhtiöoikeudellinen vastuu on siviilioikeudellista erityisvastuuta. Siviilioikeudellinen ja rikosoikeudellinen vastuuharkinta perustuvat pitkälti samoihin tunnusmerkkeihin, mutta rikosoikeudellinen vastuu edellyttää ankarampia perusteita. Rikosoikeudellisen vastuun tarkastelu tukeekin myös siviilioikeudellisen vastuun eli tässä osakeyhtiöoikeudellisen vastuun määräytymisen ymmärtämistä. Lopuksi luvussa tarkastellaan myös muita vastuunmuotoja, jotka toimivat motiivina oikeudelliseen riskienhallintaan.

5.2 Osakeyhtiön oikeudellistuva toimintaympäristö

Osakeyhtiön juridinen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Sanotaankin, että varmaa on enää vain jatkuva muutos. Muuttuva juridinen toimintaympäristö on yksi syy oikeudellisen riskienhallinnan merkityksen korostumiselle. Yhteiskunnan ja yritystoiminnan rakenteet muuttuvat. Eri elämän ja yritystoiminnan osat alueet ja asiat nivoutuvat ja verkottuvat. Ulkoiset ja sisäiset tekijät nivoutuvat yhteen toimintaympäristöksi, jonka muutoksista yhtiön johdon on oltava kaiken aikaa tietoinen. Muutoksiin on reagoitava yhtiön valitseman linjan mukaisella tavalla.

Yritystoimintaan vaikuttaa moninaisia globaalejakin muutosilmiöitä eli megatrendejä, kuten esimerkiksi globaalisatio ja ilmastonmuutos. Maailmantalous, demokratia ja työnteko muuttavat muotoaan ja moninaistuvat¹⁸⁶. Digitalisaatio on tullut peruuttamattomasti osaksi yhteiskuntaa, ja tekoälyn vaikutukset, uhat ja mahdollisuudet ovat vielä enimmäkseen tuntemattomia. Trendien vaikutuksia yrityksen on parhaansa mukaan tunnistettava. Negatiivisen riskin, esimerkiksi mainevahingon toteutuessa tapahtuman syyllä ei ole viime kädessä merkitystä. Yrityksen maine ja imago kärsivät ja asiakkaat katoavat.

Oikeudellisessa mielessä merkittäviä ilmiöitä ovat oikeudellistuminen, yhteiskunnan yksilölähtöinen ilmapiiri ja digitalisaatio. Oikeuden rooli yhteiskunnassa on muuttunut aikojen kuluessa. Yhteiskunta ja yritystoiminta oikeudellistuvat. Tieteen termipankissa oikeudellistumisella viitataan säädösten, oikeudenkäyntien ja lakimiesten määrän lisääntymiseen sekä siihen, että oikeus tunkeutuu yhä laajemmin elämänalueille, jotka aiemmin ovat olleet vähän säänneltyjä tai sääntelemättömiä. Viralliset normit korvaavat epävirallisia normeja. Seurauksena sääntelyn määrä kasvaa. Nykyisin oikeusjärjestelmä pyrkii myös säätelemään tai jopa hävittämään käyttäytymisen muotoja, joihin aiemmin ei puututtu.¹⁸⁷

Suomessa sääntelymäärän kasvaminen on trendi, vaikka Suomen säädöskokoelman vuosittaiset säädösmäärät eivät ole keskenään aivan vertailukelpoiset. Vuodesta 1950 vuoteen 2010 säädöskokoelmassa vuosittain julkaistujen säädösten määrä kasvoi 680 säädöksestä 1420 säädökseen ja säädösten sivumäärä 1195 sivusta 4731 sivuun¹⁸⁸. Vuosina 2010–2017 säädöskokoelmassa julkaistujen säädösten määrä on ollut 1000–2000 säädöstä¹⁸⁹. Vuosina 2012–2016 hallituksen esityksiä on pantu vireille vuosittain yli 200 lukuun ottamatta vuotta 2015 (153 esitystä). Vuonna 2016 eduskunnassa pantiin vireille 273 hallituksen esitystä.¹⁹⁰ Yritystoiminnassakin sovellettava säädösmäärä on aikaisempaa suurempi ja monitahoisempi. Sääntelyn hallinnan merkitys on näin ollen edelleen keskeistä oikeudellisessa riskienhallinnassa; yrityksen on hallittava sen toimintaan sovellettava sääntely ja tulkinta.

Oikeudellistuminen on vaikuttanut myös ihmisten välisiin suhteisiin ja siihen, kuinka he jäsentävät oman asemansa ja ongelmansa¹⁹¹. Ennen muilla tavoin ratkaistut ristiriita- ja ongelmatilanteet käsitetään nykyisin herkemmin juridi-

186 Sitran julkaisu megatrendeistä osoitteessa www.sitra.fi/aiheet/megatrendit.

187 Tieteen termipankki 19.6.2018: Oikeustiede: oikeudellistuminen. <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:oikeudellistuminen>.

188 Tarasti 2002, 575 vuosista 1950–2000 ja Suomen säädöskokoelma 2010 vuosista 2000–2010.

189 Suomen säädöskokoelma, vuodet 2011–2017.

190 Eduskunta vuosikertomus 2016.

191 Tieteen termipankki 19.6.2018: Oikeustiede: oikeudellistuminen. <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:oikeudellistuminen>.

siksi ja ne pyritään ratkaisemaan oikeudellisin ratkaisuperustein, vaikka ne on voitu aikaisemmin ratkaista muilla tavoin¹⁹².

Epäkohtia nostetaan esille sosiaalisessa mediassa. Reagointiherkkyys vaikuttaa madaltuneen. Informaatioteknologia ja sähköinen viestintä ovat mahdollistavat tiedon välittömän käsittelyn ja jakamisen; niin oikea kuin väärä tieto on välittömästi reaaliaikaisesti kaikkien saatavilla. Samalla yrityksen riskeistä manneriskin todennäköisyys ja vaikutukset kasvavat. Informaatioteknologia ja sosiaalinen media on muuttanut ja nopeuttanut tiedon käsittelyä. Ihmiset tiedostavat paremmin oikeutensa viestintään ja tästä seuraten ehkäpä myös virheellisesti ajattelevat kaikenlaisen kommunikaation ja viestinnän olevan sallittua. Oletetaan virheellisesti myös, että minkä tahansa sisällön julkistamiseen on rajoittamaton subjektiivinen oikeus.

Digitalisaatio, tekoäly ja kasvava tiedon määrä vaikuttavat trendeinä myös yrityksen riskienhallintaan. Näiden ohella riskienhallinnassa yksi tulevaisuuden kysymys on, kuinka hallita riskienhallinnan kustannuksia. Riskienhallinnan kehityksessä toiminnan ja toimintojen tehokas koordinointi on tärkeää näiden kustannusten hallitsemiseksi ja toisaalta maksimaalisen hyödyn tuottamiseksi organisaatiolle. Kustannusten suitsiminen voikin olla yksi tärkeimmistä riskienhallinnan oikeutuksista perusteltaessa riskienhallinnan tärkeyttä organisaatiolle. Toinen uusia mahdollisuuksia avaava trendi on se, että riskienhallintakin on siirtymässä ennakoivaksi, jo strategiatyön alkuvaiheeseen sisältyväksi työksi. Riskienhallinta on tulevaisuudessakin tärkeä työkalu muutoksen sekä monimutkaisten ja monitulkintaisten asioiden hallitsemiseksi.¹⁹³

5.3 Osakeyhtiön vastuu tuottaa voittoa osakkeenomistajalle – osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä

“The business of business is business.”

– Milton Friedman 1970.

OYL 1:5 § Toiminnan tarkoitus

Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.

192 Tieteen termipankki 19.6.2018 ja Tarasti 2002, 575. Tarastin kirjoituksen lähdeluettelosta on pääteltävissä, että oikeudellistumisesta on keskusteltu aika ajoin ainakin 1980-luvulta alkaen.

193 COSO ERM 2017 Executive Summary, 17–18.

Osakeyhtiöoikeudellisesti riskienhallinnan perussäädös on yhtäältä osakeyhtiölain yleisten periaatteiden toiminnan tarkoitusta koskeva OYL 1:5 §, jonka mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa omistajilleen voittoa, jollei yhtiön tehtäväksi ole määritelty muuta. Riskienhallinnassa voitontuottamistarkoitus ilmentää yhtiön johdon velvoitetta hyödyntää positiiviset liiketoimintamahdollisuudet yhtiön eduksi. Toisaalta riskienhallinnassa vaa’an toisella puolella tasapainottaa OYL:n 1:8 § mukainen johdon huolellisuusvelvoite, jonka mukaan yhtiön johdon huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua. Se velvoittaa hallitsemaan riskejä ja analysoimaan huolellisesti liiketoimintaratkaisut ennen päätöksentekoa.

Voitontuottamistarkoitus on eittämättä yksi eniten vahvoja mielipiteitä herättävistä osakeyhtiölain kohdista. Poliitikassa populistit asettaa osakeyhtiön voitontuottotarkoituksen ja yrityksen yhteiskuntavastuun jo oletusarvoisesti vastakkain. Ikään kuin sijoittajalle ei olisi oikeutta hyötyä sijoituksestaan, ja ikään kuin voittoa tehtäisiin aina, poikkeuksetta, kyseenalaisin epäeettisin keinoin. Nämä molemmat väitteet ovat virheellisiä yleistyksiä.

Milton Friedman on todennut: *“There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud”*¹⁹⁴. Osakeyhtiöoikeudellisessa nykytutkimuksessa Friedmanin ajatukset kyseenalaisesta lähinnä siten, pitäisikö osakeyhtiöllä olla osakeyhtiölain mukaan myös yhteiskunnallinen, yhteiskuntavastuuseen liittyvä toiminnan tarkoitus. Osakeyhtiön taloustieteellistä tehokkuutta painottavan luonteen on myös katsottu aiheuttaneen ristiriitaa oikeudenmukaisuusajattelun kanssa¹⁹⁵. Osakeyhtiön yhteiskuntavastuun laajuuskin on oma kysymyksensä. Tarkasteltaviksi tulevat muun muassa kysymys siitä, miten laajaa tai suppeaa yhteiskunnallista toimintaa osakeyhtiö voi toimintansa tarkoituksen puitteissa harjoittaa ja mikä on yhtiön ja yhtiön johdon vastuu liiallisesta tai liian vähäisestä yhteiskunnallisesta toiminnasta huomioiden OYL 1:5 §:n mukainen toiminnan tarkoitus. Matti Rudanko on tutkinut näitä aspectteja tarkemmin kirjoituksessaan osakeyhtiön yhtiövastuusta ja yhteiskuntavastuusta¹⁹⁶.

Osakeyhtiölakia koskevassa hallituksen esityksessä todetaan, että voiton tuottaminen pitkällä tähtäimellä ja osakkeen arvon kasvattaminen edellyttävät usein yhteiskunnallisesti hyväksytyjen menettelytapojen noudattamista silloinkin, kun lainsäädäntö ei siihen pakota. Julkisella kuvalla saattaa olla suuri merkitys, ja voiton tuottamisen tarkoituksen mukaista onkin usein myös yhtiön toimin-

194 Friedman, 1970.

195 Vahtera 2011, 56. Vahtera käsittelee tarkemmin osakeyhtiön sääntelyä ja tehokkuutta.

196 Rudanko 2018. Ks. myös Kärki 2017.

taan liittyvä hyväntekeväisyystoiminta ja tavanomaisten lahjojen antaminen.¹⁹⁷ Hallituksen esityksen tarkoitus lienee tässä nimenomaisesti korostaa, että yhtiö voi osallistua ainakin jossain määrin yhteiskunnalliseen toimintaan ilman, että tämä toiminta olisi vastoin voitontuottotarkoitusta. Näin ollen hallituksen esitys ei välttämättä velvoittaisi huomioimaan yhtiön julkista kuvaa eli mainetta, vaan toteaa ainoastaan, että maineella voi olla merkitystä yhtiön toiminnassa. Tätä tulkintaa tukee hallituksen esityksen ilmestymisen ajankohta: hallituksen esitys on vuodelta 2005, minkä jälkeen vastuullisuuden merkitys yritystoiminnassa on kasvanut ja vakiintunut. Jonkinlaista rajanvetoa ja ohjausta käytännön yritys-elämä yhteiskunnallisen toiminnan laajuuteen tarvinneekin sitä enemmän, mitä moniulotteisemmiksi yritysten tavat toimia yhteiskunnallisesti muodostuvat.

Pidättäytyminen yhtiön yhteiskunnallisen tehtävän säätämisestä osakeyhtiölaissa on onnistunut. Voiton tuottaminen osakeyhtiölaissa säädettyinä selkeänä osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on perusteltu. Tarkastellaan tässä yhteydessä perusteita.

Ensimmäiseksi on syytä palauttaa mieleen, mihin tarpeeseen osakeyhtiöintituutio on syntynyt. Osakeyhtiöintituution synty ja historia tukevat näkemystä siitä, että osakeyhtiön oikeudellinen tarkoitus rajataan voitontuottamistarkoitukseen. Nykymuotoinen osakeyhtiö syntyi Euroopassa 1600-luvulla, kun kaupankäynti kehittyi säännölliseksi ja laajentui mannertenväliseksi. Kauppiaat eivät enää pystyneet kantamaan kaupankäynnin riskejä henkilökohtaisesti, vaan tarvittiin useamman ihmisen yhteenliittymiä, jossa voitiin kerätä yritystoiminnan pääomaa suuremmalta joukolta ja jossa taloudellinen riski rajoittui sijoitetun pääoman määrään.¹⁹⁸ Osakeyhtiö on siis syntynyt ihmisille välineeksi harjoittaa taloudellista toimintaa yhteiskunnassa.

Perimmäinen syy sille, miksi kauppiaatkin aikanaan ylipäänsä ryhtyivät palveluja tuottamaan, oli se, että he halusivat tarjota ihmisten käytettäväksi näiden tarvitsemia tavaroita. Kauppiaat siis näkivät jonkun ihmisten tarpeen ja halusivat vastata siihen. Vastineeksi kauppiaat yhtiöineen saivat maksun toimitetuista tavaroista. Näin ollen osakeyhtiö osallistuu yhteiskuntaan tuottamalla ihmisten käytettäväksi tavaroita ja palveluja¹⁹⁹.

Toiseksi osakeyhtiön tarkoitus tuottaa voittoa on osakeyhtiön *oikeudellinen päämäärä*. Tämä tarkoittaa sitä, että tämä päämäärä on säädetty osakeyhtiölaissa. Osakeyhtiölaki on laki, jonka tehtävänä on ohjata osakeyhtiön toimintaa nimenomaisesti instituutiona. Osakeyhtiö on siis eräänlainen sijoittajien keskinäinen instrumentti sijoittaa ja hyötyä sijoituksistaan. Osakeyhtiö ei itsessään koskaan hyödy voitoista, vaan hyödyn saa sen taustalla toimivat ihmiset. Tähän

197 HE 109/2005, 39.

198 Toiviainen 2004, 400.

199 sama, 407.

instituution määrittämiseen ja tehtäviin osakeyhtiölain rooli myös rajautuu. Ei olisi tarkoituksenmukaista avata pandoran lipasta ja alkaa sisällyttää osakeyhtiölakiin ja osakeyhtiö(instituutioon) myös muita lainsäädännöstä seuraavia – yhteiskuntavastuuseenkin liittyviä – tehtäviä. Osakeyhtiötä velvoittaa myös koko muu lainsäädäntö ja jokaisen säädöksen tarkoitus. Osakeyhtiön on esimerkiksi noudatettava jätelakia, jonka tarkoituksena on ehkäistä jätteistä ja jätehuollosta aiheutuvaa vaaraa ja haittaa terveydelle ja ympäristölle sekä vähentää jätteen määrää ja haitallisuutta, edistää luonnonvarojen kestävästä käyttöä, varmistaa toimiva jätehuolto ja ehkäistä roskaantumista²⁰⁰. Jätelain tarkoitus on ihmisten terveydestä ja ympäristöstä huolehtiminen, mikä on jo itsessään kovin vastuullisuutta ilmentävä. Kun osakeyhtiö noudattaa jätelakia ja tekee sen hyvin oman ydinosaamisensa ja -palvelujensa ohella, se toimii yhteiskuntavastuun näkökulmasta vastuullisesti. Osakeyhtiölaissa ei olisi tarkoituksenmukaista säätää tehtäväksi esimerkiksi ihmisten terveydestä ja ympäristöstä huolehtimista.

Osakeyhtiö instituutiona on tehokkuusperusteinen instituutio, minkä korostaminen vain on yhtiöoikeudelle ominainen piirre²⁰¹. Osakeyhtiösääntely luo ainoastaan puitteet toimiville yrityksille. Viime kädessä yrityksen menestykseen vaikuttavat sääntelyn lisäksi luonnollisesti myös muut seikat. Osakeyhtiö toimii markkinaistumisessa välineenä, jonka avulla voidaan määritellä valtasuhteet silloin, kun osapuolilla ei ole mahdollisuutta sopimuksen avulla päätyä yhtä hyvään lopputulokseen.²⁰² Osakeyhtiölaki turvaa myös oikeudenmukaisuutta pyrkimällä estämään tehottomia vaihdannan muotoja. Tehottomalla vaihdannalla tarkoitetaan muun muassa varastamista sekä sitä, että joku hyötyy toisen kustannuksella epäasiamukaisin keinoin esimerkiksi väärinkäyttämällä informaatioepäsymmetriaa. Osakkeenomistajan näkökulmasta osakeomistuksen tuoton ja riskin suuruuteen liittyvä ennakoitavuus on keskeinen osa osakeyhtiöinstituutiota ja siihen liittyvää tehokkuus- ja oikeudenmukaisuusajattelua.²⁰³

Kolmanneksi yritys vastuuta peräänkuuluttaville on muistutettava, että yritys vastuun näkökulmasta voitontuottotarkoitus on yhden (hyvin tärkeän) sidosryhmän eli sijoittajan näkökulma. Osakeyhtiö on sijoittajan väline hyötyä sijoituksestaan ja sijoittajalla on oltava oikeus nauttia sijoituksensa tuotoista. Yhtiö ei voi itse lopullisesti nauttia voitoista, vaan toiminnan taustalla ovat ihmiset. Puhtaassa osakeyhtiöoikeudessa ja *corporate governancessa* osakeyhtiön sidosryhmistä osakkeenomistajan asema, odotukset ja vaatimukset ovat perinteisesti korostuneet eniten. *Corporate governancen* tehtävä on ollut ilmentää osakkeen-

200 Jätelaki 646/2011 1 §.

201 Vahtera 2011, 61.

202 sama, 74–75.

203 sama, 64.

omistajan odotuksia ja roolia sekä luoda toimintamalleja johdolle agenttiaseman sa hoitamiseksi.

Voiton tuottamisella ei tarkoiteta pelkästään varojen jakoa. Voiton tuottamiseksi katsotaan paitsi yhtiön varojen jako omistajilleen myös mahdollisimman korkea osakkeen arvo²⁰⁴. Osakeyhtiölain esitöiden mukaan voittoa on tarkoitus tuottaa nimenomaan pitkällä aikavälillä. Yhtiön tekemien toimenpiteiden, esimerkiksi investointien, tulee tähdätä yhtiön voitontuottamiskyvyn parantamiseen. Tällöin toimenpiteet ovat myös osakkeenomistajien edun mukaisia.²⁰⁵ Yhtäältä koska osakeyhtiön elinkaari on periaatteessa ikuinen, omistajat voisivat vaatia voittoa ainakin omana elinaikanaan. Täsmentämätön käsite pitkä aikaväli voisi näin ollen olla potentiaalisesti myös ongelmallinen²⁰⁶. Toisaalta riskienhallinnan näkökulmasta joustava aikamääre mahdollistaa johdon tosiasiallisen liiketoiminnan suunnittelun, mahdollisuuteen tarttumisen ja positiivisen riskin realisoinnin tuotoksi vaikkapa vaiheittain.

Osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä – eli tarkoitus tuottaa voittoa – on väline toteuttaa yrityksen perimmäistä eettistä päämäärää eli tuottaa yhteiskunnassa tarvittavia hyödykkeitä eli tavaroita tai palveluita. Toiviaisen konkreettisena esimerkkinä osakeyhtiömuotoisesti toimiva lääkärriasema tuottaa voitollisesti (keino, väline) terveyspalveluita (päämäärä). Lääkäriaseman tehokkuutta mitattaisiin sen mukaan, kuinka nopeasti ja pätevästi lääkärriasema pystyy tuottamaan näitä terveyspalveluja potilaille. Tehokas yritys täyttää siis sosiaaliset ja moraaliset velvollisuutensa yhteiskuntaa kohtaan tuottamalla hyödykkeitä asiakkaille nopeasti ja halvalla vaarantamatta henkilöstön, omistajien ja yhtiön muiden sidosryhmien oikeutettuja etuja.²⁰⁷ Osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä säädetään osakeyhtiölaissa. Perimmäistä (eettistä) päämäärää koskevat muut säädökset ja normit.

Voitontuottotarkoitusta koskevassa mielipiteitä herättävässä keskustelussa on oikeastaan kysymys loppujen lopuksi vain näkökulmaeroista. Toiviainen kiteyttää osuvasti, että oikeudellisesta näkökulmasta liiketaloudelliset päämäärät ovat keinoja (voimassa olevan oikeuden sallimissa rajoissa) toteuttaa osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä eli tarkoitus tuottaa voittoa. Taloustieteen ja oikeustaloustieteen näkökulmasta voiton tuottaminen on puolestaan keino erilaisten taloudellisten päämäärien saavuttamiseksi. Loppujen lopuksi kuitenkin aina perimmäinen syy sille, miksi ihmiset liittyvät yhteen toimimaan yhteisömuotoisesti, on se, että välillisten tavoitteiden takana on jokin lopullinen luonteeltaan

204 HE 109/2005, 39.

205 sama.

206 Toiviainen 2004, 419.

207 sama, 424-425.

tai sisällöltään eettinen päämäärä.²⁰⁸ Jokaisen päämäärän tavoittelemiseksi tarvitaan erilaisia keinoja ja välineitä. Voittoa tuottava yhtiö on keino mahdollistaa eettisen päämäärän tavoittelu.

Voidaan siis kiteyttää, että osakeyhtiöllä on yhtäältä osakeyhtiölaissa säädetty oikeudellinen ja toisaalta erikseen yhteiskunnallinen eettinen päämäärä. Nämä eivät sulje toisiaan pois tai kilpaile keskenään. Yhteiskunnallisesta tehtävästä ei ole tarkoituksenmukaista säätää osakeyhtiölaissa, jonka rooli rajautuu osakeyhtiöinstituution toiminnan ohjaamiseen.

5.4 Johdon osakeyhtiöoikeudellinen vastuu

OYL 1:8 § Johdon tehtävä:

Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua.

OYL 22:1 §:n mukainen johdon vahingonkorvausvelvollisuus:

Hallituksen jäsenen, hallituneuvoston jäsenen ja toimitusjohtajan on korvattava vahinko, jonka hän on tehtävässään 1 luvun 8 §:ssä säädetyn huolellisuusvelvoitteen vastaisesti tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhtiölle.

Hallituksen jäsenen, hallituneuvoston jäsenen ja toimitusjohtajan on korvattava myös vahinko, jonka hän on tehtävässään muuten tätä lakia tai yhtiöjärjestyksestä rikkomalla tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhtiölle, osakkeenomistajalle tai muulle henkilölle.

Jos vahinko on aiheutettu rikkomalla tätä lakia muulla tavalla kuin pelkästään rikkomalla 1 luvussa tarkoitettuja periaatteita tai jos vahinko on aiheutettu rikkomalla yhtiöjärjestyksen määräystä, vahinko katsotaan aiheutetuksi huolimattomuudesta, jollei menettelystä vastuussa oleva osoita menetelleensä huolellisesti. Sama koskee vahinkoa, joka on aiheutettu 8 luvun 6 §:n 2 momentissa tarkoitettuun yhtiön lähipiiriin kuuluvan eduksi tehdyllä toimella.

OYL 22:2 § Osakkeenomistajan vahingonkorvausvelvollisuus

Osakkeenomistajan on korvattava vahinko, jonka hän on myötävaikuttamalla tämän lain tai yhtiöjärjestyksen rikkomiseen tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhtiölle, toiselle osakkeenomistajalle tai muulle henkilölle.

Vahinko, joka on aiheutettu 8 luvun 6 §:n 2 momentissa tarkoitettuun yhtiön lähipiiriin kuuluvan eduksi tehdyllä toimella, katsotaan aiheutetuksi huolimattomuudesta, jollei osakkeenomistaja osoita menetelleensä huolellisesti.

208 Toiviainen 2002, 119.

Osakeyhtiön riskienhallinnassa voitontuottotarkoitusta tasapainottaa ja rajoittaa OYL 1:8 §:n mukainen johdon huolellisuusvelvoite. Se asettaa perustan johdon vastuuta ja johtajien tehtävien sisältöä määriteltäessä. Huolellisuusvelvoitteen vastaisesta toiminnasta osakeyhtiön johto voi olla vahingonkorvausvelvollinen yhtiölle. Johto ei ole pelkän huolellisuusvelvoitteen rikkomisesta korvausvastuullinen muille tahoille. Johdolle voi syntyä korvausvastuu osakkeenomistajaa tai muuta henkilöä kohtaan muiden OYL:n säädösten sekä yhtiöjärjestyksen rikkomisen perusteella.

Käytännön näkökulmasta ydinajatus on, että johdon huolellisuusvelvoite edellyttää hallituksen ja toimitusjohtajan aktiivista johtamista. Toimiakseen huolellisesti hallituksen ja toimitusjohtajan tulee toimia aktiivisesti kyseisessä luottamusasemassaan. Hallitukselta ja toimitusjohtajalta odotetaan päätöksiä, jotka on perusteltu ja valmisteltu käytettävissä olevien asiaan vaikuttavien tietojen perusteella. Liiketoimintaratkaisut sitten joko menestyvät tai ovat kannattamattomia. Pääasia on kuitenkin, että johto on parhaan kykynsä mukaan käsitellyt ja arvioinut asiaa riittävän monipuolisesti.

Tappioita aiheuttavat liiketoiminnalliset päätökset eivät vielä sellaisenaan ole vahingonkorvauksen peruste. Korvausvastuuta ei synny, mikäli jälkikäteen liiketaloudellisesti epäonnistunut päätös on perustunut yhtiön johdon olosuhteisiin nähden asianmukaiseen harkintaan ja selvitykseen²⁰⁹. Tätä yhdysvaltalaisessa doktriinissa muotoutunutta liiketoimintapäätösperiaatetta kutsutaan myös *business judgment rule* -periaatteeksi ja se mainitaan myös voimassaolevan osakeyhtiölain hallituksen esityksessä 109/2005. Periaatteen mukaan johto toimii luottamustehtävässään riittävien tietojen pohjalta ja hyvässä uskossa luottaen siihen, että johdon tekemät ratkaisut ovat yhtiön parhaaksi. Liiketoimintapäätösperiaate ei suoja tahallisuutta tai törkeää huolimattomuutta vastaan, kelpoisuuden ylityksiltä eikä toimien lain vastaisuudelta.²¹⁰ *Business judgment rule* -periaatteen perusteella arvioidaan siis erityisesti sitä, onko johto toiminut huolellisesti OYL 1:8 §:n edellyttämällä tavalla.

Business judgment rule -liiketoimintapäätösperiaatteen mukaan hallituksen jäsenet eivät ole vastuussa liiketoimintaratkaisusta seuraavien seikkojen vallitessa:

1. Oikeustoimea ei tehdä henkilön itsensä kanssa eikä käsillä ole intressiristiriitaa.
2. Hallitus toimii asiassa aktiivisesti eli käsittelee asiaa ja tekee päätöksen. *Business judgement rule* ei suoja passiivisuutta. On kuitenkin hyvä huomata, että päätös olla tekemättä mitään on myös säännön alainen päätös ja ratkaisu.

209 HE 109/2005 194–195.

210 Mähönen – Villa 2010, 460–461.

3. Hallituksen jäsenet hankkivat ennen päätöksentekoa kaikki asiaan vaikuttavat olennaiset tiedot, jotka ovat kohtuullisesti hankittavissa.
4. Hallituksen toimella on järkevä liiketaloudellinen syy. Toimet eivät saa olla täysin perusteettomia tai epärationaalisia.²¹¹

Korvausvastuu huolellisuusvelvoitteen vastaisesta vahingosta on tuottamuksellista. Osakeyhtiöoikeudellisen johdon vahingonkorvausvastuun lähtökohtana on siis tuottamusolettama. Kantajan on näytettävä toteen vahingon syntyminen. Korvausvastuun välttääkseen menettelystä vastuussa olevan johtoon kuuluvan henkilön on osoitettava menetelleensä huolellisesti ja liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisesti.²¹²

5.5 Johdon ja muiden vastuuhenkilöiden rikosoikeudellinen rangaistusvastuu ja vastuu ehkäistä rikoksia (*compliance*)

Myös henkilö, joka ei toimi OYL:n tarkoittamissa lakisääteisissä toimielimissä, voi olla rikos- ja siviilioikeudellisessa vastuussa toiminnastaan toimiessaan yhtiön puolesta. Tämä vastuu realisoituu rikoslain 9:2 §:n²¹³ mukaisen oikeushenkilön rikosoikeudellisen rangaistusvastuun kautta. Oikeushenkilön rikosoikeudellinen vastuu syntyy oikeushenkilön organisaatioon kuuluvien luonnollisten henkilöiden teoista ja laiminlyönneistä²¹⁴. Lakisääteisten toimielimien lisäksi vastuu koskee myös *muuta johtoon kuuluvia henkilöitä* sekä *oikeushenkilössä tosiasiallista päätösvaltaa käyttäviä henkilöitä*. Näin ollen rikoslain mukainen vastuu ulottuu organisaatiossa hallitusta ja toimitusjohtajaa laajemmalle.

Rikoslain 9:2 § Oikeushenkilön rangaistusvastuun edellytykset:

Oikeushenkilö tuomitaan yhteisösaktoon, jos sen lakisääteiseen toimielimeen tai muuhun johtoon kuuluva taikka oikeushenkilössä tosiasiallista päätösvaltaa käyttävä on ollut osallinen rikokseen tai sallinut rikoksen tekemisen taikka jos sen toiminnassa ei ole noudatettu vaadittavaa huolellisuutta ja varovaisuutta rikoksen ehkäisemiseksi.

Yhteisösaktoon tuomitaan, vaikkei rikoksentekijää saada selville tai muusta syystä tuomita rangaistukseen. Yhteisösaktoon ei kuitenkaan tuomita sellaisen asianomistajarikoksen johdosta, jota asianomistaja ei ilmoita syytteeseen pantavaksi, ellei erittäin tärkeä yleinen etu vaadi syytteen nostamista.

211 Mähönen - Villa 2010, 460–461.

212 sama, 461–462.

213 Rikoslaki 1889/39, 9:2 §.

214 HE 95/1993, 14.

Rikoslain 9:3 § Rikoksen tehneen henkilön ja oikeushenkilön välinen suhde:

Rikos katsotaan oikeushenkilön toiminnassa tehdyksi, jos sen tekijä on toiminut oikeushenkilön puolesta tai hyväksi ja hän kuuluu oikeushenkilön johtoon tai on virka- tai työsuhteessa oikeushenkilöön taikka on toiminut oikeushenkilön edustajalta saamansa toimeksiannon perusteella.

Oikeushenkilöllä ei ole oikeutta saada rikoksenteikijältä korvausta maksamastaan yhteisösakosta, ellei korvausvelvollisuus perustu yhteisöistä tai säätiöistä annettuihin säädöksiin.

”Muuhun johtoon” kuuluvat ja ”tosiasiallista päätösvaltaa” käyttävät henkilöt määräytyvät yrityskohtaisesti. Koska lakisääteistä valmista yksityiskohtaista organisaatorakennetta ei ole, tehtäväkohtaisten roolien määrittely onkin ensisijaisen tärkeää jo lakisäateisen vastuun määräytymisen vuoksi. Määritellyt roolit, vastuut ja päätöksentekovaltuudet myös ohjaavat organisaation jäseniä toimimaan oikein asemansa puitteissa. Väärinkäytös- tai missä tahansa muussa poikkeuksellisessa tilanteessa arvioidaan sitä, mihin asti vastuuta voidaan ulottaa organisaatiossa. Merkityksellistä yrityksen vastuun ja maineen kannalta voikin olla se, kuka tiesi ja mitä tiesi.

Hallinnointikoodin suositus 21 edellyttää, että pörssiyrhti määrittelee muun johdon kokoonpanon, tehtävät sekä muuhun johtoon kuuluvien henkilöiden vastualueet. Suosituksen 21 perustelujen mukaan:

”Muulla johdolla tarkoitetaan yhtiön tai konsernin johtoryhmää tai sitä vastaavaa ryhmää, joka kokoontuu säännöllisesti. Mikäli yhtiössä ei ole nimettyä johtoryhmää, yhtiö nimeää henkilöt, jotka tehtäviensä ja vastuidensa perusteella on katsottava kuuluvan yhtiön muuhun johtoon.

Johtoryhmä ei ole varsinainen yhtiöoikeudellinen toimielin, mutta sillä on tosiasiallisesti merkityksellinen asema yhtiön johdon organisaatiossa. Johtoryhmään kuuluvat useimmiten yhtiön operatiivisen liiketoiminnan johtajat ja talousjohtaja sekä mahdollisesti tukitoimintojen johtajia. Johtoryhmän pääasiallinen tehtävä on

Johdon organisaatiota koskevissa määrittelyissä on syytä tuoda esille muun johdon toiminnan operatiivinen luonne, erotukseksi yhtiön lakisäateisistä toimielimistä, kuten hallituksesta²¹⁵

Oikeushenkilön rangaistusvastuun yleisenä edellytyksenä on ensinnäkin, että oikeushenkilön johto on ollut osallisena rikoksessa, sallinut sen tekemisen tai toi-

215 Hallinnointikoodi 2015, suositus 21.

minnassa on laiminlyöty noudattaa vaadittavaa huolellisuutta ja varovaisuutta rikoksen ehkäisemiseksi. Rikoslain 9:2 § perusteella oikeushenkilön rikosoikeudellisen rangaistusvastuun kannalta osakeyhtiön lakisääteiseen toimielimeen kuuluvan henkilön toiminnalla on siis merkitystä. Vastuu perustuu tällöin oikeushenkilön ja luonnollisen henkilön *samastamiseen* eli rikoksenteekijä on rikosta tehdessään toiminut oikeushenkilön päätöksentekuelimissä tai päätöksentekuelimeen kuuluva on sallinut rikoksen tekemisen. Fyysinen ihminen toimii oikeushenkilön puolesta. Oikeushenkilö ei itse voi tekoa tehdä.

Oikeuskäytännön näkökulma: Korkein oikeus käsitteli ratkaisussaan KKO:2018:20 osakeyhtiön osakeyhtiöoikeudellista erillistä oikeushenkilöllisyyttä suhteessa arvonlisäverolakiin ja rikoslakiin. Tapauksessa tanskalainen osakeyhtiö oli myynyt suomalaisille yksityishenkilöille lentokoneita, jotka tietyn painoluokan alittavina myytiin Tanskassa noudatetun poikkeusmenettelyn nojalla arvonlisäverottomasti. Syyttäjä vaati suomalaisen osakeyhtiön hallituksen puheenjohtajalle, hallituksen jäsenelle ja toimitusjohtajalle rangaistusta muun muassa törkeästä kirjanpitorikoksesta. Syytteen mukaan epäillyt olivat jättäneet ilmoittamatta kirjanpidon ja arvonlisäveroilmoitusten ulkopuolista myyntiä vuosina 2005–2008 yhteensä 462 100 euroa. Syytteet hylättiin.

Yhtiöoikeudessa vastuun samastamisella tarkoitetaan sitä, että osakkeenomistaja, yleensä emoyhtiö, tai mahdollisesti yhtiön määräysvallan käyttäjä luonnollisena henkilönä voi tietyissä tilanteissa ilman siihen velvoittavaa säännöstä joutua vastuuseen suoraan osakeyhtiön velkojille yhtiön omasta velvoitteesta vastoin osakkeenomistajan rajoitetun vastuun sekä osakeyhtiön ja sen osakkeenomistajan varallisuuspiirien erillisyyden periaatetta.²¹⁶ Tämä OYL 1:2 §:n mukaisesta oikeushenkilön erillisyyden yleisestä periaatteesta poikkeava tulkinta edellyttää erityisen painavia perusteita. Rikoslaisissa ei säädetä samastamisesta, mutta muodollisten, keinotekkoisten järjestelyjen sivuuttamiseen voidaan toisinaan päätyä myös rikosoikeuden yleisten periaatteiden nojalla. Tämäkin vaatii niin ikään poikkeuksellisuutta ja erityisen painavia perusteita²¹⁷.

Kyseisessä ratkaisussa korkein oikeus katsoo rikosoikeudellisen samastamisen ja siviilioikeudellisen samastamisen välillä olevan selkeä

216 KKO:2018:20, kohta 13.

217 sama, kohta 17.

yhteys. Siviilioikeudelliselle samastamiselle on ratkaisun mukaan esitettävissä kolme merkityksellistä edellytystä: Ensinnäkin tutkitaan, onko samastettavaksi vaadittavien yhtiöiden toiminnat päässeet sekoittumaan toisiinsa. Tässä arvioidaan muun muassa sitä, onko ulkopuolisen, kuten asiakkaan tai sopimuskumppanin vaikea havaita, minä yhtiön liiketoiminnasta on kyse sekä sitä, onko yhtiöiden hallinto, kirjanpito sekä tilintarkastus järjestetty toisistaan erillään ja asianmukaisesti. Toisena edellytyksenä samastamiselle on aikaisemminkin käytetty perustelu, että jos järjestelyn tarkoitus on moitittava, koko järjestely on moitittava. Kolmanneksi korkein oikeus on perusteluissaan pohtinut määräysvaltasuhteita ja omistusrakennetta, mutta näillä kyseissä ratkaisussa ei vaikuta olleen merkitystä.²¹⁸

Toiseksi yleisesti rangaistavuus edellyttää, että oikeushenkilön velvollisuuksien rikkomisella ja rikoksen tekemisellä on oltava keskinäinen yhteys. Toisin sanoen edellytetään, että oikeushenkilön laiminlyönti on joko tehnyt rikoksen mahdolliseksi tai ainakin olennaisesti lisännyt rikoksen tekemisen mahdollisuutta.²¹⁹

Lisäksi oikeushenkilön rangaistusvastuu edellyttää, että organisaatioon kuuluva rikoksen tehnyt luonnollinen henkilö kuuluu muuhun johtoon tai muuten tosiasiallisesti käyttää paljon itsenäistä päätösvaltaa oikeushenkilössä. Hallituksen esitys vetää esimerkinomaisesti rajan toimialajohtajan ja keskijohtoon kuuluvan päällikkötason esimiesportaasta väliin. Toimialajohtajan rikos olisi oikeushenkilön vastuun kannalta merkityksellinen, kun taas keskijohdon päällikkö ei lukeutuisi tällaiseksi lain tarkoittamaksi muuksi vastuuhenkilöksi. Edelleen hallituksen esitys toteaa, että päätöksentekijöiden toimivalta on määrätty oikeushenkilön sisäisin päätöksin.²²⁰

Kun rikoksentekijä on oikeushenkilön palveluksessa työ- tai virkasuhteessa tai hän toimii oikeushenkilön edustajalta saamansa toimeksiannon perusteella, kysymyksessä on *isännänvastuu*. Rikos on tällöin ainakin osaksi seurausta oikeushenkilön riittämättömästä huolellisuudesta tai varovaisuudesta, joka on voinut ilmetä epäasianmukaisena ohjauksena tai valvontana taikka muuna oikeushenkilön velvollisuuksien rikkomisena tai laiminlyöntinä. Rikoksen tekemisestä voisi olla myös suora toimeksianto.²²¹

Oikeushenkilö voi joutua rikosoikeudelliseen korvausvastuuseen myös silloin, kun tekijää ei ole tiedossa. Puhutaan *anonymistää syyllisyydestä*. Tällöin on voitava varmuudella osoittaa rikoksen tunnusmerkistön toteutuneen tietyn

218 Kärki 2018, 607.

219 HE 95/1993, 16.

220 sama, 30–31.

221 sama, 17.

oikeushenkilön toiminnassa ja tekijänä ilmeisesti on joku sen johtoon kuuluva tai sen palveluksessa oleva henkilö, mutta tekijää ei ole kuitenkaan mahdollista yksilöidä²²².

Rikoksen oikeushenkilön hyväksi voi tehdä oma työntekijä, mutta yhtä hyvin toimeksiantosopimuksen perusteella työtään tekevä ulkopuolinen. Koska etenkin suuressa organisaatiossa yhtiön johto ei tunne henkilökohtaisesti kaikkia työntekijöitä tai toimeksiannon perusteella toimiva toimijoita, kuvattu anonyymi syyllisyys on isännänvastuun ja samastamisen ohella tärkeä syy huolehtia siitä, että yhtiön sisäinen toiminta on huolellisesti järjestetty.

Viimeiseksi oikeushenkilön rangaistusvastuun edellytyksenä on, että muu johtoon kuuluva henkilö tai tosiasiallista päätösvaltaa käyttävä on tehnyt oikeushenkilön puolesta tai hyväksi rikoksen ja nimenomaisesti oikeushenkilön toiminnassa. Pelkkä huolellisuus- tai varovaisuusvelvoitteen rikkominen ei johda oikeushenkilön rikosoikeudelliseen rangaistusvastuuseen, vaan teon on oltava rikos.²²³ Riskienhallinnan näkökulmasta huomionarvoista on se, että jos oikeushenkilö on järjestänyt oman toimintansa ja sen valvonnan olosuhteiden edellyttämällä tavalla ja muutenkin huolehtinut siitä, mitä siltä kohtuudella voidaan edellyttää oikeushenkilön toiminnassa tapahtuvien rikosten ehkäisemiseksi, rikosoikeudellista seuraamusta ei ole.²²⁴

Oikeuskäytännön näkökulma: Rikosoikeudellisen ja siviilioikeudellisen vastuuharkinnan yhteneväisyydet ilmenevät muun muassa korkeimman oikeuden ratkaisussa KKO 2016:99. Tapauksessa oli kysymys työturvallisuuden rikkomisesta, mutta päätöstä perustellaan samoin perustein, joita hallituksen esityksessä HE 95/1993 esitetään.

Tapauksessa kuntayhtymän sairaalan synnytysosastolla työskennelleet vaativat kuntayhtymältä vahingonkorvausta sisäilman ongelmista johtuvista sairauksista. Korkein oikeus arvioi sitä, oliko kuntayhtymä laiminlyönyt työsuojeluvollisuuksiaan ja oliko se tuottamuksensa perusteella vahingonkorvausvastuussa työntekijöilleen. Korkein oikeus hylkäsi kuntayhtymää vastaan nostetut kanteet. Tämän tutkimuksen kannalta tapauksessa oli kiintoisaa erityisesti korkeimman oikeuden siviilioikeudellisen vastuun (joka tässä tapauksessa perustui työsuojeluvollisuuden) syntymistä koskeva argumentaatio. Työnantajalle syntyy korvausvelvollisuus, jos tämä laiminlyö velvollisuuksiaan tahallisesti

222 HE 95/1993, 17.

223 sama, 16.

224 sama, 16.

tai tuottamuksellisesti²²⁵. Työympäristön ja sisäilmaston terveellisyydestä huolehtiminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Työsopimukseen perustuvassa korvausriidassa työntekijän tulee näyttää toteen se, ettei sopimuksen mukaista suoritusta ole tapahtunut. Lisäksi on näytettävä toteen vahinko ja sen määrä. Työnantajan puolestaan on korvausvastuusta vapautuakseen osoitettava, ettei vahinko ole johtunut työnantajan tuottamuksesta, eli että tämä on noudattanut vaadittavaa huolellisuutta vahingon välttämiseksi.²²⁶ Kun kantajien oireilujen on katsottu aiheutuneen altistumisesta homeille työssä, on syntynyt oletta siitä, ettei kuntayhtymä ole noudattanut työsuojeluvelvoitteitaan. Kuntayhtymän on siten esitettävä vastanäyttöä siitä, ettei laiminlyöntiä ole tapahtunut ja ettei sen toiminta ole ollut piittaamatonta tai huolimattonta. Tämä edellyttää näyttöä yhtäältä siitä, että kuntayhtymä on ryhtynyt tarvittaviin toimiin poistaakseen todetut sisäilmasto-ongelmat, ja toisaalta siitä, että kuntayhtymä on asianmukaisesti tarkkailnut sisäilmastoa ja selvittänyt mahdollisiin kosteus- ja homeongelmiin viittaavia havaintoja ja epäilyjä.²²⁷

Rikoslain mukaisen oikeushenkilön rangaistusvastuuta koskevan hallituksen esityksen 95/1993 mukaan oikeushenkilö on velvollinen ehkäisemään sen toiminnassa tapahtuvia mahdollisia rikoksia. Jo tällä rikosoikeudellisen vastuun perusteella jokaisen oikeushenkilön johdon tulee huolehtia oman sisäisen toiminnan normienmukaisuuden valvonta eli *compliance*-toiminta. Erityisen pitkälle ulottuvat velvollisuudet ehkäistä omassa toiminnassaan sellaisia rikoksia, joita koskevat säännökset kohdistuvat oikeushenkilön pääasiallisiin toimintamuotoihin tai toimialaan. Vaadittavat toimenpiteet on suhteutettava siihen merkitykseen, joka velvollisuudella oikeushenkilön toiminnan kokonaisuudessa on.²²⁸

Korkeimman oikeuden ennakkopäätös KKO:2018:90 ilmentää osaltaan, että korkein oikeus ottaa kantaa koko organisaation vastuuseen, eli ei vain lakisääteisten toimielimien kohdalla. Vaikka tapauksessa oli kysymys kunnan virkamiehen virkavelvollisuuden rikkomisesta, KKO:n koko organisaation vastuuta koskevat perustelut soveltuvat myös muihin organisaatioihin.

Oikeuskäytännön näkökulma: Tapauksessa KKO:2018:90 kunnan johtava rakennustarkastaja A oli saanut ympäristöministeriön sähköpostiviestin aiheesta ”suurten hallien riskit” ja sen liitteenä kaksi

225 KKO 2016:99, kohta 32.

226 sama, kohta 33.

227 sama, kohta 34.

228 HE 95/1993, 32.

onnettomuustutkintakeskuksen onnettomuusuhkailmoitusta, jotka koskivat aikaisemmin sortuneita urheilu- ja ratsastushalleja. A ei ryhtynyt viestin perusteella toimenpiteisiin. Myöhemmin kunnan alueella sortui ratsastusmaneesi, minkä seurauksena yksi lapsi kuoli ja neljä muuta henkilöä loukkaantui. Maneesi oli samanlainen kuin toinen ilmoituksissa mainituista halleista. Ratkaisussaan KKO katsoi, että kunnan rakennustarkastajalla on rikosoikeudellisen laillisuusperiaatteen edellyttämällä tavalla maankäyttö- ja rakennuslain nojalla velvollisuus valvoa aktiivisin toimenpitein rakennuksen kunnossapitoa ja siihen liittyen välittää tieto turvallisuudesta. A:n katsottiin huolimattomuudesta laiminlyöneen virkavelvollisuutensa, eikä tekoa ei pidetty kokonaisuutena arvostellen vähäisenä. A tuomittiin tuottamuksellisesta virkavelvollisuuden rikkomisesta sakkorangaistukseen.

Perusteluissaan KKO toteaa muun muassa, että vaikka rakennusvalvonnan sääntely ja toiminta painottuvat ennakkovalvontaan, A:lle on täytynyt olla rakennusvalvonnan ammattilaisena selvää, että hänellä on myös osaltaan vastuu rakennusten käyttöturvallisuudesta²²⁹. Jälki- valvontaan kuuluvaa tarkastusoikeutta ei siis ole rajattu kunnossapito- velvollisuuden laiminlyöntitilanteisiin, vaan se on ulotettu myös säännöstenvastaiseen rakentamiseen²³⁰.

Onnettomuusuhkailmoitukset olivat sisältäneet riittävän konkreettiset ja yksilöidyt viitteet vakavasta turvallisuudesta. Näin ollen korkein oikeus katsoi A:n laiminlyöneen maankäyttö- ja rakennuslain 166 §:n mukaisen velvollisuutensa, kun hän ei ollut pyrkinyt selvittämään tai selvityttämään toimialueeltaan onnettomuusuhkailmoituksessa tarkoitettuja rakennuksia ja välittämään tietoa sortumisuhasta edelleen tällaisten rakennusten omistajille.²³¹

Edelleen A:n johtamalla rakennusvalvonnalla oli ollut runsaasti aikaa, ammatillinen kyky ja myös tietotekniset mahdollisuudet ryhtyä etsimään toimialueella sijaitsevia, onnettomuusuhkailmoituksessa määriteltäviä halleja. Maankäyttö- ja rakennuslain 20 §:n 1 momentin mukaan kunnalla pitää olla käytettävissään rakennusvalvonnan tehtäviin riittävät voimavarat ja asiantuntemus.²³²

229 KKO:2018:90, kohta 19.

230 sama, kohta 20.

231 sama, kohta 24.

232 sama, kohta 25.

Perusteluina laiminlyönnin moitittavuudelle oli ensinnäkin se, että A oli jättänyt asianmukaisesti reagoimatta hänelle saapuneisiin, rakennusturvallisuutta koskeneisiin ja viranomaisen laatimiin vakaviin onnettomuusuhkailmoituksiin, vaikka hänen keskeisiin virkavelvollisuuksiinsa on kuulunut rakennusturvallisuudesta huolehtiminen. Toiseksi moitittavuutta lisäsivät uhkailmoituksissa esiin tuotujen riskien suuruus ja A:n asema kunnallisen rakennusvalvonnan johtavana virkamiehenä. Moitittavuutta ei vähentänyt se, että A oli kertonut ymmärtäneensä onnettomuusuhkailmoitukset vain tiedoksiantoina ja noudattavaksi jatkossa rakentamisen lupavalvonnassa.²³³

Ennakkopäätöksessään KKO:2018:90 korkein oikeus perustelee virkamiehen rikosoikeudellisen vastuun toteutumista muun muassa sillä, että rakennustarkastajan tehtävässä vaaditaan aktiivisia toimia. Toiseksi rakennusvalvonta käsittää ennakovalvonnan ja jälkikäteisen valvonnan. Jälkivalvonta puolestaan käsittää paitsi kunnossapitovelvoitteen laiminlyöntitilanteet myös säännöstenvastaisen rakentamisen. KKO toteaa, että johtavassa asemassa tuomitun virkamiehen on täytynyt tämä vastuunsa ymmärtää. Huomionarvoista on myös perustelu, jossa korkein oikeus toteaa, että A:n johtamalla rakennusvalvonnalla oli ollut runsaasti aikaa, ammatillinen kyky ja myös tietotekniset mahdollisuudet ryhtyä etsimään toimialueella sijaitsevia, onnettomuusuhkailmoituksessa määriteltyjä halleja. Kiteyttäen tuomitun virkamiehen asema on organisaatiossa edellyttänyt vastuun ymmärtämistä, aktiivisia toimia ja vastuun ulottumista myös säännöstenvastaisen menettelyn valvontaan. Organisaationäkökulma vaikuttaa jo oikeudellisessa harkinnassa.

5.6 Johdon moraalinen vastuu on yrityksen yhteiskuntavastuuta

Osakeyhtiön osakkeenomistaja, hallitus, toimitusjohtaja ja muut vastuuhenkilöt toimivat tehtävässään osakeyhtiössä osakeyhtiölaissa säädetyn osakeyhtiöoikeudellisen ja rikoslaisissa säädetyn rikosoikeudellisen vastuun nojalla. Mutta entä jos nämä nimenomaiset lakisäätteiset vastuut puuttuisivat? Mikä vastuuhenkilöitä velvoittaisi toimimaan oikein?

Muun muassa EBA on osana EU:n jäsenmaiden hallinnointikäytäntöjen harmonisointia antanut hallintoa ja ohjausta koskevat ohjeet, jossa EBA on nimenomaisesti ohjeistanut organisaation riskikulttuurin rakentamisesta. Vahva riskikulttuuri edellyttää ylimmän johdon sitoutumista ydinarvoihin sekä johdon

233 KKO:2018:90, kohta 28.

ymmärrystä ydinarvojen vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen vakauteen, riskiprofiiliin ja johtamiseen²³⁴. Johdon sitoutuminen ja esimerkki ovat siis myös hyvän riskienhallinnan ja koko organisaatiokulttuurin kriittinen perusta.

Mirja Mikkilä tutki vuoden 2006 väitöskirjassaan sidosryhmien näkemystä metsäteollisuuden toimintojen hyväksyttävyydestä ja yritys vastuusta. Tutkimustulosten mukaan sidosryhmät arvioivat toimintojen hyväksyttävyyttä kokonaisvaltaisen vastuullisuuden perusteella. Kokonaisuudessa yhdistyvät yhtäältä yrityksen sisäinen liiketoiminnallinen vastuu ja toisaalta ulkoinen ympäristö- ja yhteiskuntavastuu. Jo tuolloin oli nähtävissä nykyisin vallitseva tilanne, jossa hyvä hallintotapa ja yritys vastuuta nähdään yhdessä kokonaisvaltaisena vastuullisena liikkeenjohtona ja toiminnan perusedellytyksenä. Parhaimmillaan kokonaisuudessa yhdistyvät eettinen liiketoiminta ja tehokas resurssien käyttö.²³⁵

Pohjimmiltaan osakeyhtiö on yhteiskunnan jäsen ja siinä toimiva toimija. Yhteiskunnan toimijoilta, niin luonnollisilta kuin oikeushenkilöiltä odotetaan yhteiskunnan moraalisten arvojen kunnioitusta. Koska osakeyhtiö on oikeushenkilö, sen puolesta toimivat kuitenkin ihmiset. Yhteiskunta voi näin ollen edellyttää, että osakeyhtiön puolesta toimivat henkilöt yksilöinä kunnioittavat yhteiskunnan moraalisia arvoja silloinkin, kun yksilöt toimivat yhteistoiminnassa osakeyhtiömuotoisessa yrityksessä. Osakeyhtiön omistajien ja johdon moraalinen vastuu ja toiminnan eettisyys ovat yrityksen yhteiskuntavastuuta. Osakeyhtiön yhteiskuntavastuu tarkoittaa yhtiön toiminnan vaikutuspiiriin kuuluvien ihmisten kykyä ja halua ottaa huomioon moraalisia arvoja ja periaatteita sekä heidän toimintansa eettisyyden valvomista.²³⁶

Konsulttityhtiö EY kiinnittää huomiota nykyjohtajien vastuuseen nuorten ajattelutavan muuttamiseksi. Jotta yritysten toimintamahdollisuus varmistetaan ja tulevan johtajasukupolven ajattelutapaan voidaan vaikuttaa, johdon on näytettävä esimerkkiä ja toimittava eettisesti ja läpinäkyvästi sekä kiinnitettävä huomiota selkeisiin ohjeisiin ja koulutuksiin.²³⁷ Eettisen ja vastuullisen toiminnan ja yrityskulttuurin rakentaminen lähtee omistajasta ja johdosta ja heidän sitoutumisestaan. Omistajan ja johdon on tätä haluttava ja vaadittava ja näiden merkitys ymmärrettävä. Jos omistaja ja johto eivät ole sitoutuneita, alemman organisaation ponnistelut eivät saa aikaan pysyvää muutosta ja juurtumista toimintatapaan.

234 EBA/GL/2017/11, kappale 9 alakohta 98.

235 Mikkilä 2006, abstract.

236 Toiviainen 2004, 434.

237 EYGM, Human instinct or machine logic – which do you trust most in the fight against fraud and corruption? Survey 2017.

5.7 Organisaatiokulttuuri ja eettinen johtaminen johdon arviointiperusteena sisäisessä tarkastuksessa

”Jotkut yrityskulttuurit suosivat eettistä toimintaa. Jotkut taas tuntuvat haittaavan sitä²³⁸.”

Osakeyhtiön hallitus vastaa tekemisistään ja tekemättä jättämisistään osakkeenomistajille vähintään vuosittain yhtiökokouksen kautta. Yhtiön toimeenpaneva johto eli toimitusjohtaja apunaan johtoryhmä vastaa toiminnastaan yhtiön hallitukselle. Lisäksi yhtiön toimintaa valvoo ja tarkastaa ulkoisesti tilintarkastaja ja sisäisesti sisäinen tarkastus.

Ulkoisesti tehtävän tilintarkastuksen kohteena on tilikauden kirjanpito, tilinpäätös ja hallinto²³⁹. Sisäisen tarkastuksen avainalueita ovat organisaation sisäinen johtamis- ja hallintojärjestelmä sekä riskienhallinta²⁴⁰.

Sisäisen ja ulkoisen tarkastuksen tarkoituksena on antaa varmuutta siitä, että yhtiö toimii lainmukaisesti ja että se on toimintakykyinen toimimaan tavoitteidensa vaatimalla tavalla. Tarkastustoiminnot lisäävät yhtiön sidosryhmien luottamusta yhtiön toimintaan. Osakeyhtiössä tilintarkastus on pääsääntöisesti pakollinen lukuun ottamatta yhtiöitä, joissa eivät täyty tilintarkastuslain 2:2 §:n edellytykset. Yksityisissä osakeyhtiöissä sisäinen tarkastus ei lain mukaan ole pakollinen toiminto, mutta pörssiyhtiöissä on. Hallinnointikoodi velvoittaa suomalaisia pörssiyhtiöitä määrittelemään, miten yhtiössä sisäinen tarkastus on järjestetty²⁴¹. Sisäinen tarkastus voi olla oma toimintonsa tai muutoin järjestetty. Valvontatehtävän ohella sekä ulkoinen että sisäinen tarkastus tuottavat organisaatiolle itselleen sen omasta toiminnasta hyödyllistä tietoa, jota organisaation kannattaa hyödyntää toiminnan ohjauksessa ja kehittämisessä.

Sisäisessä tarkastuksessa hallituksen toimintaa arvioidaan suhteessa hyvän hallitustyöskentelyn sekä johtamis- ja hallintojärjestelmän (*organizational governance*) periaatteisiin. Toimivaa johtoa puolestaan arvioidaan sillä perusteella, miten hyvä yhtiön organisaatiokulttuuri on ja mikä on organisaation kyky tuottaa omistajilleen lisäarvoa.²⁴²

Sekä sisäisen tarkastuksen että ulkoisen tilintarkastuksen kansainvälisissä standardeissa tuodaan esille eettisen kulttuurin merkitys. Johdon on sitouduttava luomaan eettinen kulttuuri ja sitouduttava siihen itse. Kansainvälisessä tilin-

238 Aaltonen – Junkkari 2000, 111.

239 Tilintarkastuslaki 1141/2015, 3:1 §.

240 Holopainen 2013, 20.

241 Hallinnointikoodi 2015, suositus 27.

242 Holopainen 2013, 20.

tarkastusstandardissa ISA 240 todetaan johdon vastuulla olevan, ylimmän hallintoelimen valvonnassa, järjestää väärinkäytösten torjunta²⁴³. Nimenomaisesti todetaan, että johdon on sitouduttava luomaan eettisen käyttäytymisen ja rehellisyyden kulttuuri, jota ylin hallintoelin osaltaan toimillaan lujittaa.

Sisäistä valvontaa koskeva COSO IC -viitekehys²⁴⁴ määrittelee johtamis- ja organisaatiokulttuurin sisältöä seuraavasti:

1. The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.
2. The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control.
3. Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.
4. The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.
5. The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.

Johtamistapa- ja organisaatiokulttuurin osatekijöitä ovat

- rehellisyys
- eettiset arvot
- ihmisten pätevyys
- johdon filosofia ja toimintatapa
- johdon tapa antaa valtaa ja vastuuta
- johdon tapa organisoida ja kehittää henkilöstöään
- hallituksen osoittama huolenpito ja ohjaus.²⁴⁵

Yrityksen omistajien ja johdon on varmistettava, että yrityksellä on tosiasiallisesti eettiset arvot ja että niitä noudatetaan ja noudattamista valvotaan. Työntekijöiden on voitava ottaa vastuuta, pystyttävä tekemään eettisiä päätöksiä sekä luotamaan kollegoihin ja keskustelemaan avoimesti. Yrityksen omistajien ja johdon on näytettävä tässä esimerkkiä ja aivan ensimmäiseksi kannettava itse vastuuta. Johtajan vastuun kantaminen ja esimerkin näyttäminen ovat yhden määritelmän mukaan *eettistä johtamista*²⁴⁶.

Eettinen johtaminen on suoraselkäistä ja läpinäkyvää otetta, ohjausta ja palkitsemista oikeista asioista. Eettinen johtaminen on vastuunkantoa henkilöstöstä. Yksinkertaisimmillaan ihminen työskentelee tehokkaasti, kun työnteon edel-

243 Kansainvälinen tilintarkastusstandardi ISA 240.

244 COSO Internal Control – Integrated Framework 2013, 6.

245 Holopainen 2013, 66.

246 Heiskanen – Salo 2007, 15.

lytykset, organisointi ja ilmapiiri ovat kunnossa ja kun ihminen tuntee itsensä hyväksi ja hyväksytyksi. Psykologisesta näkökulmasta jo Maslowin tarvehierarkian mukaisia ihmisen perustarpeita ovat muun muassa itsensä arvostaminen, kunnioitus sekä itsensä toteuttaminen²⁴⁷. Näitä ihminen hakee luontaisesti myös työelämässään. Eettinen johtaminen linkittyy myös yhtiötaloudelliseen hyvään hallintointiin. Esimerkiksi valtuuksien ja velvollisuuksien jakaminen, henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt sekä henkilöstön pätevyys ovat tilintarkastuksen ja sisäisen tarkastuksen standardien mukaan sisäisen valvonnan valvontaympäristön osatekijöitä²⁴⁸.

Eettinen johtaminen sisältää myös organisaation *integriteetin* johtamisen. Organisaation integriteetti eli lahjomattomuus tai koskemattomuus tarkoittaa organisaation rakenteita, periaatteita ja julkilausuttuja arvoja, joilla ohjataan päivittäistä päätöksentekoa ja valintoja. Se tarkoittaa myös johdon sitoutumista näiden järjestelmälliseen toteuttamiseen. Yksilötasolla integriteetti auttaa estämään yrityksen edun vastaista toimintaa. Organisaation toimintojen tasolla integriteetti ”ehkäisee vastuunkannon hukkumista sisäiseen hierarkiaan ja tukee sujuvaa toimintojen ja käytäntöjen organisoimista”.²⁴⁹ Vastuunkantoa ja päätöksentekoa eivät saa estää esimerkiksi monimutkaiset organisaatorakenteet tai epäselvät vastuut. Organisaation toiminnan eettisen perustan tulee olla niin vahva, että muut seikat eivät sitä kaada.

Kun johto tiedostaa ja sisäistää oman vastuunsa organisaation selkärankaisten toiminnan rakentamisessa, se voi hyödyntää eettisyyden rakentamisessa apunaan erilaisia työkaluja. Näitä ovat esimerkiksi eettiset koodistot, ohjeet ja prosessit sekä erilaiset toimikunnat ja neuvontaelimet.

Kansainvälisen tilintarkastusstandardi ISA 240 kohdan 4 mukaan (korostus kirjoittajan):

“Responsibility for the Prevention and Detection of Fraud:

The primary responsibility for the prevention and detection of fraud rests with both those charged with governance of the entity and management. It is important that management, with the oversight of those charged with governance, place a strong emphasis on fraud prevention, which may reduce opportunities for fraud to take place, and fraud deterrence, which could persuade individuals not to commit fraud because of the likelihood of detection and punishment. *This involves a commitment to creating a culture of honesty and ethical behavior which can be reinforced by an active oversight by those charged with governance.* Oversight by those charged with governance includes considering the potential for override of controls or other inappropriate influence over the financial

247 Maslow 1943. Maslowin tarvehierarkia on psykologinen teoria, jossa ihmisen tarpeet luokitellaan hierarkkiseen järjestykseen. Hierarkiassa ihminen hakee tyydytystä aluksi perustarpeilleen, joiden täytyttyä riittävältä osin ihminen alkaa tavoitella korkeampia tarpeita.

248 Sisäisen tarkastuksen kansainväliset standardit 2016, 33.

249 Heiskanen – Salo 2007, 152.

reporting process, such as efforts by management to manage earnings in order to influence the perceptions of analysts as to the entity's performance and profitability.”

Aaltonen ja Junkkari listaavat esimerkinomaisesti organisaatiokulttuurin eettistä toimintaa tukevia piirteitä:

- organisaation, vastuiden ja roolien selkeä määrittely
- avoimen keskustelun mahdollisuus
- haastavat tavoitteet, jotka on mahdollista saavuttaa
- kahdensuuntainen viestintä organisaation kaikilla tasoilla
- lupa esittää poikkeavatkin kannanotot ja ideat, varsinkin omaa työtä koskevat
- käytössä riittävät tiedot ja muut resurssit
- jatkuva oppiminen ja koulutus
- oikeudenmukaiset palkkio- ja mittausjärjestelmät, joissa arvostetaan pitkän aikavälin tuloksia
- vastuun ottamisen kulttuuri.²⁵⁰

Organisaatiokulttuuritutkimus on syntynyt havainnosta, että organisaatiot eivät aina toimikaan pelkästään rationaalisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin yritys- tai organisaatiokulttuurin merkitys johtamisessa alettiin tunnistaa tieteellisessä liikkeenjohdon tutkimuksessa²⁵¹. 1980-luvun alussa organisaatiokulttuurista tuli yksi johtamisoppi, jolloin esitettiin ajatus siitä, että organisaation arvot ja kulttuuri toimivat muodollisia rakenteita paremmin yritysorganisaatioiden ohjausvälineinä²⁵². Sitten organisaatiokulttuuria on tutkittu varsin paljon ja siitä ammennetaan johtamisen välineitä, kuten yrityksen arvot ja eettinen johtaminen.

Organisaatiokulttuurin rakentamisessa pätee edelleen yksi tunnetuimmista malleista, Edgan Scheinin organisaatiokulttuurin malli. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu useista eri tasoista riippuen siitä, miten näkyviä ne ovat.

Schein määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti:

“...a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be

250 Aaltonen – Junkkari 2000, 113.

251 sama, 99.

252 Peltonen 2010, 147–148.

taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems²⁵³.”

Ensinnäkin organisaatiokulttuurin pintataso on kulttuurin näkyvä taso. Tällä tasolla ovat sellaiset aistein havaittavat ilmiöt, jotka uusi henkilö kohtaa hänelle vieraassa kulttuurissa, esimerkiksi organisaatorakenteet, toimintatavat, prosessit ja järjestelmät. Toisessa tasossa välittömästi pintatason alapuolella ovat yhteisesti hyväksytyt uskomukset ja arvot, johon luetaan kuuluvaksi muun muassa organisaation strategia, tavoitteet, valinnat, vallitsevat käsitykset, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio, puskaradio ja klikit. Kolmas ja syvin taso on tiedostamaton taso eli perusoletukset, ihmissuhteiden luonne ja yrityksen suhde vallitsevaan ympäristöön. Tiedostamattomat tekijät määrittelevät pohjimmiltaan käyttäytymisen ja arvot.²⁵⁴

Päätösten ja ohjeistusten läpisaamisessa kohdataan usein ongelmia. Selkeät ja tärkeätkin päätökset voivat jäädä käytännön toiminnassa toteutumatta. Jo yhden yrityksen sisällä on usein monia erilaisia toimintatapoja ja alakulttuureja, jotka ovat voineet syntyä esimerkiksi yksikkörajojen mukaan. Erilaisia alakulttuureja syntyy organisaatioon myös esimerkiksi yrityskauppojen myötä, kun ostettu yritys tuo mukanaan ominaispiirteensä. Yhteen yksikköön juridisen asian jalkautus voi onnistua helposti, kun taas toisen yksikön kanssa työmäärä tuntuu loputtomalta. Teoriansa perusteella Schein esittää, että johtajan tärkein tehtävä on päästä käsiksi organisaatiokulttuurin syvempiin tasoihin, oppia arvioimaan jokaisen kolmen tason tekijöiden vaikutusta sekä oppia ymmärtämään, mitä tapahtuu, kun kunkin tason oletuksia kyseenalaistetaan²⁵⁵.

5.8 Luvun kokoavia huomioita

Riskienhallinnalla voidaan hallita kustannuksia, muutosta sekä monimutkaisia ja monitulkintaisia asioita. Osakeyhtiön johtoa oikeudelliseen riskienhallintaan velvoittaa osakeyhtiöoikeudellinen erityisvastuu, yleinen vahingonkorvausvastuu sekä rikosoikeudellinen ja moraalinen vastuu. Oikeudellinen riskienhallinta ohjaa osakeyhtiön johtoa toimimaan OYL 1:5 §:n ja 1:8 §:n edellyttämällä tavalla. Osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä on väline toteuttaa yhtiön perimmäistä päämäärää. Nämä kaksi päämäärää eivät ole ristiriidassa keskenään.

Tässä luvussa on osoitettu, että yritystoiminnassa vastuun kantaminen jokaisella organisaatiotasolla ja jokaisen yksilön tasolla on entistä tärkeämpää. Jokai-

253 Schein 2004, 17.

254 sama, 25–37.

255 sama, 25–37.

sen organisaation työntekijän on ymmärrettävä, millaista vastuuta ja aktiivista toimintaa juuri hänen toimenkuvansa edellyttää. Sääntelyn ohella oikeuskäytäntö kieli siitä, että entistä herkemmin yrityksen toiminnan lainmukaisuudesta vastaa lakisääteisten toimielimien ohella osaltaan myös jokainen organisaation yksilö. Osakeyhtiön toimintakin palautuu viime kädessä yksilöiden toimintaan. Johdon keskeinen tehtävä on päästä kiinni organisaatiokulttuurin syvempiin tasoihin.

6 Sääntely oikeudellisen riskienhallinnan työkaluna – sääntelyteoreettinen näkökulma

6.1 Luvun tavoite

Lukuun ottamatta edellä käsitellyä rahoitusalan sääntelyä osakeyhtiön oikeudellisen riskienhallinnan ja eettisyyden konkreettisista toteutustavoista ei toistaiseksi juurikaan säädetä laissa. Riskienhallinnan ja eettisen toiminnan velvoite sisältyy sääntelyyn, mutta konkreettiset menetelmät sekä eettisten ohjeiden rakentaminen ovat pitkälti yritysten oman aktiivisuuden varassa. Sääntelyteoreettisesti vallitseva sääntelymalli on se, että lainsäätäjät on jättänyt riskienhallinnan ja eettisen toiminnan toteutustavat yritysten itsensä päätettäväksi.

Sääntelyä ja sääntöjä vaikuttamisen keinona voidaan pohtia esimerkiksi sääntelyteorian, johtamisen tai käyttäytymistieteiden näkökulmasta. Sääntelyteorian peruskysymyksiä ovat, tulisiko asiasta säädellä, millä keinolla ja missä laajuudessa. Tässä luvussa riski liitetään sääntelyteoreettiseen näkökulmaan ja pohditaan erityisesti, mitä käsillä oleva vallitseva osakeyhtiön riskienhallinnan sääntelyteoreettinen malli edellyttää osakeyhtiöiltä.

Toisena kysymyksenä tässä luvussa pohditaan moraalien ja eettisten käytänteiden vaikutusta oikeuteen ja oikeudelliseen ratkaisuun. Kysymystä lähestytään muun muassa oikeuslähdeopin avulla. Oikeuden ja moraalien suhteesta on keskusteltu ja esitetty erilaisia näkökohtia oikeusteoreettisessa keskustelussa. Myös moraalien ja eettisten käytänteiden asema oikeuslähteenä on oma kysymyksensä. Näihin kysymyksiin ei ole tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista esittää monitahoisen tarkkailun kestäviä vastauksia. Mahdollista ja tärkeää on kuitenkin tutkimuksen viitekehyksen rajoissa esittää muutamia näkökohtia, joiden hahmottamisesta voisi olla hyötyä myös käytännön yritystoiminnassa.

6.2 Riskiperusteinen sääntely vaikuttamisen keinona

Sääntelyllä tarkoitetaan julkisen vallan toimintaa. Riskillä on yhtymäkohta myös sääntelyyn, sillä sääntely on nähty yhtenä keinona estää ei-toivottua käyttäytymistä sekä välttää yhteiskunnan riskejä, kuten terveys-, ympäristö- ja talousriskejä. Sääntely on jo kauan perustunut riskeihin, mutta tällä vuosituhannella riskiperus-

teinen sääntely (*risk-based regulation*) on vakiintunut käsitteenä. Viime vuosina riskien merkitys sääntelyn perustana ja lähtökohtana on kasvanut entisestään.²⁵⁶

Myös osakeyhtiölainsäädännöllä on riskiperusteisen sääntelyn piirteitä. Osa-
keyhtiöinstituutio syntyi nykyisessä muodossaan Euroopassa 1600-luvulla. Man-
ner-Euroopassa osakeyhtiölainsäädäntöä on uudistettu useimmiten joko käytän-
nössä ilmenneiden väärinkäytösten tai yritystoiminnassa syntyneiden ilmiöiden
seurauksena. Niin ikään *common law* -oikeusjärjestelmässä, jossa yhtiöoikeus on
perinteisesti perustunut sopimusvapauteen, kirjoitettu lainsäädäntö on otettu
avuksi keinona reagoida väärinkäyttöihin, yksilön oikeuksien loukkauksiin ja ta-
louselämän kehitykseen.²⁵⁷

Baldwin esittää hyvälle sääntelylle viisi kriteeriä, jotka ovat lainsäätäjääuk-
toriteetin mandaatti eli hyväksyntä (*legislative mandate*), tilivelvollisuus (*ac-
countability*), asianmukainen lainsäätämismenettely (*due process*), asiantuntemus
(*expertise*) ja tehokkuus (*efficiency*)²⁵⁸. (Oikeus)taloustieteellisesti hyvän säänte-
lyn tunnusmerkkejä ovat myös tehokkuus ja hyödyn maksimointi. Kuten aikai-
semmin on todettu, tehokkuus on käsitteenä monitahoinen ja sillä voidaan tar-
koittaa eri asioita näkökulmasta riippuen. Yleisesti tunnustetaan, että tehokkuus
ja hyödyn maksimointi ovat tärkeitä tekijöitä, mutta tutkijat eivät kuitenkaan ole
yhtä mieltä siitä, voivatko ne olla ainoita hyvän sääntelyn kriteereitä. Vastakkai-
sen näkemyksen mukaan taloustieteellinen peruslähtökohta eli hyödyn maksi-
mointi ei huomioi toiminnan eettistä perustaa, eikä sillä voida perustella esimer-
kiksi oikeuksien jakamista yhteiskunnassa.²⁵⁹ On myös riskejä, joita ei missään
olosuhteissa voida verrata esimerkiksi ihmishengen arvoon, olisipa saatavilla
oleva hyöty miten suurta tahansa.

Taloustieteellisesti sääntelyn yhtenä keskeisistä tehtävistä on informaation
epätäydellisyyden ja transaktiokustannusten aiheuttamien tehokkuustappioiden
vähentäminen²⁶⁰. Transaktiokustannusten näkökulmasta sääntelyn tehtävänä
on markkinatoimijoiden transaktiokustannusten pienentäminen standardimuo-
toisen sopimuksen (osakeyhtiön) avulla siten, että instituutiossa on valmiiksi
määritelty järjestelyn oikeudet ja velvollisuudet. Pakottavalla sääntelyllä mää-
rätään peruspiirteet, toimijoiden vähimmäisriskienhallinta (sijoittajansuoja)
sekä sellaiset menettelysäännöt, joista ei voida sopia toisin. Toisaalta sääntelyn
tehtävänä on kuitenkin myös suosia tahdonvaltaista sääntelyä, jotta vältetään pa-

256 Baldwin ym. 2011, 83 ja Black 2005, 512 ja 516.

257 Toiviainen 2002, 95–98.

258 Baldwin ym. 2011, 27–31.

259 sama, 26. Hyvän sääntelyn sisältöä voidaan tarkastella monen oppiaineen näkökulmasta. Baldwin viittaa
pohdinnassaan muun muassa Richard Posneriin, joka esittää sääntelyn olevan tehokasta, jos se maksimoi
hyötyä. Ronald Dworkin puolestaan on vastakkaista mieltä.

260 Vahtera 2011, 46. On huomattava, että informaation epätäydellisyys on myös tehokkuutta edistävä asia,
minkä vuoksi informaation epätäydellisyyttä ei tule nähdä ainoastaan tehottomana asiana.

kottavan sääntelyn aiheuttamat tehokkuustappiot.²⁶¹ Tahdonvaltaisuus korostaa osapuolten tahtoa ja osaamista: osapuolet eivät valitse tehottomia vaihtoehtoja ja osapuolet itse tietävät parhaiten parhaan vaihtoehdon²⁶².

Toisin sanoen pakottavalla sääntelyllä pyritään välttämään väärinkäytösriskkejä eli sellaista tehotonta vaihdantaa, jossa riskipositioiden siirtäminen tapahtuu ilman toisen osapuolen suostumusta. Toisaalta liiketoiminnallisista seikoista ei haluta säätää pakottavalla sääntelyllä, koska liiketoiminnallisista riskeistä sopiminen halutaan jättää yhtiön ja osakkeenomistajien tehtäväksi²⁶³.

Osakeyhtiösääntely luo ainoastaan puitteet toimiville yrityksille. Viime kädessä yritys menestyy muista syistä kuin sääntelyn ansiosta. Osakeyhtiö toimii markkinaistumisessa välineenä, jonka avulla voidaan määritellä valtasuhteet silloin, kun osapuolilla ei ole mahdollisuutta sopimuksen avulla päätyä yhtä hyvään lopputulokseen.²⁶⁴

Perinteistä riskiperusteista sisältöä laajemmin ajateltuna sääntely voi tarjota mahdollisuuksia. Yksittäisenä esimerkkinä radioaaltojen sääntely loi organisoidun pohjan radio- ja televisioliiketoiminnalle. Toinen modernimpi tapa on ymmärtää sääntely kaiken sosiaalisen ja taloudellisen vaikuttamisen muodoksi. Toisin sanoen sääntelyn ei tarvitse nykyisin olla pelkästään valtiovallan tuottamaa, vaan myös yritykset, itsesääntelyinstituutiot, ammatti-, kauppa- ja vapaaehtoisjärjestöt voivat vaikuttaa yhteiskunnan toimintaan omalla sääntelyllä.²⁶⁵

Sääntelyteorioissa voidaan mainita muutama perustavaa laatua oleva syy sille, miksi valtiolta käyttää sääntelyä säätelemään yhteiskunnan toimintaa. Yksi sääntelyteorioiden mukainen perussyy sääntelylle on vastata markkinavoimien epäonnistumiseen (*market failure*), monopoleihin ja luonnollisiin monopoleihin sekä markkinoiden puuttumiseen. Näistä perimmäisistä tarkoituksista voidaan erottaa edelleen erinäisiä tarkempia perusteluja, kuten esimerkiksi yritystoiminnan sääntely ja tarkoitus estää yritysten suuret voitot siirtämällä yritystuloa yrityksiltä kuluttajille ja veronmaksajille, tai heikomman osapuolen suojeleminen esimerkkinä työlainsäädäntö. Edelleen sääntelyn syinä mainittakoon yleinen etu (*public good*) ja moraalikato (*moral hazard*). Moraalikadolla tarkoitetaan tilannetta, jossa toimija lisää riskinottoaan siksi, että ei joudu itse vastaamaan seurauksista kokonaan itse, vaan osa riskien seurauksista menee jonkun muun kannettavaksi. Tällöin sääntelyn tarkoituksena on jakaa yleishyödyllisen toiminnan, kuten terveydenhuoltopalvelujen kustannuksia ja estää vapaamatkustamista.²⁶⁶

261 Vahtera 2011, 49.

262 sama, 106.

263 sama, 107 ja 459.

264 sama, 74–75.

265 Baldwin ym. 2011, 2–3.

266 sama, 24.

Monen alan sääntelyn takana on tyypillisesti useampi kuin yksi perussy. Myös perusteet muuttuvat ajan saatossa yhteiskunnan muuttuessa. Esimerkiksi ympäristönsuojeluun liittyvät, tulevaisuuden suunnittelua koskeva sääntely on nykyisin viime vuosisataa tavallisempaa. Lisäksi yhteiskunnan sääntelytarve on syklistä; vuoroin tavoitellaan tarkempaa sääntelyä, sääntelyn keventämistä taikka sääntelyn purkamista. 2000-luvun lopun pankkikriisi näytti tuoneen perusteen tarkemmalle rahoitusalan sääntelylle muutamaksi vuodeksi eteenpäin. Suomessa normienpurku ja kilpailukyvyn parantaminen olivat Juha Sipilän vuonna 2015 aloittaneen hallituksen tavoitteita. Yrittäjyyden, kehityksen ja kasvun tieltä haluttiin purkaa turhaa sääntelyä.

6.3 Metaregulaatio eli yrityksen omat sisäiset ohjeet vastuunoton edistäjänä

Vallitsevassa osakeyhtiön riskienhallinnan ja eettisen toiminnan sääntelymallissa lainsäätäjät edellyttävät ja odottavat, että yritykset ottavat itse vastuun riskienhallinnan ja eettisyyden toteutustapojen määrittämisestä ja toteutuksesta. Riskienhallinnan ja eettisen toiminnan velvoitteen täyttäminen edellyttääkin osakeyhtiöltä ensinnäkin tietoisuutta ja ymmärrystä velvoitteen olemassa olosta ja velvoittavuudesta sekä toiseksi vastuunottoa, aktiivisuutta ja osaamista järjestää riskienhallinta ja eettinen toiminta. Se, että yhtiö ymmärtää ja kantaa vastuunsa, on yhtiöltä yhtiötason eettistä ja vastuullista toimintaa.

Oikeudellinen riskienhallinta ja eettinen toiminta perustuvat myös lakia alemmpitasoiseen itsesääntelyyn, jonka merkitys on kasvavamassa erityisesti elinkeinoelämässä. Jossain vaiheessa lisääntyvä ja moninaistuva sääntely voi alkaa johtaa hyvän ohjauksen sijasta tulkintatilanteiden lisääntymiseen ja vaikeutumiseen. Sääntelyn ohjausvaikutusmielessä saavutetaan lakipiste, jonka jälkeen lisäsääntely ei enää edistäkään asiaa, vaan vaikeuttaa lain soveltajien työtä. 2010-luvulla sääntelyteoreettisessa keskustelussa sääntelyn katsotaan saavuttaneen niin sanotusti kypsän vaiheen, ja nykykeskustelun keskiössä ovatkin erilaiset lakia alemmpitasoiset standardit ja täytäntöönpano²⁶⁷.

Yritysten oma itseään koskeva yrityskohtainen sääntely, *meta-regulation*, perustuu siihen, että riskikontrollitehtävä on delegoitu yhteisöille. Nämä rakentavat itse sääntönsä ja järjestelmänsä ja ovat niistä vastuussa. Sääntelevä viranomainen ei niinkään anna säädöksiä, vaan enemmänkin auditoi, valvoo ja ohjaa yhteisöjen järjestelmiä – ikään kuin toimii mieluummin perämiehenä kuin soutaa itse. Itsesääntelyssä voidaan erottaa *meta-regulation*-mallin ohella yhteissääntely eli

267 Baldwin ym. 2011, 1.

co-regulation. Se tarkoittaa teollisten järjestöjen omaa sääntelyä, jonka valtiovalta vahvistaa ja jota se myös jossain määrin valvoo.²⁶⁸

Osakkeenomistajan ja riskienhallinnan näkökulmasta pakottavan osakeyhtiösääntelyn tulisi yhtäältä kannustaa odotusarvoltaan positiivisten liiketoiminnallisten riskien ottoon ja toisaalta suojata osakkeenomistajaan ja tämän omistukseen kohdistuvilta odotusarvoltaan negatiivisilta väärinkäytösriskeiltä. Toisin sanoen pakottavalla lainsäädännöllä ei tulisi rajoittaa voitontuottotarkoitusta tukevia liiketoimintariskejä koskevaa päätöksentekoa, vaan tämä päätöksenteko tulisi olla osakeyhtiösääntelyssä sopimusvapauden piirissä.²⁶⁹ Jos yhtä ja samaa sääntelyä sovellettaisiin kaikkiin osakeyhtiöihin, se yhtäältä laskisi transaktiokustannuksia. Toisaalta osapuolilla olisi tällöin enemmän tarvetta tahdonvaltaisuuden ja sopimusvapauden puitteissa sopia lain oletamasäännöksistä poikkeavasti, mikä puolestaan lisäisi transaktiokustannuksia.²⁷⁰

Niin itsesääntelyä kuin sääntelyvallan delegointia yhteisöille itselleen perustellaan muun muassa asiantuntemuksella ja tehokkuudella. Itsesääntelyssä valvovat toimielimet ovat valtiovaltaa läheisemmin tekemisissä valvottavien kanssa ja saavat siten kustannustehokkaammin ymmärrystä toimijoiden tarpeista ja toiminnasta. Toisaalta itsesääntelyä kritisoidaan muun muassa sillä, että se ei olisi niin luotettavaa kuin lakitasoinen sääntely ja että sillä ei ole julkisen vallan auktoriteettiasemaa. Yleisen tuomiovallan ulottaminen voi siis olla vaikeaa itsesääntelyn vastaiseen toimintaan.

Itsesääntelyssä on sekä yksityisoikeudellisia että julkisen vallankäytön piirteitä. Itsesääntelyn hyväksyttävä taso ja laajuus sekä sen asema oikeuslähteenä ovat käytännön elämän keskeisiä sääntelyteoreettisia kysymyksiä.²⁷¹ Tässä ohjenuoraksi on esitetty tapauskohtaisen harkinnan mukaan ottamista päätöksentekoon. Toisin sanoen kukin itsesääntelyllinen toimi tai päätös tulee arvioida vallitsevassa kontekstissa ja itsesääntelijän luonteen perusteella, eli onko kysymyksessä esimerkiksi yksityinen yritys tai valvova toimielin.²⁷²

Tarkasteltaessa metaregulaation hyötyjä lähestytään tämän tutkimuksen teoreettisessa keskiössä olevia pohdintoja. Yhteisön itse tuottamaa sääntelyä on nimittäin perusteltu muun muassa seuraavasti:

268 Baldwin ym. 2011, 146–147.

269 Vahtera 2011, 459.

270 sama, 102. Vahteran pohdinta liittyy sääntelyn pakottavuuden ja tahdonvaltaisuuden välistä rajanvedon ja transaktiokustannusten vaikutukseen laissa säädettyjen yhtiömuotojen määrään.

271 Baldwin ym. 2011, 139–144.

272 sama, 144. Baldwin ym. viittaa tässä Julia Blackin esittämään lähteessä Black, J. *Constitutionalising Self-Regulation* 1996, 54–56.

1. Yritysten määrittäessä itse omat sääntönsä luotavat säännöt todennäköisesti sopivat yrityksen toimintamalliin suoraan paremmin kuin yleiset kaikkia sitovat säännöt.
2. Metaregulaatio on kustannustehokasta: yritykset kehittävät tiukkojakin sääntöjä vähemmän valvontakustannuksin.
3. Käyttöönotto on helppoa.
4. Yrityksen omalla valvontaa suorittavalla henkilöstöllä on aina ulkopuolista parempi tietämys kyseisen yrityksen tarpeista ja haasteista.
5. Yritysjohdo sitoutuu oman yrityksen yrityskohtaisten sääntöjen noudattamiseen ja parantamiseen. Sitoutuneisuus ja motivaatio parantavat suoritusasoa ylipäänsä.
6. Johdon sitoutuminen on edelleen omiaan kehittämään yrityskulttuuria oikeaan suuntaan sekä kasvattamaan yrityksen lisäarvoa omistajilleen.
7. Tarkemmat ja yksinkertaisemmat säännöt mahdollistavat tehokkaan täytäntöönpanon: Organisaatiolla on matalampi kynnyksensä valvoa ja arvioida toimintaansa ja rikkomuksia, mikä puolestaan lisää yleistä tietoisuutta. Se voi muuttaa jopa koko toimialan kulttuuria.²⁷³

Metaregulaation kannattaja ei tietenkään täysin kiellä lakitasoisen sääntelyn merkitystä, vaan esittääkin, että lainsäädännöllä on seuraava tehtävä: *Lain, oikeudellisten instituutioiden ja lainsäätäjän tavoitteena tulisi olla se, että yhteisöt olisivat kykeneviä huolehtimaan itse omasta sääntelystään. Tämä tarkoittaa, että lain ja lainsäätäjän tavoite tulisi olla edellytysten luominen ja yhteisöjen sitoutuminen yrityskohtaiseen sääntelyyn.*²⁷⁴

Tämän tavoitteen saavuttaminen onnistuu:

“This can be achieved: ‘by motivating and facilitating moral or socially responsible reasoning within organizations by inducing corporate crises of conscience through regulatory enforcement action, legal liability and public access to information about corporate social and legal responsibility. Legal liabilities, moreover, must be ‘tied to incentives for, and guidance on, standards for self-regulation processes through restorative justice’.²⁷⁵

Lainsäädännön ja lainsäätäjän tulisi pyrkiä tekemään yrityksistä ”itseohjautuvia”. Lainsäädännön ja lainsäätäjän tulisi helpottaa ja edistää sitä, että yritykset

273 Baldwin ym. 2011, 147–148.

274 sama, 149.

275 sama

motivoituvat oma-aloitteisesti rakentamaan ja pohjaamaan toimintansa moraalisesti tai sosiaalisesti vastuullisiin perusteisiin. Yrityksiä ohjataan tähän parantamalla tietoisuutta lainsäädännöllisin täytäntöönpanotoimin, oikeudellisella vastuulla sekä tiedon avoimella jakamisella yleisölle. Avoin tieto tarkoittaa sitä, että tiedot yrityksen sosiaalisesta ja oikeudellisesta vastuusta ovat julkisesti saatavilla. Käytännössä tämä tarkoittaisi vastuullisuusraportointia.

Metaregulaatio ei kuitenkaan sekään ole mallina ongelmaton. Sitä koskee yhtä lailla itsesääntelyä kohtaan yleensä esitetty kritiikki täytäntöönpanokelpoisuudesta ja tilivelvollisuudesta. On ehdotettu, että itsesääntelyn oikeudellisen täytäntöönpanon ongelma ratkaistaisiin ”itsesääntelystandardeilla”. Näin yksityisoikeudelliset sisäiset johtamisjärjestelmät linkittyisivät yleiseen tuomiovaltaan, sääntelyyn ja julkiseen keskusteluun. Standardien perusteella oikeuslaitos voisi käyttää tuomiovaltaa, yritykset voisivat raportoida ja sidosryhmät käydä keskustelua. Tämä ratkaisisi itsesääntelyn tilivelvollisuus- ja täytäntöönpano-ongelmat.²⁷⁶

Käytännön liiketoiminnasta voidaan tunnistaa myös muita metaregulaation haasteita. Yrityksen oman säännösten tuottaminen ja niiden noudattamisen valvonta eivät toimi, jos yritys kärsii tehottomuudesta, huonosta informaatiosta tai muutoin ei ole kovinkaan valveutunut. Toiseksi lakitasoinen kaikkia velvoittava sääntely voi olla metaregulaatiota tehokkaampi PK-sektorilla, koska pienten ja keskisuurten yritysten on todennäköisesti vaikeampi hahmottaa metaregulaation etuja. PK-yrityksissä ajatellaan usein, että oman toiminnan lainmukaisuuden valvonnan eli omavalvonta tai *compliance* ei ole jatkuvaa toimintaa vaan pikemminkin määräajoin tapahtuvaa keskustelua tarkastajan kanssa. Nämä yritykset katsovat noudattavansa lakia niin kauan, kunnes tarkastaja toisin määrää ja ohjeistaa.²⁷⁷

Yksi metaregulaation haaste on myös se, että liikemies hahmottaa maailman eri tavalla kuin lainsäätäjät. Puhutaan siis systeemiteoreettisen alajärjestelmien välisistä eroista ja näiden alajärjestelmien vaikeuksista kommunikoida selkeästi keskenään. Esimerkiksi oman toiminnan lainmukaisuuden valvonta eli *compliance* tarkoittaa eri asioita liikemiehelle ja lainsäätäjälle: Kun lainsäätäjät tulkitsee ohjeen vastaisen toiminnan sakolla rangaistavaksi väärinkäytökseksi, liikemies ajattelee ohjeen noudattamatta jättämisen olleen vain liiketoiminnan mahdollisuuksien ja riskien välistä punnintaa. Tästä seuraa edelleen se, että rangaistusten koventuessa yritykset alkavatkin rangaistukset välttääkseen tulkita sääntöjä väljemmin ja katsoa organisaatiossa tapahtuvia rikkomuksia ja väärinkäytöksiä läpi sormien sen sijaan, että tarttuisivat väärinkäyttöihin esimerkiksi kehitymis-

276 Baldwin ym. 2011, 149. Baldwin ym. viittaa tässä lähteeseen *Parker, Christine, The Open Corporation*, 2002, 246.

277 sama, 151. Baldwin ym. viittaa lähteeseen *Fairman – Yapp, Enforced Self-Regulation*, 2005, 512–514.

oppimismielessä.²⁷⁸ Tästä kaikesta huomataan, että saman ammattiryhmien välisen kommunikaatiohaasteen kanssa painiskellaan valtion ja lainsäätäjän tasolla, ei vain pelkästään yrityksen sisällä eri toimintojen välillä.

Edellä esitetystä sääntelyä ja metaregulaatiota koskevasta pohdinnasta voidaan tehdä muutamia olennaisia päätelmiä: Ensinnäkin ideaalitulanteessa metaregulaation täytäntöönpanoon ja tilivelvollisuuteen liittyvät ongelmat olisi ratkaistava. Yksi vaihtoehto olisi, että yritysten tuottaman sääntely eli metaregulaatio olisi yhteydessä yleiseen tuomiovaltaan, eli metaregulaation piirissä olevan sääntelyn rikkomisesta seuraisi rangaistus aivan kuten valtiovallan säätämisen sääntelyn rikkomisesta. Itsesääntelyn vastaiseen toimintaan puuttuminen julkisen tuomiovallan keinoin edellyttää sitä, että yrityksen toiminta ja sitä koskevat ohjeet avataan julkisesti niin sidosryhmille kuin valtiovallalle. Toisaalta tilivelvollisuus voidaan toteuttaa myös siten, että julkisen tuomiovallan sijasta yritykset itse huolehtivat sanktioista ja niiden täytäntöönpanosta. Tämä tarkoittaisi nimenomaisesti oikeusvaltioperiaatteisiin istuvia vahingon määrään perustuvia rahamääräisiä sanktioita, ei oikeusvaltion periaatteiden vastaisia yksityisiä rangaistusjärjestelmiä. Kun metaregulaation täytäntöönpantavuus pysyisi yritysten omissa käsissä, metaregulaation kehittyminen ei ainakaan julkisen tuomiovallan vuoksi hidastuisi tai estyisi.

Toiseksi johdon tulisikin olla valmis laajaan ja avoimeen sidosryhmien kanssa käytävään pohdiskelemaan arvokeskusteluun. Johdon tulisi myös peilata omaa tekemistään koko ajan suhteessa johdon lakisäätöihin velvoitteisiin, lainsäätäjään sekä sidosryhmille aiheutuviin vaikutuksiin.²⁷⁹ Toisaalta avoimuus, tiedon jakaminen, raportointi omasta toiminnasta ja vuorovaikutuksellinen arvokeskustelu ovat nykyisin vastuullisuuden näkökohtia, vaikka kaikki itsesääntely ja metaregulaatio ei olisikaan julkisen tuomiovallan piirissä. Sääntelyteoreettiset metaregulaatiota koskevat kannanotot pätevät ihan yhtä lailla esimerkiksi yrityksen muista syistä tuottamaan eettiseen ohjeistoon.

Kolmanneksi jotta yritys kykenee itse määrittelemään toimivat säännöt omalle toiminnalleen, yrityksen organisaation on kyettävä pohdiskelemaan otteeseen ja vuorovaikutukseen. Jotta yritys kykenee noudattamaan, valvomaan ja kehittämään omia sääntöjään, yritykseltä edellytetään suoraselkäisyyttä ja vahvuutta toimia johdonmukaisesti niiden sääntöjen mukaan, jotka se on itse itselleen laatinut. Vuorovaikutus, suoraselkäisyys ja johdonmukaisuus ovat eettisen johtamisen ja eettisen toiminnan keskeisiä piirteitä ja päämääriä.

278 Baldwin ym. 2011, 153–154.

279 sama, 154. Baldwin ym. viittaa lähteeseen Parker, Christine, *The Open Corporation*, 2002, 293. Parker on tutkinut avoimen yrityksen käsitettä ja yhtenä päätelmänä esittää, että ”avoim yritys on hyvä yrityskansallinen neuvottelevassa vuoropuhelua käyvässä demokratiassa”.

Kun siirrytään pohtimaan metaregulaation olemusta käytännön liiketoiminnan yritystasolta oikeuden tasolle, huomataan että oikeuden on järjestelmänä mukauduttava oikeudellisesti sitovien oikeuslähteiden muuttumiseen. Luhmann havainnollistaa tätä oikeuden reuna-alueilla syntyvällä oikeudellisesti sitovalla sääntelyllä. Luhmannin mukaan oikeudessa järjestelmänä keskipisteessä on tuomioistuin, joka on eniten suojassa ja eristäytynyt toisten yhteiskunnallisten järjestelmien, kuten politiikan ja talouden vaikutuksesta. Tuomioistuin tekee vain oikeudellista harkintaa todistusaineiston perusteella – se ikään kuin on oikeuden koodin (laillinen – laitton) käyttäjä puhtaimmillaan. Toisaalla oikeuden reuna-alueilla toimivat lainsäätäjät ja yksityisoikeudelliset toimijat, jotka ovat jatkuvasti kosketuksissa toisiin järjestelmiin. Näillä reuna-alueilla syntyy (tai syntymättä) yksityisoikeudellista, sopimusluonteista sääntelyä; ongelmakohdat ratkaistaan – niin päätettäessä, pakko ei ole – oikeudellisella muodolla. Lainsäädäntö alkaa ulottua entistä laajemmin myös osa-alueille, joita aikaisemmin ei ole säädelty lainkaan. Esimerkkinä mainittakoon yksityiset osa-alueet, kuten perhe, lääkärin ja potilaan välinen suhde, koulut ja yliopistot.²⁸⁰

Nyky-yhteiskunnassa erilaiset toimijat sopivat ja määrittelevät keskinäisiä suhteitaan sellaisessa muodossa, että oikeus systeemitoteuttajana järjestelmänä tulkitsee ne oikeudellisesti sitovaksi laiksi. Suhteiden määrittely perustuu siis sopimukseen, mutta sopimus on tässä nykyisellään ymmärrettävä laajemmin kuin yksityisoikeudellisena kahden yksilön välisenä sopimuksena. Nyky-yhteiskunnan moninainen metaregulaatio perustuu siis oikeudellisesti ajateltuna sopimukseen ja tätä kautta se saa oikeutuksen oikeudellisesti sitovaksi oikeuslähteeksi. Luhmann haastaakin kysymyksellään siitä, miten oikeus itse järjestelmän sopeutuu muiden funktiojärjestelmien vaikutukseen oikeuden reuna-alueilla. Näillä reuna-alueilla, toisin kuin tuomioistuimessa järjestelmän keskiössä, mitään ratkaisupakkoa ei ole ja päätöksenteossa siedetään suurempaa epätasapainoa.²⁸¹

Yhteenvedona voidaan todeta, että yrityksiltä itseltään vaadittava aktiivisuus oman toiminnan ohjeistuksessa, näiden ohjeiden noudattamisen valvonnassa sekä sanktioiden käyttämisessä edellyttää yritykseltä vähintäänkin perusymmärrystä siitä, miksi ohjeita ja ohjeiden valvontaa vaaditaan heiltä itseltään. Viime kädessä kuitenkin yritykset haluaisivat varmasti mieluummin toimia vapaassa kuin tiukasti säännellyssä toimintaympäristössä. Vapaus säädellä omasta toiminnastaan edellyttää etiikan, vastuullisuuden perusasioiden ymmärtämistä.

280 Luhmann 2004, 293.

281 sama, 295–296.

”90 prosenttia säännöistämme voitaisiin korvata hyveillä, jolloin asiat sujuisivat joustavammin ja niitä olisi helpompi toteuttaa.”

- esteetikko Antti Kylliäinen Petteri Ala-Kivimäen artikkelissa Vähemmän sääntöjä! Helsingin Sanomat 22.3.2018 sivu C3.

6.4 Oikeutta ovat tosiasiallisesti tehokkaat säännöt – oikeusrealismi ja eettinen realismi

Käytännön liiketoiminnassa ratkaisee se, miten organisaation jäsenet saadaan toimimaan halutulla tavalla. Lainsäädäntö sekä muut normit ja säännöt ovat siihen yksi keino. Eettisen johtamisen näkökulmasta ulkoiset säännöt ja normistot vaikuttavat organisaatioon ohjaavasti. Ulkoiset säännöt ohjaavat organisaation toimintaa, ja organisaatio myös sopeutuu näihin rajoitteisiin. Sääntelyn noudattamista kutsutaan restriktiiviseksi eli rajoittavaksi moraliteetiksi. Rajoittava moraliteetti tarkoittaa vähimmäistason noudattamista ja on muun muassa eettisen johtamisen lähtökohta. Ulkoinen sääntely ja sen noudattaminen eivät kuitenkaan tee yrityksen työntekijöistä automaattisesti oma-aloitteisesti henkilökohtaista vastuuta kantavia. Sääntöihin vetoamalla henkilö voi myös vältellä henkilökohtaista vastuunottoa.²⁸² Poliittisen järjestelmän tasolla voidaan esimerkkinä ajatella totalitaristista valtiota, jossa valtion valta ylettyy kaikkialle yhteiskuntaan. Kun vastuun antamisen sijasta ihmisiä ohjataan määräyksin ja kontrolein, he eivät myöskään opi ottamaan vastuuta.²⁸³ Kun omaa korkean moraalin, selviää vähemmällä säännöillä. Neuvostoliiton romahtaessa huomattiin, että runsas sääntely ja tiukka kontrolli ei korvannut moraalia tai puutteellista moraalkasvatusta.²⁸⁴

Realistisessa suuntauksessa oikeus palautuu empiirisesti havainnoitavissa oleviin tosiasioihin, kuten tuomareiden sekä muiden oikeutta soveltavien ja täytäntöönpanevien viranomaisten käyttäytymiseen²⁸⁵. Realistisen katsantokannon mukaan oikeus on ennen kaikkea instrumentaalinen intressien toteuttamisen väline. Oikeuden ja oikeudellisen diskurssin avulla ajetaan oikeudellisten toimijoiden ammatillisia intressejä. Oikeudelliset toimijat näkevät oikeuden strategisena välineenä, mikä ohjaa myös oikeudellista diskurssia. He puoltavat kantoja, jotka eniten puoltavat kulloinkin ohjaavia intressejä.²⁸⁶

Oikeusrealismia ilmentää pyrkimys huomioida käytäntö oikeudessa. Oikeusrealistinen katsantokanta nähdään myös yhtenä suhtautumistapana luon-

282 Heiskanen – Salo 2007, 113.

283 sama, 32.

284 Aaltonen – Junkkari 2000, 72–73.

285 Tuori 2007, 34–35.

286 sama, 35.

nehtia oikeuden sisäisiä jännitteitä, kuten olemisen ja pitämisen (*Sein – Sollen*) välistä suhdetta. Nämä sisäiset jännitteet vastaavat paljolti oikeuden sisäisestä dynamiikasta. Oikeusteoreettinen realismi käyttää menetelmänä reduktiota, joka ymmärretään myös systeemiteoriassa. Reduktion avulla olemisen ja pitämisen välinen jännite pyritään purkamaan. Oikeuden normatiivinen puoli pyritään määrittelemään yhteiskunnallisten tai psykologisten tosiasioiden avulla.²⁸⁷ Huomataankin, että oikeusrealismin tavoitteilla on yhteneväisyyksiä systeemiteoreettisen katsantokannan kanssa: molemmissa haetaan kommunikaation ja vuorovaikutuksen onnistumista järjestelmän ja ympäristön kanssa sekä lisäksi ympäristön huomiointia järjestelmässä siten, että järjestelmä kykenee uusiutuun yhä paremmin ja vastaamaan ympäristönsä vaatimuksiin.

Oikeusrealismi tunnustaa moraalien merkityksen oikeuden muodostumisessa. Kirjoitetun normin vaikuttavuuteen vaikuttaa eittämättä se, miten yhteiskunta ottaa normin vastaan ja soveltaa sitä tosiasiallisesti. Oikeusrealismiin liittyy myös eettinen realismi, jota kutsutaan myös moraalirealismiksi. Sen mukaan oikeat arvot ja normit voidaan löytää maailmasta²⁸⁸. Eettinen realismi tunnustaa ensinnäkin, että oikeuden arvoperustaan kuuluu myös yhteiskuntamoraalisia normeja. Toiseksi tuomioistuinten ja muiden institutionaalisten lainsoveltajien sisäistämät ja institutionaalista tukea nauttivat yhteiskunnalliset arvo- ja tavoiteperusteet vaikuttavat oikeuskäytännössä. Yhteiskunnan oikeuden arvoperusta rakentuu muun ohella siis myös yhteiskuntamoraalisten normeista.²⁸⁹

6.5 Etiikka alkaa siitä, mihin laki loppuu – moraalien ja oikeuden suhteesta

”Mikä ei ole oikeus ja kohtuus, se ei saata olla lakikaan; sen kohtuuden tähden, joka laissa on, se hyväksytään.

Kaikkea lakia on älyllä käytettävä, sillä suurin oikeus on suurin vääräys, ja oikeudessa pitää olla armo mukana.

287 Tuori 2007, 38–39. Reduktion ohella Tuori mainitsee kaksi muuta tapaa suhtautua oikeuden sisäisiin jännitteisiin. Ensinnäkin jännitteiden muuttaminen dikotomioiksi tarkoittaa sitä, että olemisen (yhteiskunnalliset ja psykologiset tosiseikat) ja pitämisen maailmat (oikeudelliset normit) ovat jyrkästi erotettu toisistaan. Tämä oli erityisesti Hans Kelsenin tapa hahmottaa asia. Toinen, Tuorin itsensä kannattama suhtautumistapa oli välitys. Katsantokannan mukaan jännitteille ei ole pysyvää ratkaisua, vaan ne ovat oikeuden toimijoille pysyviä haasteita ja ne ovat aina läsnä. Oikeustutkimuksen tulisi tarkastella jännitteiden kulloisiakin suhteita ja välityksiä ja hylätä yksipuoliset näkökulmat.

288 Tieteen termipankki 30.6.2018: Filosofia: moreaalirealismi. <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:moraalirealismi>.

289 Siltala 2003, 82.

Yhteisen kansan hyöty on paras laki; ja sen tähden mikä havaitaan yhteiselle kansalle hyödylliseksi, se pidettäköön lakina, vaikka säädetyn lain sanat näyttäisivät toisin käskevän.”

– Olaus Petrin tuomarinohjeet, 1530-luku.

”Oikeudellinen tulkinta johtaa melko harvoin itseisarvoja koskevaan erimielisyyteen. Ajautuminen useaan yhtä perusteltuun tulkintaan ei siis välttämättä ole empiirisesti kovin yleinen, mutta periaatteellisesti tärkeä mahdollisuus. Se osoittaa paitsi arvojen osuuden (oikeuden ja moraalin sidoksen) myös juridisen ajattelun perusluonteen vaikeassa harkintaratkaisussa. Siksi sen merkitystä lakimiesten itseymmärryksen kehittäjänä ei voida aliarvioida.²⁹⁰

Hahmotellaan aluksi oikeuden ja moraalien suhdetta toisiinsa. Teoksessaan Suomen yhteisöoikeuden arvoperusta Toiviainen esittää katsauksen moraalien ja oikeuden suhteesta²⁹¹. Katsauksen perusteella oikeustutkimuksessa näytettäisiin olevan yhtä mieltä ainakin siitä, että sekä oikeus että moraalit ovat ihmisten keskinäistä käyttäytymistä säänteleviä eli sosiaalisia normeja. Toiseksi tunnustetaan, että nämä molemmat käyttäytymissäännöt ovat jollakin tavalla yhteydessä keskenään, mutta tämän yhteyden varsinaisesta sisällöstä ja mekanismeista on oikeusteoriassa erilaisia kantoja.²⁹² Toiviaisen katsauksesta on luettavissa, että moraalien ja oikeuden sisällön määrittelyyn vaikuttaa – kuten niin monesti muutenkin – tarkastelunäkökulma eli se, mistä tieteenhaarasta käsin asiaa tarkastellaan. Oikeustieteilijä ajattelee oikeutta lähtökohtana ja peilaa ilmiöitä suhteessa oikeuteen.

Oikeusteoreettisessa kirjallisuudessa moraalienormit nähdään usein oikeusnormien kaltaisena käyttäytymissäännönä, jota koskevaa oppiainetta kutsutaan etiikaksi. Tätä käsitystä kannattavan Hans Kelsenin mukaan moraalit kattaa kaikki muut sosiaaliset normit paitsi oikeusnormit. Moraalit ja oikeus ovat olemukseltaan samankaltaisia. Tällä hän tarkoittaa sitä, että moraalit ja oikeus ovat positiivisia eli ne syntyvät tavasta tai erityisestä normin asettamisesta merkittävästä aktista. Molemmat myös sääntelevät ihmisen sisäistä ja ulkoista käyttäytymistä ihmisen itsekkäistä intresseistä riippumatta. Eroa on siinä, että oikeuteen liittyy yhteiskunnallinen pakko ja pakkokeinot, moraalit ei.²⁹³ Käytännön näkökulmasta tämä näkökanta vaikuttaisi olevan helposti ymmärrettävä ja perusteltu.

290 Aarnio 1988, 278.

291 Toiviainen 2002, 19–27.

292 sama, 19–27.

293 sama, 20–21.

Toiviainen viittaa Taxellin varsin neutraaliin kantaan, jonka mukaan oikeusnormien tulee mahdollisimman pitkälti toteuttaa tavallisia moralisääntöjä ja ainakaan ne eivät saa olla keskenään ristiriidassa. Oikeusnormien tehtävänä ei kuitenkaan ole hänen mukaansa luoda eettisiä sääntöjä, vaan eettiset säännöt syntyvät muista lähteistä.²⁹⁴

Toisaalta yhtenä äärikantana Toiviainen esittää Ronald Dworkinin päätelmän, jonka tämä on tehnyt tutkiessaan perustuslain soveltamisen merkitystä Yhdysvalloissa. Dworkinin mukaan perustuslain yksittäiset säännökset ovat yleensä viittauksia abstrakteihin moraaliperiaatteisiin, joita ne osaksi konkretisoivat suojaksi valtiovaltan(kin) toimenpiteitä vastaan. Tällä perusteella moraalit sekä muut eettiset tai eettisesti hyväksyttävät arvot sisältyisivät oikeuteen. Täysin vastakkainen näkemys on Toiviaisen mielestä puolestaan Lars D. Erikssonilla, jonka mukaan oikeudella ja moraalilla ei olisi mitään tekemistä toistensa kanssa. Erikssonin mukaan moraaliperiaatteiden näkeminen osana oikeutta olisi vaarallista, koska se saattaisi johtaa ”oikeuden soveltamiseen tilanteen mukaan”. Toiviainen onkin huomannut, että Eriksson näyttää epäilevän juuri niitä asioita, jotka Dworkinin mukaan ovat moraalisen oikeuden tai oikeuden moraalisen lukemisen etuja.²⁹⁵

Mainituista näkökulmista voidaan koota muutama konkreettinen havainto. Yksi tapa on ajatella moraalialaajana yläkäsitteenä. Oikeus ja oikeusnormit lukeutuvat moraalialaajaksi eli oikeus on osa moraalialaajaa. Tämä tarkoittaa, että kaikki oikeusvaltion oikeusjärjestelmän mukaiset oikeusnormit ovat moraalialaajaksi oikein. Oikeusnormit eivät kuitenkaan ole laajuudeltaan niin kattavia kuin moraalit ja eettiset säännöt. Oikeudellisen normin voidaan ajatella olevan yksi moraalisten normien laji. Toisin sanoen kaikki yhteisön oikeusnormit perustunevat kyseisen yhteisön moraalisiin arvoihin. Toisaalta moraalinen normi eroaa oikeudellisesta normista muun muassa siinä, että moraalisen normin rikominen ei yleensä johda oikeudellisiin seuraamuksiin, vaan aiheuttaa lähinnä huonon omatunnon ja yhteisön paheksuntaa. Etiikka täydentää päätöksentekoa. Etiikka alkaa siitä, mihin laki loppuu.

“Laki ja lääkärin etiikka eivät pääsääntöisesti ole vastakkainen ja niiden välinen suhde on kaksisuuntainen. Laki asettaa raamit, joiden sisällä eettisiä valintoja voidaan käytännössä tehdä, mutta etiikka asettaa raamit, joiden sisällä lakia vapaaehtoisesti noudatetaan ja kunnioitetaan. Lain tulee ilmentää yhteiskunnan arvoja ja toiveita.”²⁹⁶

294 Toiviainen 2002, 24.

295 sama, 22–23.

296 Saarni 2013, 14.

6.6 Moraali ja reaaliset argumentit oikeuslähteinä

Tässä tutkimuksessa keskeisessä asemassa olevan Luhmannin systeemiteorian mukaan olisi mahdotonta, että moraalilla olisi välitöntä oikeusvaikutusta modernissa oikeudellisessa järjestelmässä. Luhmannin mukaan oikeuden tehtävä on tarjota riittävä johdonmukaisuus ja yhtenäisyys päätöksissään. Moraalinen arviointi puolestaan on moniarvoista, eikä mitenkään yhtenäistä tai yksimielisyyteen perustuvaa. Oikeuden normatiivinen sulkeutuneisuus varmistaa sitä, että mitä tahansa argumentteja ei vain voida hyväksyä oikeudellisesti sitoviksi. Toisaalta oikeus on kognitiivisesti eli tiedollisesti avoin järjestelmä. Sulkeutuneisuuden ja toisaalta tiedollisen avoimuuden avulla järjestelmä voi kehittyä yhä edistyneemmäksi ja oppia arvioimaan ja mahdollisesti ottamaan mukaan entistäkin hienosyisempiä kriteerejä. Luhmann toteaaakin, että eettinen ja oikeudellinen perustelu voivat kyllä lähentyä toisiaan, mutta liian suurta painoarvoa tälle lähentymiselle ei oikeudellisessa päätöksenteossa tulisi antaa.²⁹⁷

Arvioitaessa Luhmannin näkemystä moraalien asemasta on hyvä tarkastella aluksi Aulis Aarnion oikeuslähteoppea, joka on ollut ja on edelleen jokseenkin vallitseva Suomen oikeusjärjestyksessä²⁹⁸. Oikeuslähteoppi kuvaa oikeuslähteiden tosiasiallista käyttöä (deskriptiivinen oikeuslähteoppi) ja se on myös osa oikeusjärjestystä säännellessään oikeuslähteitä sekä niiden käyttöä ja keskinäistä järjestystä (normatiivinen oikeuslähteoppi). Oikeuslähteoppi tuokin esiin esimerkiksi *common law* -järjestelmän ja Manner-Euroopan oikeuskulttuurin välisiä eroavaisuuksia.²⁹⁹

Aarnion oikeuslähteopin mukaan oikeuslähteet jaetaan kolmeen tyyppiin: vahvasti velvoittavat oikeuslähteet, heikosti velvoittavat oikeuslähteet ja sallitut oikeuslähteet. Vahvasti velvoittavat oikeuslähteet velvoittavat sellaisenaan ja niiden käyttö on pakollista. Velvoittavan oikeuslähteen sivuuttamisesta seuraa lainsoveltajalle sanktio eli tuomarille rangaistus virkavirheestä. Aarnion oikeuslähteopissa velvoittavia oikeuslähteitä Suomessa oli kaksi: laki ja maantapa.³⁰⁰ Lain velvoittavuus perustuu perustuslakiin ja erityisesti sen 1:2 §:ään, jonka mukaan julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin ja kaikessa julkisessa noudatettava tarkoin lakia³⁰¹.

Maan tavalla oikeuslähteenä oli institutionaalinen tuki, eli sen velvoittavuus todettiin laissa 1.1.2017 asti, jolloin kyseinen lainkohta, eli oikeudenkäymiskaa-

297 Luhmann 2004, 107–108.

298 Ks. Aarnio, 1989.

299 Tuori 2000, 174.

300 Aarnio 1989, 218–221.

301 Suomen perustuslaki 731/1999, 1:2 §.

ren 1:11 § kumottiin³⁰². Vaikka velvoittavuus ei enää perustu lakiin, maan tapaa pidetään edelleen substantiaalisena oikeuslähteenä eli sisällöllisesti velvoittavana. Sisällöllinen velvoittavuus perustuu oikeuslähteen tapauskohtaisesti ilmentävien arvojen ja tavoitteiden yhteensopivuuteen oikeusjärjestykseen sisältyvien oikeudellisten arvojen ja tavoitteiden ja oikeusperiaatteiden kanssa³⁰³. Maan tavan, eli tavanomaisen oikeuden velvoittavuus perustuu prejudikaattioikeuden ilmentämään oikeudellisen yhdenvertaisuuden periaatteeseen, oikeussubjektien siviilioikeudelliseen tahdonautonomiaan sekä aineelliseen oikeudenmukaisuuteen eli kansalaisten sisällölliseen oikeusturvaodotukseen³⁰⁴. Siltala näkee tavanomaisoikeudelliset käytännöt oikeudenalakohtaisina hiljaisina, tai harvemmin selväsanaaisina eri osapuolten välisinä sopimuksina. Näin ollen niissä heijastuu yksityisoikeudellisen tahdonautonomian kunnioittamisen periaate. Lisäksi tavanomaisen oikeuden käytäntöjen on oltava lain mukaan sisällöllisesti hyväksyttäviä, mikä toteuttaa aineellista oikeudenmukaisuutta.³⁰⁵ Aarnion mukaan ainoastaan ylimpien oikeuksien vahvistama tapakäytäntöoikeus voi muodostua maantavaksi³⁰⁶.

Aarnion oikeuslähdeopissa heikosti velvoittava oikeuslähde tukee päätöstä. Hyvä päätös ja päätösperustelu nojautuvat myös heikosti velvoittavaan lähdemateriaaliin. Heikosti velvoittavan oikeuslähteen ohittamisesta ei rangaista, mutta sen sivuuttamisesta seuraa todennäköisesti päätöksen muuttuminen ylemmässä oikeusasteessa. Sallitut oikeuslähteet tarkoittavat sellaisia oikeuslähteitä, joilla voidaan vahvistaa oikeudellisen ratkaisun perusteluja. Sallitun oikeuslähteen sivuuttamista ei lainsoveltajan tarvitse erikseen perustella.³⁰⁷

Kaikki edellä mainitut eli vahvasti velvoittavat, heikosti velvoittavat ja sallitut oikeuslähteet voivat olla auktoriteettilähteitä tai asialähteitä. Auktoriteettilähde on oikeusjärjestelmän tuottama tai sellaiseksi virallisesti tunnustettu lähde. Asialähde vaikuttaa argumentaatioissa omalla painollaan. Se ei yksin riitä oikeudelliseksi perusteluksi.³⁰⁸ Jaottelu kuvataan taulukossa 2.

302 Kumotun oikeudenkäymiskaaren 1:11 §:n mukaan: ”Tuomarin pitää tarkoin tutkia lain oikeata tarkoitusta ja perustusta sekä tuomita sen mukaan, mutta ei vastoin sitä, oman mielensä mukaan. Maan tapa, jos se ei ole kohtuuton, olkoon hänellä myös ohjeena tuomitessansa, kun säädettyä lakia ei ole”. Hallituksen esityksen 7/2016 sivulla 143 todetun mukaan oikeudenkäymiskaaren 1:11 § kumotaan tarpeettomana. Nykyisellään tuomarin velvollisuuksista säädetään 1.1.2018 voimaan tullessa tuomioistuinlain (673/2016) 9:1.1 §:ssä, jonka mukaan tuomari käyttää tuomiovaltaa itsenäisesti ja tässä toiminnassaan häntä sitoo vain laki. Maan tapaa ei siis enää mainita.

303 Huovila 2005, 22.

304 Siltala 2003, 239.

305 sama, 239.

306 Aarnio 1989, 225.

307 sama, 218–221.

308 sama, 219–220.

Taulukko 2. Oikeuslähteet Aarnion oikeuslähdeopissa.

	Auktoriteettilähde	Asialähde
Vahvasti velvoittavat oikeuslähteet	– Laki	– Maantapa
Heikosti velvoittavat oikeuslähteet	– Lainvalmistelutyöt eli lainsäätäjän tarkoitus – Tuomioistuinratkaisut	
Sallitut oikeuslähteet	– Oikeustiede	– Yleiset oikeusperiaatteet – Moraali (arvot ja arvostukset) – Teleologiset (reaaliset) argumentit

Aarnion oikeuslähteiden luokittelussa moraalit ja reaaliset argumentit ovat oikeuslähteinä sallittuja ja asialähteitä. Näiden argumenttien painoarvo siis vaihtelee tilanteen mukaan. Painoarvon tilannekohtaisella vaihtelulla ei ole kuitenkaan yhteyttä niiden velvoittavuuteen.³⁰⁹ Arvot ja arvostukset voivat olla tulkinnan perusteina ensinnäkin silloin, kun päätöstä perustellaan useammalla kuin yhdellä oikeuslähteellä ja kun nämä oikeuslähteet on asetettava tärkeysjärjestykseen. Aarnion mukaan tämä voi tapahtua vain jonkin arvojärjestelmän pohjalta. Toiseksi arvot ja arvostukset heijastuvat reaalisissa argumenteissa ja analogia-argumenteissa. Kolmanneksi Aarnion mukaan joissakin tilanteissa oikeus ja moraalit ovat välittömässä yhteydessä toisiinsa. Hän yleistää, että arvojärjestelmät joutuvat tulkinnassa käyttöön aina silloin, kun on kysymys kiperästä valintatilanteesta eri tulkintojen välillä.³¹⁰

Reaalisilla argumenteilla tarkoitetaan ennakoitavissa olevien yhteiskunnallisten vaikutusten huomiointia. Reaalinen argumentti voi olla esimerkiksi oikeuden taloudellisten, sosiaalisten tai kansalaismoraalia vahvistavien tai heikentävien tekijöiden ennakoitua.³¹¹ Reaalisilla argumenteilla on tärkeä rooli oikeusajattelussa, vaikka ne eivät aarniolaisen oikeuslähdeopin mukaan voikaan olla oikeudellisen päätöksen ainoita perusteluja. Yhteiskunnallisiin seurauksiin viittaaminen eli reaalinen argumentti on usein viimesijainen perustelu. Sitä ennen ratkaisun teossa on käytetty ensisijaisia ja vahvempia oikeuslähteitä, mikä on luonut perustan seurausharkinnalle ja mahdollistanut sen. Vahvempien oikeuslähteiden avulla paikannetuista tulkintavaihtoehdoista valitaan reaalisten argumenttien avulla tulkintavaihtoehto ”parhaiden seurausten” periaatteella.

309 Aarnio 1989, 221.

310 sama, 241.

311 Siltala 2003, 281.

Seurausharkinnalla vahvistettu tulkinta on nimenomaisesti sidottava auktoritaatiiviseen oikeuslähteeseen, jotta tulkinta saa lainmukaisuuden.³¹²

Muita oikeudellisia ratkaisuperusteita ovat esimerkiksi oikeushistorialliset, oikeuslingvistiset, oikeusekologiset, oikeussosiologiset ja oikeudellisen tilastotieteen tulkintaperusteet. Siltalan mukaan tulkinnan apuna voidaan hyödyntää periaatteessa lähes minkä tahansa oikeuden tulkintatieteellisen, ihmistieteellisen, kulttuuritieteellisen, yhteiskuntatieteellisen tai filosofisen tutkimuksen tutkimustuloksia.³¹³ Mainittujen muiden ratkaisuperusteiden institutionaalinen tuki on lähes olematon. Niiden oikeuttamisperusteena onkin ennen kaikkea aineellinen yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus. Lisäksi mainittujen tulkintaperusteiden käyttö on mahdollista, koska lainoppi on metodisesti suljettu, mutta argumentatiivisesti avoin tutkimusala³¹⁴.

Oikeuslähteopin asema nyky-yhteiskunnassa oikeudellisen ratkaisutoiminnan yleisenä ajattelutapana on sekin oman keskustelunsa aihe. Voikin olla, että Aarnion oikeuslähteopista aletaan kyseenalaistaa aikaisempaa enemmän. Oikeuslähdeteorioissa törmätään esimerkiksi oikean ja hyvän väliseen jännitteeseen. Perinteinen oikeuslähteoppi on presumptiiviseen lakipositivismiin perustuvana varsin jäykkä. Päätöksenteossa on sovellettu tilanteeseen sopivia ja ensisijaiseen auktoriteetilähteeseen eli lakiin perustuvia normeja. Jos normin tunnusmerkistö ja tilanteen tosiasiakuvaus vastaavat täysin toisiaan, normia voidaan soveltaa. Karhu havainnollistaa – ehkä hieman kärjistäenkin – oikeuslähteopin henkeä lausumalla ”fiat iustitia perea mundus” eli toteutukoon oikeus vaikka maailma tuhoutuisi.³¹⁵

Monimutkaistuvassa yhteiskunnassa oikeuslähteet eivät oikeuslähteopin mukaisesti hahmotettuna anna enää kaikissa tilanteissa riittäviä argumentteja ratkaisulle. Lain puuttuessa tuomari voi ratkaista asian myös henkilökohtaisten arvostustensa perusteella. Yksilön henkilökohtaisten arvostusten ja moraalien ohella ratkaisuun voidaan ajatella vaikuttavan myös asian luonne ja reaaliset argumentit.³¹⁶

Karhu on hahmotellut vaihtoehdoksi oikeuslähteopille tilanneherkkää juridiiikkaa. Tilanneherkkyydellä hän tarkoittaa oikeudellisen ratkaisijan kykyä tunnistaa ja havaita eri tilanteissa niille ominaisia piirteitä. Tilanneherkkä oikeusajattelu perustuu siihen, että ensiksi on tärkeää hahmottaa tilanne oikeudellisesti asianmukaisesti. Vasta tilanteen hahmottamisen jälkeen on mielekästä

312 Aarnio 1989, 241.

313 Siltala 2003, 279.

314 sama, 279–281 ja lainopin luonteesta tutkimusalanana myös Aarnio 1983, 165.

315 Karhu 2003, 801.

316 sama, 801.

etsiä tilanteeseen soveltuvia oikeusnormeja.³¹⁷ Ongelmaton presumptiiviseen konseptualismiin eli tilanneherkkään oikeusajatteluun perustuva malli ei liene sekään. Pyrkimys on kuitenkin erittäin tarkoituksenmukainen ja käytännönläheinen. Tarkoitus on painottaa lainsoveltajan tilanteen lukutaitoa ja pelisilmää ja sallia kenties perinteistä oikeuslähteoppia vapaampi tapa käyttää oikeuslähteitä.

Karhun visiointi antaa paljon ajattelemisen aihetta. Kenties puhdasoppinen velvoittavien ja heikosti velvoittavien oikeuslähteiden tulkitseminen ja käyttäminen oikeuslähteenä alkaa olla mennyttä aikaa. Pysyäkseen ketteränä ja monimutkaistuvan maailman mukana – ja mielellään myös ennakoimassa sitä – juridiikan on kehityttävä koko ajan. Kun eettisten ohjeiden noudattamista vaaditaan jo riskienhallinnan sääntelyssäkin, kenties on jo aika antaa suurempi painoarvo tilanneherkälle oikeusajattelulle sekä oikeuslähteopissa sallituiksi oikeuslähteiksi nimetyille yleisille periaatteille, moraalille ja reaalille argumenteille.

Organisaation konkreettisten eettisten ohjeiden rooli voi kasvaa oikeudellisessa päätöksenteossa sitä kautta, että eettisten menettelytapaohjeiden laatimisen laiminlyönti on laiminlyöjän vastaista näyttöä. EBA velvoittaa rahoitussektorin valvottavia laatimaan menettelytapaohjeet³¹⁸. Jos valvottavassa instituutiossa tapahtuisi jotain ja ilmenisi, että kyseinen instituutio ei ole laatinut menettelytapaohjeita organisaatiolle, instituutiolle voisi todennäköisesti aiheutua seuraamuksia.

Laki määrää yritystoiminnan vähimmäistason vaatimukset, joiden rikkomisesta seuraa rangaistus. Lailla säännellään yhteiskunnan järjestystä niin moraalisisissa kuin muissa kysymyksissä. Yritysetiikka keskittyy puolestaan moraalisiin kysymyksiin, joista lainsäädännössä ei säädetä. Sen voidaan ajatella alkavan siitä, mihin sääntely päättyy.³¹⁹ Eettiset arvot ovat vakaita ja muuttuvat hyvin hitaasti. Niiden tulisi antaa suuntaa käytännön toiminnassa, mutta samalla myös reagoida riittävän herkästi ympäristön muutoksiin. Etiikan on siis yhtäältä tarjottava jatkuvuutta ja arvojen pysyvyyttä korostavia näkökulmia ja toisaalta kyettävä arvioimaan ja tarkistamaan periaatteita yhteiskunnan muuttuessa. Lainsäädäntö tulkitsee osaltaan sitä, minkä yhteiskunta kulloinkin katsoo oikeaksi.³²⁰ Oikeudellinen tulkinta ei voi milloinkaan tapahtua yhteiskunnallisessa tyhjiössä³²¹.

Palattakoon vielä Luhmannin näkemykseen siitä, että moraalilla ei voi olla välitöntä oikeusvaikutusta modernissa oikeudellisessa järjestelmässä. Luhmannin näkemystä voidaan perustellusti ainakin edellä esitettyjen kannanottojen perusteella kyseenalaistaa. Jotta juridiikka ja oikeudellinen ratkaisunteko pystyvät seuraamaan aikaansa sekä antamaan vastauksia ja ratkaisuja yhteis-

317 Karhu 2003, 803.

318 EBA/GL/2017/11, kappale 10.

319 Esimerkiksi Crane – Matten 2007, 5–7.

320 ETENE 2011, 21.

321 Siltala 2003, 281.

kunnan kulloinkin vallitsevassa tilassa, niiden on seurattava ja tulkittava myös ympäristöään. Yhteisön arvoasetelmat ja yhteiskunnalliset vaikutukset heijastuvat nimenomaisesti moraalissa ja reaalisissa argumenteissa, joiden asema oikeuslähteinä perustuu erityisesti sisällölliseen velvoittavuuteen. Moraali ja reaaliset argumentit voisikin nähdä myös eräänlaisena rajapintana, jossa muiden systeemiteoreettisten osajärjestelmien vaikutus sekoittuu oikeuteen. Kenties Luhmann ei haluakaan hyväksyä oikeuden ja moraalin sekoittumista puhtaassa systeemiteoriassa, vaan haluaa säilyttää oikeuden puhtaana oikeutena.

Aarnio toteaa, Luhmannin tavoin, että arvorelativismiin seurauksia oikeudelliselle tulkinnalle ei ole syytä ylikorostaa. Aarnio toteaaakin osuvasti, että tulkintaerimielisyyksien takana on usein muita syitä kuin arvojen ja arvostusten vaikutus. Tulkinta edellyttää taitoa, ja jossain määrin Aarniokin tunnustanee myös käytännön vaikutuksen oikeudellisessa ratkaisunsa:

”Juridisen tulkintaerimielisyyden tavallisimmat syyt ovat

- (1) puutteellinen ongelman erittely
- (2) kyvyttömyys oivaltaa lakitekstin merkitysvivahteita (tulkintamahdollisuuksia)
- (3) oikeuslähteiden puutteellinen käyttö
- (4) rationaalisuusperiaatteiden rikkominen niin, että ratkaisusta tulee arvovaltakiista.

Erimielisyydet voidaan usein voittaa jo pelkällä huolellisuudella ja omaksumalla tinkimättömän avoin ja rehellinen tulkinta-asetus.”³²²

6.7 Luvun kokoavia huomioita

Oikeus, etiikka ja oikeudellinen riskienhallinta linkittyvät toisiinsa myös sääntelyteoreettisesti. Sääntelyteoreettinen näkökulma vaikuttaa riskienhallinnassa niin oikeuden kuin yrityksen toiminnan tasolla. Lain tehtävänä on osaltaan varmistaa yritysten kyky ja edellytykset huolehtia omasta sääntelystään. Lain on toisin sanoen tuettava yritysten omaa vastuunottoa. Metaregulaatiolla eli yritysten itsensä tuottamalla sääntelyllä on monia etuja. Toimiakseen itsesääntely edellyttää erityisesti yrityksiä valvutuneisuutta ja aktiivisuutta.

Tässä tutkimuksessa käsitellyt kannanotot puhuvat sen puolesta, että moraali, eettiset käytänteet ja reaaliset argumentit vaikuttavat ja saavat vaikuttaa oikeuteen ja oikeudelliseen ratkaisutoimintaan. Oikeuden on järjestelmänä mukau-

322 Aarnio 1989, 278.

duttava oikeudellisesti sitovien oikeuslähteiden muuttumiseen. Jotta juridiikka ja oikeudellinen ratkaisunteko pystyvät seuraamaan aikaansa sekä antamaan vastauksia ja ratkaisuja yhteiskunnan kulloinkin vallitsevassa tilassa, niiden on seurattava ja tulkittava myös ympäristöään. Oikeus voi tulkita ympäristöään ja käytäntö voidaan huomioida oikeudessa muun muassa moraalien ja reaalisten argumenttien avulla. Moraalisten, reaalisten argumenttien ja tilanneherkän oikeusajattelun käyttö oikeudellisessa toiminnassa vaatii taitoa ja haastavat oikeustieteilijän. Haastavuus ei ole kuitenkaan peruste jättää näitä työkaluja oikeusharjonnasta pois.

7 Yritysetiikka oikeudellisena riskienhallintatyökaluna

7.1 Luvun tavoite

Tähän mennessä tässä tutkimuksessa on osoitettu, että oikeudellinen riskienhallinta yhdistyy etiikkaan. Yhdistävänä tekijänä on erityisesti molemmissa teemoissa keskeinen vastuunkanto. Oikeudellisen riskienhallinnan ja etiikan linkittyminen ilmenee selkeästi rahoitusalan sääntelyssä. Myöskään kaikkia osakeyhtiöitä koskeva sääntely ei ole täysin irrallaan etiikasta. Esimerkiksi yritystoiminnan taustalla ovat eettiset päämäärät, ja osakeyhtiön johtoa velvoittaa oikeudelliseen riskienhallintaan muun ohella moraalinen vastuu.

Tässä luvussa siirrytään normatiivisten kysymysten parista yrityksen maailmaan ja tarkastellaan oikeudellista riskienhallintaa yrityksen näkökulmasta. Luvussa pohditaan yritysetiikan elementtien näkymistä käytännössä sekä yrityksen arvopohjan rakentumista oikeudellisen riskienhallinnan valossa.

Yritykset ymmärtävät jo, että tunteisiin vetoava asiakaskokemus on erottautumistekijä ja kilpailuetu. Strategioissa asiakkaan merkitys tunnustetaan. Yrityksen menestyminen edellyttää, että organisaation kaikilla tasoilla tunnustetaan asiakas ja ymmärretään tämä tulontuojana. Mitä ratkaisuja yritysetiikalla ja oikeudellisella riskienhallinnalla olisi tämän kriittisen menestystekijän varmistamiseksi? Miten asiakas, etiikka ja oikeus liittyvät toisiinsa?

Luvun alkupuolella tehtäviä havaintoja testataan ja edellä mainittuja kysymyksiä tarkastellaan alaluvuissa 7.7 ja 7.8 esitettävillä haastattelujen näkökulmilla. Tarkoitus ei ole tehdä tyhjentävää selkoa arvojen toimivuuden edellytyksistä, vaan arvojen syvälinen tutkiminen tapahtukoon toisaalla.

7.2 Riskikulttuuri

Toimintaympäristön ja yrityskulttuurin tulee olla kunnossa, jotta organisaation tavoitteet ylipäänsä voidaan saavuttaa. Toimintaympäristöäkin jokainen yrityksen toiminto katsoo omalta kannaltaan. IT-osasto painottaa tekniikalle suotuisaa ilmapiiriä, sisäinen tarkastus puhuu valvontaympäristöstä ja riskienhallintatoiminto riskikulttuurista. Olipa toimintaympäristöstä käytettävä nimitys ja katsantokanta mikä tahansa, kestäväälle toimintaympäristölle voidaan mainita muutamia kriittisiä tekijöitä, joita hahmotellaan tässä riskienhallinnan näkökulmasta.

Riskikulttuuri tunnetaan omana erillisenä johtamis- ja hallintokulttuuriin lukeutuvana organisaatiokulttuurikäsitteenään. Organisaatiokulttuuria yleisesti

on käsitelty edellä alaluvussa 5.7. Riskikulttuuri määritellään esimerkiksi Euroopan pankkiviranomainen EBA:n luottolaitosten sisäistä hallinnointia koskevis-
sa suuntaviivoissa, jotka tarkentavat EU-direktiivin 2013/36/EU velvoitteita³²³.
Yhtiön johdon (*management body*) vastuulla on direktiivin luvun 9 mukaisesti
riskikulttuurin sekä luvun 10 mukaisesti yrityskulttuurin ja yrityksen arvojen
asettaminen, hyväksyminen, valvonta ja jalkauttaminen. Organisaation hyvä ris-
kikulttuuri mahdollistaa järkevän päätöksenteon. Yhtenäinen ja tosiasiallisesti
toimintaa ohjaava riskikulttuuri on yksi riskienhallinnan avaintekijöitä³²⁴.

EBA määrittelee riskikulttuurin suuntaviivoissaan³²⁵ seuraavasti:

Risk culture means an institution's norms, attitudes and behaviours related to risk awareness, risk-taking and risk management, and the controls that shape decisions on risks. Risk culture influences the decisions of management and employees during the day-to-day activities and has an impact on the risks they assumed.

Suuntaviivoissaan³²⁶ EBA määrittelee myös, mistä tekijöistä vahva riskikulttuuri vähintään koostuu. Nämä tekijät ovat:

- a. Ylimmän johdon sitoutuminen ydinarvoihin ja ymmärrys niiden vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen vakauteen, riskiprofiiliin ja johtamiseen.
- b. Vastuunkanto: Henkilöstön kaikilla organisaation tasoilla tulisi tietää ja ymmärtää instituution ydinarvot sekä tehtävänsä edellyttämässä laajuudessa myös riskivalikoima ja riskinotto-kyky. Työntekijöiden tulisi olla päteviä tehtäviinsä. Työntekijöiden tulisi olla myös tietoisia siitä, että he ovat vastuussa toiminnastaan riskienhallinnan näkökulmasta.
- c. Tehokas viestintä ja avoimuuden ilmapiiri, jossa päätöksentekoprosessit rohkaisevat tuomaan esiin eri näkökulmia ja rakentavaa kriittisyyttä sekä kyseenalaistamaan totuttuja käytäntöjä.
- d. Kannusteet: Kannusteilla on iso merkitys ja niiden tulee ohjata riskien ottamista tavoitteiden mukaiseksi.

Sisäisen tarkastuksen kansainvälisissä ammattistandardeissa puhutaan valvontaympäristöstä³²⁷:

323 EBA/GL/2017/11, kappale 2.

324 sama, kappale 9, alakohta 94.

325 sama, kappale 2.

326 sama, kappale 9, alakohta 98.

327 Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2016, 33.

Valvontaympäristö: Hallituksen ja johdon asenne ja toimenpiteet koskien valvonnan tärkeyttä organisaatiossa. Valvontaympäristö luo puitteet sisäisen valvontajärjestelmän ensisijaisten tavoitteiden saavuttamiselle. Valvontaympäristö sisältää seuraavat osatekijät:

- rehellisyys ja eettiset arvot
- johdon periaatteet ja toimintatapa
- organisaatorakenne
- valtuuksien ja velvollisuuksien jakaminen
- henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt
- henkilöstön pätevyys.

Viime kädessä hallituksen ja johdon asenne ja toimenpiteet ratkaisevat yrityksen ilmapiirin ja toimintaympäristön. Osakeyhtiössä johdon sitoutuminen ilmenee johdon moraalisen vastuuna, joka laajasti ymmärrettynä tarkoittaa yrityksen yhteiskuntavastuuta. EBA korostaa erityisesti myös johdon ymmärryksen tärkeyttä; johdon on tunnistettava oman ymmärryksensä merkitys ja taso. Vaarallista missä tahansa tärkeässä asiassa on eräänlainen sokea piste eli se, jos ei tiedä, mitä ei tiedä.

Vastuunottohalukkuuden kannalta on olennaista, miten organisaatiossa suhtaudutaan virhe- ja laiminlyöntitilanteisiin: uskaltaako yksilö ottaa kantaakseen vastuuta vai pelkääkö hän liikaa mahdollisen epäonnistumisen seurauksia. Jokaisessa organisaatiossa tehdään virheitä. Työntekijä voi tehdä virheen tahallisesti, mutta useimmiten virhe tai laiminlyönti on tahaton. Inhimillisten virheiden ohella virheet voivat johtua organisaation tavoista ja käytännöistä. Vastuussa olevan henkilön löytäminen on tärkeää, mutta sen ei tulisi olla ainoa tavoite. Vastuullinen ja eettisesti toimiva organisaatio tunnistaa ja käsittelee virheet sekä oppii niistä. Kun organisaatio huomaa, että tahattomissa virheissä keskitytään syyllistämisen sijasta ennen kaikkea virheistä oppimiseen, työntekijät uskaltavat ottaa myös vastuuta ja toimia. Tällöin ei pelätä virheidenkään tekemistä. Epäonnistumisen kieltäminen tai syyllistäminen ei pidemmän päälle ole eettisestikään kestävää liiketoimintaa.

Yrityksen riskikulttuuria voidaan pohtia myös asiantuntijuuden arvostamisen näkökulmasta: arvostetaanko yrityksessä ja millaista asiantuntijuutta? Esimerkiksi suorittavan työn palveluja tuottavassa yrityksessä erikoisasiantuntijoita on usein lukumäärällisesti vähän. Oikeudellistuva toimintaympäristö vaatii paitsi yhä useamman tehtävän osaamista ja ymmärtämistä, myös kriittisten oikeudenalojen syvällistä erikoisosaamista. Organisaatiossa asiantuntijasta saadaan eniten irti, kun hän osaa ja uskaltaa käyttää ja näyttää ammattitaitonsa. Asiantuntija toki itse vastaa siitä, että hänellä on riittävä osaaminen, tilanteiden lukutaito eli pelisilmä ja itseluottamus. Toisaalta kuitenkin myös työnantajayrityksen on varmistettava, että kaikenlaista asiantuntijuutta arvostetaan ja asiantuntijuutta myös vaaditaan.

7.3 Ammattietiikka ja professio

Käytännön elämän erilaisia kirjattuja arvoja ja normeja kutsutaan käytännölliseksi etiikaksi. Tällaisia ovat juuri esimerkiksi eri ammattien ammattietiikat ja yritysten eettiset normistot, jotka määrittelevät toiminnan arvot ja arvojen mukaiseen toimintaan ohjaavat normit.³²⁸

Ammattikunnalla voi olla oma kyseistä ammattia koskeva ja toimintaa ohjaava ammattietiikka. Ammattietiikka on ammattikunnan omaa vapaaehtoista itsesääntelyä tärkeimpinä pidettyjen arvojen toteuttamiseksi ja se perustuu ensisijaisesti vastuun tiedostamiseen, autonomiaan ja vapauteen³²⁹. Ammattietiikka voi olla toimialasidonnainen. Esimerkiksi tilintarkastajilla tai sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmillä on ammattietiikka.

Ammattietiikka on erityisen keskeinen sellaisissa ammattikunnissa, joita kutsutaan professioiksi. Professio on tarkoittaa ammattia, joka perustuu vaativaan tieteelliseen koulutukseen ja ammatinharjoittamiseen liittyvään moraaliarvopohjaan. Esimerkkeinä mainittakoon lääkärin, juristin ja papin ammatit. Professio ja ammattietiikka liittyvät tiiviisti yhteen, ja tämän juridiikan asiantuntijan työtä koskevan tutkimuksen kannalta professio osaltaan on kiinnostava ilmiö. Professionalle on keskeistä ehdoton asiakkaan ja asiantuntijan välinen luottamusuhde, teoreettiseen tietoon perustuva osaaminen, koulutuksen ja harjoituksen tarve sekä taitojen ylläpito ja kehittäminen.³³⁰

Oikeusvaltiossa lainsäädäntö ja ammattietiikka eivät lähtökohtaisesti ole ristiriidassa keskenään. Mahdollisessa ristiriitatilanteessa ainakin esimerkiksi lääkärin etiikka velvoittaisi lääkäriä kuitenkin toimimaan lääkärin eettisten periaatteiden mukaisesti³³¹. Lainsäädäntö asettaa raamit, joiden sisällä eettiset valinnat tehdään. Toisaalta etiikan asettamisessa raameissa noudatetaan ja kunnioitetaan lakia. Esimerkiksi lääkärikunnassa vahvan ammattietiikan taustalla on toinen maailmansota, jossa syytteeseen asetetut lääkärit vetosivat siihen, että olivat toimineet esimiesten määräysten ja yleisen lain mukaisesti.³³²

Suomessa lakimiehiä ohjaavat Suomen Lakimiesliiton lakimiehen eettiset ohjeet³³³:

328 Kotkavirta – Nyysönen 1996, 51.

329 Saarni 2013, 20.

330 sama, 11–13

331 sama, 11.

332 sama, 13.

333 Suomen Lakimiesliiton Lakimiehen eettiset ohjeet 1995.

- ”1. Lakimiehen on toimittava oikeudenmukaisesti ja tavoiteltava oikeudenmukaista lopputulosta.
2. Lakimiehen on toiminnassaan ja käyttäytymisessään oltava tehtävänsä vaatiman luottamuksen arvoinen. Hän ei saa antaa omien taloudellisten etujensa tai muiden henkilökohtaisten vaikuttimiensa haitata tehtävän tunnollista hoitamista.
3. Lakimiehen on hoidettava hänelle uskotut tehtävät ammattitaitoisesti, huolellisesti ja viivyttämättä.
4. Lakimiehen on pysyttävä totuudessa.
5. Lakimiehen on toiminnassaan oltava riippumaton ulkopuolisista vaikutteista, jotka saattavat haitata tehtävän asianmukaista hoitamista tai oikeudenmukaisen lopputuloksen saavuttamista.
6. Lakimiehen on työssään käyttäydyttävä asiallisesti ja toimittava tasapuolisesti. Kollegiaalisuus ei saa vaikuttaa asiaan.
7. Lakimies ei saa oikeudettomasti ilmaista, mitä hän tehtävää hoitaessaan on saanut tietoonsa.
8. Lakimies ei saa antaa asianosaisen rodun, sukupuolen, uskon
9. Lakimies ei saa käyttää väärin toisen ymmärtämättömyyttä tai tietämättömyyttä lain sisällöstä. Hänen on tarvittaessa kehoitettava tätä käyttämään asiantuntevaa apua.
10. Lakimiehen on tehtävää hoitaessaan pyrittävä mahdollisuuksien mukaan asiassa sovinnolliseen ratkaisuun.
11. Lakimiehen on jatkuvasti kehitettävä ammattitaitoaan sekä pyrittävä kehittämään yhteiskuntaa oikeudenmukaisuuden edistämiseksi.
12. Lakimies ei saa toiminnallaan vahingoittaa lakimieskunnan yleistä arvostusta.”

Suomen Lääkäriliiton valtuuskunnan 12.12.2014 hyväksymät lääkärin eettiset ohjeet:

”I

Lääkärin velvollisuutena on ylläpitää ja edistää terveyttä, ehkäistä ja hoitaa potilaidensa sairauksia sekä lievittää heidän kärsimyksiään. Lääkärin tulee kaikessa toiminnassaan kunnioittaa ihmisyyttä ja elämää.

Lääkärin ei pidä koskaan osallistua kidutukseen, kuolemanrangaistuksen täytäntöönpanoon tai muuhun epäinhimilliseen toimintaan tai sellaisen valmisteluun.

II

Lääkärin tulee käyttäytymisellään ja toiminnallaan ylläpitää lääkärin tehtävän vaatimaa ammattikuntaan kohdistuvaa arvostusta ja luottamusta.

III

Lääkärin tulee kohdella potilaitaan tasa-arvoisina, oikeudenmukaisesti ja syrjimättä.

IV

Lääkärin tulee kunnioittaa potilaan itsemääräämisoikeutta ja tukea potilasta osallistumaan hoitoaan koskevaan päätöksentekoon. Itsemääräämisoikeuden toteutumista on mahdollisuuksien mukaan tuettava silloinkin, kun lääkäri joutuu toimimaan potilaan tahdosta riippumatta.

V

Lääkärin tulee pitää yllä ja kartuttaa tietojaan ja taitojaan. Hänen tulee käyttää ja suositella vain tutkimuksia ja hoitoja, jotka ovat lääketieteellisen tiedon ja kokemuksen perusteella vaikuttavia ja tarkoituksenmukaisia.

VI

Lääkärin tulee edistää tieteenalansa tutkimusta. Lääketieteellisessä tutkimuksessa lääkäriin on noudatettava tietoon perustuvan suostumuksen periaatetta ja muita Helsingin julistuksen vaatimuksia.

VII

Lääkärin on noudatettava salassapitovelvollisuutta ja edistettävä myös potilastietojen luottamuksellisuutta.

VIII

Lääkärin tulee hoitaa potilasta tämän avuntarpeen mukaan ja asettaa palkkionsa suoritettun työnsä perusteella. Lääkäri ei saa tavoitella perusteetonta aineellista etua.

IX

Todistuksia ja lausuntoja antaessaan lääkäri toimii yhteiskunnan hyväksymänä puolueettomana asiantuntijana. Lausunnon on perustuttava huolellisen lääketieteellisen arvioinnin antamiin objektiivisiin havaintoihin sekä niiden ja taustatietojen kriittiseen tarkasteluun.

X

Julkisessa esiintymisessään lääkäriin tulee noudattaa tarkkaa harkintaa ja välttää itsensä tarpeetonta korostamista sekä suhtautua potilaaseen kunnioittavasti. Lääkäriin hänen tulee perustaa kannanottonsa lääketieteelliseen tietoon ja kokemukseen.

XI

Lääkärin tulee omalla käytöksellään ja toiminnallaan vaalia ja edistää kollegiaalisuutta potilaan parhaaksi sekä arvonmukaisen hengen ja hyvän toveruuden ylläpitämiseksi.

XII

Lääkärin tulee toimia aktiivisesti niin, että hän voi työssään noudattaa näitä velvollisuuksia ja periaatteita.”

Erityisen luottamuksen ja erikoisosaamisen vuoksi professiot ovat perinteisesti yhteiskunnassa vahvassa ja arvostetussa asemassa. Lakimiehen eettiset ohjeet kuvaavat profession yhteiskunnallista asemaa muun muassa siinä, että lakimiestä kielletään toimimasta siten, että toiminta vahingoittaisi ammattikunnan yleistä arvostusta. Lääkärin eettisten ohjeiden mukaan lääkäriin tulee käyttäytymisellään ja toiminnallaan ylläpitää lääkäriin tehtävän vaatimaa ammattikuntaan kohdistuvaa arvostusta ja luottamusta.

Ammattikunnissa, joilla on jo oma eettinen säännöstönsä, on eettinen toiminta jo luonnollista ja olennainen osa ammatti-identiteettiä. Niin lakimiehen kuin lääkäriin eettisissä otetaan kantaa myös vastuunkantoon, mikä on tässä tutkimuksessa määritelty yhdeksi eettisen toiminnan määritelmäksi. Lääkäriin eettisissä ohjeissa todetaan heti ensimmäisenä, että lääkäriin tehtävä on vastuullinen ja vaativa. Lakimiehen eettisten ohjeiden johdantosanoissa korostetaan vastuuntuntoa seuraavasti:

”Lakimiehen työ niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla edellyttää suurta vastuuntuntoa. Tärkeää on, että lakimiehet kokevat toimivansa vastuullisessa tehtävässä.”

Mielenkiintoinen on muotoilu siitä, että ”on tärkeää, että lakimiehet kokevat toimivansa vastuullisessa tehtävässä”. Onko maininnan taustalla huoli siitä, että lakimies ei kokisi tehtävänsä olevan vastuullinen joko itsestään johtuvasta tai ulkopuolisesta syystä?

Yrityksen tulisi tuntee organisaatioonsa kuuluvien ammattiryhmien eettiset ohjeet. Niiden tuntemuksesta on yritykselle todennäköisesti etua. Ammattien eettiset ohjeet peilaavat kyseisen ammattikunnan arvomaailmaa ja tapaa hahmottaa maailma. Ammattietiikka voi olla yritykselle viestinnän ja sitouttamisen työkalu. Kun päätöksiä pystytään ja halutaan perustella myös ammattietiikalla, asiantuntija kokee, että hänen näkökulmansa ymmärretään, päätös on harkittu ja että sitä kannattaa noudattaa. Päätöksentekijää arvostetaan.

Ammattietiikka ja organisaation liiketaloudelliset tavoitteet ovat tuskin tarkoituksella ristiriidassa. Kuitenkin jos työnantajayritys ei tunne asiantuntija-ammatin etiikkaa, asiantuntijat voivat kokea yrityksen liiketoiminnalliset ratkaisut etiikan ja hyvän ammattitavan vastaisina. Omatunnon vastaisiksi koetuihin päätöksiin ei sitouduta. Ammattietiikka ja eettinen toiminta eivät estä liiketaloudellista toimintaa. Ammattilaisen työskentely voi olla taloudellisesti tehokasta ja tuottavaa ja samaan aikaan eettistä³³⁴. Oikeastaan päinvastoin, eettisesti toimiessaan ammattilainen toimii asiakkaansa parhaaksi. Hyvä asiakastyö ja asiakaspalvelu johtavat myös taloudellisesti hyviin tuloksiin.

Otetaan esimerkiksi potilaan hoito. Terveystieteidenhuollossa potilaalla eli terveydenhuollon asiakkaalla on lakisääteinen oikeus hyvään hoitoon³³⁵. Lääkärin on hoidettava potilasta yhteisymmärryksessä tämän kanssa³³⁶ ja potilaalle on annettava päätöksentekoa varten riittävästi ja ymmärrettävää tietoa eri hoitovaihtoehtoista ja niiden vaikutuksista³³⁷. Lääkärin velvollisuutena on toimia potilaansa parhaaksi ja kunnioitettava potilaan itsemääräämisoikeutta. Toisaalta lääkäriellä on lääkärin näkökulmasta erityinen oikeus päättää potilaan lääketieteellisestä tutkimuksesta, taudinmäärityksestä ja siihen liittyvästä hoidosta³³⁸. Tätä kutsutaan kliiniseksi autonomiaksi. Potilaan oikeudet rajoittavat kliinistä autonomiaa: Kliinisen autonomian turvin ei voi tehdä ohi potilaan lääkärin parhaaksi katsomiaan päätöksiä, mikäli potilas kykenee itse päätöksiä asiassa tekemään.

334 Saarni 2013, 21.

335 Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992 2:3 §.

336 sama, 2:6 §.

337 sama, 2:5 §.

338 Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994 4:22 §.

Lääkäri ei esimerkiksi saa jättää kertomatta hoitovaihtoehdosta, joka on kallis. Lääkäri ei saa tehdä oletuksia potilaan maksukyvyistä ja -halukkuudesta. Myös lääkärin oman osaamisalueensa ulkopuolella olevat hoitovaihtoehdot tulisi esitellä. Tällöin potilas on ohjattava hoitoon toiselle lääkärille. Kun lääkäri esittelee asiakkaalle mahdollisimman kattavasti käytettävissä olevia hoitovaihtoehtoja, lääkärin toiminta herättää asiakkaassa luottamusta. Tällöin voidaankin päätyä ennakoitua laajempaan ja kestävämpään hoitoratkaisuun, ja asiakas tulee hoitoon myös uudelleen.

Ylipäänsä lääkäriprofession johtamisessa edellä kuvatun lakisääteisen potilaan oikeuksien, kliinisen autonomian ja ammattietiikan muodostaman viitekehikon ymmärtäminen on ehdoton edellytys. Siitä tietämätön tai sen vastainen toiminta ei johda kestävään liiketoimintaan. Sen sijaan, kun yritys perustaa liiketoiminnalliset päätökset potilaan etuun ja antaa tilaa myös lääkärin kliiniselle autonomialle, lopputulos on todennäköisesti kestävä.

Toinen tapa yritykselle hyötyä ammattietiikasta on hyödyntää suoraan valmiita eettisiä ohjeita yrityskohtaisten menettelytapaohjeiden määrittämisessä. Yrityksen määrittäessä omia yrityskohtaisia eettisiä ohjeitaan yrityksessä työskentelevien ammattiryhmien eettiset ohjeet voivat toimia pohjana ja esikuvana näille yrityskohtaisille ohjeille. Määrittäminen nopeutuu ja yrityskohtaiset ohjeet ovat linjassa myös ammattietiikan kanssa. Mitä enemmän yhteneväiset ammattietiikka ja yrityksen etiikka ovat, sitä vähemmän ristiriitaitilanteita asiantuntijan työssä syntyy.

Kolmanneksi yritys voi hyödyntää professioammattien edustajien etiikan pohdintataittoa oman eettisen toimintansa kehittämisessä. Esimerkiksi juristi voi toimia yrityksen etiikka- ja arvotyöpajoissa fasilitoijana. Juristille tai lääkärille eettisten kysymysten pohtiminen ei ole vierasta. Kun muissa ammateissa voi etiikka olla erillinen kokonaisuutensa, professioammateissa oikeudenmukaisuus ja vastuuntunto ovat erottamattomasti sisäänrakennettuina koulutuksen myötä.

7.4 Yhtiön moraalinen arvoperusta (*corporate purpose*) ja arvot

”Arvot voidaan usein tunnistaa kysymällä, mihin yksilö tai ryhmä on valmis uhraamaan niukkoja voimavarojaan (ponnistus, aika, raha)?”

- J. Milton Yinger

Keväällä 2016 uutisoitiin Vaasan yliopiston Maarika Mauryn väitöskirjatutkimuksen osatuloksesta, jonka mukaan yrityksen arvot jäävät tun-

temattomaksi ylimmässä johdossa puolelle, esimiehistä 64 prosentille, toimihenkilöistä 74 prosentille ja työntekijöistä 83 prosentille³³⁹.

Eettiset ohjeet voivat epäonnistua useista eri syistä. Syynä voi olla esimerkiksi se, että ohjeita ei esimerkiksi markkinoida yrityksen sisäisesti eivätkä työntekijät lue niitä. Toiseksi ohjeet eivät ole välttämättä helposti saatavilla. Kolmas syy on se, että ohjeet on kirjoitettu liian vaikeasti, jolloin ne ovat vaikeaselkoisia. Neljänneksi ohjeet ovat liian ympärilyöreyttä, jolloin niistä ei ole käytännön toimintaa ohjaaviksi ohjeiksi. Viimeiseksi johto ei koskaan pohjaa itseään toimintaansa eettisiin ohjeisiin.³⁴⁰

Nykyisin yritysarvojen määrittäminen alkaa olla tavallinen osa yrityksen johtamista. Yrityksen arvot ohjaavat toimintaa ja ovat viestinnällisesti myös osa yrityksen maineen rakennusta. Yritysarvojen merkityksellisyydestä ei liene epäselvyyttä. Kuitenkin koska arvo on abstrakti teoreettiselta kuulostava käsite, yrityksen arvot ja muut strategiatason julistukset voivat helposti jäädä organisaation jäsenille etäisiksi ja vieraisiksi. Ne eivät tällöin ohjaa toimintaa käytännössä.

Yritystason arvot voidaan sisällyttää strategiaan, julistuksiin tai erilaisiin erillisiin ohjeisiin, kuten eettisiin ohjeisiin tai eettiseen koodistoon. Eettistä ohjeistoa voidaan tarkoittaa kaikilla seuraavilla englanninkielisillä termeillä *codes of conduct*, *codes of ethics* ja *statement of values*. Termejä käytetäänkin ristiin ja hieman eri painotuksin, päätavoitteena kuitenkin yrityksen eettisyyden edistäminen. Kirjallinen ohje sisältää arvot ja toiminnan periaatteet.

Yrityksen moraalinen arvoperusta (*corporate purpose*) tarkoittaa yrityksen omistajien, asiakkaiden ja henkilöstön yhteisille arvoille perustuvaa tavoitetta. Nämä kolme sidosryhmää ovat yrityksen välittömiä sidosryhmiä. Yritys menestyy ainoastaan silloin, kun sen omistajien, asiakkaiden ja työntekijöiden tavoitteet ja näkökulmat ovat yhteneväiset eli nämä kaikki kolme hyväksyvät yrityksen moraalisen arvoperustan.³⁴¹

Kestävä toiminta voidaan rakentaa ainoastaan vakaalle pohjalle. Yritystoiminnassa tämä tarkoittaa yrityksen moraalisen arvoperustan tiedostamista ja rakentamista. Moraalisen arvoperustan voidaan ajatella olevan yhtiön kaikkein sisimmäisin ydin ja perusta, joka ei horju missään tilanteessa ja jonka päälle kaikki muu toiminta rakentuu. Moraalinen arvoperusta on yhteinen nimittäjä, joka viime kädessä kaikissa tilanteissa yhdistää organisaation toiminnot ja henkilöt toisiinsa.

339 Esimerkiksi Sofia Virtasen artikkeli Nyt se on tutkittu: ”Yrityksen arvot” ovat yleensä pelkkää löpinää – 64 %:a niistä eivät muista edes pomot, 14.6.2016. Osoitteessa www.tekniikkatalous.fi. Mauryn lopullista väitöskirjaa ei tässä ollut vielä saatavilla.

340 Fraedrich – Ferrell – Ferrell 2011, 360–361.

341 Toiviainen 2004, 426.

7.5 Asiakas on yhtiön moraalisen arvoperustan ydin

Yritys toimii aina saavuttaakseen päämääränsä ja yrityksellä on aina joku asiakas, jonka tarpeet pyritään täyttämään. Osakeyhtiömuotoisen yritystoiminnan perimmäinen tarkoitus on tuottaa hyödykkeitä ihmisille, jotka hyödykkeitä tarvitsevat. Toisin sanoen yritys on syntynyt ja se toimii palvellakseen asiakkaitaan täyttämään tarpeensa. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on osakeyhtiönkin yhteiskunnallinen päämäärä. Osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä eli voitto on väline yhteiskunnallisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kuten edelläkin on todettu, oikeudellinen ja yhteiskunnallinen päämäärä eivät ole ristiriidassa keskenään.

Menestyäkseen yrityksen on saatava asiakkaita ja myytävä tuotteitaan tai palveluitaan. Taloudellisesti kestävä yritys pystyy huolehtimaan – asiakkaidensa ohella – myös muista sidosryhmistään, kuten työntekijöistään. Kun yritys pystyy toimimaan omien arvojensa mukaan suoraselkäisesti, se voi hyvin. Hyvinvoivassa yrityksessä myös henkilöstön työhyvinvointi lisääntyy. Nämä kaksi tekijää, yrityksen hyvinvointi ja henkilöstön hyvinvointi mahdollistavat myös tuottavuuden ja tuottojen kasvun.



Kuvio 4. Asiakkaan merkitys yrityksen ja henkilöstön hyvinvointiin sekä tuottavuuden kasvuun.

Tämänhetkisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa ottaakin riskin todetessaan, että yrityksen sidosryhmistä henkilöstön näkökulma tulee vasta asiakkaan ja omistajan näkökulman jälkeen. Henkilöstö on yksi resurssi yrityksen toiminnan mahdollistamiseksi. Henkilöstön tulee ymmärtää, että se toimii asiakkaan ja sitä kautta yhteiskunnan hyväksi. Omistajat kyllä hyötyvät aina, kun asiakas hyötyy, saa tarvitsemansa ja onnistuu.

On oikeastaan varsin vaikeaa löytää vastaväitteitä sille, etteikö asiakkaan parhaaksi toimiminen olisi kaiken yritystoiminnan ydinlähdekohta. Tästä seuraa edelleen se, että asiakkaan merkitys tulisi näkyä myös yrityksen arvoissa. Asiakkaan tarpeisiin vastaamisesta seuraavat sitten muiden sidosryhmien hyvinvointia painottavat näkökulmat. Vain asiakkaan parhaaksi toimimalla yrityksen toiminta on kestäväällä pohjalla ja yritys voi menestyä.

Vastuullinen ja eettinen toiminta on henkilötason vastuunkantoa kokonaisuudesta. Yrityksen eri toimintojen on huolehdittava omasta ja toistensa puolesta siitä, että asiakkaan tarve viestitään läpi organisaation katkeamattomasti ja yhteneväisesti. Yhteisen päämäärän toteuttamiseksi yhtenäisesti toimimalla

mahdollistetaan ylivertainen asiakaskokemus. Asiakaspalvelun onnistuminen eri tasoilla yhtä aikaa ja koko ajan edellyttää jokaisen organisaation jäsenen vastuunottoa kokonaisuudesta.

7.6 Asiakkaan moninainen olemus

Asiakkaan tunnistaminen voi vaikuttaa ongelmattomalta, mitä se ei kuitenkaan ole. Miten yritys voi ylipäänsä tarjota palvelujaan, jos ei tiedetä, kuka asiakas on ja mitä asiakas tekee ja tarvitsee?

Asiakasnäkökulman tulisi ohjata toimintaa jokaisessa organisaation yksikössä ja tasossa. Ulkoisen loppuasiakkaan lisäksi organisaation sisäisesti toimintayksiköillä on sisäisiä asiakkaita. Esimerkiksi yritysjuristi ei useinkaan toimi yrityksen varsinaisten ulkoisten asiakkaiden kanssa, vaan juristin välittömiä sisäisiä asiakkaita voivat olla esimerkiksi tuotantolinjojen edustajat, toimitusjohtaja, johtoryhmä ja eri yksiköiden päälliköt. Sopimusasioissa lähin sisäinen asiakas voi olla esimerkiksi myyntipäällikkö, jonka kanssa juristi hoitaa sopimusasiaa ja jonka hyväksi toimitaan. Riskienhallinnassa alaluvussa 8.2 käsiteltävän riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan mallin mukaan juristin riskienhallinnan välittömiä sisäisiä asiakkaita ovat ensimmäisen puolustuslinjan liiketoimintavastuulliset ja loppuasiakkaita hallitus ja ylin johto. Aluksi omassa työssä onkin tunnistettava, mitä asiakas tarkoittaa ja kuka se on.

Sisäisen asiakkaan tunnistamisen lisäksi haasteena voi olla se, miten toimia yhtä aikaa sekä sisäisen asiakkaan että loppuasiakkaan parhaaksi. Esimerkiksi yritysjuristin tulee toiminnassaan huomioida sekä sisäisen asiakkaansa että loppuasiakkaan intressit. Jotta yritysjuristi voi toimia näiden molempien asiakastahojensa hyväksi, näiden tarpeiden tulisi olla viime kädessä yhteneväiset. Tässä ensinnäkin yritysjuristia konsultoivilla asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä – eli juristin sisäisillä asiakkailla – on vastuu siitä, että he itse ovat sisäistäneet loppuasiakkaan edun. Toiseksi asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden on osattava viestiä yritysjuristille loppuasiakkaan tarve – jonka sisäinen asiakas on siis toivottavasti itse sisäistänyt. Toisaalta yritysjuristin on tiedostettava vastuunsa siitä, että on riittävän perillä asiakastarpeista. Tämä tuo edellytykset toimia ulkoisen ja sisäisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Entä jos yritysjuristi tai tulosvastuullinen johtaja ohittavat jommankumman, joko sisäisen tai ulkoisen asiakkaan näkökulman? Yritysjuristi tai muu asiantuntija voi välillä kokea olevansa kovin kaukana varsinaisista asiakkaista. Tämän vuoksi työ ohjautuukin usein pitkälti sisäisen asiakkaan intressien mukaisesti. Mitä etäämpänä sisäisiä asiantuntijapalveluja tuottava asiantuntija on asiakasrajapinnasta, sitä suurempi on asiantuntijan ja hänen palvelujaan käyttävän sisäisen asiakkaan yhteinen vastuu työn tavoitteiden oikeellisuudesta nimenomaan

loppuasiakkaan näkökulmasta. Asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöllä on usein hyvä taustaorganisaatiota parempi näkemys loppuasiakkaan tarpeista. Tämän tiedon välittyminen organisaation sisäisellä ihmisten välisellä viestinnällä on onnistumisen kannalta kriittisten tärkeää. Asiantuntijataustaorganisaation on osattava kuunnella ja sisäisen asiakkaan osattava välittää tietoa. Vaarallisinta on, jos taustaorganisaation asiantuntijat omaan asiantuntemukseensa nojaten ohittavat sisäisen asiakkaansa ja yrittävät toimia pelkästään tai pääosin ulkoisen loppuasiakkaan näkökulma huomioiden.

Käytännön näkökulma: Terveystieteiden alalla on perinteisesti toimitettu ns. vuokramallissa, jossa esimerkiksi lääkärikeskuksessa itsenäiset lääkärit tuottavat palveluja potilaille joko yksityisinä elinkeinoharjoittajina tai osakeyhtiöidensä kautta. Lääkärikeskus järjestää lääkäreille vastaanottotilat ja taustapalveluja, kuten ajanvaraus- ja asiakaspalvelutoiminnot. Loppuasiakkaille eli potilaille palveluja tuottavat lääkärit toimivat lääkärikeskuksessa vuokrasopimuksen tai (muuksi vastaavaksi nimetyn sopimuksen perusteella) vuokratien vastaanottotilan ja siihen liittyvät taustapalvelut lääkärikeskustyhtiöltä. Vuokrana he suorittavat tietyn osuuden potilaslaskutuksestaan. Kuka on kenenkin asiakas?

Yksittäisen hoitotyötä tekevän lääkärin asiakas on hoitoon tuleva potilas eli kuluttaja-asiakas. Lääkärikeskuksen välitön sisäinen asiakas on keskuksen toimitiloja ja laitteita vuokraava lääkäri, vuokralainen. Yksittäinen lääkäri toimii potilaan parhaaksi ja viestii asiakasnäkökulmaa eteenpäin lääkärikeskuksen organisaatiossa. Lääkärikeskuksen on tiedostettava palveluja tuottaessaan sekä sisäisen asiakkaan eli lääkärin että ulkoisen loppuasiakkaan eli potilaan odotukset ja asema. Lääkäri kokee olevansa itsenäinen palveluntuottaja.

Lääkärikeskuksen on suhtauduttava varovaisesti siihen, että se ohittaisi liikevaihtoa tuottavan sisäisen asiakkaansa eli lääkärin näkökulman. Lääkärin ja potilaan näkökulma on usein sama, mutta lääkärille lääkärintyö on myös elinkeino. Jos lääkärikeskus kehittää toimintaansa pelkästään potilasnäkökulman perusteella, lääkäri voi kokea, että hänen ammatinharjoittamisen olosuhteet ovat riittämättömät kyseisessä lääkärikeskuksessa toimimiseksi.

7.7 Haastatteluista: Asiakasnäkökulman painottaminen liiketoiminnassa

Tässä alaluvussa raportoidaan käytännön asiantuntijoiden haastatteluissa asiakasnäkökulmaa koskevan kysymyksen perusteella esiin nostamia näkökulmia.

Haastattelun yhtenä kysymyksenä kysyttiin:

”Asiakasnäkökulma: Miten asiakasnäkökulmaa pitäisi painottaa ja asiakkaan näkyä liiketoiminnassa nykyistä enemmän? Voit pohtia asiaa erityisesti sellaisten yrityksen sisäisten toimintojen ja asiantuntijoiden näkökulmasta, jotka eivät toimi asiakasrajapinnassa”.

Haastattelussa haastateltu Asiakaskokemusasiantuntija tiivistää ydinsanoman toteamalla, että *asiakas arvioi aina kokonaisuuden*. Asiakas on yksi harvoista ellei ainoa taho, joka näkee aina organisaation toiminnan ulkoapäin ja yhtenä kokonaisuutena. Asiakasta eivät kiinnosta yksittäiset toiminnot ja toimenpiteet, vaan asiakkaan mielipide yrityksestä muodostuu kokonaisuuden perusteella. Vaikka organisaation sisäisesti eri toiminnot olisivat käytännössä kaukanakin toisistaan ja vaikka siilomaisuus ja osaoptimointi olisivat ongelmia, kaikissa organisaatioissa viimeistään loppuasiakas on eri toimintojen yhdistävä tekijä. Toisin sanoen, jos organisaation sisäiselle keskustelulle ei löydy mitään muuta yhteistä aihetta, aina voidaan ryhtyä keskustelemaan loppuasiakkaasta ja tämän tarpeista. Organisaatiolla on jokin tavoite ja joku, jonka tarpeita halutaan toteuttaa.

Asiakaskokemusasiantuntija ehdottaa, että juristilla voisi olla sanansaattajan rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä organisaatiossa. Juristi on nimittäin tekemisissä organisaation sisäisesti laaja-alaisesti useiden eri toimintojen kanssa. Tällaisia organisaation toimintoja ja henkilöitä voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän organisaatiossa kriittisten ja yhteisten asioiden, kuten asiakasnäkökulman jalkauttamisessa. Tässä juristi voisi olla voimavara.

Vastuullisuusasiantuntija näkee, että liiketoiminta on entistä enemmän arvovuontia asiakkaalle ja tämän liiketoiminnalle. Aikaisemmasta liiketoiminnasta kenties poiketen oma liiketoiminnallinen tieto halutaan nyt avata myös asiakkaan käyttöön. Yritysten liiketoimintojen rajat hälvenevät ja yritykset verkostoituvat ja nivoutuvat yhä tiiviimmin yhteen.

Myös Liikkeenjohdon neuvonantaja toteaa, että liiketoiminta muuttuu entistä vahvemmin verkostoksi, jossa jokainen yksittäinenkin työntekijä on oikeastaan yrittäjä, joka tarjoaa palvelujaan. Haastattelussa Liikkeenjohdon neuvonantaja visioikin, pitäisikö koko asiakas-termistä luopua ja alkaa puhua vain yhteistyökumppaneista. Kohdataan paljon erilaisia yhteistyökumppaneita ja ratkaistaan sen hetkinen yhteinen ongelma, minkä jälkeen jatketaan matkaa uuden yhteistyökumppanin luo. Verkostoituva liiketoimintaympäristö asettaa paineita

asiakastyölle, aivan kuten vastuullisuustyöllekin. Liikkeenjohdon neuvonantajan pohdintaan voidaan kuitenkin todeta, että asiakas on kaikista yrityksen sidosryhmistä se, joka tuo tulon.

Liikkeenjohdon neuvonantaja toteaa kaiken lähtevän kyvystä nähdä asiakkaan pään sisään eli on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet, myös silloin kuin asiakas ei välttämättä itse osaa tarvettansa sanoittaa. Asiakaskokemusasiantuntija sanoo asian toisin: On tiedettävä, *miltä asiakkaasta tuntuu*. Asiakaskokemusasiantuntija on perehtynyt asiakaskokemuksen käsitteeseen ja toteaaakin, että asiakaskokemuksen ja tunteen merkitystä liiketoiminnassa ei voida kiistää. Asiakaskokemus on aito erottautumistekijä. Työyhteisön ilmapiiri, ”filis”, säteilee asiakkaaseen ja asiakas aistii sen omassa kokemuksessaan³⁴².

7.8 Haastatteluista: Toimivien arvojen ominaisuuksia

Tässä aluvuussa raportoidaan haastateltavien vastauksia kysymykseen:

”Yrityksen arvot työkaluna: Miten ja millaiset yrityksen arvot ohjaavat toimintaa kaikkein tehokkaimmin?”

Filosofit ja kulttuuriantropologit ovat yrittäneet määritellä yleismaailmallisia moraalistandardeja, jotka pätsivät kulttuurista, uskonnosta, ajasta ja tilanteesta riippumatta³⁴³. Ideaalitalanteessa tällaiset universaalit moraalistandardit toimisivat myös yritysten eettisten ohjeistojen normatiivisena pohjana ja yritysten eettisiä ohjeita voitaisiin arvioida ja auditoida niiden pohjalta (*”the code of ethics for corporate code of ethics”*)³⁴⁴. Voisi ajatella, että kysymys on yrityksen eettisten ohjeiden metafysiikasta. Yrityksille ei voitane määritellä yhtä ja ainoaa arvokokonaisuutta. Tavoitteena tässä onkin tunnistaa muutamia arvojen ominaisuuksia ja edellytyksiä nimenomaisesti yrityksen käytännön toiminnan näkökulmasta.

Tämän kysymyksen yhteydessä Liikkeenjohdon neuvonantaja totesi, että nykyliiketoiminnassa asiakkaat alkavat jopa vaatia sitä, että yrityksen arvot on määritetty. Arvot ovat osa myös yritysten raportointia, ei pelkästään viestintää tai maineen hallintaa. Vastuullisuusasiantuntija pohti arvoja työkaluna sitouttaa organisaatiota asiakaslähtöisyyteen. Hän myös haastaa johdon pohtimaan arvojen tosiasiallista vaikutusta kysymällä, ovatko yrityksen arvot vain sanoja vai osa yrityksen palkitsemista.

342 Asiakaskokemusasiantuntija toi tässä esiin, että työyhteisön hyvä ilmapiiri, ”filis”, ei tarkoita samaa kuin työviihtyvyys.

343 Schwartz 2002, 29.

344 sama, 27.

1. *Toimiva arvo on käytännönläheinen.* Mitä esimerkiksi useiden organisaatioiden arvoksi määritetty vastuullisuus yrityksen arvona kertoo suorittavan tason työntekijälle, vaikkapa koneasentajalle? Tai harva kiistänee oikeudenmukaisuuden merkitystä, mutta mitä se tarkoittaa yrityksen arvona käytännössä? Yritykselle määritellyllä arvolla on merkitystä vain, jos se aidosti ohjaa työyhteisön ja yksilöiden toimintaa. On tärkeää, että kaikki kirjatut periaatteet ja perusteet olisivat mahdollisimman käytännönläheisiä ja helposti ymmärrettäviä. Kun moraalisen toiminnan peruste ei ole pelkkä abstrakti periaate, vaan liittyvät myös ihmisten toimintaan ja toiminnan motiiveihin, peruste myös ohjaa todennäköisemmin ihmisten käyttäytymistä³⁴⁵. Toisin sanoen, myös moraaliseen toimintaan ohjaavien periaatteellisten syiden tulisi olla mahdollisimman käytännönläheisiä.

Asiakaskokemusasiantuntija tiivistää, että *toimiva arvo on niin konkreettinen, että se auttaa valitsemaan valintatilanteessa oikein*. Arvoksi ei kannata määritellä mitään perusoletusta tai itsestäänselvyyttä.

Schwartz³⁴⁶ on hahmotellut yhden ehdotuksen yleismaailmallisiksi moraalistandardiksi työntekijöiden haastattelujen, yritysten ohjeistojen, globaalien ohjeistojen ja yritysetiikkaa koskevan kirjallisuuden pohjalta. Hänen mukaansa kuusi yleispätevää moraalistandardia, joihin myös yritysten eettisten ohjeistojen tulisi pohjautua, ovat:

- luotettavuus (*trustworthiness*). Tämä sisältää käsitteet lahjomattomuus, rehellisyys, luotettavuus ja uskollisuus.
- kunnioitus (*respect*). Tämä käsittää ihmisoikeuksien kunnioittamisen.
- vastuullisuus (*responsibility*). Tämä käsittää myös vastuunkannon.
- oikeudenmukaisuus (*fairness*). Tämä käsittää puolueettomuuden ja tasa-arvon.
- välittäminen (*caring*). Tämä käsittää turhan vahingon välttämisen.
- kansalaisuus (*citizenship*). Tämä käsittää lain noudattamisen ja ympäristönsuojelun.

Oikeastaan nämä universaalit moraalistandardit ovat oivallinen luettelo niistä käsitteistä, joiden ainakin voisi sanoa olevan liian abstrakteja tavallisen yrityksen arvoksi. Eurooppalaisesta yhteiskuntajärjestyksestä käsin katsottuna ne ovat myös itsestäänselvyyksiä, joista harva lienee eri mieltä. Toimivan yrityksen arvon pitäisikin olla konkreettisempia kuin nämä – sinänsä ansiokkaasti kootut – universaalit moraalistandardit, mutta kuitenkin niihin pohjautuvia.

345 Kotkavirta – Nyyssönen 1996, 51.

346 Schwartz 2002, 29–30.

2. *Arvot ovat monipuolisia.* Tämä tutkimus esittää, että asiakas on moraalisen arvoperustan ydin. Koska asiakas on koko organisaatiota yhdistävä tekijä ja koska asiakkaan tarpeesta yrityksen toimintaa myös tarvitaan, asiakkaan tulisi näkyä yrityksen arvovalinnoissakin. Myös Asiakaskokemusasiantuntija on haastattelussa sitä mieltä, että asiakas on arvoista tärkein. Ohjatakseen jokapäiväistä käytännön toimintaa arvokokonaisuus tarvitsee kuitenkin myös muutakin kuin asiakasnäkökulman.

Hyvä yrityksen arvokokoelma sisältää arvoja useammalta kuin yhdeltä alueelta. Yhden arvon varaan rakennetussa toiminnassa puuttuu sisäinen kyseenalaistaja ja tasapainottava voima.³⁴⁷ Liian yksipuoliset arvot ajavat toiminnankin putkinäköiseksi. Monipuolisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että arvoja tulisi olla lukumäärällisesti monta. Muutama tarkoin valittu arvo toimii käytännössä paremmin ja on helpompi muistaa. Monipuolisuus tarkoittaa, että muutamat tarkoin valitut arvot tasapainottavat ja kyseenalaistavat toisiaan.

Alaluvussa 3.3 esiteltiin Aaltosen ja Junkkarin arvojen nelijakomallia, jossa arvot jaetaan tehokkuusarvoihin, periaatearvoihin, idealistisiin arvoihin ja yksilöllisiin perusarvoihin. Aaltonen ja Junkkari esittävät, että kriittisimpiä arvoja yritykselle ovat tehokkuusarvot ja periaatearvot. Ne toisaalta ovat jännitteisiä keskenään, mutta jännite voi luoda myös innovatiivisuutta.³⁴⁸ Huomataan, että tehokkuusnäkökulma ja periaatteellinen eettinen näkökulma kamppailevat keskenään myös arvojen tasolla. Sama jännite näkyy myös käytännöllisemmällä tasolla yritysten eettisyydestä ja osakeyhtiön voitontuottotarkoituksesta käytävissä keskustelussa. Edelleen tämäkin tutkimus kumpuaa tästä jännitteisyydestä ja innovoinnin mahdollisuudesta: oikeudellinen riskienhallinta on osaltaan siltä myös osakeyhtiön oikeudellisen päämäärän eli voitontuottotarkoituksen ja eettisen päämäärän välillä.

Arvojen monipuolisuutta ja tasapainoa painottaa haastattelussa myös Vastuullisuusasiantuntija. Se, että asiakas on yrityksen moraalisen arvopohjan ytimessä, ei tarkoita sitä, että kaikessa toimittaisiin asiakkaan haluamalla tavalla. Entä jos asiakkaan oma arvopohja olisikin kyseenalainen ja asiakas pyytäisi toimimaan vilpillisesti tai vastoin lakia? Mikä tällöin ohjaa yritystä toimimasta toimimaan toisin kuin asiakas on pyytänyt. On eri asia toimia asiakkaan parhaaksi kuin asiakkaan toiveiden mukaisesti.

Yrityksen arvokokonaisuudessa jokin arvoista voi painottua toisia enemmän. Asiakaskokemusasiantuntija toteaaakin, että on hyvä miettiä, mikä valituista arvoista on kaikkein tärkein. Viime kädessä yksi vahva prioriteetti kaipaa kuitenkin myös tasapainottavaa näkökulmaa.

347 Aaltonen – Junkkari 1999, 96–97.

348 Aaltonen – Junkkari 2000, 81–97.

3. *Tunnetasolla koskettava.* Henkilötasolla arvot, uskomukset ja oletukset ohjaavat henkilön toimintaa, ympäristön tulkintaa ja johtopäätelmien tekemistä. Henkilötason arvot ovat eettisen johtamisen ja toiminnan ydin.³⁴⁹ Arvot ovat meissä jokaisessa hyvin syvällä ja ne muuttuvat hitaasti. Myös organisaatiokulttuurin arvot ovat hyvin staattisia. Organisaation jäsenen eli niin yksittäisen johtajan kuin työntekijän on henkilönä itse uskottava asiaan. Näin ollen ei olekaan merkityksetöntä, millaisia arvoja yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on. Jokaisen työntekijän tulisi kokea olevansa henkilökohtaisesti vastuussa myös koko yrityksen kokonaisuudesta.

Yrityksen ja henkilötason arvojen tulisi olla sopusoinnussa keskenään. Arvo on arvo myös henkilötasolla. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi voida omaksumaan arvo omakseen ja kantaa osaltaan vastuunsa arvon mukaisesti.

Asiakaskokemusasiantuntija korostaa, että koska kokemuksellisuus ja tunteisiin ("Miltä tuntuu?" tai "Hyvä fiilis!") vetoaminen ovat kriittisiä onnistuneen asiakaskokemuksen tarjoamisessa, myös yhden yrityksen muuttamista arvoista tulisi koskettaa tunnetasolla. Tunnetasolle menevä arvo ainakin mahdollistaisi sen, että jokainen organisaation jäsen voisi henkilökohtaisella tasolla pohtia omakohtaista ymmärrystä asiakkaan näkökulmasta ja tunnekokemuksesta.

Asiakaskokemusasiantuntija toteaa myös, että tämän lisäksi yhden arvon olisi hyvä olla kunnianhimoinen siten, että se haastaisi organisaation. Se vaatisi organisaatiolta jo hieman ponnisteluaakin – samoin kuin strategiatavoitteetkin vaativat tyypillisesti itsensä ylittämistä. Organisaatio tavoittelisi tavoitetta yhdessä yhtenä joukkueena.

Yleisen käsityksen mukaan aikaisempaa useammin erityisesti nuoret ihmiset hakevat työpaikkoja yrityksistä, joiden arvot vastaavat henkilön omia arvoja. Ajatellaan esimerkinomaisesti työpaikkahaastattelutilannetta, jossa hakijan kanssa keskustellaan yrityksen arvoista. Joko vilpittömästi tai tarkoitushakuisesti valituksi tulemisen toivossa hakija kehuu haastattelussa yrityksen arvoja ja kertoo niiden vastaavan omiakin arvoja. Vaarana on kuitenkin, että niin hakija kuin yrityksen edustaja haastattelussa eivät ole pohtineet arvojaan kovinkaan syvällisesti. Pahimmillaan siis työpaikkahaastattelutilanteessa hakija ja haastateltava keskustelevat aiheesta, josta kummallakaan ei ole oikein käsitystä.

Henkilötason ja yritystason arvojen yhteensopivuus on myös osa henkilön soveltuvuutta organisaatioon. Soveltuvuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä eritoten sitä, että soveltuva henkilö jakaa aidosti tosiasiallisesti yrityksen arvot. Henkilö on puolestaan pätevä silloin, kun hänellä on tehtävänsä vaatimusten kannalta riittävä osaaminen, kyky ja halu kantaa tehtävän vastuut ja mielellään

349 Heiskanen – Salo 2007, 119.

jopa niin, että kykenee hahmottamaan kokonaisuuden myös oman tehtäväkentän ulkopuolella.

Arvojen ja eettisten kysymysten pohtiminen vaatii aktiivista työtä jokaiselta organisaation jäseneltä. Sisimpään ulottuva, vaikeakin, abstrakti asia menee helposti vitsailuksi tai turhautumiseksi, jos asiaa ei sisäistetä kunnolla. Yrityksen arvojen ja niitä kohti ohjaavien sisäisten normien pitäisi olla niin yksinkertaisia ja käytännönläheisiä, että suorittavankin tason yksittäinen työntekijä voisi ne sisäistää ja niiden mukaisesti toimia. Johtajien oma usko arvoihin testataan siinä, uskaltaako johto asettaa määritetyt yrityksen arvot osaksi palkitsemista. Palkitsemisen tärkeys nousi esille myös haastatteluissa, mistä raportoidaan tarkemmin alaluvussa 8.6.4.

”Arvoristiriita kannattaa tehdä itselle näkyväksi. Kannattaisi rakentavasti pohtia pahaa oloa, pilkkoa sitä ja puhua siitä, koska arvojen vaikutus uupumiseen tulee esille vasta kunnon pohdinnassa ja keskustelussa.”

”Arvojen mukainen toiminta onkin usein jatkuvaa pyrkimistä parempaan. Ideaalinen tilanne ei yleensä ole mahdollinen.”

”Työstä saatavan rahan avulla voi elää muussa elämässään eettisten arvojensa mukaan. Toisaalta ihan eettisesti väärään suuntaan ei työsäkään jaksa jatkuvasti mennä. Jos tekee jatkuvasti täysin omien arvojensa vastaista työtä, joutuu kieltämään itsestään joitakin puolia. Se voi tehdä kyyniseksi.”

- työterveyspsykologi Antti Kauppi Jose Riikosen artikkelissa Tupakkalobbarin omatunto ei soimaa, Helsingin Sanomat 18.2.2018, B14–16.

7.9 Kestävä yhtiöoikeus rakentuu asiakkaan tarpeista

Oikeuden ja moraalien ja toisaalta tähän liittyvänä yhteiskuntavastuun ja osakeyhtiölain väliset suhteet ovat oikeustutkimuksen kestäviä aiheita. Kun oikeustaloustieteellisesti rakentuneen osakeyhtiölain tehtävä on säädellä omistajien, johdon ja velkojien keskinäisiä suhteita, muiden yhtiön sidosryhmien asema suhteessa osakeyhtiöön herättää keskustelua.

Muiden sidosryhmien, kuin sijoittajan, johdon ja velkojien näkökulmien täydellistä unohtumista tuskin tarvitsee pelätä. Osakeyhtiölakia koskevan hallituksen esityksenkin 109/2005 mukaan yritysten yhteiskunnallinen vastuu toteutuu yhtäältä erityislainsäädännön ja toisaalta yleisen mielipiteen välityksellä. Esityksessä todetaan, että yleinen mielipide on yritystoiminnan kannalta merkit-

tävä, joskus ratkaisevakin reunaehto.³⁵⁰ Tämä hallituksen esityksen toteamus sanoo toisilla sanoin sen, että yhteiskunnan moraalisen käyttäytymisen normit rakentuvat yhteiskunnan eri toimijoiden mielipiteen perusteella. Yleinen mielipide määrittelee hyvin vahvasti sen, onko toimi oikein vai väärin, eettinen tai epäeettinen.

Osakeyhtiötutkimuksessa muun muassa Matti Rudanko³⁵¹ sekä Beate Sjäffell ja Jukka Mähönen³⁵² ovat hahmotelleet *kestävän yhtiöoikeuden* käsitettä. Kestävän yhtiöoikeuden voi ajatella viittaavan juuri osakeyhtiön yhteiskuntavastuullisen roolin huomiointiin – sijoittajan, johdon ja velkojien edun rinnalla. Tässä tutkimuksessa pohdittu perusteella tiivistäen *kestävän yhtiöoikeuden* käsite ohjaa päätöksentekotilanteessa *hahmottamaan sitä, mikä on parhaaksi yritystoiminnassa pitkällä tähtäimellä.*

Petri Mäntysaari toteaa osuvasti, että yrityksen etua ovat seikat, jotka edistävät yrityksen intressiä eli selviytymistä kilpailussa pitkällä aikavälillä. Yrityksen etu ei ole aina välttämättä sama kuin omistajien etu. Yrityksen edun voi mieltää yrityksen, oikeushenkilön eduksi.³⁵³ Tästä edelleen voidaan todeta, että yrityksen etu pitkällä aikavälillä voi tuskin koskaan lukkiutua vain yhden sidosryhmän etuun ja näkemykseen. Ympäröivän ympäristön ja sidosryhmien huomiointi tasapainoisesti järkevässä ja tarkoituksenmukaisessa laajuudessa johtanee kestävimpään ja tätä kautta myöskin tuottoisimpaan lopputulokseen. Kokonaisuuden hahmottaminen on valttia. Tämä tarkoittaa jo edelläkin alaluvussa 5.3 käsiteltyä siitä, että osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä ja yhteiskunnallinen tehtävä tulee erottaa toisistaan. Voitontuottotarkoitus oikeudellisena päämääränä tukee osakeyhtiötä saavuttamaan yhteiskunnallisen tehtävänsä eli asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämisen.

Käsillä oleva tutkimus korostaakin asiakkaan merkitystä kriittisenä – jollei kriittisimpänä – tahona; asiakas on yrityksen moraalisen arvoperustan ydin. Tästä seuraakin huomio, että osakeyhtiölain ja muun osakeyhtiösääntelyn suoraan asiakasta koskevat säädökset ovat kovin ohuita tai ne puuttuvat kokonaan. Välillisesti asiakas ja toiminnan tarkoitus sääntelystä toki heijastuu, mutta suoraa velvoittavia määräyksiä tai suosituksia saa etsiä. Heikki Toiviainen kirjoitti jo vuonna 2004, että osakeyhtiöoikeudellisten *corporate governance* -suositusten suurin heikkous on se, että ne ovat yritystoiminnan moraalista vastuuta koskevilta osiltaan liian abstrakteja³⁵⁴.

350 HE 109/2005, 36.

351 Rudanko 2018, 247–248.

352 Sjäffell – Mähönen 2014, 58–62.

353 Mäntysaari 2013, 586.

354 Toiviainen 2004, 434–435.

Osakeyhtiölaissa ei ole yhteiskuntavastuullisia laajennustarpeita. Nykyisen osakeyhtiölain kolmen päävoiman kolminaisuutta ei tässä ehdoteta muutettavaksi. Kuitenkin voitaisiin perustellusti pohtia, tulisiko osakeyhtiöoikeudellisessa itsesääntelyssä asiakasnäkökulmaa tuoda voimakkaammin esille.

Osakeyhtiösääntelyn muutosten sijaan kestävä yhtiöoikeus kannattaa nähdä ajattelun työkaluna: kestävä yhtiöoikeuden käsite auttaa eritoten yritysjuristia hahmottamaan puhdasta osakeyhtiöoikeutta ympäröivän laajemman liiketoimintaympäristön, jonka osia yritysjuristi ja yritysjuridiikka ovat. Näin todettuna kestävä yhtiöoikeus ajattelun viitekehyksenä on myös oikeudellisen riskienhallinnan työkalu.

7.10 Luvun kokoavia huomioita

Yritysetiikka tarjoaa yrityksen oikeudelliseen riskienhallintaan myös konkreettisia välineitä. Yritysetiikan keinoin, kuten riskikulttuurin ja yrityksen arvojen avulla voidaan kiinnittää organisaation huomiota yrityksen toimintaedellytysten kannalta kriittisiin seikkoihin, erityisesti asiakkaaseen. Ammattiprofessioita voidaan myös hyödyntää yrityksen toiminnan eettisyyden vahvistamisessa.

Tämän luvun keskeinen päätelmä korostaa asiakkaan ensisijaista merkitystä yritystoiminnassa. Asiakaslähtöinen toiminta on eettistä ja päinvastoin. Erityisen tärkeää tämä on hahmottaa yrityksen sisäisissä asiantuntija tehtävissä, joissa ei välittömästi työskennellä ulkoisen loppuasiakkaan kanssa.

Tämän luvun päätelmät vahvistavat myös näkemystä siitä, että tehokas yritystoiminta on myös kestävää yritystoimintaa. Kestävyys, vastuullisuus ja tehokkuus tukevat liiketoimintaa sopuosoitnussa.

8 Oikeudellisen riskienhallinnan operatiiviset työkalut

8.1 Luvun tavoite

Tässä luvussa jatketaan eteenpäin yhä konkreettisimpiin oikeudellisen riskienhallinnan menetelmiin. Edellisen luvun tavoin oikeudellisen riskienhallinnan välineitä tarkastellaan edelleen yrityksen tasolla ja näkökulmasta. Tavoitteena on tarkastella oikeudelliseen riskienhallintaan liittyvää vastuutusta ja koota käytännöllisiä ehdotuksia siitä, miten organisaation vastuunkantoa voidaan edelleen varmistaa.

8.2 Organisaatorakenne riskienhallinnan näkökulmasta: kolmen puolustuslinjan malli

Muodolliset valtarakenteet kuten esimerkiksi organisaatio- ja päätöksentekorakenne määrittelevät organisaation käyttäytymistä ja toimivuutta tavallisesti tarkoitettua enemmän. Tarkastellaan seuraavaksi organisaatorakennetta riskienhallinnan järjestämisen näkökulmasta.

Sisäisen tarkastuksen kansainvälisissä ammattistandardeissa puhutaan valvontaympäristöstä, joka luo puitteet sisäisen valvontajärjestelmän ensisijaisten tavoitteiden saavuttamiselle. Valvontaympäristön yksi osa-alue on myös organisaatorakenne.³⁵⁵

Sisäisten tarkastajien maailmanlaajuinen kattojärjestö, *The Institute of Internal Auditors*, on vuonna 2013 laatinut suosituksen³⁵⁶, jossa organisaatioita suositellaan järjestämään riskienhallinta kolmen puolustuslinjan mallin mukaisesti. Kuviossa 5 kuvatussa riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan mallissa yrityksen organisaatio jaetaan kolmeen linjaan heidän vastuidensa ja rooliensa perusteella. Koko riskienhallintaorganisaatio, eli kolme linjaa, palvelee ylintä johtoa ja hallitusta.

355 Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2016, 33.

356 The IIA Position Paper, The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013.

Riskienhallinnan sisäinen asiakas, jota puolustuslinjat palvelevat: hallitus ja ylin johto³⁵⁷

- Riskienhallinnassa hallitus ja ylin johto ovat sisäisiä asiakkaita, joita kolme puolustuslinjaa palvelevat.
- Hallituksen ja ylimmän johdon tulisi kertoa selkeästi, mitä informaatiota ja toimenpiteitä kullakin puolustuslinjalta he odottavat.

1. LINJA: Toiminnot, jotka omistavat riskit ja riskienhallintatoimenpiteet: Operatiivinen johto

- Operatiivinen johto omistaa riskit ja riskienhallinnan toimenpiteet.
- Raportoi riskienhallinnasta ylimmälle johdolle.
- Vastaa riskienhallinnan toteutuksesta päivittäisessä toiminnassa riittävän tehokkain sisäisin valvontamenettelyin siten, että riskienhallinta tukee organisaation tavoitteita.
- Tunnistaa, arvioi ja valvoo riskejä sekä vastaa korjaavista toimenpiteistä (riskienhallintaprosessi).
- Keskijohto laatii yksityiskohtaiset toimintaohjeet työntekijöilleen.

2. LINJA: Toiminnot, jotka valvovat riskienhallintaa: riskienhallinta- ja compliance-toiminnot sekä muut vastaavat

- Raportoivat ylimmälle johdolle. Sisäisinä toimintoina eivät kuitenkaan ole raportointityössään riippumattomia.
- Avustavat ensimmäisen linjan eli operatiivisen johdon riskien omistajia varmistamaan sisäisen riskienhallinnan toimivuuden ja tehokkuuden siten, että organisaatio noudattaa raportointivelvoitteitaan, voimassa olevaa sääntelyä sekä reagoi epäkohtiin oikea-aikaisesti.
- Tukevat prosessien, valvonnan, ohjeistusten ja viitekehysten järjestämisessä.
- Seuraavat toimintaympäristöä, sen muutoksia sekä näihin liittyviä riskejä sekä organisaation riskivalikoiman muutoksia.
- Kouluttavat organisaatiota riskienhallinnasta.
- Toimivat jossain määrin itsenäisesti eli voivat puuttua oma-aloitteisesti epäkohtiin.

3. LINJA: Toiminnot, jotka tekevät riippumatonta arviointia ja varmistusta: sisäinen tarkastus

- Itsenäinen ja riippumaton toiminto, joka raportoi suoraan hallitukselle tai sen toimielimelle, kuten tarkastusvaliokunnalle ja ylimmälle johdolle.
- Toimii kansainvälisten sisäistä tarkastusta koskevien standardien mukaisesti.
- Ei osallistu ensimmäisen eikä toisen puolustuslinjan toimintaan.

Ulkoinen puolustuslinja: Ulkoinen tilintarkastaja, lainsäätävä ja valvontaviranomainen

- Voi ohjeistaa mitä tahansa sisäistä puolustuslinjaa tukeakseen riskienhallintatyötä.

Kuvio 5. Riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli.

³⁵⁷ Suosituksessa ei ilmeisesti tarkoituksellisesti sen kansainvälisen yleisluonteisuutensa vuoksi määritellä termiä *Senior Management*, vaan jokainen organisaatio soveltaa suositusta omaan rakenteeseensa soveltuvasti. Myöskin Holopainen ym. ovat päätyneet teoksessaan *Sisäinen tarkastus* (2013, s. 46) olemaan tätä määrittelemättä. Suomessa voitaneen ajatella, että ylimmällä johdolla tässä tarkoitettaisiin toimitusjohtajaa ja hänen johtamaansa johtoryhmää, esimerkiksi yhteneväisesti rikoslain 9:2 §:n soveltamisalan kanssa.

Sisäisten tarkastajien järjestön mukaan riskienhallinnan haasteena on erityisesti se, miten vastuut jaetaan tehokkaasti, ilman päällekkäisyyksiä ja toisaalta siten, että vältetään vastuuttamatta jäävät osa-alueet. Järjestön suosituksen tarkoituksena onkin auttaa organisaatiota määrittelemään olennaiset roolit ja vastuut riskienhallinnassa. Malli on sovellettavissa kaikenlaisiin organisaatioihin. Kulloisestakin organisaatorakenteesta riippumatta eri linjojen tulisi olla toisistaan erillisiä mutta siten, että linjojen välillä keskinäinen keskusteluyhteys ja koordinointi toimivat.

8.3 Vastuu liiketoimintariskeistä *corporate governance* -näkökulmasta

Perinteisestä yhtiöoikeusnäkökulmasta on ollut riittävää, että yhtiön orgaanien liiketoiminnalliset päätökset tehdään niiden raamien sisällä, jotka osakeyhtiön toiminnan tarkoitus, yhtiöjärjestyksen toimialamääräys ja muut toimivaltaa rajoittavat lain säännökset ja yhtiöjärjestyksen määräykset asettavat. Perinteisesti mielletty yhtiöoikeus on luonut mekanismit liiketoimintapäätösten tekemiseen.³⁵⁸ Sen sijaan yhtiön lailliset toimintatavat toimintansa toteuttamiseksi sekä käytännön jokapäiväisten liiketoimintaratkaisujen riskillisuus ja vaikutus osakkeenomistajien hyötyyn ovat rajautuneet perinteisen yhtiöoikeuden kiinnostuksen ulkopuolelle³⁵⁹. Esimerkiksi hallinnointiin kiinteästi liittyvät yhtiön sisäinen organisaatio- ja päätöksentekorakenne ovat liiketoiminnallisia ratkaisuja.

Osakeyhtiön organisaatio- ja päätöksentekorakenne määräytyvät pitkälti liiketoiminnallisin perustein, mutta myös hallinnointia koskevat säännökset on huomioitava. Osakeyhtiölaki määrittelee yhtiön ylimpien lakisäateisten toimielinten roolit. Kuitenkin myös koko muunkin organisaation rakenne on rakennettava säädösten mukaisesti, esimerkiksi oikeustoimilain asemavaltuutussääntö³⁶⁰ huomioiden. Lisäksi sisäisten vastuiden ja valtuuksien määrittely on osa yrityksen eettisyyttä ja vastuullisuutta. Liiketoimintaratkaisujen riskillisuus ja vaikutukset niin osakkeenomistajiin kuin muihin sidosryhmiin on nähtävä myös yhtiöoikeudellisena kysymyksenä.

Corporate Governance -säädösten lisäksi yhtiöoikeudellisesti liiketoiminnallista päätöksentekoa ohjaa käytännössä OYL 1:8 § johdon huolellisuusveloitteesta sekä *Business judgment rule* -sääntö, joita molempia on käsitelty alaluvussa 5.4.

358 Vahtera 2011, 210–211.

359 sama, 188–189.

360 Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228 10 §.

Vahtera on käsitellyt kattavasti osakeyhtiön hallituksen ja yhtiökokouksen välistä tehtävänjakoa liiketoiminnallisissa ratkaisuisissa³⁶¹. Osakeyhtiön hallituksella on OYL:n ja yhtiöjärjestyksen toimialamääräyksen puitteissa laajat valtuudet päättää niin tavanomaisista kuin epätavallisista ja laajakantoisista liiketoiminnallisista ratkaisuisista³⁶².

Toimielinten toimivaltaa koskevan OYL 5:2 §:n mukaan yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että yhtiökokous päättää toimitusjohtajan ja hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvasta asiasta. Osakkeenomistajat voivat yksimielisinä muutenkin tehdä yksittäistapauksessa päätöksen hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa. OYL 6:7 §:ssä säädetään tehtävien siirtämisestä. Pykälän mukaan hallitus voi yksittäistapauksessa tai yhtiöjärjestyksen määräyksen nojalla tehdä päätöksen toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa silloinkin, kun yhtiöllä on toimitusjohtaja. Hallitus voi myös saattaa hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvan asian yhtiökokouksen päätettäväksi.

Hallituksella ei kuitenkaan ole velvollisuutta saattaa liiketoiminnallista asiaa yhtiökokouksen päätettäväksi. On esitetty erilaisia liikevaihtoon ja -voittoon sidottuja 15 ja 50 prosentin välillä olevia prosentuaalisia rajoja, joiden ylittyessä liiketoimintapäätös voitaisiin siirtää yhtiökokoukselle. Huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuteen perustuen yhtiön johdon ei tule edes toimivaltansa puitteissa tehdä sellaisia merkittäviä liiketoiminnallisia päätöksiä, jotka keskeisesti vaikuttavat osakkeenomistajan asemaan.³⁶³

Hallituksen tehtävänä on määritellä yhtiön riskinottohalukkuus sekä käsitellä liiketoimintapäätösten riskiä ja riskin suuruutta. Hallituksen laajaa päätösvaltaa voidaan perustella muun muassa vastuulla, erityisellä liikkeenjohdollisella osaamisella ja yrityskohtaisella tietämyksellä. Hallituksen on lain mukaisten velvoitteidensakin perusteella velvollisuus varmistaa, että liiketoimintariskit on kartoitettu ja että ne ovat osakkeenomistajien haluaman liiketoiminnan toteutustavan kanssa. Toimitusjohtajan tehtävänä on riskienhallinnassa lähinnä varmistaa, että riskienhallinta on asianmukaista.³⁶⁴

Osakkeenomistajan vaikutusmahdollisuus liiketoiminnalliseen päätöksentekoon rajautuu käytännössä yhtiökokouksessa vaikuttamiseen, koska hallituksella on laajin liiketoiminnallinen päätösvalta. Jos hallitus ei pysty toimimaan lain puitteissa osakkeenomistajien toivomalla tavalla ja osakkeenomistajat menettävät luottamuksensa tai ovat muutoin tyytymättömiä hallituksen toimintaan, osakkeenomistajan mahdollisuutena on lähinnä jälkikäteinen reagointi yhtiöko-

361 Vahtera 2011, 217–223.

362 OYL 1 luvun yleiset periaatteet ja 6 luku toimielinten toimivaltajaosta.

363 Vahtera 2011, 221–222.

364 sama, 214–215.

kouksessa, joka voi erottaa hallituksen. Kun hallitus on toiminut laillisesti ja esimerkiksi huolellisuusvelvoitteensa mukaisesti, johdolle ei synny vahingonkorvausvastuuta virheellisestä päätöksestä, olipa se riskin ottaminen tai ottamatta jättäminen.³⁶⁵

8.4 Vastuu oikeudellisesta riskistä

Perinteiseen tapaan miellettyjen tehtäviensä ja luonteensa puolesta osakeyhtiön lakiyksikkö sijoittuu riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan mallissa toiseen puolustuslinjaan. Juristin tehtävänä on näin ollen avustaa ensimmäisen linjan operatiivista johtoa, joka on vastuussa muiden riskityyppien ohella myös oikeudellisista riskeistä. Tällöin lakiyksikön rooli on siis avustava tukitoiminto ilman, että lakiyksikkö itse vastaa oikeudellisista riskeistä ja riskienhallinnan toimenpiteistä ja lopputuloksista.

Riskin omistajalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on valta ja vastuu päättää riskin ottamisesta ja ottamatta jättämisestä. Henkilö, joka vastaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, tulisi olla vastuussa myös asiaan liittyvistä riskeistä ja näiden riskien hallinnasta.³⁶⁶ Vastuu tarkoittaa myös sitä, että vastuussa oleva henkilö vastaa myös epäonnistumisen seurauksista. Kaikille yrityksen kriittisimmille johdettaville asioille tulisi olla yrityksen johtoryhmässä nimetty vastuuhenkilö. Vaikka johtoryhmän jäsen ei suoraan itse käytännön toimenpiteitä suorittaisikaan, tulisi kokonaisvastuunkantaja kuitenkin viime kädessä löytyä johtoryhmästä. Oma kysymyksensä on sitten tietenkin, mitkä ovat kriittisimmät asiat ja miten syvällä käytännön tehtäviä johtoryhmän jäsenen pitäisi kustakin vastuualueestaan suorittaa.

Euroopan pankkiviranomainen EBA on linjannut, että liiketoimintayksiköiden tulisi vastata jokapäiväisestä riskienhallinnasta:

“Staff should be fully aware of their responsibilities relating to risk management. Risk management should not be confined to risk specialists or internal control functions. Business units, under the oversight of the management body, should be primarily responsible for managing risks on a day-to-day basis in line with the institution’s policies, procedures and controls, taking into account the institution’s risk appetite and risk capacity.”³⁶⁷

Lakiyksikön roolista pelkästään avustavana tukitoimintona on kuitenkin esitetty myös vastakkaisia näkemyksiä, joiden mukaan lakiyksikön tulisi liiketoi-

365 Vahtera 2011, 216.

366 ISO Guide 73:2009.

367 EBA/GL/2017/11, luku 9, alakohta 97.

mintavastuullisten sijasta omistaa oikeudelliset riskit ja olla vastuussa niistä. Onhan lakiyksiköllä niistä syvällisin tuntemus. Tämänasuuntaisia kannanottoja on eritetty erityisesti Iso-Britanniassa. Lakitoiminnon ja päälakimiehen roolia nimenomaan vastuuden näkökulmasta on pohtinut Britanniassa muun muassa pankkivalvontaviranomainen *Financial Conduct Authority* FCA. Britanniassa rahoitusalan *Senior Manager and Certification Regime (SM&CR)* -sääntelyssä edellytetään nimenomaisesti, että jokaisella yrityksen toiminnolla, mukaan lukien lakitoiminto, on joku toiminnosta viime kädessä henkilökohtaisesti vastuussa oleva ylimmän johdon henkilö (*Senior Manager*). Olennaista on se, että ylimmän johdon henkilöt täytyy etukäteen hyväksyttää FCA:lla. *SM&CR* -sääntelyllä painotetaan nimenomaisesti henkilötason vastuuta ja sitä, että mikään yrityksen toiminto ei saa jäädä ilman johtotason vastuuhenkilöä.

FCA:n saaman palautteen perusteella osa valvottavista yrityksistä on ollut sitä mieltä, että määräyksen perusteella on ollut epäselvää, tuleeko lakitoiminnolla olla ylimmän johdon tasolla vastuuhenkilö, joka olisi hyväksytettävä FCA:lla. Osa yrityksistä on antanut palautetta, että lakitoiminnon riippumattomuus ja neuvonantajan rooli voi vaarantua, mikäli päälakimies alistetaan ylimmän johdon henkilökohtaista vastuuta koskevalle sääntelylle.³⁶⁸

Maaliskuusta 2016 alkaen Britanniassa on ollut voimassa kansallisen pankkivalvontaviranomaisen, *Financial Conduct Authority* FCA:n *Senior Manager and Certification Regime (SM&CR)* -sääntely. Sääntely velvoittaa FCA:n valvonnassa olevien rahoitus- ja vakuutusalan toimijoita nimeämään määräyksessä lueteltuihin toimintoihin vastuuhenkilöksi jonkun ylimmän johdon tason jäsenistä (*Senior Manager*). *SM&CR*-sääntelyn soveltuminen tarkoittaa, että henkilöt, jotka toimivat *Senior Manager* -tason tehtävissä, täytyy hyväksyttää etukäteen FCA:lla. Lisäksi ylimmän johdon soveltuvuutta tehtäviinsä on arvioitava rekrytoitaessa ja tämän jälkeen vähintään vuosittain. Ylimpään johtoon sovelletaan myös erityisiä *Senior Manager Conduct Rules* -määräyksiä. Kunkin ylimmän johdon henkilön vastuualueet täytyy olla myös kirjallisesti kuvattu yrityksessä. Ylimmän johdon tehtävät ja vastuut on määriteltävä ymmärrettävästi.

SM&CR-sääntelyn tarkoituksena on edistää yrityksissä kulttuuria, jossa henkilöstö jokaisella organisaatiotasolla ottaa henkilökohtaista vastuuta toimistaan. FCA on nimenomaisesti todennut, että sääntelyssä on kysymys henkilöistä ja henkilötason vastuista; FCA haluaa varmistaa ja tietää, kuka on vastuussa kustakin määräyksessä mainituista

368 Financial Conduct Authority, Discussion Paper: Overall responsibility and the legal function. DP16/4. 2016.

toiminnoista. Näin toiminnosta kuin myös laiminlyönnistä tai virheestä on aina joku vastuussa eivätkä nimetyt toiminnot jää ilman vastuuhenkilöä.

Määräyksessä ylimmän johdon tehtävät on jaettu kolmeen eri kategoriaan. Jokainen kategoria edellyttää, että kyseisen kategorian toiminnon vastuuhenkilö hyväksytetään FCA:lla.

Ensimmäiset 17 toimintoa ovat suoraan ylimmän johdon tehtäväksi katsottavia vastuualueita. Yrityksen on varmistettava, että FCA on hyväksynyt etukäteen kaikki näistä toiminnoista vastuussa olevat henkilöt.

Toiseksi luetellaan 30 vastuualuetta (*Prescribed Responsibilities*), joille on nimettävä kaikkein ylimmäksi vastuuhenkilöksi joku ylimmän johdon jäsenistä.

Kolmannessa kategoriassa ovat muut SMF18 (*Senior Management Function 18*) -määräyksen mukaiset vastuualueet (*other individuals with Overall Responsibilities*). Jos kolmannessa kategoriassa olevan ”muun vastuualueen” vastaava ylimmän johdon jäsen ei ole jo edellä mainitun ensi- tai toissijaisen perusteen perusteella hyväksytetty FCA:lla, tämä kolmas viimesijainen peruste velvoittaa sen tekemään. Tämän viimesijaisen perusteen tarkoituksena on jättää yrityksille joustavuutta rakentaa organisaatorakenteensa itselleen sopivalla tavalla.

Päälakimiehen ei siis tarvitse olla ylimmän johdon jäsen, mutta hänen yläpuolellaan organisaatiossa täytyy ylimmässä johdossa olla henkilö, jolla on SMR-sääntelyn tarkoittama viimesijainen henkilökohtainen vastuu lakitoiminnosta.

FCA:n mukaan lakiyksikkö lukeutuu yrityksessä yhdeksi toiminta-alueeksi siten, että lakiyksikölle tulee viimeistään viimesijaisen SMF18-määräyksen perusteella määrätä ylimmän johdon tasolta vastuuhenkilö (joka hyväksytetään FCA:lla). Määräyksen voimaan tulon jälkeen FCA sai valvottavilta yrityksiltä huomattavan määrän palautetta siitä, että on ollut epäselvää, kuinka SMF18-määräystä sovelletaan lakitoimintoon. Osa yrityksistä koki, ettei ollut ensinnäkään selvää, että lakiyksikölle tulee nimetä *Senior Manager* -tason vastuuhenkilö. Osa yrityksistä puolestaan oli sitä mieltä, että lakitoiminnon erityisen neuvonantajaroolin vuoksi päälakimiehen riippumattomuus on turvattava, eikä siksi SMR-sääntelyä tule ulottaa päälakimieheen.

FCA on vuosina 2016–2017 konsultoinut julkisesti alan toimijoita, mutta toistaiseksi konsultaatio ei ole johtanut sääntelyn muutoksiin (Financial Conduct Authority, Discussion Paper: Overall responsibility and the legal function. DP16/4).

Konsulttiyhtiö EY esittää tutkimuksessaan, että yhtiön päälakimiehen (*General Counsel*) tulisi olla vastuussa oikeudellisista riskeistä. Selvityksessään EY olettaa, että Britanniassa rahoitusalan yritysten lakitoiminto on jatkossa sellainen toimintayksikkö, johon sovelletaan SM&CR-sääntelyä eli toisin sanoen lakitoiminnolle täytyy olla ylimmässä johdossa nimetty vastuuhenkilö – päälakimies tai joku hänen yläpuolellaan. Tämä edelleen tarkoittaisi EY:n mukaan sitä, että päälakimies olisi vastuussa oikeudellisesta riskistä.³⁶⁹

Britanniassa käyty keskustelu SM&CR-sääntelyn soveltamisesta lakitoimintoon osoittaa osaltaan sitä, että aina perusasiat, kuten nyt henkilökohtainen vastuu, eivät ole selviä edistyneessä toimintaympäristössä. SM&CR-sääntelyn ohjaava tarkoitus on hyvä. FCA haluaa saada yritykset tiedostamaan henkilökohtaisen vastuun tason merkityksen ja varmistamaan, että yhtään yrityksen toiminta-aluetta ei jää ilman vastuuhenkilöä. Viimekätinen vastuussa oleva henkilö on kyettävä osoittamaan.

Suomalaisessa liiketoimintaympäristössä riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malliin perustuva perinteinen näkemys toiminee kuitenkin tehokkaammin. Vastuu oikeudellisista riskeistä ja niiden omistajuus tulee olla käsi kädessä tulosvastuun kanssa. Liiketoimintapäätöksistä vastaava operatiivinen johto kantaa vastuun oikeudellisista riskeistä ja oikeudellisesta riskienhallinnasta. Apunaan tässä työssä operatiivisella johdolla on lakiyksikkö. Kun oikeudellisten riskien omistajuus on operatiivisella johdolla, johdon henkilöiden tulee – ainakin ideaalitalanteessa – ymmärtää niiden luonne. Näin myös organisaatiossa viestitään, että oikeudelliset riskit todellakin kuuluvat kaikkeen liiketoimintaan eivätkä ole mitenkään erillinen riskityyppinsä juridisissa asiakirjoissa tai kärjä-oikeussalissa.

Suomalaisessa liiketoimintaympäristössä vaikuttaisi olevan jokseenkin itseselvää, että jokaisella yrityksen sisäisellä toiminnolla – myös lakitoiminnolla – on viimekätinen johtaja ja esimies ylimmässä johdossa. Lakiyksikön ei oleteta olevan niinkään erillinen riippumaton neuvonantaja, vaan nimenomaisesti yrityksen asiaa ajava ja liiketoimintaa tukeva yksikkö.

Viimeiseksi ei voi välttyä kysymykseltä siitä, onko Britannian lakiyksikön vastuuta koskevaan keskusteluun vaikuttanut juristiprofession oma haluttomuus vastuunkantoon. Halutaanko mieluummin pysyäkin juristiprofession verhon takana antamassa näkemyksiä ilman selkeää vastuunottoa? Juristin tehtävä on toimia juridiikan asiantuntijana ja esittää juridisia kannanottoja. Ammattikunnan haaste on kuitenkin se, että kannanotoissa ollaan varovaisia eikä selkeää yhtä toimintasuositusta uskalleta antaa. Juristin tulosvastuullinen sisäinen asiakas odottaa selkeitä vaihtoehtoja siitä lähtökohdasta, että tulosvastuullinen kantaa

369 EY 2016, 2.

vastuun viimekätisestä päätöksestä. Juridinen kannanotto on yksi päätöksenteon kriteeri ja juristin tulee pystyä tällainen ymmärrettävä yksiselitteinen näkemys antamaan ilman vastuunvapauslausekkeitä ja olettamia.

8.5 Oikeudellisen riskienhallinnan johtaminen ja integrointi liiketoimintaorganisaatioon

8.5.1 Lakiasiat osaksi yhtiön johtamisjärjestelmää

Yksi lakiyksikön tärkeimmistä ja ensimmäisistä tehtävistä on varmistaa, että lakiasiat on osa yhtiön johtamisjärjestelmää. Johtamisjärjestelmä on kuvaus siitä, miten yritystä johdetaan. Parhaimmillaan johtamisjärjestelmä kattaa koko johtamisen kokonaisuuden ja kaikki organisaatiotasot yritystason strategiasta kuin henkilötason kehityssuunnitelmaan. Johtamisjärjestelmä on johtamisen konkreettinen työkalu, jolla lakiasiat integroidaan muodollisestikin yrityksen johtamistapaan.

Laajasti ajatellen johtamisjärjestelmää on kaikki se, mitä yrityksessä tapahtuu, odotetaan tehtävän ja mitä ohjeistetaan. Yrityksillä on kullakin oma tapansa kuvata johtamisjärjestelmä ja prosessit. On myös tavallista, että johtamisjärjestelmää ei ole dokumentoitu kokonaisuutena lainkaan, vaan strategia löytyy yhden kirjoituspöydän laatikosta ja kehityskeskustelulomake yhdessä kohdassa yrityksen sisäisessä intranetissä. Pääkonttorin tukitoiminnot lähettävät ohjeita ja määräyksiä tulosvastuullisille sähköpostilla kiihtyvällä tahdilla, minkä jälkeen ihmetellään, kun mitään ei tapahdu.

Kun yrityksessä on kirjallisesti kuvattu johtamisjärjestelmä ja kun lakiasiat on mukana johtamisjärjestelmässä, lakiasiat on ensinnäkin tunnustettu osa yrityksen johtamista. Toiseksi tämä varmistaa sen, että lakiyksiköllä on johdon tuki ja että johto on ainakin muodollisesti tutustunut ja sitoutunut lakiyksikön antamiin ohjeisiin.

Kolmanneksi johtamisjärjestelmä on myös vastuuttamisen työkalu, jolla jokaiselle prosessille määritetään vastuuhenkilöt. Nimetty ohjeistettu vastuu auttaa puuttumaan laiminlyönteihin ja virheisiin, kun vastuussa oleva henkilö pystytään periaatteessa toteamaan. Jäljempänä aluvuossa 8.6.3 käsitellään asemavaltuutukseen perustuvaa vastuuta. Asemavaltuutuksen ohjeistaminen on käytännön vastuunjaon näkökulmasta eräitä tärkeimpiä ohjeistettavia lakiasioita.

Neljäs hyöty lakiprosessien kuvaamisesta osana johtamisjärjestelmää on, että yritysjuristit selvittävät myös itselleen, mitä vähimmäisvaatimuksia lakitoiminto haluaa ohjeistaa organisaatiolle. Aluksi yksinkertaiselta vaikuttava työ ei välttämättä olekaan aivan yksinkertaista, vaan vaatii pohdintaa. Käytännössä lakiasioden sisällyttäminen johtamisjärjestelmään tarkoittaa sitä, että kaikki ju-

ridiikkaan liittyvät prosessit ja ohjeet, joita yrityksessä halutaan noudatettavan ja ohjeistaa, kuvataan kirjallisessa muodossa ja ohjeistetaan samassa paikassa kuin kaikki muutkin yhtiön tärkeät ohjeet.

Työ alkaa sillä, että yhtiön sisäisesti pakottaviksi ja ohjaaviksi tarkoitetuista lakiprosesseista laaditaan kuvaus. Prosessien rakentaminen ja kuvaaminen on oma aiheensa, jota ei ole mahdollista käsitellä tässä tutkimuksessa tarkemmin. Ohjenuorana voidaan kuitenkin todeta, että prosessien ja ohjeiden määrittely on tehtävä aina liiketoiminnan tarpeista, ei yritysjuristien henkilökohtaisista ammatillisista ambitioista käsin. Sen sijaan, että tavoitellaan muodollisesti täydellisiä sopimuksia, onkin yksinkertaisesti kysyttävä, mitkä ovat ne kriittiset juridiset asiat, joita ilman meidän yrityksemme ei voi toimia ja palvella asiakkaitaan tai joita ilman toiminta olisi liian riskialtista. Jos johtamisjärjestelmässä on mahdollisuus kriittisten vähimmäisvaatimusten lisäksi kuvata valinnanvaraisia asioita, määrittely voidaan tällöin aloittaa kysymällä, mistä ohjeista ja neuvoista olisi eniten apua ja hyötyä meidän sisäisille asiakkaillemme. Kuviossa 6 esitetään esimerkkinä yhdenlainen sopimusprosessi.

Toiminto (prosessi)	Sopimusprosessi
Kuvaus	Jokaisesta toimitustoimeksiannosta solmitaan kirjallinen sopimus. Sopimusprosessi sisältää toimitussopimusten laadinnan vähimmäisvaatimukset.
Prosessin omistaja	Lakiasiaintoimittaja N.N.
Liiketoiminnan vastuuhenkilö	Jokainen lakisääteeseen tehtävänsä perustuen tai asemavaltuutuksella sopimuksia tekemään valtuutettu
Prosessiin liittyvät tarkentavat ohjeet	– Ohje toimitussopimuksen laatimisesta – Asemavaltuutusohje yhtiön sisäisistä valtuuksista
Mallipohja	Toimitussopimusmalli
Tallenne (tietojärjestelmä, arkisto)	Sopimustenhallintajärjestelmä X
Tavoite ja tavoitteen mittari	– Kirjallisia sopimuksia 100 % – Sopimustenhallintajärjestelmään tallennettujen voimassaolevien kirjallisten sopimusten määrän ja voimassaolevien toimeksiantojen suhde

Kuvio 6. Esimerkki yhdenlaisesta johtamisjärjestelmän sopimusprosessista.

8.5.2 Oikeudellisen riskin mittaaminen ja operatiivisen liiketoiminnan tiedon käyttö

Omaksuakseen asian ihmisen on ymmärrettävä kyseinen asia. Mahdollisimman konkreettinen ja selkeä tieto ohjaa ihmisen toimintaa paremmin kuin ympäripyöreä ja vaikeaselkoinen tieto. Tavoiteasetanta ja tulosten mittaaminen on osa yrityksen johtamista. Konkreettinen data on hyödyllistä myös rakennettaessa ennaltaehkäiseviä riskienhallintatoimintatapoja.

Konkreettinen tavoiteasetanta ja mittaristo kuuluvat myös riskienhallintaan. Myös erilaiset raportointivelvollisuudet vaativat organisaatioilta entistä tarkempaa raportointia. Ja jotta voi raportoida, on oltava jotain mitä raportoida. Rahoitusalan EU-sääntelyssä oikeudellisista riskeistä vaaditaan jo nyt tietoja osana operatiivisten riskien raportointia: oikeudellinen riski on oma operatiivisten riskien osa-alueensa, joka tulee sisällyttää riskipääomalaskelmiin.

Riskejä voidaan mitata esimerkiksi arvioimalla niiden vaikuttavuutta ja todennäköisyyttä ja muodostamalla näiden tekijöiden tulosta riskikerroin. Käytännön ihmisiä puhutteleva tapa on arvioida riskin vaikutusta rahassa. Perinteisesti oikeudellisia riskejä on mitattu rahamääräisenä suhteellisen vähän. EY:n tutkimuksen mukaan oikeudellisten riskien mittaaminen esimerkiksi rahassa on haaste³⁷⁰. Rahamääräiset mittarit yleistynevät tässäkin, ja tätä tarvitaankin jo raportointivelvoitteiden valossa. Riskien esittäminen rahamääräisenä auttaa liiketoiminnan tulosvastuullisia ymmärtämään paremmin riskin merkityksen heidän omalle vastuualueelleen.

Konkreettisten liiketoimintalähtöisten tavoitteiden ja tavoitteiden mittareiden asettamiseksi lakitoiminnon kannattaisi hyödyntää yrityksen jo käytössä olevia erinäisiä raportointijärjestelmiä. Nykyiset raportointijärjestelmät ja tekoäly tuottavat yritysjuristille todennäköisesti jo valmiiksi hyödyllistä tietoa, kun tämä analysoi organisaationsa oikeudellisia riskejä ja esittää päätelmiä johdolle ja riskivastuullisille. Kaikkea ei siis tarvitse rakentaa alusta alkaen lakiyksikön tarpeista käsin. Esimerkiksi sopimusriskejä analysoidessaan sopimusasiakirjojen hallintajärjestelmä on hyvä apuväline, mutta lisäksi tietoa voisi etsiä vaikkapa asiakkuuksien hallintajärjestelmistä (CRM).

Hopkin kirjoittaa, että riskienhallinnassa käytetyt riskirekisterit ja -taulukot ovat mennyttä aikaa. Näiden sijasta riskienhallinnan toimintasuunnitelman tulisi olla tosiasiallisesti käytössä oleva jatkuvasti päivittyvä työkalu ja osa johdon käytössä olevaa ja käyttämää informaatiota.³⁷¹

370 EY 2016, 7.

371 Hopkin 2012, 386–387.

8.5.3 Laki-, riskienhallinta- ja *compliance*-toimintojen yhdistäminen

Riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan malli soveltuu ainakin ajattelutapana ja -apuna kaikkiin organisaatioihin organisaatorakenteesta riippumatta. Malli onkin oivallinen riskienhallinnan työkalu. Se edistää organisaatioiden riskienhallintaa ja auttaa eri toimintoja ymmärtämään merkityksensä kokonaisuudessa. Malli kuvaa, miten johdon (*governance*), riskienhallinnan (*risk*) ja valvonnan (*compliance*) tehtävät liittyvät toisiinsa ja mikä on kunkin toiminnon rooli.

Monitahoinen liiketoimintaympäristö vaatii organisaatiolta ketteryyttä ja yhä laajempien kokonaisuuksien hallintaa. Tehtävät limittyvät ja yhä useammin vaaditaan nopeaa reagoitua. Vaikka perinteiset painopistealueet, kuten lainsäädännöstä ja sopimuksista johtuvat tappioriskit eivät häviä mihinkään, lakiyksikön rooli muuttuu – ja pitäisikin muuttua. Esimerkiksi konsulttiyhtiö EY:n tutkimuksen mukaan yrityksen lakiyksikkö on lähentymässä entistä enemmän oman sisäisen toiminnan lainmukaisuuden valvontaa eli *compliance*-toimintoa³⁷².

Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja vastuunkanto kokonaisuudesta hyödyttää liiketoimintaakin. Pieniin yksiköihin siiloutuminen ja kapea-alaiset vastuut ovat tavallinen ongelma. Toimivaa olisikin, että yrityksen asiantuntijatoimintoja tarkasteltaisiin kokonaisuuksina ja yhdistettäisiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Vaikka organisaatorakenne ei yksistään ohjaa toimintaa, se ohjaa ajattelua ja käyttäytymistä. Suuremmat asiantuntijatoimintojen yksiköt ainakin mahdollistaisivat laaja-alaisemman katsantokannan ja eri alojen asiantuntijuuden sulautumisen linkittymisen kokonaisvaltaiseksi liiketoiminnan tueksi. Asiantuntijatehtävissä tarvitaan erikoistumista ja oman alan syvällistä osaamista. Tämä ei kuitenkaan estä sitä, että eri alojen asiantuntijat toimisivat samassa yksikössä.

Oikeudellisen riskienhallinnan näkökulmasta organisaatorakenteessa esimerkiksi lakitoiminnon, riskienhallintatoiminnon ja *compliance*-toiminnon yhdistämisellä voidaan järjestää tehokas johtoa tukeva avustava toiminto. Riskienhallinnan onnistumisessa on kriittistä, että erilaiset avustavat toiminnot, joilla ei ole itsenäistä liiketoiminnallista tulostuosta, ovat riittävän integroituneita johdon ja muiden relevanttien toimintojen kanssa³⁷³.

8.5.4 Sisäisen tarkastuksen toiminnon hyödyntäminen sisäisenä ohjauksena

Sisäinen valvonta ja sisäinen tarkastus ovat hallinnon (*corporate governance*) osa-alueita. Valvonnalla tarkoitetaan niitä johdon, hallituksen ja muiden osapuolten toimenpiteitä, joilla hallitaan riskejä ja siten lisätään päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Johto suunnittelee, organisoii ja

372 EY 2016, 7–9.

373 Hopkin 2012, 386–387 ja EY 2016, 4.

ohjaa toimintaa niin, että päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta saadaan kohtuullinen varmuus.³⁷⁴

Hallinnointikoodissa sisäinen valvonta, riskienhallinta ja sisäinen tarkastus ovat muuta hallinnointia³⁷⁵. Hallinnointikoodin muuta hallinnointia koskevan kappaleen VI johdannon mukaan ”Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan. Tavoitteena on myös liiketoimintaan liittyvien riskien tunnistaminen, arvioiminen ja seuranta. Yhtiön sisäinen tarkastus arvioi muun muassa yhtiön sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa.”³⁷⁶

Suositus 25 – Sisäinen valvonta

Tuloksellinen liiketoiminta edellyttää, että yhtiö ohjaa ja valvoo jatkuvasti toimintaansa. Hallitus huolehtii siitä, että yhtiössä on määritelty sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja että yhtiössä seurataan ohjauksen ja valvonnan toimivuutta.³⁷⁷

Suositus 27 – Sisäinen tarkastus

Yhtiön on määriteltävä, miten sisäisen tarkastuksen tehtävät on yhtiössä järjestetty.

Perustelut

Sisäisen tarkastuksen tehtäviin kuuluu arvioida muun muassa yhtiön sisäisen valvontajärjestelmän ja riskien- hallinnan sekä johtamis- ja hallintoprosessien tarkoituksenmukaisuutta ja tuloksellisuutta. Sisäisen tarkastuksen avulla voidaan tukea organisaation kehittämistä ja tehostaa hallitukselle kuuluvan valvontavelvollisuuden hoitamista.

Yhtiön sisäisen tarkastuksen organisointi ja työskentelytavat ovat riippuvaisia muun muassa yhtiön harjoittaman liiketoiminnan laadusta ja laajuudesta, henkilökunnan määrästä ja muista vastaavista tekijöistä. Yhtiön ei aina ole tarkoituksenmukaista järjestää sisäisen tarkastuksen tehtäviä omaksi toiminnokseen organisaatiossaan.³⁷⁸

374 Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit 2016, 33.

375 Hallinnointikoodi 2015, suositukset 25–27.

376 sama, luku VI, johdanto, 41.

377 sama, suositus 25.

378 sama, suositus 27.

Liiketoiminnan käytännön ihmisen korvaan sisäinen tarkastus ja sisäinen valvonta voivat vaikuttaa luotaan poistyöntäviltä ja kaikkea muulta kuin omaa työtä auttavalta palvelulta. Näidenkin toimintojen perimmäisenä tarkoituksena on turvata yrityksen toimintakykyä ja edesauttaa menestystä. Sisäisen valvonnan ja tarkastuksen toimintojen imagoa ja huomiota kannattaisikin kääntää toiminnon asiakkaiden – niin sisäisten kuin ulkoisten – suuntaan. Sisäinen valvonta ja sisäinen ohjaus ovat asiakaspalvelutoimintoja. Sisäisestä tarkastuksesta ja valvonnasta voisi suomenkielessä käyttää paremminkin nimitystä sisäinen ohjaus. Englannin kielen termin *internal control* vakiintunut suomennos on sisäinen valvonta. Käännös ei ole onnistunein, vaan termien *control desk*, *control panel* tai *remote control* lailla käännös sisäinen ohjaus olisi huomattavasti asiakaslähtöisempi.³⁷⁹

8.6 Henkilötason vastuunkannon lisääminen

8.6.1 Rekrytointi ja kykyjen sitouttaminen – oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä

Eettisyys ja vastuunkanto asettavat vaatimuksia myös johdettaville, ei ainoastaan johtajille. Eettisyys ja vastuunkanto eivät kasva itsestään, vaan organisaation kaikilla jäsenillä on oltava kykyä ja halua kantaa vastuuta kokonaisuudesta. Epäeettiseen toimintaan ja epäkohtiin tulisi uskaltaa ja voida myös puuttua. Eettinen kulttuuri mahdollistaa avoimuuden ja vastuunkannon, mutta työntekijä vastaa osaltaan itse siitä, että hän viitsii ja haluaa kantaa vastuuta sekä tarvittaessa puuttua epäkohtiin.

Työntekijälle eettinen johtaminen ja hyvä yrityskulttuuri näkyvät hyvin arkisissa asioissa, kuten palkitsemisessa, selkeinä tavoitteina, selkeinä rooleina ja vastuina sekä osaamisen kehittämisessä. Yksinkertaiselta vaikuttavat perusasiat, jotka juuri näkyvät ensimmäisenä työntekijälle, eivät kuitenkaan ole aina helppoja. Joskus tuntuu helpommalta oikaista perusasioissa tai ne vain unohdetaan.

Niin työntekijän kuin työnantajayrityksen eettisyys haastetaan jo rekrytointitilanteessa. Yritys on niin eettinen kuin sen työntekijät ovat. Eettinen kulttuuri rakentuu organisaatiossa toimivien yksilöiden moraalista. Yrityksellä ei voi olla sen piirissä toimivista ihmisistä irrallista moraalialia. Sekä työnhakijan että yrityksen kannattaa varmistua, että keskinäiset arvomaailmat kohtaavat tai eivät ainakaan ole ristiriidassa keskenään. Henkilötason arvojen vastainen toiminta ja omasta moraalista luopuminen rasittaa työntekijää pitkällä aikavälillä.

379 Holopainen 2013, 57.

Rekrytointivaihe on kriittinen myös kyvykkäiden yksilöiden sitouttamisessa (*talent retention*). Ideaalitulanteessa yritys pystyy rekrytoimaan tehtävään parhaan ja soveltuvimman henkilön. Yksinkertaiselta vaikuttava peruslähtökohta ei ole kuitenkaan aina helppo toteuttaa. Se, että yritys pystyy ja uskaltaa rekrytoida toimintansa kannalta soveltuvimmat ja tehtävän vaatimusten kannalta pätevimmat henkilöt, vaatii suoraselkäisyyttä ja kykyä nähdä rekrytointien pitkän aikavälin vaikutukset.

Parhaan kandidaatin rekrytointiin esteeksi voivat nousta esimerkiksi kiire tai korkea palkkatoive. Vaihtoehtoiskestannukseksi tulee väärän tai heikomman työntekijän heikomman suorituskyvyn aiheuttamat kulut ja menetetyt mahdollisuudet. Väärin työntekijöiden pitäminen väärissä työtehtävissä on yritykselle kallista. Kun ihminen on väärässä tehtävässä, hänen suorituskykynsä ja tuottavuutensa on heikko. Suorituskyvyltään heikon työntekijän vaikutus säteilee kaikkiin muihinkin, joiden kanssa hän työskentelee. Ympäröivä tiimi ei kehity, ja lahjakkaat ja tuottoisat työntekijät epämotivoituvat ja hakeutuvat muualle töihin. Loppujen lopuksi lumipalloefektin lailla koko yrityksen suorituskyky heikentyy ja työnantajamielikuva kärsii. Jos heikko suorittaja on esimies, lahjakkaalle yksilölle ei voida myöskään tarjota hyvää esimiestä. Lahjakas työntekijä vaatii laadukasta johtamista ja tuottoisan esimiehen.³⁸⁰ Esimiestehtävissä toimivat heikot suorittajat tukkivat myös hyvien työntekijöiden uraetenemisen. Lahjakasta yksilöä ei voida siirtää urallaan eteenpäin vaativampiin tehtäviin, jos esimiespaikkaa pitää heikompi työntekijä.

Usein heikot suorittajat vieläpä pysyvät tehtävissään vuosia ilman asiaan puuttumista. Heikkojen työntekijöiden suoritukseen puuttuminen onkin vaikein ja vähiten hyödynnetty keino sitouttaa lahjakkaat työntekijät yritykseen. Heikkoon suoritukseen puuttuminen ja henkilön siirtäminen pois ei ole epämoraalista – päinvastoin.³⁸¹

Jos työnantajayrityksessä on merkittäviä epäkohtia, yritys ei välttämättä ole rekrytointivaiheessa työnhakijalle kaikesta täysin rehellinen. Työelämää nähnyt kokenut hakija huomaa epäkohdat aiemmin kuin nuori ja innokas, joka uskoo rekrytointipuheet ja alkaa epäillä toimintatapoja vasta myöhemmin. Rekrytointiprosessi testaa rekrytoivan esimiehen suoraselkäisyyttä ja eettisyyttä. Tilanne haastaa rekrytoijan olemaan rehellinen niin työnhakijaa kuin itseään kohtaan. Itsetutkiskelun paikka on aina, jos rekrytointivaiheessa koetaan esteitä tai haasteita parhaan ja soveltuvimman hakijan rekrytoimiseksi.

380 Chambers ym. 1998, 56–57.

381 sama, 56–57.

8.6.2 Kannusteet

Käytännön näkökulma: Valtion alkoholimonopoliyhtiö Alko Oy on nykyisin tunnettu erinomaisesta asiakaspalvelustaan. Alkossa oli vuonna 2016 keskimäärin 2385 työntekijää³⁸². Kuinka Alko on onnistunut muuttamaan toimintansa asiakkaita valvovasta asiakkaita palvelevaksi valintamyymäläksi siten, että lähes poikkeuksetta kohdalle osuva Alkon myyjä on helposti lähestyttävä ja aina valmis auttamaan asiakasta? Eräinä merkittävänä tekijöinä ovat organisaatorakenne ja henkilökunnan strategiapalkkiojärjestelmä. Alkon organisaatorakenne on matala ja suurin osa henkilöstöstä työskentelee asiakasrajapinnassa. Työntekijät vastuutetaan eri myymälätehtäviin ja useilla on myyjän tehtävän ohella myös oman toimen ohella muita tehtäviä.³⁸³ Toiseksi strategian tavoitteiden mukainen strategiapalkkiojärjestelmä on koskenut koko henkilökuntaa eli esimerkiksi vuonna 2016 strategian tavoitteiden saavuttamisesta strategiapalkkio oli 6–12 prosenttia vuosipalkasta³⁸⁴.

Vaikka työntekijää motivoivat työpaikassaan esimerkiksi vapaus, haasteet ja uraetenemismahdollisuudet, myös kannusteilla on tärkeä merkitys. Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmien mittarit ohjaavat ihmisen toimintaa ja päätöksentekoa. Sanonta siitä, että sitä saa mitä tilaa, pätee tässäkin. Jos työntekijä kokee, että tulospalkkion saamiseksi on optimoitava oman yksikön tulosta koko yrityksen tuloksen sijaan, todennäköisesti osaoptimointia silloin myös tehdään ja vieläpä tehokkaasti.

Kun ihminen halutaan saada tekemään jotain sellaista, mitä hän ei muuten tekisi, tarvitaan ulkopuolelta asetettua kannustinta. Ihminen on taipuvainen tekemään sitä, mistä häntä mitataan ja palkitaan. On pyrittävä valitsemaan mahdollisimman tehokkaat kannustimet. Tämä puolestaan edellyttää, että tunnetaan kannustettavan kyvyt, tiedot, intressit ja preferenssit. Ihmisillä on erilaisia pysyvämpiä intressejä ja vaihtuvia preferenssejä, joiden välillä ihmiset tekevät päivittäisiä valintoja ja asettavat tavoitteitaan. Intressit ovat suhteellisen pysyviä laajempia ihmisen omaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin liittyviä hyväksytyksiä. Preferenssit ovat enemmän tilannekohtaisesti vaihtuvia mielihaluja ja mieltymyksiä.³⁸⁵

382 Alko Oy:n vuosikertomus 2016 osoitteessa www.alko.fi.

383 Suomen parhaat työpaikat 2014 -tutkimuksen toimittamasta Culture Audit -johtamiskulttuuriauditista pöimittu käytäntö osoitteessa www.parempityoelama.fi.

384 Alko Oy:n vuosikertomus 2016 osoitteessa www.alko.fi.

385 ETENE 2013, 31–33.

Kannustaminen onnistuu, jos kannustimilla on jokin yhteys kannustettavan motivaatiotekijöihin. Motivaatiotekijät ovat asioita, joita kannustettava itsekkin pitää omalta kannaltaan edullisina, suotuisina tai hyvinä. Tehokas kannustin saa kannustettavan valitsemaan sekä hänelle itselleen että kannustajalle myönteisiä vaihtoehtoja. Parhaassa tapauksessa kannustettava valitsee auktoriteetin päämäärät omikseen, jolloin varsinaista kannustamista ei enää tarvita.³⁸⁶

Toisaalta, mikäli ihmisellä ei ole käsitystä omaa toimintaansa ohjaavista arvoista, hänen valintansa perustuvat herkemmin tilannekohtaisiin haluihin ja mieltymyksiin. Ihminen sitoutuu toimintatapoihin silloin, kun ne ovat hänen arvojensa mukaisia. Jos ihminen ei tunnista eikä kykene muotoilemaan omia pyyviä intressejään, hänen käyttäytymistään on vaikea ennakoida ja myös hänen sitoutumisensa yhteisiin arvoihin on häilyvä³⁸⁷. Oman arvontunto ja oman ihmisarvon tunnistaminen ovat edellytyksiä sille, että ihminen voi muodostaa käsityksen omista intresseistään³⁸⁸. Kannusteet ja palkitseminen toimivat, kun ne ovat yhteydessä ihmisen omiin intresseihin.

Tämän tutkimuksen yhteydessä kaikki haastateltavat painottivat, että tavoiteasetannalla ja ennen kaikkea kannustimilla on käytännön liiketoiminnassa kriittinen rooli – niin hyvässä kuin pahassa. Parhaimmillaan palkitseminen sytyttää työntekijöiden ”terveen” ahneuden palvelemaan yrityksen tarkoituksiperiä. Pahimmillaan työntekijät voivat toimia yrityksen kokonaisu-menestyksen kannalta osaoptimaalisesti, manipuloida mittareita tai toimia lyhytnäköisesti.³⁸⁹

Kannustejärjestelmiä rakennettaessa on tärkeää, että järjestelmät eivät syrjäytä työntekijän sisäistä motivaatiota tai aiheuta ristiriitoja sen kanssa. Erityisen tärkeää tämä on luovuutta ja riskinottoa vaativissa tehtävissä.

Ikäheimo, Malmi ja Waldén ovat koonneet hyvän palkitsemisjärjestelmän tyyppillisiä ominaisuuksia. Hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnistaa seuraavista seikoista:

- Yleisenä palkitsemisjärjestelmien peruslähtökohtana ovat saman toimialan työnantajien käyttämien palkitsemisjärjestelmien rakenne ja palkkiotaso. Ne edustavat usein alan hyväksi koettuja käytäntöjä.
- Yrityksen kulttuuri, arvot ja palkitsemisjärjestelmien rooli osana ohjausjärjestelmää vaikuttavat siihen, mitä palkitsemisjärjestelmillä voidaan saavuttaa.

386 ETENE 2013, 31–33. Etene viittaa Jaana Hallamaan julkaisemattomaan käsikirjoitukseen *Hallamaa, Jaana, Yhteistoiminnallisuuden etiikka*. 2012.

387 sama, 34–35.

388 sama, 42.

389 Ikäheimo – Malmi – Waldén 2016, 158.

- Palkitsemisjärjestelmien tulisi tukea yrityksen strategiassaan tavoittelemaa suuntaa ja muutoksia.
- Palkitsemisjärjestelmä on riittävän yksinkertainen ja ymmärrettävä.
- Palkitsemisjärjestelmä sisältää ensisijaisesti vain sellaisia tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa.
- Kustannukset ja hyödyt on arvioitu tarkasti ja lisäksi on selvitetty, voiko palkitsemisjärjestelmä johtaa pitkällä aikavälillä yrityksen kannalta epäedulliseen toimintaan.
- Palkitsemisjärjestelmän sopeutuminen muutokseen on välttämätöntä. Jokainen palkitsemisjärjestelmä on muodostunut palvelemaan tiettyä hetkeä, minkä vuoksi järjestelmän toimivuutta muuttuvassa ympäristössä tulee tarkkailla.³⁹⁰

8.6.3 Asemaan perustuvat vastuut ja valtuudet

KKO:2011:21: Kaupan keskusliikkeenä toimineen osakeyhtiön aluepäällikkö oli neuvotellut perustettavaa yhtiötä edustaneiden A:n ja B:n kanssa sanotun yhtiön toimimisesta viiden vuoden ajan keskusliikkeen kauppiaana. Aluepäällikön sekä A:n ja B:n päästyä yksimielisyyteen sopimuksen sisällöstä A ja B olivat allekirjoittaneet keskusliikkeen toimesta laaditun yhteistyösopimuksen. Keskusliikkeen puolesta sopimusta ei ollut allekirjoitettu. Aluepäälliköllä ei sopimuksen luonne huomioon ottaen katsottu olleen asemaan perustuvaa kelpoisuutta tehdä keskusliikkeen puolesta kauppapaikkaa koskevaa sopimusta, eikä keskusliikettä sitovaa sopimusta ollut syntynyt.

Jokapäiväisessä yritystoiminnassa yritystä sitovia oikeustoimia solmivat myös muut organisaation jäsenet kuin hallitus ja toimitusjohtaja. Yrityksen toimintojen, toimielimien ja yksittäisten tehtävien asemaan perustuvien vastuiden ja valtuuksien määrittäminen on paitsi eettistä johtamista, myös juridinen kysymys oikeustoimien velvoittavuuden, vahingonkorvauksen ja rikosoikeudellisen rangaistusvastuun näkökulmasta. Oikeudellisesti yrityksen sisäisten vastuiden ja velvollisuuksien määrittely tarkoittaa oikeustoimilain mukaisen asemavaltuutuksen sisällön määrittämistä: mitä oikeustoimia kukin yrityksen työntekijä on oikeutettu tekemään yrityksen puolesta asemansa perusteella.

390 Ikäheimo – Malmi – Waldén 2016, 158–159.

Asemavaltuutuksen perussäädös eli oikeustoimilain 10 §³⁹¹:

Joka on valtuuttanut toisen tekemään sopimuksia tai muita oikeustoimia, tulee suhteessaan kolmanteen henkilöön välittömästi oikeutetuksi ja velvoitetuksi oikeustoimen perusteella, jonka valtuutettu valtuutuksen rajoissa tekee valtuuttajan nimessä.

Milloin jollakin toisen toimessa ollen tai muuten toisen kanssa tekemänsä sopimuksen johdosta on sellainen asema, että siihen lain tai yleisen tavan mukaan liittyy määrätynlainen kelpoisuus toimia tämän puolesta, katsotaan hänet valtuutetuksi tämän kelpoisuuden rajoissa tekemään oikeustoimia.

Oikeustoimilain 11 § säätää valtuutetun ohjeiden vastaisesta toiminnasta:

Jos valtuutettu tehdessään oikeustoimen on toiminut vastoin valtuuttajan hänelle antamia ohjeita, ei oikeustoimi sido valtuuttajaa, jos kolmas henkilö tiesi tai hänen olisi pitänyt tietää, että valtuutettu ylitti toimivaltansa.

Milloin valtuutus perustuu vain valtuuttajan valtuutetulle tekemään tiedonantoon, ei oikeustoimi, jonka valtuutettu on tehnyt toimivaltansa ylittäen, sido valtuuttajaa, vaikkakin kolmas henkilö oli vilpittömässä mielessä.

Asemavaltuutus on merkittävä valtuutus toimia yhtiön puolesta. Vilpittömässä mielessä oleva sopijapuoli on oikeutettu luottamaan valtuutetun ulkoisen aseman antamaan käsitykseen valtuutuksen olemassaolosta³⁹². Asemavaltuutus perustuu pitkälti ulkoisesti havaittaviin seikkoihin. Tällaisia ovat esimerkiksi tehtävänimike ja pukeutuminen. Arviointia ei tehdä pelkästään yhtiön itsensä sisäisesti tarkoittaman perusteella.³⁹³

Asemavaltuutus soveltuu lähinnä vakiotyyppisissä, usein toistuvissa ja taloudelliselta arvoltaan melko vähäisissä oikeustoimissa. Tavanomaisesta poikkeavien ja merkitykseltään suurempien oikeus- ja liiketoimien osalta sopimuksen syntyminen pelkän asemavaltuutuksen nojalla on harvinaista. Asemavaltuutuksen pätevyuden arvioinnissa on merkitystä muun muassa alalla vallitsevalla yleisellä tavalla.³⁹⁴ Asemavaltuutuksen pätevyyttä arvioidaan huomattavan tilannesidonnaisesti. Kun arvioidaan sitä, onko oikeustoimi ollut laadultaan ja laajuudeltaan asemavaltuutuksen piiriin kuuluva, huomioidaan myös muun muassa yhteisön toimiala, tarkoitus ja taloudellinen tila.³⁹⁵

391 Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228.

392 KKO:2011:21.

393 Klami-Wetterstein 2012, 17 ja Hemmo 2003, 505.

394 KKO: 2011:21.

395 Klami-Wetterstein, Paula 2012, 17.

Vapaus tuo vastuuta, ja myös toisinpäin. Epäeettinen toiminta ja väärinkäytökset ovat kuitenkin jokseenkin yleisiä ja yllättävän moni etenkin nuorten sukupolvesta on altis toimimaan epäeettisesti³⁹⁶. Työntekijä kaipaa selkeitä pelisääntöjä, joita noudatetaan ja valvotaan johdonmukaisesti. Johdonmukainen sääntöjen asettaminen ja ylhäältä johtaminen ei ole työntekijän oikeuksia loukkaavaa, päinvastoin. Selkeät vastuut ja säännöt sekä ennakoitavissa olevat seuraamukset tukevat niin työntekijän kuin johtajan oikeusturvaa.

8.6.4 Haastatteluista: Henkilötason vastuunkannosta

Tässä alaluvussa raportoidaan haastatteluiden vastauksia kysymykseen:

”Vastuunkanto: Miten yrityksen henkilöstöä saadaan ottamaan vastuuta sellaisesta tehtävästä, joka ei ole henkilön toimenkuvassa ensisijaiseksi määritelty vastuu (esimerkkinä asiakaslähtöisyys juristille tai riskienhallinta myyjälle)?”

Kaikki haastateltavat mainitsevat, että kannusteet ovat yksi tärkeimmistä, ellei tärkein työkalu henkilötason vastuunkannon lisäämiseksi. Kannusteiden merkitys voitaneenkin todeta olevan erittäin suuri.

Henkilötason vastuunkanto edellyttää toimenpiteitä niin johdolta kuin yksilöltä. Asiakaskokemusasiantuntija lähtee siitä, että esimerkiksi asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtämiseksi henkilöllä on oltava omakohtainen ymmärrys kokemuksesta. Tämä palautuu pitkälti myös asiakkaan kokeman tunteen ymmärtämiseen. Myös Liikkeenjohdon neuvonantaja tuo esille yksilön osallistamisen. Esimerkiksi asiantuntijalle voidaan antaa kokonaisvastuu projektista, jossa toimitaan yli asiantuntija- ja toimintorajojen. Saamalla ja kantamalla vastuuta kokonaisuuksista oppii myös näkemään kokonaisuuksia.

Yksilötason toimintaa ohjaavat yrityksen prosessit ja valtuutusohjeet, jotka Vastuullisuusasiantuntija nostaa esille. Näillä elementeillä luodaan perusta halukkuulle kantaa vastuuta. Yritystason ohjeista puhuttaessa Vastuullisuusasiantuntija kysyy kiintoisan kysymyksen: Mikä saa yksilön toimimaan tietoisesti vastoin ohjeita ja ottamaan riskin henkilökohtaisista seuraamuksista, kuten työsuhteen irtisanominen tai jopa rikosoikeudelliset sanktiot? Kysymykseen syventyminen tässä ei ole mahdollista, mutta lyhyesti todettakoon, että yhtenä vastauksena lienee henkilön ja organisaation moraalit.

396 EYGM, Human instinct or machine logic – which do you trust most in the fight against fraud and corruption? Survey 2017.

8.7 Luvun kokoavia huomioita

Hallinnoinnin näkökulmasta hallituksella on osakeyhtiön lakisäateisistä toimielimistä laajin liiketoiminnallinen päätösvalta. Hallitus delegoi ja määrittää vastuuta edelleen organisaatiolle. Yksilötason vastuuta ja vastuunottoa ohjataan muun muassa määrittelyin asemavaltuutusohjein, kannustein ja osallistamalla.

Vastuu oikeudellisesta riskienhallinnasta tulee olla operatiivisella tulosvastuullisella johdolla. Riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan mallin mukaisesti lakiyksikkö tukee operatiivista johtoa tässä tehtävässään. Vaikka viimesijainen (liiketoiminnallinen) vastuu on toisaalla, yritysjuristin tukeva rooli tarkoittaa sitä, että juristi uskaltaa antaa ymmärrettäviä juridisia kannanottoja ja toimintasuosituksia päätöksentekoa varten.

Oikeudellisessa riskienhallinnassa on hyödyksi, että lakiasiat on määritelty osana yhtiön johtamisjärjestelmää ja että riskienhallinnan asiantuntijatoimintot toimivat riittävästi yhdessä, jopa yhdistettynä yhdeksi toiminnoksi. Oikeudellisen riskin mittaamisessa auttavat konkreettiset, esimerkiksi rahamääräiset mittarit ja operatiivisen tiedon käyttö.

Operatiivisella tasolla oikeudellinen riskienhallinta yhdistyy muihin yrityksen toimintoihin luontevasti. Yritysjuristin on perusteltua antaa näkemyksensä käyttöön niin organisatorisissa, vastuuttamiseen tai henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä.

9 Juristin taitojen merkitys liiketoiminnassa

9.1 Luvun tavoite

Tässä viimeisessä tutkimuksellisessa luvussa pohditaan, mitä onnistunut oikeudellinen riskienhallinta edellyttää juristilta yksilötasolla. Tässä luvussa sovelletaan edellä tässä tutkimuksessa esitettyä juristiin yksilötasolla. Miten juristi varmistaa itse henkilötasolla vastuunottoaan ja asiakaslähtöisyytään, joiden on edellä todettu olevan eettisen toiminnan kulmakiviä.

Viimeiseksi alaluvussa 9.4 testataan ja pohditaan haastateltujen näkemyksien avulla sitä, miten systeemitoeoreettinen systeemiälykkyys ja eettisyys ilmenevät juristille asetettavissa vaatimuksissa.

9.2 Liiketoimintaympäristön, asiakasnäkökulman ja oman roolin ymmärtäminen

- ”• Asiantuntijat ovat hankalia johdettavia.
- Asiantuntijoita ei pidäkään johtaa.
- Asiantuntijat arvostavat vain omaa osaamistaan. He ovat kapea-alaisesti kiinnostuneita omasta alueestaan.
- Asiantuntijat ovat boheemeja.
- Asiantuntijoille tieto on valtaa.
- Asiantuntijat eivät kykene tiimityöhön.”³⁹⁷

Asiantuntijoihin liitetään muun muassa yllä mainittuja mielikuvia. Ulkopuolisen silmissä oman alansa huippuasiantuntija voi antaa jopa pelottavan ja luotaan työntävän ensivaikutelman. Se ei ainakaan helpota vuorovaikutusta toisen alan edustajan kanssa. Eri ammattikuntien välinen vuorovaikutus on tunnettu haasteena kautta aikojen, ja sitä tutkitaan myös tieteellisesti. Tämänkin tutkimuksen tärkeimpiä innoittajia ovat olleet haasteet lakisanoman myymisestä tulosvastuullisille sekä kummastus liike-elämän eri ammattiryhmien välisen viestinnän vaikeudesta.

397 Aaltonen 2000, 109–110.

Yritysjuridiikalla ei ole itseisarvoa. Juridiikkaa ei siis tarvittaisi, jos ei olisi sääntöjä tarvitsevia yhteiskuntaa ja sen toimijoita. Esimerkiksi moitteettomasti laaditulla sopimusasiakirjalla ei ole itseisarvoa. Täydellisen kaunista sopimusta ei tarvita, jos ei ole liiketoimintaa, liiketoiminnallista tavoitetta, asiakasta tai sopimusosapuolia. Täydellisestäkään sopimuksesta ei toisin sanoen ole hyötyä, ellei sitä ole laadittu tarkalleen kohteena olevan liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Tuottaakseen lisäarvoa yritykselle ja asiakkaalle yritysjuristin on ymmärrettävä liiketoimintaa. Hänen on ymmärrettävä yrityksen asiakkaan näkökulma, yrityksen liiketoiminta- ja ansaintamalli sekä toimiala ja markkina, joilla toimitaan. Kun ymmärtää liiketoiminnan toimintaympäristön, vasta sitten on mahdollista ymmärtää oma asiantuntijaroolinsa kokonaisuudessa. Vasta kun tunnistaa oman roolinsa kokonaisuudessa ja rooliin kohdistuvat liiketoimintavastuullisten odotukset, osaa suhteuttaa juridiikan merkityksen kokonaisuudessa ja tarjoilla sitä muulle organisaatiolle oikeassa määrin. Tämä viesti on tämän väitöstutkimuksen tärkein viesti juristeille. Liiketoiminta- ja asiakaslähtöisyys kuulostavat helposti ja itsestään selvyydeltä, mutta käytännössä ovat sittenkin vaikeampia toteuttaa. Oman roolin ja merkityksellisyyden tutkiminen ja tunnistaminen vaatii itsereflektointia ja myös itsetuntoa tarvittaessa todeta kehittymistarpeensa – vaikka kuinka hyvin hallitsisi relevantin sääntelyn.

Tämä on tilanneherkkää oikeusajattelua: ensiksi hahmotetaan tilanne ja vasta sitten aletaan etsiä tilanteeseen soveltuva juridiikkaa.

Kuten edellä on todettu, osakeyhtiön yhteiskunnallinen tehtävä ja peruste ole-
massa ololleen on viime kädessä aina asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Yritysjuristin – ja kenen tahansa muun yrityksen asiantuntijan – on ymmärrettävä edustamansa yrityksen asiakkaan tarpeet ja toimittava asiakkaan etujen mukaisesti. Näin hän toimii myös yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Yritysjuristi on asiakaspalvelija: hänen asiakkaitaan ovat sekä loppuasiakas mutta myös sisäinen asiakas. Yritysjuristin on toiminnassaan aina ajateltava työtehtäväänsä, kuten sopimusta tai riidanratkaisua kahdesta näkökulmasta eli sekä sisäisen asiakkaan että ulkoisen loppuasiakkaan parhaaksi. Asiakkaan huomiointi kuulostaa niin ikään itsestään selvyydeltä, mutta käytännössä asiakasnäkökulman ymmärtäminen voi olla yllättävän haasteellista.

Juristilla on juridiikan asiantuntijana myös oma suhteensa ja suhtautumisen-
sa oikeuteen ja edelleen omaan erityisosaamisensa oikeudenalaan. Eri oikeuden-
alat voidaan nähdä systeemiteoreettisesti oikeuden osajärjestelminä. Sen lisäksi,
että hyvä juristityöskentely edellyttää mukautumista ympäristön vaatimuksiin,
jakautuneisuus oikeuden sisällä ei ainakaan helpota kokonaisuuksien hahmot-
tamista. Yhden oikeudenalan syvällisenä asiantuntijana hahmottaa asioita her-
kästi oman oikeudenalan näkökulmasta. Haasteena on, että ajan kuluessa oman
osaamisalueen painoarvo muuttuu suhteettomaksi muihin oikeudenaloihin ja
järjestelmiin nähden. Oma asiantuntemuksessaan on ikään kuin niin syvällä, että

siitä tulee lähes uskonto, eikä enää vaivatta pysty peilaamaan omaa merkitystään kokonaisuudessa.

”Finanssioikeuden eri puolet eivät ole toisistaan irrallisia oikeusjärjestyksen lohkoja vaan edellyttävät toisiaan. Mahdollista on myös nähdä finanssivaltio-oikeus sen suuren merkityksen vuoksi omana erillisenä oikeudenalanaan. Toisaalta on syytä korostaa, että eri oikeudenalojen rajoja ei tule nähdä liian jyrkkinä. Finanssioikeus suhteessa muihin oikeudenaloihin on myös eräänlainen ”superoikeudenala”, koska se resursseja keräämällä ja niitä uudelleen allokoimalla mahdollistaa ja varmistaa oikeusjärjestyksen olemassaolon ja toiminnan.

... - ...

Toisinaan voi käydä myös niin, että eri vaihtoehtojen veroseuraamukset selvitetään ensimmäiseksi ja vasta tämän jälkeen ryhdytään miettimään toimenpiteiden siviilioikeudellista toteuttamistapaa.”³⁹⁸

Teoreettisten viitekehysten ohella käytännön kokemus tuo tietenkin osaltaan ulottuvuutta ja varmuutta juristin työhön. Kokemuksen karttuessa kaikkea ei enää tarvitse tarkistaa laista ja osaa hahmottaa kokonaisuuksiakin paremmin. Asiat saavat oikeat mittasuhteet. Kokenut asiantuntija törmää vastavalmistunutta harvemmin itselle hankaliin kysymyksiin. Pisinkään kokemus ei kuitenkaan korvaa liiketoimintalähtöisyyttä. Vastavalmistunut innokkaasti liiketoimintaan suhtautuva ja aidosti asiakkaasta kiinnostunut yritysjuristi todennäköisemmin integroituu yrityksen sisällä ja saavuttaa nopeammin ja enemmän arvostusta kuin lakitekniikkaan jämähtänyt kokenut kollegansa.

Aikakausjulkaisu Mediuutisissa lääkärit kertovat Vaikea tapaus -palsatalla työssään kohtaamista vaikeista tilanteista. Taysin infektioyksikön apulaisylilääkäri Reetta Huttunen totesi osuvasti Mediuutisissa 18.5.2018 (nro 19, sivu 18) seuraavasti: ”Tapaus opetti minulle, että ei pitäisi päästää omaa ajatteluaan liian eksoottiseksi eikä normaalielämälle etäiseksi. Pitäisi aina lähteä liikkeelle perusasioista, vaikka näyttäisikin siltä, että kyseessä saattaisi olla erikoisempi tapaus. Tästä tilanteesta muistui mieleeni, kun opiskeluaikana joku opettajistamme totesi: kun kokematon lääkäri kuulee ikkunan takana kopsetta, hän ajattelee, että seepraham se siellä. Helposti käy niin, että lähtee ajattelemaan asioista liian vaikeasti.”

398 Määttä (toim.) 2012, 27.

9.3 Vuorovaikutustaidot, systeemiajattelu ja systeemiäly

Ennen ajateltiin, että hyvää ammattitaitoa on teknisesti puhdas suorittaminen. Nykyisin ammattitaitoon kuuluu myös oman persoonan ja tiedon kehittäminen.³⁹⁹ Tiedollisten ja taidollisten resurssien lisäksi juristilla on oltava juridiikkaa tehdäkseen myös lukuisa joukko muita kuin lakiteknisiä taitoja. Peruslähtökohta on hyvä itsetuntemus. Juristin on tiedostettava vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta voi hyödyntää parhaat ominaisuutensa juristin työssään.

Muiden asiantuntijatehtävien lailla juristin työ on vaikuttamista toisiin ihmisiin. Tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Sosiaaliset taidot ja tunneäly ovat ehdottoman tärkeitä vuorovaikutustaitoja asiantuntijan työssä. Asiantuntija on myyjä, joka myy oman osaamisalueensa tärkeyttä ja osaamista muiden käyttöön. Ihminen pystyy vaikuttamaan toisiin ihmisiin, kun hänellä on valtaa ja auktoriteettiasema. Ihmistä kuunnellaan ja hänen sanomansa hyväksytään, kun hän on pidetty ja häntä arvostetaan. Valta voi olla muodollista ja epämuodollista. Muodollinen valta syntyy organisatorisella asemalla. Muodollista valtaakin tehokkaampaa on epämuodollinen valta ja auktoriteettiasema. Kun henkilö nauttii henkilökohtaista arvostusta, hänellä sanotaan olevan myös epämuodollista valtaa ja auktoriteettia. Arvostettua henkilöä kuunnellaan ja hänen sanomansa hyväksytään. Arvostusta ja epämuodollista valtaa saavuttaa ensinnäkin osoittamalla oman alansa asiantuntijuuden ja hallitsemalla työnsä. Ensimmäiseksi on siis opittava hallitsemaan oma alansa. Tämän myötä on sitten helpompi hahmottaa, mikä oman ydinosaamisen asema ja merkitys on koko yhtiön liiketoiminnassa.⁴⁰⁰

Sosiaalisinkaan ihminen ei kuitenkaan pärjää, jos hän ei kykene kommunikoi-
maan ja ilmaisemaan itseään selkeästi ja ymmärrettävästi. Modernin systeemiteorian mukaan yhteiskunta rakentuu (vain ja ainoastaan) *kommunikaatiosta*. Teoria identifioi sitä, miten kommunikaatio toimii fyysisessä maailmassa ja miten yhteiskunnan eri järjestelmät kommunikoivat keskenään.⁴⁰¹ Oikeus muokkaa jatkuvasti muiden järjestelmien aineksia oikeuden kielelle ja omaan järjestelmään sopivaksi. Oikeus tulkitsee itse, mikä aines ylipäänsä on otettava mukaan sen järjestelmään ja mikä jätettävä ulkopuolelle. Oikeudellinen kieli on maallikolle vaikeasti ymmärrettävää.

Kieli onkin juristin yksi tärkeimmistä työkaluista. Hyvä kielitaito tarkoittaa paitsi kielellisesti taitavaa ja ymmärrettävää kirjallista ja suullista kielitaitoa, myös perustelutaitoa ja vakuuttavaa esiintymistä eli retorista taitoa. Juristin sanoma ymmärretään, kun asia kerrotaan mahdollisimman yksinkertaisesti ja konkreettisesti. Vaikka juristista tuntuisi vaikealta jättää viestistään pois kaikki

399 Aaltonen 2000, 110.

400 Heiskanen 1984, 134.

401 Luhmann 2004, 1.

nyanssit kuten poikkeukset sääntöön tai epätodennäköiset tulkintavaihtoehdot, useimmiten (voimakaskin) yksinkertaistaminen on tehokkaampaa käytännön liikemiehelle. Konkreettisuus puolestaan tarkoittaa esimerkiksi juridiselle kielelle ominaisten tulkinnanvaraisten määreiden jättämistä pois. Lisäksi konkreettisuus tarkoittaa toimialan sanaston osaamista ja esimerkiksi riskien vakavuuden esittämistä rahamääräisesti.

Oikeudellinen kieli paitsi yhdistää myös erottaa. Kuten Asiakaskokemus-asiiantuntija pohti haastatteluissa, Tuori toteaa samansuuntaisesti, että professioiden sosiologiassa profession kieli on ammattikunnan keino itsetehostuksessa ja reviiirin vartioinnissa.⁴⁰²

2020-lukua lähestyttäessä lakimieskunnan pinnalla oleva aihe on *Legal Design*, joka yksinkertaistettuna tarkoittaa juridisten lopputuotteiden muotoilua selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi. *Legal Designilla* ajatellaan yhdistettävän juridiikkaa, palvelumuotoilua ja teknologisia innovaatioita⁴⁰³. Juridiikan tuotteiden palvelumuotoilu teknologian avulla avaa epäilemättä mahdollisuuksia lakimieskunnalle. Teknologia ja muotoilu kun eivät ole lakimieskunnalle tutuimpia työkaluja. Kuitenkin kauniisti muotoiltuun *Legal Design* -pakettiin kätkeytyy varsin tuttu perustavoite ja peruskysymys: kuinka juristi palvelee asiakasta asiakaslähtöisesti ja ymmärrettävästi.

Systeemiteoreettinen katsantokanta tiivistää vuorovaikutustaitojen merkitystä. Systeemiajattelulla tarkoitetaan tapahtumien tarkastelua kontekstissaan sekä huomion keskittämistä yksilöllisten piirteiden asemasta yhteyksiin ja osien välisiin suhteisiin. Systeemiajattelun avainkäsitteitä ovat kokonaisuus, organisoituminen ja vuorovaikutusmallit.

Hämäläinen ja Saarinen ovat tiivistäneet systeemiteoreettisessa tutkimuksessa esitettyjä päätelmiä, jotka systeemiteoreettisesti selittävät myös liike-elämän toimijoiden käyttäytymistä. Ensinnäkin sosiaaliset systeemit ovat riippuvaisia informaatiosta, jota välitetään kielellisellä ja elevisiivillä. Toiseksi informaation välittymistä kontrolloivat eri tekijöistä, kuten kulttuurista ja kansalaisuudesta kumpuavat käyttäytymissäännöt. Kolmanneksi vuorovaikutustapahtuma on aina kontekstisidonnainen. Asia ja tilanneyhteyden huomiointi on systeemin toiminnan kannalta tärkeää.⁴⁰⁴

Systeemiäly tarkoittaa taitoa hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia. Systeemiälykäs henkilö tiedostaa ja toimii älykkäästi ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, joista ei voi erottaa itseään. Tätä kutsutaan reflektioidoksi. Hän huomioi luovasti ja tarkoituk-

402 Tuori 2007, 136.

403 Lisää *legal design* -aiheesta esimerkiksi Passera 2017.

404 Hämäläinen - Saarinen 2004, 96–97.

senmukaisesti ympäristönsä ja itsensä sekä vuorovaikutuskokonaisuuden.⁴⁰⁵ Systeemiälykkyys on älyä, jonka taustalla vaikuttavat systeemitteoriat ja systeemiäjättelu. Systeemiäjättelu sisältää vuorovaikutus-, dialogi- ja kommunikaatio- taidot sekä tunneälyn ja moniälyn.⁴⁰⁶

Luhmannin mukaan henkilön täytyy pystyä tiedostamaan systeemin ja ympäristön välinen suhde ja hänen täytyy pystyä käyttämään siitä saatua tietoa hyväkseen. Koska henkilö itse on osa systeemiä, hänen tulee tiedostaa myös oma toimintansa osana systeemiä. Refleksiivisessä ammatillisuudessa systeemisyyss on pyrkimystä saada henkilö tiedostamaan olevansa osa kokonaisuutta ja vuorovaikutustilannetta sekä osa ympäristöä vaikuttavansa todellisuuteen olemalla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. On kuitenkin tiedostettava, että inhimillisiä systeemejä ei voi koskaan ymmärtää tai hallita absoluuttisesti.⁴⁰⁷

Hämäläinen ja Saarinen ovat koonneet systeemiälykkään ihmisen tunnusmerkkejä. Systeemiälykäs henkilö hahmottaa tilanteita kokonaisuuksina ja pystyy rajaamaan kokonaisuuksista oleellisen. Hän hahmottaa itsensä yksilönä osana erilaisia systeemejä, jonka nykymuotoa hän myös tarvittaessa kyseenalaistaa. Lisäksi hän näkee tilanteen ja sen rajoitukset ja toisaalta ennakoii ja pystyy herkkyyttä omaavana muuttamaan tilannetta tarpeen mukaan. Systeemiälykäs henkilö huomioi toisia siten, että hän pystyy näkemään ihmisessä olevan myönteisen muutosvoiman, osaa asettua toisen asemaan ja tunnistaa (omista poikkeavia) erilaisia ajatusmalleja. Hän jalostaa ja tulkitsee aktiivisesti ja omaehtoisesti omia ajatusmallejaan sekä tunnistaa itseä rajoittavia uskomuksia. Kaiken kaikkiaan systeemiälykäs henkilö kykenee toimimaan tunne- ja symbolimaailmassa taitavasti ja viimeiseksi hän on taitava kommunikoija.⁴⁰⁸

Systeemiälykkyys onkin Saarisen ja Hämäläisen mukaan luonteeltaan dialogista, kokonaisvaltaista kokonaisuuksien, syiden ja seurausten hahmottamista sekä riippuvuussuhteiden ymmärtämistä. Siinä ajattelu ymmärretään prosessina. Edelleen se tarkoittaa kykyä ottaa etäisyyttä ja asettua tilanteen ulkopuolelle. Systeemiälykkyydellä tarkoitetaan muutoskykyä, kuten toimintaa kahlitsevien ajattelunmallien purkamista, kykyä vaihtaa näkökulmaa ja tunnistaa ristiriitaisia ajatusmalleja, kykyä havaita muutostarpeita ja valmiutta muuttaa toimintoja.⁴⁰⁹

405 Hämäläinen – Saarinen 2004, 103. Hämäläinen ja Saarinen tiivistävät systeemiälyn käsitteen omien sekä Sakari Turusen, Tom Bäckströmin ja Sebastian Slotten näkemysten pohjalta.

406 Hämäläinen – Saarinen 2004, 105.

407 sama, 98.

408 sama, 103–104.

409 sama, 103–104.

Systeemiälykkään henkilön määreitä ovat

tilannetaju	harkintakyky	ajoituskyky
rytminvaihtokyky	reiluus	oikeudenmukaisuus
aitous	suoruus	asiallisuus
rohkeus	läsnäoleminen	kyky kuunnella
päätäväisyys yhdistettynä epäitsekkyteen	ihmisusko ja elämänusko	

Kuvio 7. Systeemiälykkään henkilön määreitä. ⁴¹⁰

Tarkasteltaessa edellä kuvattua systeemiälykkyyttä huomataan, että eettisyyttä määritellään samoin määrein kuin systeemiälykkyyttä. Oikeudenmukainen ja tilannetajuinen henkilö on sekä systeemiälykäs että eettinen.

9.4 Haastatteluista: Juristilta vaadittavat taidot liiketoiminnan näkökulmasta

Osana tätä tutkimusta tehdyissä haastatteluissa kysyttiin haastateltavien näkemystä kysymykseen juristilta vaadittavista taidoista liiketoiminnan näkökulmasta:

”Juristilta vaadittavat taidot liiketoiminnan näkökulmasta:
Millaisia taitoja ja henkilöön liittyviä ominaisuuksia liiketoiminnan näkökulmasta pätevä yritysjuristi (ja asiantuntija) tarvitsee?”

Eettisyys tarkoittaa myös juristin toimessa erityisesti vastuunottoa ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Juristiprofessio on aikojen kuluessa eriytynyt asiantuntija-alaksi, joka niin valitessaan voi muun muassa ammattikielen avulla pitää etäisyyttä toisiin ja pysyä hieman vaikeatulkintaisena. Haastattelussa Asiakas-kokemusasiantuntija pohtikin, haluaako juristi yli päänsä tehdä itseään ymmärrettäväksi vai haluaako juristi mieluummin pysyäkin profession verhon suojissa ja antaa sieltä vaikeatulkintaisia juridisia kommentteja?

410 Hämäläinen – Saarinen 2004, 103–104.

Konkreettisenä esimerkkinä vastuunkannosta Asiakaskokemusasiantuntija mainitsee sen, että juristin on osattava ja ennen kaikkea uskallettava antaa selkeä kollegiaalinen mielipide (käytettävissä olevan tiedon perusteella). Juridiikan asiantuntija on aidosti hyödyksi, kun hän pystyy esittämään asiakkaalleen oman asiantuntemuksensa perusteella selkeän kannan, jota tulosvastuullinen päätöksentekijä voi käyttää muiden perustelujen ohella päätöksentekonsa pohjana. Juristin tulisi uskaltaa esittää analyysinsä perusteella todennäköisin vaihtoehto kulloisessakin tilanteessa. Juristin tulee ymmärtää, että hänen näkemyksensä on vain yksi päätöksenteon peruste muiden joukossa ja että tulosvastuullinen vastaa kyllä lopputuloksesta. Juristin asiakas on kiinnostunut saamaan mielipiteen juuri sen hetken ongelmaansa. Selkeä ja yksitulkintainen kannanotto ei sisällä juristille niin ominaisia vastuunvapauslausekkeita tai loputtomien teoreettistenkin vaihtoehtojen jossittelua. Asiantuntijuutta on osata esittää asiansa yksinkertaisesti ja arvioida todennäköisin vaihtoehto. Juristin ammattitaitoa ja vastuunkantoa on se, että juristi uskaltaa kollegiaalisessa hengessä mielipiteensä tulosvastuulliselle esittää. Asiakas luottaa juridiikan ammattitaitoon ja käytännössähän pitäisi olla niin, että juristi on kuitenkin juridiikan paras asiantuntija kulloisessakin kysymyksessä.

Myös Liikkeenjohdon neuvonantaja painottaa juristin omaa vastuuta: juristin on uskallettava esittää perusteltu mielipide todennäköisimmistä seurauksista ja vaihtoehtoista. Perustellun näkemyksen esittäminen puolestaan sekin edellyttää sitä, että juristi kykenee muodostamaan käsityksen kokonaisuudesta. Liikkeenjohdon neuvonantaja painottaakin, että vastuunkanto juristin työssä tarkoittaa sitä, että uskaltaa kysyä selvittäviä kysymyksiä niin kauan, että kokonaisuus on itselleen selvä. Moni juristi on edelleen kahlinnut itsensä oman kapean erityisasiantuntijalokeronsa vangiksi, eikä näe tehtävänkentän laajentumista mielekkäänä, tai kokee sen jopa pelottavana. Juristin itsensä vastuulla on ymmärtää kokonaisuus, oltava askel edellä ja uskallettava haastaa ja ottaa vastuuta.

Vastuullisuusasiantuntija hahmottelee juristin roolia vastuullisuuskolmion mallin kautta. Tätä mallia on käsitelty myös alaluvussa 3.3. Vastuullisen toiminnan perustana on lainsäädännön noudattaminen. Kun tämä perustaso on varmistettu, pystytään toiminnassa huomioimaan ja vastaamaan sidosryhmien odotuksiin. Kolmion huipulla vastuullisuudesta kyetään ammentamaan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Tässä mallissa juristi tukee erityisosaamisellaan vastuullisuuden perustaa eli lainsäädännön noudattamista. Juristi osallistuu luonnollisella tavalla myös toisen tasoon eli sidosryhmäyhteistyöhön muun muassa sopimusten ja toimitusketjun johtamisen kautta. Kolmion kärkeä eli kilpailuedun rakentamisesta puhuttaessa Vastuullisuusasiantuntija pohtii, voiko ja kannattaako juristin toimia tässä vai tekeekö tämä tällöin muiden töitä.

Myös juristina toiminut Liikkeenjohdon neuvonantaja kyseenalaistaa, onko juristin tehtävällä pakko ollakaan tarkkoja rajoja. Liikkeenjohdon neuvonantajan

näkemyksen ja kokemuksen mukaan kokonaisuutta hahmottava ja liiketoiminnasta innostunut juristi on oivallinen resurssi esimerkiksi yrityksen toiminnan eettisyyden kehittämisessä. Jotta yritysjuristi pääsee hyödyntämään osaamistaan perinteistä juridiikkaa laajemmin, hänen on potentiaalinsa tuotava esille ja toisaalta työnantajayritys on vastuussa tunnistaa tällaiset voimavarat.

Ammattiprofession rajojen hälveneminen lieneekin nykyliiketoiminnalle ominaista. Systeemiteoreettisessa viitekehyksessä tämän voidaan näkyä oikeuden reuna-alueilla, joilla oikeus on keskiötään enemmän vuorovaikutuksessa muiden sosiaalisten järjestelmien, kuten politiikan ja talouden kanssa. Profession muuttuu. Toisaalta monitaitoisuus ja muiden järjestelmien rikastama oikeus voidaan nähdä myös liiketoiminnan voimavarana. Asiakaskokemusasiantuntija esittää yrityksille konkreettisen ehdotuksen juristin ja muiden asiantuntijoiden hyödyntämisestä: asiantuntijat, jotka toimivat organisaatiossa monien eri toimintojen kanssa, voisivat toimia myös asiakasnäkökulman sanansaattajana ja herättelijänä. Ennen asiakkaan ulkoista näkökulmaa organisaation sisäisesti vain osa toimielimistä ajattelee yrityksen toimintaa automaattisesti ja työkseen kokonaisuutena. Tukitoiminnoissa ja matriiseissa työskentelevät asiantuntijat ovat lähtökohtaisesti tekemisissä monen muun toiminnon kanssa ja ovat edes askel kokonaisuuden suuntaan.

9.5 Muuttuva juristiprofessio

Juristiprofessio muuttuu. Puhtaasti lainopillisesti nähty rooli on mennyttä aikaa. Profession hämärtyy ja juristinkin on uskallettava toimia moniosajana erilaisissa toimintaympäristöissä sekä tulkita näitä. Juristin toimenkuvan rajoja pohdittiinkin kaikissa kolmessa haastattelussa.

Lakimiesprofession liittyy vahva auktoriteettiasema, joka on yksi profession ominaispiirre. Myös esimerkiksi lääkärit ja papit koetaan edelleen auktoriteetteina suhteessa asiakkaaseen. Ennen lakimies toimi perinteisesti julkisissa tehtävissä, kuten tuomarina. Historiallisesti tuomarin tehtävä on ehdoton auktoriteetti, jota ei ole tyypillisesti kyseenalaistettu, vaan tuomarin katsotaan tuntevan lain kokonaisvaltaisesti. Yrityksen sisäisen lakimiehen tehtävä on syntynyt myöhemmin. Yritysjuristin auktoriteettiasema on erilainen kuin itsestään selvänä pidetty perinteinen tuomarin ammatti. Esimerkiksi yritysjuristia voidaan kuunnella, mutta hänen voidaan kokea olevan auktoriteetti ja osaa vain omalla erikoisalueellaan eli juridiikassa ja omalla oikeudenalallaan.

Perinteisten professioiden roolin ja aseman on perusteltua olettaa muuttuvan yhteiskunnan muuttuessa. Lääkäriliitto on pohtinut Lääkäri 2030 -hankkeessa

yli 2000 lääkärin voimin lääkärintyön tulevaisuutta⁴¹¹. Hankkeen päätelmät sopivat myös juristin roolin muuttumiseen:

”Lääkäriyden painopiste siirtyi tietäjistä tiedon hakijaksi ja kokoajaksi.

Yksi verkkoavoriihen päätuloksista oli, että tulevaisuudessa lääkärin roolin uskotaan muuttuvan auktoriteetista enemmän asiantuntijan suuntaan. Kun yleinen tietoisuus terveydestä lisääntyy, yhä useammat potilaat ottavat omahoidon kautta aktiivisemmin vastuuta terveydestään. Silloin potilaasta tulee kumppani, jonka terveyttä lääkäri valmentaa. Tämän uskotaan johtavan terveystarpeiden monipuolistumiseen ja yksilöllisten vaatimusten kasvuun, mikä puolestaan luo lääkärille uudenlaisia osaamistarpeita.

”Tulevaisuudessa lääkäri on terveyden ylläpidon personal trainer.”

Tulevaisuuden lääkäri valmentaa potilasta kohti kokonaisvaltaista hyvinvointia ja terveyttä. Lääkärin roolina voi tulevaisuudessa olla koota lisäarvoa tuottavaa tietoa asiakkaaksi muuttuneelle potilaalle. Lääkäri ei olisi enää auktoriteetti, vaan yhtenä toimijana osa potilaan verkostoa, johon kuuluvat hänen kaverinsa ja sukulaisensa, nettihaut, itsemonitorointi, muut terveysalan ammattilaiset ja amatööriit.”

Keväällä 2017 Suomessa aloitti viestinnässään itseään *Boutique Law Firm* –asianajotoimistoksi nimittänyt asianajotoimisto. *Boutique*-toiminnan ydin on tarjota hyvin spesifiä asiantuntemusta juuri asiakkaalle sopivalla tavalla. *Boutique*-toiminnassa ratkaisevia erottautumistekijöitä ovat asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys ja liiketoiminnan huomiointi. Suuntaus merkitsee paluuta suurista yleistoimistoista erikoistuneisiin asiakasta lähellä oleviin pieniin toimistoihin sekä asiakaslähtöisyyden korostamista.

Käytännön näkökulma:

Lääkäriliiton politiikkatoimialan lakimies VT Kati Lehtonen pohtii terveydenhuollon oikeudellistumisen terveydenhuollon ammattihenkilöille tuomia lisähaasteita kirjoituksessaan Näkökulma-palstalla Suomen Lääkärilehdessä 39/2016. Terveydenhuollon sääntely on lisääntynyt merkittävästi, mihin on vaikuttanut erityisesti potilaan oikeuksia ja itsemääräämisoikeutta koskevan lainsäädännön kehitty-

411 Lääkäri 2030 -hanke osoitteessa <https://laakari2030.fi>.

minen. Nykyisellään potilaan oikeuksista säädetään useissa eri sää-
döksissä, ja vastuut velvoittavat aina yksittäisen hoidosta vastaavan
lääkärin tasolla asti. Lääkäreille ja muille terveydenhuollon ammatti-
laisille ei enää riitäkään oman koulutuksen mukainen eli hoidollinen
osaaminen, vaan tulisi osata muutakin, kuten juridiikkaa. Lehtonen
otaksuu, että yksittäisen potilaan ja lääkärin lisäksi vaikutukset saat-
tavat ulottua myös muihin intressitahoihin ja pitkällä aikavälillä jopa
yhteiskunnalliseen kehitykseen.⁴¹²

Toimintaympäristön muuttuessa juristinkin asiantuntijatyö muuttunee perin-
teisestä auktoriteetista valmentavaksi personal trainer -työksi. Asiantuntijaroolin
muuttuminen ei ainakaan yksinkertaista juristin kehityspolkua: Työurallaan
yritysjuristin on ensimmäiseksi mahdollisimman tehokkaasti otettava oma juri-
diikan osaamisalueensa haltuun. Tämän jälkeen on opittava yrityksen liiketoi-
minta ja toimintaympäristö ja sovitettava oma asiantuntijaroolinsa siihen. Kun
osaa yhdistää juridiikan sopivissa määrin liiketoimintaan, voi toimia yrityksen
resurssina laajemmin kuin pelkästään oikeudellisissa kysymyksissä. Ja sitten,
kun tämä asiantuntijaroolin kokonaisuus on hallussa, toimintaympäristö alkaa-
kin tarvita asiantuntija-auktoriteetin sijasta valmentavaa personal traineria.

Yritysjuristin ammatillisen kehityskaaren näkökulmasta olennaisinta on, että
juristi tiedostaa jatkuvasti yrityksen ja asiakkaan tarpeet sekä ympäröivän liike-
toimintaympäristön. Tämän ohella oma juridinen erityisosaaminen on pidettävä
ajantasaisena siten, että kykenee juridiikalla operoimaan. Muistettava on kuiten-
kin, että paraskaan juridiikan osaaminen ei riitä, jos ei hahmota ja ymmärrä toi-
mintaympäristöä.

412 Lehtonen, Kati 2016. Terveydenhuollon oikeudellistuminen – lisähaasteita ammattilaisille? Suomen
Lääkärilehti 39/2016, s. 2408.

10 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen kohteena oli osakeyhtiön oikeudellinen riskienhallinta. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisin menetelmin oikeudellinen riskienhallinta edistää osakeyhtiön liiketoimintaa ja yritysjuridiikka integroituu luontevasti liiketoiminnalliseen päätöksentekoon.

Riskienhallinta on monen tieteenalan yhtymäkohta. Systeemiteorian käsittein sanottuna riskienhallinta kuuluu useaan yhteiskunnalliseen järjestelmään. Riskienhallinta on juristille yksilönä mahdollisuus lähentyä liiketoimintaa. Oikeudelle ja oikeuden toimijoille se on väline sopeutua toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen. Metodologisesti oikeuden ja toimintaympäristön suhdetta on käsitelty systeemiteorian ja oikeustaloustieteen keinoin. Tutkimuksessa on ollut tarpeen tarkastella oikeutta oikeuden ulkopuolelta ja liikuttava oikeuden reuna-alueilla, joilla muiden yhteiskunnallisten järjestelmien vaikutus oikeuteen on ilmeinen.

Perinteisesti rajatun osakeyhtiöoikeuden näkökulmasta tutkimus antaa yhtiön johdolle vastauksia siihen, miten oikeudellinen riskienhallinta auttaa yhtiön johtoa toteuttamaan OYL 1:8 §:n mukaista huolellisuusvelvoitettaan, jotta lopputuloksena osakeyhtiö toimii omistajaansa nähden OYL:n vaatimusten mukaisesti ja toteuttaa erityisesti OYL 1:5 §:n mukaista voitontuottotarkoitusta.

Yritysjuristille tutkimustulokset toimivat työkaluina tehdä omaa juridiikan asiantuntija- ja portinvartijatyötään liiketoiminnalle aidosti lisäarvoa tuottaen. Liiketoiminta edellyttää juristilta liiketoimintaan sisältyvän riskien sietämistä sekä muitakin riskienhallintakeinoja kuin pelkkä EI-sana. Liiketoiminta on tasapainottelua riskin oton ja riskienhallinnan välillä. Oikeudellinen riskienhallinta on väylä, joka yhdistää juridiikan ja liiketoiminnan toisiinsa.

Perinteisen katsantokannon mukaan oikeudellinen riski tarkoittaa taloudellista tappiota, joka aiheutuu ennen kaikkea lain tai sopimusvelvoitteen vastaisesta toiminnasta. Oikeudellisella riskillä on kuitenkin myös muita uusia ulottuvuuksia.

Oikeudellinen riski voi olla positiivinen mahdollisuus eli oikeudellisella tapahtumalla tai velvoitteella voi olla myönteisiä seurauksia. Positiivinen riski on yritysjuristille työkalu motivoida liiketoimintavastuullisia oikeudellisista riskeistä. Positiivinen riskiajattelu haastaa ja laajentaa juristin negatiivisiin skenaarioihin keskittyvää ammatillista ajattelua myös liiketoimintamahdollisuuksien suuntaan.

Oikeudellinen riskienhallinta ulottuu ja yhdistyy yritysetikkaan. Oikeudellisen riskienhallinnan sääntelyn näkökulmasta rahoitusalan sääntely on tässä edistyksellistä. Rahoitusalan sääntelyssä ensinnäkin väärinkäytökset ja epäeettinen toiminta luetaan jo oikeudellisiksi riskeiksi. Lisäksi ohjeistetaan vahvan riskikulttuurin rakentamisesta. Oikeudellinen riski ei tarkoita pelkästään lain tai

sopimusvelvoitteen vastaista toimintaa, vaan noudatettava sääntely kattaa myös lakia alempitasoiset yritysten omat sisäiset ohjeet ja menettelytapaohjeet. Muilla toimialoilla olisi mahdollisuus hyödyntää rahoitusalan sääntelyä esimerkkinä eettisyyden rakentamisessa sääntelytasolla.

Rahoitusallalla oikeudellisen riskin käsitteeseen on pureuduttu tarkemmin ulottamalla huomio myös oikeudellisen riskin syihin. Tappiovahinkojen tiedostetaan aiheutuvan siitä, että sääntelyn vaikutusta kaikkeen yrityksen operatiiviseen toimintaan ei huomioida riittävästi. Syinä voivat olla puutteellinen ymmärrys, väärinymmärrykset tai jopa suoranainen välinpitämättömyys. Välinpitämättömyyden juuret ovat yksilöiden ja organisaation moraalipohjassa. Oikeudellisessa riskienhallinnassa on perinteisesti keskitytty organisaation lakiosaamisen vahvistamiseen ja tietoisuuden lisäämiseen esimerkiksi *compliance*-koulutusohjelmin ja sopimuskoulutuksin. Oikeudellinen riskienhallinta on siirtymässä oikeudenkäynti- ja sopimusvelvoitteista väärinkäytösten ja epäeettisen toiminnan ehkäisemiseen. Teknisten koulutusten tai sopimustenhallinnan sijasta se tarkoittaa henkilötason vastuunkannon ja asiakasnäkökulman varmistamista. Oikeudellisen riskienhallinnan ja yritysjuristin tehtävä on huolehtia siitä, että organisaatio sekä ymmärtää ja tulkitsee oikein mutta myös tosiasiallisesti välittää siitä, miten sääntely vaikuttaa yrityksen koko toimintaan: miten organisaatiossa työskentelevä ihminen suhtautuu ja ottaa vastuuta ymmärtääkseen sääntelyn ja liiketoiminnan välisiä suhteita ja syy-yhteyksiä.

Etiikka on filosofian osa-alue, joka tutkii toiminnan moraalisuutta ja moraalisesti hyvää. Etiikan tehtävänä on selittää ja rationalisoida moraalialia. Yritysetiikka tutkii liiketoiminnan tilanteisiin liittyvää punnintaa moraalisesti oikean ja väärän välillä. Moraali on moraalisten arvojen ja normien kokonaisuus, jonka yhteisön jäsenet tunnustavat ja pitävät toimintaansa sitovina. Moraalinen arvo ilmaisee, mikä on yhteisön jäsenten mielestä inhimillisesti arvokasta. Yksinkertaistettuna moraalialia voi ajatella laajana yläkäsitteenä, jonka alle oikeus lukeutuu. Tämä tarkoittaa, että kaikki oikeusvaltion oikeusjärjestelmän mukaiset oikeusnormit ovat moraalisesti oikein. Oikeusnormit eivät kuitenkaan ole laajuudeltaan niin kattavia kuin moraalialia ja eettiset säännöt. Oikeudellisen normin voidaan ajatella olevan yksi moraalisten normien laji: kaikki yhteisön oikeusnormit perustuvat kyseisen yhteisön moraalisiin arvoihin.

Osakeyhtiön johtoa oikeudelliseen riskienhallintaan velvoittavat osakeyhtiöoikeudellinen, rikosoikeudellinen ja moraalinen vastuu. OYL 1:8 § velvoittaa osakeyhtiön johdon huolellisesti toimien edistämään yhtiön etua. OYL 22 §:ssä säädetään hallituksen jäsenen, hallintoneuvoston jäsenen ja toimitusjohtajan vahingonkorvausvelvollisuudesta. Jos oikeushenkilön lakisääteiseen toimielimeen tai muuhun johtoon kuuluva taikka oikeushenkilössä tosiasiallista päätösvaltaa käyttävä on ollut osallinen rikokseen tai sallinut rikoksen tekemisen taikka jos sen toiminnassa ei ole noudatettu vaadittavaa huolellisuutta ja varovaisuutta ri-

koksen ehkäisemiseksi, oikeushenkilö tuomitaan RL 9:2 §:n mukaan yhteisösköön. Johdon moraalinen vastuu tarkoittaa kykyä ja halua ottaa huomioon moraalisia arvoja ja periaatteita sekä heidän toimintansa eettisyyden valvomista. Johdon moraalinen vastuu tarkoittaa yhtiön yhteiskuntavastuuta.

Osakeyhtiöllä on yhtäältä OYL 1:5 §:ssä säädetty oikeudellinen ja toisaalta erikseen yhteiskunnallinen eettinen päämäärä. Nämä eivät sulje toisiaan pois tai kilpaile keskenään. Osakeyhtiön oikeudellinen päämäärä – eli tarkoitus tuottaa voittoa – on väline toteuttaa yrityksen perimmäistä eettistä päämäärää eli tuottaa yhteiskunnassa tarvittavia hyödykkeitä. Kestävä yhtiöoikeus on ajattelumalli, joka auttaa hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia ja asiakasta. Kestävän yhtiöoikeuden käsite ohjaa päätöksentekotilanteessa hahmottamaan sitä, mikä on parhaaksi yritystoiminnassa pitkällä tähtäimellä.

Sääntely on – moraalien ohella – keino ohjata organisaatioita vastuunkantoon ja itseohjautuviksi. Lain ja lainsäätäjän tavoite tulisi olla edellytysten luominen ja yhteisöjen sitouttaminen yrityskohtaiseen sääntelyyn. Lainsäädännön ja lainsäätäjän tulisi helpottaa ja edistää sitä, että yritykset motivoituvat oma-aloitteisesti rakentamaan ja pohjaamaan toimintansa moraalisesti tai sosiaalisesti vastuullisiin perusteisiin.

Metaregulaatio eli yrityskohtainen sääntely on yksi itsesääntelyn muoto, jossa yrityksille on delegoitu valtuus säädellä yrityskohtaisesti omista säännöistään. Nykyisellään oikeudellinen riskienhallinta ja toiminnan eettisyys on pitkälti yritysten oman aktiivisuuden ja sääntelyn varassa. Toimiva metaregulaatio edellyttää yrityksiltä valveutuneisuutta ja aktiivisuutta. Kun yritys aktiivisesti ottaa vastuun oman toimintansa ohjeistamisesta, se myös toimii eettisesti eli kantaa vastuuta kokonaisuudesta. Metaregulaatio edistää yritystoiminnan eettisyyttä.

Yhtiö tarvitsee vahvan riskikulttuurin. Vahva riskikulttuuri rakentuu johdon sitoutumisesta ydinarvoihin, jokaisen organisaatiotason vastuunkannosta, tehokkaasta viestinnästä ja avoimesta ilmapiiristä sekä oikeanlaisista kannusteista. Yrityksen moraalinen arvopohja tarkoittaa niitä asioita, joihin asiakas, omistaja ja työntekijät yhdessä sitoutuvat. Asiakas on yrityksen moraalisen arvopohjan perusta, jonka varaan kaikki toiminta ja muut arvot rakentuvat. Toimiva yrityksen arvokokonaisuus on monipuolinen, konkreettinen, haastaa tavoittelemaan kunnianhimoisiakin tavoitteita sekä antaa mahdollisuuden syvällisempään pohdintaan.

Yrityksen tulisi tuntea organisaatiossaan olevien ammattiprofessioiden ja yleensä työntekijäammattiryhmiensä eettiset ohjeet. Ammattien eettiset ohjeet peilaavat kyseisen ammattikunnan arvomaailmaa ja tapaa hahmottaa maailma. Ammattietiikka voi olla yritykselle viestinnän ja sitouttamisen työkalu. Yritys voi hyödyntää valmiita ohjeita yrityskohtaisten ohjeiden määrittämisessä. Määrittäminen nopeutuu ja yrityskohtaiset ohjeet ovat linjassa myös ammattietiikan kanssa. Asiantuntijan näkökulmasta mitä enemmän yhteneväiset ammattietiikka ja

yrityksen etiikka ovat, sitä vähemmän ristiriitatilanteita työssä syntyy. Yritys voi hyödyntää professioammattien edustajien etiikan pohdintataitoa oman eettisen toimintansa kehittämiseksi. Professioammateissa oikeudenmukaisuus ja vastuuntunto ovat erottamattomasti sisäänrakennettuina koulutuksen myötä.

Riskienhallinnan operatiivisella tasolla organisaatio jaetaan kolmeen linjaan vastuiden ja roolien perusteella. Riskienhallinnan kolmen puolustuslinjan mallissa kaikki kolme linjaa, palvelevat ylintä johtoa ja hallitusta. Hallituksen tehtävänä on määritellä yhtiön riskinottohalukkuus sekä käsitellä liiketoimintapäätösten riskiä ja riskin suuruutta. Vastuu oikeudellisista riskeistä ja niiden omistajuus tulee olla käsi kädessä tulosvastuun kanssa. Liiketoimintapäätöksistä vastaava operatiivinen johto kantaa vastuun oikeudellisista riskeistä ja oikeudellisesta riskienhallinnasta.

Lakiasiat on oltava osa yhtiön johtamisjärjestelmää. Oikeudellisia riskejä tulisi mitata ja niiden selvittämiseen hyödyntää operatiivista tietoa. Organisatorisesti laki-, riskienhallinta- ja *compliance*-toiminnot hyötyvät keskinäisestä tiiviistä yhteistyöstä. Myös sisäisen tarkastuksen toimintaa tai toimintaa voidaan hyödyntää organisaation neuvonnassa ja ohjauksessa.

Henkilötason vastuunkannon rakentamisessa kyvykkäiden yksilöiden rekrytointi ja sitouttaminen ovat kriittisiä vaiheita. Eettistä johtamista on se, että yritys uskaltaa asettaa oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin – ja siirtää väärät pois. Lisäksi kannusteilla on tärkeä merkitys. Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmien mittarit ohjaavat ihmisen toimintaa ja päätöksentekoa. Henkilötason vastuiden ja valtuuksien määrittäminen tarkoittaa oikeustoimilain mukaisen asemavaltuutuksen sisällön määrittämistä: mitä oikeustoimia kukin yrityksen työntekijä on oikeutettu tekemään yrityksen puolesta asemansa perusteella.

Yritysjuristin on käytettävä riskienhallinnan keinoja monipuolisesti. Pelkkä riskien välttäminen ilman vaihtoehtoisia ehdotuksia ei vetoa liiketoiminnan tulosvastuulliseen. Riskienhallintatoiminnan taso on sovitettava organisaation riskienhallinnan osaamistasoon. Ylilaatu eli liian edistyneet menetelmät ja liiallinen kontrolli tappavat yritteliäisyyden.

Yritysjuridiikalla ei ole itseisarvoa. Juridiikkaa ei siis tarvittaisi, jos ei olisi sääntöjä tarvitsevia yhteiskuntaa ja sen toimijoita. Tuottaakseen lisäarvoa yritykselle ja asiakkaalle yritysjuristin on ymmärrettävä yrityksen asiakkaan näkökulma, yrityksen liiketoiminta- ja ansaintamalli sekä toimiala ja markkina. Kun ymmärtää liiketoiminnan toimintaympäristön, vasta sitten on mahdollista ymmärtää oma asiantuntijaroolinsa kokonaisuudessa ja suhteuttaa se kokonaisuuteen oikeassa mitassa. Vasta tarjoilemalla juridiikkaa oikeassa määrin kokonaisuudessa tuottaa asiakkaalle ja liiketoiminnalle parhaan hyödyn ja voi integroitua liiketoimintaan. Juristin ja juridiikan roolin ymmärtämiseen kokonaisuudessa systeemiteoria on oivallinen reflektoinnin ajatusapu.

Käsillä oleva tutkimus on matka vaativaltakin tuntuvista abstrakteista aiheista käytäntöön ja juristin yksilötasolle. Tutkimus osoittaa, kuinka teoria ja käytäntö kietoutuvat toisiinsa toinen toisiaan tukien ja täydentäen. Tässä tutkimuksessa on liikuttu syvälliseltä ja abstraktilta moraalitasolta etiikan ja etiikkaan liittyvien käsitteiden kautta käytännön operatiiviselle tasolle ja sen työkaluihin.

Koko tutkimusmatkan ajan ja viitekehyksen taustalla heijastuu samaisessa järjestyksessä, abstraktista operatiiviseen, myös Tuorin esittämät oikeuden kerrostumat sekä oikeuslähdeoppi. Moraali on oikeuden syvätasoa, hitaasti muuttuvaa ja kaikkein ehdottominta ydintä. Oikeuslähdeoppi on osa oikeuskulttuurin tasoa, joka muuttuu syvätasoa nopeammin mutta hitaammin kuin oikeuden pintataso. Oikeuskulttuuriin lukeutuvat lisäksi eri oikeudenalojen yleiset opit sekä lakimieskunnan ja -profession ammattikulttuuri. Oikeuden eri kerrostumien kautta hahmotettuna tällä tutkimuksella on yhdistetty yhdeksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi yhtäältä jopa oikeuden syvätasoon liittyvät periaatteelliset moraalij- ja arvokysymykset ja toisaalta oikeuden pintatason jokapäiväinen lakimiestoiminta. Tutkimus osoittaa, että oikeuden eri kerrostumien kysymykset liittyvät toisiinsa ja ovat yhdistettävissä loogiseksi ja käytännönläheiseksi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi.

Lähteet

Kirjallisuus

- Aarnio, Aulis*, Laintulkinnan teoria. 1989.
- Aaltonen, Tapio – Junkkari, Lari*, Yrityksen arvot & etiikka. 2000.
- Aalto-Setälä, Ilkka*, Yrityksen ja yhteisön vastuuriskit: oikeudellisen riskienhallinnan perusteet. 2002.
- Baldwin, Robert – Cave, Martin – Lodge, Martin*, Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice. 2011. ProQuest Ebook Central.
- Crane, Andrew – Matten, Dirk*, Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.
- Fraedrich, John – Ferrell, O.C. – Ferrell, Linda*, Ethical Decision Making for Business. 2011.
- Heiskanen, Erika – Salo, Jari*, Eettinen johtaminen – tie kestävään menestykseen. 2007.
- Heiskanen, Heikki*, Johtamisen käsikirja 3, Sidosryhmien johtaminen: Suhteet työntekijöihin – johtamisen filosofiaa. 1984.
- Hemmo, Mika*, Sopimusoikeus I. 2003.
- Hemmo, Mika*, Oikeudellisen riskienhallinnan perusteita. 2005.
- Hirvonen, Ahti – Niskakangas, Heikki – Steiner Maj-Lis*, Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. 2003.
- Holopainen, Atte ym*, Sisäinen tarkastus. 2013.
- Hopkin, Paul*, Fundamentals of Risk Management. 2012.
- Huovila, Mika*, Oikeuslähdeoppi ja oikeudellinen argumentaatio rikostuomion perusteissa. 2005.
- Hämäläinen, Raimo P. – Saarinen, Esa*, Systemiäly: näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. 2004.
- Ikäheimo, Seppo – Malmi, Teemu – Waldén, Risto*, Yrityksen laskentatoimi. 2016.
- Jyränki, Antero*, Toiset työt, toiset metodit. Teoksessa Minun metodini. Häyhä, Juha (toim.). 1997.
- Keskitalo, Petri*, From Assumptions to Risk Management. An Analysis of Risk Management for Changing Circumstances in Commercial Contracts, Especially in the Nordic Countries. The Theory of Contractual Risk Management and the Default Norms of Risk Allocation. 2000.
- Kotkavirta, Jussi – Nyysönen, Seppo*, Ajatus. Etiikka. 1996.
- Könnölä, Totti – Rinne, Pasi*, Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. 2001.
- Linna, Jukka*, Yhtiöstä opettaja? Systemiteoreettinen tulkinta ammattikorkeakoulujen yhtiöittämisestä. 2016.

- Luhmann, Niklas*, Social Systems. 1995.
- Luhmann, Niklas*, Law as Social System. 2004.
- Mellahi, Kamel – Morrell, Kevin – Wood, Geoffrey*, The Ethical Business: Challenges and Controversies. 2010.
- Mikkilä, Mirja*, The Many Faces of Responsibility: Acceptability of the Global Pulp and Paper Industry in Various Societies. University of Joensuu. Faculty of Forestry. 2006.
- Mähönen, Jukka – Villa, Seppo*, Osakeyhtiö I, Yleiset opit. 2007.
- Mähönen, Jukka – Villa, Seppo*, Osakeyhtiö III, Corporate governance. 2010.
- Määttä, Tapio (toim.) – Tolvanen, Matti – Väättä, Ulla – Kolehmainen, Antti – Myrsky, Matti – Keinänen, Anssi*, Oikeudellisen ajattelun perusteita, oikeustieteiden pääsykoekirja 2012.
- Ojala, Tiina*, Osakeyhtiösääntely oikeudellisten riskien näkökulmasta. 2012.
- Passera, Stefania*, Beyond the Wall of Contract Text – Visualizing Contracts to Foster Understanding and Collaboration within and across Organizations. 2017.
- Peltonen, Tuomo*, Organisaatioteoria – klassisesta jälkimoderniin. 2010.
- Saarni, Samuli (toim.)*, Lääkärietiikka. 2013.
- Samociuk, Martin – Iyer, Nigel – Lehtosuo, Kimmo*, Väärinkäytösten torjunta: käytännön opas. 2004.
- Schein, Edgar*, Organizational Culture and Leadership. 2004.
- Siltala, Raimo*, Oikeustieteen tieteenteoria. 2003.
- Timonen, Pekka*, Corporate governance: Instituutiot ja lainsäädännön merkitys. 2000.
- Toiviainen, Heikki*, Suomen yhteisöoikeuden arvoperusta: ajatuksia oikeustaloustieteestä yksityisoikeudellisia yhteisöjä ja säätiöitä koskevassa oikeudessa. 2002.
- Toiviainen, Heikki*, Yrityksen yhteiskuntavastuu ja corporate governance. Teoksessa Business Law Forum 2004, toim. *Esa Kolehmainen*. 2004.
- Tokoro, Mario*, Open Systems Science: Form Understanding Principles to Solving Problems. 2010.
- Tuori, Kaarlo*, Kriittinen oikeuspositivismi. 2000.
- Tuori, Kaarlo*, Oikeuden ratio ja voluntas. 2007.
- Vahtera, Veikko*, Osakeomistuksen riski ja sääntely. 2011.

Artikkelit

- Aarnio, Aulis*, "On the Truth and Validity of Interpretative Statements in Legal Dogmatics". Teoksessa *Philosophical Perspectives in Jurisprudence*, 163–184. 1983.
- Af Schultén, Gerhard*, Juridisk riskhantering i aktiebolag. JFT – Juridiska Foreningen I Finland. 2006 /1-2, 125–134.
- Björklund, Liisa – Hallamaa, Jaana*, Vahvistuuko eettisesti kestävä toiminta yhteiskuntapoliittisella kannustamisella vai rangaistuksen uhalla? *Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENEn* julkaisu Aivot ja etiikka. Mikä kannustaa toimimaan eettisesti? 2013.
- Black, Julia*, The Emergence of Risk-Based Regulation and the New Public Risk Management in the United Kingdom. Julkaisussa *Public Law 2005/autumn*, 512–549.
- Chambers, Elizabeth G. – Foulon, Mark – Handfield-Jones, Helen – Hankin, Steven M. – Michaels III, Edwards G.*: The War for Talent. Julkaisussa *The McKinsey Quarterly* 1998/3, 44–57.
- de Rosnay, Joël*, *The Macroscope A New World Scientific System*. 1975.
- Friedman, Milton*, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, N.Y. Times Magazine, 13.9.1970, saatavilla internetissä esimerkiksi <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
- Haapio, Helena*, Oikeusturva, ennakointi ja yritykset: tavoitteena oikeudellinen omavastuisuus ja ongelmien ehkäisy. *Oikeus* 2002/1. 87–96.
- Kangas, Risto*, Teleologisesta funktionalismista kontingenssiteoreettiseen funktionalismiin. Teoksessa *Jalava Janne (toim.)*, Yhteiskunnan järjestelmät: Niklas Luhmannin ajattelu. 2013.
- Karhu, Juha*, Perusoikeudet ja oikeuslähdeoppi. *Lakimies* 5/2003. 789–807.
- Klami, Hannu T.*, Comments on Form and "Substance". *Oikeustiede–Jurisprudentia*, Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen vuosikirja XXX (Juhlajulkaisu Aulis Aarnio 1937 – 14/5 – 1997), *Kangas, Urpo – Timonen, Pekka (toim.)*. 1997.
- Klami-Wetterstein, Paula*, Sopimuksen syntyminen ja asemavaltuutus. *Oikeustieto* 2012/3. 16–18.
- Kärki, Anssi*, Samastaminen rikosasiassa – Oikeustapauskommentti ratkaisusta KKO 2018:20. Julkaisussa *Lakimies* 5/2018, 599–607. 2018.
- Kärki, Anssi*, Benefit corporation – yhteiskuntavastuuseen sitoutuva osakeyhtiö. 2017. *Liikejuridiikka* 2/2017. 146–182.
- Lintumaa, Sari*, Vastuuriskien hallinta – ennakointi maksaa vaivan. Teoksessa *Aalto-Setälä, Ilkka*, Yrityksen ja yhteisön vastuuriskit: oikeudellisen riskienhallinnan perusteet. 2002.
- Maslow, Abraham*, A Theory of Human Motivation. Julkaisussa *Psychological Review* 5, 370–396. 1943.
- Mäntysaari, Petri*, Mitä etua yhtiön johdon on edistettävä? *Defensor Legis* 4/2013, 579–596.

- Pihlajamäki, Heikki*, Länsimaisen maallikkotuomarin kolme mallia: Common law, Manner-Eurooppa ja Skandinavia. *Lakimies* 4/2013, 583–600.
- Ropohl, Günter*, Philosophy of Socio-Technical Systems. 1999. Julkaisussa PHIL & TECH 4:3 Spring 1999, 59–71.
- Routamo, Eero*, Lainsäädäntö yrityksen riskitekijänä. Teoksessa *Kuusela, Hannu – Ollikainen, Reijo*, Riskit ja riskienhallinta. 1998.
- Rudanko, Matti*, Yhtiövastuu ja yritysvastuu osakeyhtiössä. Juhlajulkaisu Risto Nuolimaa 1948–2/6–2018, 235–254.
- Schwartz, Mark S.*, A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics* 41/2002, 27–43.
- Sjåffell, Beate – Mähönen, Jukka*, Upgrading the Nordic Corporate Governance for Sustainable Companies. *European Company Law*, vol. 11, no. 2/2014, 58–62.
- Tarasti, Lauri*, Yhteiskunnan oikeudellistuminen. *Defensor Legis* 2002/4, 575–585.
- Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE, Sosiaali- ja terveysministeriö*, Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. 2011.

Yhteisöoikeus

Perussopimukset

Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen konsolidoitu toisinto, OJ C 326, 26.10.2012.

Asetukset

Komission delegoitu asetus (EU) 2018/959, annettu 14 päivänä maaliskuuta 2018, Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) N:o 575/2013 täydentämisestä sellaisen arviointimenetelmän eritelmää koskevilla teknisillä sääntelystandardeilla, jonka nojalla toimivaltaiset viranomaiset myöntävät laitoksille luvan käyttää operatiivisen riskin kehittyneitä mittausmenetelmiä (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti). OJ L 169, 6.7.2018, 1–26. Voimaan 26.7.2018.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 575/2013, annettu 26 päivänä kesäkuuta 2013, luottolaitosten ja sijoituspalveluyritysten vakavaraisuusvaatimuksista ja asetuksen (EU) N:o 648/2012 muuttamisesta, OJ L 176, 27.6.2013. 1–337.

Direktiivit

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2009/138/EY vakuutus- ja jälleenvakuutus-toiminnan aloittamisesta ja harjoittamisesta (Solvenssi II), annettu 25.11.2009. OJ L 335, 17.12.2009, 1–155.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2013/36/EU, annettu 26 päivänä kesäkuuta 2013, oikeudesta harjoittaa luottolaitostoimintaa ja luottolaitosten ja sijoituspalveluyritysten vakavaraisuusvalvonnasta, direktiivin 2002/87/EY muuttamisesta sekä direktiivien 2006/48/EY ja 2006/49/EY kumoamisesta, OJ L 176, 27.6.2013. 338–436.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU, annettu 22 päivänä lokakuuta 2014, neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti). EUVL L 330, 15.11.2014, 1–9.

Komission tiedonannot

Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, Eurooppa-neuvostolle, neuvostolle, Euroopan keskuspankille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle COM(2018) 97 final. Kestävän kasvun rahoitusta koskeva toimintasuunnitelma.

Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle KOM(2001) 681. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014.

Euroopan pankkiviranomaisen viranomaisohjeet

EBA/GL/2017/11, 26 syyskuuta 2017, Final Report on Guidelines on internal governance under Directive 2013/36/EU. Voimaan 30.6.2018.

EBA/RTS/2015/02, 3 kesäkuuta 2015, draft Regulatory Technical Standards on the Specification of the assessment methodology under which competent authorities permit institutions to use Advanced Measurement Approaches (AMA) for operational risk in accordance with Article 312(4)(a) of Regulation (EU) No 575/2013.

Kansallinen lainsäädäntö

Jätelaki 646/2011.

Kirjanpitolaki 1336/1997.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992.

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929.

Oikeudenkäymiskaari 4/1734.

Osakeyhtiölaki 624/2006.

Rikoslaki 39/1889.

Suomen perustuslaki 731/1999.

Suomen säädöskokoelma, vuodet 2010–2017.

Tilintarkastuslaki 1141/2015.

Tuomioistuinlaki 673/2016.

Hallituksen esitykset

Hallituksen esitys eduskunnalle tuomioistuinlaiksi ja siihen liittyväksi lainsäädännöksi 7/2016.

Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi 109/2005.

Hallituksen esitys Eduskunnalle oikeushenkilön rangaistusvastuuta koskevaksi lainsäädännöksi 95/1993.

Kansalliset määräykset ja ohjeet

Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet 8/2014 Operatiivisen riskin hallinta rahoitussektorin valvottavissa 4.11.2014 (voimaan 1.2.2015).

Finanssivalvonnan standardi 4.4.b Operatiivisten riskien hallinta. 25.5.2004.

Kirjanpitolautakunnan yleisohje toimintakertomuksen laatimisesta 12.9.2006.

Kansainväliset standardit ja suositukset

The Basel Committee on Banking Supervision (Baselin pankkivalvontakomitea), International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards ("Basel II"), June 2006.

The Basel Committee on Banking Supervision (Baselin pankkivalvontakomitea), Compliance and the Compliance Function in Banks. 2005.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary. 2013.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004.

The Financial Conduct Authority, Discussion Paper DP16/4 Overall Responsibility and the Legal Function. September 2016.

The International Federation of Accountants, International Standard on Auditing 24: The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements, voimaan 15.12.2009.

The International Organization of Standardization, ISO Guide 73:2009, Risk Management – Vocabulary.

The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), Kansainvälinen tilintarkastusstandardi ISA 240.

The Institute of Internal Auditors, The IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control. January 2013.

Muut virallislähteet

Eduskunta vuosikertomus 2016.

EU:n kestävän rahoituksen korkean tason asiantuntijatryöryhmä, Lopullinen raportti 2018.

Oikeuskäytäntö

KKO:2018:90.

KKO:2018:20.

KKO 2016:99.

KKO:2011:21.

Itsesääntely

Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n Hallinnointikoodi Corporate Governance 2015.

Suomen Lakimiesliiton Lakimiehen eettiset ohjeet. 1995.

Suomen Lääkäriliiton eettiset ohjeet. 2014.

Olaus Petrin tuomarinohjeet.

Tutkimukset

EY (Ernst & Young Global Limited), Legal Risk 2.0: Show You're in Control. 2016.

EY (Ernst & Young Global Limited), Human Instinct or Machine Logic – Which Do You Trust Most in the Fight Against Fraud and Corruption. Europe, Middle East, India and Africa Survey 2017.

FIBS, FIBS:n yritys vastuututkimus 2017, osoitteessa www.fibsry.fi.

T-Media, Luottamus&Maine-tutkimus. 2017, osoitteessa t-media.fi.

Kolumnit, asiantuntijakirjoitukset ja lehtikirjoitukset

Ala-Kivimäki, Petteri, Vähemmän sääntöjä! Helsingin Sanomat 22.3.2018, C3.

Huttunen, Reetta, Vaikea tapaus -palsta, Medi uutiset 18.5.2018 nro 19, sivu 18.

Kantola, Anu, Nousisin tieteen huipulle, jos tietäisin missä se on. Kolumni Helsingin Sanomat Vieraskynä-palstalla 9.5.2017, sivu A 5.

Lehtinen, Uolevi – Wallenius, Jyrki, Mitä tehdä monitieteisyyden kohentamiseksi? Aalto University Magazine –julkaisun Puheenvuoroja-palstalla 18.4.2017 nro 19.

Lehtonen, Kati, Terveystieteiden oikeudellistuminen – lisähaasteita ammattilaisille? Suomen Lääkärilehti 39/2016, s. 2408.

Riikonen, Jose, Tupakkalobbarin omatunto ei soimaa. Helsingin Sanomat 18.2.2018, B14–16.

Virtanen, Sofia, ”Yrityksen arvot” ovat yleensä pelkkää löpinää – 64 %:a niistä eivät muista edes pomot, 14.6.2016. Julkaisussa Tekniikka & Talous, <https://www.tekniikkatalous.fi>, artikkeli 6559289.

Lehdistötiedotteet

EY, Joka viides nuori aikuinen olisi valmis edistämään uraansa epäeettisin keinoin, 5.4.2017 osoitteessa <https://www.ey.com/fi/fi/newsroom/news-releases/20170405---tiedote---korruptiotutkimus>.

Financial Conduct Authority (FCA), FCA outlines proposals to extend the Senior Managers and Certification Regime to all financial services firms, 26.7.2017, osoitteessa www.fca.org.uk/news/press-releases.

Internet-sivut

www.alko.fi.

<https://laakari2030.fi>.

www.sitra.fi/aiheet/megatrendit.

Suomen parhaat työpaikat 2014 -tutkimuksen toimittamasta Culture Audit -johtamiskulttuuriauditista poimittu käytäntö osoitteessa www.parempityoelama.fi.

www.tieteentermipankki.fi.

Tutkimuksessa selvitetään, millaisin menetelmin oikeudellinen riskienhallinta edistää osakeyhtiön liiketoimintaa ja yritysjuridiikka integroituu liiketoimintaan. Tutkimuskysymystä lähestytään käytännönläheisesti osakeyhtiön organisaation sisäisestä näkökulmasta ja oikeuden ulkopuolelta. Tutkimus laajentaa perinteistä yritysjuridiikan tutkimusta lähemmäksi käytäntöä sekä muita liikkeenjohdon tieteenaloja. Se yhdistää oikeuden yksilötason toimijan näkemään itsensä aluksi osana oikeuden kokonaisuutta ja siitä edelleen osana liiketoimintaympäristöä. Yritysjuristin on ymmärrettävä yrityksen liiketoimintaympäristö, asiakasnäkökulma ja oma roolinsa kokonaisuudessa. Vain siten yritysjuristi voi tuottaa todellista lisäarvoa liiketoiminnalle.



ISBN 978-952-60-8475-6 (painettu)
ISBN 978-952-60-8476-3 (pdf)
ISSN 1799-4934 (painettu)
ISSN 1799-4942 (pdf)

Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu
Department of accounting
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**