



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Osuuskunnan etu ja johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus – erityistarkastelussa kuluttajaosuuskunnat

Kauppaoikeus
Maisteritutkielma

Kalle Havia

Kevät 2026
Lapin yliopisto



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Oikeustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Osuuskunnan etu ja johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus – erityistarkastelussa kuluttajaosuuskunnat

Tekijä: Kalle Havia

Koulutusohjelma: Oikeustieteiden maisteri

Ohjaaja: Anssi Kärki

Työn laji: Maisteritutkielma

Sivumäärä: XIII + 67 sivua

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Tutkielmassa tarkastellaan osuuskunnan etua sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta Suomen osuuskuntaoikeudessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiseksi osuuskunnan etu ja johdon velvollisuudet jäsentyvät voimassa olevan oikeuden perusteella sekä millaisia erityispiirteitä nämä kysymykset saavat suurissa kuluttajaosuuskunnissa. Tarkastelu kohdistuu erityisesti osuuskuntalain 1 luvun toiminnan tarkoitusta, yhdenvertaisuutta ja johdon yleisiä velvollisuuksia koskevien säännösten väliseen suhteeseen.

Voimassa oleva vuoden 2013 osuuskuntalaki (421/2013) on laadittu pääosin vuoden 2006 osakeyhtiölain (624/2006) rakenteen ja sanamuotojen mukaisesti siltä osin kuin osuuskuntamuodosta ei muuta johdu. Tämä näkyy esimerkiksi johdon velvollisuuksia koskevassa sääntelyssä, sillä osuuskuntalain 1 luvun 8 § vastaa sanamuodoltaan osakeyhtiölain 1 luvun 8 §:ää täsmällisesti. Sääntelyn yhdenmukaisuus ei kuitenkaan merkitse sitä, että käsitteiden sisältö olisi sama, sillä osuuskunnan toiminnan tarkoitus eroaa osakeyhtiöiden voitontuottamistarkoituksesta.

Tutkimusmetodina tutkimuksessa käytetään lainoppia. Keskeisinä oikeuslähteinä käytetään lainsäädäntöä, lain esitöitä ja oikeuskirjallisuutta. Kuluttajaosuuskuntia koskevassa tarkastelussa hyödynnetään lisäksi muuta tutkimusta siltä osin kuin se auttaa hahmottamaan niiden toimintaympäristön erityispiirteitä.

Tutkielman perusteella osuuskunnan etu määräytyy ensisijaisesti osuuskunnan toiminnan tarkoituksen perusteella. Osuuskunnan edulla tarkoitetaan ennen kaikkea osuuskunnan jäsenten yhteistä etua. Tämä lähtökohta ohjaa myös johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuden tulkintaa. Suurissa kuluttajaosuuskunnissa jäsenten yhteinen etu ei tavallisesti ilmene yhtenäisenä, koska jäsenistön intressit voivat erota toisistaan huomattavasti. Tämän vuoksi johdon on arvioitava päätöksiä kokonaisuutena sen perusteella, miten ne edistävät jäsenten yhteistä etua. Erityisen laaja ja heterogeeninen jäsenpohja sekä edustuksellinen hallinto korostavat johdon päätöksenteon perusteltavuutta ja sisäisen kontrollin merkitystä.

Avainsanat: osuuskuntaoikeus, osuuskunnan etu, johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus, kuluttajaosuuskunta

Sisällys

Lähteet	V
Lyhenteet	XIII
1 Johdanto	1
1.1 Taustaa	1
1.2 Tutkimuksen aihe ja aiemmasta tutkimuksesta	2
1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.4 Tutkimusmetodi ja lähteet	4
1.5 Tutkielman rakenne	5
2 Osuuskunnat ja kuluttajaosuuskunta yhteisömuotona	7
2.1 Osuustoiminnan taustaa ja sääntelystä Suomessa	7
2.2 Osuustoiminnan keskeiset piirteet	8
2.3 Osuuskuntatypit	11
2.3.1 Yleistä	11
2.3.2 Kuluttajaosuuskunta	11
2.3.3 Muut osuuskuntatypit	12
2.4 Kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamalli	14
2.4.1 Määrittely	14
2.4.2 S-ryhmän liiketoimintamalli esimerkkinä	15
3 Osuuskuntalain yleiset periaatteet ja toiminnan tarkoitus	18
3.1 Yleisten periaatteiden asema ja tehtävä	18
3.2 Osuuskunnan toiminnan tarkoitus (OKL 1:5)	19
3.2.1 Sääntely	19
3.2.2 Jäsenten taloudenpidon ja elinkeinon tukeminen	20
3.2.3 Olettamatarkoituksesta poikkeaminen	21
3.3 Yhdenvertaisuus- ja enemmistöperiaate	22
3.4 Yleislauseke ja perusteettoman edun kielto	23
3.5 Tahdonvaltaisuus ja sääntövalta (OKL 1:9)	23
3.6 Varojenjaosta ja velkojansuojasta lyhyesti (OKL 16-18 luvut)	24

4	Osuuskunnan etu	28
4.1	Edun käsite osuuskuntalaissa ja esitöissä	28
4.2	Osuuskunnan edun ja osakeyhtiön ”yhtiön edun” välinen suhde	29
4.3	Osuuskunnan edun tulkintalinjat oikeuskirjallisuudessa	31
4.4	Osuuskunnan edun tulkintakehikko	33
4.4.1	Tarkoitusohjautuva ja jäsenlähtöinen etu	33
4.4.2	Yleiset periaatteet ja varojen jako osuuskunnan edun ulkorajoina	35
4.4.3	Osuuskunnan edun kokonaiskuva	36
5	Johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus osuuskunnassa	37
5.1	Päämies-agenttiteoria ja sen soveltumisen haasteet osuuskunnissa	37
5.2	Normiperusta ja tulkinta	40
5.3	Huolellisuusvelvollisuuden sisältö ja sen ilmeneminen päätöksenteossa	41
5.4	Lojaliteettivelvollisuus	43
5.4.1	Lojaliteetin kohde	43
5.4.2	Tarkoituksen tahdonvaltaisuus ja lojaliteetin suuntaaminen	44
5.4.3	Johdon palkitseminen ja eturistiriidat	45
5.5	Liiketoimintapäätösperiaate huolellisuuden ja lojaliteetin rajapinnassa	46
5.6	Johdon velvollisuuksien laiminlyönnin seuraamukset ja kontrolli	48
5.6.1	Vastuun jakautuminen	48
5.6.2	Johdon vahingonkorvausvastuun edellytykset ja tuottamusolettama	49
5.6.3	Kanneoikeuden käyttäminen ja sisäinen kontrolli	50
5.6.4	Vastuuvapaus, sen merkitys ja sitomattomuus	51
5.6.5	Derivatiivinen kanne ja välillinen vahinko	51
5.6.6	Rikosoikeudelliset seuraamukset	53
6	Osuuskunnan etu ja johdon velvollisuudet kuluttajaosuuskunnassa	55
6.1	Kuluttajaosuuskunnan erityispiirteet osuuskunnan edun ja johdon velvollisuuksien näkökulmasta	55
6.2	Osuuskunnan etu kuluttajaosuuskunnassa	56
6.3	Johdon velvollisuudet kuluttajaosuuskunnissa	60
7	Johtopäätökset	64

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

Aarnio, Aulis, Laintulkinnan teoria. Helsinki 1989.

Aarnio, Aulis, Oikeussäännön systematisointi ja tulkinta, s. 35–56 teoksessa Juha Häyhä (toim.), Minun metodini. WSOY, Helsinki 1997.

Airaksinen, Manne – Jauhiainen, Jyrki, Osakeyhtiölaki. WSOY 1997.

Birchall, Johnston, The Governance of Large Co-operative Business. A Research Study. 2018. https://ica.coop/sites/default/files/2021-11/governance-report_2017_Co-ops%20UK_final_web.pdf (10.3.2026).

Cornforth, Chris, The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. Annals of Public and Cooperative Economics 75 (1) 2004, s. 11–32.

Fici, Antonio, Cooperative Identity and the Law. Euricse Working Paper N. 023 | 12 2012. https://euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1329215368_n1962.pdf (18.3.2026).

Hirvonen, Ari, Mitkä metodit? Opas oikeustieteelliseen metodologiaan. Yleisen oikeustieteen julkaisuja. Helsinki 2011.

Huhtala, Kari – Tuominen, Pasi – Tuominen, Terhi, Factors in the Board Governance of Cooperatives: A Systematic Review. Nordic Journal of Business 72 (1) 2023, s. 29–58. https://njb.fi/wp-content/uploads/2023/06/1_Huhtala_et_al.pdf (13.2.2026).

Hansmann, Henry, All firms are cooperatives – and so are governments. Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity 2(2) 2013, s. 1–10.

Hukari, Veijo, Kahden kauppa: Vähittäiskaupan keskittynyt kilpailutilanne Suomessa. Acta Waarsensia 548. Vaasan yliopisto 2024.

Immonen, Raimo – Ossa, Jaakko – Villa, Seppo, Osuuskunnan pääoman hallinta. Talentum 2015.

International Co-operative Alliance, Guidance Notes to the Co-operative Principles. International Co-operative Alliance 2015. <https://ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/guidance-notes-en-221700169.pdf> (18.3.2026).

Jensen, Michael C. – Meckling, William H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4) 1976, s. 305–360.

Jussila, Iiro – Tuominen, Pasi – Tuominen, Terhi, Are We Owners or Regular Customers? The Obscure Meaning of Ownership in Consumer Co-operatives. *International Business Research* 5 (7) 2012, s. 195–201.

Kyläkallio, Juhani – Iiro, Olli – Kyläkallio, Kalle, *Osaakeyhtiö I*. Edita Publishing 2015.

Kärki, Anssi, Benefit corporation – yhteiskuntavastuuseen sitoutuva osakeyhtiö. *Liikejuridiikka* 2/2017, s. 146–182.

Laine, Juhani, Yhteisön kannalta painava taloudellinen syy – vertailua osakeyhtiön ja osuuskunnan välillä. *Lakimies* 1/2019, s. 3–26.

Laurinkari, Juhani, *Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Pellervo 2004.

MacPherson, Ian, Concern for Community, s. 29–48 teoksessa Ian MacPherson – Paz Yehudah (toim.), *Concern for Community: The Relevance of Co-operatives to Peace*. Joy Emmanuel – Turning Times Research and Consulting 2015.

Michelsen, Johannes, The Rationales of Cooperative Organizations. Some Suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics* 65 (1) 1994, s. 13–34.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1994.tb01504.x> (16.2.2026)

Monaghan, Philip – Sadler, Eve, *Simply Performance: A Guide to Creating Member Value by Aligning Co-operative Strategy, Performance Measurement and Reporting*. Co-operatives UK 2013.
https://www.uk.coop/sites/default/files/2020-10/simply_performance_0.pdf (27.3.2026).

Münkner, Hans-Herman, *Ten Lectures on Co-operative Law*. Second, revised edition. Lit Verlag 2016.

Mähönen, Jukka – Villa, Seppo, *Osaakeyhtiö I - Yleiset opit*. Alma Talent. 2015.

Mähönen, Jukka – Villa, Seppo, *Osaakeyhtiö III Corporate Governance*. 2. uud. painos. WSOYpro 2010.

Mähönen, Jukka – Villa, Seppo, *Osuuskunta*. Talentum 2014.

Mähönen, Jukka, Osuuskuntien ohjaaminen kestävään liiketoimintaan: Laki vai hallinnointikoodi, vai jotain muuta? Defensor Legis 2019/4, s. 443–461.

Mähönen, Jukka – Villa, Seppo, Osuuskunta. 3. uud. painos. Alma Talent 2021.

Mähönen, Jukka – Villa, Seppo, Osuuskunta, s. 485–634 teoksessa Seppo Villa (toim.), Yritysoikeus. 5. uud. painos. Alma Talent 2024.

Nyström, Patrik, Osakeyhtiön hallituksen fidusiaariset velvollisuudet. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja, A-sarja N:o 332. Suomalainen Lakimiesyhdistys 2016.

Pönkä, Ville, Yhtiön etu – osakeyhtiöoikeudellinen näkökulma II. Lakimies 2/2013, s. 215–229.

Pönkä, Ville, Osuuskuntaoikeudellisen tutkimuksen nykytila ja tulevaisuus Suomessa. Liikejuridiikka 2/2017, s. 183–201.

Pönkä, Ville, The Legal Nature of Cooperative Membership. JEOD – Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity 7 (2) 2018, s. 39–61. <https://euricse.eu/wp-content/uploads/2019/02/3-Ponka.pdf> (18.3.2026).

Pönkä, Ville, Are Cooperative Societies Transforming into Cooperative Companies? Reflections on the Finnish Cooperatives Act. European Business Law Review 30 (1) 2019, s. 77–99.

Pönkä, Ville, Osuuskunnan etu. Liikejuridiikka 1/2024, s. 48–77. (Pönkä 2024a).

Pönkä, Ville, Osuuskuntien sääntely ja osuustoimintaperiaatteet: Mihin suuntaan osuuskuntalaki olisi kehitettävä? Annales Academiae Scientiarum Fennicae 2024 (1), s. 76–97. <https://doi.org/10.57048/aasf.140846> (16.2.2026). (Pönkä 2024b).

Pöyhönen, Seppo, Omistajaoikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa. Väitöskirja. Talentum 2011.

Pöyhönen, Seppo, Osuuskunta ja osuuskuntalaki. 3. uud. painos. Talentum 2013. (Pöyhönen 2013a).

Pöyhönen, Seppo, Residuaalioikeudet suomalaisessa osuuskunnassa. Defensor Legis 4/2013, s. 644–659. (Pöyhönen 2013b).

Raijas, Anu – Järvelä, Katja, Päivittäistavaroiden ostaminen ja kuluttajien näkemykset kaupan kanta-asiakasjärjestelmistä. Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksiä 1/2015. Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2015. <https://www.kkv.fi/uploads/sites/2/2021/11/2015-kkv-selvityksia-1-2015-kanta-asiakasjarjestelmat.pdf> (26.3.2026).

Ruuhonen, Janne, Osakeyhtiön voitonjaon maksukykytesti ja vastuu maksukyvyn säilymisestä. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1723. Tampere University Press 2012.

Siltala, Raimo, Oikeustieteen tieteenteoria. Suomalainen lakimiesyhdistys, Helsinki 2003.

SOK-yhtymä, SOK-yhtymän tilinpäätöstiedote 2024 (1.1.–31.12.2024). 2025. https://as-sets.ctfas-sets.net/8122zj5k3sy9/4qrlZm21rXIKrlMQaGRmai/deaa8f507e109143377881b67891c9c8/SOK-yhtymän_tilinpäätöstiedote_2024.pdf (3.2.2026).

S-ryhmä, S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2024. 25.3.2025. https://downloads.ctfas-sets.net/8122zj5k3sy9/3J2YHt4fmjyMkKS7xbQSKB/3249b71150653787a066c82bb1e919cf/S-ryhman_Vuosi-ja-vastuullisuuskatsaus_2024.pdf (3.2.2026).

Spear, Roger, Governance in Democratic Member-Based Organisations. Annals of Public and Co-operative Economics 75 (1) 2004, s. 33–60. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00242.x> (18.3.2026).

Talonen, Antti – Jussila, Iiro – Saarijärvi, Hannu – Rintamäki, Timo, Consumer Cooperatives: Uncovering the Value Potential of Customer Ownership. AMS Review 6 (3–4) 2016, s. 142–156. <https://doi.org/10.1007/s13162-016-0083-2> (18.1.2026).

Talonen, Antti – Jussila, Iiro – Tuominen, Pasi – Koskinen, Lasse, Failing to Develop a Sense of Ownership: A Study in the Consumer Co-operative Context. Cogent Business & Management 5 (1) 2018, s. 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1540916> (20.2.2026).

Timonen, Pekka, Johdatus lainopin metodiin ja lainopilliseen kirjoittamiseen. Helsinki 1998.

Troberg, Eliisa, Osuustoiminnan idea. Pellervo-Seura 2014.

Tuominen, Pasi, The Purpose of Consumer Co-operation: Implications for the Management and Governance of Co-operatives. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 487. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2012.

Vahtera, Veikko, Millaisille sääntelyratkaisuille Suomen yhteisöläinsäädännön kokonaisuudistukset rakentuvat? – Esimerkkinä uusi osuuskuntalaki. Defensor Legis 4/2013, s. 626–642.

Virallislähteet

HE 18/1900 vp. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi osuustoimintayhdistyksistä.

HE 12/1953 vp. Hallituksen esitys n:o 12 (1953vp) osuuskuntia koskevan lainsäädännön uudistamiseksi.

HE 27/1977 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi.

HE 109/2005 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi.

HE 176/2001 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle osuuskuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi lakeiksi.

HE 185/2012 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle osuuskuntalaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi lakeiksi.

KM 1952:14. Osuustoimintalakikomitean mietintö.

Oikeuskäytäntö

KKO 1997:110

KKO 1997:111

KKO 2000:69

KKO 2003:33

KKO 2005:68

KKO 2016:58

Verkkolähteet

International Co-operative Alliance, Cooperative identity, values & principles. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> (18.3.2026).

Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo, Tietoa osuustoiminnasta ja osuuskunnasta. <https://pellervo.fi/tietopankki/> (27.3.2026).

Pirkanmaan Osuuskauppa, Sale Mouhijärven toiminta päättyy elokuussa – palvelubussi kuljettaa jatkossakin asiakkaita S-market Häijäeseen. 7.8.2025. <https://pirkanmaanosuuskauppa.fi/artik-keli/sale-mouhijarven-toiminta-paattyy-elokuussa-palvelubussi-kuljettaa-jatkossakin-asiak-kaita-s-market-haijaaseen> (29.3.2026).

Päivittäistavarakauppa ry, Päivittäistavarakaupan myynti ja markkinaosuudet 2024. 26.3.2025. <https://www.pty.fi/2025/03/26/paivittaistavarakaupan-myynti-ja-markkinaosuudet-2024/> (27.3.2026).

Yhdistyneet kansakunnat, UN International Year of Cooperatives. 13.2.2025. <https://social.desa.un.org/issues/cooperatives/un-international-year-of-cooperatives> (18.3.2026).

S-ryhmä, S-ryhmän investoinnit Suomeen viime vuonna lähes miljardi euroa. 13.2.2025. <https://s-ryhma.fi/uutinen/s-ryhman-investoinnit-suomeen-viime-vuonna-lahes-m/7chnW0iL7yorOogGzyYcSa> (3.2.2026).

S-ryhmä, Kohti uusia tavoitteita: S-ryhmän hiilinegatiivisuustavoite 2025 toteutuu. 26.2.2025. <https://s-ryhma.fi/uutinen/kohti-uusia-tavoitteita-s-ryhman-hiilinegatiivisuu/huNqvL6c1fR0AJ-FoL1lx2> (3.2.2026).

OP, OP-bonukset muuttuvat vuonna 2026. <https://www.op.fi/henkiloasiakkaat/omistaja-asiakkuus/op-bonus> (26.2.2026).

S-ryhmän osuuskauppojen säännöt:

Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Osuuskaupan säännöt. <https://eepee.fi/tietoa-meista/osuus-kaupan-saannot> (26.2.2026).

Helsingin Osuuskauppa Elanto, Säännöt. Voimassa 1.6.2021 alkaen. <https://cdn.s-cloud.fi/v1/assets/dam-id/Fe3SfYPsKKUBDYBFfL1O7m.pdf> (26.2.2026).

Osuuskauppa Arina, Arinan säännöt. <https://view.sok-julkaisut.fi/arina/arinan-saannot> (26.2.2026).

Osuuskauppa Keula, Yhteisösäännöt. Voimassa olevat yhteisösäännöt 1.1.2024. <https://brand-sites.wp.s-cloud.fi/wp-content/uploads/sites/2/2025/07/osuuskauppa-keula-saannot-1-1-2024.pdf> (26.2.2026).

Osuuskauppa Keskimaa, Yhteisösäännöt. Voimassa olevat yhteisösäännöt 17.8.2020. https://assets.ctfas-sets.net/0yf82hjfqumz/5cgaljQoot1SdTsQYAk855/2cfae48b4c64a14e29475504034bc086/Keskimaan_yhteis_s_nn_t_17.8.2020.pdf (26.2.2026).

Pirkanmaan Osuuskauppa, Säännöt. Voimassaoloaika alkaen 5.2.2016. <https://assets.ctfas-sets.net/0yf82hjfqumz/1f8RxQqhwj2xxSxNmOI081/ed210cdb2d47f414d759952d5b1533f0/Pirkanmaa.pdf> (26.2.2026).

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, Yhteisösäännöt. Voimassa olevat yhteisösäännöt 27.12.2023. <https://brand-sites.wp.s-cloud.fi/wp-content/uploads/sites/2/2024/11/sso-yhteisosaannot.pdf> (26.2.2026).

OP-ryhmän osuuspankkien säännöt:

Etelä-Karjalan Osuuspankki, Etelä-Karjalan Osuuspankin säännöt. Voimassa olevat yhteisösäännöt 26.7.2021. <https://www.op.fi/documents/4543804/4565065/Saannot-Etela-Karjalan-Osuuspankki-26072021.pdf/9728ad1b-497d-3aae-63bc-9631f8d2448f?t=1710922817404> (26.2.2026).

Keski-Suomen Osuuspankki, Keski-Suomen Osuuspankin säännöt. <https://www.op.fi/cms/siteassets/pankit/op-keski-suomi/tietoa-pankista/tiedostot/osuuspankin-saannot/op-keski-suomen-saannot.pdf-pdf> (26.2.2026).

Pirkanmaan Osuuspankki, Pirkanmaan Osuuspankin säännöt. <https://www.op.fi/cms/siteassets/pankit/op-pirkanmaa/tietoa-pankista-op-pirkanmaa/tiedostot/osuuspankin-saannot/pirkanmaan-osuuspankin-saannot.pdf> (26.2.2026).

Turun Seudun Osuuspankki, Turun Seudun Osuuspankin säännöt. Voimassa olevat yhteisösäännöt 7.11.2024. <https://www.op.fi/documents/296474/296661/Turun%2BSeudun%2BOsuuspankin%2Bs%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t/2e81919b-4639-508e-6b4d-9d34ae96d852> (26.2.2026).

Uudenmaan Osuuspankki, Uudenmaan Osuuspankin säännöt. Voimassa olevat yhteisösäännöt 26.7.2021. <https://www.op.fi/documents/320759/38995564/Uudenmaan%2BOsuuspankki%2Bs%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t.pdf/4caac24d-b77a-63c0-f3c1-68eb27eee5aa> (26.2.2026).

Muut:

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 11.10.2016, dnro 205/KKV14.00.00/2013.

Lyhenteet

HE	hallituksen esitys
ICA	International Co-operative Alliance
KKO	Korkein oikeus
KKV	Kilpailu- ja kuluttajavirasto
KM	komiteamietintö
OKL	Osuuskuntalaki 421/2013
OYL	Osakeyhtiölaki 624/2006
SOK	Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta
vp	valtiopäivät

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Suomessa osuustoiminnalla on vahva yhteiskunnallinen ja taloudellinen asema. Suomen osuuskuntien keskusjärjestö Pellervon mukaan Suomessa toimii yhteensä noin 3 500 osuustoimintayritystä, joihin suomalaisilla on noin 7,8 miljoonaa omistajuutta. Lisäksi 90 prosenttia aikuisista on jäsenenä vähintään yhdessä osuuskunnassa. Osuustoiminnallisten yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli noin 42 miljardia euroa, ja ne tarjosivat 5,5 prosenttia yksityisen sektorin työpai-koista vuonna 2023. Tämän lisäksi osuustoiminnalliset yritykset maksoivat vuonna 2023 yhteisö-veroja 764 miljoonaa euroa ja tekivät investointeja 2,1 miljardin euron edestä.¹ Osuuskunnat ovatkin suomalaisessa yrityskentässä vakiintunut ja kansantaloudellisesti merkittävä osa sen rakennetta. Suomea on myös kuvattu maailman osuustoiminnallisimmaksi maaksi, koska Suomessa osuuskuntien jäsenyyksiä on väkilukuun suhteutettuna enemmän kuin missään muu-alla.²

Tästä huolimatta osuuskunnat ovat saaneet oikeustieteellisessä tutkimuksessa verraten vähän huomiota. Ville Pönkä on todennut, että vaikka osuuskunta on Suomessa vanhastaan tunnettu ja käytetty taloudellinen yhteisömuoto, sitä koskevaa oikeustieteellistä tutkimusta on julkaistu selvästi vähemmän kuin esimerkiksi osakeyhtiöoikeudellista tutkimusta. Hän korostaa samalla, ettei osuustoimintaa koskeva muu tutkimus voi korvata varsinaisen osuuskuntaoikeudellisen tutkimuksen puutetta, koska tiedonintressi näissä tutkimussuunnissa on erilainen.³ Osuuskun- tien oikeudellisten erityispiirteiden systemaattinen tarkastelu on siis edelleen tarpeellista.

Vuoden 2013 osuuskuntalaki 421/2013 (jäljempänä myös OKL) merkitsi osuuskuntien sääntelyn selvää lähentymistä osakeyhtiölakiin 624/2006 (jäljempänä myös OYL). Lain esitöiden mukaan uuden lain tavoitteena oli yhdenmukaistaa sääntelyä vuoden 2006 osakeyhtiölain kanssa siltä osin kuin osuuskuntamuodosta ei muuta johdu sekä samalla lisätä sääntelyn selkeyttä, tahdon- valtaisuutta ja osuuskuntien toimintamahdollisuuksia.⁴ Tällainen sääntelyratkaisu on lisännyt

¹ Osuuskuntien Keskusjärjestö Pellervo, Tietoa osuustoiminnasta ja osuuskunnasta.

² Pönkä 2024b, s. 81. Ks. myös Yhdistyneet kansakunnat, UN International Year of Cooperatives. Osuustoi- minnan merkitystä kuvaa myös se, että Yhdistyneet kansakunnat julisti vuoden 2025 kansainväliseksi osuustoiminnan teemavuodeksi. Teemavuoden tunnuslause Cooperatives Build a Better World korostaa osuuskuntien pysyvää maailmanlaajuista vaikutusta ja nostaa esiin osuuskuntamallin merkityksen keskei- senä ratkaisuna moniin ajankohtaisiin globaaleihin haasteisiin.

³ Pönkä 2017, s. 183–184.

⁴ HE 185/2012 vp, s. 1, 8–10.

osakeyhtiöoikeudellisen taustan merkitystä myös osuuskuntaoikeudellisessa tutkimuksessa, sillä osuuskuntia koskevia kysymyksiä joudutaan usein arvioimaan osakeyhtiölain ja sitä koskevan oikeuskirjallisuuden avulla. Vaikka osuuskunnan ja osakeyhtiön välillä on runsaasti rakenteellisia yhtäläisyyksiä, niitä ei voida pitää samankaltaisina yhteisömuotoina.⁵

Osuuskunnan etu jää osuuskuntalain sääntelyssä sisällöltään varsin avoimeksi käsitteeksi. Osuuskuntalain 1 luvun 8 §:ssä johdolle asetetaan velvollisuus toimia huolellisesti ja edistää osuuskunnan etua, mutta säännöksessä ei täsmennetä, mitä osuuskunnan edulla tarkoitetaan tai millä perusteilla sen sisältöä tulisi arvioida. Myöskään lain esitöissä käsitteen aineellista sisältöä ei täsmennetä tarkemmin. Hallituksen esityksessä todetaan johdon yleisvelvollisuutta koskevien perustelujen yhteydessä, että säännös vastaa osakeyhtiölain 1 luvun 8 §:ää. Esitöissä kiinnitetään samalla huomiota erityisesti siihen, että myös hallintoneuvostolla voi olla tehtäviä, joiden hoitaminen edellyttää osuuskunnan edun huomioon ottamista.⁶ Esitöissä ei sen sijaan juuri oteta kantaa siihen, mistä osuuskunnan etu muodostuu, kenen etuja tulisi ensisijaisesti suojata tai miten käsitettä olisi tulkittava. Lainsäädäntö ilmaisee johdon velvollisuuden sinänsä selvästi, mutta jättää avoimeksi sen, millaisen aineellisen sisällön osuuskunnan etu saa. Tästä syystä osuuskunnan etu muodostaa osuuskuntaoikeudessa keskeisen mutta samalla tulkinnallisesti haastavan käsitteen.

1.2 Tutkimuksen aihe ja aiemmasta tutkimuksesta

Tutkimuksen aiheena on osuuskunnan etu sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus Suomen osuuskuntaoikeudessa. Tarkastelu kohdistuu siihen, millaisen sisällön osuuskunnan etu ja johdon velvollisuudet saavat erityisesti osuuskuntalain 1 luvun toiminnan tarkoitusta ja johdon yleisiä velvollisuuksia koskevan sääntelyn perusteella.

Osuuskunnan etua sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta ovat tarkastelleet muun muassa Ville Pönkä, Seppo Pöyhönen, Jukka Mähönen ja Seppo Villa sekä Juhani Laine. Osuuskunnan etua ja johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta on oikeuskirjallisuudessa tarkasteltu tiiviissä yhteydessä toisiinsa, mikä on luontevaa, koska molemmista säädetään osuuskuntalain samassa säännöksessä.

Kansainvälisessä osuuskuntia koskevassa oikeuskirjallisuudessa keskeisiä kirjoittajia ovat muun muassa Antonio Fici, Henry Hagen ja Ian MacPherson. Oikeustieteellisen tutkimuksen ohella

⁵ Ks. Pönkä 2024b, s. 84.

⁶ HE 185/2012 vp, s. 34–35.

osuuskuntia on tarkasteltu laajalti myös muussa tutkimuksessa, erityisesti hallinnon, johtamisen, osuustoiminnan erityisluonteen sekä omistajuuden näkökulmista. Tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä kirjoittajia ovat erityisesti Johnston Birchall, Iiro Jussila, Eliisa Troberg, Antti Talonen, Hannu Saarijärvi ja Timo Rintamäki. Muulla kuin oikeustieteellisellä tutkimuksella on tässä tutkimuksessa täydentävä rooli siltä osin kuin se auttaa hahmottamaan osuuskuntien ja erityisesti kuluttajaosuuskuntien toimintaympäristöä.

Kuluttajaosuuskuntia koskeva oikeustieteellinen tutkimus on Suomessa jäänyt verraten vähäiseksi. Tämä on toisaalta luontevaa, sillä kuluttajaosuuskunta on vain yksi osuustoiminnan ilmenemismuoto, eikä osuuskuntaoikeudellinen tutkimus yleensä jäsenny eri osuuskuntatyyppien erillisten tarkastelujen varaan. Oikeuskirjallisuudessa kuluttajaosuuskuntiin viitataan useimmiten vain osana yleistä osuuskuntaoikeudellista tarkastelua. Tilannetta voidaan kuitenkin pitää jossain määrin ongelmallisena, koska kuluttajaosuuskunnilla on Suomessa osuuskuntakentässä poikkeuksellisen näkyvä ja merkittävä asema.⁷

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Edellä esitetyn perusteella tutkimus rakentuu kahden pääasiallisen tutkimuskysymyksen varaan:

1. Millaiseksi osuuskunnan etu sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus jäsentyvät Suomen osuuskuntaoikeudessa?
2. Millaisia erityispiirteitä osuuskunnan etu sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus saavat kuluttajaosuuskunnissa, ja miten kuluttajaosuuskuntien toimintaympäristö vaikuttaa näiden käsitteiden sisältöön?

Näihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää osuuskunnan edun ja johdon velvollisuuksien tarkastelua osana osuuskuntalain systematiikkaa. Työssä tarkastellaan erityisesti osuuskuntalain 1 luvun toiminnan tarkoitusta, yhdenvertaisuutta ja johdon yleisiä velvollisuuksia koskevia säännöksiä sekä niiden välistä yhteyttä. Koska osuuskuntalaki seuraa monin kohdin osakeyhtiölain rakennetta ja sanamuotoja, tutkimuksessa on tarpeen sivuta myös osakeyhtiöoikeudellista keskustelua siltä osin kuin siitä on saatavissa tulkinta-apua osuuskuntia koskeviin kysymyksiin. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää lisäksi suurten kuluttajaosuuskuntien toimintaympäristön huomioon ottamista. Tältä osin huomiota on kiinnitettävä

⁷ Ks. Päivittäistavarakauppa ry 26.3.2025, Esimerkiksi S-ryhmän markkinaosuus Suomen päivittäistavara-kaupassa oli vuonna 2024 suurin kaikista toimijoista ja yhteensä 48,8 prosenttia, mikä havainnollistaa kuluttajaosuuskuntien vahvaa asemaa Suomessa.

muun muassa laajaan jäsenpohjaan, edustukselliseen hallintoon ja liiketoiminnan mittakaavaan, jotka voivat vaikuttaa siihen, millaisia painotuksia osuuskunnan etu ja johdon velvollisuudet tämällytyypisissä osuuskunnissa saavat.

Tutkimus rajataan Suomen oikeusjärjestykseen. Tarkastelun kohteena ei ole eri maiden osuuskuntalainsäädännön tai oikeusjärjestysten vertailu, eikä tutkimuksessa pyritä muodostamaan kansainvälisen tason yleiskuva osuuskunnan edusta tai johdon velvollisuuksista. Huomio kohdistuu siihen, millaisiksi osuuskunnan etu sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus jäsentyvät nimenomaan Suomen osuuskuntaoikeudessa. Kansainvälisellä kirjallisuudella ja muulla ulkomaisella tutkimuksella on tutkimuksessa täydentävä merkitys.

Sisällöllisesti tutkimus rajautuu osuuskunnan edun sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuden tarkasteluun. Huomio kohdistuu siten ennen kaikkea siihen, millaisen aineellisen sisällön nämä käsitteet saavat osana osuuskuntalain systematiikkaa. Tutkimuksen pääpaino ei ole seuraamusjärjestelmän tarkastelussa. Johdon velvollisuuksien rikkomiseen liittyviä seuraamuksia käsitellään kuitenkin siinä laajuudessa kuin se on tarpeen osuuskunnan edun sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuden oikeudellisen sisällön ja käytännöllisen merkityksen hahmottamiseksi.

Työssä kuluttajaosuuskunnat muodostavat rajatun tarkastelukontekstin, jossa tarkastellaan, millaisina osuuskunnan etu ja johdon velvollisuudet ilmenevät kuluttajaosuuskunnissa. Muiden osuuskuntatyypien tarkastelu jää vastaavasti tutkimuksessa toissijaiseksi.

1.4 Tutkimusmetodi ja lähteet

Tutkimuksessa hyödynnetään metodina lainoppia eli oikeusdogmatiikkaa. Lainopin tehtävänä on selvittää voimassa olevan oikeuden sisältöä, systematisoida oikeusnormeja ja esittää oikeudellisesti perusteltuja tulkintoja säännösten välisistä suhteista.⁸ Tämä tapahtuu yhtäältä tulkitsemalla oikeussääntöjä ja punnitsemalla oikeusperiaatteita, toisaalta hahmottamalla oikeusnormien välisiä suhteita ja järjestämällä niitä osaksi laajempaa oikeudellista kokonaisuutta. Lainoppi ei siten rajoitu yksittäisten säännösten merkityksen selvittämiseen, vaan siihen kuuluu myös oikeudellisen aineiston systematisointi.⁹

Lainoppi voidaan jakaa käytännölliseen ja teoreettiseen lainoppiin. Käytännöllinen lainoppi kohdistuu voimassa olevan oikeuden tulkintaan ja soveltamiseen eli siihen, mitä laki merkitsee

⁸ Hirvonen 2011, s. 22. Ks. myös Timonen 1998, s. 3, jossa lisää oikeusdogmaattisesta tutkimusmetodista.

⁹ Siltala 2003, s. 328.

ja miten sitä tulee käyttää yksittäisissä tilanteissa. Teoreettinen lainoppi puolestaan painottuu oikeuden rakenteiden, yleisten oppien ja oikeusperiaatteiden jäsentämiseen.¹⁰

Oikeuslähteiden käytön osalta tutkimuksessa noudatetaan oikeustieteessä vakiintunutta perinteistä normatiivista oikeuslähdeoppia, jossa oikeuslähteet jäsennetään vahvasti velvoittaviin, heikosti velvoittaviin ja sallittuihin oikeuslähteisiin. Vahvasti velvoittaviin oikeuslähteisiin kuuluvat laki ja maantapa. Heikosti velvoittaviin oikeuslähteisiin kuuluvat muun muassa lainsäätäjän tarkoitus, johon sisältyvät lainvalmisteluaineisto ja tuomioistuinratkaisut. Sallittuihin oikeuslähteisiin kuuluvat oikeuskirjallisuus sekä muut oikeudellisen argumentaation tueksi käytettävät lähteet, kuten oikeusvertailevat ja oikeushistorialliset argumentit, arvot ja arvostukset sekä teleologiset argumentit.¹¹

Vahvasti velvoittavien oikeuslähteiden osalta tutkimuksessa painottuvat erityisesti osuuskuntalaki ja osakeyhtiölaki. Osakeyhtiölakia hyödynnetään tulkinta-apuna siltä osin kuin nykyinen osuuskuntalaki seuraa rakenteeltaan ja sanamuodoiltaan osakeyhtiölain ratkaisuja. Heikosti velvoittavien oikeuslähteiden osalta tutkimuksessa painottuu kansallinen lainvalmisteluaineisto, erityisesti osuuskuntalain ja osakeyhtiölain valmisteluaineisto. Sallittujen oikeuslähteiden osalta painotus on kotimaisessa oikeuskirjallisuudessa, koska osuuskunnan edun sisältöä ei laissa eikä esitöissä juuri täsmennetä. Oikeuskirjallisuuden merkitys korostuu siten avoimien tulkintakysymysten jäsentämisessä. Aihepiiriä koskevaa relevanttia oikeuskäytäntöä on sen sijaan huomattavan vähän, minkä vuoksi oikeuskäytännön käyttö jää tutkimuksessa vähäiseksi. Kuluttajaosuuskuntia koskevassa tarkastelussa hyödynnetään oikeustieteellisen tutkimuksen lisäksi myös talous- ja liiketaloustieteellistä tutkimusta, siltä osin kuin se auttaa hahmottamaan kuluttajaosuuskuntien toimintaympäristöä.

1.5 Tutkielman rakenne

Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta ja aihe, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä tutkimuksessa käytetty metodi, oikeuslähteet ja aineisto.

Luvussa 2 tarkastellaan osuuskuntia ja kuluttajaosuuskuntaa yhteisömuotoina. Luvussa käsitellään osuustoiminnan taustaa ja sääntelyä Suomessa, osuustoiminnan keskeisiä piirteitä sekä erilaisia osuuskuntatyyppejä. Lisäksi luvussa tarkastellaan kuluttajaosuuskunnan käsitettä ja sen asemaa suhteessa muihin osuuskuntatyyppeihin.

¹⁰ Aarnio 1997, s. 36–37.

¹¹ Aarnio 1989, s. 220–221.

Luvussa 3 huomio kohdistuu osuuskuntalain yleisiin periaatteisiin ja osuuskunnan toiminnan tarkoitukseen. Luvussa tarkastellaan erityisesti toiminnan tarkoitusta, yhdenvertaisuus- ja enemmistöperiaatetta sekä tahdonvaltaisuutta. Luvussa muodostetaan ne oikeudelliset lähtökohdat, joihin osuuskunnan etua ja johdon velvollisuuksia koskeva myöhempi tarkastelu perustuu.

Luvussa 4 siirrytään tarkastelemaan osuuskunnan etua. Luvussa arvioidaan osuuskunnan edun käsitettä, sen asemaa osuuskuntaoikeudessa sekä sitä, millaiseksi osuuskunnan etu jäsenyyden erityisesti toiminnan tarkoituksen, yhdenvertaisuuden ja muiden yleisten periaatteiden valossa.

Luvussa 5 tarkastellaan johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta. Luvussa käsitellään velvollisuuksien sisältöä, niiden suhdetta osuuskunnan etuun sekä johdon velvollisuuksien rikkomista.

Luvussa 6 huomio kohdistetaan kuluttajaosuuskuntiin. Luvussa arvioidaan, millaisia erityispiirteitä osuuskunnan etu sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus saavat kuluttajaosuuskuntien toimintaympäristössä ja miten kuluttajaosuuskuntien toiminnan luonne vaikuttaa niiden sisältöön. Tutkielman pääluvussa 7 esitetään johtopäätökset, joissa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset.

2 Osuuskunnat ja kuluttajaosuuskunta yhteisömuotona

2.1 Osuustoiminnan taustaa ja sääntelystä Suomessa

Osuustoiminta on ollut Suomessa merkittävä yhteiskunnallinen ja taloudellinen liike jo 1800-luvun lopulta lähtien. Sen taustalla vaikuttivat erityisesti maatalousyhteiskunnan tarpeet ja pienviljelijäväestön pyrkimys vahvistaa asemaansa sekä kuluttajina että tuottajina. Osuuskunnat tarjosivat jäsenilleen mahdollisuuden yhdistää voimansa hankinnoissa, tuotannossa ja rahoituksessa, mikä paransi heidän neuvotteluasemaansa ja taloudellista kestävyytään. Siten osuuskuntien tehtävänä oli parantaa maaseudun väestön taloudellisia oloja tarjoamalla pääomakeskeiselle omistusrakenteelle vaihtoehtoinen, jäsenyyteen perustuva toimintamalli.¹² Kansainväliset esikuvat olivat osuustoiminnalle merkittäviä. Esimerkiksi Englannissa vuonna 1884 perustettu Rochdalen pioneerien kuluttajaosuuskunta ja Saksassa syntyneet tuottaja- ja luotto-osuuskunnat tarjosivat malleja, joita sovellettiin suomalaisessa ympäristössä.¹³

Suomessa osuuskuntien oikeudellinen asema oli pitkään epäselvä. Ennen erillislain säätämistä osuuskunnat toimivat käytännössä yhdistyslain puitteissa, mikä ei tarjonnut taloudellista toimintaa varten riittävää sääntelykehystä. Tämä aiheutti epävarmuutta muun muassa vastuukysymyksissä ja varojen hallinnassa. Osuustoimintaliikkeen nopea kasvu 1800-luvun lopulla loi tarpeen erityisesti osuuskuntalailla säädeltävälle yritysmuodolle. Tämä johti vuoden 1901 osuustoimintalain säätämiseksi, joka antoi osuuskunnille tunnustetun aseman itsenäisinä oikeushenkilöinä.¹⁴

Osuuskuntia koskeva sääntely on kehittynyt erillissääntelyä korostavasta lähestymistavasta kohti nykyaikaista, osakeyhtiöoikeuden kanssa pitkälti yhdenmukaista yhteisölainsäädäntöä. Ensimmäinen varsinainen osuustoimintaa koskeva laki oli vuoden 1901 osuustoimintalaki (22/1901). Se noudatti sisällöltään pitkälti vuoden 1895 osakeyhtiölakia, mutta oli pykälämäärältään suppea. Vuoden 1954 osuuskuntalaki (247/1954) katkaisi osakeyhtiölakiriippuvuuden ja vahvisti osuuskunnan itsenäisenä yhtiömuotona, vaikka käytännön ratkaisuihin tukeuduttiinkin edelleen osakeyhtiöoikeudelliseen ajatteluun. 1990-luvun osittaisuudistukset ja vuoden 2001 kokonaisuudistus siirsivät osuuskuntien sääntelyn painopistettä kohti modernimpaa ja tahdon-

¹² Laurinkari 2004, s. 14.

¹³ Mähönen – Villa 2014, s. 1; Pönkä 2017, s. 183–184.

¹⁴ HE 18/1900 vp; Pöyhönen 2013a, s. 5–6.

valtaisempaa rakennetta ja paransivat erityisesti jäsen- ja sijoittajarahoituksen hankintaedellytyksiä.¹⁵ Vuoden 2001 uudistus järjesti lain rakenteen uudelleen ja toi käyttöön uusia käsitteitä, kuten ”osuuskuntakonsernin”, ”osuuden” ja ”vapaaehtoisen osuuden”, sekä lisäsi joustavuutta muun muassa mahdollistamalla osuusmaksun rahastokorotuksen.¹⁶

Voimassa oleva vuoden 2013 osuuskuntalaki on jatkanut tätä kehityskulkua. Sen tarkoituksena oli saattaa osuuskuntien yhteisöoikeudelliset toimintaedellytykset vastaamaan nykyaikaisen yritystoiminnan vaatimuksia. Laissa sääntely yhdenmukaistettiin vuoden 2006 osakeyhtiölain kanssa siltä osin kuin osuuskuntamuodosta ei muuta johdu. Tämä ei kuitenkaan merkinnyt osuuskunnan tarkoituksen muuttamista osakeyhtiöoikeudellisiksi, vaan osuuskunnan jäsenlähtöinen tarkoitus säilytettiin sääntelyn perustana. Lisäksi lain esitöissä korostetaan, että sääntelyrakenteen ja sanamuotojen on perusteltua olla yhdenmukaisia silloin, kun sisältö on sama.¹⁷

2.2 Osuustoiminnan keskeiset piirteet

Voimassa olevan osuuskuntalain lähtökohtana on, että osuuskunta on jäsenistään erillinen oikeushenkilö, joka vastaa sitoumuksistaan omalla varallisuudellaan (OKL 1:2). Jäsenet eivät pääsääntöisesti vastaa osuuskunnan veloista henkilökohtaisesti, vaan heidän vastuunsa rajoittuu tehtyihin pääomasijoituksiin. Osuuskunnalle on lisäksi ominaista vaihtuvapääomaisuus, sillä oman pääoman määrä vaihtelee jäsenmäärän ja osuuksien lukumäärän vaihdellessa (OKL 1:3).¹⁸ Tästä seuraa, että osuuskunta joutuu jatkuvasti mukautumaan jäsenistön muutoksiin ja niiden myötä vaihtelevaan pääomaan. Osuuskunnan jäsenyys ei myöskään lähtökohtaisesti ole vapaasti luovutettavissa oleva omaisuuserä, vaan henkilöön (tai jäsenyhteisöön) sidottu, jota ei voida siirtää toiselle ilman osuuskunnan sääntöihin perustuvaa poikkeusta.¹⁹ Nämä osuuskuntien ominaispiirteet²⁰ erottavat sen muista yhdistys- ja yhtiömuodoista.²¹ Samalla ne selittävät, miksi jäsenyys ja jäsenen asema palveluiden käyttäjänä ovat keskiössä osuustoiminnassa.

Edellä kuvatut osuustoiminnan ja osuuskuntien oikeudelliset ominaispiirteet eivät kuitenkaan yksinomaan riitä kuvaamaan sitä, mikä tekee osuuskunnasta nimenomaan osuustoiminnallisen

¹⁵ HE 176/2001 vp, s. 1–3.

¹⁶ Pönkä 2017, s. 188–191; Pöyhönen 2013a, s. 5–7.

¹⁷ HE 185/2012 vp, s. 1–9; Mähönen – Villa 2021, s. 5–9. Ks. lisää osuuskuntien sääntelyn osakeyhtiöistymisestä. Pönkä 2019, s. 77–84.

¹⁸ HE 185/2012 vp, s. 33–35.

¹⁹ Mähönen – Villa 2021, s. 1–5 ja 11–14; Pöyhönen 2013a, s. 47–53.

²⁰ Vielä eriteltyinä: oikeushenkilöllisyys, rajoitettu vastuu ja jäsenmäärän sekä osuuspääoman vaihtuvuus ja jäsenyyden luovuttamattomuus.

²¹ Pöyhönen 2013a, s. 48. Osuuskunnan ja yhdistyksen merkittävien ero, että jäsenillä on osuuskunnassa oikeus saada oma taloudellinen panoksensa palautetuksi.

yhteisömuodon. Osuustoiminnan erityisluonne rakentuu osuustoiminnallisesta identiteetistä, jossa korostuvat jäsenlähtöisyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen sekä pääoman välineellinen asema. Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n (International Co-operative Alliance) Guidance Notes -asiakirjassa osuustoiminnallinen identiteetti kytketään siihen, että osuuskunta on yhtäältä henkilöiden yhteenliittymä ja toisaalta yhteisesti omistettu ja demokraattisesti hallittu yritys, jonka tehtävänä on vastata jäsentensä taloudellisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin tarpeisiin.²² Myös Fici on korostanut, että osuuskunnan identiteettiä on tarkasteltava erityisesti sen tavoitteiden ja hallintorakenteen kautta.²³

Osuuskunnan keskeisin piirre on jäsenlähtöisyys. Osuuskunta on oikeushenkilö, joka on olemassa jäseniään varten. Osuustoiminta on taloudellista toimintaa, jossa pyritään tuottamaan etuja osuuskunnan jäsenille. Osuuskunnan koko rakenne, hallinnosta omistajuuteen, kiinnittyy jäsenyyteen.

Jäsenlähtöisyys merkitsee osuustoiminnassa enemmän kuin sitä, että jäsenet muodollisesti omistavat osuuskunnan. Jäsenen asema liittyy tyypillisesti osuuskunnan palvelujen käyttämiseen, toimintaan osallistumiseen ja osuuskunnan toiminnan tukemiseen. Myös Pönkä tuo esiin, että osuuskunnan jäsenyyttä ei tule samastaa osakkuuteen, vaan jäsenen asemaa on ymmärrettävä käyttäjäomistajuuden kautta. Jäsenet ovat tällöin yhtäältä osuuskunnan omistajia ja sen hallinnon perusta, mutta toisaalta myös osuuskunnan toimintaan osallistuvia palvelujen käyttäjiä, tuottajia tai työntekijöitä osuuskunnan tyypistä riippuen.²⁴ Tästä näkökulmasta jäsenyyden ytimessä on osallistuminen yhteiseen yritykseen ja siitä saatava jäsenhyöty.

Osuuskunnissa on tyypillisesti demokraattinen hallintotapa, jossa päätösvalta perustuu jäsenyyteen, eikä pääomasijoituksen suuruudella ole merkitystä toisin kuin osakeyhtiöissä. Etenkin suuremmissa osuuskunnissa hallinto toteutetaan edustuksellisesti, erikseen osuuskunnan jäsenistä valittavan edustajiston kautta. Laaja jäsenpohja tuo mukanaan suuren omistajamäärän, mikä tekee päätöksenteosta väistämättä etäisempää ja menettelyllisesti raskaampaa.²⁵

Demokraattinen jäsenhallinto ei osuustoiminnassa tarkoita pelkästään äänioikeutta, vaan laajemmin sitä, että jäsenillä on oikeus osallistua osuuskunnan tavoitteiden ja päätösten määrittelyyn. ICA on esittänyt demokraattisen jäsenhallinnon osuustoiminnan perustavana periaatteena,

²² International Co-operative Alliance 2015, jakso Preface.

²³ Fici 2012, s. 8.

²⁴ Pönkä 2018, s. 39–40, 57–58.

²⁵ Ks. Pöyhönen 2013a, s. 47–54.

sillä jäsenet osallistuvat aktiivisesti päätöksentekoon ja valitut edustajat ovat vastuussa jäsenistölle.²⁶ Tällä on erityinen merkitys myös siksi, että osuuskunnan toiminnan hyväksyttävyyden pohjautuu jäsenperusteiseen legitimitettiin. Hallinnon on pysyttävä sellaisena, että jäsenistön vaikutusvaltaa voidaan pitää todellisenä, vaikka suurissa osuuskunnissa sitä käytetäänkin välillisesti.

Osuustoimintaan kuuluu olennaisesti myös pääoman välineellinen asema. Osuuskunnassa pääomaa tarvitaan muun muassa toiminnan järjestämiseen, investointeihin ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen. Pääoman kartuttaminen ei kuitenkaan muodosta toiminnan itsenäistä päätarkoitusta. ICA:n kolmannen periaatteen mukaan jäsenet osallistuvat osuuskunnan pääoman kartuttamiseen oikeudenmukaisesti ja kontrolloivat sitä demokraattisesti. Lisäksi ainakin osa pääomasta on tyypillisesti osuuskunnan yhteistä omaisuutta, ja pääomalle maksettava korvaus on lähtökohtaisesti rajoitettu.²⁷

Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n hyväksymä osuustoiminnallinen identiteetti tiivistää onnistuneesti osuustoiminnan keskeiset piirteet. Sen mukaan osuuskunta on jäsentensä omistama ja demokraattisesti hallinnoima yritys, jonka tarkoituksena on tyydyttää jäsentensä taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeita ja pyrkimyksiä yhteisesti omistetun ja demokraattisesti hallitun yrityksen kautta.²⁸ ICA:n seitsemän osuustoiminnallista periaatetta, joita edellä on jo lyhyesti käsitelty, ovat vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenen taloudellinen osallistuminen, autonomia ja riippumattomuus, koulutus ja informaatio, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö sekä huolenpito yhteisöstä.²⁹

Edellä mainitut osuustoiminnalliset periaatteet konkretisoivat osuuskuntien keskeisiä piirteitä ja tiivistävät sen, mikä tekee osuuskunnasta osuuskunnan. Ne osoittavat, millaiselle perustalle osuustoiminta rakentuu. Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys sekä demokraattinen jäsenhallinto korostavat jäsenyyden ja jäsenistön osallistumisen keskeistä asemaa. Jäsenen taloudellista osallistumista sekä autonomiaa ja riippumattomuutta korostavat periaatteet puolestaan merkitsevät sitä, että osuuskunnan taloudellisen perustan ja päätösvallan tulee säilyä jäsenistön

²⁶ International Co-operative Alliance 2015, s. 15–16.

²⁷ International Co-operative Alliance 2015, s. 1, 29–31 Ks. myös Fici 2012, s. 12, Hän toteaa, että osuuskunnat eivät ole olemassa pääoman kartuttamista varten, vaan jäsenten muiden erityisten tarpeiden tyydyttämiseksi, mikä erottaa niiden toimintalogiikan pääomakeskeisestä yritysmallista.

²⁸ International Co-operative Alliance, Cooperative identity, values & principles. ICA määrittelee osuuskunnan seuraavasti: ”A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.”

²⁹ International Co-operative Alliance 2015, Statement on the Co-operative Identity.

omassa määräysvallassa. Samalla koulutusta, informaatiota, osuuskuntien välistä yhteistyötä ja yhteisöstä huolehtimista koskevat periaatteet tuovat esiin sen, ettei osuustoiminta rajoitu vain yhteisön sisäiseen toimintaan, vaan siihen liittyy myös osaamisen, yhteistyön ja yhteiskunnallisen vastuun ulottuvuuksia.

Osuustoiminnalliset periaatteet eivät sellaisinaan ole osuuskuntia oikeudellisesti velvoittavia, mutta niillä on tärkeä osuuskuntien toimintaa ohjaava merkitys. Ne ilmaisevat, millaisille arvoille ja toimintalogiikalle osuustoiminta rakentuu, ja toimivat myös tulkinnan apuvälineinä.

2.3 Osuuskuntatyypit

2.3.1 Yleistä

Osuuskuntalaki ei jaottele osuuskuntia erilaisiin alatyyppeihin, vaan sama sääntely soveltuu lähtökohtaisesti kaikkiin Suomen lain mukaan rekisteröityihin osuuskuntiin. Käytännössä osuuskuntia kuitenkin jäsennetään sen mukaan, missä roolissa jäsen toimii ja mistä jäsenen taloudellinen hyöty osuuskunnan toiminnassa tyypillisesti muodostuu.³⁰ Osuuskuntien tällainen jaottelu ei muuta osuuskunnan oikeudellista luonnetta. Se on silti tarpeellista, sillä se auttaa täsmentämään, mitä osuuskunnan tarkoituksella ja osuuskunnan edulla käytännössä tarkoitetaan eri osuuskuntatyyppien yhteydessä.

Jaottelun osalta on lisäksi otettava huomioon, ettei osuuskuntien toiminta aina asetu puhtaasti yhden osuuskuntatyyppin alle. Erityisesti suuret ja monialaiset osuuskunnat voivat sisältää useiden eri osuuskuntatyyppin piirteitä, jolloin jäsenhyötyäkin voidaan saavuttaa usealla eri tavalla. Tästä syystä osuuskuntien jaottelua osuuskuntatyypeihin käytetään tässä tutkimuksessa nimenomaan jäsentävänä apuvälineenä, ei osuuskunnan oikeudellista luonnetta määrittävänä luokitteluna.³¹

2.3.2 Kuluttajaosuuskunta

Osuuskunnan ensisijaisen tarkoituksen mukaisesti osuuskunta on jäsentensä omistama ja hallinnoima yhteisö, jonka ensisijaisena tavoitteena on tuottaa jäsenille hyötyä.³² Kuluttajaosuuskunnassa tämä hyöty muodostuu ennen kaikkea palveluiden saatavuuden, hintatason,

³⁰ Troberg 2014, s. 21–25; Pöyhönen 2013a, s. 40.

³¹ Ks. lisää Troberg 2014, s. 21, Esimerkiksi Osuusmeijerit ovat tuottajaosuuskuntia ostaessaan maitoa omistajiltaan, mutta voivat samalla toimia hankintaosuuskuntina myydessään tuotantotarvikkeita.

³² Mähönen – Villa 2021, s. 19; Pönkä 2024a, s. 52.

etujen ja osallisuuden kautta, eikä niinkään taloudellisen voitonjaon muodossa. Jäsenen ja osuuskunnan välinen suhde on tällöin käyttöperusteinen, jolloin jäsen hyötyy ensisijaisesti käyttämällä osuuskunnan palveluja. Kuluttajaosuuskunnat pyrkivät palvelemaan mahdollisimman laajasti alueen asukkaita ja vastaamaan heidän arkisiin tarpeisiinsa.³³

Kuluttajaosuuskunnille on ominaista laaja ja hajautunut omistuspohja. Laaja omistuspohja tekee päätöksenteosta väistämättä hajautunutta, mikä voi hidastaa päätöksentekoa ja etäännyttää yksittäisen jäsenen vaikutusmahdollisuuksia. Kuluttajaosuuskunnissa päätösvaltaa käytetään tästä syystä tyypillisesti edustuksellisesti, esimerkiksi edustajiston vaalien ja edustajistotyön kautta, jolloin demokraattisuus toteutuu käytännössä välillisenä jäsenvaikuttamisena.³⁴

Jäsenistö koostuu tyypillisesti luonnollisista henkilöistä, jotka liittyvät osuuskuntaan saadakseen käyttöönsä sen tarjoamia hyödykkeitä, kuten päivittäistavaroita, rahoituspalveluja tai energiaa. Tyypillisiä kuluttajaosuuskuntia Suomessa ovat esimerkiksi osuuskaupat ja osuuspankit. Myös sähkö-, vesi- ja puhelinosuuskunnat katsotaan kuuluvan kuluttajaosuuskuntien piiriin.

Tässä tutkimuksessa kuluttajaosuuskunta määritellään osuuskunnaksi, jossa jäsenhyöty toteutuu pääosin kulutuspalvelujen kautta ja jonka pääoman rooli on välineellinen eli se palvelee jäsenhyötyä eikä sijoitusintressiä.

2.3.3 Muut osuuskuntatypit

Tässä tutkielmassa keskitytään kuluttajaosuuskuntaan. Sen ominaispiirteiden hahmottamiseksi on kuitenkin hyödyllistä tarkastella, millaisia muunlaisia osuuskuntatyppejä on olemassa.

Kuluttajaosuuskuntien lisäksi muita osuuskuntatyppejä ovat tuottaja-, pien- ja palveluosuuskunnat.³⁵ Tuottajaosuuskunnassa jäsenet ovat tyypillisesti maa- tai metsätalouden tuottajia, jotka myyvät raaka-aineensa osuuskunnalle. Jäsenhyöty kohdistuu tällöin tuotantomarkkinaan,

³³ Ks. Pöyhönen 2013a, s. 39.

³⁴ Ks. Jussila – Tuominen – Tuominen 2012, s. 195–201. Kuluttajaosuuskunnissa jäsenellä on periaatteessa selkeä vaikutuskanava päätöksentekoon, mutta käytännössä moni asiakasomistaja ei hahmota omistajanrooliaan tai siihen liittyviä osallistumismahdollisuuksia. Tämän vuoksi erityisesti alueosuuskaupoissa korostuu tarve viestiä ymmärrettävästi siitä, mitä asiakasomistajuus tarkoittaa ja miten jäsen voi vaikuttaa. Haasteena on, että omistajuus mielletään helposti sijoittajaomistajuuden kautta, jolloin osuustoiminnallinen omistajuus jää etäiseksi.

³⁵ Troberg 2014, s. 21–23. Tässä tutkimuksessa osuuskuntatyyppien jaottelussa käytetään Trobergin osuuskuntatyypeistä laatimaa jaottelua. Ks. myös Troberg 2014, s. 25. Edellä mainitun jaottelun lisäksi osuuskunnat voidaan jakaa perusosuuskuntiin, sekä toisen asteen osuuskuntiin, riippuen siitä onko osuuskunnassa omistajina luonnollisia henkilöitä vai yrityksiä, osuuskuntia tai muita oikeushenkilöitä.

jossa tavoitteena on varmistaa markkinoille pääseminen, jakaa jalostus- ja markkinointikustannuksia sekä turvata mahdollisimman kilpailukykyinen tuottajahinta. Osuuskunta ottaa vastaan jäsentensä tuottaman raaka-aineen ja organisoii sen jalostuksen ja myynnin, mikä lisää yksittäisen tuottajan toimintavarmuutta verrattuna tilanteeseen, jossa tämä toimisi yksin markkinoilla.³⁶

Pienosuuskunnasta hyvä esimerkki on työosuuskunta. Työosuuskunnassa ensisijainen hyöty liittyy työllistymiseen ja työehtoihin. Osuuskunta toimii alustana, jonka kautta jäsenet myyvät työpanostaan. Jäsenhyöty konkretisoituu työn jatkuvuutena, toimeentulona ja mahdollisuutena luoda puitteet joko työsuhteelle tai yrittäjämäiselle toiminnalle. Pääomapanos on usein pienempi kuin tuottajaosuuskunnissa, sillä osuuskunnan tarkoituksena on ennen kaikkea tarjota jäsenilleen väylä työhön.³⁷

Kuluttajaosuuskunnan erottaminen tuottaja-, työ- ja muista osuuskunnista on käsitteellisesti tärkeää. Tuottajaosuuskunnassa hyöty kohdistuu tuotantomarkkinaan, esimerkiksi tuottajahinnan ja markkinapääsyn turvaamiseen, kun taas esimerkiksi työosuuskunnassa ensisijainen hyöty liittyy työllistymiseen ja työehtoihin. Kuluttajaosuuskunnassa jäsenhyöty kohdistuu jäsenten omaan kulutukseen, minkä vuoksi hyöty saavutetaan lähtökohtaisesti hinnan, laadun tai saavutettavuuden kautta. Osuuskuntamuoto vaikuttaa siten siihen, mikä on osuustoiminnan tarkoitus ja näin ollen myös siihen, mikä katsotaan osuuskunnan eduksi ja mihin johdon lojaliteettivelvollisuus kohdistuu.

Lisäksi kirjallisuudessa tunnistetaan palveluosuuskunnat sekä erilaiset hybridiorganisaatiot. Palveluosuuskunnassa jäsen on lähtökohtaisesti osuuskunnan palvelujen käyttäjä. Suomeen on myös kehittynyt hybridiorganisaatioita, joissa osuuskunnat ovat ensisijaisia omistajia. Esimerkiksi pörssinoteerattu osakeyhtiö Atria on tuottajaosuuskuntien hallinnassa.³⁸ Osuuskuntamuodon vaihdellessa jäsenintressien kirjo laajenee, mikä tekee osuuskunnan edun määrittelystä aiempaa monimutkaisempaa.

³⁶ Ks. Troberg 2014, s. 22.

³⁷ Ks. Troberg 2014, s. 23.

³⁸ Ks. Troberg 2014, s.23 ja 51–52; Pönkä 2024b, s. 82. Ks. myös Mähönen 2019, s. 448–449, Kansainvälisessä oikeuskirjallisuudesta niin kutsutuista hybridiosuuskunnista käytetään nimitystä multi-stakeholder cooperatives.

2.4 Kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamalli

2.4.1 Määrittely

Kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamallilla tarkoitetaan sitä, miten osuuskunta käytännössä tuottaa jäsenilleen palveluja ja sitä kautta jäsenhyötyjä sekä millä tavoin toiminta rahoitetaan. Kyse ei ole pelkästään siitä, mitä palveluita osuuskunta tarjoaa, vaan myös siitä, miten toiminta on organisoitu (esimerkiksi ketju- ja konsernirakenteissa) ja mihin toiminnan ylijäämä tosiasiallisesti käytetään.

Kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamallin keskiössä on jäsenen kaksoisrooli, jossa jäsen on samanaikaisesti sekä osuuskunnan omistaja että sen palvelujen käyttäjä. Jäsenyys tuottaa yhtäältä päätösvaltaa osuuskunnan hallinnossa ja toisaalta oikeuden käyttää sen palveluja asiakkaana. Omistajuus ei täten rajaudu pelkkään pääomasijoitukseen, vaan kytkeytyy jäsenen asemaan ja osallistumiseen osuuskunnan toimintaan.³⁹

Kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamallin on ytimessä jäsenhyöty, joka ilmenee ensisijaisesti käyttöhyötynä. Käyttöhyödyllä tarkoitetaan jäsenen arjessa realisoituvaa hyötyä, joka syntyy esimerkiksi palvelujen hinnasta, laadusta, saatavuudesta tai näiden yhdistelmästä sekä niiden käyttöön sidotuista palautuksista. Jäsen hyötyy osuuskunnan toiminnasta, jos hän saa tavanomaiseen markkinavaihtoehtoon verrattuna paremman kokonaisuuden. Tämä ei useinkaan ole yksinomaan rahassa mitattavaa etua, vaan sisältää myös varmuutta, jatkuvuutta ja palvelun saatavuutta.⁴⁰

Pöyhönen on jakanut jäsenhyödyn palveluetuuksiin ja omistajaetuuksiin. Palveluetuuksia ovat esimerkiksi alhaisemmat tai vakaammat hinnat, laajempi tai jäsenen tarpeisiin paremmin kohdennettu valikoima sekä palvelujen maantieteellinen ja ajallinen saatavuus. Omistajaetuuksiin kuuluvat puolestaan käyttöön sidottu ylijäämäpalautus, mahdolliset bonukset ja muut rahamääräiset jäsenedut sekä myös se, että osuuskunnan varallisuus ja investoinnit välillisesti hyödyttävät jäsentä.⁴¹

³⁹ Talonen – Jussila – Saarijärvi – Rintamäki 2016, s. 142–145. Ks. myös Pöyhönen 2013a, s. 38–39.

⁴⁰ Talonen – Jussila – Saarijärvi – Rintamäki 2016, s. 143–144.

⁴¹ Pöyhönen 2013a, s. 38–44, omistajaetuedet koskevat lähtökohtaisesti vain osuuskunnan varsinaisia jäseniä, mutta osakkeita ja osuuksia voi olla myös jäsenkunnan ulkopuolisilla. Esimerkiksi osakeyhtiöön verrattuna vain pelkkään osakkeen tai osuuden omistukseen ilman jäsenyyttä perustuvat oikeudet ovat osuuskunnassa verraten heikot, sillä niiden muodostuminen edellyttää sääntömääräystä tai osuuskunnan kokouksen päätöstä.

Kuluttajaosuuskunnan toiminnassa syntyvä ylijäämä kohdennetaan tyypillisesti jäsenille palvelujen käytön perusteella. Ylijäämän jako toteutetaan usein käyttöön sidottuna palautuksena tai bonusjärjestelmänä, jolloin jäsen saa asiointinsa suhteessa lisähyötyä esimerkiksi alennuksina tai rahapalautuksina. Tämä poikkeaa osakeyhtiöiden ylijäämänjaosta, jossa tuotto kohdistuu ensisijaisesti osinkona tehtyihin pääomasijoituksiin.⁴²

Käyttöhyötyä korostava liiketoimintamalli ei kuitenkaan tarkoita pelkästään lyhytnäköistä jäsenen etujen maksimointia, vaan jännite lyhyen ja pitkän aikavälin jäsenhyödyn välillä on olennainen osa kuluttajaosuuskunnan liiketoimintaa. Trobergin kuvaamassa suomalaisessa osuuskauppakentässä on korostettu, että asiakasomistajia hyödyttävän hintatason ja laajan palveluverkoston ylläpitäminen edellyttää samanaikaisesti investointikyvyn sekä riskinkantokyvyn säilyttämistä.⁴³ Näin ollen jäsenhyöty muodostuu sekä välittömistä eduista, kuten bonuksista ja alennuksista, että pitkän aikavälin palvelukyvyn turvaamisesta, kuten toimipaikkaverkoston kehittämisestä.

Kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamalli voidaan edellä kuvatun perusteella tiivistää pääosin kolmeen peruselementtiin. Ensimmäinen on omistusrakenne, jossa jäsenet omistavat osuuskunnan ja käyttävät sille kuuluvaa päätösvaltaa. Toinen elementti on palveluliiketoiminta, jossa osuuskunta tarjoaa jäsenilleen kulutushyödykkeitä tai palveluja. Kolmantena elementtinä on jäsenhyödyn muodostumisen tavat, kuten hinnoittelu, bonusjärjestelmät, palveluverkko ja käyttöön sidotut palautukset.

2.4.2 S-ryhmän liiketoimintamalli esimerkkinä

Tässä tutkielmassa keskitytään osuuskuntalain 1 luvun 5 §:n ja 8 §:n sisältöön kuluttajaosuuskuntien näkökulmasta. Yksi Suomen laajimmista ja tunnetuimmista kuluttajaosuuskunnista on S-ryhmä, joten S-ryhmän käyttö tutkimuksessa esimerkkinä on luontevaa. Jotta S-ryhmää voidaan käyttää myöhemmissä luvuissa havainnollistavana esimerkkinä osuuskunnan edun konkretisoinnista, sen liiketoimintamalli on perusteltua kuvata tiiviisti tässä yhteydessä. Samalla S-ryhmän liiketoimintamalli toimii havainnollistavana esimerkkinä kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamallista.

⁴² Pöyhönen 2013a, s. 38–42; Mähönen – Villa 2021, s. 265–266. Ks lisää. Jakso 3.6 varojen jaosta ja velkojan suojasta.

⁴³ Ks. Troberg 2014, s. 69–70.

S-ryhmä ei organisaationa ole vain yksi yhtiö, vaan kokonaisuus, jonka muodostavat alueelliset osuuskaupat sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK tytäryhtiöineen. Osuuskauppojen jäsenet eli asiakasomistajat omistavat oman alueensa osuuskaupan, ja ryhmätasolla SOK toimii keskusliikkeenä. SOK tuottaa alueosuuskaupoille erilaisia ketjuohjaus-, markkinointi- ja asiakasomistajapalveluja sekä muita konsernipalveluja, mukaan lukien hankinta- ja valikoimapalvelut. Lisäksi SOK ohjaa S-ryhmän strategista suuntaa ja liiketoimintaketjujen kehittämistä.⁴⁴

S-ryhmän liiketoimintamalli on monialainen ja perustuu vahvaan verkostorakenteeseen. Ryhmän keskeiset liiketoiminta-alueet ovat marketkauppa (esimerkiksi Prisma, S-market ja Sale), tavara-talo- ja erikoisliikekauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä rautakauppa. Lisäksi S-Pankki tarjoaa ryhmän sisällä pankkipalveluita.⁴⁵ Osuuskaupat voivat harjoittaa myös esimerkiksi auto- ja maatalouskauppaa alueellisesti. S-ryhmän toiminnan monialaisuudesta hyvänä esimerkkinä toimii lisäksi vuoden 2025 alussa Eurajoelle avattu S-ryhmän tuulivoimapuisto.⁴⁶

S-ryhmän liiketoimintamalli pohjautuu strategisesti asiakasomistajahyödyn maksimointiin, ei tuloksen maksimaaliseen tavoitteluun. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi bonusten, maksutapaetujen ja ylijäämänpalautusten muodossa. Esimerkiksi vuonna 2024 asiakasomistajille maksettiin rahallisia etuja yhteensä 535 miljoonaa euroa (bonukset, maksutapaetu, ylijäämänpalautus ja osuuspääoman korko), ja samalla S-ryhmän investoinnit olivat 938 miljoonaa euroa. S-ryhmän liiketoimintamallissa näkyy sekä välitön jäsenetu, kuten bonukset, että pitkän aikavälin jäsenetu, kuten investoinnit palveluverkkoon ja toiminnan kehittämiseen, mikä on kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamallille tyypillinen piirre.⁴⁷

S-ryhmän liiketoimintamallissa olennaista on myös laaja fyysinen toimipaikkaverkosto. Vuoden 2024 lopussa S-ryhmällä oli 2 036 toimipaikkaa, ja osuuskauppojen jäsenmäärä oli 2 653 271. Myös jäsenmäärän kasvu, kuten vuonna 2024 uusia asiakasomistajia liittyi 121 866 osoittaa, että liiketoimintamalli nojaa käytännössä volyymiin ja asiakkuuksien pitkäkestoisuuteen.

Viime vuosina S-ryhmän toiminnassa keskiössä ovat olleet monikanavaisuus ja digitaalisten palvelujen kasvu. Vuonna 2024 ruoan verkkokauppa kasvoi merkittävästi, ja Prisma.fi- ja Sokos.fi-

⁴⁴ S-ryhmä 2025, s. 5; SOK-yhtymä 2025, s. 4.

⁴⁵ Tämä kuvaa S-ryhmän monialaisuutta, sillä vaikka S-ryhmä itsessään on kuluttajaosuuskunta, sen sisällä toimiva S-pankki on toimintaperiaatteeltaan palveluosuuskunta.

⁴⁶ S-ryhmä 2025, s. 5–7; SOK-yhtymä 2025, s. 3, 6. Ks. myös S-ryhmä 13.2.2025.

⁴⁷ S-ryhmä 2025, s. 7–9.

verkkokauppojen myynti lisääntyi selvästi.⁴⁸ Tämä osoittaa S-ryhmän pyrkimystä mukauttaa liike-toimintamalliaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja kulutuskäyttäytymiseen.⁴⁹

⁴⁸ Ks. S-ryhmä 2025, s. 9; SOK-yhtymä 2025, s. 4.

⁴⁹ Ks. myös S-ryhmä 26.2.2025. Samantyyppisenä mukautumisena voidaan pitää S-ryhmän pyrkimystä vastuullisuuteen. S-ryhmä on linjannut olevansa osuustoiminnallinen edelläkävijä vastuullisuudessa ja pyrkii muun muassa saamaan kaikki päästöt nolleen 2050 mennessä. Lisäksi S-ryhmä on sitoutunut kasvattamaan kasvipohjaisen ruoan osuutta ja edistämään kiertotaloutta sekä luontovaikutusten mittaamista.

3 Osuuskuntalain yleiset periaatteet ja toiminnan tarkoitus

3.1 Yleisten periaatteiden asema ja tehtävä

Osuuskuntalain 1 luvun 5–9 §:iin kootut yleiset osuuskuntaoikeudelliset periaatteet muodostavat lain periaatteellisen ytimen. Periaatteiden sijoittamisella luvun alkuun lainsäätäjä on halunnut korostaa sitä, etteivät ne ole vain yksittäisiä säännöksiä, vaan koko osuuskuntien sääntelyä jäsentäviä periaatteita. Ne ohjaavat tulkintaa siten, että osuuskunnan tarkoitus, jäsenten yhdenvertaisuus, enemmistövallan rajat, johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus sekä tahdonvaltaisuus pysyvät arvioinnin keskiössä myös sellaisissa tilanteissa, joita ei ole yksityiskohtaisesti säännelty.⁵⁰ Näin ollen OKL 1 luvun periaatteet toimivat koko lain läpäisevinä ohjenormeina, joihin turvaudutaan sekä yksittäisten pykälien tulkinnassa että haastavissa ja monimutkaisissa tilanteissa.⁵¹

Periaatteiden tehtävänä on suojata jäseniä sekä mahdollisia rahoittajina toimivia osuuden- ja osakkeenomistajia⁵² opportunisteilta ja turvata velkojien asemaa yhdessä varojenjaon ja pääoman pysyvyyttä koskevien sääntöjen kanssa. Käytännössä tämä ilmenee siinä, että yhdenvertaisuus, osuuskunnan tarkoitus ja johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus muodostavat keskeisimmät periaatteet, joiden varassa arvioidaan esimerkiksi sitä, voiko enemmistön ajama ratkaisu olla hyväksyttävä silloin, kun se vaikuttaa jäsenten asemaan tai kohdentaa etuja eri tavoin. Samalla periaatteet rajaavat sitä, millä tavoin osuuskunnan varallisuutta voidaan käyttää ja jakaa. Osuuskunnan jäsenlähtöinen tarkoitus ei syrjäytä velkojansuojaa, eikä se ei myöskään oikeuta sellaisiin edunsiirtoihin, joissa varojenjaon edellytykset sivuutetaan tai pääoman pysyvyys vaarannetaan.⁵³

Periaatteet eivät kuitenkaan syrjäytä lain nimenomaisia säännöksiä, vaan niiden merkitys korostuu erityisesti haastavissa tulkintatilanteissa ja rajatapauksissa. Tällaisia tilanteita syntyy etenkin silloin, kun sääntely jättää tulkinnanvaraa ja mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja on useita.

⁵⁰ Tietyissä tilanteissa periaatteet erityisesti yhdenvertaisuusperiaate syrjäyttävät yksityiskohtaiset säännökset.

⁵¹ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 18. He kutsuvat yleisiä periaatteita ”valttikorteiksi”, joilla viimekädessä ongelmalliset tilanteet ratkaistaan.

⁵² Ks. Pönkä 2024b, s. 90–91. Huomionarvoista on, että sijoitusosuuksiin ja osuuskunnan osakkeisiin viitataan oikeuskirjallisuudessa toistuvasti osuuskunnan oman pääoman ehtoisen rahoituksen välineinä, mutta niiden käytännön merkitys on todellisuudessa jäänyt vähäiseksi. Sijoitusosuuksia on hyödynnetty vain rajallisesti ja osuuskunnan osakkeiden käyttö on ollut suorastaan olematonta, mihin ovat vaikuttaneet sääntelyn monimutkaisuus, heikot varallisuus oikeudet, sekä kontrollivallan puuttuminen.

⁵³ Ks. HE 185/2012 vp, s. 20 Mähönen – Villa 2021, s. 15–19.

Ongelma voi olla käsillä myös silloin, kun menettely on muodollisesti asianmukainen, mutta lopputulos on sisällöllisesti ongelmallinen.⁵⁴ Tällöin periaatteet ohjaavat arvioimaan päätöksen hyväksyttävyyttä suhteessa osuuskunnan tarkoitukseen, yhdenvertaisuuteen ja velkojansuojaan sekä toimivat rajoittavina normeina silloin, kun päätös tai toimenpide tosiasiaa johtaa perusteettomaan edunsiirtoon.⁵⁵

3.2 Osuuskunnan toiminnan tarkoitus (OKL 1:5)

3.2.1 Sääntely

Osuuskuntalain 1 luvun 5 §:ssä säädetty toiminnan tarkoitus kuuluu lain yleisiin periaatteisiin ja määrittää, mitä varten osuuskunta on olemassa. Säännös sijoittuu läheiseen yhteyteen muiden 1 luvun periaatteiden kanssa, mutta sen varsinainen tehtävä on kuvata nimenomaan, millaista taloudellista toimintaa osuuskunta harjoittaa ja keiden hyväksi. Tarkoitussäännöksen kautta hahmottuvat osuuskunnan jäsenlähtöinen luonne ja se, miten osuuskunta eroaa voitontuottamistarkoitukseen perustuvasta osakeyhtiöstä.⁵⁶

Osuuskuntalain 1 luvun 5 §:n mukaan: ”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.” Säännöksen ensimmäisessä virkkeessä ilmaistu olettamasaännös kiinnittää osuuskunnan olemassaolon syyn jäsenten taloudelliseen asemaan. Osuuskunta on jäsenistään erillinen oikeushenkilö, jonka tehtävä on tukea jäsentensä taloudenpitoa tai elinkeinoa tarjoamalla näille palveluja. Toisessa virkkeessä todetaan mahdollisuus määrätä säännöissä tarkoituksesta toisin, mikä ilmaisee säännöksen tahdonvaltaista luonnetta. Tätä tahdonvaltaisuutta tarkastellaan lähemmin jäljempänä jaksossa 3.5.

⁵⁴ Ks. HE 185/2012, s. 20 ja 35; Mähönen – Villa 2021, s. 18–20.

⁵⁵ Tietynlainen avoimuus ja yleisluontoisuus osuuskuntalain sääntelyssä on tarpeellista 2000-luvulla yhteisöoikeudelliset rakenteet ja toimintatavat ovat monimutkaistuneet ja osuuskuntien käytännön toimintamahdollisuudet laajentuneet. Tämän seurauksena yleiset periaatteet korostuvat nimenomaisten säännösten tukena ja tulkinnan ohjaajina erityisesti tilanteissa, joita ei ole voitu tai ei ole tarkoituksenmukaista säännellä yksityiskohtaisesti.

⁵⁶ HE 185/2012 vp, s. 20 ja 34–35; Mähönen – Villa 2021, s. 19–20.

3.2.2 Jäsenten taloudenpidon ja elinkeinon tukeminen

OKL 1:5:n olettasäännös kiinnittää osuuskunnan toiminnan nimenomaisesti jäsenten taloudenpitoon tai elinkeinon tukemiseen.⁵⁷ Osuuskunta ei siten ole yleishyödyllinen tai avoimesti kaikkien eduksi toimiva yhteisö, vaan jäsenistään erillinen oikeushenkilö, jonka toiminta järjestetään jäseniä varten. Tämä jäsenlähtöisyys konkretisoituu usein jäsenenasemassa palvelujen käyttäjänä. Tarkoitus toteutuu useimmissa osuuskunnissa siten, että jäsenet hyödyntävät osuuskunnan tai sen tytäryhteisön järjestämiä palveluja. Jäsenyys ei tällöin jää pelkäksi omistaja-aseksi, vaan kytkeytyy palvelujen käyttöön asiakkaana, jonka kautta jäsenhyöty tyypillisesti toteutuu.⁵⁸

Esitöissä on tuotu esiin, ettei toiminnan tarkoitus rajoita taloudellisen toiminnan laajuutta tai pitkäjänteisyyttä.⁵⁹ Näin ollen investoinnit, toiminnan kehittäminen ja riskinotto voivat olla täysin toiminnan tarkoituksen mukaisia, kunhan niiden päämääränä on edelleen jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen. Taloudellinen toiminta ymmärretään laajasti liiketoimintana, jossa syntyy liikevaihtoa, mutta toiminnan tuottama hyöty kanavoituu ensisijaisesti jäsenille palveluehtojen, kuten hinnan, laadun ja saavutettavuuden kautta, eikä esimerkiksi pääoman arvonnousuna.

Pykälän sanamuodossa ”jäsenten” on lisäksi otettu huomioon se, että osuuskunnassa on tyypillisesti useampia jäseniä. Toisaalta mikään ei estä sitä, että osuuskunnalla voi periaatteessa olla vain yksi jäsen, jolloin tällaisen yksijäsenisen osuuskunnan lähtökohtaisena tarkoituksena on ainoan jäsenen talouden tai elinkeinon tukeminen.⁶⁰

Palvelujen järjestämistapa voi vaihdella. Osuuskunta voi tuottaa palvelut itse, hyödyntää tytäryhtiötä tai järjestää palvelut muulla tavoin esimerkiksi sopimusverkostojen kautta. Säännös ei myöskään rajoita palvelujen tarjoamista yksinomaan jäsenille. Käytännössä osuuskunnat voivat siten tarjota palveluja myös muille kuin jäsenille, mutta lähtökohtana on tästä huolimatta jäsenten taloudenpidon ja elinkeinon tukeminen.⁶¹ Näin ollen merkitystä ei ole pelkästään sillä, kuka

⁵⁷ Ks. myös Troberg 2014, s. 47, Troberg on onnistuneesti kuvannut osuustoiminnan päämäärää seuraavasti: ”Osuustoiminnan ensisijaisena päämääränä on jäsenten taloudellinen hyöty, vaikka mukana on myös sosiaalisia ja eettisiä tavoitteita.”

⁵⁸ HE 185/2012 vp, s. 34–35; Pöyhönen 2013a, s. 48–50. Ks. myös Pönkä 2024b, s. 87. Tämä erottaa osuuskunnan toiminnan tarkoituksen selvästi voitontuottamistarkoituksessa toimivista osakeyhtiöistä.

⁵⁹ HE 185/2012 vp, s. 20 ja 34–35.

⁶⁰ Ks. Pönkä 2024a, s. 55.

⁶¹ HE 185/2012 vp, s. 34–35; Pöyhönen 2013a, s. 48–50.

palveluja käyttää, vaan sillä, toteutuuko toiminnassa edelleen jäsenten talouden ja elinkeinon tukeminen sääntöjen ja lain mukaisella tavalla.

3.2.3 Olettamatarkoituksesta poikkeaminen

OKL 1:5 on luonteeltaan tahdonvaltainen. Säännöksen sanamuoto *“ellei säännöissä määrätä toisin”* merkitsee, että osuuskunnan tarkoitusta voidaan sääntömääräyksiin tämentää tai siitä poiketa olettamatarkoituksesta lain pakottavien säännösten rajoissa. Tahdonvaltaisuutta täydentää OKL 1:9, jonka mukaan jäsenet voivat määrätä osuuskunnan toiminnasta säännöissä lain pakottavien säännösten puitteissa.⁶²

Toiminnan tarkoituksen tahdonvaltaisuus ilmenee myös varojenjaon sääntelyssä. OKL 16:10:ssä säädetään, että jos osuuskunnalla on kokonaan tai osittain muu tarkoitus kuin taloudellisen toiminnan harjoittaminen jäsenten taloudenpidon ja elinkeinon tukemiseksi, sääntöihin on otettava tätä koskeva määräys sekä samalla määrättävä oman pääoman käyttämisestä varojenjako-tilanteissa.

Muu tarkoitus voi olla esimerkiksi aatteellinen tai yleishyödyllinen toiminta taikka voiton tuottaminen osuuksien ja osakkeiden omistajille. Vuoden 2013 osuuskuntalaki laajensi mahdollisuutta poiketa olettamatarkoituksesta verrattuna aiempaan lakiin, jossa sääntely painottui ensisijaisesti aatteelliseen tarkoitukseen. Olettamatarkoituksesta poikkeaminen ei kuitenkaan muuta sitä, että osuuskunta säilyy jäsenlähtöisenä yritysmuotona, jonka toiminnan lähtökohtana on edelleen jäsenten asema ja säännöissä määritelty tarkoitus.⁶³

Se, että osuuskunnan tarkoituksesta voidaan määrätä säännöissä toisin, ei merkitse ainoastaan mahdollisuutta muotoilla toiminnan päämäärää toisin, vaan sillä on myös välitön vaikutus myöhempään oikeudelliseen arviointiin. Kun tarkoitus on määritelty säännöissä, osuuskunnan päätösten, varojen käytön ja toimielinten ratkaisujen hyväksyttävyyttä on arvioitava suhteessa tähän sääntömääräiseen tarkoitukseen.

⁶² Ks. jakso 3.5.

⁶³ HE 185/2012 vp, s. 34–35, 105–106; Mähönen – Villa 2021, s. 19–20; Pöyhönen 2013a, s.11 ja 48–50.

3.3 Yhdenvertaisuus- ja enemmistöperiaate

Osuuskuntalain yleisistä periaatteista yhdenvertaisuus- ja enemmistöperiaate muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden.⁶⁴ Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan, että kaikilla osuuskunnan jäsenillä on yhtäläiset oikeudet ja että kaikki osuudet ja osakkeet tuottavat samat oikeudet, jollei laissa tai säännöissä toisin määrätä. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan jokaista omistajaa, toisin sanoen osuuskunnan jäsentä, on kohdeltava yhdenvertaisesti, ellei osakkeiden tai osuuksien erilaisuudesta muuta johdu. Enemmistöperiaatteen mukaan päätökset tehdään annettujen äänten enemmistöllä, jollei laissa tai säännöissä toisin edellytetä. Osuuskuntalaissa yhdenvertaisuus toimii yleislausekkeenomaisena suojaperiaatteena etenkin tilanteissa, kun menettelysääntöjä on muodollisesti noudatettu, kun taas enemmistöperiaatteen konkreettinen sisältö määrittänyt päätöksentekoa koskevien säännösten perusteella.⁶⁵

Yhdenvertaisuusperiaatteen tehtävänä ei ole estää enemmistöä käyttämästä päätösvaltaa, vaan ehkäistä perusteeton suosiminen ja varmistaa jäsenten yhdenvertainen kohtelu. Esitöissä korostetaan, että arvio kohdistuu erityisesti siihen, miten toimenpide vaikuttaa jäsenyyteen sekä osuuden tai osakkeen osuuskuntalain tai sääntöjen mukaisiin oikeuksiin. Esimerkiksi jäsenten äänimäärää koskevan sääntömääräyksen muuttaminen ei loukkaa pelkän osuuden omistajan asemaa, jos kyseinen osuus ei tuota äänioikeutta jäsenkokouksessa. Yhdenvertaisuusperiaatetta tulee tyypillisesti sovellettavaksi esimerkiksi varojenjaossa, jossa se estää enemmistöä siirtämästä osuuskunnan varoja omaksi edukseen lain ja sääntöjen ulkopuolisin keinoin.⁶⁶

Enemmistöperiaate kiinnittyy osuuskunnan perusajatukseen, jonka mukaan valta ja oikeudet seuraavat jäsenyydestä eikä pääomasijoituksen suuruudesta. Pääsääntönä on yksi jäsen ja yksi ääni, mutta säännöissä voidaan määrätä toisin, esimerkiksi sitomalla äänimäärä palvelujen käyttöön tai osuuksien ja osakkeiden omistukseen. OKL 1 luvun yleisistä periaatteista enemmistöperiaatteella ei ole varsinaista itsenäistä normatiivista merkitystä, sillä sen sisältö konkretisoi-
tuu päätöksentekoa koskevissa määräenemmistö- ja moitesäännöissä.⁶⁷

Yhdenvertaisuus- ja enemmistöperiaate muodostavat yhdessä osuuskunnan päätöksenteon keskeisen peruslähtökohdan. Enemmistö tekee päätöksiä, mutta päätösten vaikutusten on

⁶⁴ Yhdenvertaisuutta sääntelee OKL 1:7 ja enemmistöperiaatetta OKL 1:6.

⁶⁵ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 20–24 ja 114–115.

⁶⁶ HE 185/2012 vp, s. 35; Pöyhönen 2013a, s. 55–57; Mähönen – Villa 2021, s. 20–22.

⁶⁷ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 127–132, Pöyhönen 2013a, s. 39 ja 54. Ks. myös OKL 5:32 määrää, että eräissä asioissa päätös vaatii myös osuuden- tai osakkeenomistajien tuen. Säännöissä vaatimusta voidaan laajentaa, mikä käytännössä voi keskittää heille huomattavaa määräysvaltaa.

pysyttävä osuuskunnan tarkoituksen ja jäsenten yhdenvertaisen kohtelun kannalta hyväksyttävissä rajoissa.

3.4 Yleislauseke ja perusteettoman edun kieltö

Yhdenvertaisuus- ja enemmistöperiaatetta täydentää osuuskuntalain yleislauseke, joka ilmentää niin sanottua perusteettoman edun antamiskieltoa. Yleislauseke konkretisoi sitä, milloin enemmistön päätös tai toimielimen toimenpide taikka päätös ylittää hyväksyttävän menettelyn rajan. Kyse ei ole pelkästä intressien punninnasta, vaan tilanteesta, jossa ratkaisu on omiaan tuottamaan epäoikeutettua etua jonkun hyväksi osuuskunnan tai toisen jäsenen kustannuksella.

Yleislauseke rakentuu käytännössä yhdenvertaisperiaatteen ja perusteettoman edun kiellon varaan. Sen taustalla on ajatus siitä, että päätöksentekomenettelyn muodollinen moitteettomuus ei yksin riitä, jos lopputulos merkitsee epäoikeutettua edunsiirtoa tai jäsenten perustetonta eriarvoistamista. Tämän vuoksi yleislausekkeella on erityinen merkitys tilanteissa, joissa vedotaan osuuskunnan sääntöihin tai enemmistöpäätökseen, mutta toimenpiteen vaikutukset kohdistuvat tosiasiassa jonkun hyväksi osuuskunnan tai toisen jäsenen kustannuksella.⁶⁸

Yleislausekkeen soveltaminen ei silti merkitse menettelyn yhdenmukaisuutta kaikissa tilanteissa. Osuuskunnan toiminta tapahtuu usein erilaisissa markkinaolosuhteissa, joissa jäsenten palvelujen käyttö ja asiointin volyymi vaihtelevat. Esimerkiksi eriytetty hinnoittelu tai määräälennot voivat olla osuuskunnan edun ja yhdenvertaisuusperiaatteen kanssa yhteensopivia, jos kohdentuminen perustuu asiallisiin ja todennettaviin perusteisiin ja lopputulos on kokonaisuutena perusteltu. Tällöin arvio kohdistuu siihen, onko jäsenten tai osuuksien omistajien erilaiselle kohtelulle osoitettavissa objektiivinen ja läpinäkyvä peruste ja palveleeko tehty ratkaisu jäsenperusteista tarkoitusta. Jos tällaista perustetta ei ole, yleislauseke ja yhdenvertaisuusperiaate muodostavat yhdessä perusteen puuttua päätökseen.⁶⁹

3.5 Tahdonvaltaisuus ja sääntövalta (OKL 1:9)

OKL 1:9:n mukaan osuuskunnan jäsenet voivat määrätä säännöissä siitä, miten osuuskunta toimii, kunhan lain pakottavia säännöksiä noudatetaan. Säännöillä on käytännössä suuri merkitys, sillä niiden perusteella määräytyy, miten osuuskunnassa päätöksiä tehdään, millaisia

⁶⁸ HE 185/2012 vp, s. 35; Mähönen – Villa 2014, s. 11–14. Ks. myös HE 109/2005 vp, s. 37.

⁶⁹ Ks. HE 185/2012 vp, s. 35; Mähönen – Villa 2014, s. 11–16.

oikeuksia ja velvollisuuksia jäsenillä ja muilla omistajatahoilla on sekä millä ehdoilla etuja voidaan antaa.⁷⁰

Sääntövalta ei kuitenkaan merkitse sitä, että osuuskunnan toimintaa voitaisiin säännöissä järjestää täysin vapaasti. Lain pakottavista säännöksistä ei voida poiketa, ja pakottavuus kohdistuu erityisesti velkojansuojaa, vähemmistön oikeuksia sekä viranomaissuhteita koskeviin kysymyksiin. Lisäksi pelkkä sääntömääräys ei tee ratkaisusta hyväksyttävää, jos sen soveltaminen johtaa yhdenvertaisuuden loukkaamiseen tai tuottaa perusteetonta etua jonkun hyväksi osuuskunnan tai toisen jäsenen kustannuksella. Näin ollen sääntöjen sisällön ja niiden nojalla tehtävien päätösten on pysyttävä myös osuuskuntalain yleisten periaatteiden asettamissa rajoissa.⁷¹

Osuuskuntalain uudistuksissa tahdonvaltaisuutta on lisätty vaihteittain. Vuoden 2013 uudistus laajensi tahdonvaltaisuutta ja lisäsi osuuskuntien mahdollisuuksia järjestää toimintaansa aiempaa joustavammin.⁷² Uudistus ei kuitenkaan muuttanut osuuskunnan peruslähtökohtaa, vaan se ilmeni ennen kaikkea siinä, että lain rakennetta ja käsitteistöä lähennettiin osakeyhtiölakiin sekä säännöissä sallittua liikkumavaraa lisättiin.⁷³

Tahdonvaltaisuuden lisääntyminen näkyy erityisesti hallinnon järjestämisessä, päätöksenteossa sekä osuuskunnan valinnanvapauden kasvamisessa omista asioista. Säännöillä voidaan joustavammin sopia toimielinten kokoonpanosta, tehtävänjaosta ja edustajiston käytöstä sekä jäsenten oikeuksien suhteuttamisesta, kunhan yhdenvertaisuus, jäsensuojan ydin ja osuuskunnan tarkoitus säilyvät. Lisääntynyt joustavuus edellyttää vastapainoksi huolellisuutta ja dokumentointia sekä sitä, että valmistelussa on otettu huomioon päätöksenteon kannalta olennaiset vaikutukset jäseniin ja velkoihin.⁷⁴

3.6 Varojenjaosta ja velkojansuojasta lyhyesti (OKL 16-18 luvut)

Varojenjakoa ja velkojansuojaa koskeva sääntely asettaa osuuskunnan toiminnalle pakottavat reunaehdot. Osuuskunnan etua sekä johdon lojaliteetti- ja huolellisuusvelvollisuutta ei voida arvioida irrottamatta tarkastelua siitä, onko etu toteutettu jäsenpalveluna vai tosiasiallisesti varojenjakona ja täytyvätkö jaon lainmukaiset edellytykset. Velkojansuoja ilmenee erityisesti siinä, että omaa pääomaa voidaan jakaa vain lain ja sääntöjen mukaisin perustein ja vain, jos jako

⁷⁰ HE 185/2012 vp, s. 20 ja 35; Pöyhönen 2013a, s. 60–61.

⁷¹ HE 185/2012 vp, s. 20 ja 35; Pöyhönen 2013a, s. 60; Mähönen – Villa 2021, s. 41–42.

⁷² Väljennyksen tavoitteena on ollut lisätä halukkuutta käyttää osuuskuntamuotoa ja selkeyttää jäsenten ja muiden osuuden ja osakkeen omistajien välisiä suhteita.

⁷³ Ks. Pöyhönen 2013a, s. 7–9.

⁷⁴ Ks. Pöyhönen 2013a, s. 9–12, 60, 125–128 ja 154–160.

ei vaaranna maksukykyä. Varojenjaon sääntely rajaa siten käytännössä sitä, millä tavoin jäsenhyötyä voidaan tuottaa ja miten etuja voidaan kohdentaa, vaikka ratkaisu olisikin jäsenistön kannalta toivottava.

Osuuskunnan varojenjaosta säädetään osuuskuntalain 16 luvussa. Pääsäännön mukaan ylijäämä kuuluu osuuskunnalle. Ylijäämää voidaan jakaa jäsenille sekä osuuden- ja osakkeenomistajille vain, jos säännöt sitä koskevat (OKL 16:5). Rajoitus perustuu lähtökohtaan, jonka mukaan osuuskunnan tarkoituksena ensisijaisesti ei ole ylijäämän tuottaminen eikä sen jakaminen jäsenille.

Osuuskunnan varojenjaon ja velkojansuojan lähtökohtana on, että jaettavissa on vain vapaa oma pääoma ja että varojenjaon on kohdeltava jaon osapuolia yhdenvertaisesti sekä oltava osuuskunnan tarkoituksen mukaista. Jakokelpoinen ylijäämä lasketaan vahvistetun taseen perusteella vähentämällä vararahastoon siirrettävä määrä ja muut säännöissä määritetyt jakamatta jätettävät erät (OKL 16:6). Vahvistetun taseen ylijäämä koostuu muun muassa edellisten tilikausien ylijäämästä ja sijoitetun vapaan oman pääoman rahastosta, kun taas osuuspääoma, osakepääoma ja vararahasto ovat sidottua omaa pääomaa.⁷⁵

Varojenjaon ehdottomana edellytyksenä on osuuskunnan maksukykyisyys. Varojenjako ei saa tehdä, jos osuuskunta on maksukyvytön tai jos jako aiheuttaisi maksukyvyttömyyden. Maksukykyisyysarvio kohdistuu sekä tilinpäätöksestä ilmenevään taloudelliseen asemaan että johdon ajantasaiseen tietoon osuuskunnan rahoitusasemasta. Lain esitöissä maksukykyisyydestä on asetettu varojenjaon yleiseksi esteeksi, ja se muodostaa siten velkojansuojan keskeisen ydinelementin.⁷⁶

Ylijäämän jakamisen lähtökohta on tarkoitussidonnainen. Olettamatarkoituksen mukaisesti toimivassa osuuskunnassa ylijäämä palautetaan jäsenpalvelun kautta tai muutoin säännöissä määrättävin perustein, joiden on oltava yhdenvertaisuuden kanssa yhteensopivia ja läpinäkyviä.⁷⁷ Jakoperuste voi perustua esimerkiksi osuuskunnan palvelujen käyttöön tai johonkin

⁷⁵ Pöyhönen 2013a, s. 265–274; Mähönen – Villa 2021, s. 263–266.

⁷⁶ Mähönen – Villa 2021, s. 277–280; Pöyhönen 2013a, s. 267–268; HE 109/2005 vp, s. 125, Maksukykyisyys-testiä sovelletaan varojenjaossa nimenomaisten säännösten ohella. Testi on kaksivaiheinen, jossa ensin arvioidaan varojenjaon sallittavuus nimenomaisten säännösten perusteella esim. OKL 16:6:n tasetesti ylijäämän ja vapaan oman pääoman rahaston jaossa ja sen jälkeen tarkistetaan, onko jaettavaa määrää alennettava maksukykyisyydestä perusteella. Ks. myös Ruohonen 2012, jossa lisää tästä osakeyhtiölain kontekstissa.

⁷⁷ Ks. myös KKO 2005:68, Jos ylijäämää jaetaan muulle kuin jäsenille tai osuuden- tai osakkeenomistajille, esimerkiksi toimitusjohtajalle työpanoksen vastikkeena, osuuskunnan on noudatettava osuuskuntalain

muuhun objektiiviseen mittariin, kunhan kohdentuminen on asiallisesti perusteltua eikä toimi välineenä enemmistön edistämiseen.⁷⁸ Päätöksen on samalla tapahduttava menettelyllisesti oikein. Jos jaossa sivuutetaan lain tai sääntöjen mukaiset perusteet tai edellytykset taikka jos jako johtaa epäoikeutettuun etuun jonkun toisen kustannuksella, päätös ei ole pätevä.⁷⁹

Varsinaisen varojenjaon ja jäsenpalvelun välinen raja edellyttää huolellista erottelua. Jäsenpalvelussa esimerkiksi hinnoittelu voi tuottaa jäsenelle taloudellista etua ilman, että kyse on varsinaisesta varojenjaosta. Jos hinnanmuodostusta kuitenkin käytetään tosiasiaassa varallisuuden siirtämiseen ilman varojenjaon lainmukaisia edellytyksiä tai yhdenvertaisia perusteita, kyse on kiertävästä varojenjaosta. Jäsenlähtöinen tarkoitus sallii asiallisesti perustellun eriyttämisen, mutta ei oikeuta ohittamaan varojenjaon koskevaa sääntelyä tai velkojansuojaa.⁸⁰

Velkojansuoja rajoittaa varojenjakoja kahdella pääasiallisella tavalla. Ensinnäkin sidotun pääoman pysyvyys ja jakokelpoisuuden rajat määrittävät sen, mitä varoja voidaan jakaa. Toiseksi maksukykyisyysvaatimus estää varojenjaon silloin, kun se vaarantaa velkojen maksun. Jäsenhyödyn tuottaminen voi olla osuuskunnan tarkoituksen mukaista, mutta sitä ei voida toteuttaa tavalla, joka murentaa velkojen suojaa tai kiertää pääoman pysyvyyttä koskevaa sääntelyä. Osuuskuntamuodon erityispiirteisiin kuuluu samalla se, että rahoitusvastuuta voidaan tasapainottaa myös muilla instrumenteilla, kuten lisämaksuvelvollisuudella tai ylimääräisillä maksuilla, mikäli säännöissä näin määrätään.⁸¹

varojenjakoja koskevia säännöksiä. Kyseinen korkeimman oikeuden ratkaisu käsittelee varojenjakoja osakeyhtiössä, mutta OYL:n ja OKL:n yhteneväisyyksien vuoksi tapaus soveltuu myös osuuskuntien varojenjaon arviointiin.

⁷⁸ Ks. myös HE 185/2012 vp, s. 107, Olettama on, että sallittu varojenjako tehdään jäsenille palvelujen käytön suhteessa osuuskunnan tarkoituksen mukaisesti. Muut perusteet määräytyvät sääntöjen mukaan, ja käytännössä hyödynnetään usein mallisääntöjä.

⁷⁹ Ks. HE 185/2012 vp, s. 105–106; Mähönen – Villa 2021, s. 263–266.

⁸⁰ Mähönen – Villa 2021, s. 20–24 ja s. 263–266; Pöyhönen 2013a, s. 263–267. Vrt. KKO 2003:33, jossa keskinäistä kiinteistöosakeyhtiötä koskevassa ratkaisussa on käyty samantyyppistä rajanvetoa. Tapauksessa osakkaiden maksamat vastikkeet vastasivat käypää vuokratasoa, mutta eivät riittäneet kattamaan yhtiön lainojen lyhennyksiä ja korkoja, minkä seurauksena yhtiön oma pääoma oli heikentynyt ja velkaantuminen kasvanut. Korkein oikeus arvioi ratkaisussa, täyttikö osakkailta perittyjen vastikkeiden alimitoittaminen osakeyhtiölain mukaisen laittoman varojenjaon tunnusmerkit, ja korosti, ettei ratkaisevaa ollut vastikkeiden markkinataso vaan se, turvasivatko suoritukset yhtiön menojen kattamisen ja sidotun pääoman suojan.

⁸¹ HE 185/2012 vp, s. 33; Mähönen – Villa 2014, s. 26–28 ja s. 278–279; Ks. myös HE 109/2005 vp, s. 125

Ylijäämänjaosta päättää pääsääntöisesti osuuskunnan kokous. Varojenjakopäätöksessä on yksilöitävä jaon määrä sekä jaossa käytettävä varallisuuserä. Päätöksentekoon, esillä pitämiseen ja tiedonantoon liittyy dokumentaatiovaatimus, joka muodostaa perustan mahdolliselle lojaliteetti- ja yhdenvertaisuusarvioinnille.⁸²

Laiton varojenjako on ehdottomasti kielletty. Kiellettyä on varojen siirtäminen jäsenen, osuuden- tai osakkeenomistajan taikka muun tahon hyväksi ilman laissa tai säännöissä säädettyä perustetta ja määrättyä menettelyä, tai vastoin maksukykyisyysvaatimusta. Seuraamuksina voivat tulla kyseeseen palautusvelvollisuus ja vahingonkorvaus sekä tietyissä tilanteissa myös rikosoikeudellinen arviointi.⁸³ Kaikki osuuskunnan suoritukset eivät kuitenkaan ole varojenjako. Ratkaisevaa on, onko kyse vastikkeeton tai muuten arvoa siirtävä järjestelystä, jolla ei ole hyväksyttävää liiketaloudellista tai tarkoitussidonnaista perustetta, vai tavanomainen liiketoimi, joka kuuluu osuuskunnan normaaliin toimintaan.⁸⁴

⁸² Mähönen – Villa 2021, s. 283–285; Pöyhönen 2013a, s. 274.

⁸³ Ks. jakso 5.5.

⁸⁴ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 290–296, sekä s. 283–285.

4 Osuuskunnan etu

4.1 Edun käsite osuuskuntalaissa ja esitöissä

Osuuskunnan etua ei varsinaisesti määritellä osuuskuntalaissa. Osuuskunnan etu mainitaan osuuskuntalaissa ainoastaan kerran johdon velvollisuuksien yhteydessä OKL 1:8:ssä.⁸⁵ Säännöksen mukaan: ”Osuuskunnan johdon on huolellisesti toimien edistettävä *osuuskunnan etua*.” Osuuskunnan etu kuuluu kuitenkin osuuskuntalain periaatteelliseen ytimeen, minkä vuoksi on varsin poikkeuksellista, ettei käsitteelle ole annettu selkeämpää sisältöä lainsäädännössä tai sen esitöissä. Säännöksen sanamuoto vastaa pitkälti osakeyhtiölain 1:8:ää, joten osuuskuntalain lähentyminen osakeyhtiöoikeudelliseen sääntelyyn näkyy myös yhteisön edun sääntelyssä. Osuuskunnan edun käsitteen sisällöllinen jäsentäminen on kuitenkin jäänyt oikeustieteellisessä tutkimuksessa huomattavasti vähäisemmäksi kuin osakeyhtiön yhtiön etu, vaikka osuuskunnan etu toimii käytännössä johdon velvollisuuksien ja yhteisön päätöksenteon keskeisenä arviointikriteerinä.⁸⁶

Osuuskunnan edun ilmeneminen lainsäädännössä juontaa juurensa vuoden 1954 osuuskuntalakiin (247/1954). Kyseisen lain 78 §:ssä hallitukselle asetettiin velvollisuus ”kaikella huolella valvoa osuuskunnan etua” ja hoitaa osuuskunnan asioita lain ja sääntöjen sekä osuuskunnan kokouksen ohjeiden mukaisesti. Lainvalmistelussa osuuskunnan edun sisältö jäi kuitenkin pitkälti avoimeksi. Osuustoimintalakikomitea liitti käsitteen lähinnä hallituksen tehtäviin, kuten kokousohjeiden noudattamiseen, mutta korosti samalla, että hallituksen tuli oma-aloitteisesti seurata edun toteutumista ja huolehtia siitä, ettei yhdenvertaisuus- ja epäoikeutetun edun kieltoa sivuuteta päätöksenteossa.⁸⁷

Vuoden 2001 osuuskuntalain kokonaisuudistuksessa osuuskunnan etu sidottiin entistä selvemmin johdon tehtävään, kun hallitukselle ja toimitusjohtajalle asetettiin nimenomainen velvollisuus huolellisesti *edistää* osuuskunnan etua.⁸⁸ Vaikka muotoilu merkitsi siirtymää aiemmasta valvontaa korostaneesta sanamuodosta aktiivisempaan edistämisvelvollisuuteen, esitöiden perusteella muutoksella ei pyritty muuttamaan osuuskunnan edun käytännön merkityssisältöä,

⁸⁵ Johdon lojaliteetti- ja huolellisuusvelvollisuutta käsitellään tarkemmin pääluvussa 5.

⁸⁶ Ks. Pönkä 2024a, s. 49. Ks. myös Laine 2019, s. 16–17, joka huomauttaa, että samainen ongelma näkyy myös kansainvälisesti, sillä osuuskunnan edun käsittely on jäänyt yhtiön edun varjoon myös kansainvälisessä kontekstissa.

⁸⁷ Ks. HE 12/1953 vp, jossa 78 §:än sisältöä ei perusteltu lainkaan. Ks. KM 1952:14, s. 71–72

⁸⁸ Ks. HE 176/2001 vp, s. 76

vaan täsmentämään säännöksen rakennetta ja johdon toimivaltaa erityisesti suhteessa ulkopuolisiin.⁸⁹ Sama kehityslinja jatkui voimassa olevassa osuuskuntalaissa, jossa johdon tehtävä ilmaistaan tiiviisti: ”Osuuskunnan johdon on huolellisesti toimien edistettävä osuuskunnan etua” (OKL 1:8).⁹⁰ Tiivis muotoilu on osittain seurausta osakeyhtiölain esikuvan mukailemisesta, ja lainvalmistelussa osuuskuntalain rakentamista osakeyhtiölain ratkaisujen varaan perusteltiin muun muassa sääntelyneutraliteetilla ja osuuskuntien kilpailukyvyn parantamisella.⁹¹

Edellä kuvattu kehityskaari tekee ymmärrettäväksi, miksi osuuskunnan edun käsite on nykyisellään jäänyt avoimeksi. Osakeyhtiölakiin nojaava sääntely aiheuttaa tässä suhteessa ongelmia, sillä käsitteen sisältöä ei johdeta suoraan osuuskunnan omista lähtökohdista ja tehtävästä taloudellisena yhteistoimintamuotona, vaan sen jäsentymistä hämärtää osakeyhtiöoikeudellinen sidonnaisuus.

4.2 Osuuskunnan edun ja osakeyhtiön ”yhtiön edun” välinen suhde

Osakeyhtiössä lähtökohtana on voiton tuottaminen osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.⁹² Tämä lähtökohta heijastuu myös yhtiön edun sisältöön, jota oikeuskirjallisuudessa on jäsennetty yhtiön kaikkien osakkeenomistajien hypoteettiseksi yhteiseksi eduksi sekä osakkeenomistajien taloudellisen hyödyn edistämiseen kytkeytyväksi käsitteeksi.⁹³ Osuuskunnassa lähtökohta on toinen. Sen toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia tai sen järjestämiä palveluja. Tämän vuoksi osuuskunnan etua ei voida pitää osakeyhtiön yhtiön edun suorana vastineena, vaikka niitä koskeva sääntely onkin sanamuodoltaan pitkälti samankaltaista. Osuuskunnassa arvioinnin painopiste kiinnittyy jäsenhyötyyn, palvelusuhteeseen ja osuuskunnan tarkoituksen toteutumiseen, kun taas osakeyhtiössä painottuu osakkeenomistajien yhteinen taloudellinen etu sekä omistaja-arvon kasvattaminen yhtiön tarkoituksen mukaisesti.⁹⁴

⁸⁹ HE 176/2001 vp, s. 81.

⁹⁰ Ks. Pönkä 2024a, s. 53, Pönkä kuvaa tätä ilmaisuasun yksinkertaistamistrendiksi. Kuvauksen voi tulkita kohdistuvan osuuskuntalain lisäksi myös osakeyhtiölakiin ja yhteisöoikeuteen kokonaisuudessaan.

⁹¹ HE 185/2012 vp, s. 18–19, Osakeyhtiölain kanssa yhtenevän sääntelyn katsottiin vähentävän osuuskuntien tarvetta muuttua osakeyhtiöiksi.

⁹² HE 109/2005 vp, s. 38–41.

⁹³ Pönkä 2013, s. 215–217; Laine 2019, s. 14–17

⁹⁴ Toisaalta on syytä huomata, ettei osakeyhtiökontekstissakaan osakkeenomistajien taloudellinen etu välttämättä ilmene yksinomaan voitonjakona tai voiton maksimointina. Esimerkiksi tietyissä tilanteissa

Ero yhtiön edun ja osuuskunnan edun välillä vahvistuu yhteisöjen rakenteellisia piirteitä tarkasteltaessa. Osakeyhtiössä äänivalta suhteutuu pääsääntöisesti pääomasijoitukseen, omistus on lähtökohtaisesti vapaasti luovutettavissa ja pääoma on pääosin pysyvää. Osuuskunnassa päätösvalta kuuluu jäsenille lähtökohtaisesti jäsen ja ääni -periaatteen mukaisesti, jäsenyys on siirtokelvoton, osuuspääoma vaihtuva ja palvelusuhde kytkee taloudellisen hyödyn ensisijaisesti käyttöön. Nämä erot muovaavat intressi- ja kannusterakenteita. Osakeyhtiössä omistaja voi käytännössä ilmaista tyytymättömyytensä myymällä omistusosuutensa markkinoilla, kun taas osuuskunnassa jäsenen asemaa ja odotuksia suojaavat korostuneesti yhdenvertaisuus, varojenjaon normit ja sääntöihin kiinnittyvä luottamuksensuoja.⁹⁵ Siksi muodollisesti samanlainen päätöksenteko ei tuota samaa lopputulosta ”yhtiön edun” kontekstissa kuin ”osuuskunnan edun” piirissä. Osuuskunnassa arviointi kohdistuu ensisijaisesti palveluhyötyyn, palvelun sisältöön ja etujen mahdollisen kohdentamisen yhdenvertaisuuteen.⁹⁶

Varojenjaossa ero konkretisoituu jakoperusteissa ja oikeudellisissa rajoissa. Osakeyhtiössä voitonjako seuraa pääsääntöisesti omistusosuuksia, kun taas osuuskunnassa ylijäämä voidaan jakaa sääntöjen mukaisesti palvelujen käytön tai jonkun muun objektiivisen mittarin perusteella, kunhan kohdentaminen on yhdenvertaista, taloudellisesti perusteltua ja toteutettavissa varojenjaon edellytysten puitteissa.⁹⁷ Osuuskunnassa hinnoittelu ja palveluedut voivat tuottaa jäsenelle taloudellista etua ilman, että kyse on varojenjaosta, edellyttäen että menettelylle on oikeat perusteet.⁹⁸

Juhani Laineen yhteisön etua koskeva analyysi vahvistaa osaltaan tätä näkemystä. Hänen mukaansa sekä osakeyhtiössä että osuuskunnassa ”yhteisön etu” rakentuu kahdesta tekijästä. Ensinnäkin toiminnan tarkoituksen toteuttamisesta ja toiseksi yhteisön toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. Osakeyhtiössä yhtiön edun mukaisia ovat siten päätökset, jotka pitkällä aikavälillä edistävät kykyä tuottaa voittoa osakkeenomistajille, kun taas osuuskunnassa osuuskunnan edun mukaisia ovat päätökset, jotka vahvistavat osuuskunnan kykyä harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet voivat tosiasiallisesti käyttää hyväkseen sen palveluja.⁹⁹ Yhteinen

osakeyhtiö voi tuottaa osakkeenomistajilleen myös palveluja omakustannushintaan, joten osakkeenomistajien taloudellinen hyöty voi realisoitua muullakin tavoin kuin varsinaisen varojenjaon tai arvonnousun kautta. Ks. Hansmann 2013, s. 8.

⁹⁵ On kuitenkin todettava, että osakeyhtiössä omistusosuuden realisoinnin mahdollisuus on todellinen vain julkisissa osakeyhtiöissä ja yksityisten osakeyhtiöiden osalta mahdollisuus on lähinnä teoreettinen.

⁹⁶ HE 185/2012 vp, s. 8–11 ja s. 18–21; Mähönen – Villa 2014, s. 3–9 ja 11–20 ja s. 23–29.

⁹⁷ HE 109/2005 vp, s. 37 ja s. 123–129 ja s. 19; HE 185/2012 vp, s. 35 ja s. 105–110 ja s. 142–144

⁹⁸ Mähönen – Villa 2021, s. 14–27 ja s. 422–428; Immonen – Ossa – Villa 2015, s. 16–23. Ks. lisää varojenjaosta jaksossa 3.6.

⁹⁹ Laine 2019, s. 13–18.

käsitteellinen kehys ei näin ollen poista sitä, että käsitteen varsinainen sisältö eroaa yhteisömuodosta riippuen.

4.3 Osuuskunnan edun tulkintalinjat oikeuskirjallisuudessa

Osuuskunnan etua on suomalaisessa oikeuskirjallisuudessa jäsennetty useiden kirjoittajien toimesta. Keskustelua on leimannut se, että käsite on muotoutunut sisällöltään osin liukuvaksi. Yhteisenä lähtökohtana on pidetty sitä, ettei osuuskunnan etu ole irrallinen osuuskunnan tarkoituksesta, vaan se on tavalla tai toisella kytkeydyttävä osuuskunnan toiminnan tarkoitukseen ja osuuskuntalain periaatekehikkoon. Eroja syntyy kuitenkin siinä, miten tämä kytkentä tarkoitukseen käytännössä ymmärretään. Painotetaanko osuuskunnan etua ensisijaisesti jäsenlähtöisenä eli tarkoituksen toteuttamisena jäsenten hyväksi, oikeushenkilölähtöisenä, jolloin tarkastelun kohteena on osuuskunnan toimintakyky ja toiminnan jatkuvuus, vai residuaalijännitteenä, jossa keskiössä on kysymys siitä, kenelle osuuskunnan varallisuuteen liittyvä hyöty viime kädessä kuuluu ja miten se suhteutuu jäsenpalveluun. Seuraavaksi hahmotellaan keskeisimmät tulkintalinjat, jotka muodostavat taustan tässä tutkimuksessa omaksutulle kannalle.

Jukka Mähönen ja Seppo Villa tarkastelevat osuuskunnan etua ennen kaikkea osana osuuskuntalain periaatteellista ydintä. Heidän mukaansa osuuskunnan toiminnan tarkoitus (OKL 1:5), yhdenvertaisuus ja perusteettoman edun kielto (OKL 1:7), varojenjaon normisto sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus muodostavat kokonaisuuden, jossa osuuskunnan etu saa sisältönsä nimenomaan tarkoituksnormin ja yleisten periaatteiden kautta. Osuuskunnan etu ei tällöin ole itsenäinen, tarkoituksesta irrotettu päämäärä, vaan tulkintaa ohjaava käsite, jonka merkitys korostuu silloin, kun punnitaan jäsenten, muiden pääomainstrumenttien omistajien ja velkojien asemaa.¹⁰⁰ Mähösen ja Villan tulkintalinjassa vahvuutena voidaan pitää sitä, että he pitävät käsitteen niin sanotusti kurissa. Osuuskunnan etu ei jää liian irralliseksi vaan sen sisältö sidotaan johdonmukaisesti siihen kokonaisuuteen, josta osuuskunnan toiminta muutenkin rakentuu. Toisaalta heidän kuvauksensa osuuskunnan edusta jää jossain määrin yleisluonteiseksi, mikä hankaloittaa osuuskunnan edun konkreettista arviointia etenkin suurissa ja monimuotoisissa organisaatioissa, joissa jäsenistön kirjo on laajaa ja jäsenhyötyä voidaan toteuttaa monella eri tavalla.

Seppo Pöyhösen tarkastelussa osuuskunnan etu kytkeytyy vahvasti osuuskunnan varallisuus asemaan ja residuaalisiin omistajaoikeuksiin. Lähtökohtana on ajatus siitä, että osuuskunnassa

¹⁰⁰ Mähönen – Villa 2021, s. 23–27.

syntyy osakeyhtiötä herkemmin jännite osuuskunnan ja sen jäsenten tai erilaisten osuuden- ja osakkeenomistajien etujen välille. Tällöin kysymykseksi nousee, suuntautuuko johdon lojaliteettivelvollisuus osuuskunnan etuun vai jäsenten etuun, ja missä määrin osuuskunnan oman varallisuuden kasvattaminen voi joutua ristiriitaan jäsenten edun kanssa. Pöyhönen samastaa velvollisuuden toimia osuuskunnan edun mukaisesti johdon lojaliteettivelvollisuuteen, mutta korostaa samalla, että kirjaimellinen velvoitteen kohdistuminen osuuskunnalle voi johtaa jännitteeseen erityisesti osuuskunnan jäsenlähtöisen tarkoituksen kanssa. Tästä syystä hän pitää tärkeänä, että sääntelyssä ja tulkinnassa otetaan eksplisiittisesti huomioon osuuskunnan tarkoitus ja se, kenelle residuaalinen taloudellinen hyöty tosiasiasa kuuluu.¹⁰¹ Pöyhösen esiin nostamaan residuaalikysymykseen ei esitetä yksiselitteistä vastausta, vaan sitä voidaan pikemminkin pitää varoitusmerkkinä. Jos osuustoiminnan taloudellinen hyöty alkaa kasautua tavalla, jota osuuskunnan tarkoitus ja säännöt eivät perustele, on todennäköisesti toimittu osuuskunnan edun vastaisesti.

Laineen näkemyksessä keskiöön nousee osuuskunnan erillisuus jäsenistään sekä ajatus yhteisöstä itsenäisenä oikeushenkilönä. Hän korostaa, että osuuskuntalainsäädännössä suoja kohdistuu nimenomaan osuuskunnan itsensä edulle ja että varsinkaan suurissa, useilla toimialoilla toimivissa kuluttajaosuuskunnissa jäsenistöllä ei tosiasiallisesti ole yhtenäistä, helposti yhtenäistettävissä olevaa etua. Esimerkkinä käytetään tilannetta, jossa osa jäsenistä painottaa palveluiden edullista hintaa, osa ostohyvityksiä ja osa käyttää osuuskunnan palveluja vain hyvin rajallisesti. Tästä Laine johtaa päätelmän, että osuuskunnan etu ei voi merkitä yksinkertaista jäsenistön preferenssien summaamista, vaan kohdistuu yhteisöön omana oikeushenkilönään. Samalla hän kuitenkin täsmentää, ettei osuuskunnan edun linkittäminen osuuskunnan itsensä etuun tarkoita, että edun sisältö olisi kavennettavissa pelkästään varallisuuden kasvattamiseen tai jäsenedun vastakohdaksi. Laineen kanta asettuu eräänlaiseksi yhteisöintressin versioiksi, jossa jäsenhyöty ja muut etutahot otetaan huomioon, mutta lähtökohta on yhteisön itsensä etu.¹⁰² Laineen havainto jäsenistön heterogeenisyydestä on merkittävä, vaikka siitä ei vielä sellaisenaan seuraa, että osuuskunnan etu olisi ymmärrettävä jäsenistöstä erilliseksi oikeushenkilön omaksi eduksi. Tätä käsitellään tarkemmin seuraavassa jaksossa 4.4.1.

Ville Pönkä tarkastelee osuuskunnan etua myös selvästi tarkoitusohjautuvana käsitteenä. Hänen analyysinsä kiinnittää OKL 1:8:n velvoitteen edistää osuuskunnan etua suoraan OKL 1:5:ssä säädettyyn toiminnan tarkoitukseen. Hänen mukaansa johdon on edistettävä osuuskunnan etua,

¹⁰¹ Pöyhönen 2011, s. 214–215; Pöyhönen 2013a, s. 57–60; Pöyhönen 2013b, s. 657–658.

¹⁰² Laine 2019, s. 16–19.

joka käytännössä merkitsee kaikkien jäsenten sekä mahdollisten muiden osuuksien ja osakkeiden omistajien etuja huomioon ottamista. Pönkä kritisoi nimenomaisesti tulkintoja, joissa osuuskunnan etu irrotetaan lainvalmisteluaineistosta ja osuuskunnan tarkoituksesta ja joissa osuuskunta hahmotellaan itsenäisenä intressitahona jäsenistöstä riippumatta. Hänen mukaansa oikeuslähteet muodostavat varsin yhtenäisen linjan, jossa osuuskunnan etu on apukäsite, joka tiivistää johdon velvollisuuden toimia tarkoituksennormin ja yhdenvertaisuuskehikon puitteissa, mutta ei synnytä erillistä, tarkoituksesta poikkeavaa normatiivista päämäärää.¹⁰³

4.4 Osuuskunnan edun tulkintakehikko

4.4.1 Tarkoitusohjautuva ja jäsenlähtöinen etu

Edellisessä jaksossa 4.3 osuuskunnan edusta tarkastelut osuuskunnan etua koskevat tulkinnat voidaan jäsentää eräänlaiseksi jatkumoksi, jonka toisessa päässä korostuu osuuskunnan tarkoituksesta ja 1 luvun periaatteista lähtevää jäsenkeskeistä näkemystä¹⁰⁴ ja toisessa päässä osuuskunnan asemaa erillisenä oikeushenkilönä painottava näkemys.¹⁰⁵ Pöyhösen näkemys tuo tähän väliin kysymyksen residuaalihyödyn kohdentumisesta eli onko osuuskunnan edun näkökulmasta johdon velvollisuutena ensisijaisesti yhteisön varallisuusaseman turvaaminen vai jäsenten aseman suojaaminen.¹⁰⁶ Näitä näkemyksiä vasten osuuskunnan edun voidaan katsoa olevan ensisijaisesti toiminnan tarkoitukseen sidottuna arviointistandardina ja johdon velvollisuuksiin kiinnittyvänä apukäsitteenä. Etua ei siten ole perusteltua ymmärtää itsenäisenä yhteisöintressinä, vaan se konkretisoituu jäsenten ja muiden osuuksien tai osakkeiden omistajien aseman ja niitä koskevien normien kautta.

Jäsenlähtöisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että osuuskunnan etu voitaisiin yksinkertaisesti samastaa yksittäisen jäsenen tai edes keskimääräisen jäsenen etuun. Oikeuskirjallisuudessa esiin nostettu jännite yhteisön itsensä ja jäsenten etujen välillä sekä Laineen kuvaama suurten kuluttajaosuuskuntien jäsenistön heterogeenisuus osoittavat, ettei tällainen samastus ole realistinen.¹⁰⁷ Heterogeenisyys ei kuitenkaan voi tarkoittaa sitä, että osuuskunnan etu olisi ymmärrettävä oikeushenkilön omaksi, jäsenistöstä erilliseksi eduksi. Myös osakeyhtiöoikeudessa lähtökohtaisesti arvioinnin kohteena ole konkreettisten osakkeenomistajien etujen

¹⁰³ Pönkä 2024a, s. 49–64.

¹⁰⁴ Mähönen – Villa 2021 ja Pönkä 2024.

¹⁰⁵ Laine 2019.

¹⁰⁶ Pöyhönen 2013b, s. 657–658.

¹⁰⁷ Laine 2019, s. 16–19, sekä Pöyhönen 2011, s. 214–215; Pöyhönen 2013a, s. 57–60 ja Pöyhönen 2013b, s. 657–658.

summa, vaan osakkeenomistajien hypoteettinen etu.¹⁰⁸ Kyse on ennemminkin hypoteettisesta osakkeenomistajasta ja siitä, mitä tuossa asemassa oleva osakkeenomistaja tyypillisesti katsoo edukseen asemansa pohjalta. Vastaavasti osuuskunnassa jäsenistön moninaisuus osoittaa ennen kaikkea sen, ettei osuuskunnan etua voida määrittää yksittäisten jäsenten tosiasiallisten preferenssien perusteella, vaan etua on jäsennettävä geneerisenä, osuuskunnan tarkoituksesta määräytyvänä jäsenintressinä. Oikeuskirjallisuuden perusteella voidaan näin ollen pitää perusteltuna tulkintaa, jonka mukaan osuuskunnan varallisuudelle ja toiminnan jatkuvuudelle on annettava merkitystä ensisijaisesti siltä osin kuin ne edistävät jäsenperusteista tarkoitusta. Osuuskunnan omaa etua ei siten tule ymmärtää jäsenten edun vastakohtaksi, sillä ne kietoutuvat toisiinsa ja muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden.

Osuuskunnan jäsenistön moninaisuudesta seuraa, etteivät jäsenten intressit ole samankaltaisia.¹⁰⁹ Johto ei kuitenkaan voi tällä perusteella vetäytyä osuuskunnan edun edistämisestä, vaan sen on lähtökohtaisesti pyrittävä edistämään kaikkien jäsenten etua. Erisuuntaiset intressit on pyrittävä sovittamaan yhteen ja, mikäli yhteensovittaminen osoittautuu vaikeaksi, on pyrittävä kohtuulliseen tasapainoon jäsenistön yhdenvertaisuus lähtökohtana.¹¹⁰

Dispositiivisuuden osalta oma kantani sijoittuu lähelle Pönkän esittämää näkemystä. Sääntömääräyksillä voidaan siirtää osuuskunnan tarkoitusta esimerkiksi käyttöhyödyn tuottamisesta voiton tuottamiseen, mutta tällöinkin osuuskunnan edun on säilyttävä tarkoitusohjautuvana. Tällöin arvioinnin kohteena ei ole yleinen omistaja-arvon maksimointi, vaan se, miten sääntöihin kirjattu tarkoitus ohjaa taloudellisen hyödyn jakautumista jäsenten ja muiden pääomansijoittajien välillä. Laineen yhteisöä korostava näkemys ja Pöyhösen residuaalioikeuksiin kiinnittyvä tarkastelu toimivat tässä kehyksessä ennen kaikkea varoitussignaaleina. Ne auttavat tunnistamaan tilanteet, joissa jäsenhyöty voi käytännössä jäädä yhteisön omien tai sijoittajaintressien varjoon. Tällaisissa tilanteissa yhdenvertaisuus, yleislauseke, varojenjaon normit ja velkojan-suoja rajaavat sitä, kuinka pitkälle tarkoitusta voidaan sääntöteknisesti suunnata ilman, että osuuskunnan etu irtoa jäsenlähtöisestä perustastaan.

¹⁰⁸ Ks. Pönkä 2013, s. 215; Pönkä 2024a, s. 58–60.

¹⁰⁹ Tämä korostuu erityisesti suurissa kuluttajaosuuskunnissa, mutta myös tuottajaosuuskunnissa, joissa suur- ja pientuottajien odotukset voivat poiketa vahvasti toisistaan. Jäsenten erilaisuus näkyy lisäksi myös niin sanotuissa hybridi- eli multi-stakeholder-osuuskunnissa, joissa sama jäsen voi olla samanaikaisesti tuottaja, työntekijä ja ostaja.

¹¹⁰ Pönkä 2024a, s. 59–60.

4.4.2 Yleiset periaatteet ja varojen jako osuuskunnan edun ulkorajoina

Nykyinen sääntely ja sitä koskevat tulkinnat yhtyvät edellä kuvattuun osuuskunnan edun tarkoitukselliseen jäsenyykseen ja asemoivat osuuskuntalain yleiset periaatteet ohjaaviksi periaatteiksi, joihin turvaudutaan silloin, kun yksityiskohtaisista säännöksistä tai säännöistä ei ole johdettavissa ratkaisua.¹¹¹

Yhdenvertaisuus, yleislauseke ja enemmistöperiaate muodostavat osuuskunnan edulle arvioinnin kannalta keskeisen kriteeristön. Yhdenvertaisuus ja yleislauseke antavat aineellisen mittarin sille, milloin enemmistöpäätös todella edistää osuuskunnan etua ja milloin kyse on epäoikeutetun edun tuottamisesta. Enemmistöperiaate taas tarjoaa olennaisen päätöksenteon välineen, mutta sen käyttöä rajoittavat tarkoituksesta johdettu edun sisältö ja yhdenvertaisuuden antamat reunaehdot.¹¹² Tämä kolmijako on johdonmukainen sekä lain esitöiden että oikeuskirjallisuuden kanssa ja sen pohjalta voidaan jäsentää tulkintajärjestys, jossa ensin määritetään tarkoituksesta johdettuna edun sisältö, sitten arvioidaan ratkaisua yhdenvertaisuuden ja yleislausekkeen aineellisilla kriteereillä ja vasta lopuksi arvioidaan enemmistövallan menettelyllinen toteutuminen. Näin osuuskunnan etu pysyy jäsenperustaisena arviointikriteerinä, ja tahdonvaltaisista säännöistä huolimatta yhdenvertaisuuden asettamat rajat turvaavat jäseniä myös tilanteissa, joissa jäsenistön tai johdon intressit poikkeavat toisistaan tai ovat keskenään ristiriidassa.

Osuuskunnan varojenjaossa lähtökohtana on pääoman pysyvyys, ja osuuskunnan varoja voidaan jakaa ainoastaan lain nimenomaisten säännösten mukaisesti.¹¹³ Varojenjaon sääntelykehikko rajaa olennaisesti sitä, millaisia ratkaisuja voidaan pitää osuuskunnan edun mukaisina, kun kyse on ylijäämän palauttamisesta, lisätujen myöntämisestä tai varojen siirtämisestä muille intressitahoille.¹¹⁴ Jako, joka perustuu sääntöihin, toteutetaan vapaasta omasta pääomasta, ei vaaranna osuuskunnan maksukykyä ja on yhdenvertaisuuden näkökulmasta perusteltu, on lähtökohtaisesti osuuskunnan edun mukainen. Sen sijaan ratkaisu, joka kiertää varojenjaon edellytyksiä, syrjäyttää sääntöperusteet tai kanavoi arvoa lähipiirille ilman liiketaloudellista perustetta, ei ole osuuskunnan edun toteuttamista, vaikka se lyhyellä aikavälillä tuottaisi etua osalle jäsenistöstä. Näin varojenjaon normit, yhdenvertaisuus ja velkojansuoja muodostavat

¹¹¹ HE 185/2012 vp, s. 18, 20 ja 35; Immonen – Ossa – Villa 2015, s. 18–23.

¹¹² Mähönen – Villa 2021, s. 19–27; Pöyhönen 2013a, s. 47–57; Pönkä 2024a, s. 55–59; Immonen – Ossa – Villa 2015, s. 18–23.

¹¹³ Ks. jakso 3.6.

¹¹⁴ HE 185/2012 vp, s. 33; Mähönen – Villa 2014, s. 26–28 ja s. 278–279. Ks. myös HE 109/2005 vp, s. 125.

yhteisen arviointikehyksen, jonka avulla voidaan erottaa tarkoituksen mukainen jäsenhyöty epäoikeutetusta edusta.¹¹⁵

Osuuskunnan edun ulkorajat eivät ainoastaan rajoita enemmistön liikkumavaraa, vaan myös konkretisoivat, mitä osuuskunnan edun edistäminen käytännössä voi ja ei voi tarkoittaa. Päätös voi olla liiketaloudellisesti perusteltu, mutta silti osuuskunnan edun vastainen, jos se kiertää varojenjaon tai yhdenvertaisuuden normistoa taikka heikentää perusteettomasti velkojansuojaa. Vastaavasti päätös, joka täyttää varojenjaon ja yhdenvertaisuuden menettelylliset ja aineelliset edellytykset, voidaan lähtökohtaisesti sijoittaa edun suoja-alueelle, vaikka jäsenryhmien intressit olisivatkin keskenään ristiriidassa.

4.4.3 Osuuskunnan edun kokonaiskuva

Edellä esitetyn perusteella osuuskunnan edun kokonaiskuva hahmottuu seuraavasti. Osuuskunnan etu jäsentyy tarkoitusohjautuvaksi ja jäsenlähtöiseksi arviointiperusteeksi, jonka sisältöä rajaavat yhdenvertaisuus, yleislauseke, varojenjaon säännöt ja velkojansuoja. Osuuskunnan edulla tarkoitetaan osuuskunnan tarkoituksen toteutumista jäsenten hyväksi sekä niitä edellytyksiä, kuten toimintakykyä ja toiminnan jatkuvuutta, joiden varassa tarkoitus voidaan toteuttaa. Vaikka osuuskunnan tarkoitusta voidaan tahdonvaltaisuuden puitteissa täsmentää säännöissä, tämä ei oikeuta sivuuttamaan niitä oikeudellisia reunaehtoja, joilla suojataan jäsenten, muiden oikeutettujen tahojen ja velkojien asemaa. Kun nämä lähtökohdat otetaan tulkinnan perustaksi, osuuskunnan etu pysyy sisällöllisesti koherenttina myös silloin, kun toimintaympäristö monimutkaistuu.

¹¹⁵ HE 185/2012 vp, s. 105–108; Mähönen – Villa 2021, s. 23–29 ja s. 263–267; Pöyhönen 2013a, s. 263–267; Immonen – Ossa – Villa 2015, s. 103–120.

5 Johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus osuuskunnassa

5.1 Päämies-agenttiteoria ja sen soveltumisen haasteet osuuskunnissa

Ennen johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuksien varsinaista tarkastelua on perusteltua jäsentää sitä hallinnollista ja rakenteellista ongelmaa, jonka taustalla nämä velvollisuudet osaltaan ovat. Keskeiseksi viitekehyykeksi nousee päämies-agenttiteoria, jota *corporate governance* -kirjallisuudessa on käytetty selittämään omistajatahon ja johdon välisiä intressiristiriitoja sekä niitä mekanismeja, joilla johdon toimintaa pyritään ohjaamaan omistajien tai muiden relevanttien tahojen edun mukaiseksi. Mähösen ja Villan mukaan *corporate governance* kattaa yrityksen hallinnan, yritysjohdon valvonnan, yritystä koskevan ohjauksen sekä yrityksen sidosryhmät laajasti ymmärrettynä. Heidän mukaansa *corporate governancella* tarkoitetaan nimenomaan osakkeenomistajan ja yritysjohdon välistä suhdetta sekä niitä välineitä, joilla näiden välistä intressiristiriitaa pyritään hallitsemaan. Tätä kokonaisuutta voidaan jäsentää päämies-agenttiteorian avulla.¹¹⁶

Päämies-agenttiteoriassa päämies-agenttisuhteella tarkoitetaan sopimussuhdetta, jossa päämies antaa agentille tehtävän suoritettavaksi ja siirtää samalla tälle tehtävän suorittamisen kannalta tarpeellista päätösvaltaa. Teorian keskeisenä lähtökohtana on, ettei agentin ja päämiehen intressien voida olettaa olevan yhteneviä. Päinvastoin oletuksena on, että agentilla on usein kannustin toimia ainakin tietyissä tilanteissa tavalla, joka ei täysin vastaa päämiehen etua. Agentilla voi olla omia tavoitteita, ja lisäksi agentilla on usein päämiestä parempi tieto päätöksenteon kohteena olevista asioista. Tästä seuraa intressiristiriidan ja informaatioepäsymmetrian mahdollisuus, minkä johdosta osakkeenomistajat joutuvat kantamaan riskin siitä, ettei johto toimi yrityksen parhaaksi eli osakkeenomistajien taloudellisten etujen mukaisesti.¹¹⁷ Jensenin ja Mecklingin mukaan agenttisuhteessa päämiehen on tämän vuoksi pyrittävä rajoittamaan intressipoikkeamia erilaisin valvonta- ja kannustinjärjestelyjen avulla, vaikka täydellistä intressien yhdenmukaisuutta ei voidakaan saavuttaa ilman kustannuksia.¹¹⁸

Mähönen ja Villa korostavat, ettei päämies-agenttiasetelmaa tule ymmärtää pelkkänä osakkeenomistajan ja johdon välisenä suhteena. Heidän mukaansa yhtiössä voidaan erottaa ainakin

¹¹⁶ Mähönen – Villa 2010, s. 86. Ks. myös Nyström 2016, s. 14–15, jossa *corporate governance* ymmärretään laajassa merkityksessä sääntöinä, joilla varallisuus, valta ja vastuu on jaettu yhtiössä.

¹¹⁷ Mähönen – Villa 2010, s. 86.

¹¹⁸ Ks. Jensen – Meckling 1976, s. 308–309.

kolme päämies–agenttisuhdetta, jotka ovat osakkeenomistajan ja johdon välinen suhde, vähemmistöosakkeenomistajien ja määräävän osakkeenomistajan välinen suhde sekä muiden sidosryhmien ja yhtiön välinen suhde. Opportunistisen käyttäytymisen riski liittyy näihin kaikkiin suhteisiin.¹¹⁹ Näin ollen päämies–agenttiteoria ei rajoitu pelkästään johdon vallankäytön tarkasteluun, vaan se muodostaa yleisemmän viitekehyksen sille, kuinka yhteisössä syntyviä intressiristiriitoja voidaan hahmottaa. Yhteisön sisällä eri toimijoiden tavoitteet ovat usein eri suuntaisia, minkä vuoksi sääntelyssä on oltava keinoja vallankäytön rajaamiseen ja ohjaamiseen yhteisön hyväksyttäviä päämääriä kohti. Tästä näkökulmasta esimerkiksi lojaliteettivelvollisuus, yhdenvertaisuusperiaate ja velkojien suoja turvaavat säännökset voidaan ymmärtää keinoiksi hallita päämies–agenttisuhteista syntyviä jännitteitä.

Päämies–agenttiteorian perusasetelma on tunnistettavissa myös osuuskunnissa, mutta sen ilmenemismuodot ja painotukset poikkeavat osakeyhtiöistä osuuskunnan tarkoituksen, jäsenrakenteen ja hallintotavan vuoksi. Cornforthin mukaan agenttiongelman ei osuuskunnissa jäsenyhtäisin samalla tavalla kuin osakeyhtiöissä, sillä siinä missä osakeyhtiössä päämiehen tavoitteet liittyvät usein kannattavuuteen ja omistajien tuotto-odotuksiin, osuuskunnassa kannattavuus toimii ensisijaisesti välineenä jäsenten etujen palvelemiseksi. Lisäksi osuuskuntien osuuksilla ei tyypillisesti käydä kauppaa markkinoilla samalla tavoin kuin julkisten osakeyhtiöiden osakkeilla, minkä vuoksi johdon toimintaa eivät kurinalaista samanlaiset ulkoiset markkinapaineet, kuten sijoittajapaine tai yritysvaltauksen uhka. Tästä syystä osuuskunnissa hallituksen ja muun sisäisen hallinnon merkitys johdon ohjaamisessa korostuu.¹²⁰

Päämies-agenttiteoriaa sovellettaessa osuuskuntiin on otettava huomioon myös osuuskunnan jäsenlähtöinen ja demokraattinen rakenne. Osuuskuntien hallintoa on perinteisesti tarkasteltu demokraattisesta näkökulmasta, jossa hallintoelinten tehtävänä on edustaa jäsenistöä, sovittaa yhteen erilaisten jäsenryhmien intressejä ja linjata yhteisön yleisiä toimintaperiaatteita. Tästä seuraa, ettei osuuskunnan hallintoa voida pitää yksinomaan johdon valvontajärjestelmänä.¹²¹ Samalla juuri tämä piirre tekee osuuskuntien päämies–agenttiasetelmasta monitasoisemman. Jäsenistö ei useinkaan käytä päätösvaltaa suoraan, vaan jäsenintressit välittyvät hallinnon kautta. Spear onkin korostanut, että demokraattisissa jäsenpohjaisissa organisaatioissa jäsenten intressit välittyvät demokraattisen prosessin ja hallituksen kautta. Agenttiongelman ei osuuskunnassa siten ole vain johdon ja omistajien välinen ongelma, vaan samalla hallinnollinen

¹¹⁹ Mähönen – Villa 2010, s. 86–87.

¹²⁰ Ks. Cornforth 2004, s. 3. Ks. myös Pönkä 2024a, s. 61, jossa Pönkä toteaa, ettei päämies-agenttiteoria ole sovellettavissa osuuskuntiin aivan samalla tavalla kuin osakeyhtiöihin.

¹²¹ Ks. Cornforth 2004, s. 2–3.

kysymys siitä, kuinka tehokkaasti jäsenistö kykenee tosiasiallisesti ohjaamaan yhteisön johtoa.¹²²

Osuuskunnassa agenttiongelmia voimistavat lisäksi useat sellaiset piirteet, joita Birchall käsittelee osuuskuntien hallintaa koskevan tavanomaisen taloustieteellisen kritiikin yhteydessä. Hänen mukaansa suurissa osuuskunnissa esiintyy ensinnäkin kollektiivisen toiminnan ongelma, kun jäseniä on paljon ja yksittäisen jäsenen vaikutus jää vähäiseksi ja hallinnollinen aktiivisuus jää helposti muiden varaan. Tällöin voi ilmetä niin sanottua vapaamatkustamista eli sitä, että jäsen jättää hallinnollisen osallistumisen muille jäsenille. Toisena ongelmana on tiedon puute. Osuuskunnassa ei yleensä ole osakemarkkinoiden kaltaista markkinoilta välittyvää hintasignaalua, eikä johdolla ole samanlaista pakkoa tiedon julkistamiseen kuin osakeyhtiössä. Kolmanneksi Birchall nostaa esiin niin sanotun managerial capture -riskin, jolla tarkoitetaan sitä, että jos hallinto ei kykene tosiasiallisesti kontrolloimaan johtoa, johto voi alkaa edistää omia tavoitteitaan jäsenten edun sijasta. Näin ollen myös osuuskunnassa on olemassa riski siitä, että johdon tosiasiallinen valta kasvaa suuremmaksi kuin mitä jäsenlähtöinen ja demokraattinen hallintorakenne muodollisesti edellyttäisi.¹²³

Osuuskunnassa päämies-agenttiongelmia saa siten osakeyhtiöstä poikkeavan ja monitasoisemman muodon. Ensinnäkin jäsenistö käyttää valtaansa tavallisesti välillisesti hallintoelinten kautta. Toiseksi jäsenistön intressit eivät aina ole täysin yhteneviä, vaan hallinnon tehtäväksi tulee myös niiden yhteensovittaminen osuuskunnan tarkoituksen mukaisella tavalla. Kolmanneksi hallintoelimillä on osuuskunnassa kaksijakoinen asema, sillä niiden on toisaalta edustettava jäsenistöä, mutta toisaalta kyettävä tehokkaasti ohjaamaan ja valvomaan johtoa. Birchallin ja Cornforthin tarkastelut tukevat kumpikin havaintoa, jonka mukaan juuri suurissa ja rakenteeltaan monimutkaisissa osuuskunnissa nämä jännitteet korostuvat. Tällöin pelkkä muodollinen jäsenvalta ei vielä riitä takaamaan sitä, että johto toimisi käytännössä jäsenistön edun mukaisesti, vaan edellyttää myös hallituksen tosiasiallista toimintakykyä sekä johdon vallankäyttöä ohjaavia oikeudellisia velvoitteita.¹²⁴

Tässä tutkimuksessa päämies-agenttiteoriaa ei käytetä itsenäisenä normatiivisena perustana johdon velvollisuuksille, vaan ensisijaisesti johdon velvollisuuksien taustalla olevia rakenteellisia lähtökohtia selittävänä teoreettisena viitekehyksenä. Teorian avulla voidaan tehdä näkyväksi, miksi johdon ja jäsenistön välille voi syntyä etäisyyttä, miksi jäsendemokratia ei yksinään riitä

¹²² Ks. Spear 2004, s. 33–34.

¹²³ Birchall 2018, s. 25–27.

¹²⁴ Cornforth 2004, 2–4; Birchall 2018, s. 10, 25–28.

poistamaan johdon opportunistisen tai jäsenistön tarkoituksesta etäännyvän toiminnan riskiä sekä miksi osuuskunnan sääntelyssä tarvitaan yleisiä periaatteita ja johdon toimintaa sitovia velvoitteita. Tältä pohjalta siirtyminen johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuden varsinaiseen normiperustaan on luontevaa. Kun päämies-agenttiteoria selittää, miksi johdon vallankäyttöön liittyy rakenteellisesti valvonnan ja intressien yhteensovittamisen ongelma, voidaan seuraavassa alaluvussa tarkastella, millä tavoin osuuskuntalaki pyrkii vastaamaan tähän ongelmaan.

5.2 Normiperusta ja tulkinta

Osuuskuntalain 1 luvun 8 §:ssä asetetaan johdolle kaksiosainen velvoite toimia huolellisesti ja edistää osuuskunnan etua. Säännöstä on luettava systemaattisesti yhdessä 1 luvun 5 §:n tarkoitussäännöksen ja 1 luvun 7 §:n yhdenvertaisuusperiaatteen kanssa, jolloin velvollisuuksien sisältö kiinnittyy sekä osuuskunnan sääntöihin ja tarkoitukseen että jäsenten tasapuoliseen kohteluun.¹²⁵ Yleisesti johdon velvoitteet osuuskunnassa on jaettu kaksijakoisesti huolellisuusvelvollisuuteen ja lojaliteettivelvollisuuteen.¹²⁶ Huolellisuusvelvollisuus määrittää päätöksenteon ja johdon toiminnan hyväksyttävän menettelytavan, kun taas lojaliteettivelvollisuus kohdentaa johdon velvoitteen osuuskunnan etuun tarkoitussäännöksen puitteissa. Osuuskuntalain 1 luvun säännösten yhteisluku muodostaa kokonaisuuden, jossa johdon toiminnalle ja päätöksille asetetaan useita toisiaan täydentäviä arviointikriteerejä.¹²⁷

Johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuudet koskevat osuuskuntalain mukaan hallituksen jäseniä, mahdollista toimitusjohtajaa sekä mahdollisen hallintoneuvoston jäseniä. Selvitysmieheen sovelletaan hallituksen jäsentä koskevia säännöksiä. Velvollisuuksien kohdentumisessa ei kuitenkaan ole ratkaisevaa yksinomaan muodollinen asema, vaan myös se, kuka tosiasiallisesti käyttää päätösvaltaa tai ohjaa päätöksentekoa. Näin vastuu ei ole vältettävissä pelkillä delegointijärjestelyillä, vaan arvioinnin tulee kohdistua siihen tahoon, jonka vaikutusvalta on ollut olennainen päätöksen valmistelussa tai tekemisessä.¹²⁸

Yhdenvertaisuusperiaate on otettava huomioon, kun johdon velvollisuutta edistää osuuskunnan etua tulkitaan ja sovelletaan. Periaate ei edellytä jäsenten kohtelua kaikissa tilanteissa samalla

¹²⁵ HE 185/2012 vp, s. 20, 35. Ks. myös HE 109/2005 vp, s. 40–41 osuuskunnan johdon huolellisuusvelvollisuus on muotoiltu osakeyhtiölain samaista säännöstä mukaillen.

¹²⁶ Huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuksien keskinäisestä suhteesta ks. Nyström 2016, s. 257–275.

¹²⁷ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 23–32; Pöyhönen 2013a, s. 57–60; Immonen – Ossa – Villa 2015, s. 105–106.

¹²⁸ Mähönen – Villa 2021, s. 23–25; Pöyhönen 2013a, s. 57–60.

tavalla, vaan poikkeava kohtelu voi olla hyväksyttävää, jos se perustuu osuuskunnan tarkoitukseen liittyvään perusteltuun syyhyn ja jos menettely on oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Yhdenvertaisuusperiaate rajoittaa siten johdon mahdollisuutta kohdentaa etuja tai haittoja tavalla, joka suosisi perusteettomasti yksittäistä jäsentä tai jäsenryhmää.¹²⁹ Huolellisuusvelvollisuuden sisältöä tarkastellaan seuraavassa alaluvussa.

5.3 Huolellisuusvelvollisuuden sisältö ja sen ilmeneminen päätöksenteossa

Johdon huolellisuusvelvollisuudesta osuuskuntalain esitöissä viitataan suoraan osakeyhtiölain sääntelyyn. Tämän vuoksi huolellisuusvelvollisuuden sisältöä arvioitaessa nojaututaan pitkälti myös osakeyhtiölain esitöihin. Osakeyhtiölain esitöistä ilmenee, että huolellisuutta arvioidaan sen perusteella, miten vastaavassa asemassa toimiva huolellinen henkilö olisi toiminut samoissa olosuhteissa, eikä johdon jäsenen omien kykyjen tai henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Huolellisuusvelvollisuuden arvioinnissa lähtökohtana on siten objektiivisuus. Esitöissä korostetaan lisäksi, että liiketoimintaa koskevat päätökset tehdään usein epävarmuudessa ja riskinotto kuuluu olennaisesti yritystoimintaan.¹³⁰ Näin ollen pelkkä epäonnistunut lopputulos ei vielä osoita huolimattomuutta.¹³¹

Huolellisuusvelvollisuuden sisältö konkretisoituu päätöksenteon eri vaiheissa. Johdon on voitava osoittaa, että päätöstä varten on hankittu asianmukainen tietopohja ja että harkinta on perustunut olennaisiin seikkoihin. Liiketoiminta on riskialtista, joten huolellisuutta ei arvioida yksinomaan lopputuloksen kautta, vaan ennen kaikkea sen perusteella, miten asia on valmisteltu ja miten päätöksentekijöille on järjestetty tosiasialliset edellytykset punnita vaihtoehtoja ja päätöksen vaikutuksia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että päätöksenteon kannalta olennaiset tiedot on koottava ja esitettävä huolellisesti, ja että päätöksen perustelut ja keskeiset riskit dokumentoidaan siten, että valmistelun kulku voidaan tarvittaessa myöhemmin näyttää toteen. Kun huolellisuus ymmärretään menettelyyn kiinnittyvänä velvoitteena, tappion syntyminen ei sellaisenaan

¹²⁹ HE 185/2012 vp, s. 35; HE 109/2005 vp, s. 41; Mähönen – Villa 2021, s. 18 ja 20–23 ja 25–27. Ks. myös Pöyhönen 2013a, s. 59–60; Pönkä 2024a, s. 59.

¹³⁰ HE 109/2005 vp, s. 40–41 ja 195; HE 27/1977 vp, s. 52.

¹³¹ HE 185/2012 vp, s. 35; Mähönen – Villa 2021, s. 23–33 ja 39–41; Pöyhönen 2013a, s. 57–60. Ks. Jakso 5.4: Huolellisuuden arviointiin vaikuttaa merkittävästi myös liiketoimintapäätösperiaate, jota käsitellään jaksossa 5.4. Ks. myös Nyström 2016, s. 287–291. Nyström korostaa osakeyhtiöiden osalta, ettei epäonnistunut lopputulos vielä sellaisenaan merkitse huolimattomuutta ja että OYL 1:8:n huolellisuusvelvollisuus on luonteeltaan toimintavelvoite eikä tulosvelvoite.

osoita huolimattomuutta, mikäli päätöksenteon taustatyöt ja toteutus ovat olleet asianmukaisia.¹³²

Lähipiiritilanteissa huolellisuusvaatimus korostuu. Mahdollinen eturistiriita on tuotava avoimesti esiin, ja esteellisen henkilön on poistuttava sekä pysyttävä sivussa asian valmistelusta ja päätöksenteosta. Pelkkä muodollinen ilmoitus esteellisyydestä ei kuitenkaan ole riittävä. Kun vastapuolena on johdon jäsen tai hänen lähipiiriinsä kuuluva taho, päätöksen tueksi tarvitaan lähtökohtaisesti riippumaton arvio siitä, että järjestely on osuuskunnan kannalta perusteltu ja että sen ehdot ovat asianmukaiset. Osuuskuntalain esteellisyyttä ja varojenjakoja koskevat säännökset osoittavat näissä tilanteissa selvästi ne rajat, joiden puitteissa johto voi toimia.¹³³

Huolellinen päätöksenteko edellyttää käytännössä myös sitä, että päätöksenteon kannalta olennaiset tiedot ovat tarvittaessa muiden päätöksentekoon osallistuvien toimielinten käytettävissä. Mitä laajempi hallintorakenne osuuskunnassa on, sitä tärkeämpää on, että olennaiset tiedot välittyvät päätöksentekoon osallistuville elimille ajoissa ja ymmärrettävässä muodossa. Tässä yhteydessä on perusteltua viitata OKL 25:6.2:ään, jossa vastuuvapauspäätöksen pohjaksi edellytetään olennaisesti oikeita ja riittäviä tietoja. Säännös ei kuitenkaan määritä huolellisuusvelvollisuuden ydinsisältöä, vaan liittyy ensisijaisesti vastuuvapauspäätöksen edellytyksiin ja hallinnon sisäiseen kontrolliin.¹³⁴

Edellä esitetyn perusteella johdon huolellisuusvelvollisuus jäsentyy ennen kaikkea huolellisuutena päätöksentekomenettelyssä ja riittävänä tietopohjana. Huolellisuutta arvioidessa huomio kohdistuu siihen, miten asia on valmisteltu, mitä tietoa on ollut käytettävissä ja miten päätöksenteko on järjestetty. Erityisesti silloin kun riski kasvaa tai asetelmaan liittyy sidonnaisuuksia, huolellisuuden vaatimustaso nousee. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan lojaliteettivelvollisuutta ja eturistiriitojen hallintaa, jossa huolellinen menettely kytkeytyy siihen, kenen etua johdon on edistettävä ja millä reunaehdoilla.

¹³² Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 24–25; HE 27/1977 vp, s. 52 ja 109; HE 109/2005 vp, s. 40–41.

¹³³ HE 109/2005 vp, s. 41 ja 197; HE 185/2012 vp, s. 143–144; Mähönen – Villa 2021, s. 25 ja 29–30. Ks. myös Johdon esteellisyydestä säädetään OKL 6:4:ssä ja varojenjaosta tarkemmin jaksossa 3.6.

¹³⁴ HE 185/2012 vp, s. 145; Mähönen – Villa 2021, s. 430–431.

5.4 Lojaliteettivelvollisuus

5.4.1 Lojaliteetin kohde

Osuuskuntalain 1 luvun 8 §:ssä johdolle asetettu velvollisuus edistää osuuskunnan etua muodostaa lojaliteettivelvollisuuden keskeisen lähtökohdan. Velvollisuus edellyttää, että johdon on tehtävässään edistettävä osuuskunnan edun toteutumista, eikä päätöksentekoa saa ohjata johdon tai muiden yksittäisten tahojen omat intressit. Osuuskunnan edun sisältö määräytyy ensisijaisesti osuuskunnan tarkoituksen ja sääntöjen perusteella, minkä vuoksi lojaliteettivelvollisuutta ei voida arvioida irrallaan siitä päämäärästä, jonka jäsenistö on säännöillä asettanut. Velvollisuutta on luettava yhdessä tarkoitussäännöksen ja yhdenvertaisuusperiaatteen kanssa.¹³⁵

Lojaliteetin varsinainen kohde määräytyy sen mukaan, miten osuuskunnan toiminnan tarkoitus on määritetty osuuskunnan säännöissä.¹³⁶ Lähtökohtaisesti lojaliteetin kohteena on osuuskunnan kaikkien jäsenten yhteinen etu. Osuuskunnan toiminnan tarkoitus on pääsäännön mukaan harjoittaa jäsenten taloudenpitoa tukevaa toimintaa siten, että jäsenet voivat käyttää hyväkseen osuuskunnan järjestämiä palveluja. Johdon lojaliteettivelvollisuus kohdistuu näin ollen ensikädessä osuuskunnan jäseniin.¹³⁷

On kuitenkin syytä täsmentää, että osuuskunnan etu ei aina ilmene yksinomaan osuuskunnan jäsenten etuna, koska osuuskunnassa voi olla myös erilaisten osuuksien ja osakkeiden omistajia. Tällöin myös nämä kuuluvat johdon lojaliteettivelvollisuuden piiriin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että johto joutuisi lojaliteettivelvollisuuden nojalla valitsemaan edistettäväksi jonkin yksittäisen tahon intressiä. Osuuskunnan etu onkin usein jäsenten sekä osuuksien ja osakkeiden omistajien yhteinen etu, joka kiinnittyy osuuskunnan toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen. Johdon tehtäväksi jää tällöin sovittaa päätöksenteko siten, että se pysyy osuuskunnan tarkoituksen puitteissa ja kohtelee osuuskunnan jäseniä sekä osuuksien ja osakkeiden omistajia yhdenvertaisuusperiaatteen edellyttämällä tavalla.¹³⁸

Lojaliteettivelvollisuus ulottuu myös osuuskunnan velkoihin. Kuitenkin velvollisuus huomioida velkojien etu on lojaliteettivelvollisuuteen nähden rajattu. Johdon tehtävänä on turvata sidotun

¹³⁵ HE 185/2012 vp, s. 20 ja 35; Mähönen – Villa 2021, s. 26–33.

¹³⁶ Vrt. Kärki 2017, s. 161–166, jossa benefit corporation -mallin kautta tarkastellaan OYL:n näkökulmasta sitä, miten yhtiöjärjestyksessä muokattu yhtiön tarkoitus vaikuttaisi johdon lojaliteettiin ja päätöksenteossa tehtävään intressipunnintaan.

¹³⁷ HE 109/2005 vp, s. 41; HE 185/2012 vp, s. 20 ja 35.

¹³⁸ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 26–28; Pöyhönen 2013a, s. 58–60.

pääoman pysyvyys noudattamalla varojenjaon reunaehdoja. Johto ei myöskään saa edistää velkojen etua osuuskunnan edun kustannuksella. Velkojilla ei ole oikeutta vaatia nettovarallisuuden maksimointia yli sidotun pääoman. Tilanne voi kuitenkin hankaloitua, jos vieraan pääoman tuotto sidotaan voitto-osuusehdolla osuuskunnan voittoon, jolloin velkojan asema alkaa muistuttaa osuuden tai osakkeen omistajaa osakeyhtiössä ja velkoja voi pyrkiä vaatimaan voiton maksimointia. Näissä tilanteissa on arvioitava, mitä voiton maksimointi osuuskunnassa tarkoittaa osuuskunnan tarkoituksen näkökulmasta sekä onko johto toiminut velkojan kanssa tehdyn sopimuksen ja osuuskuntalain asettamien reunaehtojen mukaisesti.¹³⁹

5.4.2 Tarkoituksen tahdonvaltaisuus ja lojaliteetin suuntaaminen

Osuuskunnan toiminnan tarkoituksen dispositiivisuus merkitsee, että osuuskunnan säännöissä voidaan asettaa osuuskunnalle myös muu tarkoitus kuin jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen.¹⁴⁰ Tällä on suora vaikutus myös lojaliteettivelvollisuuden kohdentumiseen, sillä johdon velvollisuus edistää osuuskunnan etua saa sisältönsä siitä, mikä on osuuskunnan toiminnan tarkoitus. Mikäli osuuskunta on säännöissä järjestetty voitontuottamistarkoitukseen, voidaan johdon tehtäviä ja velvollisuuksia jäsentää tätä päämäärää vastaavasti. Tällöin on mahdollista, että lojaliteettivelvollisuus suhteessa jäseniin rajautuu esimerkiksi tilanteissa, joissa osuuskunnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeiden omistajille tai muulle taholle. Näissä tilanteissa johto voi periaatteessa vapautua lojaliteetista jäseniä kohtaan. Johdon lojaliteetti suuntautuu tällöin kohti voitontuottamistarkoitusta. Tällainen lojaliteettivelvollisuuden kohdentaminen edellyttää kuitenkin nimenomaista ja selkeää määräystä osuuskunnan säännöissä.¹⁴¹ Samalla on korostettava, ettei johtoa voida vapauttaa lojaliteettivelvollisuudesta kokonaan, vaan säännöillä voidaan ainoastaan kohdentaa lojaliteetin edunsaaja toisin kuin jäsenlähtöisessä oletusmallissa.

Kuten edellä on todettu, lojaliteettivelvollisuus on luonteeltaan ehdoton ja johdon on aina toimitettava osuuskunnan edun mukaisesti, eikä se saa asettaa päätöksenteossa etusijalle omaa etuaan tai vain yhden jäsenen tai jäsenryhmän intressiä muiden jäsenten taikka osuuksien ja osakkeiden omistajien kustannuksella. Johdon menettely tietyn tahon hyväksi ei tule hyväksyttäväksi myöskään sillä perusteella, vaikka kyseinen taho olisi nimennyt hallituksen jäsenen, sillä hallituksen

¹³⁹ HE 185/2012 vp, s. 105–110.

¹⁴⁰ Ks. edellä jakso 3.2.2.

¹⁴¹ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 25–27 ja 434–435.

jäsenen tehtävänä on toimia kaikissa tilanteissa osuuskunnan edun mukaisesti. Kun osuuskunnan tarkoitus ymmärretään lähtökohtaisesti jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi, tämä korostaa edelleen sitä, ettei johto saa käyttää asemaansa omien etujensa tai rajatun intressipiirin yksityisten etujen edistämiseen osuuskunnan tai sen jäsenistön kustannuksella.¹⁴²

Käytännössä tämä tarkoittaa, että lojaliteetin suuntaaminen on poikkeus pääsääntöön ja poikkeuksen on ilmevä selvästi osuuskunnan säännöissä. Jos säännöissä ei ole nimenomaisesti siirretty lojaliteetin painopistettä pois jäsenlähtöisestä oletuksesta, johdon on perusteltava ratkaisunsa jäsenhyödyn ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta, eikä se voi nojata pelkkään voiton tavoitteluun tai yksittäisen tahon intressiin. Lojaliteettivelvollisuuden sisällössä sääntöjen merkitys korostuu erityisesti suurissa kuluttajaosuuskunnissa, joissa jäsensuhde ja käyttöhyöty muodostavat tyypillisesti toiminnan ytimen ja jäsenistö on rakenteeltaan heterogeeninen.

5.4.3 Johdon palkitseminen ja eturistiriidat

Johdon palkitsemisjärjestelmät testaavat lojaliteettivelvollisuuden sisältöä, sillä niissä johdon oma taloudellinen intressi on väistämättä läsnä. Lähtökohtaisesti kannustinpalkkioita voidaan pitää osuuskunnan ja sen jäsenistön etujen mukaisina silloin, kun ne aidosti tukevat osuuskunnan tarkoitusta ja ohjaavat toimintaa yhteisen edun kannalta perusteltuun suuntaan. Johto ei kuitenkaan voi edistää omaa etuaan osuuskunnan kustannuksella maksamalla itselleen ylisuuria palkkioita tai järjestelemällä palkitsemisen siten, ettei se tosiasiallisesti palvele osuuskunnan etua. Ylisuurten tai perusteettomien palkkioiden maksamista voidaan tällöin pitää osuuskuntalain vastaisina, ja ne voidaan tulkita OKL 16:4:n mukaiseksi laittomaksi varojenjaoksi.¹⁴³

Osuuskuntalaissa ei ole pörssiyhtiöiden palkitsemista koskevan OYL 6:14a:n kaltaista erityissääntelyä, mutta suurissa osuuskunnissa palkitsemisen kontrollointi rakentuu käytännössä hallintorakenteen kautta. Palkitsemispolitiikasta päättää tyypillisesti edustajisto, ja jos osuuskunnalla on hallintoneuvosto, sille voidaan säännöissä antaa toimivalta valita hallitus sekä määrätä sen jäsenten palkkioista ja päättää toimitusjohtajan sekä muun ylimmän johdon palkkaeduista.¹⁴⁴ Lojaliteettivelvollisuuden näkökulmasta on johdonmukaista, että päätös palkitsemisesta kuuluu sille toimielimelle, joka myös valitsee johdon, sillä tällöin palkitseminen kytkeytyy

¹⁴² HE 109/2005 vp, s. 41; Airaksinen – Jauhiainen 1997, s. 44, 54 ja 193.

¹⁴³ HE 27/1977 vp, s. 52; Airaksinen – Jauhiainen 1997, s. 56 ja 64; Mähönen – Villa 2021, s. 28.

¹⁴⁴ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 28.

osuuskunnan sisäiseen valvontaan ja eturistiriidan riski pienenee, kun johto ei itse määrittele omia palkkioitaan.

Palkitsemisjärjestelmän arvioinnissa merkityksellistä ei ole ainoastaan palkkion määrä, vaan erityisesti se, millaisiin tavoitteisiin palkitseminen kytketään. Mikäli kannustimet sidotaan yksinomaan lyhyen aikavälin taloudellisiin tuloksiin, ne voivat ohjata johtoa painottamaan osuuskunnan tarkoituksen kannalta toissijaisia päämääriä jäsenhyödyn, palvelutason tai toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen kustannuksella.

5.5 Liiketoimintapäätösperiaate huolellisuuden ja lojaliteetin rajapinnassa

Liiketoimintapäätösperiaate (*business judgement rule*) on angloamerikkalaisperäinen arviointiperiaate, joka on suomalaisessa oikeudessa nostettu esiin erityisesti osakeyhtiölain huolellisuusvelvoitteen yhteydessä. Osakeyhtiölain esitöiden mukaan periaatetta sovelletaan Suomessa pitkälti sellaisenaan. Koska osuuskuntalain johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta koskeva OKL 1:8 vastaa sanamuodoltaan ja lähtökohdiltaan OYL 1:8:ää, liiketoimintapäätösperiaatetta voidaan soveltaa myös osuuskuntiin.¹⁴⁵

Liiketoimintapäätösperiaate jäsentää osuuskunnan johdon toiminnan jälkikäteistä arviointia erityisesti tilanteissa, joissa päätös on tehty liiketoimintaan luontaisesti kuuluvan epävarmuuden vallitessa. Periaatteen taustalla on oletus siitä, että johto toimii riittävien tietojen pohjalta ja vilpittömässä mielessä yhtiön hyväksi.¹⁴⁶ Lähtökohtana on, ettei huolellisuutta arvioida yksinomaan päätöksen lopputuloksen perusteella, vaan sen mukaan, millaiseen tietopohjaan ja harkintaan ratkaisu on päätöshetkellä perustunut. Olennaista on siten se, onko johto hankkinut tilanteen edellyttämät tiedot ja punninnut vaihtoehtoja tavalla, jota voidaan olosuhteet huomioon ottaen pitää hyväksyttävänä. Liiketoimintapäätösperiaate ei näin ollen muuta tai lievennä huolellisuus- eikä lojaliteettivelvollisuutta, vaan ohjaa arvioinnin kohdistumaan päätöksentekohetkeen. Ratkaisevaa on käytettävissä ollut tieto ja tehty harkinta, eikä päätöksen tai toiminnan jälkikäteinen lopputulos.¹⁴⁷

Suomessa liiketoimintapäätösperiaatetta on tarkasteltu korkeimman oikeuden ratkaisussa KKO 1997:110, jossa arvioitiin liikepankin johtokunnan jäsenten vahingonkorvausvastuuta luotonantopäätöksistä. Korkein oikeus totesi, että liikepankkitoimintaan kuuluu väistämättä riskinotto, eikä tämä sellaisenaan merkitse huolellisuusvelvollisuuden rikkomista. Riskinotto ei kuitenkaan voi

¹⁴⁵ Mähönen – Villa 2024, s. 492–493.

¹⁴⁶ Mähönen – Villa 2015, s. 373.

¹⁴⁷ HE 109/2005 vp, s. 35 ja 195; Kyläkallio – Irola – Kyläkallio 2015, s. 61–62.

olla rajatonta, vaan luottopäätösten tuli perustua huolelliseen valmisteluun ja niiden tueksi tuli olla esitettävissä hyväksyttävät liiketaloudelliset perusteet. Arvioinnissa merkitystä annettiin erityisesti sille, että vastaajien olisi tullut ottaa huomioon yleisen taloudellisen tilanteen ja suhdannenäkymien heikkeneminen sekä siitä seuraava riski luottojen aiheuttamista vahingoista pankeille. Kun näitä seikkoja ei ollut riittävästi huomioitu, korkein oikeus katsoi sallitun riskinoton rajojen ylittyneen. Ratkaisussa olennaista ei siten ollut pelkästään se, että luotonanto oli myöhemmin osoittautunut pankille vahingolliseksi, vaan ennen kaikkea se, että päätöksiä ei ollut tehty sellaisella tietopohjalla ja sellaisin liiketaloudellisin perustein, joita kyseisessä tilanteessa olisi voitu pitää riittävinä.¹⁴⁸

Osuuskunnassa liiketoimintapäätösperiaatteen soveltaminen ei voi irtautua siitä, miten osuuskunnan etu ylipäätään määräytyy. Johdon velvollisuus edistää osuuskunnan etua kytkeytyy tarkoituussäännökseen ja yhdenvertaisuusperiaate rajoittaa jäsenten erilaista kohtelua, joten tämän vuoksi periaate ei suojaa ratkaisua, joka tosiasiallisesti sivuuttaa sääntöihin perustuvan tarkoituksen tai aiheuttaa perusteetonta suosintaa, vaikka valmistelu olisi muutoin ollut huolellista. Liiketoimintapäätösperiaate vaikuttaa siten ennen kaikkea arvioinnin lähtökohtiin, sillä se vähentää jälkikäteisen tuloskritiikin merkitystä, mutta ei laajenna johdon harkintavaltaa suhteessa tarkoitukseen, yhdenvertaisuuteen tai muihin osuuskuntalain asettamiin rajoihin.

Periaatteen soveltamisen kannalta keskeistä on, mitä asianmukaisella tietopohjalla käytännössä tarkoitetaan. Vaatimus ei ole luonteeltaan muodollinen, vaan se riippuu päätöksen merkityksestä ja siihen liittyvästä riskitasosta. Mitä laajempi vaikutus ratkaisulla on osuuskunnan toimintaan tai taloudelliseen asemaan, sitä vahvempaa tietopohjaa ja huolellisuutta johdolta voidaan edellyttää. Olennaista on myös se, että tietopohja rakennetaan päätöstä varten eikä jälkikäteen, eli jo päätöshetkellä on voitava osoittaa, mihin tietoihin ja arvioihin ratkaisu perustui ja miksi valittu vaihtoehto oli osuuskunnan kannalta perusteltu.¹⁴⁹

Liiketoimintapäätösperiaate ei ole yleinen vastuuvapaussääntö, vaan sitä sovelletaan vain tietyissä rajoissa. Periaate ei suojaa ratkaisua, jos johto on rikkonut nimenomaista lakia tai osuuskunnan sääntöjä, eikä siihen voida vedota tilanteissa, joissa päätöksentekoon on vaikuttanut johdon eturistiriita tai muu sidonnaisuus, joka on ristiriidassa osuuskunnan edun kanssa. Menettelyllisesti huolellinen valmistelukaan ei oikeuta ratkaisua, joka tosiasiaassa irtautuu osuuskunnan tarkoituksesta tai kohtelee jäsenistöä perusteettomasti eri tavoin.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Ks. myös KKO 1997:111 ja KKO 2000:69. Ratkaisuissa ei kuitenkaan puhuttu liiketoimintapäätösperiaate-käsitteestä, joka vakiintui käyttöön vasta myöhemmin.

¹⁴⁹ HE 109/2005 vp, s. 40–41, 195.

¹⁵⁰ Ks. HE 109/2005 vp, s. 197–198; HE 185/2012 vp, s. 143–144.

Johdon kannalta liiketoimintapäätösperiaatteen soveltuminen edellyttää asianmukaista päätöksenteon dokumentointia. Mikäli valmistelun ja harkinnan kulku, käytetty aineisto, vaihtoehtojen punninta, tunnistetut riskit ja eriävät mielipiteet on kirjattu ylös, periaatteen suoja johdolle vahvistuu. Dokumentoinnin perusteella johto pystyy jälkikäteen osoittamaan toimineensa vallitseviin olosuhteisiin nähden asianmukaisella tavalla.

5.6 Johdon velvollisuuksien laiminlyönnin seuraamukset ja kontrolli

5.6.1 Vastuun jakautuminen

Seuraavaksi tarkastellaan, mitä OKL 1:8:ssa säädettyjen huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuksien rikkomisesta tai laiminlyönnistä seuraa ja millaisin mekanismein vastuu käytännössä toteutuu. Tarkastelun painopiste on johdon henkilökohtaisessa vastuussa ja sitä koskevissa menettelyissä, eikä osuuskunnan yleisessä sopimus- tai deliktivastuussa.

Osuuskunnan vastuu ja johtohenkilöiden henkilökohtainen vastuu on syytä erottaa toisistaan, sillä niiden oikeudelliset perusteet poikkeavat toisistaan. Osuuskunta vastaa oikeushenkilönä omista velvoitteistaan, eikä jäsenillä tai muilla osuuskunnan osakkeiden omistajilla ole lähtökohtaisesti henkilökohtaista velkavastuuta osuuskunnan veloista. Poikkeukset ovat suppeat ja sidottuja sekä lakiin että osuuskunnan sääntöihin.¹⁵¹

Kun tarkastelun kohteena on johdon menettely, painopiste siirtyy vahingonkorvausvastuun arviointiin. Hallituksen jäsenet, mahdollisen hallintoneuvoston jäsenet ja toimitusjohtaja eivät toimi osuuskunnan työntekijöinä, vaan osuuskunnan toimieliminä, joiden päätökset ja toimet katsotaan osuuskunnan toiminnaksi. Heidän vastuunsa määräytyy ensisijaisesti osuuskuntalain 25 luvun perusteella. Vastuu voi perustua huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteen rikkomiseen tai siihen, että tehtävässä rikotaan muuta osuuskuntalain säännöstä tai osuuskunnan sääntöjä. Yleiset vahingonkorvaus- ja sopimusoikeudelliset periaatteet täydentävät tätä kokonaisuutta.¹⁵²

Osuuskuntien vastuujärjestelmä ei kuitenkaan rajaudu pelkästään johtoon. Osuuskuntalaki sääntää erilliset vastuusäännöt jäsenelle ja edustajiston jäsenelle, joiden vastuu rakentuu tyypillisesti myötävaikuttamisen perusteella. Erillisiä vastuusäännöksiä on myös osuuskunnan kokouksen

¹⁵¹ Käytännössä merkittävin poikkeus on lisämaksuvelvollisuus, joka voi tulla kyseeseen vasta konkurssi- tai selvitystilanteessa ja vain, jos säännöissä on tästä nimenomaisesti määrätty (OKL 14:1).

¹⁵² HE 185/2012 vp, s. 142–143; Mähönen – Villa 2021, s. 419–424.

puheenjohtajalle, jonka vastuu liittyy ensisijaisesti menettelyyn eikä päätösten aineelliseen sisältöön. Lisäksi tilintarkastajan ja toiminnantarkastajan vastuu kytkeytyy heidän lakisääteisiin tehtäviinsä ja niitä koskeviin erityissäännöksiin.¹⁵³

5.6.2 Johdon vahingonkorvausvastuun edellytykset ja tuottamusolettama

Johdon vahingonkorvausvastuu jäsentyy osuuskuntalaissa käytännössä sen mukaan, perustuuko moitittavuus huolellisuusvelvoitteen rikkomiseen vai siihen, että menettely on ollut muutoin osuuskuntalain tai sääntöjen vastaista. Huolellisuusvelvoitteen arvioinnissa korostuu päätöksenteon harkinta ja menettely, kun taas lain tai sääntöjen vastaisessa menettelyssä tarkastelu kohdistuu nimenomaiseen normirikkomukseen ja sitä seuraaviin oikeusseuraamuksiin.¹⁵⁴

Vastuun syntyminen johdolle edellyttää tavanomaisesti vahinkoa, syy-yhteyttä ja moitittavuutta eli tahallisuutta tai huolimattomuutta. Samalla on kuitenkin huomioitava, että yhteisötoiminta sisältää väistämättä liiketaloudellista riskiä, eikä kaikista epäonnistuneista lopputuloksista voida tehdä johtopäätöstä huolimattomuudesta.¹⁵⁵ Pöyhönen kiinnittää huomiota siihen, että vastuuta koskevan arvioinnin tarkoituksena ei ole tehdä johdosta riskinkantajaa liiketoiminnan tuloksista, vaan rajata korvausvastuu tilanteisiin, joissa menettely on moitittavaa ja vahingon synty voidaan osoittaa liittyvän kyseiseen toimintaan tai laiminlyöntiin.¹⁵⁶

Tuottamusolettama muodostaa OKL 25 luvun vastuujärjestelmässä keskeisen elementin johdon vastuuta koskevan näyttörasitteen kannalta. Olettama siirtää lähtökohtaisen todistustaakan korvausta vaativalta vahingosta vastaavalle. OKL 25:1.3:n mukaan, jos vahinko on aiheutettu rikkomalla osuuskuntalakia tai sääntöjä lukuun ottamatta 1 luvun yleisiä periaatteita, vahingon katsotaan syntyneen huolimattomuudesta, jollei vastuussa oleva kykene osoittamaan menetel- leensä huolellisesti. Tuottamusolettamalla on erityisesti merkitystä tilanteissa, joissa normirikkomus voidaan osoittaa, mutta huolimattomuuden toteaminen muutoin jäisi näyttöongelmien vuoksi vaikeaksi. Samalla lainsäätäjä on tietoisesti rajannut olettaman ulkopuolelle OKL 1 luvun periaatteiden rikkomisen, koska niiden mukaan lukeutuminen aiheutuisi johdon vastuun

¹⁵³ Tässä ei kuitenkaan keskitytä muiden toimijoiden vastuisiin ja seuraamuksiin, vaan tarkastelun painopiste on osuuskunnan johdon velvollisuuksissa ja niiden rikkomiseen kytkeytyvissä seuraamuksissa. Ks. lisää Pöyhönen 2013a, s. 334–336.

¹⁵⁴ Ks. Mähönen – Villa 2021, s. 430–436; Pöyhönen 2013a, s. 333.

¹⁵⁵ Ks. jakso 5.4 liiketoimintapäätösperiaate.

¹⁵⁶ Ks. Pöyhönen 2013a, s. 333.

kannalta liian ankaraksi.¹⁵⁷ Lähipiiritilanteissa jos vahinko on aiheutettu osuuskunnan johdon lähipiiriin kuuluvan eduksi, tuottamusolettama tulee sovellettavaksi ilman, että edun kohdistuminen lähipiiriin tarvitsisi erikseen näyttää. Riittävää on, että toimen luonne on lähipiiriä hyödyttävä.¹⁵⁸

5.6.3 Kanneoikeuden käyttäminen ja sisäinen kontrolli

Osuuskunnan oikeudesta vaatia vahingonkorvausta ja muista siihen liittyvistä toimista päättää lähtökohtaisesti hallitus (OKL 25:6.1). Käytännössä tätä voi kuitenkin vaikeuttaa tilanne, jossa väitetty moitittava menettely kohdistuu johdon omiin päätöksiin tai toimiin. Tällöin kynnys ryhtyä toimenpiteisiin kasvaa, koska sama toimielin joutuu arvioimaan oman toimintansa hyväksyttävyyttä. Tästä syystä osuuskunnan kokouksen rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa korvausvastuuta arvioidaan hallituksen jäsentä kohtaan tai joissa hallituksen päätöksentekoa rasittaa esteellisyys.¹⁵⁹

OKL 6:4:n esteellisyssäännöksen mukaan hallituksen jäsen ei saa osallistua hänen ja osuuskunnan välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn eikä myöskään sellaiseen osuuskunnan ja kolmannen väliseen sopimukseen tai sitoumukseen liittyvään käsittelyyn, josta hänelle on odotettavissa olennaista etua, joka saattaa olla ristiriidassa osuuskunnan edun kanssa. Säännös ulottuu sopimusten ohella myös muihin oikeustoimiin sekä oikeudenkäyntiin ja muuhun puhevallan käyttämiseen. Lain esitöissä korostetaan lisäksi, että hallituksen jäsen voi olla esteellinen päättämään toisen johdon jäsenen korvausvelvollisuudesta, koska tällöin joudutaan samalla arvioimaan hänen omaa valvontavelvollisuuttaan ja sen mahdollista laiminlyöntiä.¹⁶⁰

Asia on perusteltua käsitellä osuuskunnan kokouksessa, kun korvausvaatimuksen kohteena on hallituksen jäsen tai kun hallitus muutoin ajautuu tilanteeseen, jossa päätöksentekoon liittyy intressiristiriidan riski. Kokouskäsittely on osuuskunnan edun toteutumisen kannalta uskottavin tapa järjestää päätöksenteko siten, että väite lojaliteettivelvollisuuden rikkomisesta tulee arvioiduksi riippumattomasti.¹⁶¹

¹⁵⁷ Ks. HE 185/2012 vp, s. 143. Ks. myös Mähönen – Villa 2021, s. 34. He kritisoivat tuottamusolettaman poissuljentaa tuottamusolettaman osalta, sillä sitä ei liiketoimintapäätösperiaate suojaa. Toisaalta suurelta osin lojaliteetin lojaliteettivelvollisuuden sisällöstä on säädetty osuuskuntalaissa tarkemmin, joten niiden rikkomiseen tuottamusolettama soveltuu. Näin ollen vain pienehkö osa lojaliteettivelvollisuudesta jää olettaman ulkopuolelle.

¹⁵⁸ Pöyhönen 2013a, s. 333–334; Mähönen – Villa 2021, s. 424–425.

¹⁵⁹ HE 109/2005 vp, s. 197–198; Mähönen – Villa 2021, s. 424–425; Pöyhönen 2013a, s. 337–338.

¹⁶⁰ HE 109/2005 vp, s. 197.

¹⁶¹ Mähönen – Villa 2021, s. 431.

5.6.4 Vastuuvapaus, sen merkitys ja sitomattomuus

Osuuskunnan varsinaisessa kokouksessa päätetään lähtökohtaisesti vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenille, mahdollisille hallintoneuvoston jäsenille sekä toimitusjohtajalle. Vastuuvapaus toimii yhtäältä luottamuksen ilmaisuna johdolle ja tilikauden hallinnon hyväksymisenä. Toisaalta sillä on käytännön merkitystä myös sen kannalta, miten helposti ja millä aikajänteellä johto voidaan saattaa vastuuseen huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuksiin liittyvistä menettelyistä.¹⁶²

Vastuuvapauden oikeusvaikutusta ei kuitenkaan pidä ylitulkita. OKL 25:6.2:ssä säädetään nimenomaisesti, ettei vastuuvapauspäätos sido silloin, kun osuuskunnan kokoukselle ei ole annettu *olennaisesti oikeita ja riittäviä tietoja* korvausvelvollisuuden perusteena olevasta päätöksestä tai toimenpiteestä. Vastuuvapaus ei siten suojaa sellaista menettelyä, jota ei ole aidosti voitu arvioida sen vuoksi, että päätöksentekokelimeltä on puuttunut olennaista informaatiota. Säännös asettaa samalla johdon toiminnalle läpinäkyvyyttä koskevan vaatimuksen. Olennaisten tietojen pimittäminen tai virheellisten tietojen antaminen päätöksentekokelimelle on lojaliteetin vastaista menettelyä ja katkaisee samalla suojan, jonka vastuuvapaus muuten antaisi.¹⁶³

Lojaliteettivelvollisuus ei siis tyhjene esteellisyyteen tai kilpailukielttoon¹⁶⁴, vaan ilmenee myös siinä, miten johto mahdollistaa osuuskunnan päätöksenteon ja sen asianmukaisen kontrollin.

5.6.5 Derivatiivinen kanne ja välillinen vahinko

Osuuskunnan vahingonkorvausjärjestelmä rakentuu lähtökohtaisesti siten, että oikeus vaatia korvausta johdolta kuuluu osuuskunnalle itselleen. Hallitus päättää kanteen nostamisesta, ja asia voidaan tuoda myös osuuskunnan kokouksen päätettäväksi. Tähän pääsääntöön liittyy kuitenkin osuuskuntalaissa säädetty poikkeus, jolla turvataan jäsenistön mahdollisuus puuttua tilanteisiin, joissa johdon menettelyä koskeva vaade ei tosiasiallisesti etene osuuskunnan omasta aloitteesta. OKL 25:7:ssä säädetty derivatiivinen kanne antaa yhdelle tai useammalle jäsenelle oikeuden ajaa omissa nimissään kannetta vahingonkorvauksen suorittamiseksi osuuskunnalle silloin, kun on todennäköistä, ettei osuuskunta huolehdi vaatimuksen toteuttamisesta. Kyse ei

¹⁶² Pöyhönen 2013a, s. 337.

¹⁶³ HE 109/2005 vp, s. 19, 66–67, 198; Pöyhönen 2013a, s. 338–339.

¹⁶⁴ Ks. Pöyhönen 2013a, s. 57–60; Mähönen – Villa 2021, s. 29–30. Huomionarvoista on, ettei osuuskuntalain eikä osakeyhtiölainkaan perusteluissa ole viittauksia kilpailukielttoon, vaan se saa sisältönsä ainoastaan lojaliteettivelvollisuuden kautta.

siten ole jäsenen omasta korvauskanteesta, vaan mekanismista, jonka avulla jäsen toimii osuuskunnan eduksi silloin, kun osuuskunnan omat toimielimet eivät käytä kanneoikeuttaan tarkoituksenmukaisesti.¹⁶⁵

Derivatiivisen kanteen käyttö edellyttää, että kannetta vireille pantaessa jäsenillä on vähintään neljäsosa osuuskunnan koko äänimäärästä, tai säännöissä määrätty tätä pienempi osuus, taikka että osoitetaan vahingonkorvausvaatimuksen toteuttamatta jättämisen olevan yhdenvertaisuusperiaatteen vastaista. Näin säännös kytkee derivatiivisen kanteen selvästi tilanteisiin, joissa osuuskunnan toimielimen passiivisuus voisi merkitä jäsenten yhteisen edun kannalta oikeussuojan puuttumista taikka tiettyjen jäsenten tai jäsenryhmien suosimista. Samalla säännös tukee osuuskunnan etua koskevaa analyysia, sillä jos johto tai sitä lähellä olevat tahot kykenevät tosiasiallisesti estämään vastuun toteuttamisen, jäsenistöllä on väline saattaa päätös tai menettely tuomioistuimen arvioitavaksi.¹⁶⁶

Derivatiiviseen kanteeseen liittyy myös menettelyllisiä reunaehtoja, joiden tarkoituksena on tasapainottaa jäsenkontrollia ja osuuskunnan päätöksentekoa. Osuuskunnalle on varattava tilaisuus tulla asiassa kuulluksi, jollei se ole ilmeisen tarpeetonta. Lisäksi kannetta ajavat jäsenet vastaavat lähtökohtaisesti itse oikeudenkäyntikuluista, mutta heillä on oikeus saada niistä korvaus osuuskunnalta siltä osin kuin osuuskunnalle oikeudenkäynnin kautta saatavat varat siihen riittävät. Jäsen toimii siis osuuskunnan lukuun, mutta ottaa samalla kantaakseen kuluja koskevan riskin, ettei kynnys kevyin perustein nostettaville kanteille muodostu liian matalaksi.¹⁶⁷

Vastuuvapaus asettaa derivatiiviselle kanteelle lisäksi määräaika koskevan reunaehdon. Mikäli korvausvelvollinen on saanut osuuskunnan kokouksen päätöksellä vastuuvapauden, kanne on nostettava kolmen kuukauden kuluessa vastuuvapauspäätöksestä. Poikkeuksena on tilanne, jossa samassa kokouksessa on vaadittu ja kannatettu erityisen tarkastuksen toimittamista. Tällöin kanne voidaan nostaa kolmen kuukauden kuluessa siitä hetkestä, kun tarkastuksesta annettu lausunto on esitetty kokouksessa tai hakemus tarkastajan määräämiseksi on hylätty. Määräaikasääntely korostaa sitä, että derivatiivinen kanne on tarkoitettu nimenomaan tehokkaaksi ja suhteellisen nopeaksi korjausmekanismiksi tilanteissa, joissa jäsenistön luottamus johdon menettelyyn on horjunut, mutta osuuskunta ei itse ryhdy toimiin.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Ks. Mähönen – Villa 2024, s. 630–632; Pöyhönen 2013a, s. 337–339.

¹⁶⁶ Mähönen – Villa 2021, s. 431–435.

¹⁶⁷ Mähönen – Villa 2024, s. 630–631.

¹⁶⁸ Mähönen – Villa 2021, s. 431–435.

Derivatiivisen kanteen ohella OKL 25:7 sisältää sääntelyä niin sanotusta välillisestä vahingon korvaamisesta. Jäsenellä ei ole oikeutta saada korvausta osuuskunnalle aiheutetusta vahingosta. Säännös sulkee pois niin sanotun välillisen vahingon korvaamisen jäsenelle, eli tilanteen, jossa johdon menettely on ensisijaisesti vahingoittanut osuuskuntaa ja jäsenen taloudellinen menetys on seurausta tästä esimerkiksi ylijäämän pienentymisen tai osuuden arvon heikkenemisen muodossa. Osuuskunnalle aiheutunut vahinko kuuluu osuuskunnalle, ja jäsenen käytettävissä olevat oikeussuojakeinot kohdistuvat tällöin vahingon palauttamiseen osuuskunnalle joko osuuskunnan omalla kanteella tai derivatiivisesti. Tämä on johdon velvollisuuksien seuraamusten kannalta olennaista, sillä sääntely ohjaa vastuun toteuttamista oikeaan kohteeseen. Pääsääntöisesti kysymys ei ole yksittäisen jäsenen henkilökohtaisesta hyvityksestä, vaan osuuskunnan edun loukkauksen korjaamisesta.¹⁶⁹

Lopuksi on huomattava, että OKL 25 luvun oikeussuojakeinot on rakennettu ensisijaisesti osuuskunnan sisäisen vallankäytön kontrolliin. Kun osuuskunnan etu ja johdon velvollisuudet ovat tarkastelun keskiössä, derivatiivinen kanne ja välillisen vahingon rajausta muodostavat yhdessä raamit sille, miten etu voidaan käytännössä saattaa oikeudellisesti arvioitavaksi silloin, kun tavanomaiset päätöksentekokanavat eivät toimi.¹⁷⁰

5.6.6 Rikosoikeudelliset seuraamukset

Johdon velvollisuuksien seuraamusjärjestelmässä rikosoikeudelliset seuraamukset jäävät lähtökohtaisesti viimesijaisiksi, mutta ne määrittävät selkeän rajan sille, missä kohdin lojaliteetin ja pääomasuojan loukkaukset arvioidaan niin vakaviksi, ettei yksityisoikeudellisia sanktioita, ennen kaikkea vahingonkorvausta, enää pidetä riittävinä. Osuuskuntarikosta ja -rikkomusta koskevassa sääntelyssä (OKL 27 luku) korostuu erityisesti velkojansuoja. Kriminalisointi liittyy tyypillisesti varojen jakamiseen, velkojien suojan loukkauksiin sekä eräisiin taloudellista informaatiota ja tilinpäätöstä koskeviin laiminlyönteihin. Rangaistavuus edellyttää pääsääntöisesti tahallisuutta ja rikkomuksen osalta tietyissä tilanteissa myös törkeää huolimattomuutta. Samalla sääntelyn

¹⁶⁹ HE 185/2012 vp, s. 145–146. Ks. myös Mähönen – Villa 2024, s. 630–631. Välillisen vahingon rajausta ei kuitenkaan kavenna jäsenen omaa korvausoikeutta silloin, kun jäsenelle on aiheutettu välitön vahinko. Säännös ei rajoita jäsenen oikeutta vaatia korvausta itselleen aiheutuneesta vahingosta, jos vahinko ei ole vain osuuskunnan vahingon heijastusvaikutusta. Näin ollen johdon lojaliteettivelvollisuuden rikkomisen voi tietyissä tilanteissa tuottaa sekä osuuskunnalle korvattavaa vahinkoa että jäsenelle henkilökohtaisesti korvattavaa vahinkoa.

¹⁷⁰ Huomionarvoista on myös, että derivatiivinen kanne on lain mukaan sidottu jäsenasemaan, mutta säännös ulottaa vastaavan logiikan myös edustajiston jäseneseen ja rajoitetummin osuuden ja osakkeen omistajaan. Edustajiston jäsenen kanneoikeuteen sovelletaan jäsenen kanneoikeutta koskevia säännöksiä, ja osuuden tai osakkeen omistajan osalta soveltaminen kohdistuu erityisesti yhdenvertaisuusperusteiseen tilanteeseen sekä kuluvastuuta koskeviin kohtiin.

perusteluluissa painotetaan, ettei rikosoikeuteen tule turvautua ilman painavia syitä, mikä asettaa rikosvastuun johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta koskevassa kokonaisarvioinnissa nimenomaisesti viimekätiseksi seuraamuskeinoksi.¹⁷¹

Rikosoikeudellisen vastuun käytännöllistä merkitystä havainnollistaa myös osakeyhtiötä koskeva ratkaisu KKO 2016:58. Ratkaisussa korkein oikeus katsoi, että hallituksen vastuulla oli huolehtia ympäristöasioiden hoitamisesta ja niitä koskevan valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Koska hallitus ei ollut käsitellyt ympäristöasioiden järjestämistä lainkaan, sen katsottiin laiminlyöneen sille kuuluva tehtävän. Ratkaisu osoittaa, että johdon rikosoikeudellinen vastuu voi perustua myös laiminlyöntiin silloin, kun hallitus ei ole huolehtinut toiminnan kannalta keskeisten asioiden asianmukaisesta järjestämisestä ja valvonnasta.

¹⁷¹ Ks. HE 185/2012 vp, s. 146–150; Mähönen – Villa 2021, s. 439–445. Rikosoikeudellisten seuraamusten äärimmäisyys näkyy erityisesti siinä, ettei osuuskunnan johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuutta koskevaa oikeuskäytäntöä ole Suomen tuomioistuimista.

6 Osuuskunnan etu ja johdon velvollisuudet kuluttajaosuuskunnassa

6.1 Kuluttajaosuuskunnan erityispiirteet osuuskunnan edun ja johdon velvollisuuksien näkökulmasta

Kuluttajaosuuskunnassa osuuskunnan edun ja johdon velvollisuuksien tosiasiallista sisältöä ei ole perusteltua tarkastella ainoastaan yleisten periaatteiden tasolla, sillä kuluttajaosuuskunnan toiminta poikkeaa monin tavoin yleisestä osuuskuntamallista. Arvioinnissa tulee kiinnittää siten huomiota kuluttajaosuuskunnan toimintalogiikkaan ja sen erityispiirteisiin osuuskuntamuotona. Kuluttajaosuuskunnan liiketoimintamallia ja jäsenhyödyn muodostumista on käsitelty edellä jaksossa 2.4, eikä tässä yhteydessä ole tarkoituksena kuvata kaikkia kuluttajaosuuskunnan erityispiirteitä yleisesti, vaan tarkastella niistä ainoastaan niitä seikkoja, joilla on merkitystä osuuskunnan edun ja johdon velvollisuuksien arvioinnin kannalta. Kuluttajaosuuskunnissa keskeinen lähtökohta on, että jäsenyyden taloudellinen merkitys realisoituu ennen kaikkea jäsenen asioinnin kautta. Jäsenyys kytkeytyy lähtökohtaisesti hintatason, palvelujen saatavuuden ja laadun sekä erilaisten etumekanismien muodostamaan kokonaisuuteen.¹⁷²

Kuten jaksossa 2.4 on tuotu esiin, kuluttajaosuuskunnassa jäsen on lähtökohtaisesti samanaikaisesti asiakas (kuluttaja) että sen omistaja. Tämä jäsenen kaksoisrooli johtaa usein siihen, että jäsenyyden omistuksellinen sisältö jää usein jäsenelle etäiseksi tai epäselväksi. Erityisesti suurissa kuluttajaosuuskunnissa jäsenyys näyttäytyy arjessa kuluttajalle ensisijaisesti kanta-asiakkuutena, vaikka jäsen tosiasiallisesti toimii myös omistajan roolissa. Jäsenyyden asiakaskeskeisyyden ja omistajuuden välinen etäisyys johtaa siihen, etteivät osuuskunnan jäsenet tyypillisesti osallistu osuuskunnan päätöksentekoon tai toimintaan aktiivisesti, sillä he mieltävät asemansa ensisijaisesti asiakkaaksi.¹⁷³ Ilmiötä selittää se, ettei asiakasomistajuus useinkaan johda vahvaan psykologiseen omistajuuden tunteeseen.¹⁷⁴ Näin ollen osuuskunnan edun ja johdon velvollisuuksien arvioinnissa ei voida nojata oletukseen aktiivisesta ja yhtenäisestä jäsenkäyttäytymisestä.

¹⁷² Ks. Tuominen 2012, s. 26–27; Michelsen 1994, s. 23. Ks. myös jakso 2.4.

¹⁷³ Ks. Huhtala – Tuominen – Tuominen. 2023, s. 49. Ks. myös Spear 2004, s. 39–42, Hänen mukaansa kuluttajaosuuskunnissa vain pieni osa jäsenistä osallistuu osuuskunnan päätöksentekoon, kuten esimerkiksi vaaleihin. Myös osuuskunnan koolla on merkitystä jäsenistön osallistumisen aktiivisuudessa. Mitä suurempi osuuskunta, sitä vähäisempää on jäsenistön osallistuminen.

¹⁷⁴ Ks lisää. Talonen ym. 2018, s. 1–4 ja 16–18.

Kuluttajaosuuskunnissa suuri jäsenmäärä ja jäsenistön heterogeenisuus lisäävät osuuskunnan edun ja johdon velvollisuuksien arvioinnin haastavuutta. Jäsenet poikkeavat toisistaan esimerkiksi asiointimäärän, sijainnin, käytettyjen palvelukanavien ja eri palvelujen käytön osalta. Lisäksi myös se, mitä jäsen pitää arvokkaana kuten hintaa, laatua, saatavuutta, palveluverkoston kattavuutta, taloudellisia etuja tai vastuullisuutta, vaihtelee sekä jäsenten välillä että saman jäsenen kohdalla eri tilanteissa. Näin ollen jäsenten preferenssit kuluttajaosuuskunnassa vaihtelevat huomattavasti.¹⁷⁵

Lisäksi huomiota on kiinnitettävä kuluttajaosuuskunnan organisaatiorakenteeseen. Erityisesti suurissa kuluttajaosuuskunnissa liiketoiminta on tyypillisesti organisoitu ketju- ja konsernirakenteisesti, jolloin jäsenhyöty syntyy osin välillisesti useiden eri toimijoiden yhteisvaikutuksena. Tätä havainnollistaa edellä jaksossa 2.4.2 tarkasteltu S-ryhmän liiketoimintamalli, jossa osuuskauppojen omistusrakenne, keskusliike- ja ketjuohjaus sekä hankinta- ja valikoimapalvelut muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta palvelut ja edut käytännössä kanavoituvat jäsenille eli omistaja-asiakkaille.

6.2 Osuuskunnan etu kuluttajaosuuskunnassa

Aluksi on syytä todeta, ettei osuuskunnan etu lähtökohtaisesti muutu yleisestä tulkinnasta puhuttaessa kuluttajaosuuskunnan edusta.¹⁷⁶ Kuluttajaosuuskunnassa osuuskunnan etu saa kuitenkin erityisiä painotuksia, jotka johtuvat osuuskuntamuodon ominaispiirteistä sekä kuluttajaosuuskunnan organisaatiorakenteesta. Osuuskunnan etua koskeva tulkinta kuluttajaosuuskunnan näkökulmasta rakentuu pääsäännön mukaisesti ensisijaisesti osuuskunnan toiminnan tarkoituksen varaan. Tarkoitussäännös on nimenomaisesti kirjoitettu palveluiden järjestämisen ympärille, ja lain esitöissä korostetaan myös sitä, että palvelut voidaan järjestää tytäryhteisöjen avulla tai muulla tavoin, mikä on suurissa kuluttajaosuuskunnissa vakiintunut lähtökohta.¹⁷⁷

Osuuskunnissa voidaan poiketa lain olettamataroituksesta määräämällä osuuskunnan toiminnan tarkoituksesta säännöissä toisin. Tällöin myös johdon velvollisuudet ja osuuskunnan edun sisältö määräytyvät sen mukaan, minkälaiseksi osuuskunnan toiminnan tarkoitus on sääntöihin

¹⁷⁵ Huhtala – Tuominen – Tuominen. 2023, s. 49–50 ja Laine 2019, s. 16–17. Ks. myös MacPherson 2015, s. 42–46, Osuuskunnan jäsenistön heterogeenisyys ei ole kuitenkaan vain kuluttajaosuuskunnille ominainen piirre, vaan jäsenistön heterogeenisyys on ominaista kaikessa osuustoiminnassa. Heterogeenisyys kuitenkin korostuu kuluttajaosuuskunnissa, sillä kuluttajaosuuskuntien jäsenmäärät ovat usein huomattavan suuret.

¹⁷⁶ Ks. Jakso 4.

¹⁷⁷ HE 185/2012 vp, s. 34.

kirjattu.¹⁷⁸ Suurten suomalaisten kuluttajaosuuskuntien säännöissä toiminnan tarkoitus on kuitenkin muotoiltu hyvin lähelle OKL 1:5:n olettamatarkoitusta. Esimerkiksi S-ryhmän osuuskauppojen tehtäväksi on kirjattu *”liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen ja näin edistää jäsentensä taloudellista hyvinvointia. Osuuskauppa voi tuottaa palveluja tytäryhteisöjensä avulla tai muulla tavalla”*.¹⁷⁹ Vastaava sääntöratkaisu on omaksuttu myös osuuspankeissa, joiden tarkoitukseksi on kirjattu *”harjoittaa omistaja-asiakkaidensa omistamana osuuskuntamuotoisena talletuspankkina luottolaitostoimintaa omistaja-asiakkaiden ja asiakkaiden taloudellisen menestyksen tukemiseksi. Osuuspankin palveluita saavat käyttää muutkin kuin omistaja-asiakkaat”*.¹⁸⁰ Tarkoituksen sisältö on käytännössä yhtenevä kaikissa S-ryhmän alueosuuskaupoissa sekä OP-ryhmän osuuspankeissa. Molemmissa ryhmissä tarkoitus on muotoiltu osuuskuntamuodon erityispiirteet huomioon ottaen, osuuskauppojen osalta osuuskauppatoimintaan keskittyväksi ja osuuspankkien osalta luottolaitostoiminnan ympärille. Näin ollen voidaan todeta, ettei suurissa kuluttajaosuuskunnissa lähtökohtaisesti pyritä poikkeamaan osuuskuntalain olettamatarkoituksesta, vaan tarkoitus pysyy jäsenpalveluun ja jäsenetuuksiin kytkeytyvänä. Kuluttajaosuuskunnissa osuuskunnan etu määräytyy toiminnan tarkoituksen kautta, joka vastaa olennaisilta osin osuuskuntalain olettaa.

Kuluttajaosuuskunnassa osuuskunnan etu konkretisoituu ennen kaikkea jäsenen roolissa asiakkaana, jolloin jäsenhyöty ilmenee tyypillisesti kulutushyödykkeiden tai palvelujen saatavuutena, hintatasona, laatuna, valikoimana, asioinnin sujuvuutena sekä erilaisina asiakkuuteen kytkeytyvinä etuina. Tällöin osuuskunnan etu määräytyy jäsenlähtöisesti, ja johto tekee päätöksiä sen perusteella, toteutuuko osuuskunnan tarkoitus käytännössä jäsenten taloudenpidon tukemisenä palvelujen kautta. Osuuskunnan edun kytkeytyminen toiminnan tarkoitukseen merkitsee kuluttajaosuuskunnissa sitä, että jäsenhyöty asetetaan arvioinnin keskiöön.

Kuluttajaosuuskuntia koskevassa tutkimuksessa on tuotu esiin, että osuustoiminnallisen yrityksen tavoitteet ovat usein huomattavasti monipuolisempia kuin muissa osuuskunnissa ja sijoittajaomisteisissa yrityksissä.¹⁸¹ Tästä näkökulmasta osuuskunnan etua koskeva tulkinta

¹⁷⁸ Ks. lisää Jakso 3, erityisesti jakso 3.2.3 ja jakso 5.4.2.

¹⁷⁹ Ks. esim. Helsingin Osuuskauppa Elanto, Säännöt, 2 §; Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Osuuskaupan säännöt, 2 §; Osuuskauppa Keula, Yhteisösäännöt, 2 §; Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, Yhteisösäännöt, 2 §; Osuuskauppa Keskimaa, Yhteisösäännöt, 2 §; Osuuskauppa Arina, Arinan säännöt, 2 §; Pirkanmaan Osuuskauppa, Säännöt, 2 §.

¹⁸⁰ Ks. esim. Pirkanmaan Osuuspankki, Pirkanmaan Osuuspankin säännöt, 2 §; Keski-Suomen Osuuspankki, Keski-Suomen Osuuspankin säännöt, 2 §; Turun Seudun Osuuspankki, Turun Seudun Osuuspankin säännöt, 2 §; Uudenmaan Osuuspankki, Uudenmaan Osuuspankin säännöt, 2 §; Etelä-Karjalan Osuuspankki, Etelä-Karjalan Osuuspankin säännöt, 2 §.

¹⁸¹ Ks. Tuominen 2012, s. 22; Spear 2004, s. 45–46.

kuluttajaosuuskunnassa on luonteeltaan jäsenkuluttajan hyvinvointia ja jäsenpalvelun laatua painottavaa. Kannattavuus ja ylijäämän muodostuminen ovat tyypillisesti välineellisiä edellytyksiä toiminnan jatkuvuudelle ja palvelukyvyn ylläpitämiselle.

Kuluttajaosuuskunnille tyypilliset etu- ja keskittämisyjärjestelmät havainnollistavat konkreettisesti, miten jäsenhyöty käytännössä muodostuu. Päivittäistavarakaupoissa kanta-asiakasjärjestelmät ovat yleisiä, ja Kilpailu- ja kuluttajaviraston selvityksen mukaan ostospaikan valintaan vaikuttaa ennen kaikkea sijainti, mutta myös kanta-asiakkuuteen liittyvillä tekijöillä on merkitystä sille, mistä asiakas kokee hyödyn muodostuvan. Suurissa suomalaisissa kuluttajaosuuskunnissa jäsenhyöty toteutuu usein ostamiseen sidottuina rahamääräisinä etuina, kuten ostohyvytyksinä, bonuksina ja muina kanta-asiakasetuina. S-ryhmässä tätä kokonaisuutta kutsutaan asiakasomistajajärjestelmäksi, jossa kanta-asiakkaat ovat samalla osuuskauppansa omistajajäseniä.¹⁸² Näin ollen etu- ja kanta-asiakasmallit kytkeytyvät kuluttajaosuuskunnassa jäsenyyteen ja jäsenkäyttöön, minkä vuoksi osuuskunnan edun arviointi kiinnittyy myös siihen, miten nämä järjestelmät tosiasiallisesti toteuttavat osuuskunnan tarkoitusta. Samalla on kuitenkin huomattava, että kanta-asiakkuus- ja bonusjärjestelmät toimivat myös osuuskunnalle kilpailullisina välineinä, sillä niillä pyritään vahvistamaan asiakasuskollisuutta, lisäämään ostokäyttäytymisen ennakoitavuutta ja keskittämään jäsenten asiointia osuuskunnan piiriin.¹⁸³

On kuitenkin tärkeää erottaa kuluttajaosuuskunnan jäsenetuuudet osuuskunnan edusta. Bonusjärjestelmät tai muut rahamääräiset etuudet ovat keskeinen osa jäsenhyötyä, mutta ne muodostavat vain yhden jäsenhyödyn osa-alueen. Osuuskunnan etu kattaa myös sen, miten osuuskunta järjestää palvelunsa, miten se hinnoittelee ja investoi sekä miten se turvaa toiminnan jatkuvuuden ja palvelukykyä pitkällä aikavälillä. Kuluttajaosuuskunnille ominaista onkin, että jäsenhyöty muodostuu tyypillisesti sekä välittömistä eduista, kuten bonuksista ja alennuksista, että pitkän aikavälin palvelukyvystä, kuten investoinneista palveluverkkoon ja toiminnan kehittämiseen.¹⁸⁴ Tämä jäsentely on linjassa myös kansainvälisessä osuustoimintadoktriinissa korostetun jäsenkäyttö- ja ylijäämänjakologiikan kanssa, jonka mukaan ylijäämää voidaan palauttaa

¹⁸² Vrt. OP, Osuuspankkien bonussäännöt 1.1.2026 alkaen. Päivittäistavarakaupat eivät ole ainoa kuluttajaosuuskunta, jossa jäsenhyötyä toteutetaan bonus/kanta-asiakasjärjestelmällä. Osuuspankkien bonussääntöjen mukaan OP-bonukset ovat omistaja-asiakkaille tarkoitettu etu, jota kertyy henkilöasiakkaan pankki-, varallisuudenhoito- ja vakuutusasioinnista kuukausittain ja joka käytetään lähtökohtaisesti automaattisesti palvelumaksuihin, palkkioihin ja vakuutusmaksuihin. Ks. myös Hukari 2024, s. 94–98.

¹⁸³ Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2015, s. 11–13 ja 34–39. Ks. myös Kilpailu- ja kuluttajavirasto 11.10.2016, dnro 205/KKV14.00.00/2013.

¹⁸⁴ Troberg 2014, s. 69–70. Ks. edellä luvut 2.3.1–2.3.2.

jäsenille käytön perusteella, mutta osa pääomasta pidetään yhteisessä käytössä palvelemissa osuuskunnan pitkä aikavälin tavoitteita.¹⁸⁵

Kuluttajaosuuskunnan etua määritettäessä keskeiseksi nousee lisäksi jo edellä kuluttajaosuuskunnan erityispiirteitä käsiteltäessä esiin tuotu jäsenistön korostunut heterogeenisyys. Suuressa kuluttajaosuuskunnassa jäsenistön tarpeet ja intressit eivät ole yhtenäiset, vaan ne vaihtelevat esimerkiksi alueen, sekä palvelujen käytön mukaan. Osuuskunnan etu määräytyy tällöin tarkoituksidonnaisesti ja sitä rajaavien periaatteiden puitteissa ja keskeistä on, millä tavoin osuuskunnan päätökset ja ratkaisut suhteutuvat osuuskunnan tarkoitukseen ja millä perusteilla niiden vaikutukset kohdentuvat eri jäsenryhmiin. Jäsenistön heterogeenisyys johtaa siihen, että osuuskunnan etu ei voi tarkoittaa jäsenten identtistä hyötyä, vaan tarkoituksenmukaisinta on puhua osuuskunnan kokonaisedusta, jossa etujen kohdentumisten erojen hyväksyttävyyttä arvioidaan yleisten periaatteiden ja osuuskunnan sääntöjen asettamissa rajoissa, ja jossa niiden tulee perustua hyväksyttäviin perusteisiin.¹⁸⁶

Jäsenistön heterogeenisyydestä johtuvat jäsenistön poikkeavat intressit voivat kuluttajaosuuskunnassa aiheuttaa jännitteitä jäsenistön keskuudessa. Jännite voi ilmetä muun muassa kysymyksenä siitä, toteutetaanko jäsenhyötyä ensisijaisesti käyttöhyötynä vai palautetaanko ylijäämää jäsenille rahamääräisinä etuuksina. Käyttöhyödyllä tarkoitetaan tässä esimerkiksi etuja, hinnoittelua ja palveluverkon tasoa, joista jäsen saa hyödyn käyttämällä osuuskunnan palveluja. Ylijäämän palautus taas tarkoittaa sitä, että osuuskunnan toiminnan tuloksesta kanavoidaan jäsenille rahamääräistä etua joko käytön perusteella, kuten esimerkiksi ostohyötyksenä, tai pääoman perusteella korkona jäsenmaksulle.¹⁸⁷ Osuuskuntalain lähtökohta korostaa jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemista palvelujen avulla, mutta sääntely ja kuluttajaosuuskunnan rahoitusrakenne mahdollistavat myös pääomaperusteisen tuoton. Käytännössä sama ylijäämä voidaan näin ollen kohdistaa kahdella eri tavalla, joko vahvistamaan käyttöhyötyä esimerkiksi alempien hintojen tai laadukkaampien palvelujen muodossa tai palauttamaan se jäsenille rahamääräisinä etuina. Jäsen-asiakas hyöttyy tyypillisesti hinnan ja palvelun kautta, kun taas sijoitusmielessä toimivan jäsenen intressit liittyvät lähtökohtaisesti

¹⁸⁵ International Co-operative Alliance 2015, erityisesti kohta Member Economic Participation.

¹⁸⁶ Pönkä 2024a, s. 59, ja Ks. myös MacPherson 2015, s. 45, MacPhersonin mukaan monet eivät osuuskunnan jäseniksi hakeutuessaan tule lainkaan pohtineeksi tätä ulottuvuutta. Jäsenten mielissä osuuskunnan oletetaan usein edustavan yhtä ja samaa yhteistä etua, vaikka todellisuudessa jäsenten tavoitteet ja odotukset voivat edellä kuvatulla tavalla muodostaa varsin laajan ja keskenään erilaisenkin kirjon.

¹⁸⁷ Pöyhönen 2013a, s. 270–275.

ylijäämän kertymiseen, jakokelpoisiin varoihin ja oman pääoman tuottoon.¹⁸⁸ Kuluttajaosuuskunnan jäsenyyden motiivi voi joissain tapauksissa painottua yksinomaan ylijäämän palautukseen eikä varsinaiseen asiointiin perustuvaan käyttöhyötyyn. Esimerkiksi S-ryhmän alueosuuskauppoihin on mahdollista liittyä jäseneksi myös ilman, että henkilö asuu osuuskaupan varsinaisella toimialueella. Tämän seurauksena sama henkilö voi hakeutua usean, jopa kaikkien, alueosuuskauppojen jäseneksi ensisijaisena tavoitteena hyödyntää ylijäämän palautusta ja muita jäsenyyteen kytkeytyviä rahamääräisiä etuja. Tällöin kyseinen jäsen ei käytä osuuskunnan palveluita lainkaan, ja hänen intressinsä eroavat merkittävästi muiden osuuskunnan jäsenten intresseistä. Tämänkaltaisten jännitteiden vuoksi kuluttajaosuuskunnan jäsenroolin kaksijakoisuus kuluttajana ja omistajana muodostaa haastavan kokonaisuuden. Jäsen ei ole sijoittaja perinteisessä mielessä, eikä jäsenistöllä lähtökohtaisesti ole yhtenäistä intressiä ylijäämän maksimointiin, vaan pikemminkin pyrkimys maksimoida jäsenen saama kokonaisuus palveluiden käytön kautta.¹⁸⁹ Tämän vuoksi osuuskunnan etua koskevassa arvioinnissa olennaista on, kumpaa hyötymuotoa tosiasiallisesti painotetaan ja millä perusteilla.

6.3 Johdon velvollisuudet kuluttajaosuuskunnissa

Kuluttajaosuuskunnassa huolellisuusvelvollisuuden arvioinnissa korostuu päätöksenteon jäsenlähtöinen lähtökohta. Johdon on arvioitava päätösten vaikutuksia ensisijaisesti jäsenille tuotettavaan käyttöhyötyyn osana osuuskunnan edun kokonaisuutta, mutta samalla myös osuuskunnan taloudelliseen kestävyyteen. Kuluttajaosuuskunnassa jäsenten vaikuttaminen toteutuu lähtökohtaisesti edustuksellisesti, mikä käytännössä heikentää jäsenistön suoria vaikutusmahdollisuuksia ja on omiaan lisäämään johdon tosiasiallista liikkumavaraa päätöksenteossa. Tällöin huolellisuusvelvollisuuden asianmukaisen toteutumisen kannalta keskeiseksi nousee se, miten johto hankkii päätöksenteolle riittävät ja olennaiset tiedot sekä varmistaa, että

¹⁸⁸ Ks. Tuominen 2012, s. 21; Spear 2004, s. 46.

¹⁸⁹ Vrt. Pönkä 2024b, s. 90–91, On kuitenkin tärkeää erottaa tällaiset jäsenistön sisäisten odotusten erot varsinaisesta jäsen-sijoittaja intressien ristiriidasta. Edellä kuvatussa asetelmassa kyse on siitä, miten osuuskunnan eri jäsenet painottavat samoja jäsenyyden hyötymekanismeja ja miten he tosiasiaassa hyötävät niistä, ei siitä, että osuuskunnassa olisi erillinen sijoittajataho tai sijoittajaluonteinen omistajaryhmä, jonka tuotto-odotus olisi täysin vastakkainen jäsenpalvelulle ja käyttöhyödyille. Varsinainen jäsen-sijoittaja ristiriita tulee esiin eri tilanteissa. Osuuskunnan käyttökelpoisuutta yritysmuotona on pyritty lisäämään mahdollistamalla myös jäsen- ja sijoittajarahoituksen hankinta, mikä voi käytännössä synnyttää asetelmia, joissa jäsenen etu ja sijoittajan etu tarkoittavat eri asioita. Tällöin jännite ei enää johdu pelkästään jäsenten keskinäisistä painotuseroista, vaan siitä, että osuuskunnan toimintaan on kytketty tuotto-odotuksia, jotka voivat ohjata päätöksentekoa täysin eri suuntaan jäsenten edusta. Suomessa tällaisia sijoittajaluonteisia osuuksia tai osakkeita on kuitenkin hyödynnetty käytännössä varsin vähän, eikä niiden käyttö ole ollut tyypillistä myöskään kuluttajaosuuskunnille, minkä vuoksi tähän kysymykseen ei tässä tutkimuksessa pureuduta tarkemmin. Ks. myös Vahtera 2014, s. 636–637.

päätöksenteko pysyy osuuskunnan tarkoituksen ja jäsenten intressien kanssa sopusoinnussa. Huolellisuusvelvollisuuden sisällön kannalta ratkaisevaksi muodostuu kysymys siitä, millainen päätöksenteon tietoperusta on kuluttajaosuuskunnassa riittävä. Johdon haasteena on se huolellisuusvelvollisuuden kannalta, ettei perinteiset yritysmittarit yksin riitä, koska jäsenhyötyyn kytkeytyvä tarkoitus synnyttää useita rinnakkaisia tavoitteita. Mikäli hallitus ja johto arvioivat vaihtoehtoja yksipuolisesti taloudellisten tunnuslukujen kautta, riskinä on, että jäsenhyödyn kannalta keskeiset vaikutukset jäävät päätöksenteossa toissijaisiksi.¹⁹⁰ Tämän vuoksi huolellinen päätöksenteko edellyttää käytännössä, että jäsenvaikutuksia pyritään tunnistamaan ja raportoimaan jollain tavalla, vaikka mittaaminen olisikin epätäydellistä.¹⁹¹ Ilman tietoa päätösten vaikutuksia jäsenhyödyn toteutumiseen kuluttajaosuuskunnan johdon on vaikea täyttää huolellisuusvelvollisuuttaan.¹⁹²

Jotta johdon voidaan katsoa hankkineen päätöksentekoa varten riittävät tiedot, on arvioitava, mitä tiedonhankinnan tulee kuluttajaosuuskunnassa sisältää. Edellä käsitellyn perusteella¹⁹³ voidaan todeta, että johdon huolellinen päätöksenteko kuluttajaosuuskunnassa edellyttää tiedonhankintaa päätöksen vaikutuksista ainakin jäsen- ja käyttöhyötyyn (jäsenvaikutukset), saavutettavuuteen (alueelliset vaikutukset), kohdentumisvaikutuksiin (ketä päätös hyödyttää ja ketä haittaa ja miksi), sekä päätöksen taloudellisiin seurauksiin.

Huolellisuusvelvollisuuden arviointi kohdistuu lähtökohtaisesti päätöksentekoprosessin toteuttamiseen. Arvioinnissa keskeistä on tällöin se, onko johto hankkinut riittävät tiedot, punninnut vaihtoehtoja asianmukaisesti ja perustanut ratkaisunsa hyväksyttäviin ja tarkoituksenmukaisiin perusteisiin. Kuluttajaosuuskunnassa tämä merkitsee sitä, ettei arviointi voi rakentua yksinomaan taloudellisten tunnuslukujen varaan, vaan päätöksenteossa on pyrittävä ottamaan huomioon myös jäsenhyötyä koskevat vaikutukset. Tästä näkökulmasta liiketoimintapäätösperiaatteen kaltainen arviointitapa on perusteltu myös kuluttajaosuuskunnassa, mutta

¹⁹⁰ Ks. Tuominen 2012, s. 22; Spear 2004, s. 45–47; Münkner 2016, s. 12.

¹⁹¹ Ks. myös Monaghan – Sadler 2013, s. 21. Ison-Britannian osuuskuntien keskusyhdistyksen julkaisussa on ehdotettu, että ei-taloudelliset mittarit voisivat koskea muun muassa jäsenten taloudellista osallistumista, demokraattista osallistumista sekä jäsenyytyväisyyttä.

¹⁹² Kuluttajaosuuskuntia koskevassa kirjallisuudessa on tuotu esiin myös keinoja, joilla johto voi käytännössä kehittää toimintaansa ja vahvistaa jäsenintressiä huomioonottamista päätöksenteossa. Roger Spearin esittämät countervailing measures (vapaasti suomennettuna korjaavat tai tasapainottavat toimenpiteet) kuten hallituksen osaamisen vahvistaminen, tarkoituksenmukaisten suorituskykykymittareiden kehittäminen ja raportoinnin parantaminen voidaan nähdä keinoina sen varmistamiseksi, että johto pysyy jäsenhyödyille eli osuuskunnan edulle lojaalina myös suurissa ja rakenteeltaan monimutkaisissa kuluttajaosuuskunnissa. Ks. Spear 2004, s. 53–55.

¹⁹³ Ks. jaksot 5.1, 5.2, 6.1 ja 6.2.

sen soveltaminen edellyttää, että päätöksenteon tietoperusta ulotetaan taloudellisten vaikutusten ohella myös jäsenvaikutuksiin.¹⁹⁴

Huolellisuusvelvollisuuden sisältö konkretisoituu esimerkiksi palveluverkkoa koskevissa ratkaisuissa. Palveluverkkoa supistettaessa johdon on kyettävä perustelemaan, miten välittömät kustannussäästöt suhteutuvat pitkäaikaiseen kykyyn palvella jäseniä alueellisesti tasapuolisella tavalla.¹⁹⁵ Tällaisessa tilanteessa huolellinen päätöksenteko ei voi rakentua yksinomaan yksittäisen toimipaikan kannattavuuden varaan, vaan arvioinnissa on otettava huomioon myös päätöksen vaikutukset jäsenille tuotettavaan käyttöhyötyyn, palvelujen saavutettavuuteen sekä osuuskunnan pitkän aikavälin palvelukykyyn. Osuuskunnan etu ei tällaisessa tilanteessa tarkoita pelkästään tappiollisen yksikön sulkemista, vaan kokonaisarviointia siitä, missä kulkee hyväksyttävän keskittämisen ja jäsenistön kannalta kohtuuttoman heikennyksen välinen raja.

Kuten voidaan havaita, laaja jäsenmäärä tekee kuluttajaosuuskunnassa johdon huolellisuusvelvollisuuden täyttämistä erityisen vaativan, koska päätösten vaikutukset kohdistuvat jäsenistöön eri tavoin. Lähtökohtaisesti jäsenen on voitava luottamaan siihen, että johto ei edistä joidenkin jäsenten etua kohtuuttomasti toisen kustannuksellaan, vaan pyrkii jäsenten väliseen kohtuulliseen tasapainoon. Kohtuullinen tasapaino tarkoittaa sitä, että hyötyjen erilaiselle kohdentumiselle on osoitettavissa osuuskunnan tarkoitukseen sidottu ja hyväksyttävä peruste.¹⁹⁶ Laaja jäsenpohja tekee tästä tehtävästä kuitenkin haastavan, sillä kuluttajaosuuskunnassa voi olla lukuisia erilaisia jäseniä ja jäsenryhmiä toisistaan poikkeavine odotuksineen. Huolellisuusvelvollisuus näkyy käytännössä erityisesti siinä, miten päätöksistä seuraavat etujen kohdentumisten perusteet kyetään tekemään näkyviksi ja perustelemaan. Jos ratkaisu parantaa yhden jäsenryhmän asemaa ja heikentää toisten asemaa, huolellisuusvelvollisuus edellyttää vaihtoehtojen systemaattista vertailua sekä perusteltua kannanottoa siihen, miksi valittu ratkaisu palvelee osuuskunnan tarkoitusta kokonaisuutena paremmin kuin käytettävissä olleet vaihtoehdot.

¹⁹⁴ Ks. Jakso 5.5. Liiketoimintapäätösperiaatteella osakeyhtiöoikeudessa tarkoitetaan, ettei johdolle synny korvausvastuuta pelkästään sen vuoksi, että päätöksen taloudelliset seuraukset osoittautuvat epäedullisiksi, jos päätös on tehty asianmukaisessa menettelyssä ja riittäviin tietoihin perustuen. Osakeyhtiöissä periaate kohdistaa jälkikäteen arvioinnin painopisteen liiketaloudellisiin perusteisiin, mutta osuuskuntiin sovellettuna samaa analogiaa voidaan hyödyntää siten, että arvioinnin ydin siirtyy vastaavasti myös muihin osuuskunnan tavoitteisiin, kuten jäsenhyötyyn ja tarkoitussäännöksen toteutumiseen.

¹⁹⁵ Ks. Pirkanmaan Osuuskauppa 7.8.2025. Palveluverkon supistamisesta hyvänä esimerkkinä on Pirkanmaan Osuuskaupan ratkaisu lakkauttaa Mouhijärven Sale, jonka sulkemista perusteltiin myymälän pitkään jatkuneella kannattamattomuudella sekä asiointin siirtymisellä Häijään S-marketiin.

¹⁹⁶ Ks. Pönkä 2024a, s. 59–60.

Toisaalta kuluttajaosuuskunnassa voi olla samanaikaisesti useita vaihtoehtoja, jotka ovat osuuskunnan tarkoituksen kanssa yhteensopivia. Tällöin jo yhdenkin palvelun tai jäsenhyödyn muodon edistäminen voi riittää tekemään ratkaisusta hyväksyttävän. Tästä syystä johdolle voi muodostua huomattavan laaja harkintavalta sen suhteen, mitä vaihtoehtoista kulloinkin ryhdytään edistämään. Tämä puolestaan kasvattaa agentin tosiasiallista valtaa suhteessa päämiehiin.

Lisäksi suurissa kuluttajaosuuskunnissa huolellisuusvelvollisuuden valvonta- ja kontrolliulottuvuus korostuu hallinnon rakenteesta johtuen. Kun jäsenistön osallistuminen on rajallista ja edustukselliset toimeilimet nojaavat pitkälti johdon tuottamaan tietoon, johdon asema voi käytännössä muodostua poikkeuksellisen suojatuksi ulkoisilta vaikutuksilta. Esimerkiksi osakeyhtiöissä vastaavaa painetta tuottavat esimerkiksi yritysvaltauksen uhka tai osakekurssin reaktiot, kun taas kuluttajaosuuskunnassa tällaiset markkinapohjaiset mekanismit ovat lähtökohtaisesti heikommat tai puuttuvat kokonaan.¹⁹⁷ Tämä korostaa sisäisen kontrollin ja toimielinten keskinäisen valvonnan merkitystä kuluttajaosuuskunnassa.¹⁹⁸

Lojaliteettivelvollisuudella taas tarkoitetaan sitä, kenelle johto on päätöksenteossaan uskollinen ja minkä intressin hyväksi se käyttää sille kuuluvaa harkintavaltaa. Kuluttajaosuuskunnassa lojaalisuuden kohteena on lähtökohtaisesti osuuskunnan jäsenlähtöinen tarkoitus ja sen kautta muodostuva jäsenille tuotettava käyttöhyöty. Johto ei ole lojaali yksittäiselle jäsenelle tai jäsenryhmälle eikä myöskään ketju- tai konsernitason tavoitteille sellaisenaan, vaan osuuskunnan tarkoituksen toteuttamiselle jäsenpalvelutarkoituksen mukaisesti.

¹⁹⁷ Todettakoon kuitenkin, että yritysvaltauksen uhka ja osakekurssin reaktiot koskevat ainoastaan julkisia osakeyhtiöitä.

¹⁹⁸ Ks. Jaksot 5.6.3 erityisesti sisäinen kontrolli ja 5.6.5 erityisesti derivatiivinen kanne.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi osuuskunnan etu sekä johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus jäsentyvät Suomen osuuskuntaoikeudessa ja millaisia erityispiirteitä niihin liittyy kuluttajaosuuskuntien näkökulmasta. Tutkimuksessa huomio kohdistui erityisesti osuuskuntalain 1 luvun toiminnan tarkoitusta, yhdenvertaisuutta ja johdon yleisiä velvollisuuksia koskeviin säännöksiin sekä näiden väliseen suhteeseen.

Osuuskunnan etua ei voida ymmärtää itsenäisenä ja osuuskunnan toiminnan tarkoituksesta irrallisena yhteisöintressinä. Sen sisältö määräytyy ensisijaisesti osuuskunnan tarkoituksen kautta, minkä vuoksi lähtökohtana on osuuskuntalain 1 luvun 5 §:ssä ilmaistu jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukeminen. Oikeuskirjallisuudessa on kuitenkin esitetty myös tästä poikkeavia tulkintoja. Esimerkiksi Laineen mukaan osuuskuntalainsäädännössä annetaan suojaa nimenomaan osuuskunnan itsensä edulle, eikä varsinkaan suurissa osuuskunnissa jäsenistöllä ole tosiasiallisesti yhtä helposti yhtenäistettävää yhteistä etua.¹⁹⁹ Tämä havainto jäsenintressien hajanaisuudesta on tärkeä, mutta se ei merkitse sitä, että osuuskunnan etu olisi ymmärrettävä osuuskunnalle itselleen kuuluvana, jäsenistä irrallisena etuna. Osuuskunnan edulla tarkoitetaan pikemminkin kaikkien jäsenten yhteistä etua, jota on tulkittava osuuskunnan toiminnan tarkoituksen ja sitä konkretisoivien periaatteiden pohjalta.

Osuuskunnan edun sekä osuuskuntalain 1 luvun 8 §:n sisältöä tulkittaessa voidaan käyttää apuna osakeyhtiöoikeudellisia lähtökohtia, sillä johdon velvollisuuksia koskeva sääntely on pitkälti rakentunut osakeyhtiölain mallin pohjalle. Osakeyhtiöoikeudellinen tulkinta-apu ei kuitenkaan merkitse sitä, että osuuskunnan etu voitaisiin samastaa yhtiön etuun, koska yhteisömuotojen toiminnan tarkoitus ja jäsen- tai omistajasuhteen oikeudellinen perusta eroavat toisistaan. Tämän vuoksi osakeyhtiölaista saatava tuki jää osuuskunnassa luonteeltaan täydentäväksi ja edellyttää sovittamista osuuskuntien omiin lähtökohtiin ja erityispiirteisiin.

Osuuskunnan etua ei voida myöskään ymmärtää avoimeksi tai rajoittamattomaksi käsitteeksi, sillä sen sisältö määräytyy osuuskuntalain muiden periaatteiden ja reunaehtojen perusteella. Yhdenvertaisuusperiaate asettaa rajat sellaisille ratkaisuille, joissa jonkin jäsenen tai jäsenryhmän etua edistettäisiin toisten jäsenten kustannuksella, vaikka ratkaisu nauttisikin enemmistön kannatusta. Vastaavasti varojenjako, oman pääoman pysyvyyttä ja velkojansuojaa koskeva sääntely osoittaa, ettei jäsenten yhteistä etua voida toteuttaa sellaisin järjestelyin, jotka

¹⁹⁹ Laine 2019, s. 16–18. Vrt. Mähönen – Villa 2021, s. 23–27; Pönkä 2024a, s. 57–60.

sivuuttavat lain asettamat edellytykset osuuskunnan varojen käytölle. Osuuskunnan etu jäsentyy näin johdon yleisten velvollisuuksien tulkintaa ohjaavaksi apukäsitteeksi, jonka sisältö määräytyy osuuskunnan tarkoituksen, jäsenten yhdenvertaisen kohtelun sekä osuuskunnan taloudellista perustaa turvaavan sääntelyn yhteisvaikutuksesta.

Johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuksia ei voida osuuskunnassa arvioida irrallaan siitä, mitä osuuskunnan edulla tarkoitetaan. Osuuskuntalain 1 luvun 8 § asettaa johdolle kaksiosaisen velvoitteen, joka koostuu velvollisuudesta toimia huolellisesti (huolellisuusvelvollisuus) ja velvollisuudesta edistää osuuskunnan etua (lojaliteettivelvollisuus). Huolellisuusvelvollisuus kohdistuu siihen, miten johto valmistelee ja tekee ratkaisunsa, kun taas lojaliteettivelvollisuus määrittää sen, mitä päämäärää päätöksenteolla on edistettävä.

Johdon huolellisuusvelvollisuuden taustaa voidaan jäsentää myös päämies-agenttiteorian avulla, vaikka teorian soveltuminen osuuskuntiin ei ole niiden jäsenlähtöisen tarkoituksen, demokraattisen hallintorakenteen ja erityispiirteiden vuoksi ole yksiselitteistä. Huolellisuusvelvollisuus konkretisoituu ennen kaikkea päätöksentekomenettelyssä, ja johdon voidaan lähtökohtaisesti katsoa täyttäneen huolellisuusvelvoitteensa, mikäli se on toiminut liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisesti. Tällöin arvioinnissa korostuu se, onko päätös perustunut asianmukaiseen valmisteluun, riittävään tietopohjaan ja rationaaliseen harkintaan päätöksentekohetkellä.

Lojaliteettivelvollisuus merkitsee osuuskunnassa sitä, että johdon tulee tehtävässään edistää osuuskunnan edun toteutumista, eikä päätöksentekoa saa ohjata johdon omat tai muiden yksittäisten tahojen intressit. Velvollisuuden sisältö määräytyy osuuskunnan tarkoituksen ja sääntöjen perusteella, minkä vuoksi lojaliteettivelvollisuutta on arvioitava yhdessä tarkoitussäännöksen ja yhdenvertaisuusperiaatteen kanssa. Lähtökohtaisesti lojaliteetin kohteena on osuuskunnan jäsenten yhteinen etu, mutta osuuskunnassa arvioinnissa voi tulla huomioon otettavaksi myös osuuksien ja osakkeiden omistajien asema ja velkojien asema. Johdon tehtävänä on tällöin sovittaa päätöksenteko siten, että se pysyy osuuskunnan tarkoituksen puitteissa ja kohtelee eri tahoja yhdenvertaisuusperiaatteen edellyttämällä tavalla.

Kuluttajaosuuskunnissa osuuskunnan etu saa sisältönsä ennen kaikkea jäsenen asemasta osuuskunnan palvelujen käyttäjänä. Tällöin osuuskunnan edun arviointi kohdistuu siihen, miten osuuskunta ja sen johto toteuttavat tarkoitustaan tuottamalla jäsenille taloudellista hyötyä palvelujen, asiointin ja muun jäsenyyteen liittyvän käytännöllisen edun kautta. Kuluttajaosuuskunnassa osuuskunnan etu kytkeytyy siten erityisesti palvelujen saatavuuteen, hintatasoon, laatuun, valikoimaan ja muihin jäsenen arjessa konkreettisesti ilmeneviin hyötyihin. Samalla on

kuitenkin otettava huomioon myös toiminnan jatkuvuus ja taloudellinen kestävyys, sillä jäsenen etu ei voi rakentua lyhytaikaisten hyötyjen varaan osuuskunnan pitkän aikavälin toimintaedellytysten kustannuksella.

Suurissa kuluttajaosuuskunnissa korostuu jäsenistön laajuus ja heterogeenisyys, minkä vuoksi jäsenten yhteinen etu ei useinkaan ilmene yksittäisenä tai sisällöltään yhtenäisenä intressinä. Jäsenet voivat poiketa toisistaan esimerkiksi palvelujen käyttöasteen, maantieteellisen sijainnin, ostokäyttäytymisen ja heille merkityksellisten jäsenetujen osalta. Tästä syystä johdon tehtävänä on arvioida ratkaisujaan siitä näkökulmasta, millä tavoin ne kokonaisuutena toteuttavat kuluttajaosuuskunnan tarkoituksen mukaista jäsenten yhteistä etua. Suurissa kuluttajaosuuskunnissa osuuskunnan edun arvioinnissa korostuukin erityisesti erilaisten jäsenintressien yhteensovittaminen.

Kuluttajaosuuskunnissa jäsenten edut eivät jakaudu tasaisesti, vaan ne kohdentuvat eri tavoin sen mukaan, kuinka paljon ja millä tavoin jäsen käyttää osuuskunnan palveluita. Tästä syystä johdon on arvioitava, milloin etujen eriytynyt kohdentuminen on vielä osuuskunnan tarkoituksen mukaista ja milloin se alkaa muodostua ongelmalliseksi jäsenten yhdenvertaisuuden kannalta.

Kuluttajaosuuskunnissa osuuskunnan etu konkretisoituu esimerkiksi palveluverkkoa koskevissa ratkaisuissa, joissa johdon on punnittava palveluiden saatavuutta ja alueellista kattavuutta suhteessa toiminnan taloudellisiin edellytyksiin. Tällaisissa tilanteissa osuuskunnan etu ei voi tarkoittaa vain kustannustehokkaimman ratkaisun valitsemista, mutta se ei myöskään edellytä kaikkien olemassa olevien palveluiden säilyttämistä olosuhteista riippumatta. Johdon on arvioitava, mikä ratkaisu turvaa kokonaisuutena parhaiten jäsenten yhteisen edun ottaen huomioon sekä palvelujen saavutettavuuden että osuuskunnan pitkäjänteiset toimintaedellytykset.

Tutkielman perusteella voidaan lopuksi todeta, ettei osuuskunnan etua ja johdon velvollisuuksia koskeva tarkastelu pelkisty osakeyhtiöoikeudellisten oppien siirtämiseen osuuskuntiin, vaan edellyttää osuuskunnan oman tarkoituksen, jäsenlähtöisyyden ja toiminnallisen rakenteen huomioon ottavaa tulkintaa. Samalla yhdyn Pönkän esittämään näkemykseen siitä, ettei voimassa oleva sääntely tee riittävän selväksi, miten osuuskunnan etu määräytyy ja millä tavoin johdon velvollisuudet kiinnittyvät osuuskunnan toiminnan tarkoitukseen.²⁰⁰ Ongelmallista on, että osuuskuntalain 1 luvun 8 §:n sisältö avautuu pitkälti vasta osakeyhtiöoikeudellisen taustan, esitöiden ja oikeuskirjallisuuden kautta. Tästä syystä olisi perusteltua kehittää sääntelyä nykyistä

²⁰⁰ Pönkä 2024b, s. 64.

selkeämmin osuuskunnan omista lähtökohdista käsin, esimerkiksi siten, että johdon velvollisuudet kytkettäisiin nykyistä täsmällisemmin osuuskunnan toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen.