

# OMISTAJUUS JA HALLINTO

## osuustoiminta- ja keskinäisissä yrityksissä

Osuustoiminta-lehden 2/2011 liite

## JOHDANTO

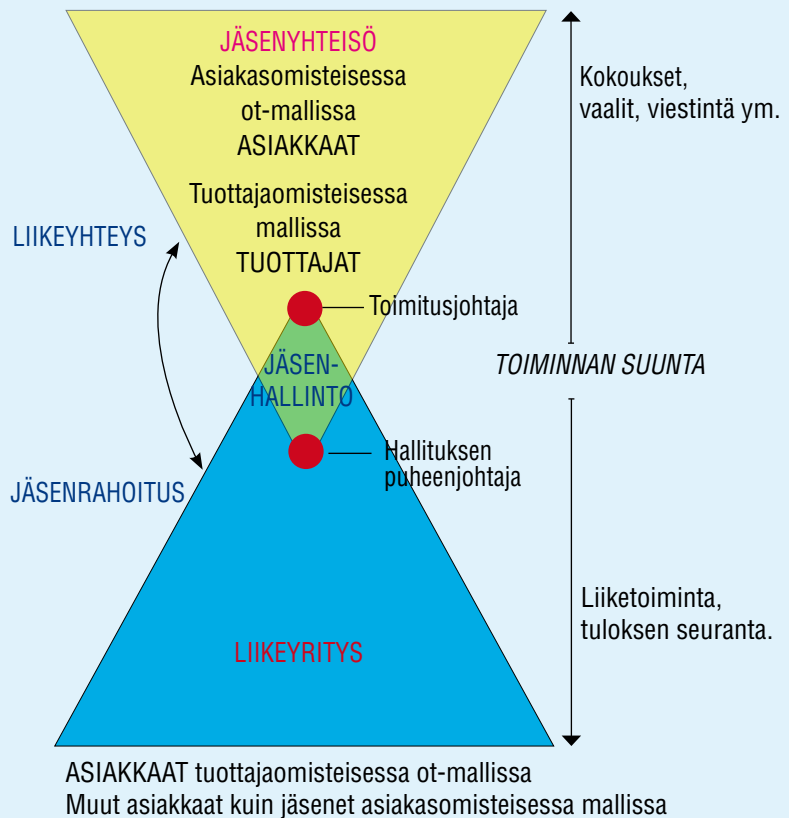
Tämän taustalla on Pellervo-Seuran valtuuskunnan 10.12.1993 hyväksymä raportti ”Jäsenomistajuus osuustoiminnallisissa yrityksissä” (ks. [www.pellervo.fi/yhteisvoimin-digikirjasto](http://www.pellervo.fi/yhteisvoimin-digikirjasto)). Valtuuskunta hyväksyi tuolloin myös raportin osana olleet osuustoimintayritysten jäsenhallintoa koskevat suositukset. Vuoden 1993 raportissa on hyvin paljon sellaista, joka edelleen on täysin käyttökelpoista ja sovellettavissa olevaa tietoa.

Pellervon hallitus päätti 2.6.2010 antaa tehtäväksi raportin ja sen suositusten päivityksen, jotta ne voitaisiin esittää ajantasaisessa muodossaan valtuuskunnan hyväksyttäväksi.

Pellervon toimitusjohtaja **Veikko Hämäläinen** nimesi toimikunnan, johon puheenjohtajaksi tuli Pellervon lakiasiaintoiminnan johtaja **Kari Lehto**, jäseniksi **Iiro Jussila** (Lappeenrannan teknillisen yliopiston professori, joka on tutkinut osuustoimintaa ja erityisesti omistajuutta etenkin osuuskaupoissa ja osuuspankeissa), **Tiina Teperi-Saari** (mm. LSO Osuuskunnan hallintoneuvoston puheenjohtaja), **Antti Tukeva** (mm. Osuuskunta Maitosuomen toimitusjohtaja, Metsäliitto Osuuskunnan hallituksen jäsen ja Lakeuden Lähivakuutusyhdistyksen hallituksen varapuheenjohtaja) sekä sihteeriksi Pellervo-Instituutin toimitusjohtaja **Kari Huhtala**.

Kuva 1.

### Osuuskunnan kaksoisluonne: JÄSENYHTEISÖ ja LIIKEYRITYS



Kun osuuskunnan jäsenyydessä yhdistyvät **jäsenen liikeyhteys**, **jäsenrahoitus** ja **jäsenhallinto**, niin puhutaan *identtisuuden periaatteen* toteutumisesta.

Kaaviossa kerrotut tekijät muodostavat osuuskunnille yleisen tavoiteltavan mallin, johon toimintaa pystytään vertaamaan. Eri toimialoilla ja erilaisissa yrityksissä eri aikoina painopisteet luonnollisesti selvästi vaihtelevat.

Lähde: Vuoden tulos -opas, 2. uudistettu painos, Pellervo-Seura 2009



# Omistajuuden merkityksen esiintuominen

Pellervon työryhmä on kokenut tärkeäksi edelleen korostaa omistajuuden, osuuskuntien jäsenomistajuuden ja vakuutusyhdistyksen osakkuuden, merkitystä osuuskunnissa ja keskinäisissä vakuutusyhdistyksissä. Siksi omistajuutta käsitellään aluksi laajasti.

Omistajuus on hyvin tärkeä elementti sekä osuuskunnissa että keskinäisissä vakuutusyhdistyksissä. Omistajuus on niin sanottua **emännän/isännän ääntä**.

Toimikunta huomioi, että omistajavallan käyttäminen on kuitenkin hyvin vaativa tehtävä. Siinä punnitaan niin vallankäyttäjän tietoja ja taitoja kuin tämän arvoja ja suhtautumista toisiin ihmisiin.

Erityisesti hallinnon ylimmällä portaalla tärkeitä ovat liiketaloudelliset tiedot ja taidot alakohtaisella erityisosaamisella maustettuina. Kaikkien hallinnon edustajien on yhtäältä sisäistettävä osuustoiminnan arvot ja toisaalta kyettävä käymään niistä kriittistä keskustelua.

Kuten muissakin yrityksissä, myös osuustoimintayrityksissä johdon ja hallinnon työskentely on tasapainoilua yrityksen pitkän aikavälin menestyksen ja yrityksen eri sidosryhmien lyhyen aikavälin tarpeiden välillä. Tämä dynamiikka tuo omat haasteensa hallinnon ja toimivan johdon suhteisiin.

Osuustoimintayrityksissä haasteet ovat usein muita yrityksiä suuremmat. Siten hallinnon tehtävät ovat vastuullisempia. Näin on yhtäältä siksi, että pelisäännöt edellä mainitun tasapainon hakemisessa ovat

puutteelliset. Näin on toisaalta myös siksi, että käyttäjäomistajuudessa yhteisyrityksen pitkän aikavälin menestykseen tähtäävät investoinnit ovat realisoitavissa yksityisenä omistaja-arvona lähinnä sitoutumalla yrityksen palveluiden pitkäaikaiseen käyttöön.

Osuustoiminta edustaa siis pitkäjänteistä omistajuutta (vrt. pörssiyritykset, joiden osakkeet voidaan myydä hyvinkin lyhyen omistuksen jälkeen).

## Raportin rakenne ja asiantuntijat

Tarkastelemme raportissa ensin osuustoiminnallista omistajuutta ja siitä käytävää keskustelua. Tämän jälkeen paneudumme osuustoiminnallisten yritysten hallintoon. Lopuksi työ tiivistetään suosituksiksi osuustoimintayrityksille eli osuuskunnille ja Lähivakuutusyhdistyksille.

Omistajuutta määrittelevä luku on pääasiassa professori Iiro Jussilan käsialaa. Siihen sisältyy myös elementtejä Helsingin Yliopiston maa- ja metsätaloustieteellisen tiedekunnan lehtorin, dosentti **Petri Ollilan** näkemyksistä. Myös toimikunnan muiden jäsenten ajatukset on huomioitu ja toimikunta kokonaisuudessaan on voinut yhtyä sisältöön.

Erityisesti jäsenhallintoa käsittelevässä luvussa on huomioitu myös Janakkalan Osuuspankin toimitusjohtaja **Vesa Lehikoisen** toimikunnan sihteerille puhelin- ja sähköpostitilausteluissa esittämiä näkemyksiä.



Piirros: Pertti Niska & M-M. Karjalainen

## OMISTAJAOHJAUS SUJUU KUIN AUTOLLA AJO...

*Yrityksille asetetut liiketoiminnan tavoitteet eli suunta ja vauhti ovat oleellisimmat asiat osuustoiminnan omistajaohjauksessa. Niin autoilla kuin yritysten päätöksä tehtäessä tarvitaan jatkuvasti rattia, vaihteita, kaasua ja kytkintä.*

*Auton mittaristoa voidaan verrata yritysten raportointijärjestelmiin, jotka kertovat millä vauhdilla ja miten kulloinkin edetään. Kaasupoljin ja tarvittaessa myös varmatoiminen jarru ovat liikenteessä aina elinehto; sama pätee myös yrityksiin niiden toimies- markkinoilla.*

*Toisinaan yritysjohto tarvitsee luottamusjohdolta vain lisää kaasua, kun taas toisinaan riskien kasvaessa myös jarrupoljinta voidaan eriasteisesti käyttää. Hallituksen puheenjohtaja on tässä yleensä käytännössä avainasemassa.*

*Autolla liikuttaessa on silloin tällöin vilkaistava myös polttoainemittariin. Yrityksissä polttoaineen ja öljyn riittävyyteen liittyvät oleellisesti palkkio- ja kannustinjärjestelmät. Niiden tulee olla puolin ja toisin kohtuullisia ja yleisesti hyväksyttäviä. Niiden tulee myös ohjata toiminnan kehittämistä oikeaan suuntaan.*

*Maailmaa järkyttäneen kansainvälisen finanssikriisin syntymiseen vaikuttivat oleellisesti vääränlaiset ja ylimitoitettavat optiojärjestelmät eräissä osuustoiminnan kanssa kilpailevissa finanssiyrityksissä Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Kriisin jälkeen osuustoimintayritysten on voitu todeta toimineen nimenomaan yhteiskuntavastuullisesti. Siinä poikkeuksellisen laajapohjainen omistus ja hyvin toiminut hallinto auttoivat.*

Lähde: Osuustoiminta-lehti 7-8/2000 ja 5/2009

# 1. OMISTAJUUS

## 1.1. Omistajuuden käsite

Omistajuuden määrittely laajasti on yksi kehittyneen yhteiskunnan talouden perusasioista. Juridiikan näkökulmasta omistajuus viittaa tietyn oikeussubjektin oikeuksiin ja velvoitteisiin suhteessa tiettyyn kohteeseen. Näin on myös silloin, kun kyse on yrityksen omistamisesta.

Keskustelu on perinteisesti käynyt osakeyhtiömuodon ja osakkeiden omistukseen liittyvien oikeuksien ja velvoitteiden ympärillä. Tällöin omistaminen liitetään konkreettiseen taloudelliseen hyötyyn ja omistajuus ymmärretään kapeasti vain osakkeiden omistamiseksi.

## 1.2. Osuustoiminnallinen omistajuus

Myös osuuskuntien omistamista lähestytään usein edellä mainitusta kapeasta näkökulmasta. Tällöin olennaisin kysymys on, mitä konkreettista omistajuus jäsenelle merkitsee.

Tämän näkökulman edustajat myös kysyvät, tuodaanko osuuskuntien jäsenten omistajalottuvuutta esille liian kriittikittömästi? Tämä koskee heidän mielestään erityisesti palvelu- ja kuluttajaosuuskuntia ja asiakasomistajuudesta käytävää keskustelua. Tällöin he huomauttavat, että jäsen ei tyypillisesti ajattele jäsenyyttä osuuskuntaan sijoittamansa

pääoman kautta, vaan **pääsynä mukaan osuuskunnan toimintaan**.

Jäsenyys ei tällöin olekaan ensisijaisesti sijoitus. Jäsenyyttä ei voida myydä, toisin kuin osakeyhtiöiden osakkeita.

Saman näkökulman edustajien mukaan käsitteen omistaminen käyttöön osuustoiminnan yhteydessä voi kuitenkin olla perusteltua silloin, jos liiketoiminnan kasvaessa yrityksen pääomavaltaisuus lisääntyy. Jäsenten sijoittamaa pääomaa usein tarvitaan.

Kysymys ja näkökulma ovat perusteltuja, jos osuuskuntien omistamista lähestytään puhtaasti kapitalistisesta näkökulmasta tai keskustelua käydään

kriittikittömästi perinteisin liikeloustieteellisin käsittein.

Osuustoiminnallisten yritysten omistamisen ytimessä eivät kuitenkaan ole pääomasijoitukset, vaan **käytön kautta hyötyminen**.

Osuustoiminnan näkökulmasta osuvampi kohde kritiikille on niissä puheissa, joissa osuustoiminnallista omistamista ei pidetä ”oikeana” omistamisena. Erittäin tärkeä tämä on pyrkimyksissä nostaa osuustoiminnallinen käyttäjäomistajuus omistamisen muotona samaan arvoon osakkeenomistamisen kanssa – niin liiketaloustieteissä kuin yhteiskunnassa ylipäätään.



## Osuustoiminnan peruskäsitteitä

### Osuustoiminta:

Osuustoiminta on laaja yleiskäsite, joka sisältää kaikki osuustoimintayritykset ja osuustoimintajärjestöt. Yritykset toimivat itsenäisesti *yritystasolla* ja järjestöt puolestaan erilaisia osuustoimintayrityksiä ja yhteiskuntaa yhdistävällä *järjestötasolla* paikallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Osuustoimintajärjestöjä ovat esim. Pellervo-Seura ry. ja Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA.

### Yhteisryittäjyys:

Osuuskunnat edustavat *yhteisryittäjyyttä*, jonka vastakohtana on perinteinen *yksinyrittäjyys* (esim. toiminimi tai osakeyhtiö). Nykyisin kolme jäsentä riittää perustamaan osuuskunnan. Se yhdistää omistajiensa työtä, osaamista ja liiketoimintaa markkinoidella paremmin pärjäämiseksi kuin yksinään.

### Osuustoimintayritys:

Osuustoimintayrityksiksi (lyhenne ot-yritys) lasketaan Suomessa kaikki *osuuskunnat* ja *keskinäiset vakuutusyritykset*.

Lisäksi osuustoimintayrityksiä ovat

kaikki osuuskuntien omistuksessa toimivat osakeyhtiöt tai muunmuotoiset yritykset, joissa osuuskuntien omistusosuus on vähintään yli puolet. Silloin liiketoiminnan tavoitteet asetetaan ja niiden toteutumista seurataan ja valvotaan osuuskuntien toimesta. Suomessa toimii tällä hetkellä myös neljä listattua Oyj-muotoista osuustoimintayritystä, joiden pääomistajina toimivat eri alojen osuuskunnat.

### Osuuskunta:

Osuuskunta on jäsentensä yhteisesti omistama yritys, jota säätelee osuuskuntalaki, jonka mukaisesti hallinto järjestetään ja esimerkiksi liiketoiminnan tulos jaetaan jäsenten kesken.

Osuuskuntaa luonnehditaan *jäsenyhteisöksi* kun osakeyhtiö on *pääomayhteisö*. Nimitysten ero paljastaa sen, kumman ehtoilla päätökset yrityksen sisällä tehdään. Pääosa osuuskunnista pohjaa toimintansa *jäsen ja ääni* -periaatteeseen, mutta nykyisin on mahdollista toimia myös porrastetun äänioikeuden pohjalta.

### Osuuskunnan kaksoisluonne:

Osuuskunta on samaan aikaan niin *liikeryitys* asiakkaisiinsa päin kuin myös *jäsenyhteisö* omistajiinsa eli jäseniinsä päin. Katso kaavio sivulla 1. Demokraattisin menettelytavoit valittu osuuskunnan hallinto yhdistää nämä molemmat roolit ja valitsee toimitusjohtajan, joka vetää liikeyritystä. Hallituksen puheenjohtajalla on puolestaan avainrooli jäsenyhteisön vetäjänä. Heidän hyvä yhteistyönsä on tärkeää toiminnassa onnistumisen kannalta.

### Keskinäinen yritys:

Vakuutusalan osuustoimintaa säätelee vakuutusyhdistyslaki ja keskinäisiä vakuutusyhtiöitä koskevat säännökset vakuutusyhtiölaissa. Keskinäiset yritykset ovat asiakkaidensa omistamia yrityksiä, joissa asiakkaat pääsevät omistajina hyötymään liiketoiminnan mahdollisesta tuloksesta. Keskinäiset rinnastetaan siten muuhun osuustoimintaan vakuutusalan omine erityispiirteineen. Esim. Lähivakuutus-ryhmä toimii keskinäisyyden periaatteilla.

### Osuustoiminnan nelikenttä:

Osuustoiminta-lehti ryhmittelee osuustoiminnan neljään päälohkoon jäsenten erilaisista intresseistä lähtien: tuottaja-, kuluttaja-, palvelu- ja pienosuustoimintaan.

*Tuottajaosuustoimintaan* luetaan kaikki maa- ja metsätaloustuottajien omistamat osuustoimintayritykset, esim. osuusmeijerit ja lihaosuuskunnat. *Kuluttajaosuustoimintaa* edustavat osuuskaupat, sähkö-, puhelin- ja vesiosuuskunnat.

*Palveluosuustoimintaa* ovat osuuspankit, POP-pankit ja keskinäiset henki- ja vahinkovakuutusyritykset. Koska keskinäisten työeläkeyhtiöiden toiminta perustuu lakisäänteeseen jäsenyyteen, niin niitä ei kuitenkaan ole laskettu osuustoiminnan piiriin.

*Pienosuustoiminnan* piiristä löytyy kaikkia kolmea edellä kerrottua päälohkoa, etenkin palveluosuustoimintaa, mutta sitä ei toistaiseksi ole ryhmitelty tarkemmin. Yrityskoko ja syntytausta määrittävät pienosuustoimintana vuodesta 1987 alkaen.

Katso tarkemmin: [www.osuustoiminta.coop/ot-sanasto](http://www.osuustoiminta.coop/ot-sanasto)

## 1.3. Omistajamainen käyttäytyminen

Määriteltäessä osuustoiminnallista omistamista ja pohdittaessa määritelmän suhdetta osuustoiminnan ulkopuoliseen omistamiskeskusteluun on hyvä huomata, että tämänhetkinen kapitalististen ihanteiden ylivaltainen omistamiskeskusteluissa on kuitenkin ajallisesti varsin lyhyt.

Pidemmällä aikavälillä omistaminen on liitetty pikemmin juuri kohteen käyttöön ja oikeuteen määrätä kohteen käytöstä. Kiinnostavaa on sekin, että ennen sijoittajamistamisen nimiin vannoneet tutkijat ovat alkaneet yhä useammin kysyä: Mitä omistaminen itse asiassa tarkoittaa? Onko sijoittamisen ja spekuloinnin yhteydessä perusteltu puhua omistamisesta?

Toimivimpana omistamisen määritelmänä pidetään sitä, joka selittää myös **omistajamaista käyttäytymistä** (omien oikeuksien peräänkuuluttaminen, vastuullisuus, jne.). Alkanutta kriittistä keskustelua on edistänyt havainto, jonka mukaan osakkeenomistus ja omistajamainen käyttäytyminen eivät kuljekaakaan käsi kädessä.

Jotkut strategiatutkijat suosittelivatkin termin "omistaja" hylkäämistä etenkin pörssiyrityksistä puhuttaessa. Toisaalta he muistuttavat, että yritys ei voi kuitenkaan menestyä ilman aitoja omistajia - niitä, joille yritys itsessään on tärkeä ja jotka kantavat vastuuta yrityksen pitkän aikavälin menestyksestä. Olennaiseksi kysymykseksi nouseekin, mistä tämä "aito omistajuus" ja omistajamainen käyttäytyminen syntyvät?

Omistamisella on aina ajallinen ulottuvuus. Omistajan (oli kyseessä sitten yksilö tai yhteisö) ja omistettavan suhdetta määrittävät historialliset tekijät (mm. tehdyt investoinnit) sekä odotukset omistuksen kohteen tarjoamasta tulevasta hyödyistä.

Omistajamaista käyttäytymis-

tä parhaiten selittävä omistajan vahva tunneside yritykseen ei synny hetkessä. Se edellyttää pitkäaikaista ja intiimiä vuorovaikutusta. Sen seurauksena omistaja kokee voivansa aidosti vaikuttaa yrityksen toimintaan, tuntee yrityksen kuin omat taskunsa ja ymmärtää laittaneensa itsensä monipuolisesti likoon yrityksen hyväksi.

## 1.4. Osuustoiminnallisen omistajuuden erityispiirteitä

Osuustoimintayritysten osalta voidaan kysyä seuraavaa: Miten omistajuus tulisi määritellä? Miten sijoittaminen ja spekulointi suhteutuvat osuustoiminnalliseen omistamiseen? Onko osuuskuntien omistajia perusteltua nimittää seurojen ja yhdistysten tapaan jäseniksi?

Vastaukset näihin kysymyksiin ovat tärkeitä, sillä ne asemoivat osuustoimintaa suhteessa muuhun yhteiskuntaan, yhteisöihin ja yrityksiin. Niillä on keskeinen rooli **osuustoimintayritysten oman identiteetin** kannalta.

Osuustoimintamallissa on paljon potentiaalia aidon omis-

tuksen toteutumiselle. Pelkkä yritysmuoto ei kuitenkaan vielä takaa strategiaoppineiden peräänkuuluttaman aidon omistuksen ilmenemistä.

Omistamisen eri ulottuvuuksien avaaminen ja siihen liittyvien järjestelmien hahmotaminen voi kuitenkin auttaa pyrkimyksissä kohti entistä menestyksekkäämpää osuustoimintaa. Seuraavassa kuvassa hahmotellaan osuustoiminnallisen omistamisen ulottuvuuksia ja systeemiä, joka niiden kautta rakentuu.

Osuustoiminnassa on kyse siitä, että tietyn samankaltaisten tarpeen omaavat ihmiset (tai yritykset) kokoavat voimansa yhteen hankkiakseen paremman aseman markkinoilla eli kilpailussa lisäarvosta.

Ensi kädessä tämä edellyttää investointia osuustoimintayritykseen osuusmaksun muodossa. Lisäarvoa jäsen eli omistaja puolestaan saa käymällä kaupaa oman osuuskuntansa kanssa. Osuuskunnalle on taloudellisessa mielessä tarvetta vain, jos sen harjoittama liiketoiminta tuo konkreettisia etuja omistajilleen. Suhteellisesti suurin etu on perinteisesti tullut silloin, kun markkinoilla on ollut häi-

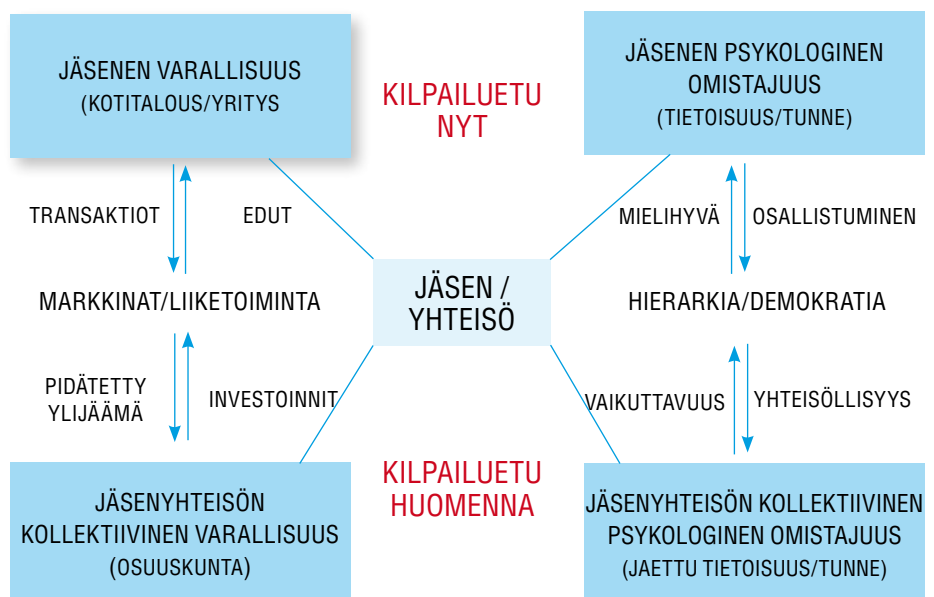
riöitä tai markkinat eivät ole toimineet kunnolla.

Osuustoiminnallinen tapa **jäsenetujen** ja mahdollisen **yllijäämän** eli voiton jakamiseen on tehdä se jäsenen ja yrityksen välisen liiketoiminnan suhteessa. Tämä on osuustoimintamallin ydin. Se motivoi jäseniä liiketoimintasuhteen ylläpitoon ja sen kehittämiseen.

Oikeudenmukaisuus hyödynjaon periaatteena edistää myös markkinaohjauksen toteutumista ja vähentää vapaamatkustamisen riskejä osuuskunnan jäsenistön keskuudessa. Erityistä harkintaa vaaditaan varsinkin silloin, kun esitellään osuustoimintayrityksille ja niiden jäsenille uusia mekanismeja hyötymiseen sijoitetun pääoman kautta.

Kokonaan toinen näkökulma on se, että osuuskunnilla on ollut ja on vastaisuudessakin merkittävää vaikutusta myös osuuskunnan ja sen jäsenistön ulkopuolelle. Osuuskunnista hyötyvät tyypillisesti muutkin kuin jäsenet: olematta jäsen saa vähintään osan niistä eduista, mihin jäsenyys oikeuttaa. Vaikutukset jäsenistön ulkopuolelle ovat sitä merkittävämmät mitä suuremmat ovat osuustoiminta-

## OSUUSTOIMINNALLISEN OMISTAJUUDEN ULOTTUVUDET JA KILPAILUETU



Kuva 2.

Lähde: Iiro Jussila, 2011



## OMISTAJAPAINETTA TARVITTIIN.

**Osuustoiminta-lehden 5-6/1987 kansi kertoi, miten suomalaisissa osuustoimintayrityksissä silloin tarvittiin omistajapainetta kasvatamista kilpailukykyyn parantamiseksi. Markkinoiden avautuessa EU-jäsenyyden myötä vuoden 1995 alusta kilpailukykyä tarvittiin kaikilla merkittävillä aloilla. Siitä murroksesta osuustoiminta selviytyi merkillepantavan hyvin. Ilmiötä osaltaan selittää se, että muutoksia lähdettiin ennakoimaan jo 1980-luvun lopulta lähtien.**

yritysten markkinoita korjaavat vaikutukset.

## 1.5. Osuustoiminnallisen omistuksen kilpailuetu

Osuuskunnan mahdollisuudet lisäarvon tuottamiseen (kilpailuetuun) tulevaisuudessa – eli osuuskunnan ja sen jäsenten pitkän aikavälin menestys – on sidottu siihen, missä määrin osuuskunta tuottaa ylijäämää, pidättää sitä osuuskuntaan ja edelleen käyttää sitä investointeihin tulorahoituksen muodossa.

Osuustoimintayrityksillä on myös muita keinoja toiminnan rahoittamiseksi. Mutta näiden keinojen käyttö voi heikentää osuustoimintamallin toimintaa korostamalla tiettyjen jäsenten ja mahdollisesti myös uusien

sidosryhmien intressejä yritystä kohtaan. Se voi heikentää jäsenten tasa-arvoa ja heidän tuntemaansa keskinäistä solidaarisuutta. Yrityksen pääomavaltaisuuden lisääntyessä on yhä vaikeampaa ohjata yritystä jäsenohjauksen kautta.

Kun markkinat kehittyvät, osuustoimintayrityksen suhteellinen kilpailuetu alenee, koska yritysten toimintatavat lähestyvät toisiaan. Erityisesti tällöin on riskinä, että osuustoimintaan sitoutumattomat ryhtyvät spekuloimaan ja optimoimaan etuaan lyhyellä aikavälillä.

Erittäin iso kysymys on, kuka tulevaisuudessa omistaa suomalaiset yritykset, missä niiden liiketoimintaa harjoitetaan ja keille hyöty niiden toiminnasta jakautuu. Osuustoimintayritykset ovat osa nimenomaan laajapohjaista suomalaista omistajuutta. Se takaa liiketoiminnan hyödyn jakamisen poikkeuksellisen laajalle kotimaahan.

Osuustoiminnalla on merkittävä sijansa myös nykypäivän arvokeskustelussa. Eläinten hyvinvointi, energian säästö ja paikallisuus ovat tästä keskustelusta hyviä esimerkkejä.

Osuustoimintayritysten omistajilta edellytetään yritykseen sitoutuneen kollektiivisen omaisuuden strategisen arvon oivaltamista. Tämä kollektiivinen omaisuus ei tarkoita yksinomaan taseessa näkyvää varallisuutta. Siihen kuuluvat myös yritykseen rakentunut aineeton ja inhimillinen pääoma (ml. verkostosuhteet, mainepääoma).

Tämän oivalluksen myötä osuustoimintayrityksen hallinnossa kilpaillaan parhaiten yrityksen vaikuttavuutta markkinoilla lisäävien ajatusten läpiviemisestä. Kilpailua käydään demokraattisten pelisääntöjen mukaan.

## 1.6. Jäsenohjaus

Osuustoimintayrityksen vaikutavuus suhteessa ympäristöön-

sä ja jäsenistön vaikuttavuus suhteessa toimivaan johtoon perustuvat siihen, kuinka vahvan yhteisöllisyyden varaan jäsenten yhteistoiminta rakentuu.

Osuustoimintayritysten on kysyttävä, miten päätöksenteossa kuuluu **omistajan ääni**. Jäsenohjauksen toteutuminen edellyttää jäsenistön osallistumista demokraattisiin prosesseihin. Tämä on mahdollista vain, jos osallistumiselle luodaan aitoja edellytyksiä.

Osallistuminen on jäsenistölle mielihyvän lähde, jos siihen liittyy todellinen mahdollisuus vaikuttaa yritykseen, oppia tuntemaan se ja saada oma kädenjälki näkymään siinä. Tämä mielihyvä voidaan nähdä osuustoiminnan ei-taloudellisena lisäarvona jäsenelle. Se toimii siten osaltaan osuustoimintayritysten kilpailuedun lähteenä. Se voi sitouttaa jäseniä ja vaikuttaa siihen, että he haluavat vaalia ja kehittää liiketoimisuuttaan osuuskuntaan.

Toisinaan tämä jäsenistön sitoutuminen on kantanut osuustoimintayrityksiä myös yli vaiheiden, jolloin ne eivät ole kyenneet toteuttamaan tehtävänsä konkreettisten etujen tuottajana omistajilleen.

## 1.7. Yritysten erilaisuus

Osuustoimintayritykset ovat hyvin erilaisia. Tämä ei tarkoita, etteikö yleispätevä määritelmä kattaisi niitä. Erilaisuus tarkoittaa sitä, että omistajat ovat mukana osuustoiminnassa (ml. keskinäiset yhtiöt) erilaisin tarpein ja odotuksin. Näin ollen omistamisen eri ulottuvuudet ja osa-alueet (käyttö, jäsenyys yhteisössä, sijoittaminen, spekulointi) saavat eri yritysten kohdalla erilaisia painotuksia.

Kun omistajat esim. tuottajaosuuskunnissa sijoittavat yhä enemmän rahaa osuuskuntiin, perinteinen käyttäjäomistajuusajatus tulee haastetuksi ja

yhteisöllisyyden roolikin voida koetuksella. Omistamisen eri ulottuvuudet ja osa-alueet saavat erilaisia painotuksia samankin osuustoimintayrityksen eri jäsenten ja jäsenryhmien kesken. Tuottajaosuuskunnissa jäsenmäärä vähenee ja jäsenten liiketoiminta kasvaa.

Osuuskuntien on otettava kantaa, mitä *yhteisöllisyys* tarkoittaa tässä muutoksessa. Myös *jäsenten yhdenvertaisuuteen* on otettava kantaa. Mitä se todella tarkoittaa?

Pienet tuottajajäsenet eivät tule toimeen, jos isot eivät ole mukana – ja toisin päin. Isoilla on eniten valinnan mahdollisuuksia osuuskunnan ulkopuolella. On tähänastista enemmän huomattava, että yhdenvertaisuus ei välttämättä tarkoita samanlaisuutta, vaan oikeudenmukaisuutta eri jäsenryhmien suhtein. Perinteinen *jäsen ja ääni* -ajattelu voi tulevaisuudessa vaikeutua, jos jäsenten keskinäiset erot suuresti kasvavat.

## Osuuskuntien tulevaisuuden kysymyksiä ovat mm:

- Miten varmistetaan liiketoiminnan kilpailukyky samanaikaisesti kun jäsenille annetaan jäsenpalveluita?
- Jatkuuko *henkilö ja ääni* -periaate? Onko jäsenistön vaikutusvallan heijastettava sen strategista arvoa nykyistä enemmän?
- Kuinka jäsenten tahdonmuodostus näkyy osuuskunnan hallituksen valinnassa?
- Tarvitaanko hallituksissa nykyistä merkittävästi enemmän ulkopuolisia jäseniä eli muiden yritysten toimitusjohtajia ja hallitusammattilaisia?
- Millä tavoin erilaisten näkemysten käsittelyä hallinnossa voidaan edistää?
- Millaiset ovat eri hallintoelinten ja -henkilöiden roolitukset?
- Millaiset ihmiset valikoituvat hallintoon ja millaisten prosessien kautta?

# 2. OSUUSTOIMINTAYRITYSTEN HALLINTO

## 2.1. Jäsenhallinnon kehitysnäkymät

### OSUUSTOIMINTAYRITYKSEN HALLINNON PERUSRAKENNE

#### Strategiset painopisteet

Osuustoiminnan neuvottelukunta pohti syksyllä 2010 suomalaisen osuustoiminnan keskeisiä strategisia painopisteitä. Työskentelyn lopputuloksena se totesi, että **kuusi tärkeintä painopistettä** ovat:

**1.** Osuustoiminnan tunnettuuden, näkyvyyden ja yrityskuvan esiin tuomisen lisääminen aktiivisen monikanavaisen viestinnän avulla

**2.** Vahva panostus osuustoimintatutkimukseen ja -opetukseen

**3.** Osuustoiminnan kilpailukyvyttä huolehtiminen ja sen liiketoimintaedellytysten varmistaminen

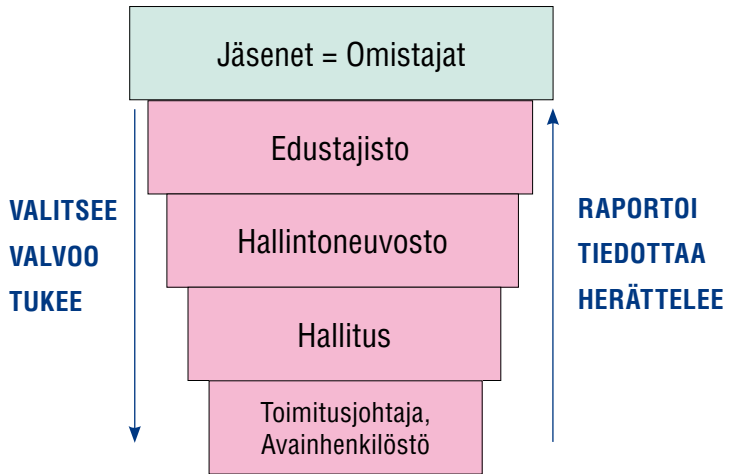
**4.** Osuustoiminnan toiminta-ajatuksen kirkastaminen

**5.** Jäsenen omistajaroolin vahvistaminen ja jäsen-suhteen tiivistäminen

**6.** Osuustoiminnan työmarkkina-kilpailukyvyttä huolehtiminen

Lisäksi Osuustoiminnan neuvottelukunta katsoi, että muita tärkeitä asioita ovat:

- Osuuskuntien strategisen johtamisen vahvistaminen
- Kansainvälisiin megatrendeihin vastaaminen
- Asiakasuskollisuuden vahvis-



Kuva 3.

Lähde: Pellervo-Instituutti

taminen päivittäisten tekojen kautta

- Vastuullinen liiketoiminta.

#### Hallintorakenteen mukaan

Pellervon työryhmä toteaa, että neuvottelukunnan esille ottamat painopisteet ovat linjassa työryhmän näkemien kehitystarpeiden kanssa.

Osuustoimintayritysten hallinto rakentuu osuuskunnan kokouksen (Lähivakuutuksissa yhdistyskokous) päätösten pohjalta. Pienissä ja pienehköissä osuuskunnissa riittää osuuskunnan kokous ja hallitus.

Osuuskunnan kokouksen voi korvata etenkin suurissa osuuskunnissa edustajisto. Edustajisto valitsee hallintoneuvoston ja hallintoneuvosto puolestaan hallituksen. Hallin-

toneuvosto ei ole pakollinen.

Nykyisin hallituksen valitsee yleisimmin osuuskunnan kokous tai edustajisto. Toimitusjohtajan valitsee yhä useammin hallitus, vaikka monissa osuuskunnissa valinta on hallintoneuvoston tehtävänä.

Osuuskuntien hallinnon kannalta yksi keskeinen tulevaisuuden kysymys on, vahvistuuko hallituksen tosiasiallinen valta? Ovatko hallituksen jäsenet vain henkinen linkki jäsenistöön vai todellisia hallitusvallan käyttäjiä? Entä hallintoneuvostojen jäsenet? Nämä ovat kysymyksiä, joista ei ole tapana avoimesti keskustella, mutta niistä pitää ehdottomasti käydä avointa keskustelua.

Jäsenhallinto rakentuu edustuksellisen demokratian ja toimielinten portaittaisen valinnan perusteella. Poikkeuksena hallinnon portaittaisuudesta

on, että joissakin osuuskunnissa hallintoneuvostolla on oikeus valita toimitusjohtaja. Tämä valintaoikeus on vähitellen siirtynyt hallitukselle. Toimielimiin valittavien henkilöiden onnistuneet valinnat ovat ratkaisevia osuuskunnan ja Lähivakuutusyhdistyksen menestymiselle.

Valintojen valmistelu on tärkeää. Joissakin osuuskunnissa, esimerkiksi osuuspankeissa, käytetään nimitystoimikuntaa, joka valmistelee erityisesti hallituksen jäsenten valintaa. On kuitenkin paljon osuustoimintayrityksiä, joissa hallinnon valintoja ei järjestetysti valmistella.

Hallintoelimiin valittavien henkilöiden valinnan perusedellytys on riittävä osaaminen. Se korostuu etenkin hallituksessa. Hallintoneuvostossa tärkeää on myös edustuksellisuus.

## Toimitusjohtaja voi olla hallituksen jäsen

Osuustoimintayritysten piirissä on herättänyt keskustelua, tuleeko vai voiko toimitusjohtaja olla hallituksen jäsen. Hyvän hallintotavan suositukset, jotka juontuvat pörssiyritysmaailmasta, lähtevät siitä, että toimitusjohtajan ei tulisi olla hallituksen jäsen.

Osuuskunnissa on kuitenkin vahvaa kannatusta sille, että toimitusjohtajan tulee sitoutua yritykseen myös hallitusjäsenyyden kautta.

Voidaan perustellusti kyseenalaistaa, olisiko tarkoituksenmukaista, että esimerkiksi osuuspankissa merkittävän luottopäätöksen tekisi pelkästään hallintohenkilöistä koostuva hallitus ja toimitusjohtaja toimisi ainoastaan asian esittelijänä. Sama pätee myös vakuutusyhdistyksissä merkittävään korvauspäätökseen. Toimitusjohtajan hallitusjäsenyyttä voivat osuustoimintayrityksissä voivalt puolustaa mm. taloudelliset ja vastuuseen liittyvät näkökannat.

## Keskeisiä tulevaisuuden kysymyksiä

**Työryhmä on pohtinut osuustoimintayrityksen jäsenyyteen ja hallintoon**

**liittyviä kysymyksiä, joista keskeisiä ovat esimerkiksi:**

### Jäsenyyteen liittyen:

- Mitä riskejä jäsenkunnan ääripäiden eriytyminen esimerkiksi jäsenten liiketoiminnan koon suhteen aiheuttaa? On tärkeää tunnistaa tähän liittyvät riskit.
- Miten jäsenen sitoutumista osuuskuntaan voidaan parantaa ja miten jäsenhyötyjä paremmin hahmottaa?
- Mitä seurauksia on osuuskuntaan sitoutuvan pääoman kasvulla (erityisesti tuottaja-osuuskunnissa)?

### Osuuskunnan kokoukseen ja edustajistoon liittyen:

- Mitä keinoja on parantaa osallistumisaktiivisuutta osuuskunnan kokoukseen esimerkiksi viestintäteknologiaa käyttäen?
- Millä tavoin edustajiston jäsenten tuntemusta omasta osuuskunnasta voidaan parantaa?
- Miten talouskysymysten ymmärtämistä voidaan kehittää?

### Hallintoneuvostoon liittyen:

- Onko yleinen mielikuva hallintoneuvostosta heikentynyt?
- Vaikuttaako listayhtiöiden hallintakoodin linjaus heikentävästi hallintoneuvostojen asemaan osuustoimintayrityksissä?

● Mikä on hallintoneuvoston rooli omistajaohjauskysymyksissä?

● Mikä on hallintoneuvoston rooli osuustoiminnan idean esin tuojana?

● Tulisiko hallintoneuvostojen lakkauttamisen sijasta korostaa niiden merkitystä osuustoiminnallisissa ja keskinäisissä yhteisöissä?

● Pitäisikö hallintoneuvostoille palauttaa tehtävä päättää siitä, mikä on osuustoiminnallisten ja keskinäisten yhteisöjen tehtävä ja asema yhteiskunnassa?

● Ovatko hallintoneuvostojen koot oikeassa suhteessa jäsenmäärään ja osuustoimintayritysten toiminnan luonteeseen?

### Hallituksen työskentelyyn liittyen:

● Riittääkö osaaminen strategisissa, taloudellisissa, johtamiseen ja viestintään liittyvissä kysymyksissä ja kansainvälisissä asioissa?

● Suunnitteleeko ja arvioiko hallitus riittävästi työtään?

● Toimiiko hallituksen ja toimivan johdon yhteistyö?

● Hallitseeko hallitus toimitusjohtajan valintaan ja valvontaan, työn auditointiin sekä sopimus- ja palkitsemiskäytäntöihin liittyvät kysymykset?

● Osaako hallitus tarvittaessa käyttää *valiokuntia* apunaan?

## Kaksi tärkeää kysymystä

Osuuskuntien hallintoa koskeva tieteellinen keskustelu nostaa esille kaksi osuuskuntien menestyksen kannalta tärkeää kysymystä. Toinen on **hallituksen jäsenten valintojen valmistelu** ja toinen on **hallituksen jäsenten kompetenssi** (mm. **George Hendrikse, Jerker Nilsson**).

Hallituksen kompetenssi (kyvykkyys) on sidoksissa valintoihin ja niiden valmisteluun. Hallitus itse voi omilla toimillaan kehittää omaa kompetenssiaan.

Nämä kaksi näkökulmaa on nostettava esille suomalaisten osuustoimintayritysten jäsenhallinnon kehittämiseksi. Niiden esiin nostamista edellyttää hallituksen roolin kasvu strategisena päättäjänä, omistajaohjauksen toteuttajana sekä johdon valvojana ja sparraajana.

## IHMISET RATKAISEVAT ONNISTUMISEN.

**Yritysten hallitukset ovat avainasemassa markkinoilla menestymisessä. Siksi etenkin hallituksen jäsenten valintojen hyvä valmistelu ja heidän riittävä kyvykkyytensä yrityksen koko toimintaa ajatellen ovat tärkeitä. Pätevällä koulutuksella ja viestinnällä tuetaan heidän työnsä onnistumista nykyisin nopeasti muuttuvissa tilanteissa.**

**Toimitusjohtajat voivat olla osuustoimintayritysten hallitusten jäseniä. Myös osuuskuntien ulkopuolisia asiantuntijoita ja hallitusammatilaisia voidaan käyttää riittävän monipuolisen osaamisen ja valvonnan takaamiseksi. Molemmista näistä suomalaisessa osuustoiminnassa on jo viime vuosikymmeninä saatu hyvää kokemusta.**



## 3. SUOSITUKSET

Edellä olevaan taustapohdintaan viitaten Pellervon valtuuskunta antaa seuraavat jäsensuhteita ja hallintoa koskevat suositukset osuustoimintayrityksille:

### I. JÄSENSTRATEGIA

#### 1.

Jokaisella osuuskunnalla tulisi olla jäsenten sitouttamiseen ja kouluttamiseen liittyvä **jäsenstrategia**, jolle annetaan riittävä paino osuuskunnan johtamisessa.

Strategiassa tulee näkyä, miten jäsen pitkällä aikavälillä hyötyy osuuskunnasta, miten osuuskunta itse varmistaa tulevaisuuden kilpailukykyä, miten osuuskunta viestii nämä asiat ja miten osuuskunta kehittää vuorovaikutusta ja aktivoi jäsenistöään.

### II. TYÖSKENTELY- KÄYTÄNNÖT

#### 2.

Edustajiston ja hallintoelinten jäsenten lukumäärän tulee olla **tarkoituksenmukaisessa suhteessa** osuuskunnan jäsenmäärään ja työskentelyn tehokkuuteen. Liian suuria päättävien elinten ja toimielinten kokoja on syytä välttää.

#### 3.

Hallintoneuvostojen ja edustajistojen työskentelyä **aktivoidaan** sekä niiden ohjaaava ja edustuksellista **roolia kehitetään** osuuskunnissa ja Lähivakuutusyhdistyksissä. Hallintoneuvostojen lakkauttamiselle on oltava riittävät perustelut. Yrityksen kasvaessa esimerkiksi fuusioiden kautta hallintoneuvoston käyttöönotto voi olla perusteltua.

#### 4.

Hallitukset ottavat käyttöönsä **itsearviointin**, joka toteutetaan vuosittain tai tarpeen mukaan. Hallitukset laativat myös itselleen **vuosittaisen toimintasuunnitelman ja vuosikellon**.

#### 5.

Niitä tarvitsevilla yrityksissä hallitukseen valitaan muiden yritysten toimitusjohtaja ja/tai hallitusammattilaisia tuomaan hallitukseen **erityisosaamista** ja luottamushenkilöille apua heidän valvontatehtävänsä täyttämiseen.

### III. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

#### 6.

Osuuskuntien ja Lähivakuutusyhdistysten hallitukset ja toimiva johto **kannustavat** luottamushenkilöitä osuustoiminnan ja vakuutusyhdistystoiminnan **itseopiskeluun** yrityksen, yritysryhmän tai Pellervo-Seuran tuottaman internet- ja muun aineiston ja järjestelmien avulla. Oppimiselle on hyvä asettaa konkreettiset tavoitteet.

#### 7.

Uusien **luottamushenkilöiden rekrytoimiseksi** osuuskunnat ja Lähivakuutusyhdistykset tehostavat asiaan liittyvää tiedotusta.

#### 8.

Toimitusjohtajan ja johtavien toimihenkilöiden valinta ja perehdytys valmistellaan riittävästi.

#### 9.

Osuuskunnat ja Lähivakuutusyhdistykset huolehtivat, että niillä on olemassa **luottamushallinnon koulutussuunnitelma** tuleville vuosille. Koulutussuunnitelmassa varmistetaan, että:

a) uusille valituille luottamushenkilöille järjestetään perehdyttäminen ja tarvittava koulutus

b) edustajiston jäsenten osaamista kehi-

tetään kerran vuodessa esimerkiksi syys- tai kevätkokouksen yhteydessä

c) hallintoneuvoston jäseniltä edellytetään Pellervo-Instituutin 4-päiväisen HH-valmennuksen tai vastaavan suorittamista kahden vuoden sisällä hallintoon valinnasta; vaihtoehtoisesti hallintoneuvostoille järjestetään oman ryhmän sisäinen räätälöity HH-valmennus tai muu sitä vastaava koulutus

d) hallituksen jäseniltä edellytetään HH-valmennuksen tai HLJ-ohjelman tai muun vastaavan koulutuksen suorittamista kahden vuoden sisällä valinnasta.

● Koulutusharkintaan vaikuttavat osuuskunnan ja Lähivakuutusyhdistyksen koko ja liiketoiminnan luonne.

● Hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet osallistuvat vuosittain alan strategiaseminaareihin ja vastaaviin tapahtumiin osaamisensa ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

#### 10.

Kansainvälisen osaamisen vahvistamiseksi suurissa ja suurehkoissa osuuskunnissa ja niiden omistamissa yrityksissä etenkin hallituksen jäsenet osallistuvat englannin kielen opetukseen ja ulkomaisiin seminaareihin.

#### 11.

Osuuskunnat ja Lähivakuutusyhdistykset huolehtivat uusien toimitusjohtajien ja muun toimivan johdon osuustoimintaan tai keskinäiseen vakuutustoimintaan liittyvän **erityistietämyksen riittävästä tasosta**.

LÄHDE:

Tämä julkaisu on toimitettu Pellervo-Seuran valtuuskunnan 4.3.2011 hyväksymän raportin ja suositusten pohjalta. Alkuperäinen raportti löytyy netistä, [www.pellervo.fi/kirjasto/text/omistajuus%20ja%20hallinto2011.pdf](http://www.pellervo.fi/kirjasto/text/omistajuus%20ja%20hallinto2011.pdf)