

HEIKKI JUUTINEN - ÅKE STENSTRÖM - RAIMO VUORI

Tehokas omistajahallinto



Osuuskunnan
hallintohenkilön
käsikirja

Tehokas omistajahallinto

Kirjoittajat:

Heikki Juutinen (agronomi, MBA) on aiempi Pellervo-Instituutin toimitusjohtaja. Juutisella on pitkäaikainen kokemus luottamushenkilöiden kouluttamisesta ja osuuskuntien kehittämisestä. Nykyisin Juutinen toimii Elintarviketeollisuusliiton toimitusjohtajana.

Åke Stenström (KTM) on toiminut muun muassa Varubodenin toimitusjohtajana, SOK:n johtokunnan jäsenenä ja osuuskauppojen tarkastusjohtajana.

Raimo Vuori (varatuomari) on ollut Pellervo-Seuran pitkäaikainen lakiasiain johtaja ja on osuuskuntalain asiantuntija.

2. uudistettu painos

Toimituskunta
Sami Karhu ja
Per-Erik Lindström, Pellervo-Seura
Vuokko Pajala, Pellervon Julkaisupalvelu Oy

Kannen kuva: Lehtikuva

Piirroksat: Jarmo Koivunen, ”Kätsy”
Ulkoasu ja taitto: Seppo Vartiainen, Pellervon Julkaisupalvelu Oy

Copyright: Tekijät ja Pellervo-Seura

ISBN 952-5276-15-5

PunaMusta Oy 2006

Tehokas omistajahallinto

Osuuskunnan
hallintohenkilön
käsikirja

Sisällys

Esipuhe	6
1. Osuustoiminnallinen yritystoiminta	8
Osuustoiminta Suomessa	
Osuuskunta yritysmuotona	
Osuustoiminnan periaatteet	
2. Omistajat ohjaajina	14
Osuuskunnassa vaikuttaminen	
Luottamustyön merkitys	
Omistajavallan vaateet	
Miksi luottamushenkilöitä tarvitaan?	
Mitä luottamushenkilön tulisi osata?	
3. Hyvä luottamushenkilö	20
Luottamustehtävään perehtyminen	
Osuuskunnan johtaminen	
4. Hallinnon ytimessä	23
Osuuskunnan kokous	
Jäsenten kokous	
Jäsen ja ääni -periaate	
Edustajisto	
Hallitus	
Hallituksen puheenjohtaja	
Hallituksen kokous	
Hallituksen pöytäkirja	
Hallintoneuvosto	
Osuuskunnan muut toimielimet	
Muun toimielimen perustaminen ja tarkoitus	
5. Kokoukset ovat työtä	35
Onnistunut kokous	
Osuuskunnan kokouksen kulku	
Päätöksenteko äänestettäessä	
Äänestysmenettely osuuskunnan kokouksessa	
Hallinnon kokous	
Puheenvuorojen käyttö	
Pelisäännöistä sopiminen	
Toimielinten palkkiot	
Muiden toimielinten palkkiot	
6. Hallinnon vastuu ja velvollisuus	43
Oikeudellinen vastuu	
Liiketaloudellinen vastuu	
Vastuu yrityksen kehittämisestä	
Eettinen vastuu	
Valvonnan merkitys	

7. Yrityksen hallinnon työkalut	48
Edustajiston toiminnan kehittäminen	
Hallintoneuvoston toiminnan kehittäminen	
Hallituksen toiminnan kehittäminen	
Hallituksen roolit	
Hallituksen ja liikkeenjohdon yhteistyö ja työnjako	
Hallituksen seurantatehtävät	
Hyvän hallituksen jäsenet	
Hallitustyön arviointi	
Pelisäännöistä sopiminen	
Hallituksen puheenjohtajuus	
Toimitusjohtajan valinta	
Hyvä toimitusjohtaja	
Hallinnon sudenkuopat	
Osuuskunnan kilpailustrategiat	
8. Jäsen-suhteen hoito	62
Tietoa jäsenelle	
Neuvontaa jäsenelle	
Hallinto linkkinä kentälle	
9. Talouden hallinta	64
Tavoitteiden asettaminen ja niiden valvonta	
Oikeat ja riittävät tiedot	
Hyvä kirjanpito ja osuuskuntalain säännökset	
Tilinpäätösanalyysi	
Riskien hallinta	
Talouden tavoitteet	
Menestyvä osuuskunta	
Menestyksen merkit	
10. Osuuskunnan tulot ja verot	78
Verotettava tulo	
Tappiontasaus	
Voitonjako	
Verolaskelmat	
11. Osuuskuntia koskeva lainsäädäntö	84
Osuuskuntalain pääpiirteet	
Säännöt	
Rahastoanti	
Konserni	
Lähipiiri	
Hallinnon esteellisyys ja salassapitovelvollisuus	
Kilpailulainsäädäntö	
Eurooppa-osuuskunta	
Kirjanpitolaki	
Tilintarkastuslaki ja -tarkastajien valinta	
Tilintarkastuksen sisältö	
Sisäinen tarkastus	
Hyödyllistä kirjallisuutta	3. kansi

Esipuhe

Pellervo-Seura julkaisi 2002 osuuskunnan hallintohenkilöille suunnatun käsikirjan Tehokas omistajahallinto. Kirja tehtiin käytännönläheiseksi avuksi ja rohkaisuksi kaikille niille, joilla on mahdollisuus ja kiinnostusta lähteä mukaan osuustoiminnallisten sekä muiden jäsen- ja asiakasomisteisten yritysten hallintotehtäviin. Saadun palautteen perusteella kirja on löytänyt lukijansa ja tarjonnut hyödyllistä tietoa niin osuuskuntien asioista päättävälle kuin päättäviin tehtäviin valmistuville.

Hyvää omistajahallintoa tarvitaan vastaisuudessakin. Se oli yksi syy ottaa käsikirjasta toinen painos. Toiseen painokseen on uusittu joitain lukuja kokonaan, tällainen on esimerkiksi osuuskunnan tuloja ja veroja koskeva osuus. Muutoinkin teksti on kokonaisuudessaan päivitetty vastaamaan tämänhetkistä tilannetta.

Yrityksen johtaminen edellyttää niin ammattijohtajilta kuin luottamustehtäviin valituiltakin monenlaisia valmiuksia ja selkeää käsitystä omasta asemastaan. Osaamisen puute tai oman aseman hämärtyminen näkyvät jopa dramaattisesti silloin, kun asiat ovat menneet vikaan.

Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen johtamiseen todella perehdytään ja siihen paneudutaan hyvissä ajoin etukäteen. Kyse on yrityksen hyvinvoinnista, ei pelkistä teoreettisista pohdinnoista.

Jotta talouselämä voisi toimia tehokkaasti, on tärkeää saada yritysten hallintoon henkilöitä, joilla on tietojen ja taitojen ohella riittävästi aikaa, henkisiä valmiuksia ja motivaatiota luottamustyön hoitoon. Parhaimmillaan yritysten hallintotehtävät voivat olla todella mielenkiintoisia ja tarjota monia mahdollisuuksia ja henkilökohtaistakin tyydytystä.

Yrityksen luottamustyön vaatteet koskevat luonnollisesti myös osuuskuntia. Itse asiassa osuustoiminnallisessa yrittämismallissa on erityispiirteitä, joiden vuoksi keskeisten päätöksentekijöiden vastuu on jopa suurempi kuin muussa yksityisessä yritystoiminnassa. Osuustoimintayrityksiin ei kohdistu samaa julkista mielenkiintoa ja valvontaa kuin muihin, varsinkin pörssinoteerattuihin yrityksiin. Vastaavasti osuuskuntien päätöksentekijät eivät voi käyttää pääomamarkkinoilta saatavaa tietoa apuna omien yritystensä johtamisessa.

Osuustoiminnalla on keskeinen rooli suomalaisessa talouselämässä, ja se voi parhaimmillaan antaa hyvinkin suuren kansallisen panoksen globalisoituvassa yritystoiminnassa. Miten suureksi tämä panos kehittyy, riippuu siitä, miten hyvin osuustoiminnallisia yrityksiä johdetaan ja kuinka hyvin ne osaavat hyödyntää osuustoiminnallisia kilpailuetujaan. Osuustoiminnassa ja kaikessa muussakin jäsen- ja asiakasomisteisessa yritystoiminnassa kilpailuedellytyksiä luo ja niistä pitkälle pitää huolen omistajaroolista vastaava luottamusjohto.

Nyt julkaistava kirja on osuuskuntien hallintohenkilöitä kouluttaneiden ja heitä sekä laki- että talousasioissa neuvoneiden henkilöiden, *Heikki Juutisen, Åke Stenströmin ja Raimo Vuoren*, työn tulos. Heitä on työssä auttanut Pellervo-Instituutin kehitysjohtaja *Matti Farin*.

Toivon tämän kirjan innostavan ihmisiä mukaan osuuskuntien omistajaohjaukseen ja antavan mahdollisimman hyvät eväät tässä työssä onnistumiseen.

Pellervossa tammikuussa 2006

Veikko Hämäläinen
toimitusjohtaja



1 OSUUSTOIMINNALLINEN YRITYSTOIMINTA

Osuustoiminta on sekä kansainvälisesti että kansallisesti mittavaa yritystoimintaa, jota harjoitetaan yli 90 maassa ja kaikissa maanosissa. Vaikka osuuskuntia ei olekaan yhtä paljon kuin esimerkiksi osakeyhtiömuotoisia yrityksiä, henkilöjäsenyyksien suuri määrä tuo esiin osuuskuntien todellisen merkityksen: eri puolilla maailmaa osuuskunnissa arvioidaan olevan yhteensä melkein 800 miljoonaa jäsentä. Euroopassa osuuskuntia on yhteensä 132 000 ja jäseniä niissä on yli 83 miljoonaa.

Perinteisesti osuuskunnat ryhmitellään tuottaja- ja kuluttaja-osuuskuntiin riippuen jäsenten suhteesta omaan osuuskuntaansa. Tuottajaosuuskuntien jäsenet tuottavat raaka-aineita tai tuotteita, joita osuuskunta jalostaa ja myy markkinoilla. Toiminta osuuskunnan kautta tuo yksittäiselle jäsenelle lisää varmuutta ja kannattavuutta verrattuna yksin toimimiseen.

Tuottajaosuuskunnat liittyvät perinteisesti maatalouteen ja niiden lasketaan vastaavan yli yhdestä kolmasosasta maapallon elintarvikehuollosta. Nykypäivänä on myös osuustoiminnallisesti järjestäytyneitä arkkitehtitoimistoja, parturiliikkeitä ja lääkäri-aseimia, työntekijöiden osuuskuntia sekä lastentarhoja. Olen-

Pellervo-Seura on osuustoiminnallisten yritysten valtakunnallinen palvelu-, yhteistoiminta- ja etujärjestö, jonka toiminnan tavoitteena on parantaa jäsenyhteisöjen liiketoiminnan toimintaedellytyksiä. Pellervon jäsenenä on 400 osuustoiminnallista yritystä ja yhteisöä, joiden keskeiset toimialat ovat pankki- ja vakuutustoiminta, elintarvike- ja metsäteollisuus sekä maataloustarvikekauppa.

Pellervo-Seuran, Suomen Osuuskappojen Keskusliiton, Osuuskunta Tradeka-Yhtymän ja Osuuspankkikeskus Osk:n yhteiselimenä toimii 2001 perustettu Osuustoiminnan neuvottelukunta.

naista näissä osuuskunnissa on, että ne ovat henkilöstöomisteisia, jäsentensä ammattitaitoa markkinoivia ja kehittäviä osuuskuntia.

Kuluttajaosuuskuntien tehtävä taas on välittää kulutustavaroita tai palveluja jäsenilleen, kuluttajille. Osuuskuntansa kautta kuluttajat pystyvät luomaan suurempia volyymejä, hankkimaan ostovoimaa markkinoilla tai tuottamaan tarvitsemiaan palveluja kätevämmiin tai halvempiin. Suomen menestyksekkäs osuuskaupaliike on tästä hyvä esimerkki. Pitkään on kuluttajaosuuskuntia ollut muillakin aloilla, niistä esimerkkinä sähkö-, vesi- ja puhelinosuuskunnat. Myös kuluttajaosuuskuntia on viime vuosina muodostettu uusille aloille, kuten IT-alalle verkko-osuuskuntia tai päivähoitoon vanhempien perustamia päiväkotia.

Osuuspankkeja ryhmitellään usein palveluosuuskuntiin. Toiminnallisesti ja asiakasomistajuuden kautta keskinäiset vakuutusyhtiöt sekä vakuutusyhdistykset ovat lähellä palveluosuuskuntia, mutta ovat oman lainsäädäntönsä, eivät osuuskuntalain alaisia.

Yksi tapa ryhmitellä osuuskuntia on jakaa ne perinteiseen osuustoimintaan ja uusosuustoimintaan. Uusosuuskunnille on ominaista, että ne toimivat sellaisilla aloilla missä aikaisemmin ei osuustoimintaa juuri ole ollut.

Koska osuustoimintaa esiintyy hyvin erilaisina yritystoiminnan versioina eri puolilla maapalloa, osuuskunnalle ja osuustoiminnalle on myös erilaisia tulkintoja. Suomalaisella osuustoiminnalla tarkoitetaan taloudellista yhteistoimintaa. Osuuskunnassa:

1. Jäsenillä / omistajilla on sama intressi.
2. Yritys harjoittaa taloudellista toimintaa.
3. Tukee jäsenten taloudenpitoa ja elinkeinoa.
4. Jäsenet käyttävät hyväkseen sen palveluita.
5. Jäsenet perustavat, hallitsevat ja omistavat yrityksen.
6. Jos jaetaan ylijäämää / voittoa jäsenille, se tapahtuu pääasiassa käytön suhteessa.

Osuuskuntien koko vaihtelee niin Suomessa kuin muissakin maissa muutaman jäsenen osuuskunnista kansainvälisiin osuustoimintayrityksiin, joilla on tytäryhtiöinä osakeyhtiöitä tai jopa pörssiyhtiöitä. Osuuskunnat eivät kuitenkaan ole kansainvälistyneet yhtä voimakkaasti kuin osakeyhtiömuotoiset yritykset, koska osuuskunnat usein toimivat kansallisesti tai paikallisesti jäsenkuntansa hyväksi ja jäsentensä elinkeinotoiminnan edistämiseksi.

Omistajiensa hallitsemina osuuskunnat eivät myöskään ole

Uusosuuskunnat toimialoittain 2005

Työ-, palvelu- ja asiantuntijaosuuskunnat	679
Markkinointiosuuskunnat	309
Kulttuuri-, kustannus- ja viestintäalan osuuskunnat	145
Hankintaosuuskunnat	85
Sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialan osuuskunnat	72
Matkailualan osuuskunnat	53
Energiaosuuskunnat	64
Kehittämissosuuskunnat	44
Vesiosuuskunnat	688
Muut osuuskunnat	81
Yhteensä	2 220












Tilastoidut osuuskunnat on perustettu vuoden 1987 jälkeen.
Lähteet: Patentti- ja rekisterihallitus sekä Pellervo-Seura.

joutuneet yritysjärjestelyjen kohteeksi muutoin kuin omistajien niin halutessa. Tavoitteena osuuskunnissa onkin ensisijaisesti osuuskuntien jäsenten etu, ei sijoittajien tuoton kasvattaminen.

Osuustoiminta Suomessa

Suomi on maailman vahvin osuustoimintamaa. Skandinaavisten maiden ohella Suomi on maatalousosuustoiminnan markkinaosuuksissa maailman huippua. Harva maa vetää vertoja suomalaisten osuuskauppojen ja osuuspankkien markkinaosuuksille. Suomi on maailman huipulla myös, kun verrataan jäsenyyksien

Osuustoiminnallinen ja keskinäinen yritystoiminta 2004

Osuustoimintaryhmä	Osuuskuntien määrä	Perusjäsenten määrä	Henkilöstö	Liikevaihto Milj. €	Markkinaosuus %
 OP-ryhmä	239	1 105 000	9 118	1 286	32,3
 Paikallisosuuspankit	42	80 642	730	101	3,4
 Lähivakuutusryhmä	90	450 000	1 000	287	8,3
 Metsäliitto	1	130 869	29 515	8 554	35
 Liha- ja einestalo	5	26 672	9 185	1 759	79
 maito 10 Osuusmeijerit	31	16 172	5 125	2 631	97
 Kotieläinjalostus	6	35 120	542	38	100
 Munapakkaamot	2	513	131	49	66
 Hankkija-Maatalous Oy	-	SOK:n omistama	784	720	42
 S-ryhmä	42	1 468 000	26 353	7 929	34,3
 Tradeka	1	297 500	5 383	1 264	10,0
Muuta keskinäistä vakuutuslaitostointaa yht.	10	2 216 000	4 405	5 429	35,5
Osuustoiminta yht. (ilman uusosuuskuntia)	469	5 826 488	92 271	30 047	

Lähde: Osuustoiminta-lehti 4/2005

*On syytä nykyisinkin muis-
taa, ettei osuuskauppaliike
ole ainoastaan kauppatoi-
mintaa ja taloudellisen
hyödyn hankkimista, vaan
se on myös siihen liittynei-
den kansalaisten itsekasva-
tustyötä ja kehittämistä ta-
loudellisten ja kaupallisten
asiain ymmärtämiseen.*

Viki Vesanen,
Osuuskauppaväen
kalenteri,
1934

määrää suhteessa väestöön tai osuuskuntien ja niiden tytäryhtiöiden yhteistä liikevaihtoa suhteessa bruttokansantuotteeseen.

Vuonna 2004 Suomen osuuskunnissa oli noin 3,2 miljoonaa jäsentä, ja niiden yhteinen liikevaihto oli liki 25 miljardia euroa. Kaupparekisterin mukaan osuuskuntia oli tuolloin 3 670. Jäsenyyksien suuri määrä selittyy osittain tietysti sillä, että monet henkilöt ovat samanaikaisesti usean osuuskunnan jäseniä. On kuitenkin arvioitu, että yli 60 % Suomen aikuisväestöstä kuuluu johonkin osuuskuntaan. Jos keskinäinen vakuutustoiminta lasketaan mukaan, "jäsenyyksien" määrä nousee melkein kuuteen miljoonaan.

Yli satavuotias Pellervo-Seura perustettiin kehittämään Suomen osuustoimintaa, ja edelleenkin Pellervo toimii osuustoiminnan edistäjänä ja edunvalvojana. Liki kaikki Suomen maata-

Osuuskunnan perustajan opas
on kattava käsikirja osuuskun-
nan perustajille. Oppaaseen
kuuluva tietopaketti sisältää
uuden osuuskuntalain ja
Osuustoiminnan periaatteet
-vihkosen.
Opas on koottu Pellervo-
Seurassa.

Osuuskunnan peruspiirteitä

Osuuskunta	Osakeyhtiö
• Jäsentensä omistama ja demokraattisesti hallitsema yritys	• Osakkeenomistajien omistama ja useasti suurten osakkaiden hallitsema yritys
• Päätösvalta jäsen ja ääni-periaatteella (= pääsääntö)	• Päätösvallan jakautuminen osakeomistuksen mukaan
• Osuuskunta omistaa periaatteessa osuuskunnan varat	• Osakkeenomistajat omistavat osakeyhtiön varat
• Tuloksen jako jäsenille sen mukaan kuin he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluita	• Tuloksenjako osakeomistuksen mukaan
• Pääoman tuotto ei pääasia. Tavoitteena jäsenten elinkeinotoiminnan edistäminen tai palvelujen tuottaminen.	• Pääoman tuotto pääasia. Tavoitteena kasvattaa omistajien varallisuutta.
• Jäsenmäärä ja osuuspääoma avoin	• Osakepääoman suuruus kiinteä
• Osuuskunta valitsee itse omistajansa	• Osakeyhtiö voidaan vallata
• Toiminta osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen puitteissa	• Toiminta osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen puitteissa
Osuuskuntalaki lisä- ja sijoitusosuuksineen sekä ilmaisenteineen mahdollistaa hyvinkin osakeyhtiömäisiä osuuskuntia. Purettaessa osuuskunta sen varat voidaan jakaa jäsenille. Tosin osakeyhtiö voi toimia sääntöjensä perusteella myös varsin osuustoiminnallisesti.	

perusarvot

- omatoimisuus
- omavastuus
- demokratia
- tasa-arvo
- oikeudenmukaisuus
- solidaarisuus

eettiset arvot

- rehellisyys
- avoimuus
- yhteiskunnallinen vastuu
- muista ihmisistä välittäminen

lousosuuskunnat; osuusmeijerit, -teurastamot, munanpakkamot, vihannesosuuskunnat ja kotieläinjalostusosuuskunnat ovat suoraan tai välillisesti Pellervon jäseniä. Näissä maatalousosuuskunnissa oli 2004 yhteensä 78 000 jäsentä. Lisäksi muun muassa 132 000 jäsenen Metsäliitto, noin 200 yksittäistä osuuspankkia ja Lähivakuutusryhmä kokonaisuudessaan kuuluvat Pellervoon.

Suomalaisilla osuuskaupoilla on 44 prosentin markkinaosuus maamme päivittäistavara-kaupasta. S-ryhmän osuuskaupoilla on noin 1,5 miljoonaa jäsentä ja koko S-ryhmällä kahdeksan miljardin euron myynti. Osuuskunta Tradeka-yhtymän jäsenmäärä on noin 300 000. Ykkösbonus-asiakkaita, jollaisena voi olla ei-jäsenkin, oli vuoden 2004 lopussa lähes 1,5 miljoonaa. Pankki-puolella OP-ryhmällä on melkein 32 prosentin markkinaosuus talletuksissa ja yli 1,1 miljoonaa jäsentä. Näiden lisäksi Paikallisuospankeissa on yli 80 000 jäsentä. Sekä osuuskaupat että osuuspankit ovat kymmenen viime vuoden aikana kasvattaneet jäsenmääriään ja markkinaosuuksiaan.

Keskinäisistä yhtiöistä Lähivakuutusryhmään kuuluvilla vakuutusyhdistyksillä on 450 000 asiakasomistajaa ja melkein 300 miljoonan euron liikevaihto. Tapiola on 820 000 asiakasomistajallaan Suomen suurin keskinäinen vakuuttaja. Muita keskinäisiä yhtiöitä ovat Suomi ja Fennia.

Sivun 10 taulukossa esitetään Suomen perinteinen osuustoiminta kokonaisuudessaan vuoden 2004 lopussa. Lisäksi taulukon loppuun on otettu mukaan keskinäinen vakuutustoiminta. Samalle sivulle on listattu uusosuuskunnat toimialoittain.

Osuuskunta yritysmuotona

Osuuskunta on jäsenten sopimusvapauteen perustuva joustava yritysmuoto. Osuuskuntaan kuuluvat voivat itse päättää yrityksen jäsenmäärästä ja osuuspääoman suuruudesta. Osuuskunnasta on myös verrattain helppo erota. Osuuskunnan voi perustaa kolme luonnollista henkilöä, yhteisöä, säätiötä tai muuta oikeushenkilöä tukemaan jäsentensä taloudenpitoa tai elinkeinoiminnan harjoittamista. Tyypillistä osuustoiminnassa on lisäksi se, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tai sen tytäryhteisön tarjoamia palveluja.

Osuuskunnalla on demokraattinen hallinto, jota toteutetaan jäsen ja ääni -periaatteella. Tästä periaatteesta voidaan kuitenkin poiketa, jos osuuskunnan säännöt niin sallivat.

Jäsen voi vaikuttaa toimintaan osuuskunnan kokouksessa tai äänestämällä edustajiston vaaleissa. Jäsen vaikuttaa myös käyttämällä aktiivisesti osuuskuntansa palveluja ja osallistumalla osuuskunnan järjestämiin tilaisuuksiin.

Osuuskunnan lakimääräiset toimielimet ovat osuuskunnan kokous, hallitus ja tilintarkastajat. Myös toimitusjohtaja voidaan valita, mutta vain osuuspankeissa valinta on pakollinen. Säännöissä voidaan lisäksi määrätä niin, että edustajisto korvaa osuuskunnan kokouksen joko kokonaan tai osittain. Edustajisto on yleensä käytössä isoissa osuuskunnissa. Hallintoneuvosto voidaan asettaa eräänlaiseksi väliportaan elimeksi edustajiston tai osuuskuntakokouksen ja hallituksen välille.

Jäsen voi olla osuuskuntaansa asiakas- tai liikesuhteessa niin, että hän on sen asiakas, tuottaja, palvelujen käyttäjä tai palvelujen tuottaja. Jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan velvoitteista, ellei säännöissä ole lisämaksuvelvollisuutta koskevia määräyksiä.

Osuustoiminnan periaatteet

Arvot ja periaatteet antavat osuustoiminnalle sen tärkeimmän kilpailuedun. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto, ICA, on muotoillut periaatteet vuonna 1995 seuraavasti:

1. Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita.
2. Perusosuuskunnat noudattavat jäsen ja ääni -periaatetta.
3. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen.
4. Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, oma-toimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita.
5. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolleen ja henkilöstölleen mahdollisuuden koulutukseen.
6. Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä.
7. Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävästä kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla.

Suomesta ICA:n jäseninä ovat Pellervo-Seura ja Suomen Osuuskauppojen Keskusliitto SOKL ry.



2. OMISTAJAT OHJAAJINA

Osuuskunnassa on mahdollista, että jäsen voi suhteellisen pienellä osuismaksulla olla mukana yrityksensä toiminnassa. Tämän vuoksi jäseneltä jää ehkä huomaamatta se, miten pienentkin osuuden takana piilee suuria taloudellisia arvoja ja miten ne lisäävät osuuskunnan kontrollin tarvetta.

Silloin kun osuuskunta on kasvanut paikallisesta alueelliseksi ja alueellisesta valtakunnalliseksi yritykseksi, osuuskunnan jäsen pitääkin kysyä, miten hänen osuuttaan hallinnoivat ne henkilöt, jotka on valittu hallitukseen, hallintoneuvostoon ja edustajistoon ja miten toimiva johto hoitaa tehtäviään. Koska osuuskunnassa on kyse myös hallinnoimisesta ja siihen liittyvästä vastuusta, omistajuus on laajempi asia kuin omistajuus osakeyhtiössä. Omistajuuteen liittyviä seikkoja jäsenistö on pahimmassa tapauksessa joutunut arvioimaan vasta, kun osuuskunta on joutunut taloudellisiin vaikeuksiin – parhaimmassa tapauksessa sil-

**Lisätietoa
omistajaohjauksesta:**

*Omistajaohjaus ja valvonta
osuuskunnissa.*

*Pellervon omistajaohjaustyö-
ryhmän mietintö 2001.*

loin, kun edessä on ollut huomattavia investointeja ja on pitänyt ottaa kantaa pääoman riittävyteen.

Pörssiyhtiöiden menestymistä mitataan jatkuvasti sen mukaan, miten osakkeiden arvo määräytyy markkinoilla. Tällaista arviointitapaa ei osuuskunnan omistajilla ole. Osuuskunnassa omistaja-arvon kehitystä voidaan seurata yrityksen saavuttaman taloudellisen tuloksen perusteella, jäsenten saamien palveluiden arvona tai osuuskunnan kehittämiseen jätetyn varallisuuden kautta. Maatalousosuuskunnassa tärkeä talousmittari vertaa, mikä on jäsenelle maksetun raaka-aineen hinta verrattuna markkinahintaan.

Osuuskunnissa omistaja voi arvon mittarina käyttää taloudellista lisäarvoa. Taloudellinen lisäarvo saadaan, kun liiketoiminnan tulokseen lisätään korvaus silloin kun jäsenille on maksettu markkinahinnasta poikkeavia "ylihintoja" tai annettu "alennuksia".

Taloudellisen lisäarvon kautta toimintaa voidaan ohjata siten, että pääoma ei makaa laiskana, vaan sitä käytetään tehokkaasti tuottoisiin investointeihin. Taloudellinen lisäarvo ohjaa myös nostamaan kapasiteetin käyttöastetta tai alentamaan kiinteään omaisuuteen sitoutuneen pääoman määrää. Oleellisinta omistajaohjauksessa on, että omistaja-arvo ilmaistaan (rahallisena) suurena, jolle voidaan asettaa tavoitteita ja jota voidaan seurata ja mitata. Tämän toteuttaminen on omistajahallinnon keskeisin tehtävä.

Vaikka omistajalähtöinen näkökulma sopii hyvin osuuskuntien valvontaan ja ohjaukseen, pitää muistaa osuuskuntien erilaisuus osakeyhtiöihin nähden. Eroja on tavoitteen asettelussa, omistuksen luonteessa, rahoitustavoissa, tuloksenjakotavoissa sekä päätöksenteossa. Omistajaohjaukseen liittyvät kysymykset ovat osuuskunnan menestymisen kannalta tärkeitä.

Omistajaohjaukseen kuuluu

1. Omistajien oikeus valvoa osuuskunnan toimintaa
2. Omistajien oikeus osallistua voiton eli ylijäämän jakoon.

Osuuskunnassa vaikuttaminen

Omistajien eli jäsenten tasa-arvoinen vaikuttaminen yrityksensä toimintaan on järjestetty edustuksellisen hallinnon avulla. Pää-

täntäelimenä on osuuskunnan kokous tai edustajisto, hallintoeliminä ovat hallintoneuvosto ja hallitus – pienissä osuuskunnissa useimmiten vain hallitus.

Osuuskunnassa on demokraattinen hallinto. Osuuskunnan kokoukseen osallistuvat jäsenet; edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenet ovat valittuja jäseniä. Hallituksessa voi jäsenten lisäksi olla toimitusjohtaja tai joku ulkopuolinen asiantuntija. Useimmiten toimitusjohtaja on vain asioiden esittelijä. Puheenjohtajuus ja äänten enemmistö on aina jäsenten valitsemilla edustajilla.

Osuuskunnan jäsenhallinnon eräänä tärkeänä tehtävänä on päättää oman osuuskunnan hallinnon rakenteesta. Hallinnon rakenteessa on viime vuosina ollut sama suuntaus kuin muidenkin yritysten organisaatorakenteissa – keventäminen. Hallinnon rakenteesta päätettäessä on kiinnitettävä huomiota oman osuuskunnan jäsenmäärään, toimialan luonteeseen, osuuskunnan laajuuteen sekä omistajaryhmien erilaisuuteen tai yhteneväisyyteen, päätöksenteon tehokkuuteen ja jäsensuhteeseen. Kyse on ennen kaikkea siitä, kuinka omistajaohjaus organisoidaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Osuuskunnan toimintaa säätelevät osuuskuntalaki, osuuskunnan säännöt, hallintoneuvoston mahdollinen työjärjestys ja hallituksen mahdollinen ohjesääntö. Tilintarkastajat valvovat yrityksen toimintaa osuuskuntalain ja tilintarkastuslain edellyttämällä tavalla. Tilintarkastajat raportoivat työstään osuuskunnan omistajille.

Luottamustyön merkitys

Osuuskuntien johtamisessa luottamushallinnolla ja liikkeenjohdolla on omat roolinsa ja tehtävänsä. Luottamustehtävän merkitys selviää, kun pohtii mikä on osuuskunnan omistajuuden merkitys – yrityksen menestymisen kannaltahan on aivan ratkaisevaa, kuinka toimiva ja tehokas omistajien joukko yrityksellä on. Toimiva luottamusjohto luo yritykselle menestymisedellytykset

1. Määrittelemällä taitavasti yrityksen perustehtävän
2. Valvomalla, tukemalla, vaihtamalla johtoa
3. Huolehtimalla yrityksen uudistumisesta ja kehittämisestä.

Yrityksen perustehtävää määriteltäessä otetaan huomioon

Me rupeamme yhdessä rakentamaan uutta aikakautta, kehittyneitten, jalostuneitten yhteis- ja osuustoimintajoukkojen kansanvaltaista aikakautta. Ja me uskomme, että meidän joukkomme täten luovuttaa arvoja, antaa elämälle sysäyksen eteenpäin.

Nimimerkki Eräs Peller-
von lukija,
Pellervo 24/1918

ainakin seuraavat kysymykset: miksi olemme olemassa eli millaisessa bisneksessä haluamme olla mukana; mikä on omistajien tahdon ja arvojen mukaista nyt ja mitä asioita tavoitellaan jatkossa. Näiden määrittelyjen kautta yrityksen liikkeenjohto tietää, mitä sen on saatava aikaan.

Yrityksen perusmääritelmä sanelee yrityksen rakenteen ja asettaa reunaehdot johdolle, kun se täyttää annettua perustehtävää.

Omistajien on myös huolehdittava riittävästä seurannasta. Omistajien työnä on katsoa, miten yritykselle asetetut tavoitteet on saavutettu ja edetäänkö niihin strategian suuntaisesti. Aivan yhtä tärkeää kuin on liikkeenjohdon valvonta, on omistajien tuki johdolle. Toisaalta jos omistajat epäävät tukensa, on heidän myös kyettävä vaihtamaan johtoa.

Osuuskuntien pitkäjänteisen kilpailukyvyyn kehittämisen kannalta on tärkeää, että yrityksen hallinto huolehtii riittävästä investoinneista ja resursseista toiminnan kehittämiseksi. Suomesakin on ikäviä esimerkkejä maatalouden osuuskunnista, jotka ovat tuottajajäsenilleen maksaneet vuosia korkeampaa hintaa, mihin tilityskyky olisi riittänyt, ja joissa ei ole samanaikaisesti varattu riittävästi varoja yritystoiminnan uudistamiseen ja kehittämiseen. Luottamusjohdon on myös ymmärrettävä yritystoiminnan pitkäjänteisyys ja markkinalähtöisyys. Osuuskuntien menestymisen markkinoilla on ainoa tapa huolehtia jäsenten elinkeinotoiminnan menestyksestä.

Omistajavallan vaatteet

Omistajavallan käyttämisen pitäisi olla ammattimaista. Valtaa käyttävä tarvitsee vankkaa liikkeenjohdollista osaamista, toimialamuutosten ymmärrystä ja oikean kuvan tulevasta kilpailuymäristöstä.

Omistajavaltaa käyttävällä pitäisi olla näkemys tehokkaan organisaation rakenteesta ja työtavoista, kyky toimia koko omistajakunnan edustajana ja näin ollen kyky asettaa realistiset kannattavuus- ja kehitysvaatimukset yritykselle. Jotta hallintohenkilö pystyy riittävästi paneutumaan yrityksen toimintaan ja vaikuttamaan sen kehitykseen, hän tarvitsee paitsi toimivan seurantajärjestelmän myös toimivan ja avoimen yhteyden osuuskunnan hallintohenkilöihin ja johtoon.

Kyetäkseen selviytymään luottamustehtävästä menestyksellisesti on luottamushenkilön syytä varsinkin työn alkuvaiheessa käyttää aikaa tutustuakseen yritykseen ja perehtyä sen kehittämiseen. Samoin hänen on seurattava oman toimialansa kehitystä ja kyettävä arvioimaan tulevaa.

Luottamustehtäviä hoidetaan virallisesti kokouksissa. Oman lisäpanoksen tuominen kokouksiin asioita kyseenalaistamalla, johtopäätöksiä tekemällä ja ideoita esittämällä on jokaisen luottamushenkilön velvollisuus.

Luottamustehtävä tuo velvoitteita myös kokousten väliselle ajalle: omalla positiivisella ja kehitystä tukevalla esimerkillään ja toiminnallaan luottamushenkilö voi vaikuttaa hyvin paljon muiden jäsenten ja johdon käyttäytymiseen ja käsitykseen yrityksestä.

Miksi luottamushenkilöitä tarvitaan?

Menestyäkseen kovassa kilpailussa osuuskunnalla on oltava osaava liikkeenjohto, ammattitaitoinen henkilöstö sekä päteviä luottamushenkilöitä päätöksentekijöinä. Hallinnon tavoitteena on huolehtia siitä, että osuuskunta tuottaa omistajilleen

- palvelut mahdollisimman tehokkaasti
- mahdollisimman hyvän kannattavuuden
- mahdollisimman hyvän pitkän aikavälin arvon.

Suoriutuakseen yksin sääntöjen mukaisista tehtävistään luottamushenkilöllä tulee olla monenlaista osaamista. Hänen tulisi olla kokenut, riippumaton ja ennen kaikkea hänellä pitäisi olla aikaa perehtyä yrityksen asioihin.

Esimerkiksi edustajiston jäsenen tulisi tilinpäätöskokouksessa työskentelyä varten tuntea oman yrityksensä ja toimialansa tilanne perusteellisesti, tietää strategia ja tavoitteiden toteutuminen sekä osata tulkita tilinpäätöstä taloudellisen suunnan selvittämiseksi.

Hallintoneuvostoissa raamitetaan usein yrityksen strategiset tavoitteet ja reunaehdot, tehdään tärkeitä henkilövalintoja sekä valvotaan hallituksen toimintaa. Hallituksella puolestaan on tärkeä rooli strategian valinnassa, tavoitteiden asettelussa, operatiivisen johdon ohjaamisessa ja seurannassa. Näin varsinkin osuuskunnan hallituksen jäseneltä vaaditaan hyvää liikkeenjohdollista osaamista ja ammattilaisen otetta.

Hanki perustiedot osuuskunnastasi ja perehdy niihin huolella.

Osuustoiminta-lehti seuraa suomalaista ja kansainvälistä osuustoimintaa. Osuustoiminta on johdon ja hallinnon ammattilehti.

Mitä luottamushenkilön tulisi osata?

Hyväksi luottamushenkilöksi ei tulla hetkessä, vaan työhön kasvetaan vähitellen, kun perehdytään tehtäviin ja kehitetään omaa osaamista. Luottamushenkilön tulee huolehtia, että hänelle toimitetaan riittävästi informaatiota päätöksenteon pohjaksi.

Luottamustehtävän hoitamiseksi tulee yrityksestään tuntea

- säännöt, yrityksen tausta ja rakenne
- toiminta-ajatus
- tavoitteet ja niiden toteutuminen
- toimintasuunnitelma, -tapa ja talousarvio
- taloudellinen tilanne
- markkina-asema, kilpailutilanne
- tuotteet, palvelut
- asiakaspalaute.

Yrityksen taustasta ja kehityksestä saa kuvan tutustumalla yrityksestä julkaistuun sähköiseen ja kirjalliseen materiaaliin – myös koulutus- ja yritys-esitteisiin – useamman vuoden ajalta. Yrityksen toimivuutta voi kriittisesti arvioida kyselemällä jäsenten ja asiakkaiden mielipiteitä toiminnan laadusta. Arvokasta tietoa voi saada myös asiakaspalautteista.



3. HYVÄ LUOTTAMUSHENKILÖ

Hyvän luottamushenkilön tunnistaa siitä, että hänellä on

- kokonaisnäkemys osuustoiminnallisesta yritysmallista ja toimintaympäristöstä
- liikemiesnäkemystä ja -kokemusta
- näkemys tehokkaan organisaation rakenteesta ja työtavoista
- kyky ymmärtää toimialan muutostarpeet
- kyky ja valta tarvittaessa puuttua yrityksen toimintaan

ja että hän

- tajuaa vastuunsa laaja-alaisesti
- tajuaa henkilökohtaisen vastuunsa ja edustavansa kaikkia jäseniä
- seuraa alan kehitystä ja yritysympäristöä, kansainväliselläkin tasolla
- osaa tavoiteasettelun sekä toiminnan ohjauksen ja seurannan
- pystyy suhtautumaan kriittisesti asioihin ja muodostamaan niistä omakohtaisen käsityksen
- pystyy lukemaan raportteja ja tekemään niistä johtopäätöksiä
- pystyy positiiviseen yhteistyöhön muiden jäsenten kanssa
- on valmis uhraamaan riittävästi aikaa paneutuakseen yrityksen asioihin
- kykenee tukemaan pätevää johtoa ja tarvittaessa vaihtamaan epäpätevän johdon
- käyttää itse esimerkillisesti osuuskuntansa palveluita.

Ihminen, joka rakastaa työtään - siinä on jotakin, joka on maailmanlakien mukais-ta. Se on tervettä kauneutta, se on oikeaa laillista ja pyhää ihmisonnea.

Kersti Bergroth,
Oma muotokuva

Luottamustehtävään perehtyminen

Oma ammattitaito, aktiivinen jäsenyys, mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa ja kiinnostus yhteisiin asioihin antavat hyvän lähtökohdan uuteen luottamustehtävään. Myös omat henkilökohtaiset ominaisuudet kuten keskustelutaito, aktiivisuus, tiedonhalu ja vaikuttamisen ilo ovat hyviä työn eväitä.

Useimmat osuuskunnat tarjoavat luottamushenkilöille mahdollisuuden kehittyä työssä niin tiedollisesti kuin taidollisestikin. Monessa osuuskunnassa on hallinnolle laadittu omat koulutus- ja kehitymissuunnitelmat. Jos sellaisia ei omassa osuuskunnassa ole, ne on syytä tehdä.

Uusille edustajiston, hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille järjestetään – tai ainakin tulisi järjestää – yrityskohdaisia perehdyttämistilaisuuksia, joissa selvitetään osuuskunnan tehtäviä, toimintaa ja sääntöjä. Tavoitteena on, että luottamushenkilöt pystyisivät jo kautensa alkuvaiheessa täysipainoiseen työhön ja että he hyvän motivaation myötä toisivat mahdollisimman arvokkaan lisän yrityksen toimintaan. Perehdyttämistilaisuuksissa tutustutaan myös toisiin luottamushenkilöihin ja henkilöstöön. Samoin tilaisuuksissa opitaan tuntemaan eri hallintoelinten ja operatiivisen johdon roolit, tehtävät ja vastuut. On luonnollista, että hallituksen jäseniltä odotetaan syvällisempää perehtymistä toimialaan ja yritykseen kuin esimerkiksi edustajiston jäseniltä.

Osuuskunnan johtaminen

Jokaisella yrityksellä on omat ”luonteenpiirteensä” ja jokaisessa yrityksessä on oma yrityskulttuurinsa. Yrityskulttuuri tarkoittaa jokapäiväistä tapaa tehdä työtä ja sen piirteisiin johdon työtavalla on ratkaiseva vaikutus. Yrityskulttuuri kuvaa yrityksen luonnetta. Se kertoo, millä tavalla ihmiset kohtelevat toisiaan. Mitä arvoja ihmiset seuraavat? Kuinka ihmisiä motivoidaan? Miten valtaa käytetään?

Yrityksen johtamisen tulisi aina lähteä positiivisesta ihmis-käsityksestä, mikä tarkoittaa sitä, että jokainen ihminen haluaa onnistua ja menestyä työssään ja jokainen on halukas kantamaan vastuuta, oppimaan uutta, ottamaan vastaan haasteita ja kehittämään itseään. Hyvän johtajan tehtävänä

*Miehen, jalon, järjellisen,
retkillänsä rehellisen,
tie on tietty kunniaan
avun kautta Armiaan.*

Jaakko Juteini, Mies

Strategialla tarkoitetaan tietoista suunnan valintaa.

onkin ihmisten johtaminen siten, että ihmiset saadaan toimimaan yhdessä ja suorittamaan yhteistä tehtävää.

Johtamiseen liittyen puhutaan usein erilaisista johtamisjärjestelmistä (tulosjohtaminen, resurssijohtaminen, arvojohtaminen, strateginen johtaminen ja niin edelleen). Nykyään toimitusjohtajat eivät ole jonkin tietyn johtamisjärjestelmän soveltajia, vaan he kehittävät oman, itselleen ja yritykseensä sopivan johtamistavan. Yrityksessä voi olla vain yksi toimitusjohtaja. Toimivassa työnjaossa ei ole koskaan ristiriitaa hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välillä. Onnistuneessa työnjaossa myös henkilökemia toimii.

Johtamisen kannalta osuuskunnan ja osuuskuntien omistaman oy:n tai oy:n johtaminen on haasteellista ja vaativaa, sillä johdon on samanaikaisesti ajettava sekä yrityksen että jäsenistön etua. Eivätkä johtamisen haasteet ainakaan vähene, jos esimerkiksi tytäryhtiö on pörssissä ja omistajina on osuuskunnan lisäksi myös ulkopuolisia sijoittajia. Tällaisessa yrityksessä tai konsernissa liikkeenjohdon lisäksi myös hallinnolta edellytetään todella korkeaa liikkeenjohdollista osaamista.

Osuuskuntien kuten osakeyhtiöidenkin joukossa on sekä hyvin että huonosti menestyviä yrityksiä. Yritysten menestyminen riippuu ratkaisevasti johdon kyvykkyydestä; liikkeenjohdon lisäksi kyse on myös hallinnon liikkeenjohtokyvystä. Seuraavaan on lyhyesti koottu muutamia tärkeitä yrityksen johtamisen perusasioita.

Osuuskunnan johtamisen aakkoset:

1. Johto eli hallitus ja toimitusjohtaja yhdessä

- vastaa yrityksen kaikesta toiminnasta ja tekemisistä omistajille
- vastaa strategisen suunnitelman laadinnasta ja sen toteuttamisesta
- toimii esimerkkinä, tien näyttäjänä, innoittajana ja sitouttajana
- huolehtii että yritys on selvillä jäsenten odotuksista ja vastaa niihin.

2. Toimitusjohtaja

- vastaa toimintojen suunnittelusta ja toteutuksesta
- vastaa strategiavaihtoehtojen suunnittelusta ja esittelystä hallitukselle

- vastaa budjettien ja investointien suunnittelusta
- vastaa riittävästä informaatiosta hallitukselle.

3. Hallitus

- osallistuu strategian suunnitteluun ja päättää strategiasta
- asettaa tavoitteet, hyväksyy budjetit ja päättää investoinneista sovittujen pelisääntöjen mukaan
- seuraa, että toiminta etenee sovittujen tavoitteiden ja päätösten mukaisesti
- valitsee kyvykkään toimitusjohtajan ja tarvittaessa erottaa hänet.



4. HALLINNON YTIMESSÄ

Seuraavaan on koottu osuuskuntalain mukaiset hallintoelinten keskeiset tehtävät. Omien luottamustehtävien selvittämiseksi on syytä perehtyä paitsi osuuskuntalain antamiin yleisiin puitteisiin myös oman osuuskunnan sääntöihin.

Osuuskunnan kokous

Osuuskunnan asioissa ylin päätösvalta on osuuskunnan kokouksen läsnäolevilla jäsenillä.

Osuuskunnan kokoukselle kuuluu osuuskunnan tärkeistä resursseista päättäminen: se esimerkiksi vahvistaa tilinpäätöksen, myöntää vastuuvapauden, päättää tuloksen (yli jäämän) käyttämisestä, suorittaa tarvittavat vaalit ja

Osuuskunnan kokousten ongelmana on jäsenten heikko osallistuminen. Miten sitä voitaisiin kehittää?

päätää jäsenten taloudellisista panoksista osuuskuntaan eli osuusmaksuista ja muista oman pääoman ehtoista maksuista.

Osuuskunnan kokouksessa päätetään myös sääntöjen muuttamisesta, osuuskunnan sulautumisesta ja jakautumisesta, osuuskunnan muuttamisesta osakeyhtiöksi ja osuuskunnan purkamisesta.

Tärkeimmät osuuskunnan – ja edustajiston – kokousta koskevat säännökset sisältyvät osuuskuntalain 4. lukuun.

Vuosittain on pidettävä ainakin yksi varsinainen kokous. Osuuskunnalla voi olla useitakin varsinaisia kokouksia, jos säännöissä näin määrätään. Tällöin on säännöissä myös määrättävä, mitkä asiat kussakin kokouksessa käsitellään.

Ylimääräisiä osuuskunnan kokouksia voidaan pitää silloin, kun hallitus tai hallintoneuvosto katsoo sen tarpeelliseksi. Myös yhdelläkin tilintarkastajalla ja jäsenten äänimäärästä vähintään kymmenesosaa edustavalla vähemmistöllä on oikeus vaatia ylimääräistä kokousta tiettyä asiaa varten. Säännöissä voidaan pienentää jäsenten vähimmäismäärää koskevaa vaatimusta.

Osuuskunnan kokous on pidettävä osuuskunnan kotipaikassa ellei säännöissä toisin määrätä.

Jäsenten kokous

Jäsenten kokous on käyttökelpoinen pienelle osuuskunnalle.

Jäsenet voivat päättää osuuskunnan kokoukselle kuuluvista asioista myös pitämättä nimenomaista kokousta ja toimittamatta kokouskutsua ja muuta ennakkoinformaatiota. Tämä edellyttää kuitenkin, että kaikki jäsenet hyväksyvät päätöksentekotavan. Tilinpäätökseen liittyvät päätökset voidaan kirjata vain tilinpäätökseen.

Tällainen mahdollisuus tehdä päätöksiä ilman muodollista kokousta on varsin käyttökelpoinen pienehköissä osuuskunnissa, koska se vähentää kokousbyrokratiaa. Sama käytäntö koskee suuriakin osuuskuntia, mutta niissä kaikkien jäsenten yksimielisyyden hankkiminen voi olla hankalaa tai lähes mahdotonta. Nämä päätökset on tehtävä kirjallisesti ja päivättävä sekä vähintään kahden jäsenen allekirjoitettava.

Jäsen ja ääni -periaate

Jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua osuuskunnan kokoukseen ja käyttää siellä puhevaltaa, ellei esteellisyys tai siihen rinnastettava muu syy rajoita oikeutta.

Osuuskunnan jäsenenä oleva tytäryhteisö ei kuitenkaan saa osallistua kokoukseen. Jäsen voi valtuuttaa myös asiamiehen edustamaan itseään, jollei säännöissä rajoiteta valtuutuksen käyttöä. Jäsentä voi edustaa aina myös lakimääräinen edustaja, esimerkiksi alaikäistä hänen huoltajansa ja kuolinpesää pesänhoitaja. Jäsenellä ja asiamiehellä saa olla avustaja kokouksessa.

Osuuskunnassa vallitsee yleensä jäsen ja ääni -periaate. Kaikentyyppisten ja -kokoisten osuuskuntien säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että jäsenillä on erisuuruinen äänimäärä. Jos äänien porrastusta esimerkiksi osuuskunnan tarkoituksen ja toimialan vuoksi pidetään aiheellisena, äänimäärä ei kuitenkaan saa perusosuuskunnassa olla suurempi kuin kymmenen kertaa toisen jäsenen äänimäärä.

Osuuskunnan kokouksessa päätökset tehdään yleensä yksinkertaisella, ehdottomalla ääntenenemmistöllä. Näin päätökseksi tulee se mielipide, jota kannattaneilla jäsenillä on enemmän kuin puolet annetuista äänistä. Hylättyjä ja tyhjiä ääniä ei lasketa mukaan; vain äänestykseen osallistuneen jäsenen tahdonilmaisu, esimerkiksi Jaa/Ei/Lykätään-mielipide ratkaisee.

Vaaleissa käytetään pääsääntöisesti suhteellista enemmistötapaa: valituksi tulee se, joka saa eniten ääniä. Yksikin ääni enemmän riittää.

Osuuskunnan kokous voi kuitenkin ennen vaalia päätätä, että myös henkilövaaleissa noudatetaan ehdotonta enemmistöperiaatetta. Sen mukaan valituksi tulee ehdokkaista se, joka saa enemmän kuin puolet annetuista äänistä. Tästä menettelystä voidaan määrätä myös osuuskunnan säännöissä. Äänten mennessä tasan vaali ratkaistaan arvalla. Muissa asioissa päätökseksi tulee se mielipide, johon kokouksen puheenjohtaja on yhtynyt. Säännöissä voidaan määrätä myös muista niin sanotun pätevän päätöksen edellytyksistä, kuten esim. asian käsittelemisestä kahdessa kokouksessa.

Osuuskunnan jäseniä tulee innostaa käyttämään ääntänsä vaaleissa – vaikuttamaan.

Hallintoon tulisi valita tasapuolisesti miehiä ja naisia.

Edustajisto

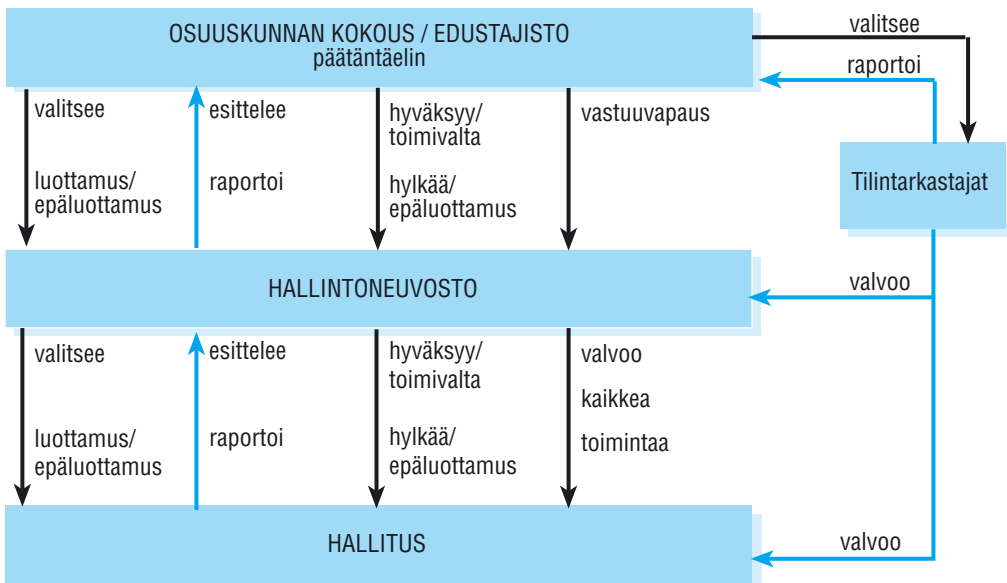
Osuuskunnan kokous voidaan joko kokonaan tai osittain korvata jäsenten valitsemalla edustajistolla. Yleensä jos edustajistoa käytetään, sille on siirretty kaikki osuuskunnan kokoukselle kuuluvat asiat ja näin edustajisto on osuuskunnan ylin ja tärkein päättävä elin.

Vaikka edustajisto syrjäyttää osuuskunnan kokouksen, jäsenille jää kuitenkin vielä oikeuksia. Tärkein niistä on äänioikeus edustajistoa valittaessa. Silloin kun edustajisto käsittelee jäsenen oikeuksien ja velvoitteiden kannalta tärkeitä asioita, kaikille jäsenille on kokouskutsun muodossa kuukausi ennen päätöksen tekoa ilmoitettava kokousaika ja ehdotuksen pääasiallinen sisältö.

Jäsen voi myös moittia edustajiston päätöstä, vaatia erityistä tarkastusta ja ajaa vähemmistön vahingonkorvauskannetta edustajiston jäseniä vastaan. Jäsenvähemmistöllä on myös oikeus vaatia edustajiston uutta vaalia kesken toimikauden.

Osuuskunnan säännöissä voidaan lisäksi määrätä jäsenten läsnäolo-oikeudesta ja puheoikeudesta edustajiston

Osuuskunnan hallinnon kaava



kokouksessa; oikeudesta saada asia edustajiston kokouksen asialistalle ja oikeudesta vaatia ylimääräistä edustajiston kokousta.

Edustajiston kokouksessa noudatetaan sovelletuin osin osuuskunnan kokousta koskevia säännöksiä. Jäsenellä on kokouksessa aina yksi ääni, ja koska tehtävä on henkilökohtainen, jäsen ei voi koskaan käyttää asiamiestä. Sen sijaan varamiesjärjestelmä on mahdollinen ja suositeltavakin. Avustajaa edustaja ei saa käyttää kuin poikkeustapauksissa, jos säännöissä niin määrätään tai edustajiston kokous niin päättää.

Edustajiston jäsen on osuuskunnan koko jäsenistön edustaja riippumatta siitä, mistä vaalipiiristä tai keiden äänillä hänet on valittu. Edustaja ei ole sidottu valitsijointensa mahdollisesti antamiin ohjeisiin eikä hänen tarvitse noudattaa niitä. Tehtävää hoitaessaan hänen on noudatettava lakia ja sääntöjä sekä otettava huomioon vain osuuskunnan etu, joka koituu viime kädessä kaikkien jäsenten yhteiseksi eduksi.

Hallitus

Hallitus edustaa osuuskuntaa ja hoitaa sen asioita osuuskunnan edun, osuuskuntalain ja sääntöjen mukaisesti (osuuskuntalaki 5. luku). Hallitukselle kuuluu yleinen toimeenpano- ja hallintovalta kaikissa niissä asioissa, jotka eivät lain ja sääntöjen mukaan kuulu muille osuuskunnan toimielimille.

Erityisenä tehtävänä on mm. jäsenluettelon pitäminen sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestäminen. Hallituksen työskentelystä on laissa varsin paljon säännöksiä, mutta edelleen osaa toiminnasta ohjaavat hyvä hallitustapa ja osuuskunnassa vakiintunut käytäntö. Hallituksen työskentelyn tulee olla tehokasta, tuloksellista, riippumatonta ja vastuullista. Muut intressit kuin osuuskunnan etu eivät saisi vaikuttaa päätösten tekoon.

Hallitukseen tulee kuulua vähintään yksi ja enintään seitsemän jäsentä, jollei säännöissä toisin määrätä. Jos hal-

lituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä, on valittava lisäksi vähintään yksi varajäsen. Hallituksen jäsenet valitsee osuuskunnan kokous tai hallintoneuvosto, jos säännöissä niin määrätään.

Hallituksen jäsenen toimikausi voidaan määrätä säännöissä vapaasti. Ellei toimikautta ole määrätty, se jatkuu toistaiseksi eli niin kauan kunnes hallituksen jäsen eroaa tai hänen tilalleen valitaan uusi jäsen. Hallituksen jäsen voi erota kesken toimikauden. Ennenaikaisesta eroamisesta on aina ilmoitettava kirjallisesti hallitukselle ja sille elimelle, joka on jäsenen valinnut, esimerkiksi hallintoneuvostolle. Jos valinta on tehty osuuskunnan kokouksessa, sille ei tarvitse erikseen ilmoittaa, vaan tieto hallitukselle riittää tässä tapauksessa. Eroaminen tapahtuu sillä hetkellä, kun eroava jäsen on ilmoituksen tehnyt, ellei hän toisin mainitse.

Hallituksen jäsen voidaan myös erottaa kesken toimikauden. Erottamisen tekee se, joka on hänet valinnut, ei kukaan muu. Erottaminen ei vaadi mitään perusteluja. Hallituksen jäsenen on siten aina nautittava valitsijoidensa luottamusta; hän on sananmukaisesti luottamushenkilö. Erottaminen tulee voimaan heti, kun päätös on tehty, ellei päätöksessä muuta määrätä.

Vajaavaltainen tai konkurssissa oleva ei voi olla hallituksen jäsenenä. Säännöissä voidaan myös antaa jäsenen kelpoisuutta koskevia määräyksiä. Niissä voidaan edellyttää hallituksen jäseneltä esim. osuuskunnan jäsenyyttä ja palvelujen käyttöä tai että hän ei saa olla tiettyä ikää vanhempi.

Hallituksen puheenjohtaja

Useampijäsenisessä hallituksessa on oltava puheenjohtaja, joka valitaan hallituksessa, ellei säännöissä toisin määrätä tai hallitusta valittaessa ole toisin päätetty. Äänten mennessä puheenjohtajan vaalissa tasan arpa ratkaisee. Hallitukselle voidaan valita myös varapuheenjohtaja.

Puheenjohtajan tehtävänä on johtaa puhetta hallituksen kokouksessa sekä huolehtia siitä, että hallitus kokoontuu

tarvittaessa, kutsua hallitus koolle ja allekirjoittaa hallituksen kokouksen pöytäkirja. Myös hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja voivat vaatia puheenjohtajaa kutsumaan kokous koolle. Puheenjohtajan kannalla on myös ratkaiseva merkitys äänten mennessä tasan hallituksen kokouksessa. Mikäli puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja ovat hallituksen kokoontuessa estyneitä, puhetta johtaa joku jäsenistä.

Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää puhevaltaa, vaikka hän ei olisi hallituksen jäsen. Tarvittaessa hallitus voi kuitenkin rajoittaa toimitusjohtajan läsnäolo- ja puheoikeutta yksittäisessä asiassa. Sen sijaan hallintoneuvoston jäsenellä ja tilintarkastajalla ei ole lakiin perustuvaa läsnäolo-oikeutta hallituksen kokouksessa. Hallintoneuvoston valvontatehtävän vuoksi sen puheenjohtajisto yleensä kuitenkin osallistuu joko sääntöjen tai hyvän hallintotavan perusteella hallituksen kokouksiin säännöllisestikin. Samoin tilintarkastaja on tapana kutsua kokouksiin kuultavaksi hyvän yhteydenpidon ja informaation välittämisen vuoksi, ainakin silloin kun käsitellään esimerkiksi tilinpäätöstä tai muita talousasioita.

Hallituksen kokous

Hallitus on päätösvaltainen, kun saapuvilla on enemmän kuin puolet jäsenistä, mikäli säännöissä ei vaadita suurempaa läsnäolijoiden määrää. Vaikka hallituksen kokouksille ei ole säädetty laissa kokouskutsuun liittyviä muoto- tai muita vaatimuksia, päätöksiä hallituksessa ei saa tehdä, ellei kaikille hallituksen jäsenille ole mahdollisuuksien mukaan varattu tilaisuutta osallistua asian käsittelyyn.

Tilaisuuden varaaminen tarkoittaa tiedon, vaikka vapaa-muotoisenkin, antamista hallituksen kokouksen ajasta ja paikasta. Säännöissä voidaan määrätä hallituksen kokouksen tarkemmasta kutsutavasta ja -ajasta. Jos hallituksen jäsen on estyneenä, on mahdolliselle varajäsenelle ilmoitettava kokouksesta.

Päätökset hallituksen kokouksessa tehdään enemmistö-päätöksin. Näin päätökseksi tulee se mielipide, jota enemmän kuin puolet läsnäolevista kannattaa, jollei sääntöjen mukaan vaadita määräenemmistöä tai yksimielisyyttä. Esteellistä jäsentä ei oteta lukuun läsnäolevana. Jokaisen

esteettömän jäsenen on hallituksen kokouksessa otettava kantaa päätettäviin asioihin. Jäsen, joka äänestää "tyhjä", ei täytä hallituksen jäseneltä edellytettyä toimintavelvoitetta – jos useampikin jäsen toimisi näin, hallituksesta tulisi toimintakyvytön. Hallituksessa kaikki äänestykset ovat avoimia, jotta päätöksen mahdolliset vastuut ja muut seuraukset voidaan todeta jälkikäteen. Säännöissä voi kuitenkin vaalien osalta olla määräys suljetusta äänestyksestä.

Jos äännet menevät tasan, päätökseksi tulee se mielialue, jota puheenjohtaja kannattaa. Siten "sokea arpa" ei voi ratkaista asioita hallintoelimissä. Poikkeuksen muodostaa siis vain puheenjohtajan vaali.

Hallituksen pöytäkirja

Hallituksen pöytäkirja on yleensä niin sanottu päätöspöytäkirja, joka sisältää läsnäolleiden nimet, tehdyt päätökset mahdollisine äänestyksineen ja mahdolliset eriävät mielialueet. Pöytäkirjan laatimisesta vastaa kokouksen puheenjohtaja. Pöytäkirjan pitäminen voidaan antaa muunkin kuin hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan tehtäväksi; kirjaa voi pitää esimerkiksi kokoukseen kutsuttu sihteeri. Mitään varsinaista pöytäkirjan tarkastusta ei hallituksen pöytäkirjan osalta ole säädetty. Hyvän tavan mukaan kuitenkin edellisen kokouksen pöytäkirja käydään läpi seuraavassa kokouksessa ja allekirjoitetaan samalla. Pöytäkirjan allekirjoittavat vähäjäsenisessä hallituksessa yleensä kaikki jäsenet. Useampijäsenisessä hallituksessa puheenjohtajan ja vähintään yhden hallituksen valitseman jäsenen on joka tapauksessa allekirjoitettava pöytäkirja. Hallituksen pöytäkirjat on numeroitava juoksevasti ja säilytettävä jatkuvasti, ilman aikarajoituksia.

Hallituksen pöytäkirja on osuuskunnan sisäinen asiakirja. Sen sisältämät asiat kuuluvat salassapitovelvollisuuden piiriin siinä laajuudessa mitä liike- ja ammattisalaisuudesta on säädetty. Hallituksen jäsenillä sekä hallintoneuvoston jäsenillä ja tilintarkastajilla on tehtävänsä hoitamiseksi oikeus tutustua pöytäkirjoihin. Muilla ei tätä oikeutta ole.

Osuuskunnan jäsenelläkään ei ole lain mukaan oikeutta saada nähtäväkseen hallituksen pöytäkirjaa, vaikka

Hallintoneuvostolla on tärkeä valvova rooli osuuskunnassa.

hänellä on oikeus nähdä osuuskunnan kokouksen pöytäkirjat. Poikkeuksen muodostaa ns. harvainosuuskunta, jossa on enintään kymmenen jäsentä ja jossa jäsenellä on oikeus tutustua osuuskunnan kirjanpitoon ja muihin toimintaan liittyviin asiakirjoihin tietyssä laajuudessa.

Hallintoneuvosto

Hallintoneuvostossa tulee olla vähintään kolme jäsentä. Hallintoneuvosto on osuuskunnan johdon toimintaa ohjaava ja valvova hallintoelin. Hallintoneuvostoa voidaan kuvata osuuskunnissa omistajavalvonnan keskeiseksi elementiksi. Sen kautta kulkeva kaksipuolinen informaatio, johdosta kentälle ja päinvastoin, antaa mahdollisuuksia toiminnan kaikinpuoliseen arviointiin ja kehittämiseen. Se voi muodostua myös arvokkaaksi kontaktielimeksi eri omistaja- ja sidosryhmien välillä.

Hallintoneuvoston on valvottava osuuskunnan hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa. Sen tulee antaa osuuskunnan kokoukselle lausuntonsa tilinpäätöksestä ja tarvittaessa muistakin osuuskunnan toimintaan vaikuttavista asioista. Se voi antaa hallitukselle ohjeita asioissa, jotka ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti tärkeitä.

Sääntömääräyksen hallintoneuvostolle voidaan antaa päätösvaltaa asioissa, jotka koskevat toiminnan huomattavaa supistamista tai laajentamista, kuten investointeja, omaisuuden hankintoja ja luovutuksia tai osuuskunnan organisaation olennaista muuttamista.

Hallintoneuvosto voi myös valita mm. hallituksen, toimitusjohtajan ja ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt sekä päättää näiden palkkaeduista. Sääntömääräyksen hallintoneuvostolle voidaan antaa eräitä muitakin hallintoon kuuluvia tehtäviä.

Hallintoneuvoston kokouksessa on hallituksen jäsenillä ja toimitusjohtajalla pääsääntöisesti läsnäolo-oikeus, koska heillä on velvollisuus antaa hallintoneuvostolle sen tehtävän hoitamiseksi tarpeelliset tiedot.

Hallintoneuvosto voi kuitenkin halutessaan evätä läsnäolo-oikeuden kaikilta muilta kuin jäseniltään.

Osuuskunnan muut toimielimet

Hallitus ja toimitusjohtaja johtavat osuuskunnan toimintaa ja muodostavat osuuskunnan johdon. Hallitus on oltava kaikissa osuuskunnissa. Sen sijaan hallintoneuvosto ja toimitusjohtaja ovat vapaaehtoisia. Toimitusjohtajasta voidaan määrätä säännöissä tai hallitus voi valita hänen ilman sääntömääräystä.

Johtoon kuuluvien toimielinten keskinäiset toimivaltasuhteet sekä vastuu on säädetty laissa ja säännöissä. Voidaan sanoa, että hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja ovat osuuskunnan varsinaisia lakimääräisiä toimielimiä.

Osuuskunnalla voi olla myös muita toimielimiä, joita ei saa sekoittaa osuuskunnan lakimääräisiin toimielimiin. Muut toimielimet ovat säännöissä määrättyssä tarkoituksessa osuuskunnan johdon tai ylimmän päätöksenteon apuna.

Erityisesti osuuskunnissa, joissa on laaja jäsenkunta, on johtoon kuuluvien elinten lisäksi valittu muitakin toimielimiä. Tällaisia ovat esimerkiksi myymäläneuvosto osuuskaupassa ja maidonhankintapiiri tai hoitokunta meijeri-osuuskunnassa. Näiden tarkoituksena on tavallisesti toimia johdon apuna neuvoa-antavana elimenä, info-kanavana johdon ja jäsenkunnan välillä.

Osuuskuntalaki säättää muista toimielimistä, että säännöissä voidaan määrätä myös muista osuuskunnan toimielimistä. Tällaisille elimille ei voi antaa osuuskunnan kokoukselle, valitsijamiehille, hallitukselle, toimitusjohtajalle tai hallintoneuvostolle kuuluvia tehtäviä. Laki siis sallii muut toimielimet, mutta rajaa niiden toiminnan käytännössä neuvoa-antaviksi toimielimiksi. Lain perusteluissa todetaankin, että "osuuskuntakäytännössä tällaisia elimiä ovat muun muassa myymälä- ja alueneuvostot sekä piiri-toimikunnat", joilla "pyritään yleensä kehittämään osuuskunnan ja sen jäsenistön välistä asiakas-omistajasuhdetta".

Muulla toimielimellä ei ole itsenäistä, osuuskuntaa sitovaa päätösvaltaa.

Muun toimielimen perustaminen ja tarkoitus

Lain tarkoittama "muu toimielin" voidaan perustaa säännöillä. Säännöissä on vähintään mainittava toimielimen nimi ja tarkoitus. Muut määräykset voitaneen antaa sisäisin ohjesäännöin, joihin on syytä säännöissä viitata. Muun toimielimen jäsenet valitsee tavallisesti hallitus tai hallintoneuvosto, mutta valinnan voi myös tehdä osuuskunnan kokous tai edustajisto.

Muun toimielimen tarkoitus määrittää tehtävät ja toimintatavan. Esimerkiksi hallinnon tarkkailijoilla tarkoitetaan tavallisesti hallintoneuvoston keskuudestaan valitsemaa kahden-kolmen henkilön ryhmää, jonka tehtävänä on avustaa hallintoneuvostoa valvonnassa.

Tarkkailijoilla ei ole itsenäistä päätösvaltaa, eivätkä he saa puuttua osuuskunnan liiketoiminnan hoitamiseen. Muu toimielin voi myös avustaa liiketoiminnan hoitamista. Esimerkiksi myymäläneuvostot voivat avustaa johtoa liiketoiminnan suunnittelussa ja asiakassuhteiden hoitamisessa tekemällä aloitteita tai välittämällä tietoa jäsen- ja asiakaskunnan mielipiteistä.

Oman kategoriansa muodostavat sellaiset muut toimielimet, jotka ovat ylimmän päätöksentekijän, siis osuuskunnan kokouksen tai edustajiston asettamia, ja joiden tehtävä liittyy esimerkiksi osuuskunnan tilintarkastukseen; tällaisia ovat muun muassa tarkastusvaliokunnat tai tilintarkastuskomiteat. Näiden syntyhistoria ajoittuu 1990-luvun puoliväliin, jolloin voimaan tullut tilintarkastuslaki rajoitti maallikkotilintarkastajien käytön vain hyvin pieniin yrityksiin. Uusilla toimielimillä kuitenkin haluttiin jatkaa vanhaa maallikkotilintarkastajakäytäntöä suuremmissakin osuuskunnissa. Näillä elimillä ei ole mihinkään lakiin perustuvaa osuuskunnan tilintarkastajan statusta, joten käytännössä niiden tehtävät jäävät pintapuoliseksi.

Muuta toimielintä koskevaa sääntömääräystä tai ohjesääntöä laadittaessa on syytä ottaa huomioon, että laissa ei säädetä toimielimen päätöksenteosta ja jäsenen vastuusta. Toimielimen päätöksenteosta voidaan määrätä viittaamalla johtoon kuuluvan toimielimen, esim. hallituksen päätöksentekomenettelyyn. Jäsenen vastuusta ei tarvittane erityisiä määräyksiä, vaan jäsen vastaa tekemisistään yleisen

rikos- ja vahingonkorvauslainsäädännön mukaan. Jos jäsen saa toimestaan tiedon osuuskunnan liikesalaisuudesta ja sen paljastaen aiheuttaa osuuskunnalle vahinkoa, hän voi joutua korvaus- tai rangaistusvastuuseen. Osuuskunnan johtokin voi joutua vastuuseen muun toimielimen jäsenten tekemisistä, jos se on laiminlyönyt valinta- ja valvontavelvollisuutensa näiden henkilöiden suhteen. Muun toimielimen luonteesta johtuen vastuutilanteen syntyminen on lähinnä teoreettinen.

Osuuskunnassa voi toimia myös sellaisia muita toimielimiä, joista ei määrätä säännöissä. Nämä ovat yleensä tilapäisiksi tarkoitettuja erilaisia toimikuntia, joiden jäsenet valitaan johdon piiristä, esimerkiksi toimitusjohtajan valintaa valmisteleva toimikunta on tällainen.



5. KOKOUKSET OVAT TYÖTÄ

Onnistunut kokous

Hallinnon toiminta keskittyy ennen kaikkea kokouksiin. Hallituksen kokoukset muodostuvat normaalioloissa helposti rutiininomaisiksi varsinkin silloin, kun yrityksen toiminnalliset tavoitteet on saavutettu. Hallituneuvoston jäsenet taas saattavat keskustella enemmän kokouksen jälkeen kuin itse kokouksessa. Edustajistossa tai osuuskunnan kokouksessa tilinpäätös voidaan hyväksyä läpihuutottuna ilman, että siitä edes keskusteltaisiin tai että se ymmärrettäisiin.

Jos hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja nauttivat suurta arvostusta, luottamushenkilöt eivät monestikaan

Tehokkaalla kokouksella on vain kaksi tehtävää:

1. tehdä päätöksiä
2. seurata aiempien päätösten toteutumista.

Kokouksissa on jäsenten osallistuttava myös keskusteluun ja päätösten tekoon eikä vain tultava sinne vaihtoehtoisesti istumaan. Pidetään paljon osuuskuntien kokouksia, joihin osanotto on runsas, mutta yhtään puheenvuoroa ei käytetä. Päätökset nuijitaan vain sen puheenjohtajan toteamisen varassa, että vaitiolo on myöntymyksen merkki.

Martti Väinölä,
Suomen osuustoimintalehti
1/1953

Kokouksen vetäjän muistilista kertoo, mitä kokouksustusta pitää käydä ilmi

- ✓ minkä osuuskunnan ja minkä toimielimen kokouksesta on kyse?
- ✓ millainen kokous on luonteeltaan: sääntömääräinen vai ylimääräinen?
- ✓ milloin ja missä kokous pidetään?
- ✓ mitä asioita käsitellään?
- ✓ milloin kutsu on annettu?
- ✓ kuka on kutsuja?

halua tai uskalla suhtautua kriittisesti yrityksen toimintaan eivätkä kyseenalaistaa sitä, miten hyvin yrityksen jatkuvuus on turvattu. Todetaankin vain, että kokouksessa oli mukava käydä ja koska mikään asia ei muuttunut, voidaan jatkaa kuten ennenkin.

Jos hallinto hyväksyy toistuvasti asiat ilman kysymyksiä, niistä keskustelematta ja ottamatta niihin kantaa, sitä voidaan kutsua kumileimasimeksi. Hallinnon jäsenet eivät ole tällöin tehtäviensä tasalla.

Osuuskunnalla kuten muillakaan yrityksillä ei voi mennä taloudellisesti niin hyvin, että sen vuoksi voisi ratkaisut tai johdon esitykset hyväksyä kuin ylhäältä annettuna. Varsinkin noususuhdanteessa toimitusjohtajan ehdotusten kyseenalaistaminen on tärkeää, koska silloin tehdään rohkeita investointipäätöksiä. Tällöin on varmistauduttava siitä, että ratkaisut ovat kannattavia myös huonoina aikoina.

Osuuskunnan kokouksen kulku

Kokouksen kulku noudattaa seuraavaa järjestystä:

1. Avaus
 - yleensä kokoonkutsuvan elimen puheenjohtaja tai hänen ollessaan estynyt varapuheenjohtaja avaa kokouksen
2. Järjestäytyminen
 - puheenjohtaja
 - sihteeri
 - vähintään yksi pöytäkirjantarkastaja
 - ääntenlaskijat
3. Laillisuus ja päätösvaltaisuus
 - puheenjohtaja toteaa sääntöjen pykälän
 - todetaan, miten kokous on kutsuttu koolle ja täyttyvätkö päätösvaltaisuuden ehdot
 - osanottajien toteaminen
4. Kokouksen työjärjestys
 - esityslista
 - voidaan päättää myös menettelytavoista
5. Asioiden käsittely esityslistan mukaan
 - asian esittely, keskustelu ja päätöksen teko
 - kaikki pyydetty puheenvuoro on myönnettävä

6. Muut asiat

- voidaan keskustella, mutta ei tehdä päätöksiä ellei asiasta ole ilmoitettu kokouskutsussa

7. Kokouksen päättäminen

- puheenjohtaja julistaa kokouksen päättyneeksi.

Päätöksenteko äänestettäessä

Asiasta päätetään ilman äänestystä, jos kaikki ovat esityksestä yksimielisiä, eikä kukaan sitä vastusta eikä muita ehdotuksia ole.

Jos kokouksessa äänestetään, silloin ratkaistaan, mikä samaa asiaa koskevista vaihtoehdoista tulee kokouksen päätökseksi. Mikä esitys tulee mukaan äänestykseen?

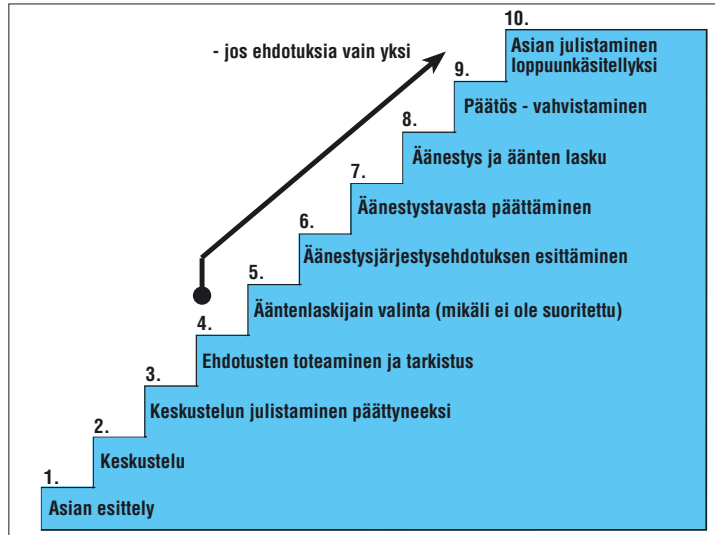
- pääehdotus tulee aina mukaan
- kaikki lykkäys-, hylkäys- ja vastaehdotukset
- samanlaiset tai samankaltaiset päätösehdotukset voidaan ehdottajien suostumuksella yhdistää
- puheenjohtaja toteaa ehdotukset ennen äänestystä.

Äänestystapa

Äänestystavasta päättää kokous, ei siis puheenjohtaja. Yleensä äänestys on avoin, ellei säännöissä ole muuta määrätty tai ellei kokous toisin päättä. Avoimia äänestystapoja ovat muun muassa kädennosto-, seisoma-, nimenhuuto- ja avoin lippuäänestys. Salainen äänestys toimitetaan yleensä suljettuna lippuäänestyksenä.

Äänestysmenettely osuuskunnan kokouksessa

Osuuskuntalain mukaan käytetään vaaleissa suhteellista enemmistötapaa: valituksi tulee se, joka saa eniten ääniä. Yksikin ääni enemmän riittää. Osuuskunnan kokous voi kuitenkin päättää, että noudatetaan ehdottoman enemmistön periaatetta eli valituksi tulee se ehdokkaista, joka saa enemmän kuin puolet annetuista äänistä. Tästä menettelystä voidaan määrätä myös säännöissä. Äänen mennessä tasan vaali ratkaistaan arvalla. Useita henkilöitä valittaessa



kokous päättää vaalitivasta: paikka kerrallaan, listavaali tai kaikki kerralla. Asiakysymyksissä äänestysjärjestys etenee seuraavasti, jos on tehty useita päätösehdotuksia:

1. Ratkaistaanko asia – lykätäänkö?
2. Vastakkain kaksi pääehdotuksesta eniten poikkeavaa vastaehdotusta
3. Edellisen voittaja – seuraavaksi etäisin jne.
4. Edellisen voittaja – pääehdotus
5. Edellisen voittaja – hylkäävä ehdotus.

Päätös vaatii taakseen ehdottoman enemmistön eli yli puolet äänestyksessä annetuista äänistä. Tyhjiä tai hylättyjä ei oteta laskuissa lukuun. Jos osuuskunnan kokouksessa äänet menevät tasan, kokouksen puheenjohtajan mielipide ratkaisee, vaikkei hänellä olisi äänioikeuttakaan.

Hallinnon kokous

Hallinnon toiminnan tärkein työväline on kokous. Kokous on ryhmätyötä, jossa käsitellään yhteisiä asioita. Kokouksessa jäsenet eivät riitele, vaan asiat. Vaikka puheenjohtaja kantaa suurimman vastuun kokouksen onnistumisesta, myös muut osallistujat, asioiden esittelijät ja kokouksen valmistelijat vaikuttavat kokouksen onnistumiseen.

Siis, veikko, mieles hillitse, ettei sua vimma villitse, ja viisauden prillitse vain katsele maailmaa.

Otto Manninen,
Rauhanmies

Kokous etenee sujuvasti, jos osallistujat ovat huolella valmistautuneet kokoukseen ja pohtineet jo etukäteen esille tulevia kysymyksiä; etukäteen lähetetty kokousmateriaali sisältää tavallisesti tarvittavat pohjatiedot – siitä ei kuitenkaan ole hyötyä, jos kirjekuori avataan vasta kokoushuoneessa. Osallistujien perehtyminen asioihin myös nopeuttaa kokousta huomattavasti. Kokoukseen osallistujien on:

- osattava kuunnella toisia
- erotettava tunteet ja asiat toisistaan
- siedettävä kritiikkiä
- oltava rehellisiä ja avoimia
- pyrittävä yhteisymmärrykseen
- sitouduttava päätöksiin.

Erityisesti hallituksen työskentelyyn pitää kiinnittää huomiota. Puheenjohtaja toki vastaa kokouksen sujuvuudesta, mutta hallituksen jäsenillä on oma vastuunsa, sillä päätöksenteon tehokkuus ja selkeys heijastuvat koko yrityksen toimintaan.

Tärkein tapa tehostaa kokoustyötä on valmistautua siihen hyvin. Yleensä kokouksen sihteeri vastaa valmisteluista yhdessä puheenjohtajan kanssa. Tämä edellyttää, että

- kokousmateriaali toimitetaan etukäteen hyvissä ajoin, myös kokouksessa käsiteltävät raportit, esitykset ja strategiapaperit
- materiaali on sellaisessa muodossa, että hallituksen jäsenet sen ymmärtävät
- etukäteen lähettyä materiaalia ei enää tarvitse käydä yksityiskohtaisesti läpi kokouksessa.

Kokouksissa päätöksentekoa auttaa, jos

- päätösesitys on selkeästi ehdotuksen muodossa
- käsittelyn pohjana on johdonmukainen esitys esim.
 - perustelut
 - vaihtoehdot
 - taloudelliset laskelmat
 - päätösesitys
- puheenjohtaja selvittää toimitusjohtajan kannan etukäteen
- tehdään selkeä päätös
- kirjataan päätökset ylös välittömästi
- kokoussalista poistuttaessa päätökset ovat kaikille selvät

Kokouksen tehokkuuteen vaikuttaa ratkaisevasti puheenjohtajan toiminta.

Puheenjohtajan vastuulla on kokousten suunnittelu, johtaminen, päätösten aikaansaaminen ja niiden seuranta.

- suuria asioita käsitellään vähintään kahdessa kokouksessa
- puheenjohtaja sanoo oman mielipiteensä viimeiseksi
- keskitytään aina käsiteltävään asiaan. Jos joku tekee ehdotuksen jostakin muusta kuin esityslistalla olevasta asiasta, se on siirrettävä kokouksen loppuun ja käsiteltävä, jos jää aikaa
- edellisten kokousten päätösten seuranta on aina esityslistalla. Tämä ei hoidu pelkästään pöytäkirjan tarkistuksella.

Puheenvuorojen käyttö

Kokouksessa käytetty puheenvuoro koskee joko

- käsiteltävää asiaa tai
- kokouksen kulkua.

Puheenvuoro voi olla luonteeltaan

- ehdotuspuheenvuoro (esittää muutosta, lykkäystä tai hylkäystä asian käsittelyyn)
- kannatuspuheenvuoro (kannatetaan jo tehtyä ehdotusta)
- työjärjestyspuheenvuoro
- kysyvä puheenvuoro
- vastaus- tai moitepuheenvuoro.

Puheenvuorot pyydetään yleensä suullisesti ja ne annetaan pyytämisyjärjestyksessä, paitsi

- työjärjestystä koskevat puheenvuorot annetaan heti, kun ne on pyydetty
- vastauspuheenvuoro voidaan myöntää välittömästi.

Työjärjestyspuheenvuoro voi olla

- ehdotus puheenvuorojen rajoittamisesta
- ehdotus puheajan rajoittamisesta
- ehdotus asian käsittelyn lykkäämisestä perusteluineen
- ehdotus kokouksen keskeyttämisestä (tauko)
- tärkeä ilmoitus kokoukselle.

Työjärjestys pyydetään yleensä sanomalla "Puheenjohtaja – työjärjestykseen". Työjärjestyspuheenvuorossa ei saa esittää mielipiteitä tai ehdotuksia käsiteltävästä asiasta.

Toimielinten palkkiot

Hallituksen jäsenellä on yleensä oikeus saada palkkio tehtävästään ja korvaus kuluistaan. Oikeus ei suoranaisesti perustu lakiin, jossa asiaan viitataan vain epäsuorasti, vaan osuuskunnan käytäntöön tai osuuskunnan ja sen hallituksen jäsenen väliseen sopimukseen. Pienehköissä osuuskunnissa on usein käytäntönä, että palkkioita ei makseta.

Palkkion määrä tai määräämisperusteet voidaan sisällyttää osuuskunnan sääntöihin, samoin kuin se, kumpi osuuskunnan elin – osuuskunnan kokous vai hallintoneuvosto, päättää palkkiosta. Muut eivät voi sitä tehdä.

Palkkion määrä voi perustua osuuskunnan ja hallituksen jäsenen väliseen sopimukseen, jolloin hallintoneuvoston tai osuuskunnan kokouksen on hyväksyttävä sopimus, jotta se olisi osuuskuntaa sitova. Palkkio maksetaan yleensä kokouspalkkion muodossa, mutta se voidaan suorittaa myös tantieemina, osapalkkiona, jolloin sen suuruus riippuu osuuskunnan tuottamasta tuloksesta. Varsin yleisesti osuuskuntien hallituksen puheenjohtajilla on kiinteä kuukausipalkka, ja jäsenillä on oikeus kokouspalkkioon. Palkkio maksetaan yleensä rahana, mutta mahdollista on käyttää myös niin sanottuja epätavallisia maksuvälineitä, vaikkapa osuuskunnan lisäosuuksia. Ohjenuorana voi käyttää Pellervo-Seuran valtuuskunnan julkaisemia palkkiosuosituksia.

Hallituksen jäsenen kokouspalkkio ei ole työpalkkaa, joten siihen ei voida välittömästi soveltaa työpalkkaa koskevia säännöksiä. Eri asia on, että hallituksen jäsen voi olla myös työsuhteessa osuuskuntaan ja suorittaa tehtäviä, jotka eivät liity hallituksen jäsenyyden hoitamiseen. Tältä osin hän voi olla työsuhteessa osuuskuntaan ja saada toimestaan palkkaa.

Hallintoneuvoston jäsenen palkkion perusteisiin voidaan soveltaa samaa käytäntöä kuin hallituksen jäsenen palkkionmaksuun.

Muiden toimielinten palkkiot

Muiden toimielinten jäsenten oikeudesta palkkioon ei ole laissa määräystä. Palkkion maksaminen on kuitenkin sallittua ja voi perustua osuuskunnan sääntöihin, osuuskunnassa noudatettuun käytäntöön tai osuuskunnan ja sen muun toimielimen jäsenen väliseen nimenomaiseen sopimukseen. Palkkioiden määrän suhteen sovelletaan käytännössä usein samoja perusteita kuin varsinainen toimielinten jäsenten palkkioihin. Varsin usein lienee myös käytäntönä, että mitään palkkioita ei makseta. Tämä koskee erityisesti tilapäisiä toimielimiä.



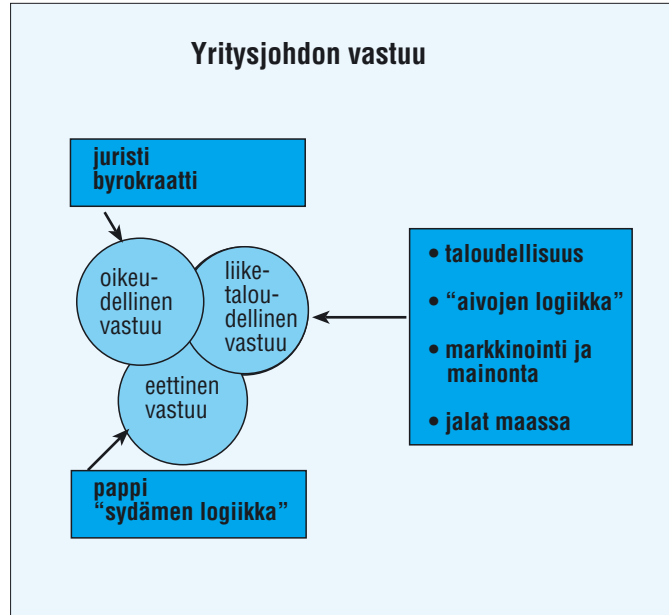
6. HALLINNON VASTUU JA VELVOLLISUUS

Yritysjohdon ja valvontaelinten vastuusta puhuttaessa pitäisi samalla määritellä, mitä vastuulla tarkoitetaan. Sanan merkityshän voi vaihdella riippuen siitä, missä yhteydessä sitä käytetään: puhutaanko moraalisesta vastuusta, tulosvastuusta, tekijän vastuusta tai lähipiiriin liittyvästä vastuusta.

Yritysjohdon ja luottamushenkilöiden vastuu voidaan jakaa kahteen osaan: oikeudelliseen vastuuseen ja liiketoiminnalliseen vastuuseen, johon liittyy myös eettisiä näkökohtia.

Oikeudellinen vastuu

Oikeudellinen vastuu tarkoittaa sitä, että osuuskunnan johto on velvollinen toimimaan lakien, sääntöjen ja tehtyjen päätös-



ten puitteissa. Sääntöjen toimialapykälä määrittelee myös johdon ja jopa osuuskunnan kokouksen valtuudet.

Oikeudellinen vastuu voidaan jakaa kahteen osaan: vahingonkorvausvastuuseen ja rikosoikeudelliseen vastuuseen. Hallituksen ja hallintoneuvoston jäsen sekä toimitusjohtaja ovat vahingonkorvausvastuussa ensinnäkin osuuskunnalle. Vahinko voi aiheutua päätöksistä, toimenpiteistä tai laiminlyönneistä. Vastuu on varsin ankara, koska lieväkin huolimattomuus, taitamattomuus, varomattomuus ja välinpitämättömyys toimessa riittävät synnyttämään vastuun. Huolellisuusvelvoitetta arvioitaessa ei riitä, että henkilö menettelee osuuskunnan asioissa kuin omissaan, vaan hänen tulee nimenomaan noudattaa erityistä huolellisuutta. Ja päätöksiä tehtäessä osuuskunnan etu tulee aina ennen omaa etua.

Hallituksen ja hallintoneuvoston vastuu voi olla myös valinta- tai valvontavastuuta. Hallinto ei voi siirtää valvontavastuutaan, vaikka tehtäviä voidaan jakaa hallinnon apulaisille.

Hallinto on vastuussa myös vahingosta, jonka se lakia tai sääntöjä rikkomalla aiheuttaa jäsenelle tai muulle henkilölle, esimerkiksi sopimuskumppanille tai velkojalle.

Yleiseen vahingonkorvauslakiin (412/74) sisältyy säännöksiä korvauksen sovittelusta ja vastuun jakaantumisesta. Vahinko on voitu aiheuttaa hallituksen, toimitusjohtajan ja hallintoneuvoston yhteisin toimin. Vaikka pääsääntö tällaisessa tilanteessa on se, että kaikki ovat siitä vastuussa, niin eri henkilöiden korvausmäärät voivat vaihdella. Jos joku osoittaa, ettei hän ole myötävaikuttanut vahinkoa aiheuttaneen päätöksen syntyyn ja että hän on tehnyt kaiken voitavansa estääkseen vahingon syntyminen, hän voi vapautua vastuusta. Merkinnällä eriävästä mielipiteestä pöytäkirjassa saattaa olla hyötyä tässä tapauksessa. Merkintä ei kuitenkaan vielä yksin riitä, jos hänellä on ollut muitakin mahdollisuuksia estää vahingon syntyminen vaikkapa päätöksen täytäntöönpanossa. Myös syyllisyyden aste, kuten lievä huolimattomuus, voi vaikuttaa korvauksen kohtuullistamiseen.

On muistettava, että kaikkeen liiketoimintaan, myös osuuskunnan yritystoimintaan sisältyy aina tiettyä riskinottoa. Yksittäisen liiketoimen menetys tai koko tilikaudenkaan tappio ei vielä sellaisenaan aiheuta vahingonkorvausvastuuta hallinnolle tai johdolle. Edellytyksenä korvausvastuulle on aina se, että on menetelty huolimattomasti tai välinpitämättömästi: riskialttiissa toimessa ei ole tehty taloudellisia laskelmia eikä asiantuntijaselvityksiä, tai on menetelty selvästi vastoin lakia, sääntöjä tai muita toimintaohjeita.

Vahingonkorvauskanne hallinnon jäsentä ja toimitusjohtajaa vastaan on pantava vireille kolmen vuoden kuluessa sen tilikauden päättymisestä, jona vahinkoa aiheuttanut päätös tehtiin tai toimenpiteisiin ryhdyttiin.

Rikosoikeudellinen vastuu voi kohdata hallinnon jäsentä, jos hän tekee rikoslaissa, osuuskuntalaissa tai muussa laissa rangaistavaksi määrätyn rikoksen tai rikkomuksen. Rikosten vanhentumiselle on omat määräajat, jotka riippuvat niiden törkeysasteesta. Vahingonkorvausta hallinnolta ja johdolta rikoksen perusteella voi hakea yleisen kymmenen vuoden vanhentumisajan puitteissa. Jos rikoksen vanhentuminen kestää pitempään, pidennys koskee myös vahingonkorvauksen hakua.

Luottamushenkilöitä edellytetään myös lojaalisuutta, uskollisuutta ja esimerkillisyyttä omaa osuuskuntaa kohtaan.

Liiketaloudellinen vastuu

Liiketoiminnallinen vastuu on paljon laajempi kuin juridinen vastuu. Hallintoelinten ja toimitusjohtajan on johdettava osuuskuntaa juridisen vastuun edellyttämissä puitteissa siten, että se pystyy taloudellisesti toimimaan menestyksellisesti. Ellei hallinto pysty tähän, osuuskunnan kokous (tai edustajisto) voi vapauttaa hallinnon ja johdon jäsenet tehtävistään. Vahingonkorvausta ei voi vaatia, elleivät luottamushenkilöt ole aiheuttaneet vahinkoa.

Onnistuneisiin liiketoimiin voi liittyä myös myönteisiä seuraamuksia. Jos osuuskunnan kokous on tyytyväinen hallituksen tai hallintoneuvoston työhön, kokous voi esittää kiitoksensa. Myös uudelleevalinta on osoitus kiitollisuudesta. Juridisen vastuun seuraamus on sen sijaan aina kielteinen.

Vastuu yrityksen kehittämisestä

Yrityksen kehittäminen on osa liiketaloudellista vastuuta. Osuuskunnan omistajaohjauksen tärkein toteuttaja on hallitus. Oikeudellisen ja eettisen vastuun lisäksi hallituksella on vastuu myös yrityksen kehittämisestä ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisesta. Omistajan ohjaus ei saa olla pelkästään liikkeenjohdon toiminnan valvontaa, vaan se käsittää kaikki ne toimet, joilla resurssit kohdennetaan ja käytetään tehokkaimmin omistajien hyödyksi. Yrityksen kehittämisessä on ennen kaikkea kysymys siitä, että sen kautta parhaiten turvataan jäsenistön edut.

Taloudellisiin vaikeuksiin ajautuneissa osuuskunnissa on käynyt usein niin, että omistajille (tuottajille) on raaka-aineesta maksettu korkeampaa hintaa kuin mihin yrityksellä olisi ollut varaa tai että kuluttajaosuuskunnassa on myyty tuotteita liian halvalla. Uusiin investointeihin ei ole käytetty riittävästi varoja, ja vähitellen osuuskunnan vakaavaraisuus on alentunut ja omat pääomat eli kivijalka on syöty pois. Etenkään osuuskunnan luottamushenkilöt eivät saa syllistyä siihen, että he ajavat lyhytjänteisesti omaa parastaan – työnähän on pitää huoli siitä, että omaa osuuskuntaa kehitetään pitkäjänteisesti. Kokemus on osoittanut, että strategisissa kysymyksissä tehdyt laiminlyönnit tai virheet aiheuttavat useimmat takaiskut.

Kykyä ajatella asiallisesti kutsutaan järjeksi; järjen perustana oleva emotionaalinen asenne on nöyryys. Asiallisuus, järkeen perustuva käyttäytyminen on mahdollista ainoastaan nöyryyden avulla, vain jos ihminen on kyennyt vapautumaan lapselle ominaisista kaikkitietävyyden ja kaikkivallan kuvitelmista.

Erich Fromm,
Rakkauden vaikea taito
(suom. Matti Luoma ja
Marja Matikainen)

Hallituksella on vastuu siitä, mitä yrityksessä tapahtuu.

Eettinen vastuu

Eettinen vastuu sisältyy liiketaloudelliseen vastuuseen, ja säännösten merkitys on viime aikoina lisääntynyt. Yritykset joutuvat ottamaan toiminnassaan huomioon yhä enemmän ympäristöön, ihmisoikeuskysymyksiin ja kohtuusperiaatteeseen liittyviä arvoja. Tämä ei ole uutta osuustoiminnalle, joka on kunnioittanut näitä arvoja ja kirjannut niitä periaateisiinsa; oikeat arvovalinnathan luovat myös kilpailuetua yrityksille.

Valvonnan merkitys

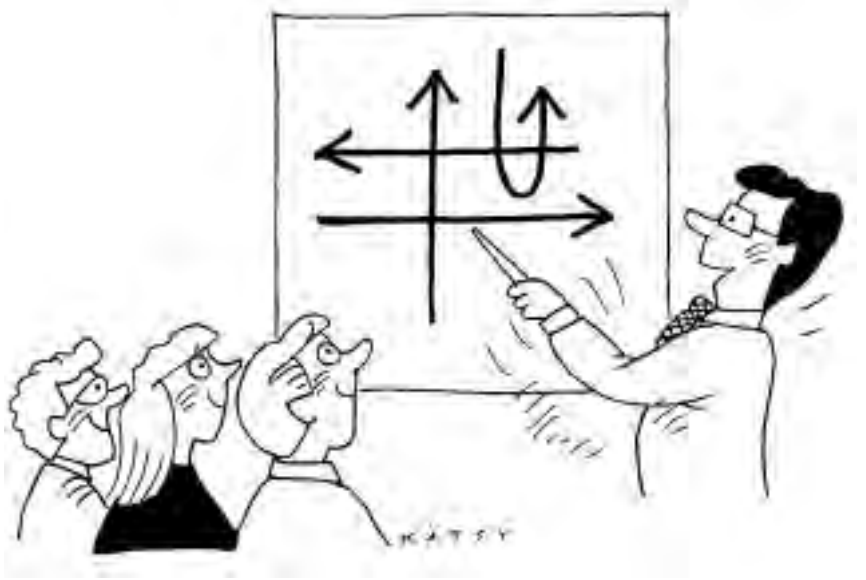
Yrityksen johdolta ei siis voida vaatia vahingonkorvausta yksinomaan sen takia, että yrityksen kannattavuus on huono tai että yritys tuottaa suuria tappioita, ellei johto ole aiheuttanut vahinkoa omalla huolimattomuudellaan, varomattomuudellaan, taitamattomuudellaan tai laiminlyönneillään. Näissä tapauksissa johto voidaan kuitenkin vapauttaa tehtävistään ja epäluottamuslauseen muodossa näin usein käytännössä tapahtuukin.

Kun kysymyksessä on oikeudellinen vastuu tai sen laiminlyönti, voidaan johtohenkilöiltä vaatia korvauksia syntyneestä vahingosta. Usein korvausvaateeksi riittää lievä tuottamus, siis lievä huolimattomuus.

Eräiden oikeuden päätösten mukaan valvontavelvollisuuttaan laiminlyöneet hallituksen jäsenet ovat joutuneet maksamaan vahingonkorvauksia osuuskunnalle. Hallituksen jäseniä on tuomittu maksamaan korvauksia osuuskunnalle myös silloin, kun hallitus on ylittänyt osuuskunnan sääntöjen toimialapykälän rajat.

Hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan on siis syytä syventyä perusteellisesti osuuskunnan sääntöihin ja heidän on syytä tarkoin harkita päätöksiä sekä huolehtia toimielinten valvonnasta.

Vahingonkorvauksia ei yleensä enää voida vaatia sen jälkeen, kun osuuskunnan kokous on myöntänyt hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle vastuuvapauden. Vastuuvapauden saaminen edellyttää kuitenkin, että kaikki kyseiseen asiaan vaikuttavat seikat ovat olleet osuuskunnan kokouksen tiedossa silloin, kun vastuuvapaus myönnettiin.



7 YRITYKSEN HALLINNON TYÖKALUT

Osuuskuntien jäsenet luonnollisesti odottavat, että heidän palvelutarpeensa otetaan entistä paremmin huomioon ja että palvelut ovat kilpailukykyisiä ja että osuuskunta kehittää liiketoimintojaan.

Osuuskunnan operatiivisella johdolla on myös odotuksia hallinnon suhteen. He toivovat luottamushenkilöiden perusteellisesti paneutuvan yrityksen toimintaan ja näyttävän suuntaviivoja tulevaan hyvien päätösten myötä. Hallinnon odotetaan myös tukevan henkilöstön työtä ja näyttävän esimerkkiä muille osuuskunnan palveluiden käytössä. Omistajahallinnon tehtävänä on määrittellä yrityksen perustehtävä ja -olemus.

Yrityksen perustehtävän määrittelyn tulee kertoa

- miksi yritys on olemassa
- mitkä ovat omistajien tavoitteet
- mitä johdon on saatava aikaan
- mitkä ovat omistajien arvot?

Yrityksen perusolemuksen määrittely tarkoittaa

- millaisella organisaatiolla toimitaan
- mitkä ovat strategian päälinjat

- millaiset ovat johdon reunaehdot perustehtävien täyttämiseksi
- mikä on yrityksen tapa säilyttää jatkuva kannattavuus omistajien edun mukaisesti.

Edustajistolla, hallintoneuvostolla ja hallituksella on tärkeä rooli ja tehtävä toimivan omistajahallinnon ylläpitämisessä. Seuraavaan on koottu muutamia olennaisia asioita, joihin hallintoelimissä tulisi kiinnittää huomiota, jotta omistajafunktio olisi mahdollisimman toimiva ja tehokas.

Edustajiston toiminnan kehittäminen

Edustajisto – tai osuuskunnan kokous – käyttää osuuskunnissa ylintä päätösvaltaa. Usein kokoukset kuitenkin saattavat sujua niin nopeasti, että jäsenen on vaikea edes kuvitella käyttävänsä ylintä päätösvaltaa. Kuitenkin ylin päättävä elin

- vahvistaa osuuskunnan säännöt
- käsittelee tilinpäätöskokouksessa tilinpäätöksen vahvistamisen, vuosiylijäämän käytön sekä hallituksen ja hallintoneuvoston vastuuvapauden
- valitsee tilintarkastajat ja jäsenet hallintoneuvostoon tai hallitukseen, jos osuuskunnassa ei ole hallintoneuvostoa.

Sääntöjen tärkeys on helppo ymmärtää: ne luovat pelisäännöt yrityksen lainmukaiseen toimintaan.

Tilinpäätöskokouksessa on tärkeää, että edustaja tuntee yrityksen pitkäaikaisen taloudellisen kehityksen. Kun jäsen tuntee yrityksessä kolmen viiden vuoden aikana tapahtuneen kehityksen, hän voi arvioida, mihin suuntaan kehitys etenee. Edustajiston tärkeänä tehtävänä on ottaa aktiivinen rooli silloin, kun yrityksen suoritusaste rupeaa heikkenemään ja vaatia tilanteen korjaamista – edustajistohan voi esimerkiksi päättää erityisestä tarkastuksesta. Tähän kyetäkseen edustajiston jäsenen tulisi osata analysoida yrityksen tilinpäätösaineistoa. Yksittäisen edustajiston jäsenen tehtävänä on kyseenalaistaa esitettäviä asioita ja esittää normaalin kokousmenettelyn puitteissa omia näkökantojaan.

"Naisten tiedot ja taidot edustavat voimavaraa, jota ei ole varaa jättää käyttämättä. Hallitusten ja eri organisaatioiden on luotava sellaiset olosuhteet, joissa naiset voivat tehokkaasti osallistua kipeästi tarvittavan globaalien muutosten toteuttamiseen, jonka avulla on mahdollista rakentaa tasa-arvoista, oikeudenmukaista ja rauhanomaisesti toimivaa yhteiskuntaa."

Puheenjohtaja
Roberto Rodrigues,
Kansainvälinen
Osuustoimintaliitto
ICA

Pellervon johtokunta kehottaa osuuskuntia sitoutumaan siihen, että molemmat sukupuolet ovat edustettuina tasavertaisesti yrityksen kaikilla tasoilla omine näkökulmineen ja toimintatapoineen.

Pellervo-Seuran
julkilausuma

Hallintoneuvoston jäsenten valinnassa on usein noudatettu alueellisia valintaperusteita. Niin edustajistossa kuin hallintoneuvostossakin on paikallaan, että laajan jäsenkunnan eri alueilta on hallinnossa jäseniä. Tämä voi auttaa yhteydenpidossa ja viestinnässä jäsenistön ja hallinnon välillä. Kuitenkin olisi syytä pitää tiukasti kiinni pätevyysvaatimuksesta – valinnassa pätevyyden tulisi aina mennä alueellisen edustajuuden edelle.

Jotta luottamushenkilö suoriutuisi mahdollisimman hyvin tehtävistään, häneltä edellytetään aktiivisuutta kokousten välillä muun muassa seuraavissa asioissa. Hänen odotetaan:

1. Seuraavan osuuskunnan kentältä ja sidosryhmiltä saamaa palautetta
2. Tuovan käsittelyyn omia ehdotuksia ja aloitteita sekä kertovan jäsenten odotuksista
3. Valmistautuvan tuleviin kokouksiin huolellisesti, kriittisestikin, tutustumalla kokousmateriaaliin etukäteen
4. Seuraavan laajasti toimialansa tilannetta
5. Tarvittaessa huolehtivan omasta jatkokoulutuksestaan
6. Perehtyvän huolellisesti yrityksen lähettämään informaatioon ja huolehtivan sen saannista

Hallintoneuvoston toiminnan kehittäminen

Pätevän hallituksen valinta on hallintoneuvoston tärkeimpiä tehtäviä, ja ensisijainen huomio valinnassa on kohdistettava ehdokkaan pätevyYTEEN.

Pätevyyttä on syytä tarkastella hallituksen tehtävien näkökulmasta eli siltä pohjalta, kuka ehdokkaista on pätevin suoriutumaan hallituksen vaativista tehtävistä.

Hallituksen edustavuutta tarkasteltaessa kannattaa ottaa huomioon myös sukupuoleen ja ikään liittyvät valinnat, sillä naisia ja nuoria on yritysten ja myös osuuskuntien hallinnossa vähän. Varsinkin kansainvälistä toimintaa harjoittavissa yrityksissä olisi hyvä, jos hallituksissa olisi joku tai joitakin kielitaitoisia jäseniä, koska yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta ulkomaisiin kollegoihin ei voida delegoida toisille henkilöille. Joka tapauksessa valinnassa tulisi ratkaista ehdokkaan pätevyys ja hänen halunsa panostaa riittävästi omaa aikaansa hallitustyöskentelyyn.

Hallituksella on keskeinen rooli omistajaohjauksen toteuttamisessa.

Hallitus asettaa tavoitteet, määrittelee toiminnan puitteet, huolehtii omistajaohjauksen toimivuudesta ja määrittelee työnsä hallituksen ja liikkeenjohdon välille.

Hallintoneuvoston tärkeänä tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa. Käytännössä hallintoneuvosto seuraa, miten yritys on onnistunut strategiansa ja tavoitteidensa toteuttamisessa. Tehtävässä onnistumiseksi hallintoneuvoston jäsenen pitäisi osata analysoida tilinpäätöksiä, ajatella strategisesti ja laajasti.

Yritysten strategisessa prosessissa hallintoneuvoston roolina on määritellä pitkän aikavälin tavoitteet ja strategiset reunaehdot; missä bisneksessä ollaan, mihin laajennetaan ja niin edelleen.

Hallituksen toiminnan kehittäminen

Yrityksen menestymisen kannalta oikean strategian valinta ja sen tehokas toteuttaminen ovat ratkaisevan tärkeitä asioita. Viime vuosina strateginen johtaminen on kehittynyt huomattavasti ja hallinnon rooli strategiatyössä on myös selkiintynyt. Yleisenä käytäntönä on vision ulottaminen neljän, viiden vuoden päähän ja strategioiden tarkastelu kaksi, neljä vuotta eteenpäin. Vuosittain strategioita tarkennetaan toimialasta ja yrityksestä riippuen yhdestä kerrasta kolmeen. Tahti on kiihtynyt koko ajan ja strategian pohdinnasta ja seurannasta on tullut keskeinen osa päätöksentekoa.

Strategian valmistelu noudattaa yleensä mallia, jossa operatiivinen johto valmistelee vaihtoehtoisia toimintamalleja ja esittelee ne hallituksen päätettäväksi. Hallintoneuvoston – tai edustajiston, jos hallintoneuvostoa ei ole – tehtävänä on määritellä pitkän aikavälin tavoitteet ja antaa raamit sekä laajat linjat strategian laadinnalle. Luottamus henkilön tulisi näin ollen kyetä ajattelemaan strategisesti.

Strateginen ajattelu on johtamista ohjaava voima; sen välityksellä pystyy muodostamaan kokonaiskuvan yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja eri tekijöiden riippuvuussuhteista. Strategialla tarkoitetaan sitä, että yritys etenee tietyin keinoin kohti yhteisesti asetettuja päämääriä – välillä suuntaa tarkistetaan toimintaympäristön muutosten takia.

Yritystason strategiassa on kysymys siitä

- missä liiketoiminnassa yrityksen tulisi olla mukana ja missä ei

Kilpailuetu kertoo, missä asioissa yritys on asiakkaiden silmissä kilpailijoitaan parempi.

- miten sitä tulisi johtaa
- mitä ydinosaamisen alueita on kehitettävä ja miten.

Liiketoiminnan tasolla kysymys on siitä, mikä on yrityksen kilpailuetu ja millä tavoin ollaan markkinoilla mukana.

Hallituksen roolit

Hallituksella on sekä lain edellyttämä valvova että ohjaava rooli. Hallitus vastaa myös siitä, että yrityksellä on visio, strategia, arvot ja päämäärät, jotka ohjaavat johdon linjauksia. Visiossa määritellään yrityksen tuleva tahtotila. Visiota määriteltessä osuuskunnan tulevaisuutta on tarkasteltava ainakin jäsenten, asiakkaiden, toimintaympäristön muutosten, yrityksen talouden ja sen kehittymisen näkökulmasta.

Hallitukselle kuuluu myös aloitteentekijän rooli: hallitus osoittaa haasteita tai alueita, joihin se odottaa johdolta selvityksiä ja päätösesityksiä.

Hallituksella on myös kyseenalaistava rooli. Hallituksen jäsenen on varmistauduttava siitä, että hän ymmärtää esitetyt asiat oikein, hänellä on riittävästi taustatietoa, vaihtoehdot on hyvin valmisteltu ja perustuvat tosiasioihin ja että strategiat sopivat yhteen yrityksen vahvuuksien kanssa. Jäsenen tulee vakuuttua myös siitä, että kilpailuympäristö on analysoitu hyvin ja ymmärretään toisaalta sen riskit ja uhat, mutta myös mahdollisuudet. Näin voidaan varmistaa, että hallituksella on riittävät tiedot, valmiudet ja kriteerit päätöksenteolle.

Hallituksen ja liikkeenjohdon yhteistyö ja työnjako

Yrityksen johtamisen kannalta on tärkeää, että hallituksella ja operatiivisella johdolla on selkeä ja toimiva työnjako. Hallituksen ei pidä sotkeutua toimitusjohtajan tehtäviin eikä toimitusjohtajan pitää ohittaa hallitusta päätöksenteossa. Hallituksen rooli ja tehtävät muotoutuvat käytännössä sen pohjalta, millaiseksi sen ja yrityksen toimihenkilöjohdon yhteistyö kehittyi. Varsinkin hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan keskinäisestä työnjaosta

Toimitusjohtaja vastaa toiminnasta hallitukselle. Tästä syystä toimitusjohtajan ei tulisi olla hallituksen jäsen.

tulisi keskustella ja sopia jako selkeäksi. Periaatteena on, että hallitus hyväksyy puitteet ja päämäärät, joiden sisällä toimitusjohtaja toimii; hallitus kuitenkin aina hyväksyy laajakantoiset asiat. Useissa yrityksissä on euromääräisesti sovittu ratkaisuisista, joiden hyväksyminen vaatii hallituksen käsittelyä.

Hallituksen seurantatehtävät

Säännösten ja varainkäytön valvonnan lisäksi asioiden huolelliseen hoitoon kuuluu yrityksen toiminnan muokin seuranta. Se on ensisijaisesti hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävänä.

Seurannan tarkoituksena on

- pitää hallitus ajan tasalla
- selvittää, onko hallituksen, hallintoneuvoston tai edustajiston aiemmin tekemät päätökset pantu toimeen
- varmistaa, toteutuvatko toimintasuunnitelma ja talousarvio
- seurata, etenevätkö projektit suunnitellusti
- ohjata ja tukea toimitusjohtajan käytännön toimintaa
- vaatia tietoa tulevan kehityksen arvioimiseksi.

Hallituksen olisi seurattava sekä yrityksen sisäistä tilaa että ulkoisia olosuhteita, arvioitava tekemiään päätöksiä ja vahvistamia suunnitelmia, verrattava toteutunutta tehtyihin suunnitelmiin ja budjetteihin sekä tarvittaessa muutettava toimintaansa.

Seurattavat asiat voidaan jakaa jatkuvasti, muutaman kerran vuodessa tai tilikauden päättyessä seurattaviin:

1. Jatkuvasti seurattavia asioita ovat
 - toimintasuunnitelma
 - hallituksen päätösten toteutuminen
 - toteutuva toiminta (myynti, tuotanto, laatu)
 - toiminnan kannattavuus (kustannuseuranta)
 - rahan riittävyys (maksuvalmius, rahoitustilanne, velkatilanne)
 - kilpailutilanteen muutokset toimintaympäristössä.

2. Muutaman kerran vuodessa tarkastettavia asioita ovat
- tase ja tuloslaskelma (syyt budjetista poikkeamiin)
 - tuoteryhmä / palvelukohtainen kannattavuus
 - toiminnan ja talouden tunnusluvut
 - investointien toteutuminen
 - palvelun laatu
 - resurssitarpeet
 - budjetoinnin perusteet.

3. Tilikauden päättyessä (tai vähintään kerran vuodessa) tarkistettavia asioita ovat
- tilinpäätös analyyseineen
 - toimiva johto ja organisaatio kustannusrakenteineen
 - toiminnan muutostarpeet.

Hallitus voi käyttää ulkopuolista asiantuntija-apua tehtävissään. Myös tilintarkastajan kantaa voidaan tiedustella kesken tilivuottakin. Sen sijaan vastuuta yrityksen päätöksenteosta ei voi eikä pidä pyrkiä vierittämään tilintarkastajille tai muillekaan asiantuntijoille tai konsulteille. He voivat antaa pohjatietoja ratkaisua etsittäessä, mutta hallinnollisten ratkaisujen teko ja vastuu kuuluvat hallitukselle.

Hyvän hallituksen jäsenet

Hyvän hallituksen jäsenet tiedostavat olevansa toimitusjohtajan esimiehiä. Sen lisäksi he:

- ovat riippumattomia etu- ja valtapiiireistä
- työskentelevät selvien periaatteiden ja toimintasuunnitelman pohjalta
- käsittelevät asiat perusteellisesti
- tekevät selkeitä päätöksiä
- sitoutuvat tekemiinsä päätöksiin
- reagoivat ympäristön muutoksiin

Hallitustyön arviointi

Hallituksen toiminnan kehittämiseksi on olemassa erilaisia arviointimenetelmiä. Toimintaa voidaan arvioida yksinkertaisesti esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

*Pää pystyyn vaan!
Sä olet mies, et halpa mato
maan!
Mi kohtaakin, ei saa se sua
sortaa,
ei saa se sortaa, saa ei
maahan murtaa.
Pää pystyyn vaan!*

Suonio, Pää pystyy

- kuinka hyvin talousasioita on käsitelty
- onko toimintasuunnitelman toteutumista seurattu riittävän tarkasti
- miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet
- millaisessa ilmapiirissä hallitus on työskennellyt
- ovatko kaikki osallistuneet aktiivisesti hallituksen toimintaan
- miten hallitustyöskentelyä tulisi kehittää
- onko puheenjohtajuus toiminut hyvin
- miten valmistautumista kokouksiin tulisi kehittää
- missä asioissa hallituksen tulisi lisätä omaa osaamistaan?

Arvioinnin tulokset on hyvä kirjoittaa muistiin, ja niiden pohjalta hallitus voi tehdä oman kehittämissuunnitelmansa. Arvioinnin onnistuminen edellyttää tietysti, että puheenjohtaja on valmis asettamaan itsensä arvioinnin kohteeksi.

Hallituksen olisi tarpeellista myös pohtia, kuinka toimitusjohtaja on onnistunut tehtävissään, ja kokoontua kerran vuodessa ilman toimitusjohtajaa. Samassa yhteydessä olisi hyvä keskustella liikkeenjohdon jälkikasvusta ja omistajafunktion perusasioista.

Pelissäännöistä sopiminen

Onnistuneeseen kokoustyöskentelyyn on varsin helppo päästä, kun pelissäännöistä sovitaan. Ne on syytä kirjata ylös niin, että ne ovat kaikkien tiedossa ja hyväksymiä. Pelissäännöt tulisi kirjata esimerkiksi hallituksen työjärjestykseksi:

- hallituksen ja puheenjohtajan tehtävät, hallitusten jäsenten omat vastualueet
- hallituksen toimintasuunnitelma (vuodeksi kerrallaan)
- työnjako toimivaan johtoon päin
- työskentelytavat, työryhmät ja valiokunnat
- kokousaikataulut
- työnsuunnittelu
- oman toiminnan arviointi esimerkiksi kerran vuodessa.

Kokoustyöskentelyn suunnitteluun kannattaa perehtyä kunnolla, koska hyvä suunnittelu jähnevöittää myös yrityksen operatiivista toimintaa.

Osaaminen on tärkeä menestystekijä.

Luottamushenkilöllä on velvollisuus osallistua osuuskunnan tarjoamaan koulutukseen.

Koulutuksen kautta voidaan parantaa osallistujien henkilökohtaisia valmiuksia siten, että jokainen voi antaa entistä paremman panoksen hallituksen toimintaan. Hallituksen on myös ryhmänä mahdollisuus kehittää yhteistyötaitojaan ja parantaa niitä ilman erityisiä kursseja tai analyysyjäkin.

Hallituksen puheenjohtajuus

Hallituksen puheenjohtajalla on tärkeä rooli omistajavallan käytössä ja osuuskunnan ohjauksessa. Yrityksen menestymisen kannalta puheenjohtaja ja toimitusjohtaja muodostavat tehokkaan ja hyvän työparin, jossa molemmat tietävät vastuunsa ja roolinsa. Heidän on etukäteen keskusteltava keskenään toiminnan linjauksista, suunnasta ja päätösehdotuksista. Puheenjohtaja edustaa esimiestä eli hallitusta; tavoitteena ei ole, että puheenjohtaja olisi toimitusjohtajan paras kaveri – yrityksen asiat ja henkilökohtainen ystävyys on pidettävä erillään, mutta hyvä yhteistyö puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kesken on avainasia.

Puheenjohtajalla on oltava osuuskunnan jäsenten luottamus, hänen on oltava riippumaton – henkilö, jolla on osaamista, aikaa käytettävissä sekä valmius kouluttautumiseen. Puheenjohtajan oman motivaation kannalta on tärkeää, että hän saa riittävän korvauksen ajankäytöstä yrityksen hyväksi.

Puheenjohtajan tehtävänä on

- luoda kokouksen ilmapiiri
- suunnitella hallituksen toimintaa ja aikataulua
- valmistella ja johtaa kokouksia
- päättää, mitkä asiat otetaan esityslistalle, minkä jälkeen toimitusjohtaja tavallisesti valmistelee esityslistan; huolehtia siitä ettei kohdassa "muut asiat" tule esille suuria, huonosti valmisteltuja päätösesityksiä.
- pitää yhteyttä jäseniin ja kokousten välilläkin toimitusjohtajaan, hallituksen jäseniin ja hallintoneuvoston tai edustajiston puheenjohtajiin
- allekirjoittaa pöytäkirjat.

Puheenjohtajan ei pidä vielä esityslistaa laadittaessa ottaa kantaa esitysten sisältöön, vaan vasta kuultuaan toi-

mitusjohtajaa tai muuta esittelijää ja hallituksen jäseniä. Puheenjohtajan pitää hyväksyä se, että hallituksen jäsenet kyseenalaistavat liikkeenjohdon tekemiä ehdotuksia. Taitava puheenjohtaja pystyy kehittämään hallituksen työkentelyilmapiirin sellaiseksi, että se innostaa jäseniä pohtimaan uhkia ja löytämään uusia mahdollisuuksia.

Hallintoneuvoston ja edustajiston puheenjohtajan tehtävänä on saada kokoukset sujumaan ja osallistujat keskustelemaan aktiivisesti. Heidän tulisi nauttia eri tahojen arvonantoa ja pystyä sovittelemaan vaikeissa tilanteissa. Kuten hallituksen puheenjohtajan heidänkin tulisi antaa lähinnä jäsenten puhua ja säästää omia kannanottojaan ja arvovaltaansa umpikujatilanteita varten.

Toimitusjohtajan valinta

Yrityksen menestyksen kannalta hallituksen tai hallintoneuvoston tärkein yksittäinen tehtävä on hyvän toimitusjohtajan valinta ja hänen työnsä tukeminen. Hallituksen tulee määritellä toimitusjohtajan palkkaus ja työolosuhteet siten, että johtajan motivaatio ja innostus säilyvät. Hallituksen rooliin kuuluu myös valvoa ja tukea toimitusjohtajaa tämän työssä sekä huolehtia jälkikasvusta. Tai jos asiat niin vaativat, myös kyettävä vaihtamaan johtajaa.

Hyvä toimitusjohtaja

Yleensä yritysjohtajat osaavat johtaa asioita huomattavasti paremmin kuin ihmisiä. Nykyaikaisessa työyhteisössä vanhasta johtamistavasta on kuitenkin siirrytty ryhmäkeskeiseen johtamiseen, joka korostaa ihmissuhdetaitojen merkitystä. Vanhanaikaisesta autoritäärisestä johtamisesta olisi päästävä eroon, sillä se on kyvykkyyden käytön ja työn mielekkyyden suurin este. Johtajan on saatava ihmiset motivoitumaan ja innostumaan ja sen hän tekee parhaiten omalla esimerkillään. Hyvän johtajan ominaisuuksista on tehty lukuisia tutkimuksia. Johtajaa valittaessa neuvoksi annetaan, ettei pidä etsiä tiettyä tutkintoa, vaan tiettyjä ominaisuuksia ja lahjakkuutta.

Hyvän johtajan johtajuustaitoja ovat muun muassa:

1. Hyvä itsetuntemus
 - kuuntelemisen taidot
 - itsensä hillitsemisen taidot
 - stressin hallintataidot
 - jatkuvan oppimisen taidot

2. Kanssakäymistaidot
 - kyky asettua muiden asemaan (tunneäly)
 - luottamus
 - huumorintaju

3. Tavoitteiden määrittely ja suunnan asettaminen
 - looginen, luova ajattelu
 - muutosten visiointikyky
 - kyky inspiroivaan tavoitteiden asettamiseen

4. Johtamistaidot
 - strateginen ajattelu ja suunnittelu
 - analysointi- ja päätöksentekokyky
 - organisointitaito

5. Toisten kehittäminen
 - vallan ja vastuun jakaminen
 - uskottavuus
 - oppimisen johtaminen
 - kommunikointikyky

6. Motivointi
 - selkeän yrityskulttuurin luominen
 - avoimuus
 - etiikka ja arvot
 - oma esimerkki.

Hyvää johtajaa voi luonnehtia seuraavasti, ei mitenkään vähin vaatimuksin: hän on avoin ja ulospäin suuntautunut, utelias, herkkä, tuloshakuinen, päättäväinen, kyseenalaistava, kokeilunhaluinen ja erehdyksiä hyväksyvä. Lisäksi hän on luottamusta herättävä, innostava, rauhallinen, kuunteleva, empaattinen, rohkea ja joustava. Hän ei kaipaa arvovaltaa eikä stressaannu helposti. Hän huolehtii siitä, että toiset kehittyvät.

Hallinnon sudenkuopat

Osuuskunnan aivan kuten muunkin yrityksen edessä saattaa olla "sudenkuoppia", jotka pystytään välttämään, jos luottamushenkilöillä on riittävän hyvä ote ja tuntuma yrityksensä tilanteeseen. Seuraavassa muutama esimerkki varoitukseksi:

Henkilökohtaiset ongelmat

Varsinkin pienet osuuskunnat ovat hyvin toimitusjohtajavaltaisia. Ongelmat voivat pysyä piilossa pitkään, niitä voi peitellä ja niiltä on helppoa ummistaa silmänsä. Henkilökohtaisilla ongelmilla ei tarkoiteta pelkästään alkoholin käyttöä, vaan myös muut terveysongelmat ja perheongelmat saattavat viedä mielenkiinnon oman yrityksen asioiden hoidosta. Näiden ongelmien tunnistaminen ja toimihenkilön hienovarainen tukeminen ja tarvittavista ratkaisuista sopiminen on yksi luottamushenkilöiden tärkeimmistä ja vaikeimmista tehtävistä.

Taloudelliset riskit

Tavallisimmin talouden ongelmat saavat alkunsa puutteellisista tai liian väljistä sisäisistä ohjeista. Hallituksen tulee huolehtia siitä, että operatiiviselle johdolle ja toimihenkilöille on määritelty selkeät vastuut ja vastuun rajat. Selkeästi tulee olla määriteltyä myös se, mitkä asiat kuuluvat hallituksen ratkaistavaksi.

Toimihenkilön väärinkäytös

Jos toimihenkilö tietien haluaa menetellä väärin, asiaan on mahdotonta varautua sataprosenttisesti. Lähtökohtanaan on luottamus. Toimiva taloushallinto ja tilintarkastus pienentävät riskiä.

Liian pieni tulos

Yksi osuuskunnan sudenkuoppa voi olla pitkään jatkunut liian alhainen taloudellinen tulos ja tarvittavan saneerauksen lykkääminen. Hallituksen tuleekin huolehtia siitä, että johdolle on asetettu selkeät taloudelliset tavoitteet ja jos niitä ei ole saavutettu, huolehtia siitä, että korjaustoimet aloitetaan hyvissä ajoin. Luottamushenkilöt syyllistyvät itse liian usein saneeraus- tai kehittämistöimien lykkäämiseen.

Osuuskunnan kilpailustrategiat

Perinteisesti yrityksen kilpailustrategioilla on ymmärretty suuruuden ekonomiaa ja kustannusjohtajuutta. Tänä päivänä nämä eivät yksin enää tuo yritykselle kilpailuetua.

Tämän päivän kilpailustrategioita ovat

- asiakaskeskeisyys
- keskittyminen ydinasioihin ja laatuun
- verkostoituminen
- osaaminen ja nopea oppiminen
- nopeus, oikea ajoitus sekä tuotekehitys ja innovaatio.

Yritysten toiminta on jatkuvaa oppimista; oppimisesta onkin tullut johtamisen tärkeä alue ja osaamisen jatkuva analysointi pitäisi olla osa johtamista ja strategiaa. Mikä on sellaista osaamista, joka antaa yritykselle kilpailuedun? Ostetaanko osaamista vai kehitetäänkö sitä itse? Miten osaaminen siirtyy palveluihin ja tuotteisiin, koko organisaation osaamiseksi?

Yrityksen kilpailuetu voidaan saavuttaa siten, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat. Tämä edellyttää, että yrityksessä kaikki jäsenet oppivat, myös yrityksen hallinto.

Oppivana organisaationa voidaan pitää sellaista yritystä, joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja joka kykenee luomaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin.

Oppivan organisaation osatekijöitä ovat

- visiot ja tavoitteet
- yrityksen kulttuuri
- johtajuus
- organisaatio
- tiedon hallinta
- tulos.

Visio sisältää analyysin yrityksen tulevasta markkina- ja kilpailuympäristöstä. Siihen sisältyy arvio markkinoiden koosta ja sijainnista, tulevaisuuden tuotteista ja asiakkaista, alan kilpailijoista ja menestystekijöistä. Vision lähtökohdaksi on nykytilanne: nykyiset markkinat, tuotteet, menestystekijät, asiakkaat sekä nykyinen osaaminen.

Oppivassa organisaatiossa visioon ja tavoitteisiin perustuen selvitetään osaamisen tarpeet, joiden avulla saavutetaan menestystekijät ja kilpailuetu. Tarpeiden kartoittaminen koskee aina koko yritystä, kaikkia sen osa-alueita, osastoja ja koko henkilöstöä.

Osuuskunnissa tulisi huolehtia siitä, että hallinnon osaaminen on osa osuuskunnan osaamisen kehittämistä, sillä päätöksentekoprosessin takia hallinnon osaamisen pitäisi itse asiassa kulkea aina hivenen edellä henkilöstön osaamista.

Kehityssuunnitelmat

Osuuskunnan tarvitsema osaaminen hankitaan yksilöiden osaamisen kautta, mutta organisaation tarpeet muodostavat aina perustan henkilökohtaisille kehityssuunnitelmille. Suunnitelmissa yhdistetään yrityksen strategiasta ja tavoitteista tulevat tarpeet yksilöiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin. Näin osaaminen suuntautuu tuleviin työtehtäviin ja niissä vaadittavaan osaamiseen.

Yrityksen henkilöstön ja liikkeenjohdon lisäksi kehityssuunnitelmat tulisi laatia myös hallinnolle. Esimerkiksi hallitusten osalta on helppo analysoida nykyinen toimintatapa sekä osaamisen ja päätöksenteon taso, minkä pohjalta voidaan tehdä sekä hallituksen yhteinen kehityssuunnitelma että jokaista hallituksen jäsentä koskeva suunnitelma.

Hallinnon osaaminen on laajakatseisuutta, kokemusta, liikemiesmäistä otetta ja kyseenalaistamista.



8 JÄSENSUHTEN HOITO

Osuuskunnan jäsen on usein myös osuuskunnan asiakas. Osakeyhtiöissä viime vuosina suosituksi tulleet kanta-asiakasedut tavoittelevat samaa mitä osuuskunnissa on jo tehty vuosikymmeniä: jaetaan lisäetuja niille, jotka käyttävät paljon yrityksen palveluja. Itse asiassa osakeyhtiöiden toimintaan on viime vuosina tullut yhä enemmän osuustoiminnallisia piirteitä.

Aktiivinen jäsenoiminta on aina kuulunut menestyvän osuuskunnan piirteisiin. Jäsenoiminnan tavoitteena on kehittää yhteistä liiketoimintaa, tuotteiden ja palvelujen laatua, toiminnan kannattavuutta sekä lähentää ja sitouttaa jäsenistöä yritykseen.

Tietoa jäsenelle

Jäsenelle on tärkeää, että yritys informoi häntä palveluistaan, tuotteistaan, hinnoistaan, tarjouksistaan ja jäseneduisistaan. Useilla osuuskunnilla on omia lehtiä, jäsenkirjeitä sekä mainontaa.

Jäsenistölle kerrotaan myös yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä rakenteellisista ja toiminnallisista muutoksista. Samalla tehdään myös jäsenistön uushankintaa ja yritetään saada jäsenpalautetta; useat osuuskunnat ovatkin näkyvästi esillä alueellisissa tapahtumissa, näyttelyissä, messuilla ja urheilutapahtumissa.

Useilla osuuskunnilla on omat
www-jäsensivut.

Internet on tuonut erinomaisen mahdollisuuden tarjota tietoa ja kertoa palvelumahdollisuuksista. Uudet tietokanavat eivät kuitenkaan saisi lopettaa perinteisiä jäsenilaisuuksia, koska ne antavat tärkeän mahdollisuuden tutustua toisiin jäseniin, osuuskunnan luottamushenkilöihin ja osuuskunnan henkilöstöön. Ja välillä on oltava mahdollisuus myös hauskapitoon!

Neuvontaa jäsenelle

Elintarvikealan osuuskunnilla on monipuoliset jäsenpalvelut, joista maatilojen neuvonta on tärkeimpien joukossa. Sen tavoitteena on parantaa jäsenten elinkeinon kannattavuutta, edistää tuotannon laatua sekä kehittää tuotantoketjun yhteistoimintaa. Hyödynsaajia ovat sekä jäsenet että osuustoimintayritykset.

Neuvojat tekevät maatiloille tilakohtaisia käyntejä, he suunnittelevat ja antavat puhelin- ja Internetneuvontaa sekä järjestävät koulutustilaisuuksia. Neuvontaan sisältyy sekä tiedollista, taidollista että teknistä opetusta. Neuvonnallisia palveluita tukevat myös tarvikemyynti ja -välitys sekä erilaiset yhteisostot, joilla voidaan alentaa tuotantopanosten hintatasoa. Neuvontapalveluista onkin tullut merkittävä kilpailutekijä osuuskunnille.

Myös palvelualan osuuskunnat tarjoavat oman alansa palveluja ja asiantuntemusta monella eri tavalla. Osuuspankeissa on pitkälle kehitetyt pankkialan palvelut kunkin jäsenryhmän tarpeisiin ja Lähivakuutus tarjoaa kattavia vakuutuspalveluja.

Hallinto linkkinä kentälle

Osuuskuntien hallinto on monien muiden tehtäviensä lisäksi linkkinä jäsenistön ja yrityksen välillä. Yritysten tulisikin huolehtia siitä, että luottamushenkilöitä informoidaan säännöllisesti ainakin yrityksen ja toimialan tilanteesta, markkinanäkymistä, rakenteellisesta kehittämisestä, uusista jäseneduista, tärkeimmistä päätöksistä, toimintasuunnitelmista ja keskeisistä henkilövalinnoista.

Avoimella tiedottamisella lisätään luottamushenkilöiden motivaatiota ja aktiivisuutta toimia osuuskunnan eduksi jäsenistön keskuudessa.



9. TALOUDEN HALLINTA

Tavoitteiden asettaminen ja niiden valvonta

Yrityksen tuloksellista toimintaa ei voida ohjata ilman tavoitteita, sillä tavoitteet ilmaisevat sen, mihin toiminnalla pyritään.

Toiminnallisten tavoitteiden asettaminen tapahtuu toimintasuunnitelmassa budjetoinnin avulla. Budjetti laaditaan yleensä kerran vuodessa sekä toimiala- että osasto-kohtaisesti. Hallinnon tehtävänä on yrityksen omistajien edustajana varmistaa, että liikkeenjohdon tekemät osuuskunnan toiminta- ja tulostavoitteet turvaavat yrityksen jatkuvuuden ja että ne vastaavat jäsenkunnan odotuksia. Hallinto vahvistaa tavoitteet ja valvoo niiden toteutumista.

Osuuskunnan toiminnan jatkuvuus voidaan turvata vain siten, että osuuskunnan liiketoiminta on kannattavaa ja että sen rahoitus on kunnossa. Koska osuuskunta toimii

*– Tehkäämme työtä viisas-
telematta, sanoi Martin; se
on ainoa keino saada elä-
mä siedettäväksi.*

Voltaire, Candide
(suom. J. A. Hollo)

*Taseessa vastaavaa =
omaisuus eli rahan käyttö.*

*Vastattavaa = pääoma eli rahan
lähteet.*

vapaan kilpailun alaisena, voi hallinto hyväksyä vain sellaisen liiketoiminnan, joka turvaa osuuskunnan jatkuvuuden.

Taloudellista valvontaa hallinto voi suorittaa kattavasti vain sillä ehdolla, että se säännöllisesti saa luotettavia tietoja osuuskunnan toiminnasta. Seurantatiedon lähteet ovat vuositason tilinpäätösinformaatio ja kuukausiraportointi.

Oikeat ja riittävät tiedot

Kirjanpitolain mukaan tilinpäätöksen pitää antaa oikeat ja riittävät tiedot – oikea ja riittävä kuva – kirjanpitovelvollisen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta.

Tilinpäätöksen laadintaperiaatteisiin kuuluvat

1. Oletus kirjanpitovelvollisen toiminnan jatkuvuudesta
2. Johdonmukaisuus laatimisperiaatteiden ja -menetelmien soveltamisessa tilikaudesta toiseen
3. Tilikauden tuloksesta riippumaton varovaisuus: tilinpäätöksessä otetaan huomioon ainoastaan tilikaudella toteutuneet voitot. Lisäksi pitää ottaa huomioon kaikki poistot ja arvonalennukset vastaavista sekä velkojen arvonalennukset. Samoin pitää ottaa huomioon kaikki päättyneeseen tai aikaisempiin tilikausiin liittyvät, ennakoitavissa olevat vastuut ja mahdolliset menetykset, vaikka ne tulisivat tietoon vasta tilikauden päättymisen jälkeen
4. Tilinavauksen perustuminen edellisen tilikauden päättäneeseen taseeseen
5. Tilikaudelle kuuluvien tuottojen ja kulujen huomioon ottaminen riippumatta niihin perustuvien maksujen suorituspäivästä
6. Kunkin hyödykkeen ja muun tase-eriin merkittävän erän erillisarvostus.

Taloudellisen kehityksen myötä kirjanpitolain määräykset ovat osoittautuneet riittämättömiksi. Erityisesti pörssi-markkinoiden tarpeisiin vaaditaan tietoja yrityksen varallisuudesta, sen yksittäisten osien ja jopa tuotannon tekijöiden markkina-arvoista. Keskeiseen asemaan ovat nousseet IAS/IFRS-standardit, jotka ovat olleet lähtökohtina, kun kirjanpitolakia uudistettiin. Laki tuli voimaan 2005. Muu-

tokset vaikuttavat tässä vaiheessa ensisijaisesti pörssiyrityiden tilinpäätöksiin.

Hyvä kirjanpitolain ja osuuskuntalain säännökset

Kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitolaita. Tämä käsite saa sisältönsä kirjanpitoikäytännöstä ja kirjanpitolaitteoriasta. Suomessa keskeinen asema käytännön ohjaamisessa on kirjanpitolautakunnan yleisohjeilla, lausunnoilla ja muilla kannanotoilla.

Kirjanpitolain säännösten lisäksi on otettava huomioon myös osuuskuntalain 6. luvun määräykset. Siinä annetaan lisätietoja osuuskunnan tilinpäätöksestä.

Osuuskunnan oman pääoman erät ovat

- osuuspääoma
- lisäosuuspääoma
- sijoitusosuuspääoma
- ylikurssirahasto
- arvonorotusrahasto
- käyvän arvon rahasto
- vararahasto
- ylijäämä tai tappio
- pääomalaina.

Osuuskunnan omaan pääomaan voidaan myös merkitä eräitä liittymismaksuja. Oma pääoma on eriteltävä määrättyllä tavalla.

Lainat ja vakuudet osuuskunnan lähipiireille tai muille jäsenille on taseessa tai liitteissä ilmoitettava erikseen. Lähipiiri-käsite määritellään laissa. Siinä määritellään myös toimintakertomuksen minimiehdot sekä konsernitilinpäätöksen sisältö.

Tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava neljän kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Osuuskunnan on ilmoitettava tilinpäätös rekisteröitäväksi kahden kuukauden kuluessa tuloslaskelman ja taseen vahvistamisesta. Ilmoitukseen on liitettävä jäljennös tilintarkastuskertomuksesta sekä hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan

kirjallinen ilmoitus tilinpäätöksen vahvistamisen päivämäärästä ja osuuskunnan kokouksen päätöksestä. Emo-osuuskunnan on ilmoitettava rekisteröitäväksi myös konsernitilinpäätös ja konsernitilintarkastuskertomus.

Tilinpäätösanalyysi

Tilinpäätösanalyysin perusaineistona on yrityksen vuosittainen tilinpäätös: tuloslaskelma, tase, liitetiedot ja toimintakertomus sekä – suurissa osuuskunnissa – myös rahoituslaskelma.

Tilinpäätösanalyysi on lähtökohtana tehtäessä johtopäätöksiä yrityksen tulevaisuutta tai elinkelpoisuutta koskevan ennusteen tueksi. Sen tarkoituksena voi olla myös pelkästään yrityksen ja sen kehityksen kuvaaminen.

Tilinpäätösanalyysin avulla tutkitaan yleensä esimerkiksi seuraavia asioita:

- toiminnan laajuutta ja sen kehitystä
- omavaraisuutta/velkaantumisasastetta
- kannattavuutta
- rahoitusta ja rahoitustulosta
- tuottavuutta ja tehokkuutta
- henkilöstökuluja
- muita kuluja.

Monet yritykset ovat viime vuosina ruvenneet julkaisemaan toimintakertomuksissaan valmiiksi laskettuja tunnuslukuja. Tämä onkin suositeltavaa, koska silloin pystytään antamaan laajoille piireille tärkeää informaatiota yrityksen toiminnasta ja sen kehityksestä.

Yhden vuoden tunnusluvut eivät kuitenkaan anna informaatiota toiminnan kehityksestä pitemmän ajanjakson osalta. Tämän takia olisi aina annettava tunnusluvut esimerkiksi viideltä vuodelta. Silloin nähdään myös kehityksen suunta, mikä on hyvin tärkeää, kun arvioidaan yrityksen toimintaa pitkällä tähtäyksellä.

Tuloslaskelmasta selviää suoraan vain yrityksen

- liikevaihto

*Nettotulos = liikevoitto ±
rahoitustuotot ja kulut - verot.*

Nettotulos% =

$$100 \times \frac{\text{nettotulos}}{\text{liikevaihto}}$$

- liiketulos (ylijäämä tai tappio)
- tulos ennen satunnaisia eriä
- tulos ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja.

Edellä mainitut tunnusluvut voidaan ilmoittaa tuhan-
sissa tai miljoonissa euroissa sekä prosentteina liikevaihtoi-
dosta. Luvut eivät kuitenkaan kerro riittävästi yrityksen
taloudellisesta tilanteesta. Tilinpäätösanalyysissä on aina
selvitettävä tilanne talouden kolmen pääkomponentin
kohdalta:

1. Onko tulos riittävä? (Kannattavuus)
2. Onko pääomarakenne terve? (Vakavaraisuus)
3. Riittävätkö rahat? (Maksuvalmius)

Perussääntönä on, että yrityksen kasvu on mahdollista
silloin, kun kaikki talouden komponentit ovat samanaikai-
sesti kunnossa. Mikäli ne ovat samanaikaisesti epäkun-
nossa, on yritys kriittisessä tilassa.

1. Kannattavuutta mitataan muun muassa sijoitetun ja
oman pääoman tuotoilla. Ennen tunnuslukujen laskemista
on nettotulos saatava esiin. Nettotulos kuvaa varsinaisen,
säännöllisen toiminnan tulosta. Nettotulosta laskettaessa
tuloslaskelmasta karsitaan kaikki ei varsinaiseen, säännöl-
liseen liiketoimintaan liittyvät erät:

- muuttuvat tuotot (myynnin oikaisuerät)
- satunnaiset erät (varaukset tai poistoerot)

Oman pääoman tuotto prosentti

$$100 \times \frac{\text{nettotulos}}{\text{oikaistu oma pääoma keskimäärin tilikaudella}}$$

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti

$$100 \times \frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut}}{\text{sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}}$$

Yritystutkimusneuvottelukunta esittää näille tunnuslu-
vuille seuraavat ohjeelliset arviointikriteerit:

- | | |
|----------|-----------|
| yli 10 % | hyvä |
| 5–10 % | tydyttävä |
| alle 5 % | heikko |

2. Vakavaraisuutta mitataan omavaraisuusasteella, joka on
yrityksen tärkein mittari.

Omavaraisuusasteprosentti

$$100 \times \frac{\text{oma pääoma}}{\text{taseen loppusumma}}$$

Omaan pääomaan lasketaan yleensä taseen oma pääoma, varaukset, vähemmistön osuus, konsernireservi ja käyttöomaisuuden taseeseen kerrytetty poistoero. Varauksista ja poistoerosta vähennetään laskennallisen verovelan määrä. Koko pääoma saadaan vähentämällä taseen loppusummasta mahdolliset ennakkomaksut.

Tälle tunnusluvulle Yritystutkimusneuvottelukunta on esittänyt seuraavat arviointikriteerit:

yli 40 %	hyvä
20–40 %	tydyttävä
alle 20 %	heikko

3. Maksuvalmiuden (likviditeetin) mittarina käytetään quick ratiota.

$$QR = \frac{\text{rahoitusomaisuus}}{\text{lyhytaikaiset velat}}$$

Tälle tunnusluvulle on arviointikriteerinä:

- > 1 = erinomainen
- < 0,5 = kriittinen

Osuuskunnan kehitystä voidaan lisäksi kuvata esimerkiksi myös seuraavien tunnuslukujen avulla:

- henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana
- tuottavuuden (työn, myynnin, investointien) kehitys
- myyntikatteen kehitys
- investointien kehitys
- investointien suuruus suhteessa käyttöomaisuuden määrään
- käyttöomaisuuden poistojen kehitys.

Tilinpäätösanalyysiin tarvittavia oikeita tietoja ei aina saa suoraan tilinpäätöksestä. Usein joudutaan muuttamaan tilinpäätöstietoja niin, että ne vastaavat todellista tilannetta: esimerkiksi pääoman tuottoastetta kuvaavia tunnuslukuja laskettaessa on nettotulos kaivettava esiin. Nettotu-

Talouden hallinta vaatii koulutusta ja harjaannusta. Koulutusta tarjoaa muun muassa Pellervo-Instituutti.

Riski tekee jokaisen pelokkaaksi ja pelko saa pelaamaan ja teeskentelemään, ettei tilanne ole vakava, vaikka se on. Älä petä itseäsi näyttelemällä huoletonta, kun pelaat korkein panoksin. Tällainen menettely saattaa murtaa jännityksen, mutta se voi johtaa huolettomuuteen ja tuhoon.

David Viscott,
Opi elämään rohkeasti
(suom. Klaus Karttunen)

Ulkoiset riskit

- teknologia
- lait ja säännöt
- kilpailijat, vastaiskut
- markkinat, kysyntä

Sisäiset riskit

- valta
- muutosvastarinta
- resurssit, osaaminen
- järjestelmät
- tuotanto

los mittaa yrityksen todellista tulosta.

Mikäli toimintakertomuksen tilinpäätösanalyysissä on käytetty tilinpäätöksestä poikkeavia lukuja, olisi tunnusluku-
jen laskentakaavan yhteydessä siitä aina mainittava.

Yrityksen talouden haltuunotto vaatii perehtyneisyyttä ja harjoittelua eikä se onnistu pelkästään laskukaavojen kautta.

Riskien hallinta

Riskien hallinta on viime vuosina tullut yhä tärkeämmäksi osaksi liikkeenjohdon toimintaa. Osuuskunnan hallituksen on syytä varmistua, että yrityksessä laaditaan aika ajoin riskikartoituksia, joilla selvitetään yrityksen koko ketjun toimintaan mahdollisesti kohdistuvia sekä ulkoisia että sisäisiä riskejä. Riskien minimointiin ja poistamiseen on varauduttava aina etukäteen. Riskit saattavat liittyä muun muassa yllättäviin tuotemarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin, investointeihin, asiakassuhteisiin, kilpailijoihin, alihankkijoihin, tuotantoprosesseihin, tuotteiden laatuun, ilkivaltaan, onnettomuuksiin, rahoitukseen tai avainhenkilöiden lähtöön.

Yrityksen on oltava selvillä riskeistä erityisesti investointeja tehdessään. Riskien ja investoinnin tuottovaatimuksen tulee korreloida keskenään: mitä suurempi riski, sitä suurempi tuottovaatimus. Samoin strategisen painopisteen ulkopuolelle tapahtuvilla investoinneilla on yleensä suurempi riski kuin strategianmukaisilla.

Hallinnon omaan toimintaan liittyy myös riskejä, joilla voi olla ratkaiseva merkitys yrityksen menestymiselle. Tällaisia riskejä syntyy, jos

- ei tavoitella liiketoiminnallista voittoa
- päätöksentekoa ja niiden toteuttamista ei kyetä pitämään erillään
- hallituksen tavoitteenasettelu ja organisaation toiminta ovat ristiriidassa
- seuranta on puutteellisesti järjestetty
- ei osata tulkita ja analysoida tilinpäätöstä ja raportteja
- erilaiset arvot ovat tärkeämpiä kuin kannattavuus ja yrityksen kehittäminen
- omistajat esittävät ristiriitaisia vaatimuksia yrityksen johdolle

- omistajafunktion valta-aseamista taistellaan
- omistajat eivät puutu yrityksen toimintaan edes tappiokierteen pitkittyessä
- omistajien edustajat eivät kykene tukemaan pätevää johtoa tai vaihtamaan huonoa johtoa
- ei olla varauduttu huonoihin aikoihin tai yllättäviin tilanteisiin
- ei hyödynnetä kehitysmahdollisuuksia
- toimialan kokonaistuntemus on heikko
- ei olla huolehdittu siitä, että yrityksellä on selkeä visio, missio ja strategia
- viestintä ei ole avointa
- hallinto ei ole ajan tasalla
- asiat pyörittävät yritystä, eikä päinvastoin.

Talouden tavoitteet

Yritystoiminnan harjoittaminen edellyttää aina työtä ja pääomia. Talousjohtamisessa yritysjohto joutuukin miettimään

- mihin kohteisiin tulisi investoida
- mistä tarvittavat varat voidaan ja kannattaa hankkia
- millä perusteella päätökset tulisi tehdä?

Vastaus löytyy yleensä yrityksen päämääristä. Yrityksen keskeisimpiä päämääriä on saavuttaa sellainen kilpailuetu, joka mahdollistaa yrityksen taloudellisen aseman ja omistajien varallisuuden kartuttamisen pitkällä aikavälillä. Päämäärään pääsemiseksi yrityksen tulee keskittyä sille alueelle toiminnassaan, jossa sen todellinen kilpailuetu on. Kilpailuetu on kuvattu yrityksen toiminta-ajatuksessa ja liike-ideassa. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa, ja liike-idea kuvaa, kenelle, miten ja mitä palveluja tai tuotteita yritys tuottaa.

Talousjohtaminen on keskeinen osa yrityksen johtamista. Talousjohtaminen voidaan jakaa seuraaviin alueisiin:

1. Taloudellisten tavoitteiden asetanta
 - kannattavuus-, maksuvalmius-, vakavaraisuus- ja tuotavuustavoitteet
2. Kaavailtujen päätösten vaikutusten arviointi yrityksen talouteen

Kun palkankorotusvaatimuksia esitettiin yhtä miltä ja lisäksi ilmaantui vaikeuksia saada kunnollista liikennehenkilökuntaa, heräsi johtokunnassa ajatus naispuolisten rahastajien kiinnittämisestä yhtiön palvelukseen. Kun naisten palkkavaatimukset tietään eivät olleet yhtä suuret kuin miesten, voitaisiin menoissa päästä huomatta-vaan vähennykseen.

Helsingin Raitiotie- ja Omnibus Osakeyhtiö
1891-1931

3. Talouden ohjaus

- budjetit, kustannuslaskenta, kassanhallinta, rahoitus-
suunnittelu, verosuunnittelu

4. Talouden toteutuman tarkkailu

5. Neuvonta.

Hallituksen tehtäviin edellä mainituista alueista kuuluvat taloudellisten tavoitteiden asetanta ja seuranta. Merkittävistä investoinneista päättäminen kuuluu myös hallinnon tehtäviin. Niiden osalta on huolehdittava, että investoinnit ja tuotovaatimukset ovat strategian mukaisia. Jos investointi ei ole strategian mukainen tai siihen sisältyvä riski on suuri, on investoinnilla oltava korkeampi tuottovaatimus.

Tilinpäätösaineisto ja sen analysointi on hallinnolle tärkein työkalu, jolla seurata yrityksen taloudellista tilaa. Yrityksen virallinen tilinpäätös ja välitilinpäätös antavat karkeaa, summaakohtaista ja aikaan sidottua tietoa kuukausittain, neljännesvuosittain ja vuosittain. Tämä tieto on tarkoitettu ennen kaikkea omistajille, rahoittajille ja verottajalle. On kuitenkin syytä pitää mielessä, että tilinpäätöksestä saadaan tietoa vain yrityksen menneisyydestä. Hallituksen tulisi kuitenkin arvioida myös tulevaa kehitystä ja seurata tavoitteiden toteutumista mahdollisimman reaaliaikaisesti.

Tilinpäätöstieto ei kuitenkaan ole ainoa johdon ohjausväline. Yrityksen sisäinen laskentatoimi on nykyään hyvin pitkälle kehittyntä ja se voi tuottaa hyvin laajaa informaatiota yrityksen eri käyttötarkoituksiin. Laskentatoimen tavoitteena on informaation tuottaminen, suunnittelun, päätöksenteon, ohjaamisen ja valvonnan avustaminen.

Yrityksen laskentatoimi muodostuu seuraavista pääosista:

1. Liikekirjanpidosta
2. Sisäisestä (operatiivisesta) kustannuslaskennasta
3. Budjetoinnista ja suunnitelmien laadinnasta
4. Raportoinnista.

Virallinen tilinpäätös perustuu liikekirjanpitoon. Tämän lisäksi operatiivisella johdolla on mahdollisuus käyttää erilaisia laskennallisia menetelmiä, joilla saadaan tietoa operatiivisten suoritusmittaamiseen jopa päivittäin. Strategista johtamista varten on mahdollista tehdä erilaisia laskelmia ja analyyskejä kuten investointilaskelmia, tavoite- ja tuotekustannuslaskelmia,

Osuuskunnan talouden työkalut

- *tulosbudjetti: hallitaan toiminnan kannattavuus*

- *kassabudjetti: seurataan maksuvalmiutta*

- *kustannuslaskenta: perusteet hinnoitteluun*

- *muutama toimintaa kuvaava tunnusluku*

katetuottolaskelmia, alihankkija-analyysejä, asiakaskannattavuuslaskelmia ja yksikkökohtaisia laskelmia. Hallituksen on oltava tietoinen siitä, että yrityksen operatiivisella johdolla on käytettävissään tehokas sisäinen laskenta toiminnan suunnittelua ja seuranta varten.

Yrityksen talouden osalta päätöksentekijöiden on syytä muistaa perussääntönä, että

- tuottavuuden yritysjohto ratkaisee itse
- kannattavuus ja taloudellisuus riippuvat ulkoisista tekijöistä.

Tuottavuus (tehokkuus) = panos-tuotos -suhde liittyvät tuotantoprosesseihin kuten materiaalin kulutukseen tuotetta kohti, työ-, tekemis- ja koneaikaan sekä jalostusarvoon. Kyse on siis ennen kaikkea tuotannon ohjauksesta ja prosessien tehokkuudesta.

Kannattavuus sen sijaan riippuu markkinahinnoista, jotka välillä nousevat ja välillä laskevat.

Taloudellisuus taas riippuu työn ja materiaalien hinnoista.

Menestyvä osuuskunta

Osuuskunta yritysmuotona luo puitteet ja pelisäännöt yhteistyössä tapahtuvalle yrittämiselle. Osakeyhtiöistä poiketen osuuskuntien päätavoitteena ei ole voiton maksimointi omistajille, vaan päätehtäväksi määritellään mahdollisimman suuren hyödyn tuottaminen osuuskunnan palveluita käyttäville jäsenille sekä arvon kasvattaminen pitkällä tähtäimellä.

Osuuskunnan kuten osakeyhtiönkin tavoitteisiin sisältyy liiketaloudellinen tehokkuustavoite, sillä ilman tehokasta ja hyvin kannattavaa liiketoimintaa osuuskunta ei pysty suoriutumaan perustehtävistään.

Voiton sijasta osuuskunnissa puhutaan ylijäämästä, joka yleensä käytetään osittain vakavaraisuuden parantamiseen sekä toiminnan kehittämiseen, osittain voittoa palautetaan takaisin jäsenomistajille. Pelkkä omistusosuus ei oikeuta ylijäämän palautukseen, vaan se edellyttää liiketoiminnallisia suorituksia, kuten ostoja osuuskunnasta, myyntejä sille tai joitain muita sovittuja suoritteita. Palvelu- ja kuluttajaosuuskunnissa, jossa osuusmaksut ovat hyvin alhaisia, voiton palautus tapahtuu asiakasomistajille erilaisina alennuksina ja bonuksina.

Esimerkkinä Valio

Voin vientiliikkeeksi 1905 perustetun Valion nykyisenä tehtävänä on maidon, maitovalmisteiden ja muiden elintarvikkeiden jalostus sekä markkinointi; sen tuotevalikoimaan kuuluvat tuoremeijerituotteet, juustot, ravintorasvat, jauheet ja niin sanotut terveysvaikutteiset tuotteet.

Valio-konsernin muodostavat emoyhtiö Valio Oy ja sen tytäryhtiöt kotimaassa ja ulkomailla. Konsernin palveluksessa työskentelee runsaat 4 000 työntekijää.

Valion omistavat suomalaiset maidontuottajat 27 osuuskunnan kautta – suurin osa näistä niin sanotuista hankinta-osuuskunnista on eri puolella maata ja niihin kuuluu noin 13 500 maidontuottajaa. Valiolaiset osuuskunnat vastaanottivat vuonna 2004 maitoa yli 1 800 miljoonaa litraa, mikä on noin 80 prosenttia koko maan maitomäärästä.

Vuonna 2004 Valio-konserni maksoi osuuskunnille maidosta 36,8 senttiä litralta. Jäsenpalveluna Valio antaa tuottajaneuvontaa, järjestää seminaareja ja ylläpitää Internetissä toimivaa tietojärjestelmää. Myönteisen tuloskehityksen ansiosta konserni on viime vuosina maksanut kahdeksan prosentin osinkoa.

Vuonna 2004 konsernin tulos ennen satunnaisia eriä ja veroja oli noin 60 miljoonaa euroa; omavaraisuusaste 40 prosenttia.

Valion toiminnan jatkuva kehittäminen ja oikea hintapolitiikka luovat mahdollisuuden maksaa osuuskunnille ja edelleen maidontuottajille kilpailukykyistä hintaa myös tulevana vuosina. Näin Valio osaltaan turvaa maidontuotannon säilymistä Suomessa.

Esimerkkinä Metsäliitto

Metsäliitto Osuuskunta on yli 130 000 suomalaisen metsänomistajan puukauppaan ja metsäteollisuuteen keskittynyt yritys. Osuuskunnan perustehtävä on ostaa jäsentensä tuottama puu ja markkinoida se Metsäliitto-Yhtymään kuuluvalla metsäteollisuudelle sekä muille puun käyttäjille.

Metsäliitto toimii maan laajuisesti ja sen jäsenten omistuksessa on noin puolet yksityismetsien pinta-alasta. Puun hankinta käsittää kaikki puutavaralajit. Teollisen tuotekehittelyn ja investointien tuloksena puun talouskäytön piiriin on saatu myös aiemmin sen ulkopuolella olleita puutavaralajeja, muun muassa ylijäreät havutukit ja haapapuu. Metsäliitto tarjoaa

jäsenilleen puun markkinointikanavan ja sijoituskohteen osuusmaksu- ja osakesijoituksille.

Vuonna 2004 Metsäliitto hankki puuta yksityismetsistä noin 17 miljoonaa kuutiometriä, ja sen markkinaosuus yksityismetsien puukaupassa on keskimäärin 35–40 prosenttia. Puukaupan Metsäliiton kanssa teki vuonna 2004 noin 50 000 jäsenmetsänomistajaa. Lähes 80 prosenttia kaupoista on niin sanottuja pystykauppoja, joissa Metsäliiton organisaatio hoitaa puun korjuun ja kuljetuksen. Metsäliitto tilitti jäsenilleen puun myyntituloa sekä hankintakauppojen hankintatuloa lähes 500 miljoonaa euroa.

Metsäliitto Osuuskunta on Metsäliitto-Yhtymän emoyritys. Yhtymän liikevaihto vuonna 2004 oli 8,6 miljardia euroa. Kasvua edellisestä vuodesta oli lähes 17 prosenttia. Kasvua aikaansaivat yritysostot sekä vuoden aikana käynnistyneet uudet tuotantolaitokset Joutsenossa ja Punkaharjulla.

Viennin ja ulkomaisten tytäryhtiöiden osuus liikevaihdosta oli 90 prosenttia. Toiminnasta kertyi vuonna 2001 tulosta hieman yli 300 miljoonaa euroa.

Metsäliitto-Yhtymä on viime vuosina kasvanut voimakkaasti. Kymmenen viime vuoden aikana Yhtymän liikevaihto on lähes kolminkertaistunut. Kasvun ovat aikaansaaneet Euroopan alueella toteutetut yritysostot sekä uudet investoinnit. Vuosina 2005 ja 2006 valmistuvat valkaistua kemihierrettä valmistava CTMP-tehdas Kasiksiin sekä uusi kertopuutehdas Punkaharjulle. Molemmat investoinnit lisäävät puun käyttöä kotimaassa. Metsäliitto-Yhtymä kuuluu Euroopassa neljän suurimman ja koko maailmassa kymmenen suurimman metsäalan yrityksen ryhmään.

Esimerkkinä Jukolan Osuuskauppa

Jukolan Osuuskauppa on perustettu v. 1913. Jukolan toimialuetta ovat Pielisen-Karjalan kunnat: Nurmes, Juuka, Valtimo sekä Rautavaara Pohjois-Savossa. Jukolan Ok pyrkii hinnoittelussaan kokonaisedulliseen tasoon ja ottaa valikoimissaan huomioon myös paikallisten yritysten tuotteet.

Vuonna 2004 Jukolan bonusmyynti oli 29,8 miljoonaa euroa, josta maksettiin bonusta 0,81 miljoonaa euroa. Bonusta maksetaan yhdestä kolmeen prosenttia kalenterikuukauden aikana suoritettujen ostojen perusteella, vuonna 2004 keskimäärin 2,7 prosenttia. Bonusta kasvattavat myös yhteistyökumppaneilta ostetut tuotteet ja palvelut. Kumppaneita ovat muun muassa Tapiola-yhtiöt, paikalliset sähköyhtiöt, Elisa, Isku-huonekaluliike, Autotalo Laakkonen ja Matkatoimisto Matka-Vekka, Saimaa

Ferries Oy, Herz autovuokraamo, hammassairaala Oral ja Agrimarket.

Bonusten ohella osuuskaupan on mahdollista palauttaa myös osuuspääoman korkoa sekä ylijäämää. Jukolalla on asiakasomistajien käytössä säästökassan erilaiset sijoitusvaihtoehtot; s-tili, jäsentilit sekä määräaikaisten sijoitukset. Sijoituksille maksetaan kilpailukykyistä korkoa. Säästökassasijoitusten määrä oli vuoden 2004 lopussa 11,6 miljoonaa euroa.

Jukola on myös mukana paikallisten seurojen harrastustoiminnassa ja järjestää vuotuisia asiakastapahtumia.

Menestyksen merkit

Yrityksen menestyminen ei ole onnesta kiinni, vaan taustalla on monia asioita, joista hallinnon on oltava hyvin selvillä. Oman osuuskunnankin osalta näitä asioita on syytä pohdiskella, varsinkin silloin, jos menestys ei ole ollut riittävän hyvä.

Seuraavat elementit ovat menestyvän yrityksen tunto-merkkejä:

1. Strategia

- yrityksen liikeidean ja strategian pohdintaan käytetään aikaa
- hallituksen jäsenillä on hyvä käsitys toimialan ja toimintaympäristön kehityksestä
- hallituksen jäsenet osaavat ajatella strategisesti
- yritys löytää strategian, jolla se voi menestyä
- omistajilla ja toimivalla johdolla on samansuuntaiset tavoitteet ja näkemykset
- vahva markkina-asema auttaa menestysstrategian laatimisessa

2. Organisaatio

- yrityksellä on sellainen organisaatiomalli, jolla päästään tavoitteisiin
- oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla
- tavoitteet on asetettu selkeästi
- ihmiset ovat motivoituneita, sitoutuneita ja ilmapiiri on myönteinen
- toimintatapoja kyetään tarvittaessa muuttamaan

3. Johtaminen

- on kannustavaa
- aikaansaa kehittyvän yrityskulttuurin (tavan tehdä työtä)
- innostaa ihmisiä
- synnyttää innovaatioita
- huolehtii ihmisten ja organisaation oppimisesta

4. Seuranta

- tapahtuu reaaliajassa
- kohdistuu oikeisiin asioihin.

Hälyttävät merkit

Osuuskunnat toimivat samanlaisessa ympäristössä kuin muutkin yritykset ja pärjätäkseen yrityksen pitää olla kannattava ja vakavarainen yritysmuodosta riippumatta.

Seuraavat elementit ovat kriisiytyvän yrityksen tuntomerkkejä:

1. Huono markkinoiden tuntemus, minkä vuoksi laaditaan ylioptimistinen strategia ja budjetti.
2. Yritykseltä puuttuvat myyvät ”veturituotteet” .
3. Omaa pääomaa käytössä liian vähän. Vieras pääoma painottuu kalliiseen lyhytaikaiseen lainaan.
4. Ei riittävän ajoissa reagoida liikevaihdon laskuun eikä markkinaosuuden pienenemiseen.
5. Maksuvalmiudessa on ongelmia ja sen vuoksi laskut erääntyvät ja viivästyskorkojen määrä kasvaa. Laskentatoimi voi kaiken kaikkiaan olla retuperällä eikä oikein tiedetä tuote- tai asiakaskannattavuutta. Tällöin vuotokohtiakin on vaikea paikallistaa.
6. Ei reagoida ajoissa hävikki- ja toimitusongelmiin.
7. Henkilöstö ei ole motivoitunutta.
8. Ongelmiin etsitään hätäratkaisuja, puuttuu pitkäjänteisyys ratkoa asioita.



10. OSUUSKUNNAN TULOT JA VEROT

Elinkeinotulo verotetaan EVL:n (laki elinkeinotulon verotamisesta) säännösten mukaan. Osuuskunnat ovat tässä suhteessa periaatteessa samassa asemassa kuin osakeyhtiöt. Eräitä poikkeuksia kuitenkin on. Verotuksessa veronalaiset tulot ja vähennyskelpoiset menot sekä muut säädettyt erät jaksotetaan asianomaisten verovuosien tuotoiksi ja kuluiksi. Elinkeinoiminnan tulos on verovuoden tuottojen ja kulujen erotus. Verot eivät ole vähennyskelpoisia kustannuksia; verottaja katsoo, että verot ovat yhteiskunnan osuus yritysten voitosta/ylijäämästä.

Verotettava tulo

Kun kirjanpidossa on kaikissa suhteissa noudatettu elinkeinotulon verottamisesta annettuja määräyksiä ja kun siinä on kustannuksina mukana myös tilikaudelle kuuluvat verot (ja mahdolliset verovapaat tuotot on vähennetty), on lopputulos sama kuin osuuskunnan verotettava tulo ilman tuloveroja. Kun siihen lisätään tilikaudelle kuuluvat ja tuloslaskelmaa rasittavat (netto-) verot, saadaan tilikauden verotettava tulo. Vuodesta 2005 lähtien on tulosta maksettu veroa 26 prosenttia aiemman 29 prosentin sijaan.

Verouudistus

Yhteisöverokanta siis aleni 2005 kolme prosenttiyksikköä. Yhteisöverokantaa sovelletaan pääasiassa osakeyhtiöihin ja osuuskuntiin, mutta myös muihin yhteisöihin, kuten keskinäisiin vakuutusyhtiöihin ja säästöpankkeihin. Verovuoden muodostaa se tilikausi, joka on kalenterivuoden aikana päätynyt.

Pääomatulojen verokanta ja korkotulojen lähdeverokanta on alennettu 29 prosentista 28 prosenttiin. Tämä merkitsee yhteisöverokannan ja pääomatulojen eriyttämistä toisistaan, sillä ne olivat samalla tasolla vuoteen 2005.

Yhteisöveron hyvitysjärjestelmä on kumottu. Osuuskunnan ja osakeyhtiön maksamaa veroa ei siis enää hyvitetä jäsenen ja osakkaan verotuksessa. Yhtiöveron hyvitysjärjestelmään liittyneet veroylijäämät, joita yrityksille on vuosittain vahvistettu, poistuvat uudistuksessa kokonaan. Uudessa järjestelmässä veroylijäämille ei ole tarrettakaan, kun osingonjaon (osuuspääoman koron) perusteella määrätystä tuloveron vähimmäismäärästä luovutaan.

Käyttämättömien yhtiöveron hyvitysten voimassaoloajaksi on säädetty 10 vuotta. Koska nämä hyvitykset ovat luonteeltaan verosaamisia valtiolta, ne säilyvät voimassa myös uudistuksen jälkeen.

Pörssiyhtiön jakamat osingot

Yksityishenkilön saamista osingoista verotetaan 70 prosenttia pääomatulona. 30 prosenttia on verovapaata tuloa. (Vuo-

delta 2005 toimitettavassa verotuksessa prosenttiluvut ovat 57 ja 43.) Osinkoa pidetään pääomatulona yhtiön nettovarallisuudesta riippumatta. Kun osingosta on 70 prosenttia veronalaista pääomatuloa, osingonsaaja maksaa pörssiosingosta veroa 19,6 prosenttia ($28\% \times 70/100$). Laskennallisesti yhtiön ja osakkeenomistajien kokonaisverorasitus muodostuu 40,5 prosentiksi seuraavan laskelman mukaan:

Pörssiyhtiön verotettava tulo	1 000
Yhtiön vero 26 %	260
<hr/>	
Jaettava osinko	740
Veronalaista pääomatuloa 70 %	518
Pääomatulon vero 28 %	145

Verot yhteensä $260 + 145 = 405$ eli 40,5 % pörssiyhtiön verotettavasta tulosta.

Muiden yhtiöiden jakamat osingot

Näihin osinkoihin sovelletaan verotuksessa edelleen jakoa pääomatulo-osinkoihin ja ansiotulo-osinkoihin. Jako perustuu osakkeiden niin kutsuttuun matemaattiseen arvoon.

Jos osingon määrä on enintään 9 prosenttia osakkeiden matemaattisesta arvosta, osinko on saajalleen (verovelvollisuuskohtainen) verovapaata 90 000 euroon saakka vuodessa.

Jos 9 prosentin tuoton mukaan laskettujen osinkojen määrä ylittää 90 000 euroa, rajan yli menevästä osasta 70 prosenttia (57 % 2005) on pääomatuloa. Loppuosa eli 30 prosenttia on verovapaata tuloa (43 % 2005).

Jos taas osinko ylittää 9 prosenttia osakkeiden matemaattisesta arvosta, rajan ylittävästä osasta 70 prosenttia (57 % 2005) verotetaan ansiotulona. Loppuosa eli 30 prosenttia on verovapaata tuloa (43 % 2005).

Osuuskuntien voitonjako

Jos osuuskunnan tilikausi on päättynyt 31.12.2004 tai myöhemmin yhtiöveron hyvitysjärjestelmää ei enää sovelleta.

*Laki tuloverolain muuttamisesta
716/2004/30.7.2004 sekä
EVL 717/30.7.2004.*

Hyvitysjärjestelmästä luopumisesta seuraa, ettei osuuspääoman korkoa jakavalle osuuskunnalle enää määrätä osuuspääoman koron perusteella täydennysveroa. Tämän takia veroylijäämällä ei enää ole merkitystä, koska osuuskunnan maksama vero ei enää vaikuta voitonjaon verotukseen.

Osinkotuloihin ja osuuspääoman korkotuloihin liittyvät viimeistään verovuonna 2004 syntyneet käyttämättömät hyvitykset voidaan hyvitysjärjestelmästä luopumisesta huolimatta hyödyntää nykyisessä kymmenen vuoden määräajassa.

Osuuspääoman koron saajan verotus

Yhteisön saama osuuspääoman korko on verovapaa omistusosuudesta riippumatta (EVL 6.a § 3. mom.). Verovapaussäännöstä sovelletaan ensimmäisen kerran 2005 nostettavaan osuuspääoman korkoon (eli yleensä jaettu tilikaudelta 1.1.–31.12.04)

Jos osuuskunnan omistamat osuudet kuuluvat sijoitusomaisuuteen, niistä saadut osuuspääoman korot ovat kuitenkin veronalaisia.

Osuuskunta osingon saajana

Pääsäännön mukaan osuuskunnan kotimaiselta osakeyhtiöltä saama osinko ei ole veronalaista tuloa, mikäli osakkeet kuuluvat muuhun kuin sijoitusomaisuuteen (EVL 6.a §).

Julkisesti noteeratulta osakeyhtiöltä saadusta osingosta 75 prosenttia on kuitenkin veronalaista tuloa, jos osuuskunta ei omista osinkoa jaettaessa välittömästi 10 prosentin osuutta osinkoa jakavan osakeyhtiön osakepääomasta.

Siirtymäsäännön mukaan 2005 yhteisön saamia osinkoja verotetaan 75 prosentin sijasta 60 prosentin tasoisesti.

Yksityishenkilö osuuspääoman koron saajana

Osuuskuntien jakama osuuspääoman korko on yksityishenkilöille 70 prosenttisesti veronalaista tuloa (yksityishenkilön vuonna 2005 saamia korkoja verotetaan 57 prosentin mukaan).

Osuuspääoman korot ovat kuitenkin kokonaan verovapaita 1 500 euroon saakka (verovelvollisuuskohtainen). Ylimenevä osa on 70-prosenttisesti veronalaista.

Ei-pörssiyhtiöiden osakkaille verovapauden yläraja on 90 000 euroa. Käytännössä kulutusosuuskuntien osuudet ovat määrältään niin pienet, että osuuspääoman korko jää näissä osuuskunnissa kokonaan verovapaaksi. Poikkeuksen muodostavat maatalouden osuuskunnat, joissa osuuspääoma usein on suuri, koska osuudet merkitään toimitettujen tuotteiden määrän perusteella. Osuuspääoman korko verotetaan näissä osuuskunnissa maatalous- tai metsätulona. Näiden osuuskuntien jäseniä ei siis aina kohdella verotuksessa tasavertaisesti muiden osuuskuntien jäsenten ja ei-pörssiyhtiöiden osakkaiden kanssa.

Ylijäämänpalautus / jälkitili

Monet osuuskunnat maksavat niin sanottua ylijäämänpalautusta tai ostohyvitystä eli bonusta asiakasjäsenilleen tai jälkitiliä palvelun toimittajajäsenilleen. Työosuuskunnat saattavat maksaa lisäpalkkaa työntekijäjäsenilleen. Nämä oikaisuerät ovat vähennyskelpoisia osuuskunnan verotuksessa.

Myös osakeyhtiöt – ja muutkin yritykset – voivat jakaa asiakkailleen samantapaisia etuja, jotka ovat samalla tavalla verotuksessa vähennyskelpoisia. Ainoa ero tässä on se, että osuuskunnan asiakkaat ja tavarantoimittajat ovat samalla jäseniä. Ero on kuitenkin ainakin osittain näennäinen, koska osakeyhtiössäkkin asiakkaat saattavat olla myös osakkaita.

Ylijäämänpalautus, ostohyvytys, bonus tai jälkitili saattavat olla jäsenelleen joko verovapaata tai veronalaista tuloa riippuen saajan asemasta verotuksessa. Mikäli ostohyvytys (bonus) maksetaan esimerkiksi ostettujen kulutustavaroiden tai kulutuspalvelujen (esimerkiksi lasten päiväkotimaksut) perusteella, se on saajalleen verovapaata, koska hän ei ole myöskään saanut vähentää vastaavia kulutuksesta aiheutuneita maksuja. Nämä palautukset tai lisätilit ovat siis tyypillisiä oikaisueriä.

Jos osuuskunta maksaa jäsenensä työstä lisäkorvausta, se on saajalle veronalaista tuloa. Siinä tapauksessa, että maanviljelijäjäsenelle maksetaan lisätiliä hänen osuuskunnalle myymistään tuotteista, jälkitili on hänelle verotettavaa maataloustuloa.

YHTEENVETO VOITONJAON VEROTUKSESTA, KOTIMAINEN SAAJA

	osuuskunta	osakeyhtiö
Osuuspääoman korko	Verovapaa, jos osuus kuuluu muuhun kuin sijoitusomaisuuteen.	Sama kuin osuuskunnassa.
Osinko pörssiyhtiöstä	75 % (60 % 2005) kuitenkin veronalaista tuloa jos omistusosuus alle 10 %. Sijoitusomaisuuteen kuuluvien osakkeiden osingot ovat 75-prosenttisesti veronalaisia.	Sama kuin osuuskunnassa. 75 % (60 % 2005) kuitenkin veronalaista tuloa, jos saajana on muu kuin julkisesti noteerattu osakeyhtiö ja omistusosuus on alle 10 %. Sama kuin osuuskunnassa.
Osinko ei-pörssiyhtiöstä	Verovapaa, jos osakkeet kuuluvat muuhun kuin sijoitusomaisuuteen. Sijoitusomaisuuteen kuuluvien osakkeiden osingot ovat 75-prosenttisesti veronalaisia.	Sama kuin osuuskunnassa. Sama kuin osuuskunnassa.
	yksityishenkilö	maanviljelijä/liikkeenharjoittaja
Osuuspääoman korko	Verovapaata 1 500 euroon. 1 500 euron ylittävältä osalta 70 % (57 % 2005) veronalaista pääomatuloa.	Sama kuin yksityishenkilöllä. 70 % (57 % 2005) veronalaista liiketoiminnan tai maatalouden tuloa.
Osinko pörssiyhtiöstä	70 % (57 % 2005) veronalaista pääomatuloa.	70 % (57 % 2005) veronalaista henkilökohtaista pääomatuloa tai liiketoiminnan taikka maatalouden tuloa.
Osinko ei-pörssiyhtiöstä	9 % osakkeiden matemaattisesta arvosta verovapaata ja maksim. 90 000 euroa/henkilö. Osingot enemmän kuin 90 000 euroa 70 % (57 % 2005) pääomatuloa; 9 % matem. arvosta ylimenevästä 70 % (57 % 2005) ansiotuloa.	70 % (57 % 2005) veronalaista liiketoiminnan tai maatalouden tuloa.



11. OSUUSKUNTIA KOSKEVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Osuuskuntalain pääpiirteet

*Osuuskuntalaki numero
1488/2001.*

*Lain perustelutekstit:
hallituksen esitys 176/2001 vp.*

Vähintään kolme luonnollista henkilöä tai yhteisöä, säätiötä tai muuta oikeushenkilöä voivat perustaa osuuskunnan. Osuuskunta on rekisteröitävä kuuden kuukauden kuluessa siitä, kun perustamisasiakirja on allekirjoitettu. Osuuskunnan voi perustaa jäsentensä elinkeinon tai talouden tueksi; usein osuuskunnan jäsenet lisäksi käyttävät hyväkseen osuustoimintayrityksensä palveluita sääntöjen velvoittamina.

Osuuskunta voi toimia myös ei-kaupallisin periaattein ja toteuttaa esimerkiksi jotakin aatteellista tarkoitusta.

Osuuskunnan päätöksenteossa noudatetaan yleensä periaatetta: yksi jäsen, yksi ääni.

Osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan velvoitteista, ellei säännöissä ole määräyksiä lisämaksuvelvollisuudesta.

Osuuskunnassa yrityksen nettovarallisuus sekä voitto eli ylijäämä kuuluvat osuuskunnalle. Ylijäämää saa jakaa jäsenille vain, jos säännöissä niin määrätään. Ellei säännöissä

toisin mainita, jako on toimitettava sen perusteella, kuinka jäsenet ovat käyttäneet hyväkseen osuuskunnan palveluita. Osuuskunnan purkautuessa omaisuuden säästö voidaan jakaa jäsenille tai käyttää säännöissä määrättyyn tai osuuskunnan kokouksen päättämään tarkoitukseen.

Säännöt

Osuuskuntalain lisäksi myös osuuskunnan säännöt määrittelevät päätöksentekijöiden valtuudet. Jäsenet päättävät itse sääntöjen sisällöstä ja laki antaa tähän verrattain suuret valtuudet. Seuraavat asiat on säännöissä kuitenkin aina mainittava:

1. Osuuskunnan toiminimi: jos osuuskunta aikoo käyttää toiminimeään kaksi- tai useampikielisenä, on jokainen toiminimen ilmaisu mainittava säännöissä
2. Osuuskunnan kotipaikkana oleva Suomen kunta
3. Osuuskunnan toimiala
4. Osuuden nimellisarvo (osuusmaksu), sen suorittamisaika ja -tapa
5. Osuuskunnan tilikausi.

Toimialapykälä on sääntöjen tärkeimpiä pykäläiä, koska se määrittelee liikealan tai ne liikealat, millä osuuskunta saa toimia. Toimiminen vastoin pykälän määräyksiä voi aiheuttaa johdolle ikäviä seuraamuksia. Eräissä oikeustapauksissa osuuskunnan hallitus, joka oli ylittänyt toimialapykälän määräyksiä, joutui tappiollisesta toiminnasta maksamaan osuuskunnalle tuntuvia korvauksia.

Jollei säännöissä toisin määrätä, osuuskuntalain säännöksiä sovelletaan esimerkiksi silloin, kun kutsutaan osuuskunnan kokous koolle ja kun päätetään hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien lukumäärästä ja toimikaudesta.

Pakollisia määräyksiä on siis verrattain vähän. Kun säännöt laaditaan tai niitä muutetaan, olisi niiden sisältöä ja merkitystä kuitenkin tarkoin harkittava, koska kaikkia sääntöjen määräyksiä ei voida myöhemmin muuttaa yksinkertaisella äänen enemmistöllä.

Rahastoanti

Säännöissä voidaan osuusmaksun korottamisessa eli lisätessä osuuskunnan varallisuutta soveltaa niin kutsuttua

rahastokorotusta. Korotukseen tarvittava määrä voidaan ottaa kokonaan (rahastokorotus) tai osittain (sekakorotus) vapaasta omasta pääomasta. Rahastokorotus ja sekakorotus voidaan toteuttaa myös siten, että osuuskunta antaa uusia osuuksia, lisäosuuksia ja sijoitusosuuksia.

Oikeus rahastokorotukseen on periaatteessa sillä, joka on osuuskunnan jäsen rahastokorotuksesta päätettäessä. Rahastokorotusta on jaettava jäsenille samassa suhteessa kuin ylijäämää voitaisiin jakaa. Tästä johtuu, että rahastokorotus voi tulla vain niiden jäsenten hyväksi, joille voitaisiin jakaa ylijäämää.

Jos ylijäämää (osuuspääoman korkoa) voidaan osuuskunnan sääntöjen mukaan jakaa vain niille jäsenille, jotka olivat maksaneet osuusmaksunsa kokonaan edellisen tilikauden loppuun mennessä, ei rahastokorotustakaan voida antaa niille, jotka tulivat jäseniksi tämän jälkeen, mutta ennen päätöksentekoa.

Konserni

Konserni tarkoittaa kahden tai useamman juridisesti itsenäisen yrityksen muodostamaa taloudellista kokonaisuutta, jossa yhdellä yrityksellä on määräysvalta konsernin muihin yrityksiin eli tytäryrityksiin. Juuri määräysvalta on konsernisuhteen olennaisia tunnusmerkkejä. Käytännössä määräysvalta merkitsee tavallisesti emoyrityksen mahdollisuutta ohjata konserniin kuuluvien yritysten toimintaa ja päätöksentekoa koko konsernin tavoitteita ja etua ajatellen. Konsernien muodostamisella pyritään yleensä erilaisien tuotanto- ja markkinointitekniesten, hallinnollisten ja rahoituksellisten synergiavaikutusten hyödyntämiseen.

Kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollisella katsotaan olevan määräysvalta toisessa kirjanpitovelvollisessa tai siihen verrattavassa ulkomaisessa yrityksessä (kohdeyritys), kun sillä on

- 1) enemmän kuin puolet kohdeyrityksen kaikkien osakkeiden tai osuuksien tuottamasta äänimäärästä ja tämä äänen enemmistö perustuu omistukseen, jäsenyyteen, yhtiöjärjestykseen, yhtiösopimukseen tai niihin verrattaviin sääntöihin taikka muuhun sopimukseen tai

- 2) oikeus nimittää tai erottaa enemmistö jäsenistä koh-

deryhmän hallituksessa tai siihen verrattavassa toimielimessä taikka toimielimessä, jolla on tämä oikeus, ja oikeus perustuu samoihin seikkoihin kuin 1. kohdassa tarkoitettu ääntenenemmistö.

Määräysvalta voi perustua omistukseen, sopimukseen tai muuhun lainkohdassa määrättyyn, ja määräysvalta voi toteuttaa ääntenenemmistön tai nimitysoikeuden kautta. Puoleksi omistetut yhtiöt eivät yleensä kuulu konserniin kummankaan kohdan perusteella, mutta voivat kuulua konserniin, jos toisella omistajalla on osakassopimuksen mukaan oikeus nimittää hallituksen enemmistö.

Monet osuuskunnat omistavat tytäryhtiöitä. Emoyritys ja tytäryhtiöt muodostavat yhdessä konsernin, josta on laadittava konsernitilinpäätös. Konsernitilinpäätöstä koskevia säännöksiä sisältyy kirjanpitolakiin ja kirjanpitoasetukseen. Osuuskuntalain 6. lukuun on otettu osuuskuntia koskevia lisäsäännöksiä.

Samaan yritysryhmään saattaa emo- ja tytäryritysten lisäksi kuulua myös osakkuusyrittäjiä. Jos konsernitilinpäätös laaditaan, siihen on sisällytettävä myös nämä yritykset.

Osakkuusyritys on kirjanpitolain mukaan omistusyhteyseritys, jossa kirjanpitovelvollisella on huomattava vaikutusvalta liiketoiminnan ja rahoituksen johtamisessa, mutta joka ei kuulu kirjanpitovelvollisen konserniin. Jollei kirjanpitovelvollinen muuta näytä, omistusyhteyseritystä pidetään osakkuusyrittäksenä, jos kirjanpitovelvollisella on vähintään viidesosa ja enintään puolet omistusyhteyserityksen osakkeiden tai osuuksien tuomasta äänimäärästä.

Konsernitilinpäätöksen tavoitteena on muun muassa antaa yleiskuva koko konsernin tuloksesta ja sen muodostumisesta; antaa yleiskuva koko konsernin päättyneen tilikauden taloudellisesta asemasta ja turvata riittävä, koko konsernia koskeva taloudellinen informaatio konsernin sidosryhmien oikeudellisen ja taloudellisen aseman varmentamiseksi.

Konsernitilinpäätös saadaan kirjanpitolain mukaan jättää laatimatta, jos sekä päättyneeltä tilikaudelta että sitä välittömästi edeltäneeltä tilikaudelta on ylittynyt enintään yksi seuraavista rajoista, emoyrityksen ja sen tytäryritysten osalta yhteenlaskettuna:

1. liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7,3 miljoonaa euroa
2. taseen loppusumma 3,6 miljoonaa euroa
3. palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

Konsernitilinpäätös on osuuskuntalain mukaan aina laadittava, jos emo-osuuskunta on palauttanut osuus-, lisäosuus- tai sijoitus-

tusosuusmaksuja, on muuten jakanut varoja jäsenille tai muille lisäosuuden tai sijoitusosuuden omistajille taikka palauttanut pääomailainan pääomaa tai maksanut sen korkoa tai muuta hyvitystä. Tämän vuoksi konsernitilinpäätös on laadittava, jos osuuskunnan jäsenkunta vaihtuu vuosittain.

Konserni on vain taloudellinen järjestely, kun taas konserniin kuuluvat yritykset ovat juridisia yksiköitä. Vaikka emoyrityksen tasolla tehdään tytäryrityksiä sitovia päätöksiä, vastuu on aina tytäryritysten hallituksilla ja niiden tilintarkastajilla.

Lähipiiri

Osuuskuntalaissa määritellään lähipiiriin kuuluvat henkilöt ja yhteisöt. Kysymyksessä ovat lähinnä sellaiset henkilöt, joilla on tietty määräämisvalta osuuskunnassa. Tähän kuuluvat esimerkiksi osuuskunnan toimitusjohtaja, hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet, tilintarkastajat sekä vastaavat henkilöt emoyrityksen tytäryrityksissä. Lähipiiriin kuuluvat myös näiden henkilöiden lähisukulaiset. Myös jäsen, jolla jäsenyyden perusteella on vähintään yhden prosentin osuus osuuksista tai äänimäärästä osuuskunnassa, lasketaan kuuluvaksi lähipiiriin.

Taseessa tai sen liitteessä on tehtävä selkoa lähipiireille annetuista lainoista sekä heidän vastuistaan ja sitoumuksistaan osuuskuntaa kohtaan. Lähipiirilainat ynnä muut eivät ole osuuskunnissa sinänsä kiellettyjä, mutta ne on julkistettava väärinkäytösten estämiseksi.

Hallinnon esteellisyys ja salassapitovelvollisuus

Esteellisyssäännösten tarkoituksena on estää henkilöitä käyttämästä päätösvaltaansa henkilökohtaisten tai yksityisten etujen ajamiseksi ja osuuskunnan vahingoksi. Esteellisyssäännösten rikkomisesta on seurauksena päätöksen pätemättömyys eikä tällaista päätöstä voida pääsääntöisesti panna täytäntöön.

Hallintoneuvoston ja hallituksen kokouksessa esteellisyys syntyy kahdella perusteella (Osuuskuntalaki 5:10): Hallinnon jäsen ei saa osallistua hänen ja osuuskunnan välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn. Jäsen ei myöskään saa osallistua osuuskunnan ja kolmannen henkilön välisen sopimuksen käsittelyyn, mikäli hänellä on siitä odotettavissa olennaista etua, joka

saattaa olla ristiriidassa osuuskunnan edun kanssa. Esteellisyys käsittää keskustelun, ehdotukseteko-oikeuden ja päätöksen-teon. Silti hallinnon jäsentä voidaan tarvittaessa kuulla kokouksessa kyseisestä asiasta. Sopimusesteellisyyteen rinnastetaan oikeudenkäynti ja lahja, jonka osuuskunta antaa jäsenelle tai kolmannelle henkilölle.

Lisäksi hallintoneuvoston ja hallituksen jäsen ei saa äänestää osuuskunnan tai edustajiston kokouksessa tilintarkastajan valitsemista, erottamista ja tämän palkkiota koskevassa asiassa eikä tilivelvollisena vastuuvapautta tai kannetta häntä vastaan päätetäessä (Osuuskuntalaki 4:8). Sen sijaan ei ole oikeudellista estettä siihen, että henkilö ehdottaa tai äänestää itseään hallintoneuvoston tai hallituksen jäseneksi.

Hallinnon jäsenet saavat myös tietoonsa luottamuksellisia asioita osuuskunnasta ja sen toimintaympäristöstä. Tällaiset tiedot voivat sisältää liike- ja yrityssalaisuuksia. Esimerkiksi teknisten ratkaisujen, markkinaosuuksien, kilpailuasetelmien, taloudellisten laskelmien ja tunnuslukujen, kasvunäkymien, erilaisten suunnitelmien ja keskeneräisten sopimusten sisältämien tietojen luvaton vuotaminen kilpailijoille saattaa aiheuttaa vahinkoa osuuskunnalle. Toisaalta hallinnon jäsenet ollessaan osuuskunnan sisäpiirissä saavat tietoonsa asioita, joilla he voisivat hankkia hyötyä itselleen tai lähipiirilleen. Tämän vuoksi tietyt asiat onkin säädetty salassapitovelvollisuuden piiriin. Salaisuuden rikkomisesta ja väärinkäytöstä on säädetty rangaistus, minkä lisäksi seuraamuksena voi olla vahingonkorvaus.

On myös hyvä muistaa, että hallinnon pöytäkirjat ovat osuuskunnan sisäisiä asiakirjoja. Ulkopuolisilla ei ole oikeutta saada niitä käyttöönsä.

Kilpailulainsäädäntö

Suomen kilpailulainsäädännön tarkoituksena on edistää tervettä ja toimivaa taloudellista kilpailua yritysten välillä ja estää niitä tekemästä vahingollisia kilpailunrajoituksia kuluttajien ja vapaan kilpailun kannalta. Tämän vuoksi laissa (Laki kilpailunrajoituksesta 1992/480) kielletään muun muassa hinnoista sopiminen sekä pääsääntöisesti tuotannon rajoittamisesta sekä markkinoiden ja hankintalähteiden jakamisesta sopiminen (4. § ns. kartelli-kielto). Samoin yrityksen määräävän markkina-aseman väärinkäyttö on kielletty (6. §). Kieltojen rikkomisesta on seurauksena

tuntuvat sakot (kilpailunrikkomismaksu 7. §) ja mahdollisesti myös vahingonkorvaus. Lailla valvotaan myös yrityskauppoja ja sulautumisia, ja ne voidaan estää, jos niiden seurauksena syntyy tai vahvistuu sellainen määräävä markkina-asema, joka merkittävästi estää kilpailua (3. a luku).

Kilpailunrajoituslaki koskee myös osuuskuntia. Niillä ei pelkän yhteisömuotonsa takia ole erityiskohtelua, vaikka osuustoiminnallisella yhteistyöllä ei pyritäkään vahingoittamaan markkinoita tai rajoittamaan kilpailua. Kilpailunrajoituslaki tuntee yritysten välisen hyödyllisen yhteistyön (ns. hyödyllinen kartelli 5. §). Tällainen yhteistyö voi olla lain kannalta hyväksyttävää, jos sovitut järjestelyt tehostavat tuotantoa tai jakelua taikka edistävät teknistä tai taloudellista kehitystä ja hyöty tästä tulee kohtuullisin osin kuluttajille.

Osuustoiminnalliseen yhteistyöhön perustuva toimintamalli on pitkälti samansuuntainen sallitun hyödyllisen kartellin kanssa, vaikka osuuskuntamuoto ei sellaisenaan annakaan erityistä suojaa kilpailusääntöjen soveltamisessa.

Kilpailunrajoituslakia ei sovelleta maatalouden alkutuotantoa koskevaan yhteistyöhön, jos tämä ei aiheuta merkittäviä kilpailuusteitä maatalouden markkinoilla. Siten esimerkiksi hankinta-osuuskuntien käyttämä sama hinta-periaate ei ole lainvastainen.

EY:n kilpailuoikeuden mukaisesti sallitaan harkinnanvaraisesti myös yritysten ns. vähämerkityksellisiä kilpailunrajoituksia (artiklan 81 poikkeussääntö). Edellytyksenä on, että yhteistyöhön osallistuvien yritysten yhteenlaskettu markkinaosuus on enintään 10 prosenttia. Yhteistyö ei saa kuitenkaan koskea pelkkää hinta- tai markkinoidenjakokartellia. Myöskin EY:n ns. ryhmäpoikkeusasetuksien suuntaviivojen mukaan sallitaan tietty yhteistyö, jos sopijapuolten yhteinen markkinaosuus ei ole merkittävä. Nämä sopimukset voivat koskea hankintayhteistyötä, myyntiyhteistyötä tietyin edellytyksin, tiettyä tutkimus- ja kehitysyhteistyötä sekä tiettyä erikoistumista ja tuotantoyhteistyötä.

Yrityksillä on ollut aiemmin mahdollisuus hakea ennakolta poikkeuslupaa aiotulle hyödylliselle yhteistyölle. Tämä mahdollisuus poistui 1.5.2004 voimaantulleella lain muutoksella. Tilanne asettaa kaikille yrityksille ja siten myös niiden hallinnolle uusia vaatimuksia. Yritysten välinen hyödyllinen yhteistyö on edelleen sallittua, mutta yritys joutuu itse harkitsemaan, täytyvätkö lain edellytykset. Riski arvioinnissa on pelkästään yhteistyöhön osallistuvilla yrityksillä ja väärinarvioinnin seurauksena voi olla raskaat taloudelliset seuraamukset. Tämän vuoksi

*Kirjanpitolaki 1336/1997
Kirjanpitolain muutos
1304/2004*

osuuskunnan hallinnon kannalta on ensinnäkin tärkeätä varmistua siitä, että osuuskunnassa on joko omasta takaa tai asiantuntijoilta ostettuna riittävä asiantuntemus kilpailulainsäädännöstä.

Toiseksi hallinnon on valvottava, että aiotun yhteistyön osalta osuuskunnassa suoritetaan kirjallinen selvitys sen hyväksyttävyydestä eli järjestelyn mahdollisesti aiheuttamista kilpailun haittoista ja tehokkuushyödyistä sekä niiden välittymisestä kuluttajille. Tämä selvitys on myös dokumentoitava riittävästi. Selvitystyöllä voi olla seuraamuksia lieventävä vaikutus, jos yhteistyö myöhemmin todettaisiinkin kielletyksi.

Vaikka poikkeuslupia ei enää myönnetä, voi olla järkevää pitää yhteyttä Kilpailuvirastoon epäselvissä tapauksissa. Ja muutooksia on tehtävä heti, jos viranomaisten taholta vihjataankin järjestelyn lain vastaisuuteen. Erityisesti määräävässä markkina-asetuksessa olevien yritysten on oltava varovaisia.

EY:n ylikansallisia kilpailusääntöjä sovelletaan sellaisiin järjestelyihin, joilla voi olla vaikutusta jäsenvaltioiden väliseen kauppaan. Kun yhdessäkin valtiossa toteutettu kilpailunrajoitus saattaa välillisesti vaikuttaa useisiin valtioihin, niin käytännössä kansallisen lain soveltamisala supistuu vähitellen. Toisaalta kansallista lainsäädäntöä yhdenmukaistetaan jatkuvasti EY:n kanssa, joten myös erot lainsäädäntöjen välillä vähenevät.

Eurooppa-osuuskunta

Valtioiden rajat ylittävää osuuskuntien yhteistoimintaa varten luodaan uutta yhteisömuotoa, Eurooppa-osuuskuntaa (SCE Asetus 1435/2003). Se vastaa tarkoitukseltaan ja luonteeltaan pitkälti meilläkin käytössä olevaa osuuskunta-muotoista yritystä.

Eurooppa-osuuskunnan kotipaikan ja pääkonttorin täytyy olla jossakin jäsenvaltiossa ja sillä täytyy olla toimintaa ja jäseniä vähintään kahdessa ETA-valtiossa. Eurooppa-osuuskunnan säännöt vahvistetaan sen kotipaikkavaltiossa, jonka lainsäädäntöä myös pääosin noudatetaan osuuskunnan toiminnassa.

Osuuskunnan voi perustaa vähintään kahdesta jäsenvaltiosta olevat vähintään viisi luonnollista henkilöä tai viisi oikeushenkilöä taikka viisi luonnollista ja oikeushenkilöä. Se voidaan perustaa myös vähintään kahden jäsenvaltion osuuskunnan sulautumisella tai muuntamalla jonkin jäsenvaltion osuuskunta Eurooppa-osuuskunnaksi. Sen vähimmäispääoma on 30 000 euroa. Pääoma ja jäsenten lukumäärä ovat vaihtuvia. Osuuskun-

nalla voi olla käyttäjäjäsenien ohella myös sijoittajajäseniä. Jäsenen vastuu rajoittuu hänen panokseensa. Sääntömääräisesti vastuuta voidaan lisätä.

Eurooppa-osuuskunnan päätöksenteko tapahtuu osuuskunnan kokouksessa. Pääsääntöisesti kullakin jäsenellä on yksi ääni. Jäsenvaltion lainsäädäntö voi sallia käyttäjäjäsenien äänimäärän määräytymisen osuuskunnan mukaisesti. Hallinto voi olla joko kaksitasoinen hallintoneuvosto-johtokunta tai yksitasoinen hallitus-järjestelmä, sen mukaan kuin säännöissä määrätään.

Uusi Eurooppa-osuuskunta voi säästää hallintokuluja, kun yrityksen konserni- ja muiden ryhmärakenteiden purkaminen helpottuu sekä kotipaikan ja toiminnan siirtäminen toiseen jäsenvaltioon yksinkertaistuu. Tämä voi myös tehostaa pääomien käyttöä ja parantaa yritysten kilpailukykyä.

SCE-asetus tulee voimaan 18.8.2006. Tätä EU-asetusta täydennetään Suomessa vielä 2006 aikana säätämällä erillinen Eurooppa-osuuskuntalaki.

Kirjanpitolaki

Osuuskunnat samoin kuin osakeyhtiöt ovat aina kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitolaki, kirjanpitoasetus sekä joukko kauppa- ja teollisuusministeriön päätöksiä muodostavat yhdessä kirjanpidon yleisen lainsäädännön, jota kaikkien kirjanpitovelvollisten on noudatettava, ellei kirjanpitovelvollisuudesta, kirjanpidosta, tilinpäätöksestä tai sen julkistamisesta ole toisin säädetty muualla laissa.

Kirjanpitoa ja erityisesti tilinpäätöstä koskevia säännöksiä sisältyy myös eri yritysmuotoja ja arvopaperimarkkinoita koskevaan lainsäädäntöön, kuten esimerkiksi osuuskuntalakiin ja osakeyhtiölakiin.

Rahoitustarkastus on antanut määräyksiä, jotka koskevat luottolaitoksia ja sijoituspalveluyrityksiä sekä niitä yrityksiä, joiden osakkeilla käydään kauppaa.

Kauppa- ja teollisuusministeriön yhteydessä toimiva kirjanpitolautakunta on antanut yleisohjeita ja lausuntoja kirjanpitolainsäädännön soveltamisesta. Tämän lisäksi kirjanpitolautakunta on antanut hakemuksesta poikkeuslupia kirjanpitolainsäädännön noudattamisesta yksittäisille kirjanpitovelvollisille tai tietyn toimialan yrityksille.

Kirjanpitolain muutokset astuivat voimaan 31.12.2004. Niitä

Tilintarkastuslaki 936/1994.

Mutta tilintarkastajien tulee olla myös maltillisia ja harkitsevia. Tilintarkastus saattaa toisinaan olla varsin arkaluonteinen tehtävä. Niinikään vaaditaan ehdotonta puolueettomuutta ja horjumatonta sekä aina toiuuteen pyrkivää oikeudenmukaisuutta. Ennenaikaiset arvostelut liikkeen tilistä ja toimihenkilöistä ovat sopimattomia.

Viljo L. Seppälä,
Suomen
osuustoimintalehti
1/1933

tulee noudattaa 1.1.2005 tai myöhemmin alkavilla tilikausilla.

Tärkeimmät muutokset

- Määräysvalta (KPL 1:5)

Määräysvalta on aikaisemmin perustunut ensisijaisesti omistukseen. Se voi nyt syntyä myös siten että kirjanpitovelvollinen muulla tavoin tosiasiallisesti käyttää määräysvaltaa kohdeyrityksessä.

- Tilinpäätöksen sisältö (KPL 3:1)

Tilinpäätös sisältää nyt taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetiedot. Tässä ei mainita toimintakertomusta. Käytännössä tilanne ei juuri muutu, koska liitetiedoissa on kuitenkin periaatteessa mainittava toimintakertomuksessa aikaisemmin ilmoitettuja tietoja. Osuuskunnat joutuvat lisäksi yleensä sääntöjensä perusteella laatimaan toimintakertomuksen.

- Yleiset tilinpäätösperiaatteet (KPL 3:3)

Sisältöpainotteisuuden periaate lisätään yleisiin tilinpäätösperiaatteisiin (= asia ennen muotoa -periaate). Tämä on kyllä jo aikaisemmin sisältynyt hyvään kirjanpitotapaan. Tämän periaatteen merkitys korostuu nyt.

- Pieni kirjanpitovelvollinen (KPL 3:9)

Yhtiö on edelleen pieni kirjanpitovelvollinen, jos sekä päättyneellä että välittömästi edeltäneellä tilikaudella on ylittynyt enintään yksi seuraavista rajoista:

- liikevaihto 7,3 miljoonaa euroa

- taseen loppusumma 3,65 miljoonaa euroa

- palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

- Pysyvät vastaavat (KPL 5:5 ja 5:5a)

Käyttöomaisuus-termi korvataan termillä pysyvät vastaavat.

Aktivointivelvollisuus (ja poistovelvollisuus) koskee nyt myös aineettomiin hyödykkeisiin luettavia, vastikkeellisesti hankittuja aineettomia oikeuksia.

- Perustamis- ja tutkimusmenot on vähennettävä vuosikuluina (KPL 5:7 ja 5:8).

- Harkinnanvaraisia pakollisia varauksia ei enää sallita (KPL 5:14).

- Arvonkorotus (KPL 5:17)

Arvonkorotuksen edellytyksenä on olennaisuuden ja pysyvyyden lisäksi johdonmukaisuus ja erityinen varovaisuus. Kriteereitä on siis tiukennettu.

Kirjanpidon ja verotuksen tuloksen ja varallisuuden laskennasta on säädetty erikseen. Kirjanpitolain perusteella tilikaudelta on laadittava tilinpäätös, joka sisältää tuloksen muodostumista kuvaavan

tuloslaskelman ja tilinpäätöspäivän taloudellista asemaa kuvaavan taseen ja liitetiedot. Verotusta varten laadittavat laskelmat tehdään veroilmoituksessa osittain kirjapidon pohjalta. Muodollisesta erillisyydestään huolimatta verotuksella on monia käytännön vaikutuksia kirjanpidon tuloslaskentaan.

Tilintarkastuslaki ja -tarkastajien valinta

Tilintarkastus on yrityksen valvontajärjestelmän osa, jonka yrityksen ylin päättävä elin on antanut valitsemiensa tarkastajien tehtäväksi. Useissa tapauksissa tilintarkastuksen suorittamisvelvollisuus perustuu lakiin. Tilintarkastus on omistajien ja niin sanottujen kolmansien osapuolten edunvalvontaa ja erityisesti yrityksen toiminnan lainmukaisuuden seuraamista.

Lakisääteisen tilintarkastuksen suorittajille on asetettu tietyt yleiset ja erityiset kelpoisuusvaatimukset. Yleiset vaatimukset liittyvät ensisijaisesti uskottavuuteen, erityiset kelpoisuusvaatimukset tarkastuksen suorittajan toimintaedellytyksiin ja ammattitaitoon.

Osuuskunnissa ja osakeyhtiöissä tilintarkastajalla on varsinaiseen tilintarkastukseen liittyvän raportointivelvollisuuden lisäksi muitakin raportointivelvollisuuksia. Tilintarkastuskertomus on hyvän tilintarkastustavan kehittämisen myötä kiteytynyt määrämuotoiseksi. Tilintarkastuslaki on vaikuttanut keskeisesti yleisesti sovellettavan vakionuotoisen tilintarkastuskertomuksen sisältöön. Kertomuksen lisäksi tilintarkastajat raportoivat havainnoistaan yritysjohdolle tilintarkastuspöytäkirjan ja -muistioiden avulla. Keskeinen tiedonanto kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadusta sisältyy myös tilintarkastajan tilinpäätösmerkintään, jossa todetaan, onko tilinpäätös laadittu hyvän kirjanpidotavan mukaisesti.

Osuuskuntien tilintarkastuksesta säädetään osuuskuntalain 7. luvussa sekä tilintarkastuslaissa. Osuuskunnalla on oltava tilintarkastaja, säännöissä voidaan määrätä useammastakin, ja heidät valitaan osuuskunnan kokouksessa. Jos osuuskunnalla on useampia tilintarkastajia, voidaan säännöissä määrätä, että joku tai jotkut heistä – eivät kuitenkaan kaikki – asetetaan muussa järjestyksessä. Asettaminen voidaan jättää esimerkiksi valtion viranomaisen tai korkeamman asteisen osuuskunnan asiaksi. Myös osuuskunnan kokous voi valita varatilintarkastajia. Jos näin menetellään, määräys on syytä mainita osuuskunnan säännöissä; joskus asetetaan tilintarkastuskomitea valmistelemaan

valintaa osuuskuntakokoukselle.

Tilintarkastajilta on saatava päivätty ja allekirjoitettu suostumus tehtävään.

Tilintarkastajien toimikausi jatkuu toistaiseksi, jollei säännöissä mainita toimikauden määräaikaaisuudesta. Määrätyillä ehdoilla voidaan valita niin kutsuttuja lisätilintarkastajia. Jäsenet, jotka edustavat vähintään neljättä osaa osuuskunnan koko äänimäärästä, voivat myös päättää erityisestä tilintarkastuksesta. Tällaisen tarkastuksen suorittajat asettaa lääninhallitus.

Hyväksytyt tilintarkastajan (KHT tai HTM) valitsemisvelvollisuudesta säädetään tilintarkastuslain 11. ja 12. pykälissä. Pienissä osuuskunnissa on lain mukaan valittava tilintarkastajaksi KHT tai HTM, jos vähintään neljäsosa osuuskunnan koko äänimäärästä sitä vaatii. Vaatimus on tehtävä siinä kokouksessa, jossa tilintarkastajat on valittava.

Tilintarkastuksen sisältö

Tilintarkastajien riippumattomuudesta ja esteellisyydestä säädetään tilintarkastuslaissa, samoin kuin siitä, että tarkastus on suoritettava hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. Kultakin tilikaudelta on annettava tilintarkastuskertomus, jonka sisältö määritellään laissa. Tilintarkastaja voi tarvittaessa antaa tilintarkastuspöytäkirjan myös sille, jonka tehtävänä on huolehtia osuuskunnan hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, esimerkiksi hallitukselle.

Tilintarkastuskertomuksessa olevien tietojen lisäksi jäsenellä on oikeus saada muitakin tietoja osuuskunnan toiminnasta. Tämän turvaksi jäsenillä on nimenomainen kyselyoikeus osuuskunnan kokouksessa.

Hallituksen ja toimitusjohtajan tulee jäsenen pyynnöstä antaa tarkempia tietoja sellaisista seikoista, jotka saattavat vaikuttaa osuuskunnan tilinpäätöksen, taloudellisen aseman tai kokouksessa käsiteltävän asian arviointiin. Jos kysymykseen ei voida vastata heti kokouksessa, vastaus on annettava kahden viikon kuluessa kirjallisena osuuskunnan pääkonttorissa, ja lisäksi se on lähetettävä kysyjälle.

Kyselyoikeutta ei saa käyttää osuuskunnan vahingoksi, joten osuuskunnan etu rajoittaa vastaamisvelvollisuutta. Kokouksessa ei vastausta saa antaa, jos vastaaja joutuisi samalla paljastamaan liikesalaisuuden ja näin aiheutuisi osuuskunnalle olennaista haittaa. Tällaisessa tapauksessa pyydetty tieto annetaan tilintar-

kastajille, joiden tulee informoida hallitusta ja pitää osa lausuntoansa osuuskunnan pääkonttorissa nähtävänä sekä lähettää lausunto kysyjälle.

Jäsenellä ei pääsääntöisesti ole oikeutta tutustua osuuskunnan asiakirjoihin tai saada niistä jäljennöksiä. Poikkeuksena ovat jäsenluettelo ja osuuskunnan kokouksen pöytäkirja.

Kuitenkin niin sanotussa harvainosuuskunnassa eli osuuskunnassa, jossa on enintään kymmenen jäsentä, jäsenellä on oikeus tutustua osuuskunnan kirjanpitoon ja muihin osuuskunnan toimintaan liittyviin asiakirjoihin siinä laajuudessa kuin niistä saatavilla tiedoilla saattaa olla vaikutusta osuuskunnan tilinpäätöksen ja taloudellisen aseman tai muun kokouksessa käsiteltävän asian arvioimiseen (osuuskuntalaki 7:6). Asiakirjoihin voi tutustua osuuskunnan hallituksen luvalla. Hallitus voi myös evätä pyynnön, jos siitä aiheutuu olennaista haittaa osuuskunnalle. Jäsenellä on oikeus saada asiakirjoista jäljennös kulukorvausta vastaan ja hän voi asiakirjoihin perehtyessään käyttää avustajaa. Hallituksella on mahdollisuus kieltää muun kuin hyväksytyin tilintarkastajan käyttäminen avustajana. Jäsentä ja avustajaa sitoo salassapitovelvollisuus saamistaan tiedoista.

Se, joka toimii tilintarkastuslain määräysten vastaisesti, voidaan tuomita tilintarkastusrikoksesta. Tämä koskee sekä hyväksyttyä tilintarkastajaa että maallikkotilintarkastajaa. Tilintarkastaja on velvollinen korvaamaan osuuskunnalle, sen jäsenelle tai muulle henkilölle vahingon, jonka on aiheuttanut tahallisesti tai huolimattomuuttaan.

Sisäinen tarkastus

Sisäinen tarkastus on tavallisesti toimitusjohtajan, hallituksen tai hallintoneuvoston alainen. Kun pyritään säilyttämään sisäisen tarkastuksen riippumattomuus, elimen tulee toimia korkeimman, juoksevien asioiden hoitoon osallistuvan johtoelimen alaisena.

Sisäinen tarkastus tutkii varallisuuden säilymistä ja hoitoa, tarkastaa kirjanpitoa sekä analysoi eri toimintoja, käytettyjä järjestelmiä ja menetelmiä. Tällaisia toimintoja voivat olla osto-, myynti-, valmistus-, kuljetus- ja henkilöstön sosiaalitoiminta, maksuliikenne, rahoitus, luotonanto, asiakirjojen rekisteröinti, arkistointi – kaikki asiat, joilla on taloudellista merkitystä. Sisäiset tarkastajat voivat myös avustaa yrityksen tilintarkastajia.

Hyödyllistä kirjallisuutta



- Hirvonen, A., Niskakangas H., Wahlroos J., Hyvä Hallitustyöskentely. WSOY 1997.
- Karlof, B., Johtamisen käsitteet ja mallit, *Ekonomia*-sarja. WSOY 1995.
- Kauppinen, T.J., Navigoiva johtaminen. Otava 2001.
- Kettunen, P., Iso pyörä kaantyy. Arena 1997.
- Kiviniemi, M., Toro, J., Juutinen, H., Sahi, A., Päätöksentekijänä metsänhoitoyhdistyksissä. Metsälehti Kustannus 2001.
- Kuisma, M., Herättinen, A., Karhu, S., Pohls, M., Kansantalous. Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899–1999. Kirjayhtymä 1999.
- Lainema, M., Hallituksen Strateginen rooli. WSOY 1998.
- Laurinkari, J., Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Pellervo 2004.
- Mannio, L., Osuuskunnat ja verotus. Helsingi 2004.
- Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjausryhmän mietintö. Pellervo-Seura 2002.
- Osuuskuntalaki 1488/2001.
- Osuuskuntien edistämisestä Euroopassa. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Pellervo 2004.
- Osuustoiminta, vastuullista Suomalaista omistajuutta. Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005.
- Otala, M., Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa, *Ekonomia*-sarja. WSOY 2000.
- Pellervo-Instituutti: Hallintohenkilökurssin aineisto 1998–. (Paatelainen, S., Farin, M., Juutinen, H.).
- Pellervo-Instituutti: HJ-tutkimossa käytetty aineisto 2000–. (Farin, M., Ora, P., Kiuru, M., Savolainen, J., Skurnik, S., Lainema, M., Puolakka, P., Hirvonen, A., Neilimo, K., Nieminen, J., Järvensivu, H.).
- Pellervo-Seura: Osuuskunnan perustajan opas. 2003.
- Pellervon näkökulma 4. Yhteistoiminnan uusi aika. 1993.
- Pellervon näkökulma 5. Verkostotalous. 1994.
- Pellervon näkökulma 6. Jäsenten osuuskunta. 1995.
- Pokela, Hiltunen: Kilpailulainsäädäntö ja osuuskunnat. Osuustoiminnan Neuvottelukunta 2003.
- Porter, M.E., Kilpailueta. Welling+Göös, *Ekonomia*-sarja 1998.
- Pöyhönen, S., Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Kauppakaari 2001.
- Senge, P.M., The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, Century Business 1992.
- Silaskivi, V., Tutkimus kilpailutalouden ja maatalouden sääntelyn yhteensovittamisesta. PTT-julkaisuja 18, Helsingi 2004.
- Veranen, J., Tuottoa vaativat omistajat. 1990.
- WSOY Tietopalvelut, Liikekirjanpito ja Yritysverotus.

Hyödyllistä luettavaa

- OT-lehti. Osuustoiminnan ammattilehti. Pellervo-Seura.
- PTT-katsaus. Suidanne- ja markkinointikatsauksia.
- Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.

Hyödyllistä koulutusta ja koulutusmateriaalia verkossa

- www.pellervo.fi
- www.pellervo-instituutti.fi
- www.coopstudies.fi

Tehokas omistajahallinto

Tämä kirja on tarkoitettu käytännönläheiseksi avuksi ja rohkaisuksi kaikille niille, joilla on mahdollisuus ja kiinnostusta lähteä mukaan osuustoiminnallisten sekä muiden jäsen- ja asiakasomisteisten yritysten erilaisiin hallintotehtäviin.

Tehokas omistajahallinto -kirjan ensimmäinen painos ilmestyi 2002. Tähän toiseen painokseen on joitakin kirjan lukuja ajankohtaistamisen vuoksi kirjoitettu täysin uusiksi. Lisäksi on otettu huomioon lainsäädännössä tapahtuneet tai tulossa olevat uudistukset, jotka koskevat muun muassa Eurooppa-osuuskuntalakea ja kilpailulainsäädäntöä.