

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Kauppätieteiden laitos

OSUUSKUNNAN HALLINNON JA OSUUSTOIMINNAN TUNNETTUUS

Pro gradu –tutkielma
Palvelujohtaminen
Henriikka Oksiala (235180)
5.4.2018

Tiivistelmä

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta		Yksikkö Kauppatieteiden laitos	
Tekijä Henriikka Oksiala		Ohjaaja Professori KTT Anu Puusa	
Työn nimi Osuuskunnan hallinnon ja osuustoiminnan tunnettuus The visibility of the Co-operative`s governance and the Co-operation			
Pääaine Palvelujohtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma	Aika 5.4.2018	Sivuja 67+4 liitettä 7 sivua
Tiivistelmä Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia osuuskunnan hallintomallia sen erityispiirteineen ja haasteineen. Tutkielmassa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan niin osuuskunnan hallintomallin, että Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten oman hallinnollisen roolin tunnettuutta ja osaamista. Tämän lisäksi tarkoituksena on tutkia, miten vastaajat tuntevat osuustoiminnan arvo- ja ideologiapohjan. Tutkielma on laadittu toimeksiantona työn pääohjaajalle professori KTT Anu Puusalle. Työ on lähestymistavaltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa hyödynnetään valmista aineistoa. Tutkimuksen aineisto on kerätty vuonna 2016 yhdessä kohdeorganisaatiossa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Vastaajien anonymiteetin vuoksi kohdeorganisaatiosta ei anneta kuvaavia taustatietoja ja siitä käytetään nimeä <i>Osuuskunta X</i> . Kyselyyn vastasivat kaikki Osuuskunta X:n hallintoneuvoston 16 jäsentä. Tutkimusaineisto käsittää 37 tutkimuskysymystä, joista neljä on taustoittavia kysymyksiä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään osuuskunnan hallintomalliin ja sen erityispiirteisiin ja haasteisiin. Osuuskunnan hallintoa ohjaavat osuustoimintaa ja sen ideologiaa määrittävät arvot ja periaatteet, jonka vuoksi teoriassa keskitytään myös osuustoiminnan arvo- ja ideologisen taustan ymmärtämiseen. Tämän tutkielman tulokset tukevat yleistä käsitystä osuuskunnan hallinnon jäsenten osaamisesta ja pätevyydestä. Tutkielman johtopäätöksenä esitetään, että Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten hallinnon, oman roolin kuin osuustoiminnan ideologian tunnettuudessa ja osaamisessa on havaittavissa eroavaisuuksia jäsenten välillä. Suurin osa vastaajista tuntee osuuskunnan hallintomallin sekä osuustoiminnan arvomaailman, mutta pieni joukko vastaajista ei. Osaamista kehittäväenä toimena esitetään hallinnon jäsenten perehdyttämistä ja kouluttamista edellä mainittujen kokonaisuuksien osalta. Tutkimus on hyödyllinen sekä osuustoiminnan hallinnosta ja sen erityispiirteistä, että osuustoiminnan ideologiasta kiinnostuneille.			
Avainsanat Osuuskunnan hallinto, osuuskunnan omistajaohjaus, hallintoneuvosto, osuustoiminta, osuustoiminnan arvot ja periaatteet			

ALKUSANAT

Tämä toimeksiantona pääohjaajalleni, professori KTT Anu Puusalle, laadittu pro gradu –tutkielma on tehty Itä-Suomen yliopistossa kauppatieteiden laitoksella.

Haluan lämpimästi kiittää Anu Puusaa, joka tarjosi tutkimusmahdollisuutta hallinnon osuustoimintatutkimuksen mielenkiintoiseen maailmaan ja tuki ja ohjasi polkuani nuorena tutkijana oivalluttavan määrätietoisesti. Kiitos tästä antoisasta matkasta – on ollut ilo tehdä tutkimuksellista yhteistyötä.

Kiitän myös yliopistonlehtori KTT Pasi Tuomista työni ohjauksesta ja kannustavista kommentteista tämän prosessin aikana.

Lopuksi haluan osoittaa erityiskiitoksen Pellervo-Seuralle tuesta Hannes Gebhardin rahaston apurahalla. Lisäksi kiitän Pellervo-Seuran toimitusjohtaja Sami Karhua sekä osuustoimintajohtaja Kari Huhtalaa saamastani tuesta.

Kuopiossa pääsiäisenä 2018

Henriikka Oksiala

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2 Tutkielman käsitteet ja rajaukset	10
1.3 Tutkielman rakenne	12
2 OSUUSTOIMINNALLINEN HALLINTO JA OSUUSTOIMINTA	15
2.1 Osuustoiminnallinen omistajuus	15
2.2 Osuuskunnan hallinto ja päätöksenteko	17
2.2.1 Osuuskunnan kokous.....	19
2.2.2 Edustajisto	19
2.2.3 Hallintoneuvosto	20
2.2.4 Hallitus	23
2.2.5 Toimitusjohtaja.....	23
2.3 Osuuskunnan omistajaohjaus	24
2.3.1 Osuustoiminnan arvot ja periaatteet	24
2.3.2 Corporate governance.....	26
2.3.3 Omistajaohjauksen erityispiirteet ja haasteet osuuskunnassa.....	27
2.3.4 Pätevyys ja osaaminen.....	28
2.4 Yhteenveto.....	30
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	33
3.1 Tutkimusprosessi.....	33
3.1.1 Tutkimusmenetelmä	33
3.1.2 Aineiston kerääminen	34
3.1.3 Aineiston käsittely ja analyysi	35
4 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS JA ANALYYSI.....	37
4.1 Yleiskatsaus aineistosta	37
4.2 Osuuskunnan hallinnon tunnettuus ja osaaminen.....	39
4.2.1 Hallintomalli ja hallinnon edustajan kriteerit.....	40
4.2.2 Hallintoneuvoston rooli	44
4.3 Osuustoiminnan tunnettuus ja osaaminen	49
4.3.1 Osuustoiminta.....	49

4.3.2 Osuustoiminnan arvot ja periaatteet	53
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
5.1 Tutkimustulosten yhteenveto	56
5.2 Johtopäätökset.....	58
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus.....	60
5.4 Jatkotutkimus	62
LÄHTEET	64

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimusaineiston kysymykset kokonaisuudessaan

LIITE 2. Tutkimusaineistosta valikoidut kysymykset

LIITE 3. Vastaajien taustatiedot

LIITE 4. Lista kuvioista ja taulukoista

1 JOHDANTO

OP Ryhmän pitkäaikainen pääjohtaja Reijo Karhinen toteaa puheessaan OP Tampereen 90-vuotisjuhlaseminaarissa 2.9. 2015 seuraavaa:

”Asiakasomisteisten yritysten menestyksekkäs johtaminen vaatii johdolta arvojen tuntemista, sisäistämistä ja niiden mukaan toimimista. Osuuskunnissa ei tarvitse keksiä kulloinkin trendikkäitä arvoja erikseen, vaan ne tulevat yhteisömuodon mukana automaattisesti. Asiakasomisteista yritystä ei pidä johtaa kuten pörssiyhtiötä, tämä on totta kai itsestään selvä asia. Asia ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen. Kaiken johtamisen lähtökohtana on perustehtävän kokonaisvaltainen toteuttaminen. Toiminnan pitää siis olla taloudellisesti kannattavaa, mutta taloudellinen tulos on käytettävä jäsentemme hyväksi. Yritysmuotoon perustuvien erityispiirteiden ymmärtäminen onkin keskeinen osa onnistunutta yrityksen johtamista, sanojen ja tekojen on kohdattava toisensa.”

Kuten Karhinen tuossa juhlapuheessaan toteaa, osuustoiminnan ymmärtäminen ja osaaminen on kaikkien osuuskuntien toiminnan edellytys. Yrityksen menestymisen kannalta on myös ratkaisevaa millaisen hallinnon yritys saa selkänokseksi. Toimiva ja osaava hallinto luo yritykselle menestymisen edellytykset. (Juutinen ym. 2006, 13-16). Kiristyvässä ja avoimessa markkinataloudessa kilpailu kovenee myös osuustoimintayritysten kohdalla. Tämä tarkoittaa osuuskuntien hallinnon kohdalla sitä, että yritysten koon kasvaessa ja liiketoiminnan muuttuessa yhä haasteellisemmaksi luottamushenkilöiden osaamisvaatimukset jäsenkuntansa edustajina korostuvat entisestään. (Farin 2006; Pellervo 2002).

Verrattuna sijoittajalähtöisiin yrityksiin osuuskunnat eivät ole pelkkää rahallista voittoa tavoittelevia vaan omistajan kokonaisvaltaista etua ajavia yrityksiä. Vaikka yritysmuotojen välillä on olemassa useita samankaltaisuuksia, osuuskunnan hallinto poikkeaa pelkkää voiton maksimointia tavoittelevista sijoittajaomisteisista yrityksistä. Sijoittajaomisteisissa yrityksissä voiton maksimointi nähdään päämääränä eli rahallisina voittoina toisin kuin osuuskunnissa, missä korostuu jäsenkunnan kokonaisvaltaisten etujen ja palveluiden ajaminen. Erot tiivistyvät yritysten rakenteisiin ja toimintaan. (Pellervo 2011.)

Kilpailukyvyyn maksimoimiseksi osuuskunnilla on oltava selkeä käsitys siitä, mitä osuuskunta yritysmuotona tarkoittaa hallinnollisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Osuustoiminnallisten yritysten

tulee myös ymmärtää erityispiirteensä, jotta se osaa käyttää oikein yrityksen menestystä tukevia omistajan ohjausorganisaatioita ja omistajaintressin toteutumista tukevia ohjaus- ja kannustinjärjestelmiä. Omistajien ja liikkeenjohdon tulee tämän vuoksi pyrkiä tunnistamaan nämä erityispiirteet ja niiden vaikutus omistajaohjaukseen. (Pellervo 2001).

Hallinnon tutkimuksen kentällä sijoittajaomisteisten yritysten tutkimus on hyvin vahvassa asemassa verrattuna osuuskunnan hallinnon tutkimukseen. (L’Huillier 2014, 315; Pargendler 2016, 369). Näissä tutkimuksissa huomionarvoista on se, että sijoittajaomisteisissa yrityksissä käytettyä hallintomallia yritetään sovittaa myös osuustoimintamallin yrityksiin ymmärtämättä osuustoiminamallin hallintorakenteen erityispiirteitä. Huhtalan ja Tuomisen (2017, 945-954) mukaan ”hallinnon muotoilu”, joka toimisi kaikilla yrityksillä, on hyvin riippuvainen kontekstista, eikä parasta kaikille sopivaa hallintotapaa ole löydetty.

Yksi merkittävin osuuskunnan erityispiirre, joka ilmenee osuuskuntaa käsittelevästä kirjallisuudesta muttei valtavirran kirjallisuudesta, on jäsenen osallistuminen hallintoon. (Huhtala & Tuominen 2017, 945-954). Jäsenen rooli osuuskuntamuotoisessa demokraattisessa hallinnossa on erilainen kuin osakeyhtiöissä, koska jäsen voi halutessaan pyrkiä osuuskunnan hallintoon edistämään osuuskuntansa kehitystä ja edustamaan koko jäsenkuntaansa. Osuustoiminnassa jäsenen osallistuminen ja sitä kautta vaikuttaminen on osuuskunnan hallinnon kannalta välttämätöntä. (Pellervo 2011).

Osuuskuntamuotoiseen hallintomalliin ja jäsenen toimimiseen hallinnossa liittyy monia erityispiirteitä ja haasteita, joista yksi on hallintomallin ja osuustoiminnan ideologian tuntemus ja sitä kautta osaaminen. Cornforth (2004) toteaa, että demokratiaan perustuvassa hallinnoinnissa suurimmaksi kritiikiksi ja haasteeksi on nähtävissä jäsenkunnan tehtävän mukaisen osaamisen puute. Osuuskunnissa jäsenten ensisijainen rooli ei ole sama kuin perinteisillä sijoittajilla.

Myös Troberg (2014, 58, 54-55) näkee osuuskunnan hallinnon yhtenä suurena haasteena sen, että päätöksenteko voi muodostua osuustoiminnalle merkitykselliseksi uhkatekijäksi, ellei hallintohenkilöt ole soveltuvia ja päteviä toimimaan heille uskotussa toimenkuvassa. On hyvin tärkeää, että hallintohenkilöt ymmärtävät osuustoimintaideologian ja omaavat liiketaloudellista osaamista. Tätä ongelmaa pienentääkseen Palokankaan (2016, 31) mukaan vain pätevyyden, sitoutumisen ja osaamisen tulisi olla kriteereinä toimivaan hallintoon valittaessa. Kaikkien osuuskunnan hallinnon edustajien on yhtäältä sisäistettävä osuustoiminnan arvot ja toisaalta kyettävä

käymään niistä kriittistä keskustelua. (Pellervo 2011). Tämän vuoksi osuustoiminnallisen hallinnon dynaaminen kehitys vaatii koulutettuja ja ammattitaitoisia hallinnon jäseniä. (Davis 2001).

Staatz (1987) näkee, että osuuskunnan hallinnon jäsenen roolin merkityksen erilaisuus verrattuna sijoittajaomisteisen hallintomallin rooliin korostuu myös siten, että osuuskunnilta puuttuvat ulkoiset hallinnon mekanismit. Tämä tarkoittaa sitä, että osuuskunnissa ei ole ulkoista talouden arviointia suorituskyvyn mittaamiseksi, mikä sijoittajaomisteisten yritysten puolella on suoraan todettavissa. Tämä suorituskyvyn arviointivastuu osuuskunnissa kuuluu jäsenille ja heidän edustajilleen. Näin ollen tämän hallinnon valvovan roolin ammattitaitoisen hoidon edellytyksenä on osuuskunnan hallinnon tuntemiseen ja sitä kautta osaamiseen liittyvät taidot. (Huhtala & Tuominen 2017, 945-954).

Vaikka tiedämme osuuskunnan hallinnon eroavan sijoittajasomisteisesta yrityksestä esimerkiksi siten, että jäsenten osallistuminen ja osaaminen hallintotyöskentelyssä on keskeistä, on osuuskunnan hallituksen ja hallinnon tutkimus saanut tarpeeseen nähden hyvin vähän huomiota jopa aivan globaalisti. Sillä, että osuuskunnat tulevat harvoin esille valtavirran hallinnon tutkimuksissa, on sekä akateemisia että käytännön seurauksia. Tämä on johtanut siihen, ettei osuuskunnan hallinnon ymmärrystä ole kertynyt ja osallisilla ei ole syvällistä tietoa saatavilla osuuskuntien ja niiden hallinnon kehittämiseksi. (Huhtala & Tuominen 2017, 945-954).

Erityisen vähän on tutkittu hallintoneuvostoja tai edes sitä, kuinka hallituksen jäsenet nimitetään tai valitaan. (Huhtala & Tuominen 2017, 945-954). Tämän vuoksi on hyvin tärkeää osallistua osuuskunnan hallinnon tutkimiseen, ja sen myötä ymmärryksen lisäämiseen tästä ajankohtaisesta ja tutkimuksellisesti hyvin tarpeellisesta aiheesta. Seuraavaksi siirryn kertomaan perustellusti tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet tutkimusaukon osoittamiseksi.

1.1 Tutkielman tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia osuuskunnan hallintomallia sen erityispiirteineen ja haasteineen. Tutkielmassa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan sekä osuuskunnan hallintomallin että Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten oman hallinnollisen roolin tunnettuutta ja osaamista. Tämän lisäksi tarkoituksena on tutkia, miten vastaajat tuntevat osuustoiminnan arvo- ja

ideologiapohjan. Tutkielma on laadittu toimeksiantona työn pääohjaajalle professori KTT Anu Puusalle.

Tutkielman lähtökohtana ja tieteellisenä tutkimusaukkona vaikuttavat osuustoiminnan hallinnon tutkimuksen niukkuus sekä erityisesti osuuskunnan hallintomallin että osuustoiminnan erityispiirteiden heikko tunnettuus. Tähän kytkeytyy vahvasti osuustoiminnallisen yrityksen hallinnon jäsenten edellä mainittujen osa-alueiden osaaminen ja pätevyys, mikä nousee erilaiseen asemaan kuin osakeyhtiömuotoisen yrityksen hallinnoinnissa. Eron edelliseen tekee osuuskunnan omistajuuden luonne ja sen mukanaan tuomat erityispiirteet haasteineen. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää osuuskunnan hallinnon rooli ja sen vastuu jäsenkunnan edustajana.

Työ on lähestymistavaltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa hyödynnetään valmista Osuuskunta X:n hallintoneuvoston keskuudesta kerättyä aineistoa. Tutkimuksen aineisto on kerätty vuonna 2016 yhdessä kohdeorganisaatiossa. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Vastaajien anonymiteetin vuoksi kohdeorganisaatiosta ei anneta kuvaavia taustatietoja ja siitä käytetään johdonmukaisesti läpi työn nimeä *Osuuskunta X*. Kyselyyn vastasivat kaikki Osuuskunta X:n hallintoneuvoston 16 jäsentä. Tutkimusaineisto käsitti 37 tutkimuskysymystä, joista neljä oli taustoittavia kysymyksiä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia.

Tutkielman tarkoituksena on 1) lisätä tutkimustietoa osuuskunnan hallinnosta käytävään keskusteluun, ja 2) täten pyrkiä myötävaikuttamaan osuuskunnan hallintomallin ja osuustoiminnan erityispiirteiden ymmärtämistä. Tämän ymmärryksen lisääntyessä pyrkimyksenä on saada tarkempaa tietoa osuuskuntamuotoisen hallinnon jäsenten hallinnollisesta osaamisesta ja mahdollisista kehitystarpeista, jotta hallintomallin ja osuustoimintamallin vahvuudet saadaan hyödynnettyä jäsenkuntien eduksi asiantuntevampana hallinnointina.

Tutkielman tavoitteet voidaan määritellä tutkimuskysymykseksi seuraavasti:

Millaisia käsityksiä Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenillä on osuuskunnan hallinnosta ja osuustoiminnasta?

Tutkimuskysymystä selventävät alatutkimuskysymykset ovat:

- 1) *Miten hallintoneuvoston jäsenet tuntevat osuuskunnan hallintomallin ja oman hallinnollisen roolin?*
- 2) *Miten hallintoneuvoston jäsenet tuntevat osuustoimintaa ja sen arvoja ja periaatteita?*

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, miten Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenet tuntevat osuuskuntansa hallintomallin. Tähän kysymykseen pohjautuen on tarkoitus tutkia, kuinka hyvin hallintohenkilöt ymmärtävät edustamansa hallintomalliin kytkeytyvät erityispiirteet, ja tuoda esille heidän valmiuksiaan toimia jäsenkuntansa edustajina osuustoiminnan omistajaohjauksen kontekstissa. Tämä on tärkeää selvittää ja ymmärtää, koska osuuskunnan hallinto poikkeaa merkittävästi tässä suhteessa esimerkiksi osakeyhtiömuotoisen yrityksen hallinnosta, jossa vastaavanlaista edustuksellista aspektia ei ole.

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastaaminen on olennaista ennen kaikkea siksi, että sen myötä selvitetään, minkälainen tuntemus Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenellä on osuustoiminnasta ja sen ideologiasta arvoineen ja periaatteineen. Onhan osuuskunnan tuntemus toimintamallina edellytys luottamushenkilöiden osaavaan päätöksentekoon jäsenkuntansa hallinnon edustajina sille kuuluvassa omistajaohjausroolissa.

1.2 Tutkielman käsitteet ja rajaukset

Tässä tutkielmassa *osuustoiminta* nähdään laajana yleiskäsitteenä, joka sisältää kaikki osuustoimintayritykset ja osuustoimintajärjestöt. Osuustoimintaan kuuluu vahvasti osuustoiminnallinen periaate- ja arvopohja, joka näyttäytyy omistajilleen osuuskunnan puitteissa tapahtuvana taloudellisena, sosiaalisena ja/tai kulttuurisena toimintana. Osuustoiminnan ideologiaan perustuen tarkoituksena on tarjota jäsenilleen hyödykkeitä ja palveluita parhaaseen mahdolliseen hintaan sekä pyrkiä jäsenten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen. Osuustoimintaa harjoitetaan yli 90 maassa, joista Suomi on maailman osuustoiminnallisim maa. Osuustoimintajärjestöjä ovat esim. Pellervo-Seura ry ja Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA (International Co-operative Alliance). (Juutinen, Stenström & Vuori 2006; Pellervo 2017).

Osuuskunta voidaan määritellä osuustoimintamuotoisesti järjestettynä taloudellista ja sosiaalista yritystoimintaa harjoittavaksi yritysmuodoksi jäsenten tarpeen tyydyttämiseksi. Osuuskunnan asioista päättävät sen jäsenet eli omistajat tasa-arvoisesti jäsen ja ääni –periaatteella. Kansainvälinen osuustoimintaliike ICA määrittelee osuuskunnan seuraavasti: ”Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan”. (McPherson 1995, 7; Laurinkari 2004, 40; ICA 2017; Pellervo 2017).

Tässä tutkielmassa keskitytään vahvasti *osuuskunnan hallintoon*, joka eroaa sijoittajaomisteisesta hallinnoinnista omanlaisilla erityispiirteillään ja haasteillaan. Eroavaisuudet tiivistyvät yritysten rakenteissa ja toiminnassa. Osuuskunnan toimielimiä ovat hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja, joista ainoastaan hallitus on pakollinen. Osuuskuntalaki mahdollistaa monta erilaista hallinnointirakennetta osuuskunnalle, joista kukin osuuskunta voi valita parhaiten omiin hallinnollisiin tarpeisiin parhaiten vastaavan kokonaisuuden. Yhtä oikeaa mallia ei siksi voida määrittää. Osuuskunnalla on kuitenkin oltava hallitus, tilintarkastaja ja osuuskunnan kokous. Osuuskunnan kokouksen sijasta osuuskunnalla voi olla edustajisto, jota on alettu hyödyntämään varsinkin suurissa osuuskunnissa demokratian säilyttämiseksi. (Pöyhönen 2005, 38-84; Novkovic 2008).

Yksi merkittävin erottava tekijä sijoittajaomisteisen yritysmalliin verraten on osuuskuntamuodon mukana tuoma omistajuus. Osuuskunnan *jäsenen rooli* osuuskuntamuotoisessa demokraattisessa hallinnossa on erilainen mitä sijoittajaomisteisessa yhtiössä. Jäsenen osallistuminen ja sitä kautta vaikuttaminen on välttämätöntä. Jäsen voi halutessaan pyrkiä osuuskunnan hallintoon edistämään osuuskuntansa kehitystä ja edustamaan koko jäsenkuntaansa. (Pöyhönen 2005; Novkovic 2008).

Hallinnointiin yleisesti liittyvä käsite *corporate governance* voidaan määritellä monin eri tavoin. Corporate governance -käsitteen yhteydessä voidaan myös yleisesti käyttää hyvää hallinnointitapaa, hallinnointikoodia, corporate governance -suosituksia, hallinnointi ja hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää määrittelemään käsitettä myös muilla tavoin. Suppeimmillaan sillä tarkoitetaan yrityksen hallituksen tapaa työskennellä. OECD:n määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan yritysjohdon, yrityksen hallituksen, osakkeenomistajien ja muiden intressitahojen suhteita. Tässä työssä se ymmärretään yrityksen yleisenä hyvänä hallinnointina ja johdon toiminnan valvontana. (OECD 2004; Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003).

Corporate governanceen liittyy vahvasti monia teorioita, jotka voidaan eritellä agenttiteoriaan, taloudenhoitajateoriaan, resurssiperusteiseen teoriaan, sidosryhmäteoriaan ja johdon yksinvalta - teoriaan. Ne eivät ole kuitenkaan tämän tutkielman tutkimuskysymyksen kannalta tarkoituksenmukaisia, jonka vuoksi ne jätetään perustellusti taustoittavan tiedon ulkopuolelle. Tutkielman ulkopuolelle rajataan myös osuustoiminnan identiteettiin tai syvällisemmän periaate- ja arvomaailman ymmärtämisen ympärille kytkeytyvä teoria.

Tutkielma rajautuu koskemaan Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäseniä, joiden laadullisten vastauksien kautta haetaan syvempää ymmärrystä tutkimuskysymykseen saatujen vastausten tulkinnalle. Työssä keskitytään käsittelemään osuuskunnan hallinnon erityispiirteitä sekä hallinnon henkilöiden hallinnollista osaamista ja osuustoiminnan tunnettavuutta.

1.3 Tutkielman rakenne

Johdantoluvussa avataan tavoite ja tutkimusasetelma – mihin työllä pyritään ja mihin asemaan juuri tämä tutkielma jäsentyy osuustoiminnallisen hallinnon tutkimuksen kentällä. Tutkielman pääkäsitteiden ja määritelmien avulla halutaan varmistaa tarvittava käsitys tutkielman terminologiasta. Tämä on tärkeää mahdollisimman ymmärrettävän lukukokemuksen ja taustatietouden aikaansaamiseksi. Tässä yhteydessä kerrotaan myös, mitä rajaavia päätöksiä tutkielmassa on perustellusti tehty, jotta kokonaiskuva tutkielmasta painotuksineen selviää. Viimeiseksi avataan tutkielman rakenteeseen liittyviä yksityiskohtia.

Pääluvussa kaksi käsitellään tutkielman teoriaosuus. Aluksi esitellään osuustoiminta ja osuuskunnan omistaminen, ja kuinka osuustoiminta ja osuustoiminnallinen omistajuus eroavat sijoittajalähtöisestä toiminnasta ja omistajuuden luonteesta. Työn kokonaisuuden kannalta on tärkeää ymmärtää osuustoiminnan idea, ja mikä on jäsenen merkitys osuuskunnan omistamisessa.

Tämän jälkeen käsitellään osuuskunnan hallintoa, hallintorakennetta ja niiden toimielimiä. Oleellista on hallintomallin sisäinen hierarkia siinä merkityksessä kuin se osuuskunnassa ilmenee. Tässä paneudutaan osuuskunnan kokouksen, edustajiston, hallintoneuvoston, hallituksen ja toimitusjohtajan hallinnollisiin rooleihin ja tehtäviin. Näiden keskenään hyvin erilaisten hallintoelinten väliset erot ja tarkoitukset on hyvä tiedostaa, jotta osuuskunnan hallinnon

erityispiirteet ja niiden roolien mukainen toiminta selviävät. Osuuskunnassa on käytössään mm. edustajisto ja hallintoneuvosto, jota ei ole esimerkiksi sijoittajaomisteisissa yhtiöissä.

Luvussa määritellään myös corporate governance eli hyvän hallinnoinnin pääpiirteet siirtyen tämän jälkeen osuuskunnan hallinnoinnissa vallitseviin omistajaohjauksellisiin erityispiirteisiin. On tärkeää käsittää osuuskunnan erilainen omistajaohjausjärjestelmä ja jäsenen osuus siinä, jotta ero sijoittajalähtöiseen toimintaan avautuu. Omistajaohjauksen erityispiirteissä paneudutaan tutkimuskysymyksen selvittämisen kannalta oleelliseen osuuskunnan hallinnon tunnettavuuteen ja osaamiseen. Tämä tutkielma perustuu osaltaan tämän erityispiirteen syvempään ymmärtämiseen, ja siksi onkin hyvin tärkeää tuoda esiin erilaisia näkemyksiä tämän haasteen osalta.

Luvussa viimeisenä paneudutaan osuustoimintaideologiaan ja sen arvoihin ja periaatteisiin, jotka ovat tärkeässä roolissa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Osuustoiminnan ideologiaan sekä osuuskunnan hyvään hallintointiin kuuluu vahvasti arvojen ja periaatteiden vaaliminen ja niiden kautta osuuskuntansa jäsenistön parhaaksi toimiminen. Sijoittajaomisteisen yrityksen hallintointiin samanlainen arvomaailma ei kuulu. Työssä käsitellään osuustoiminnallinen arvo- ja periaatepohja tämän tutkielman laajuuden asettamissa rajoissa menemättä kuitenkaan sen syvemmälle arvokeskusteluun.

Kolmannessa pääluvussa selvitetään tutkimusprosessi, pureudutaan tutkimuksen menetelmällisiin ratkaisuihin ja perustellaan käytettyjen metodien käyttöä. Ensin selvitetään tutkimuksen kulkua ja työn aiheeseen liittyviä valintoja. Tutkimusprosessin kuvaamisella halutaan kertoa mahdollisimman selkeästi yksityiskohtaiset reunaehdot, jotta lukijalla olisi lopuksi kattava kuva tutkielmasta kokonaisuudessaan sen pätevyyden ja luotettavuuden arvioimiseksi.

Tätä seuraa pääluvussa neljä aineiston keräämisen, käsittelyn ja analyysin tulkinta, mikä pitää sisällään myös otoksen ja aineistonkeruumenetelmän esittelyn. Se sisältää kaiken empiirisen tutkimustiedon, jonka tarkoituksen on vastata tutkimuskysymykseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä käydään yksityiskohtaisesti lävitse valmiin aineiston tutkimuskysymysten valikoituminen parhaiten palvelevaksi kokonaisuudeksi. Nämä valinnat ovat oleellisia siitä syystä, että niiden kautta muodostettujen teemojen ympärille perustetaan tutkielman laadullinen analyysi.

Viimeisessä eli viidennessä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan tutkielman suorittamiseen ja sen onnistumisen arviointiin tiivistä kytkeytyvän luotettavuuden ja uskottavuuden tarkastelua. Lopuksi kerrotaan tutkielman myötä heränneistä ajatuksista jatkotutkimuksen suhteen.

2 OSUUSTOIMINNALLINEN HALLINTO JA OSUUSTOIMINTA

2.1 Osuustoiminnallinen omistajuus

Osuustoiminta ei ole kovin yksiselitteinen toimintamalli, eikä sitä ole tällöin myös kovin yksinkertaista määritellä johtuen sen taloudellisesta ja sosiaalisesta aspektista toimia jäsenlähtöisesti. Seppelin (2000, 9) näkee osuustoiminnan taloudellisen yhdessä yrittämisen muodoksi, kun taas Hindin (2012, 1077) mukaan ei ole olemassa yhtä yleismaailmallisesti määriteltyä ja hyväksyttyä listaa osuustoiminnan periaatteista ja sen vuoksi ei ole olemassa osuustoiminnan tarkkaa määritelmääkään. Watkinsin (1986, 10-11) näkee osuustoiminnan idean olevan maailmanlaajuisissa perusolettamuksissa tai olosuhteissa ja ihmisen luonteessa ja kokemuksissa. Hänen mukaansa ihminen on riippuvainen monella eri tavalla kanssaihmisistä ja tämän vuoksi ”yhteistyö on voimaa”.

Kansainvälinen osuustoiminta-allianssi ICA (International Co-operative Alliance) määrittelee osuustoiminnan seuraavasti: ”Osuustoiminta on henkilöiden autonominen vapaaehtoinen yhteenliittymä, joita yhdistää talous, sosiaaliset ja kulttuuriset tarpeet ja tavoitteet yhdessä omistetussa ja demokraattisesti johdetussa yrityksessä.” (MacPherson 1996, 7; Zamagni & Zamagni 2010, 23.)

Pelkistettynä osuustoiminta voidaan kuitenkin nähdä demokraattisena yhteisönä, joissa yksilöt yhteisön jäseninä pyrkivät parempaan elintasoon tai hyvinvointiin yhteistoiminnan keinoin. Keskeisenä ajatuksena on ihmisten yhteenliittymisen voima vastauksena pelkästään maksimaalista voittoa tavoitteleville yrityksille. (Laurinkari 2007, 40; Skurnik 2002, 107; Jussila, Byrne & Forsström-Tuominen 2012, 2).

Omistajuus on hyvin tärkeä elementti osuuskunnissa. Voidaankin sanoa, että omistajuus osuuskunnassa on niin sanottua ”isännän tai emännän ääntä”. Osuustoiminnallisen omistajuuden kannalta keskeinen asia on osuuskunnan perustehtävän määrittely. Yksi osuuskunnan tehtävistä ja samalla osuustoiminnallisen omistajuuden keskeisistä ulottuvuuksista on jäsenten tarpeiden tyydyttäminen. (Skurnik 2005, Jussila 2015).

Osuustoiminnallisen yrityksen suurimpia eroja markkinatalouden muihin muotoihin, esimerkiksi osakeyhtiömuotoiseen toimintaan, onkin sen tarkoituksessa ja voitonjakoperusteissa.

Yhdenvertaisuuden periaate ja sanonta ”yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta” näyttäytyy osuustoiminnassa kollektiivisena hyvänä. (Watkins 1986).

Osuustoimintaan kuuluu hyvin tiiviisti demokratia ja demokraattinen vastuunkanto. Tämä tarkoittaa, että osuuskunnissa tehdään päätökset tavallisesti ääni per jäsen periaatteella. (Skurnik 2002). Osuuskunnissa tulosta jaetaan omistajille pääasiassa käytettyjen palveluiden tai myytyjen raaka-aineiden suhteessa. Listatuissa pörssiyhtiöissä tulospaineet ovat suuremmat kuin osuuskunnissa, koska omistajat odottavat tulosta sijoittamalleen pääomalle. (Palokangas 2016, 19). Osuustoiminnassa on MacPhersonin (1995) mukaan ensiarvoista yksilön vapaan tahdon kunnioittaminen. Osuuskunta on itsenäinen yhteenliittymä, johon jäsenet ovat liittyneet vapaaehtoisesti. Näin ollen jäsen voi halutessaan luopua omistajuudestaan esimerkiksi siinä tapauksessa, että osuuskunnan päätökset eivät tue hänen näkemyksiään osuuskunnan toiminnasta.

Zamagni & Zamagni (2010, 23) kuvaa osuustoimintaa samaan aikaan taloudellista kuin sosiaalista hyvää tavoittelevaksi toiminnaksi, mikä on sen vuoksi vaikeasti hallittavissa. Tämä ilmenee selkeästi osuustoiminnallisessa omistajuudessa. Osuustoimintayritysten omistajuuden voidaan nähdä eroavan muiden yritysmuotojen omistamisesta siinä, että omistajat käyttävät samalla myös yrityksen palveluja. Näin ollen osuuskunnan omistajilla voi olla samanaikaisesti monta roolia yrityksen rahoittajana, asioijana, edunsaajana sekä toiminnan ohjaajana. (Nilsson 1996; Jussila 2007, 60).

Osakeyhtiöiden tarkoituksena on tuottaa maksimaalista rahallista voittoa osakkeenomistajille. Osakeyhtiömallissa osakkeenomistajien päätösvalta on niin suurta tai pientä kuin heidän omistamien osakkeidensa määrä. Tämä tarkoittaa sitä, että osakkeenomistaja voi myös rajoituksitta luovuttaa ja hankkia osakkeita, ellei yhtiöjärjestys sano toisin. Osakeyhtiössä omistajaosakas odottaa sekä tuottoa että osakkeen arvonnousua. Osuustoiminta perustuu yhteistoimintaan. Omistajuus osuuskunnassa on monivivahteista; sille on vaikea luoda toimivaa mallia, jolla saataisiin omistajajäsenelle hyötyä osuuskunnan arvonnoususta yrityksen toiminnan aikana. Osuuskunnan tarkoituksen johdosta jäsen hyötyy palveluista, mutta tämä ei välttämättä realisoidu yrityksen varallisuuden kasvusta. Tämä johtaa usein siihen, että osuuskunnissa jäseniltä ja hallintohenkilöiltä puuttuu ensisijainen yrityksen arvon ja taloudellisen kasvun lisäämiseen halu, mikä korostuu osakeyhtiössä. (Pöyhönen 2005, 34-35.)

2.2 Osuuskunnan hallinto ja päätöksenteko

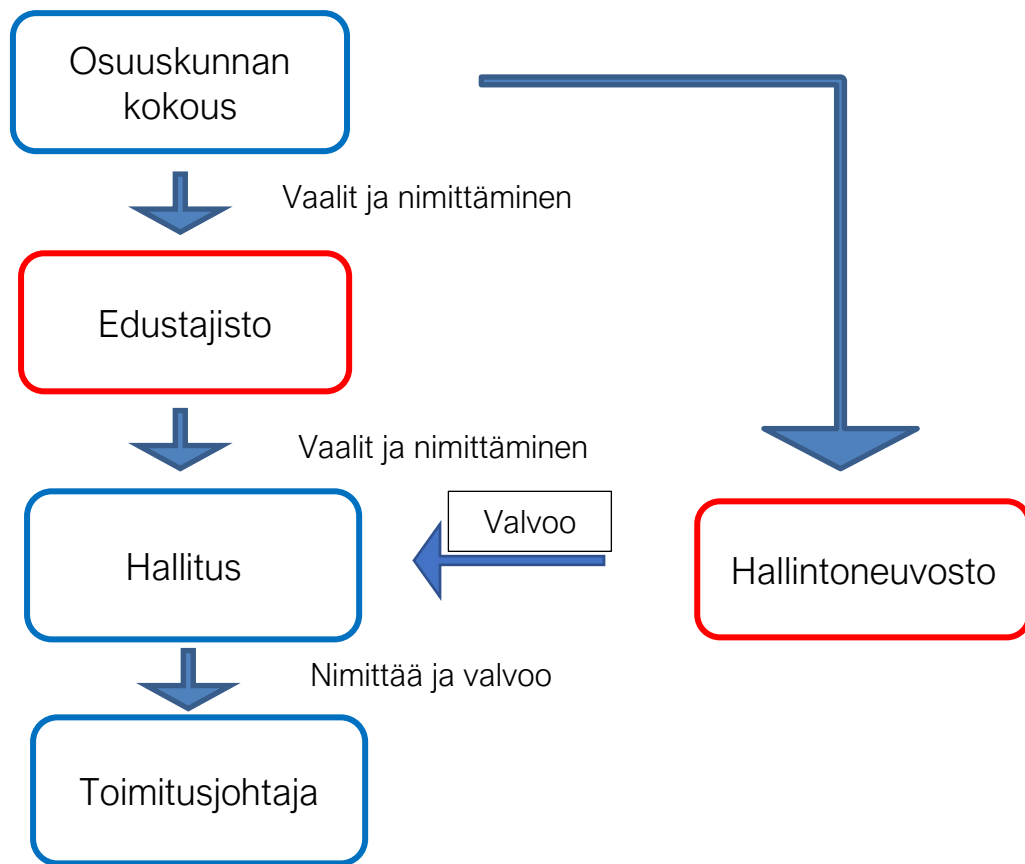
Suomalaisten suurosuuskuntien hallinto on yleensä kaksiportainen muodostuen hallintoneuvostosta ja hallituksesta tai kolmiportainen, jolloin osuuskunnan kokouksen sijasta yleistä omistajavaltaa käyttää jäsenten valitsema edustajisto. Jäsenmäärältään hallintoelimiä voi luonnehtia pikemminkin laajoiksi kuin suppeiksi. (Pellervo 2001, 16.)

Osuuskunnan hallintorakenteessa ja päätöksenteon mekanismeissa toteutuvat demokratia ja tasa-arvo. Demokraattista rakennetta ilmentää se, että osuuskunnassa vallitsee yleensä jäsen ja ääni -periaate. Tämän vuoksi osuuskunta yritysmuotona ei mahdollista kenellekään omistajalle hallitsevaa roolia päätöksenteossa ja hallinnointiin vaikuttaminen on tasapuolista ja mahdollista jokaiselle jäsenelle. (Laurinkari 2007; Troberg 2014, 54).

Osuuskunnille on tyypillistä vahva jäsenedustus hallintoelimissä. Osuuskuntien kohdalla omistajuuden roolia kuitenkin hämärtää omistajuuden kytkeytyminen liikesuhteeseen ja tuloksenjaon tapahtuminen keskeisesti osuuskunnan palvelujen käytön suhteessa. Osuuskunnalta puuttuu markkinoiden kautta tuleva informaatio ulkopuolisten tahojen näkemyksistä yrityksen suunnitelmien ja päätösten osalta. Tämän vuoksi osuuskunnissa hallitus ja myös hallintoneuvostotyöskentely on tämän vuoksi keskeisin osa ohjaus- ja valvontaprosessia. Osuuskuntien kasvu on tehnyt siitä aikaisempaa vaativamman. (Pellervo 2001, 19-20.)

Osuuskuntalaki mahdollistaa monta erilaista hallinnointirakennetta - yhtä oikeaa mallia ei ole, jolloin kukin osuuskunta voi valita omaa tarkoitustaan parhaiten ajavan hallintomallin toimielimineen. Osuuskunnalla on kuitenkin oltava hallitus, tilintarkastaja ja osuuskunnan kokous tai sen korvaava edustajisto. Osuuskunnan toimielimiin lukeutuvat myös hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja, joista ainoastaan hallitus on pakollinen. (Pöyhönen 2005, 38-84.)

Alla oleva kuvio (ks. kuvio 1) havainnollistaa osuustoiminnan hallintomallin hierarkiaa eli kertoo, miten kukin toimielin sijoittuu suhteessa hallintomallin kokonaisuuteen. Sinisellä värillä on kuvattu osuuskunnan hallinnon perusmalliin kuuluvat toimielimet ja oranssilla värillä on erotettu kunkin osuuskunnan säännöissä erikseen määrättävät ja mahdollisesti hallinnollisessa roolissaan toimivat edustajisto ja hallintoneuvosto.



Kuvio 1. Osuuskunnan hallintoelimet ja hallinnon perusrakenne. (Mukaiillen Bijman ym. 2012; Huhtala & Tuominen 2017).

Ristikangas ym. (2011, 20-21) näkee, että jokaisessa yrityksessä ja sen hallinnossa vallitsee monia erilaisia rooleja. Roolitus voidaan nähdä tärkeänä eriyttävänä tekijänä omistuksen, hallinnon ja operatiivisen johdon välillä. Myös osuuskuntien johtamisessa luottamushallinnolla ja liikkeenjohdolla on omat roolinsa ja tehtävänsä. Roolitus yrityksen johdon sisällä eriyttää omistuksen, hallinnon ja operatiivisen johdon. (Juutinen yms. 2006, 13-16).

Seuraavaksi esitellään kuvion (ks. kuvio 1) mukaisesti osuuskunnan hallintoelimet ja kunkin hallinnollinen rooli, tehtävät ja vastuut.

2.2.1 Osuuskunnan kokous

Osuuskunnan kokous on osuuskunnan ylin päättävä elin. Osuuskunnan jäsenet kokoontuvat käsittelemään ja päättämään osuuskunnan asioita osuuskunnan kokouksessa. Osuuskunnan kokoukselle kuuluviin tehtäviin lukeutuu yrityksen resursseista päättäminen, tilinpäätöksen vahvistaminen, vastuuvapauden myöntäminen ja tuloksen käyttäminen. Sen tehtäviin kuuluu myös mahdollisten vaalien suorittaminen ja jäsenten taloudellisista panoksista päättäminen. Kokouksessa päätetään myös mm. sääntöihin liittyvistä asioista. (Juutinen ym. 2006).

Jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua osuuskunnan kokoukseen, ja kullakin jäsenellä on osuuskunnan kokouksessa demokraattisen hallinnon edellytyksenä yksi ääni käytettävissä. Tarpeen mukaan osuuskunnan säännöissä voidaan tästä perusmallista kaikkien hyväksymällä tavalla poiketa. Osuuskunnan jäsen voi olla kokouksessa paikalla itse tai häntä voi tarvittaessa edustaa jokin toinen nimetty henkilö. (Pöyhönen 2013).

2.2.2 Edustajisto

Osuuskunnan kokous voidaan korvata jäsenten valitsemalla edustajistolla. Edustajistoa toimitelimenä käytetään osuuskunnan kokouksen sijasta lähinnä silloin, kun osuuskunnan jäsenkunta on niin suuri, että jäsenten kokoontuminen osuuskunnan kokoukseen ei ole käytännössä mahdollista. Tällöin jäsenet pääsevät osallistumaan hallinnointiin ainoastaan edustajiston valinnan ja edustajiston toiminnan kautta. (Pöyhönen 2013, 126.)

Säännöissä voidaan määrätä, että jäsenten päätösvaltaa joko kaikissa tai joissakin asioissa käyttää osuuskunnan kokouksen sijasta jäsenten valitsema edustajisto. Säännöissä on tällöin määrättävä, miten edustajisto asetetaan, mitkä ovat sen tehtävät, mikä on jäsenten lukumäärä ja toimikausi. (OKL 2014, 37§).

Monet suuret osuustoimintayritykset ovat alkaneet turvautua edustajistomalliin vastatakseen omistajayhteisön suuruuden demokratialle asettamiin haasteisiin. Kun osuuskunnan kokoukseen voi osallistua kuka tahansa omistajayhteisön jäsen, edustajiston kokoukseen voi puolestaan osallistua vaaleilla valittu edustajiston jäsen tai varajäsen. Ideana on, että esimerkiksi neljän vuoden määräajaksi valittu edustajisto edustaa koko jäsenistöä - edustajisto on omistajayhteisö

pienoiskoossa. Edustajiston ohjenuorana on äänestää ja käyttää ääntä yrityksen kehittämiseksi siten kuin omistajayhteisö kokonaisuudessaan tekisi. (Jussila 2015, 160.)

Tämän hän näkee kuitenkin haasteelliseksi toteuttaa. Tällä hän viittaa edustajiston kokoamiseen, jäsenien pätevyyteen ja jäsenistön pirstaleisuuteen liittyvillä haasteilla, jotka tulevat esiin edustajistonvaaleissa pätevien ehdokkaiden puutteena ja suuren jäsenkunnan typistämisenä edustajisto-muotoon. Hänen mukaansa useiden ehtojen tulee täyttyä, jotta edustajistomalli voidaan sanoa toimivaksi. (Jussila 2015, 160-161.)

Pöyhönen (2013, 126) kokee edustajistomallin käytön kuitenkin myös jossain suhteessa heikentävän yksittäisen jäsenen etua, koska se supistaa suoraan jäsenten valtaa kollektiivisessa päätöksenteossa. Tällöin jäsenet pääsevät osallistumaan hallinnointiin ainoastaan edustajiston valinnan ja edustajiston toiminnan kautta.

Edustajistolla halutaan estää se, että esimerkiksi osuuskunnan kokoukseen osallistuva pieni joukko voisi halutessaan käyttää valtajäsenistön näkökulmasta liian suurta äänimäärää suhteessa kokouksessa päättämässä olevaan jäsenistöön. Tällöin usein sama suppea jäsenryhmittymä voisi siis antaa äänensä koko osuuskunnan edustajiston puolesta. (Pöyhönen 2013, 209).

Jussila (2015) kokee, että usein edustajiston toiminta ja sen rooli voidaan nähdä hyvin muodollisena ja tällöin sille kuuluvaa roolia saatetaan toteuttaa hyvin yksinkertaistettuna. Hänen mukaansa edustajiston tulisi vielä rohkeammin ottaa ja tuoda omistajayhteisön tarpeet kuuluviin. Ellei näin ole, ajautuu monet edustajistot vain suurpiiteiseen yrityksen tilan seuraamiseen jäsenen edun ajamisen sijasta.

2.2.3 Hallintoneuvosto

Hallintoneuvosto on osuuskunnan johdon toimintaa ohjaava ja valvova keskeinen hallintoelin. Sen päätehtävänä osuuskuntalain mukaan on valvoa, että hallitus ja toimitusjohtaja toimivat osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen mukaisesti. Hallintoneuvosto valitsee hallituksen ja usein myös toimitusjohtajan. Sillä voi olla myös muita säännöissä määrättyjä tehtäviä. (Pöyhönen 2013).

Hallintoneuvostot ovat yleisiä suurissa osuuskunnissa omistajakunnan demokraattisen päätöksenteon varmistajana ja näin ollen osuuskunnalla voi olla hallintoneuvosto osana omistajaohjausta.

Hallintoneuvosto ei siten ole osuuskunnan pakollinen toimielin, vaan siitä määrätään osuuskunnan säännöissä. (Pellervo 2001). Sen kautta kulkeva kaksipuolinen informaatio, johdosta jäsenistöön ja päinvastoin, antaa mahdollisuuksia yrityksen toiminnan moninaiseen arviointiin ja kehittämiseen. Usein se muodostuu arvokkaaksi kontaktielimeksi hallinnon ja jäsenkunnan välillä. (Juutinen ym. 2006; Byrne, McCarthy & Ward 2007, 63).

Hallintoneuvostoista puhuttaessa korostuu yleensä niiden valvontarooli suhteessa hallitukseen. Jussila (2015) toteaa yleisen keskustelun osuustoiminnan hallintoneuvoston osalta olevan kuitenkin hyvin alkeellinen, eikä toimielimen roolia ole hänen mielestään osuustoiminnallisissa yrityksissä laaja-alaisesti ymmärretty. Hän näkee hallintoneuvostojen roolin erittäin tärkeäksi osuustoimintayritysten hallinnossa ja niiden strategisessa johtamisessa. Tämä perustuu ennen kaikkea siihen ajatukseen, että työhön, elinkeinonharjoittamiseen tai asiakkuuteen kytkeytyvä omistajuus edellyttää omistajayhteisöltä huomattavaa osaa strategiatyössä.

Hallintoneuvoston valvontatehtävä tarkoittaa sitä, että hallintoneuvoston jäsenet valvovat johdon strategian ja tavoitteiden toteutumista jäsenkunnan edun mukaisesti. Hallintoneuvoston jäsenen osaamisvaatimukseen lukeutuu myös pitkän aikavälin strategisten linjauksien tulkinta, jossa tilinpäätöksen analysoinnin ja strategisen ymmärryksen laaja-alainen ajattelu korostuu. (Juutinen ym. 2006, 5).

Huomionarvoista on myös se, että hallintoneuvosto tuntee oman selkeän roolinsa - tulee tietää oma paikka suhteessa hallitukseen. Jos hallintoneuvosto ei näin tee, seurauksena on vaikeuksia ja jännitteitä. Hallintoneuvoston riippumattomuus luo kaivattua tehokkuutta. Hallintoneuvosto ei voi myöskään alkaa politikoida. (Byrne ym. 2007, 63).

Voidaankin sanoa, että hallintoneuvostojen tehokkaan ja yritykselle lisäarvoa tuottavan työskentelyn perusvaatimukset ovat pitkälle samat kuin hallitustyöskentelyssä. Hallintoneuvostolla on oltava riittävästi osaamista ja voimavaroja, jotta se voi täyttää tehtävänsä tehokkaasti. (Pellervo 2001, 20). Tämän vuoksi hallituksen jäsenten valinnassa hallintoneuvoston on olennaista arvioida ehdokkaiden pätevyyttä, hallituksen edustavuutta sekä ehdokkaiden mahdollisuutta ja halua panostaa riittävästi hallitustyöskentelyyn.

Hallintoneuvoston osaamisen ja pätevyyden ollessa kyseenalaisena osuuskuntayrityksiä pilkataan isännättömiksi taloiksi. Osuuskunta voi muodostua isännättömäksi ja mikä vielä pahempaa

emännättömäksi taloksi, jos hallintoneuvosto ei ole tehtäviensä tasalla. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että hallintoneuvostoissa vaikuttavien hallintohenkilöiden pätevyys osuuskunnan hallintomallin tuntemisen osalta on toimielimen tehtävänkuvan vaatimalla tasolla. (Jussila 2015, 201).

Kuten jo aiemmin on kerrottu, hallintoneuvostoja on tutkittu hyvin vähän. Byrne ym. (2007, 64-65) kertoo kuitenkin tutkimuksesta, jossa Irlannin Osuuspankkien hallintoneuvostojen puheenjohtajia haastateltaessa esiin nousi kuusi olennaista kriteeriä, millaiseksi he kokivat hallintoneuvoston hyvän jäsenen: hän osaa käyttää maalaisjärkeä, hänellä on ”henkistä pääomaa” ja taloudellista tietämystä, hän osaa kysyä rakentavia kysymyksiä, ymmärtää hallintoneuvoston roolin ja osaa hahmottaa kokonaiskuvia takertumatta yksityiskohtiin.

Byrne ym. (2007, 62) kokee, että hallintoneuvostoissa on pätevyyden ja perehtyneisyyden lisäksi hyvä olla sekä jatkuvuutta että myös tuoreita ajatuksia kehittymiselle. ”Nopeat käännökset” eivät välttämättä ole hyvä asia, ne voivat jopa haitata hallintoneuvoston tehokkuutta, koska jäsenet tarvitsevat aikaa hankkiakseen kokemusta ja hyötyjä historiallisessa perspektiivissä.

Hallintoneuvostoista ja niiden toiminnasta on käyty keskustelua viime vuosina. On nähtävissä, että valtaosa muista kuin osuustoiminnallisista yrityksistä olisi luopunut kokonaan hallintoneuvostoista, koska eivät ole kokeneet niitä tarpeelliseksi, vaan nähneet hallituksen roolin vastaavasti tärkeämpänä. Tämä niin sanotto angloamerikkalainen malli korostaa hallituksen vastuuta ja perehtymistä yrityksen hallinnoinnin taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Tässä yhteydessä osuuskuntien hallintoneuvostojen tarpeellisuutta ei ole kovinkaan usein kuitenkaan asetettu kyseenalaiseksi. (Pellervo 2001; Skurnik 2006, 31–32).

Osuustoiminnan piirissä hallintoneuvostojen perusrooli ja kokoonpano ovat säilyneet pääsääntöisesti ennallaan. Tässä näkyy selvästi osuustoiminnallisen omistajuuden ja jäsenen roolin erilaisuus ja sen tärkeys osuustoiminnallisessa omistajuudessa. Hallintoneuvostossa käydyssä keskustelussa on myös osuustoiminnan parissa kuitenkin korostunut pyrkimys hallintoelinten entistä pienempiin kokoonpanoihin ja hallintoneuvostojen strategisen omistajaohjausroolin vahvistamiseen. (Pellervo 2001; Skurnik 2006, 31–32).

Tuomisen ym. (2009) mukaan hallintoneuvoston käyttö edustavana toimielimenä voi parantaa jäsenen aktiivisuutta, jäsenen kokemaa demokraattisuuden tunnetta ja kannustaa osallistumaan

hallintotyöhön. Hallintoneuvostolla voi parhaimmassa tapauksessa olla ammattimaista osaamista, mikä on osuustoiminnan voimavara. (Jussila, Saksa, Tienari 2007, 36).

2.2.4 Hallitus

Hallitus on osuuskunnan pakollinen toimielin, ja se päättää yrityksen eri liiketoimintoja koskevista tavoitteista ja strategioista sekä huolehtii osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus ei puutu osuuskunnan operatiiviseen johtamiseen, mutta sillä tulee olla hyvä toimialatuntemus, tietämys yrityksen strategisesta asemasta ja näkemys kilpailueduista, jotta se voi arvioida yrityksen toimintaa ja tehdä päätöksiä. Hallituksen tärkein tehtävä on palkata ja erottaa toimitusjohtaja. Hallituksen ja toimitusjohtajan eri roolit on pidettävä selvänä. (Pellervo 2001; Haapanen ym. 2002).

Pörssiyhtiömaailmasta tulevien oppien mukaan hallitus on yrityksen kokonaisuuden seuraaja ja valvoja. Näin on myös osuuskunnissa, mutta tietyin lisäyksin ja täsmennyksin. Pörssiyhtiön hallituksen työ on luoda ja kasvattaa omistaja-arvoa suoraan. Osuuskunnan hallituksen työ yrityksen hyväksi on kasvattaa yrityksen potentiaalia arvon luomiseen. Hallituksen ei ole tarkoituksenmukaista rajautua työssään yrityksen kokonaisuuteen, vaan sen on samalla huolehdittava siitä, että omistajayhteisön etu toteutuu. Yritystä kehitetään nimenomaan jäsenten tarpeiden mukaisesti. Pyrkimyksenä on, että osuustoimintayrityksen eri voimavarojen pohjalta rakentuva toiminta tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla tai ainakin kilpailijoita paremmin omistajayhteisön ja jäsenten ilmaisemat tarpeet. (Jussila 2015, 210).

2.2.5 Toimitusjohtaja

Rakenteellisesti toimitusjohtaja on toimielin, jolla on itsenäinen asema yrityksessä. Tehtäviin kuuluu osuuskunnan perustehtävien hoitaminen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Vastavuoroisesti toimitusjohtajan on velvollisuus antaa hallituksen tietoon sellaiset tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien menestyksellään hoidolle. Toimitusjohtajan rooli perustuu hyvin pitkälti juoksevien tehtävien hoitoon. Tämän vuoksi toimitusjohtaja saa ryhtyä laajakantoisiin toimiin vain, jos hallitus on hänelle erikseen luvan myöntänyt. Toimitusjohtaja voi tulla hallituksen ulkopuolelta, olla hallituksen jäsen tai hallituksen puheenjohtaja. (OKL 2014, 17§; Jussila 2015, 256).

Osuuskunnissa toimitusjohtajaan liittyy muutamia erityispiirteitä, jotka eroavat sijoittajaomisteisiin yhtiöiden hallintoon verraten. Varsinkin työ- ja kuluttajaosuuskunnissa toimitusjohtajan tointa hoitava henkilö voi olla myös hallituksen puheenjohtaja. Tästä asetelmasta ollaan yleisesti luopumassa sijoittajaomisteisten yhtiöiden puolella, mutta osuuskunnan hallinnossa tämä on hyvin yleinen tapa toimia. (Palokangas 2016)

Osuustoiminnallisessa yrityksessä toimitusjohtajalla on myös usein yksi tehtävä enemmän kuin muissa yritysmuodoissa. Johtajan on huolehdittava siitä, että osuuskunnan hallitus tekee päätökset omistajien yhteisen hyvän näkökulmasta. Erilaisten osuuskuntien hallintojen jäsenten edun määrittäminen voi olla joissain osuuskunnissa haasteellista, koska esimerkiksi tuottajaomisteisten osuuskuntien jäsenten oma henkilökohtainen etu saattaa käydä yksiin yrityksen edun kanssa vasta pidemmällä aikajänteellä. (Palokangas 2016).

2.3 Osuuskunnan omistajaohjaus

2.3.1 Osuustoiminnan arvot ja periaatteet

Osuuskunnan hallintoa ohjaavat osuustoimintaa ja sen ideologiaa määrittävät arvot ja periaatteet. Osuustoiminnan arvot voidaan nähdä kannanottona hyvästä ja tavoiteltavasta toiminnasta, joiden pohjalta osuustoiminnan periaatteet kumpuavat. (Laurinkari 2004; Troberg 2014). Osuustoiminnassa arvojen ja periaatteiden ymmärtäminen ja soveltaminen osuustoiminnallisen liiketoiminnan toteuttamiseen on tärkeässä roolissa. Osuuskunnan menestymisen ja kilpailukyvyn taustalla vaikuttaviin periaatteisiin ja arvoihin kytkeytyy ajatus siitä, miten arvomaailma osataan soveltaa osuuskunnassa ja sen hallinnossa jäsenkunnan eduksi. (Nilsson 1996; Novkovic 2008)

Osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden voidaan nähdä aina eläneen ajassa, jossa kulloisen aikakauden osuustoiminnan harjoittajien on pitänyt muokata ne omakseen, aikansa kuvaksi. (Watkins 1986). Böök (1992) uskoo, että osuustoiminnan kaikkien arvojen yhtäaikainen ja kirjaimellinen saavuttaminen ei ole mahdollista.

MacPherson (1996,13,27) kuvailee osuustoiminnan periaatteet suuntaviittoina arvojen toteuttamiseksi käytännössä. Periaatteet ovat johdettu arvoista, jotka ovat täyttäneet

osuustoimintaliikkeen sen alusta alkaen. Hän näkee osuustoiminnan periaatteet aikaansa mukautuvina ja niissä elävänä listana periaatteita, joiden hengessä osuustoimintaa tulee harjoittaa.

Osuustoimintaperiaatteita ja arvoja voidaan tarkastella ICA:n osuustoiminnan identiteettiä koskevan kannanoton pohjalta, joka pohjautuu 1930-luvulla määriteltyihin osuustoiminnan periaatteisiin. Periaatteita on tarkastettu ja päivitetty vuonna 1995. (Pöyhönen 2011, 59.) Vaikka osuustoiminnan arvot ja periaatteet ovat hyvin abstrakteja, voidaan ne kaikki ymmärtää ihmisläheisyyttä ja eettisyyttä korostavina. Skurnik (2002, 10) näkee niitä käytettävän soveltaen jäsen- ja asiakasomistajayritysten kautta.

Osuustoiminnan arvot ja periaatteet voidaan listata (ks. taulukko 1) seuraavasti:

Taulukko 1. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet

Osuustoiminnan arvot	Osuustoiminnan periaatteet
Omatoimisuus	Vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys
Omavastuisuus	Demokraattinen jäsenhallinto
Demokratia	Jäsenten taloudellinen osallistuminen
Tasa-arvo	Itsenäisyys ja riippumattomuus
Oikeudenmukaisuus	Koulutus, oppiminen ja viestintä
Solidaarisuus	Vastuu toimintaympäristöstä

(Lähde: MacPherson 1996; Watkins 1986.)

Novkovic (2005, 1-3) on tutkimuksessaan kanadalaisten ja yhdysvaltalaisien osuustoiminnallisten yritysten arvoista ja periaatteista todennut, että ne vaihtelevat sen mukaan, kysytäänkö hallituksen jäseniltä vaiko johtajilta. Arvojen ja johdon välillä näytti olleen iso kuilu. Tämän lisäksi arvot ja niiden soveltaminen käytäntöön oli erilaista isoissa kuin pienissä osuuskunnissa ja eri osuuskuntamuotojen välillä oli vaihtelua. Samoin arvojen tunnettuuteen vaikutti se, kuinka pitkään vastaaja oli ollut mukana osuustoiminnan hallinnossa. Kaikista tärkein arvo näytti olleen demokratia. Hallituksen katsotaan valvovan arvoja ja toimitusjohtaja hoitaa bisnestä. Parhaissa strategioissa nämä yhdistyvät.

Tutkimuksessaan suomalaisista osuustoiminnallisista yrityksistä Jussila ym. (2007, 35-37) huomasivat, että eri alueilla voi olla erilaisia arvoja. Arvoissa on ikään kuin kolme eri tasoa: kansallinen, alueellinen ja paikallinen. ”Kuinka keskusjohto Helsingissä voi tietää, miten 500 km:n päässä ajatellaan?”.

2.3.2 Corporate governance

Corporate governancelle ei ole olemassa virallista suomenkielistä käännöstä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan yritysten hyvää hallinnointitapaa tai lyhyesti hallinnointia. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön OECD:n (Organisation for Economic Cooperation and Development) piirissä on syntynyt seuraava määritelmä: ”Corporate governance on kokoelma suhteita yhtiön johdon, sen hallituksen, sen omistajien ja muiden sidosryhmien välillä”. Se tarjoaa myös rakenteen, jonka avulla asetetaan yhtiön tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi ja suorituksen valvomiseksi.” (Hirvonen ym. 2003, 22-23; OECD 2017). Sen määritelmä on elänyt aikojen saatossa. (Jussila ym. 2007, 29).

Terminä corporate governance on tullut teoreettisessa keskustelussa esille jo 1930-luvulla, mutta käytännön yrityselämässä siitä alettiin puhua vasta 1980-luvulla amerikkalaisten suurten yritysten omistusrakenteen muutosten yhteydessä. Moderni corporate governance -tutkimus syntyi 1990-luvun lopussa, kun riittämättömän seurannan johdosta havaittiin petoksia muutamissa suurissa länsimaalaisissa yrityksissä. USA:ssa sattuneet taloudelliset epäonnistumiset ja niihin liittyvien säännösten laiminlyönnit käynnistivät keskustelun noteerattujen yhtiöiden hyvästä hallinnointitavasta. Amerikasta corporate governance –keskustelu ja aiheeseen liittyvä kehitystyö siirtyivät myös Eurooppaan. Viime vuosina myös Suomessa hyvään hallintotapaan ja sen kehittämiseen on panostettu voimakkaasti. (Hirvonen ym. 2003, 22-23; Suomela 2010, 7).

Corporate governancen voidaan nähdä saaneen vaikutteita useista eri teorioista, jotka tuovat näiden periaatteiden tarkasteluun oman näkökulmansa. Tricker (2012, 76) toteaa corporate governancen hyödyntämisen osalta olevan yritysten välillä perustavanlaatuisia eroja, mikä tekee yhteisten koodien noudattamisesta hankalaa. Näin ollen ohjeita ei voi myöskään tehdä siten, että ne olisivat pakottavia kaikille, koska juuri erilaiset kulttuurit, yritysmuodot ja kontekstit vaikuttavat niiden käyttöön. Arvopaperimarkkinayhdistys julkaisee Suomessa omistajaohjauksen -periaatteisiin liittyvää julkaisua, josta viimeisin hallinnointikoodi on peräisin vuodelta 2015. Tämä julkaisu pitää sisällään

kokoelman hyvää hallinnointia koskevista lainsäädännön velvoitteita täydentävistä suosituksista. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2017).

Aiemmin corporate covnancen tutkimus oli keskittynyt osakeyhtiöihin, mutta siihen liittyviä teorioita voidaan soveltaa myös tutkittaessa osuustoiminnan hallintoa. Sen jokainen yksittäinen teoria on itsessään liian yksiulotteinen ja valaisee hallinnosta vain jotakin osa-aluetta, sillä voittoa tavoittelemattomien yritysten hallinto on kompleksista, luonnostaan monimutkaista ja problemaattista. Eri teorioita yhdistämällä ja vaihtamalla näkökulmia kapeasta teoreettisesta viitekehyksestä niitä voidaan soveltaa myös osuustoiminnan hallinnon tutkimiseen. (Cornfort 2004, 26).

2.3.3 Omistajaohjauksen erityispiirteet ja haasteet osuuskunnassa

Osuuskunta yritysmuotona eroaa myös omistajaohjauksen osalta merkittävästi sijoittajaomisteisesta yrityksestä. Yritysmuoto tuo mukanaan sen erityispiirteisiin pohjautuen monia hallinnon haasteita, jotka liittyvät suoraan osuuskunnan ideologiaan, organisaatiomuotoon, omistamiseen ja omistususintressiin. Voidaankin sanoa, että omistajaohjaukseen liittyviä kysymyksiä voidaan pitää haastavina kaikissa yrityksissä, mutta erityisesti se ilmenee osuuskunnissa (Nilsson 2001; Cornforth 2004).

Spear (2004, 33-59) nimeää osuuskunnan hallinnon haasteeksi samalla sen kantavan voiman ja vahvuuden, omistajuuden, joka on yksi ääni-periaatteen mukaisesti usein laajalti hajallaan ja jäsenten kiinnostus osallistua hallintoon on usein alhainen. Tämän vuoksi osuustoiminnan tuntemus on osuuskunnan jäsenistön keskuudessa heikkoa, eikä valtaosa jäsenistä ymmärrä olevansa osuuskuntansa omistajia.

Troberg (2000, 525) on puolestaan tunnistanut osuuskunnan haasteiksi mm. yhteisomistajuuden ongelman (*Common property problem*), jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki jäsenet omistavat osuuskunnan yhdessä. Näkin ollen kukaan jäsenistä ei pysty realisoimaan osuuksiaan, mikä on mahdollista osakeyhtiössä. Myös hän puhuu passiivisten ja kiinnostuksen menettäneiden jäsenten ongelmasta (*Follow-up problem*), joka saattaa syntyä silloin, kun nämä jäsenet eivät ota osaa hallinnointiin. Tämä ilmenee siten, että jäsenet eivät ole kiinnostuneita yrityksestä tai sen toiminnasta, eivätkä he tällöin välitä myöskään siitä, miten osuuskunnan johto tai päätöksenteko toimii.

Päätöksenteon ongelma (*Decision-making problem*) tarkoittaa sitä, että jäsenkunnan ollessa suuri on mahdollista, että päätöksenteko vaikeutuu ja hidastuu. Saattaa myös tapahtua tietyn ryhmittymän sisällä tietyn asian osalta yhteenkokoontumista, eli ryhmä jäseniä haluaa ajaa tiettyä omaa agendaansa, vastoin osuuskunnan johdon tahtoa.

Myös Jussila (2012) ja Troberg (2014) yhdessä painottavat, että jäsenistön passiivisuus heikentää osuustoiminnan perusajatusta demokraattisena yhteisönä. Tuolloin jäsenen rooli vaikuttajana pienenee -jäsen ei ole vaikuttamassa hallintotyöhön, vaan suo mandaatin suoraan johdolle. Tästä seuraa, että valtaosalla jäsenistä ei ole vaikutusta hallinnointiin. (Spear 2004, 33-59).

Edellä mainitut haasteet vaikuttavat osuuskunnan omistajaohjauksen ja siltä osin sen toteuttamiseen osuuskunnissa. Nämä näkökulmat on hyvä tunnistaa ja tiedostaa. Tässä työssä keskitytään ymmärtämään osuuskunnan hallintomallin ja osuustoimintatietämyksen kautta tunnettuuden ja sitä kautta osaamisen ja pätevyyden hallinnon haasteita, joihin paneudutaan seuraavaksi.

2.3.4 Pätevyys ja osaaminen

Parhaimmillaan osuuskunnan päätöksentekomallin toimiessa hyvin hallintohenkilöillä on riittävä taloudellinen ja hallinnollinen osaaminen. Tämä yhdessä osuuskunnan päätöksenteon demokraattisen luonteen kanssa tuo yritykselle lisäarvoa. Näin päätöksentekoon saadaan paljon tietoa, osaamista, eri ihmisten arviointikykyä ja yhteistä vastuunjakamista. (Troberg 2000).

Valitettavasti tämä ei kuitenkaan usein toteudu ja siksi yksi keskeinen osuuskuntien hallinnointiin liittyvä haaste on osaavien, pätevien ja edustavien ihmisten löytäminen osuuskunnan toimielimiin. (Pellervo 2002, 37). Tämän on tunnistanut myös Palokangas (2016, 57), jonka mielestä osuustoiminnallisen yrityksen johdolta ei vaadita tarpeeksi. Hän kokee, että osuuskunnissa hyväksytään paljon enemmän tehottomuutta ja heikkoa johtamista kuin pörssiyhtiöissä.

Luottamushenkilöiden ja liikkeenjohdon välisiä suhteita käsittelevässä kirjallisuudessa (Lainema 1998; Cornforth 2004; Laurinkari 2004; Spear 2004, 33-59) nostetaan usein esille, että osuuskunnan hallintoon valitaan henkilöitä, joilla ei ole kokemusta yritystoiminnasta. Palokankaan (2016, 57) mukaan pystyäkseen ohjaamaan ja valvomaan osuuskunnan johdon toimintaa luottamushenkilöillä

tulisi olla riittävän hyvät liiketaloudelliset valmiudet osuuskunnan asioiden käsittelemiseen, sillä muutoin liikkeenjohdon valta osuuskunnissa korostuu liikaa.

Palokangas (2016, 57) toteaa, että perinteisesti osuuskuntien hallintoon on valittu ihmisiä edustamaan tiettyä taustaryhmää, eikä ole painotettu hallinnon ja osuustoiminnan osaamisen tärkeyttä. Tämä voi johtaa siihen, että mikäli hallinnon henkilöt eivät ymmärrä omaa rooliaan hallinnon edustajina, toteuttavat he yrityksen edun sijaan taustaryhmänsä etua. Tämä näyttäytyy myös siten, etteivät he välttämättä ymmärrä osuuskunnan omistajaohjauksen erityispiirteitä ja asemaansa siinä. Myös osuuskunnan johdon toimien valvonta voi osaamattomuuden vuoksi olla puutteellista.

Käsiteltäessä osuuskunnan luottamushenkilöiden edustavuutta tärkeä, mutta toistaiseksi osuuskuntien omistajaohjaustutkimuksessa vähän huomiota saanut kysymys on se, minkä tekijöiden perusteella edustavuus arvioidaan. Henkilöiden valinnan ei pitäisi perustua edustuksellisuuteen, vaan osaamiseen, ammattitaitoon ja organisaation resursseja lisäävään toimintaan.

Laurinkari (2002, 80) nimeää osuuskunnan hallinnon luottamushenkilöiden valintaan yleisesti vaikuttaviksi tekijöiksi yksilölliset, sosiaaliseen ympäristöön ja organisaatioon liittyvät tekijät. Hän uskoo, että näin ollen sekä sosiaalisella että puoluepoliittisella taustalla on oletettavasti merkitystä osuuskunnan hallinnon luottamushenkilöiden valintaan. Jussilan ym. (2007, 31) mielestä Suomessa omistajat ovat melko passiivisia ja hallintoneuvostot miehitetään paikallisten vaalipiirien edustajilla.

Spear (2004, 33-59) käytti omassa tutkimuksessaan arviointikriteereinä sosiaaliluokkajakoa. Tällaisten tekijöiden soveltuvuutta edustavuuden arvioinnissa voidaan kuitenkin pitää joltain osin ongelmallisena. Näin siksi, että omistajat hyötyvät osuuskunnasta palvelujen käyttäjän roolissa. Tällöin sosiaaliluokkajakoa tai demografisia tekijöitä ei voida pitää riittävinä.

Näin ollen osuuskuntien omistajaohjauksen kannalta luottamushenkilöiden edustavuuden mittaamiseksi demografisten tarkastelua voidaan pitää hyvänä, joskaan ei riittävänä näkökulmana. Hänen mukaan tulisi myös huomioda, että jos luottamushenkilöiden valintaan osallistuu vain pieni osa koko jäsenistöstä, miten hallinnon luottamushenkilöt pystyvät tuolloin edustamaan koko jäsenkuntaa.

Kehittämisen näkökulmasta katsottuna Jussila (2015) kokee, että vain osuustoiminnallisen osaamisen ja pätevyyden tulisi olla kriteerinä osuuskunnan hallintoon valittaessa. Päätöksenteko voi muodostua

yritykselle suureksi ongelmaksi, mikäli siinä nähdään olevan puutteita eikä hallintohenkilöiden osaamista varmisteta eikä kehitetä. Hän näkee, että hallintohenkilöiden koulutuksen olevan hyvin keskeistä, jotta osaaminen hallinnon sisällä palveluisi koko osuuskunnan etua. Koulutusten painopistealueiksi olisi tärkeää nostaa osuustoiminnallisen mallin erityispiirteiden ja arvopohjan tunteminen.

Samaa mieltä on Troberg (2014), jonka mielestä osuuskunnan hallintomallin jatkuvuuden kannalta on hyvin oleellista panostaa sen kehittämiseen ja osaamisen ylläpitämiseen hallinnon koulutuksen avulla. Tämän lisäksi hän esittää, että tulisi aktiivisesti hakea motivoituneita luottamushenkilöitä, joilla on jo edellä mainittua liiketaloudellista osaamista ja osuustoiminnallista ymmärrystä.

Hallintoon olisi hyvä saada myös naisia ja nuoria, jotta näkemyksiin saataisiin laaja-alaisuutta, ja hallinnossa olisi edustettuna koko jäsenten kirjo. Suomi on tässä tasa-arvoasiassa edelläkävijä verrattuna moneen muuhun maahan, joissa useimmiten hallinnon edustaja on vanhempi mieshenkilö. Hallinnon sukupuolittuneisuutta on tutkittu kuitenkin vähän. (Byrne ym. 2007, 61-62).

Tutkimusten mukaan suomalaisten kuluttajaosuuskuntien hallituksissa naisia on noin 20%, hallintoneuvostoissa 15% ja edustajistossa 27%. Useimmiten hallinnon edustaja on vanhempi mieshenkilö niin Suomessa kuin globaalistikin. Mukana olisi kuitenkin hyvä olla myös naisia ja nuoria, jotta näkemyksiin saataisiin laaja-alaisuutta, ja hallinnossa olisi näin edustettuna koko jäsenten kirjo. Hallinnon sukupuolittuneisuutta on tutkittu kuitenkin vähän. (Troberg 2014, Byrne ym. 2007, 61-62; Huhtala 2017).

2.4 Yhteenveto

Pelkistettynä osuustoiminta voidaan nähdä demokraattisena yhteisönä, joissa yksilöt yhteisön jäseninä pyrkivät parempaan elintasoon tai hyvinvointiin yhteistoiminnan keinoin. Näitä keinoja ohjaa osuustoiminnallinen ideologia, joka pohjautuu osuustoiminnan arvoihin ja periaatteisiin. Keskeistä osuustoiminnassa on, että ihmisten yhteenliittymisellä koetaan olevan suuri voima ja sen nähdään vaihtoehdoksi pelkästään maksimaalista voittoa tavoitteleville yrityksille. (Skurnik 2002; Laurinkari 2007; Jussila, Byrne & Forsström-Tuominen 2012).

Osuustoimintayritysten omistajuus eroaa muista yritysmuodoista siinä, että osuustoimintayrityksen omistajat ovat lähtökohtaisesti samalla yrityksen palveluja käyttäviä asiakkaita. Esimerkiksi sijoittajaomisteiseen hallintomalliin verrattuna osuustoimintayritysten omistajat eli jäsenet ovat samanaikaisesti yrityksen rahoittajia, asioijia, edunsaajia sekä toiminnan ohjaajia. (Nilsson 1996; Jussila 2007).

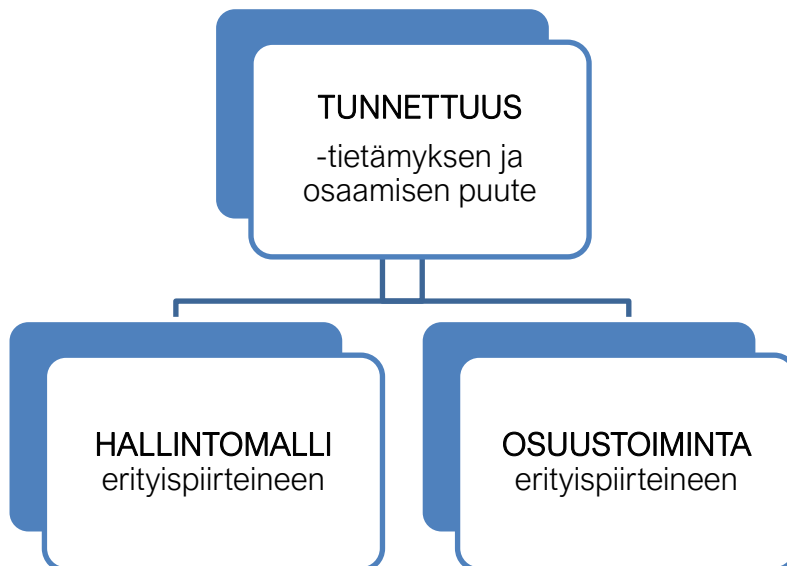
Osuustoiminnan ideologiaan pohjautuen osuuskunnan päätöksenteossa toteutuvat demokratia ja tasa-arvo, joka tarkoittaa sitä, että osuuskunnassa vallitsee yleensä jäsen ja ääni -periaate. Osuuskunnan hallintorakenne on yleensä kaksi- tai kolmiportainen. Osuuskuntalaki antaa mahdollisuuden monenlaisen hallinnointirakenteen käyttämiseen, jolloin yhtä osuuskunnan hallinnointimallia ei ole. Osuuskunnan hallintoelimiä ovat osuuskunnan kokous, edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja. Näiden käytöstä määrätään osuuskunnan säännöissä. (Pöyhönen 2005).

Corporate governancelle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. Suppeasti kuvattuna se on yrityksen omistajien tahdon ilmaisu siitä, kuinka yrityksen toimintaa ohjataan ja kuinka valtaa käytetään. Laajemmin ymmärrettynä siinä on mukana myös yrityksen eri sidosryhmien vaikutus. (Hirvonen ym. 2003).

Osuuskunnan demokraattinen hallinnointimalli tuo mukanaan monia hallinnollisia haasteita. Jotta osuuskunnat pärjäisivät markkinoilla, tulee osuuskuntien sisäistää omat erityispiirteensä. Niiden hyödyntämisellä ja haasteiden tunnistamisella voidaan löytää jäsenkunnan omistajaintressiä tukevia ohjaus- ja kannustinjärjestelmiä. Tämä on haastava osaltaan myös siksi, että osuuskuntia on monenlaisia, joilla kaikilla on omalaisensa erikoistarpeet. Osuustoiminnallisten yritysten tärkeänä tehtävänä on tunnistaa, mitä vaikutuksia osuuskunnan erityispiirteillä on omistajaohjaukseen ja siltä osin pyrittävä selvittämään mahdollisuudet niiden ylittämiseen. (Huhtala & Tuominen 2017; Pellervo 2001).

Omistajaohjauksen erityispiirteisiin lukeutuu vahvasti jäsenen edustaminen osuuskunnan hallinnossa, mikä ei kuulu esimerkiksi sijoittajaomisteisten yritysten hallinnointiin. Parhaimmillaan osuuskunnan päätöksentekomallin toimiessa hyvin hallintohenkilöillä on riittävä taloudellinen ja hallinnollinen osaaminen. Näin päätöksentekoon saadaan paljon tietoa, osaamista, eri ihmisten arvointikykyä ja yhteistä vastuunjakamista. Tämä ei kuitenkaan usein toteudu ja siksi yksi keskeinen osuuskuntien hallinnointiin liittyvä seikka on osaavien, pätevien ja edustavien ihmisten löytäminen osuuskunnan toimielimiin. (Troberg 2000).

Tätä osuuskuntien hallinnointiin liittyvää haastetta pyritään osaltaan selvittämään tässä tutkielmassa, jossa halutaan tulkita ja ymmärtää osuuskunnan hallintoon liittyvien osa-alueiden tunnettuutta, minkä kautta myös yksittäisen hallinto henkilön osaaminen ja pätevyys hallintotyöstä kohtaan muodostuu. Tutkielman teoreettinen viitekehys (ks. kuvio 2) rakentuu osuustoiminnallisen hallinnon tunnettuuden ja sitä kautta osaamisen lähtökohdista muodostuvien sekä osuustoiminnan omanlaisen hallintomallin että osuustoiminnan ja sen erityispiirteiden ymmärtämisen, ja niitä määrittelevien tieteellisten artikkelien ja kirjallisuuden ympärille.



Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusprosessi

Oman kiinnostukseni ja työni ohjaajan professori KTT Anu Puusan innoittamana päädyin elokuussa 2016 osuustoimintatutkimuksen pariin. Hän tarjosi minulle mahdollisuutta tarttua juuri kerättyyn ja siltäkin osin hyvin mielenkiintoiseen tutkimusaineistoon osuustoiminnan hallinnon vähän tutkitulla kentällä. Valittavanani oli joko edustajiston tai hallintoneuvoston keskuudesta kerätty aineistomateriaali. Yhdessä Puusan kanssa koimme, että hallintoneuvoston keskuudesta kerätty aineisto palvelisi laajuudeltaan ja aineiston rikkaudeltaan paremmin pro gradu –tutkielmaani, joten päädyin hallintoneuvostosta kerättyyn materiaaliin.

Sovimme samalla myös valmiin aineiston käytöstä ja siihen liittyvistä erityistoimenpiteistä. Tutkielman toimeksiantajan toiveesta haastateltavien anonymiteetin suojaamisen vuoksi työssä ei anneta kohdeorganisaation tunnistamiseen oleellisesti vaikuttavia taustatietoja, ja siitä käytetään johdonmukaisesti läpi tutkielman nimeä *Osuuskunta X*.

3.1.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullista tutkimustapaa hyödyntävä tapaustutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä on käytetty valmista kyselyä. Tutkimusmenetelmäkirjallisuuden mukaan laadullinen tutkimus soveltuu hyvin hypoteesittomaan tutkimukseen sekä tutkimukseen, josta ei ole saatavilla laajaa aiempaa tutkimustietoa. Ruusujärven yms. (2011,16) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää aineistosta uusia ja entuudestaan havaitsemattomia merkityksiä ja jäsennyksiä. Koska osuustoimintatutkimus kaikinensa ja erityisesti hallinnon aiempi tutkimus on tätä tutkimusta tehdessä ollut hyvin vähäistä, katson laadullisen tutkimusotteen soveltuvan perustellusti ja hyvin käytettäväksi tähän tutkimukseen.

Puusan (2011, 183-185) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät ja erityisesti tapaustutkimus ovat tällä hetkellä suosittuja. Tapaustutkimuksessa kukin tapaus on ”case”, suoranaista ja yhtenevää ohjeistusta sen suorittamiselle ei voida antaa. Tapaustutkimuksen vahvuuksina voidaan nähdä sen muuntautumiskyky moneen erilaiseen kontekstiin sen joustavuuden ja mukautuvuutensa ansiosta.

3.1.2 Aineiston kerääminen

Tässä tutkimuksessa käytetään valmista laadullista aineistoa. Sain tutkimusaineiston sähköisesti tekstimuodossa marraskuussa 2016 jatkokäsittelyä ja analysointia varten ohjaajaltani Anu Puusalta. Aineisto käsittää Osuuskunta X:n hallintoneuvoston keskuudessa kerätyn aineiston, joka koostuu valmiiksi luokitelluista taustakysymyksistä sekä hallintoneuvoston jäsenen laadullisista vastauksista pitäen sisällään pääasiassa hallintoa ja osuustoimintaa kartoittavia kysymyksiä.

Hirsjärven ym. (2004, 175) mukaan tällaisia aineistoja nimitetään sekundaariaineistoiksi, ja näistä aineistoista tehtyjä analyyseja taas sekundaarianalyyseiksi. Hirsjärvi ym. painottaa, että olennaista on arvioida, soveltuuko valmis aineisto käytettäväksi myös jossain muussa tutkimuksessa. Soveltuvuus sekundaariaineistojen käyttämisessä omaan tutkimukseen on tärkeää. Koen, että tässä tutkimuksessa käytettävä valmis aineisto sopii hyvin tutkittavaan tutkimuskysymykseen, koska aihe on vähän tutkittu, mutta erittäin ajankohtainen nyt ja tulevaisuudessa. Tämä haastaa ja motivoi. Aineisto on myös laajuudeltaan omin rajauksin tehtynä tutkielmaan sopivan kokoinen ja näin ollen hyvin hallittavissa.

Aineisto kerättiin vuoden 2016 aikana siten, että kukin vastaajista varasi ajan Osuuskunta X:n hallintoneuvoston kokouspaikassa sijaitsevalle tietokoneelle, jossa vastaaminen suoritettiin. Vastaustilanteessa ei saanut käyttää matkapuhelinta tai muita apuvälineitä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Vastausaika oli rajattu, mutta mikäli vastaaja ei selviytynyt määrättyssä ajassa, vastaukset pystyi tallentamaan ja vastaamista saattoi myöhemmin jatkaa. Yksi jäsen käytti tätä mahdollisuutta.

Hirsjärvi yms. (2004, 175) mukaan valmiin aineiston edessä tutkijalla on valittavanaan kaksi tutkimuksellista polkua. Joko tutkielma etenee tutkijan omasta tutkimusongelmasta valmiin aineiston etsimiseen tai toisin päin. Näin ollen valmis aineisto voi myös herättää uusia ajatuksia ja saada aikaan siten paljon uusia tutkimusongelmia, joita ei ilman olemassa olevaa aineistoa ja siihen perehtymistä

syntyisi. Tässä tutkielmassa polut sekoittuivat toisiinsa. Kiinnostus aihealuetta kohtaan oli olemassa, mutta mahdollisuus tarttua mielenkiintoiseen aineistoon siivitti kiinnostavan tutkimuskysymysten luomista, ja näin ollen mahdollisti tämän tutkielman toteutuksen tässä muodossaan.

3.1.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Alasuutari (2011) nimeää aineiston käsittelyn vaiheiksi aineistoon tutustumisen, pelkistämisen ja ”aarteen etsimisen”. Tutkimusaineisto sisälsi kaiken kaikkiaan 37 kysymystä, joista neljä oli taustoittavia kysymyksiä ja loput 33 kysymystä varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Aloitin tutkimusaineistoon tutustumisvaiheen sillä, että kävin sen ensin huolellisesti läpi kysymys kysymykseltä. Tavoitteenani oli ensimmäisellä lukukerralla saada yleiskatsaus ja tuntuma tutkimusvastauksiin, eikä vielä tehdä sen suurempia analyttisiä päätelmiä. Kiinnitin huomiota yleisilmeeseen, tarkastin haastateltavien ja vastausten täsmäävyyden, tutustuin aineiston kysymysten asetteluun ja itse aineiston sisältöön.

Toisella lukukerralla aloin tehdä merkintöjä aineiston tekstiin ja käytin korostusvärejä esille nousseiden asioiden huomioimiseksi ja jäsentelyn tueksi. Tämä oli tarpeen, sillä aineistosta sai tämän toimenpiteen jälkeen paljon ymmärrettävämmän kuvan. Tämän perustavanlaatuisen alkuperehtymisen jälkeen kirjasin esille tulleet huomiot ylös erilliseen dokumenttiin kysymys kysymykseltä, jotta pystyin ottamaan ne huomioon myöhemmin aineistoon paremmin perehtyessäni ja syvempää analysointia aloittaessani.

Näiden alkutoimenpiteiden jälkeen siirsin kysymykset dokumentaarisesti käytettävämpään muotoon Excel-ohjelmaan. Koostin vastaajien kysymykset yhteen laajaan tiedostoon, josta sain hyvän yleisnäkymän koko aineistoon yhdellä silmäyksellä. Tämä oli erittäin tarpeellinen vaihe ja edellytys seuraavan analyysivaiheen onnistumiselle, jossa aloitin aineiston tiivistämisen ja eri teemoihin jaottelun.

Analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysia teemoitellen ja tyyppitellen. Kaikki tutkielmassa muodostamani teemat pohjautuivat tekemiini valintoihin vastaajien antamista tiedoista, joita tarkastelin suhteessa toisiinsa. Yhdistin samankaltaisia kategorioita, joiden perusteella teemat syntyivät. Tämä vaati aikaa ja syvällistä tulkintaa siitä, miten ja millä perusteella teemat muodostuisivat. Etsin erilaisuuksia ja samanlaisuuksia.

Luokittelun, teemoittelun ja tiivistämisen tuotoksena aineistosta hahmottui kaksi teemaa, jotka koin palvelevan parhaalla mahdollisella tavalla tutkimuskysymystä: osuuskunnan hallinnon ja oman hallinnollisen roolin tunnettuus ja osaaminen sekä osuustoiminnan tunnettuus ja osaaminen.

Koostin tämän jälkeen tarkasti valikoiden edellä mainittujen teemojen alle laajasta aineistosta tutkimuskysymykseen parhaiten vastaavat kysymyspatteristot, joiden kautta pyrin mahdollisimman avoimin mielin ymmärtämään ja tulkitsemaan aineistossa esiintyvien vastaajien ajatuksia ja sitä, mitä he vastauksillaan halusivat tuoda esiin. Tässä oleellista oli toki se, mitä he vastasivat, mutta mielestäni yhtä oleellista ja merkityksellistä oli myös se, miten he vastasivat. Pyrin analyysissäni ja tulkinnassani olemaan mahdollisimman vastaanottavainen aineistolle itselleen.

Teemojen jälkeen jatkoin aineiston työstämistä ja tyypittelin teemat ylemmiksi ryhmiksi, jotta aineisto olisi helpommin analysoitavissa suuremmassa mittakuvassa. Työstin aineiston analyysin ensin osittain määrälliseen muotoon, koska koin sen tuovan minulle valmiin aineiston tutkijana ja analysoijana varmemman ja perustellumman otteen työn analysointiin. Tällä pyrin saamaan vakuuttavuutta omille tulkinnoilleni. Tämän jälkeen koin, että minulla oli valmiudet laadullisen tutkimuksen hengen mukaiseen ymmärtävään ja syvälliseen tulkintaan.

4 EMPIIRISEN AINEISTON KUVAUS JA ANALYYSI

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on ymmärtää ja tulkita osuuskunnan hallintomallin ja hallinnollisen roolin tunnettuutta ja osaamista tutkittavan organisaation Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten keskuudessa. Tämän lisäksi tarkoituksena on tutkia, miten vastaajat tuntevat osuustoiminnan arvo- ja ideologiapohjan.

Tutkimuskysymyksen muotoon tutkielman tavoitteet määriteltiin seuraavasti:

Millaisia käsityksiä Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenillä on osuuskunnan hallinnosta ja osuustoiminnasta?

Tutkimuskysymystä selventävät alatutkimuskysymykset:

- 1) Miten hallintoneuvoston jäsenet tuntevat osuuskunnan hallintomallin ja oman hallinnollisen roolinsa?*
- 2) Miten hallintoneuvoston jäsenet tuntevat osuustoimintaa ja sen arvoja ja periaatteita?*

Seuraavaksi käsiteltävissä tutkimustuloksissa paneudutaan ensin tutkielman teossa hyödynnettyyn aineistoon ja sen esittelyyn yleiskatsauksen muodossa, josta on tutkimuskysymykseen pohjaten tehty tutkimuksellisia rajauksia, valintoja ja teemoitteluja. Tämän tarkoituksena on antaa taustoittava kokonaiskuva siitä, mitä aineisto on pitänyt sisällään ja mihin perustuen sitä on typistetty työn tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Itse tutkimustulokset esitetään teemojen mukaisessa järjestyksessä ja havaintojen tukemiseksi on tekstiin nostettu suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

4.1 Yleiskatsaus aineistosta

Kaiken kaikkiaan käyttööni saama laadullinen tekstiaineisto oli pituudeltaan 67 sivua. Se piti sisällään 37 kysymystä, joista neljä oli taustoittavia kysymyksistä. Tutkimusaineisto (ks. Liite 1) koostui laaja-alaisesta tutkimusmateriaalista niin osuuskunnan hallintoon ja sen tuntemiseen kuin sen eri toimielinten edustajiston, hallintoneuvoston, hallituksen ja toimitusjohtajan sekä johtoryhmää

kartoittaviin kysymyksiin. Aineistossa kysyttiin myös edeltävien kahden aihepiirin lisäksi muita, mm. Osuuskunta X:n identiteettiä ja imagoa kartoittavia kysymyksiä.

Käsitlemissäni taustatiedoissa oli vastaajien sukupuoli, ikä, toimiminen muissa hallintoelimissä ja hallintovuodet (ks. Liite 3). Tutkimukseen osallistui Osuuskunta X:n kaikki 16 hallintoneuvoston jäsentä, joista 59% oli miehiä ja 41% naisia. Iältään vastaajat ovat 25-69-vuotiaita. Ikäjakaumiin eroteltuna liitteenä olevan taulukon mukaan 25-34-vuotiaita oli 12% (2), 35-44-vuotiaita oli 29% (5), 45-59-vuotiaita oli 53% (9) ja 60-69-vuotiaita oli 6% (1).

Vastaajista 76% eli 12 kertoi toimineensa myös aiemmin jossain Osuuskunta X:n hallinnollisessa toimielimessä ennen siirtymistä hallintoneuvostoon. Vähemmistö, tässä tapauksessa 24% vastaajista eli neljä henkilöä kertoi, ettei ole aiemmin toiminut muissa Osuuskunta X:n hallinnollisissa toimielimissä. Vastaajista 69% eli 11 kertoi olleensa aiemmin edustajistossa ennen siirtymistään hallintoneuvostoon. Vastaajista 6% eli yksi kertoi olleensa hallituksen jäsen.

Hallintovuosilla mitattuna vastaajat voidaan jakaa neljään eri kategoriaan sen perusteella, kuinka paljon heillä on hallintovuosia takana. Suurin osa vastaajista 44% eli seitsemän kertoi toimineensa hallinnollisissa tehtävissä 4-6 vuotta. Vastaajista 27% eli neljä kertoi olleensa hallinnollisissa tehtävissä 1-3 vuotta. Kolme vastaajaa eli 19% oli toiminut aiemmin hallinnollisissa tehtävissä 7-9 vuotta ja loput kaksi vastaajaa eli 12% kertoivat toimineensa vastaavissa hallinnollisissa luottamustehtävissä yli yhdeksän vuoden ajan.

Vastaajilla oli siis hallintokokemusta. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan mitata tai verrata hallinnollisten kokemusvuosien suhdetta osaamiseen, joten jätän tämän siltä osin tarkemman analyysin ulkopuolelle. Myöskään iän arviointi kokonaisuuteen jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle.

Tutkimuskysymykset keskittyivät kartoittamaan vastaajilta osuuskunnan hallintorakenteen tunnettuutta ja tietämystä sen toiminnasta, vastaajan omaa päättymistä hallintoon ja sitä, kuinka kauan vastaaja on toiminut hallinnon jäsenenä. Myös Osuuskunta X:n muissa hallintoelimissä toimimista ennen nykyistä luottamustointia selvitettiin. Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka he näkevät jokaisen toimielimen roolin, tehtävät, vastuut ja velvollisuudet osuuskunnan hallinnossa sekä mistä asioista kyseinen toimielin tekee päätöksiä.

Aineistossa kartoitettiin lisäksi osuustoimintaan ja sen ideologiaan eli arvoihin ja periaatteisiin liittyvää tietämystä samoin kuin osuustoiminnan henkilökohtaista merkittävyyttä. Kysymyksissä haettiin vastausta lisäksi siihen, mitä periaatteet vastaajien mielestä käytännössä tarkoittavat, ja että näkivätkö vastaajat Osuuskunta X:n osuustoiminnallisena yrityksenä ja missä se parhaiten heidän mielestään näkyi.

Tämän tutkielman kannalta relevanteimmiksi aihealueiksi aineistosta valikoitui teemoittelun tuloksena ja tämän tutkielman tutkimuskysymyksen ohjaamana 1) osuuskunnan hallintomallin ja hallinnollisen oman roolin tuntemusta ja osaamista ja 2) osuustoiminnan tuntemusta ja osaamista kartoittavat kysymykset. Teema-alueet sisältävät 16 aineistosta valikoitua kysymystä. (ks. Liite 2).

Tutkielman tavoitteen ja asetettujen tutkimuskysymysten ohjaamana aineiston analyysin ulkopuolelle jätettiin niin ikään hyvinkin kiinnostavat muiden kuin vastaajien omaa edustamaansa hallintoporrasta ja sen tietämystä sekä tehtäviä kartoittavat kysymykset, koska ne eivät palvelleet tämän tutkimuksen tarpeita. Samoin kriteerein määriteltynä ulkopuolelle jätettiin myös Osuuskunta X:n muita osa-alueita käsittelevät kysymykset.

Tässä tutkielmassa keskitytään selvittämään Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten vastauksista, kuinka hyvin he tuntevat osuuskunnan hallintomallin ja oman hallinnollisen roolinsa. Toisena osa-alueena keskitytään kartoittamaan vastaajien osuustoiminnan ideologian eli arvojen ja periaatteiden tunnettuutta ja osaamista. Seuraavassa aloitetaan tutkimustulosten purkaminen edellä mainitussa järjestyksessä teema-alueittain.

4.2 Osuuskunnan hallinnon tunnettuus ja osaaminen

Tämän tutkielman yhtenä tavoitteena on kuvata ja ymmärtää Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten tunnettuutta ja osaamista osuuskunnan hallintorakenteen ja oman hallinnollisen roolinsa osalta. Tutkielman tässä osassa tarkastelen näitä tekijöitä kohdeorganisaation jäsenten vastauksien pohjalta ja tarkoitukseni on vastata tutkielman ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: *Miten hallintoneuvoston jäsenet tuntevat osuuskunnan hallintomallin ja oman hallinnollisen roolinsa?*

4.2.1 Hallintomalli ja hallinnon edustajan kriteerit

Pöyhönen (2005, 38-84) toteaa osuuskuntalain mahdollistavan monta erilaista hallinnointirakennetta osuuskunnalle eikä näin yhtä oikeaa mallia ei ole. Osuuskunnan toimielimiksi voidaan nimetä osuuskunnan kokous, edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja, joista ainoastaan hallitus on pakollinen. Suomalaisten suurosuuskuntien hallinto on yleensä kaksiportainen muodostuen hallintoneuvostosta ja hallituksesta tai kolmiportainen, jolloin osuuskunnan kokouksen sijasta yleistä omistajavaltaa käyttää jäsenten valitsema edustajisto. Jäsenmäärältään hallintoelimiä voi luonnehtia pikemminkin laajoiksi kuin suppeiksi. (Pellervo 2001, 16.) Osuuskuntamuotoisen yrityksen hallinnointi eroaa osakeyhtiömuotoisen yrityksen hallinnoinnissa sillä, että osuuskunnassa omistajat eli jäsenet osallistuvat hallintoon.

Troberg (2000) näkee, että parhaimmillaan osuuskunnan päätöksentekomallin toimiessa hyvin hallintohenkilöillä on riittävä taloudellinen ja hallinnollinen osaaminen sekä osuuskunnan päätöksenteon demokraattinen luonne tuovat yritykselle lisäarvoa. Näin ollen päätöksentekoon saadaan paljon tietoa, osaamista, eri ihmisten arviointikykyä ja yhteistä vastuunjakamista. Seuraavassa paneudutaan hallintomallin tuntemiseen Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten keskuudessa.

Kysyttäessä vastaajilta tuntevatko he Osuuskunta X:n hallintomallia vastasivat kaikki jäsenet tähän myönteisesti. Tämä kävi ilmi myös vastauksista ja lähes jokainen osasi myös luetella osuuskuntaansa kuuluvat hallintoelimet. Osa vastaajista osasi kertoa tarkennettuna myös hallinnon toimielinten pääasialliset tehtävät ja vastuut.

Suorilla vaaleilla valittu edustajisto, edustajiston valitsema hallintoneuvosto ja hallintoneuvoston valitsema hallitus. Hallitus johtaa toimintaa ja hallintoneuvosto valvoo hallituksen tekemisiä. Edustajisto valvoo hallintoneuvostoa ja edustaa asiakasomistajia.

Asiakasomistajat käyttävät päätäntävaltaansa osuuskunnassa valitsemalla edustajiston jäsenistöstä. Edustajisto käyttää päätäntävaltaa: päättää mm. ylijäämästä, tilintarkastajista, hallintoneuvostosta. Edustajisto on se, joka on hallinnosta lähinnä jäsenistöä. Edustajisto valvoo hallintoneuvoston toimintaa. Hallintoneuvosto toimii linkkinä edustajiston ja hallituksen välillä. Hallintoneuvosto valvoo hallituksen toimintaa ja valitsee mm. toimitusjohtajan. Hallituksella on suuri rooli Osuuskunta X:n toiminnan kehittämisessä ja toiminnan linjauksissa.

Edustajisto käyttää ylintä päätösvaltaa, hallitus panee täytäntöön päätökset ja päättää monista käytännön liiketoiminnan asioista ja huolehtii lainmukaisista tehtävistä, hallintoneuvosto valvoo, valitsee mm. hallituksen jäsenet ja tekee päätökset isommista linjauksista, toimiva johto vastaa operatiivisen liiketoiminnan pyörittämisestä.

Vastauksista ilmeni myös se, että pieni osa ei osannut tuoda sanallisesti julki hallinnollista tietämystään, vaikka vastasivatkin pääkysymykseen myönteisesti. Tämän perusteella voidaan tulkita, että suuren osan vastaajista voidaan tosiasiallisesti todeta tuntevan hallintorakenteen. Pieni joukko oli epävarmoja.

Yksi keskeinen osuuskuntien hallinnointiin liittyvä haaste on osaavien, pätevien ja edustavien ihmisten löytäminen osuuskunnan toimielimiin. Tähän liittyy osaltaan myös osuuskunnan passiivisen jäsenkunnan haasteeseen, jossa vaikeutena on löytää osaavia luottamushenkilöitä hallintoon sen vähäisen henkilökohtaisen hyödyn vuoksi. (Pellervo 2002, 37) Sen vuoksi on tärkeää pyrkiä ymmärtämään, miten hallinnon edustajat päätyvät hallinnolliseen ja edustukselliseen toimeen, koska sitä kautta voidaan pyrkiä vaikuttamaan osaavien hallinnon edustajiksi pyrkivien henkilöiden aktivointiin. On myös mielenkiintoista ymmärtää se polku ja tapa, miten osuuskunnan hallinto osaamisen näkökulmasta muodostuu.

Suurin osa vastaajista kertoi lähteneensä hallintotyöhön mukaan siksi, että joku oli häntä siihen pyytänyt. Hallintoneuvostoon oli vastaajien mukaan joko vahva taustatuki eli he olivat saaneet erillisen pyynnön joltain joko hallintohenkilöstöön kuuluvalta tai muulta suosittelijalta asettua ehdolle. Muutama vastaajista kertoi kuitenkin myös itse olleensa aktiivinen ja asettuneensa ehdokkaaksi vaaleihin. Nämä muutamat henkilöt jäivät kuitenkin selväksi vähemmistöksi.

Hyvä tuttava kysyi minulta, saako hän esittää minua valittavaksi Osuuskunta X:n hallintoneuvostoon. Kysymys herätti kiinnostusta ja muutaman päivän mietinnän jälkeen annoin luvan. Edustajisto valitsi sitten minut hallintoneuvostoon.

Useassa vastauksessa kävi myös ilmi, että hallintoon päädytään osuuskuntamuotoiselle toiminnalle varsin perinteistä polkua kasvaen vaikuttamaan jäsenkuntansa eri hallintoelimien kautta vastuullisempaan hallintoportaaseen ja tätä kautta myös vaikuttavampaan rooliin.

Minua pyydettiin mukaan edustajiston vaaleihin ja tulin valituksi varajäseneksi. Sitä kautta pääsin "sisälle" hallintoon. Sitä ennen minua oli jo edellisen toimitusjohtajan aikana pyydetty hallintoneuvostoon, mutta koska hallintoon haluttiin enemmän naisia, eli eräänlainen sukupuolikiintiö tuli väliin. Mutta lopulta asia tuli uudelleen esille ja tulin valituksi.

Tutkimuksessa kartoitettiin vastaajien omaa käsitystä siitä, minkä vuoksi ja millaisin kriteerein tuli valituksi. Vastaajat kertoivat todella laajalla skaalalla näkemyksiään omasta valinnastaan. Puoltavina tekijöinä nähtiin mm. ihmissuhdetaidot, verkostoituminen sekä ihmisten tuntemista omassa maakunnassa. Yhteisistä asioista ja niiden kehittämisestä kumpuava kiinnostus ja luottamus osuuskunnan asioiden hoitoon nimettiin myös yhdeksi tekijäksi.

Ehkä suuren ihmissuhdeverkoston vuoksi ja sosiaalisten taitojen vuoksi.

Asioista kiinnostunut, tarvittaessa kantaaottava. Miksi tulin valituksi, luottamus minuun.

Työ- ja koulutustaustaa pidettiin vastaajien keskuudessa myös yhtenä kriteerinä, jonka uskottiin vaikuttavan hallintoneuvostoon pääsemiselle.

Koulutukseni (taloustieteilijä) antaa hyvän pohjatiedon.

Johdan maakunnallista, aktiivista ja tunnettua järjestöä ja toivottavasti myös henkilökohtaisilla ominaisuuksilla oli jotain merkitystä.

Muutama vastaajista toi oman kokemuksen aiemmissa hallintoelimissä toimimisesta puoltavana tekijänä esille.

Olen toiminut muissakin hallinnollisissa elimissä, joten kokemukseni hallinnosta on mielestäni kohtuu hyvä hallintoneuvostotyöskentelyyn. Olen asioihin paneutuva, luottamustehtävään sitoutuva sekä uskallan ilmaista mielipiteitäni.

Pitkäaikainen kokemukseni palveluorganisaatioiden johtamisesta ja eri yritysten hallitustyöskentelystä mahdollistavat sen, että voin tuoda lisäarvoa Osuuskunta X:n päätöksentekoon ja hallintoon.

Omaan valintaan puoltavina asioina vahvimman painotuksen sai oman maakunnan tunteminen. Tässä samassa yhteydessä myös vahvasti maakunnan kehityksessä mukana oleminen ja aktiivisuus tällä saralla toistui vastauksissa.

Vahvasti maakunnallinen tausta. Koen koko maakunnan edun tärkeäksi. Omalla paikkakunnalla ja maakunnassa olen työni puolesta mukana vahvasti alueen kehittämässä. Merkittävä toimija omalla alueella. Tunnen hyvin asuinkuntani ja maakunnan ihmiset ja vaikuttajat.

Kuitenkaan kaikille oma valinta ei ollut itsestään selvää. Eräs vastaajista ihmetteli oman osaamisen riittävyyttä, ja päätyi kommentoimaan tätä seuraavasti:

Sitä mie itekki ihmettelin. Suoraviivaisuutta ja vähän karkeuttakin edustavana edustaja voisin olla sopiva.

Yksi vastaajista kertoi muista poiketen, että hän oli lähtenyt hallintoon mukaan omasta halustaan kehittää omaa hallinnollista osaamistaan ja uuden oppimistaan, vaikkakin samalla oli mieltänyt Osuuskunta X:n yrityksenä ja mahdollisesti myös toimintamuotona itselle vieraaksi ja varsin tuntemattomaksi.

Alun perin minua pyysi lähtemään mukaan edustajistossa pitkään mukana ollut valtuustotuttuni. Pitkän harkinnan jälkeen päätin, että siitä huolimatta, että Osuuskunta X oli minulle hiukan vieras yritys, lähdin mukaan halusta oppia uutta ja avartaa näkökulmaani. Ensimmäisen edustajistokauden lopuksi minua pyydettiin hallintoneuvoston jäseneksi nimeämisvaliokunnan toimesta ja päätin lähteä mukaan, koska katsoin, että se tukee minun omaa oppimistani, mutta että voin antaa Osuuskunta X:lle näkökulmaa, jota siellä ei ehkä vielä ole riittävästi.

Käsiteltäessä osuuskunnan luottamushenkilöiden osaamista ja edustavuutta on tärkeä, mutta toistaiseksi osuuskuntien omistajaohjaustutkimuksessa vähän huomiota saanut kysymys on se, minkä tekijöiden perusteella edustavuus arvioidaan.

Tämän vastaajan kohdalla kulminoituu mielestäni osuuskunnan hallinnon yksi suurimmista haasteista. Osuuskuntamalli mahdollistaa jokaisella jäsenelle demokratiaan perustuen yhtäläiset oikeudet hakeutua oman osuuskuntansa hallinnollisiin edustustehtäviin riippumatta siitä, millainen on henkilön osaaminen osuuskunnan hallinnossa toimimisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tässä

vastaaja antaa ymmärtää, että on lähtenyt hallintotyöhön siinä tarkoituksessa, että on avoin oppimaan uutta, mikä ei kuitenkaan ole jäsenkunnan edustamisen osalta se toivottavin lähtökohta, koska olisi tarkoituksenmukaista ymmärtää ja tuntea edustamansa yritys ja sen hallinnon erityispiirteet.

Kokonaistulkinnassani hallintoon päätyminen osaamisen kriteereihin voin yhtyä Laurinkarin (2002, 80) toteamukseen osuuskunnan hallinnon luottamushenkilöiden valintaan yleisesti vaikuttavista tekijöistä, jotka kulminoituvat yksilöllisiin tekijöihin, sosiaaliseen ympäristöön ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Hän uskoo, että sekä sosiaalisella että puoluepoliittisella taustalla on oletettavasti merkitystä osuuskunnan hallinnon luottamushenkilöiden valintaan. Mutta niin kuin Palokangas (2016, 31) osuvasti toteaa, vain pätevyyden, sitoutumisen ja osaamisen tulisi olla kriteereinä toimivaan hallintoon valittaessa. Hänen mukaansa osuuskunnan hallinnossa suvaitaan paljon enemmän osaamattomuutta kuin mitä sijoittajaomisteisen yrityksen hallinnossa.

4.2.2 Hallintoneuvoston rooli

Hallintomallin myötä myös osuuskunnan omistajaohjauksessa on omalaisensa erityispiirteet verrattuna sijoittajaomisteisen yritykseen. Suurimpana erona voidaan pitää sitä, että osuuskunnan hallintomalli eroaa sen yhtiömuodon tarkoituksen osalta kumpuavasta asetelmasta verrattuna osakeyhtiön hallintoon. Osuuskunta yritysmuotona tuo mukanaan sen erityispiirteisiin pohjautuen monia hallinnon haasteita, jotka liittyvät suoraan osuuskunnan ideologiaan, organisaatiomuotoon, omistamiseen ja omistustressiin. (Nilsson 2001; Cornforth 2004).

Osuuskunnan hallinnossa hallintoneuvosto on johdon toimintaa ohjaava ja valvova keskeinen hallintoelin. Hallintoneuvoston päätehtävänä on valvoa, että hallitus ja toimitusjohtaja toimivat osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen mukaisesti. Hallintoneuvosto valitsee hallituksen ja toimitusjohtajan sekä sillä voi olla myös muita säännöissä määrättyjä tehtäviä. (Pöyhönen 2013).

Hallintoneuvostoista ja niiden toiminnasta on käyty keskustelua viime vuosina. On nähtävissä, että valtaosa muista kuin osuustoiminnallisista yrityksistä olisi luopunut kokonaan hallintoneuvostoista, koska eivät ole kokeneet niitä tarpeelliseksi, vaan nähneet hallituksen roolin vastaavasti tärkeämpänä. Tässä yhteydessä osuuskuntien hallintoneuvostojen tarpeellisuutta ei ole kovinkaan usein kuitenkaan asetettu kyseenalaiseksi, koska ne edustavat osuustoiminnallisessa hallinnossa jäsenkunnan ääntä ja omaavat tärkeän valvonnallisen roolin. (Pellervo 2001; Skurnik 2006, 31–32).

Pohdittaessa hallintoneuvoston jäsenen tärkeimpiä tehtäviä sekä vastuuta ja velvollisuutta jäsenistölleen, tulee palata omistajuuden ytimeen ja siihen, mitä ja keitä varten hallintoneuvosto osuuskunnassa on. Lähes kaikki vastaajista osasi nimetä tärkeimpiä edustamansa toimielimen tehtäviä, vastuuta ja velvollisuuksia.

Hallintoneuvoston tärkeimpiä tehtäviä ovat muun muassa hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan valinnat. Lisäksi se valmistelee edustajistolle strategia- ja talousarviota sekä kutsuu edustajiston kokoukset koolle. Hallintoneuvosto seuraa hallituksen sekä johtoryhmän työskentelyä ja kuulee heidän kokouksien päätöksiä kokouksissaan. Kokonaisuudessaan hallintoneuvostolla on varsin merkittävä rooli Osuuskunta X:n hallinnollisessa toiminnassa, muttei niinkään operatiivisessa johtamisessa.

Hallintoneuvoston jäsenten vastuuna on huolehtia myös asiakasomistajien ja osuuskunnan edun, että maakunnan elinvoiman toteutumisesta. Vastuuna on myös huolehtia erityisesti edustajistolle, että yksittäisille asiakasomistajille tietojen välittämisestä koskien osuuskuntaa. Vastuuna hallintoneuvoston jäsenenä on myös kuulla hallituksen jäseniä sekä osoittaa heille tukea työskentelyyn. Velvollisuutena hallintoneuvoston jäsenillä on osallistua kokouksiin sekä käyttää siellä hänelle suotua puhe- ja päätäntäoikeutta. Velvollisuus on myös tarkkailla yrityksen toimintaa sekä lausua mielipide sen suunnasta. Salassapitovelvollisuus koskee hallintoneuvoston jäseniä, joka tarkoittaa muun muassa kieltoa kertoa keskeisiä yrityssalaisuuksien tietoja eteenpäin, esimerkiksi edustajiston jäsenille.

Hallintoneuvosto kantaa vastuuta nimenomaan strategisista päätöksistä, ei operatiivisista. Hallintoneuvosto tosin voi joutua niistä osin vastuuseen, jos se laiminlöisi velvollisuutensa valvoa hallitusta. Hallintoneuvoston valvonta ei kuitenkaan voi olla tosiasiassa kuin pintapuolista (eli esimerkiksi perehdytään päätöksiin, joita hallitus on tehnyt kokouksissaan).

Kuitenkaan kaikki eivät osanneet antaa pätevää vastausta kysymykseen, vaan pienen joukon vastauksista oli tulkittavissa heidän heikko tietämyksensä hallintoneuvoston roolista.

Samanlaiset vastuut ja velvollisuudet kuin edustajiston jäsenillä. Hallintoneuvosto on toiminnassaan vastuussa edustajistolle.

Samat kun edustajistolla, annetuista tehtävistä ja päätöksenteosta vastuu ja velvollisuus. Myös velvollisuus tuoda esille osuuskauppalaisten toiveita ja epäkohtia.

Palokangas (2016) toteaa, että perinteisesti osuuskuntien hallintoon on valittu ihmisiä edustamaan tiettyä taustaryhmää, eikä ole painotettu hallinnon ja osuustoiminnan osaamisen tärkeyttä. Tämä voi johtaa siihen, että mikäli hallinnon henkilöt eivät ymmärrä omaa rooliaan hallinnon edustajina, toteuttavat he yrityksen edun sijaan taustaryhmänsä etua. Tämä näyttäytyy myös siten, etteivät he välttämättä ymmärrä osuuskunnan omistajaohjauksen erityispiirteitä ja asemaansa siinä. Myös osuuskunnan johdon toimien valvonta voi osaamattomuuden vuoksi olla puutteellista.

Tarkasteltaessa vastaajien omaa hallinnollista roolia he mielsivät itsensä ”kentän äänitorvena toimimisen” eli kaksisuuntaisen viestinnän jäsenistön ja hallinnon välillä. Osuuskunnan edustaminen tuli tässä yhteydessä myös esille. Se ymmärrettiin voimakkaasti rooliin kuuluvaksi. Lisäksi alueellisen kehittämisen tärkeys tuli vastauksissa ilmi.

Toisaalta voin viedä myönteistä ja tosiasiallista viestiä Osuuskunta X:stä eteenpäin työni ja luottamustehtävieni kautta eteenpäin niin yrityksiin, jäsenineen ja kunnalliseen päätöksentekoon (epävirallisesti). Oikean tiedon välittäminen on tärkeää. Erilainen edustaminen niin jäsenten kuin yhteistyökumppaneiden suuntaankin on tärkeää.

Valtaosa vastaajista nimesi toimitusjohtajan ja hallituksen valinnan hallintoneuvoston päätösvalan alle kuuluviksi, jopa tärkeimmäksi ja vaikuttavimmaksi tehtäväksi.

Eikös myö valita hallitus ja toimitusjohtaja, jos tarpeen.

Osallistun Osuuskunta X:n päätöksentekoon varsin laajasti. Tietenkin hallintoneuvoston tärkein tehtävä on valita hyvä toimitusjohtaja ja hallitus.

Osuuskunnassa hallintoneuvosto ei varsinaisesti ole päättävä toimielin, vaikkakin hallintoneuvostolla on omat vastualueensa päätöksenteon tukena ja omat vastuulliset tehtävänsä. Vastaajista vain kaksi toi omassa vastauksessaan ilmi tämän toimielimen pääluonteen.

Hallintoneuvostohan ei ole päättävä elin. Koen enemmänkin (niin kuin edellä mainitsi) olevani tukena hallituksen ja toimitusjohtajalle suuren linjan päätöksissä. Vahvistaa strategian Käytännössä

hallintoneuvostollahan on valta erottaa/nimittää toimitusjohtajana, mutta sille ei tällä hetkellä ole todellakaan tarvetta. Vahvistaa strategian.

Tärkein tehtävä on hallituksen ja toimitusjohtajan nimeäminen sekä päättäminen strategisista linjoista. Koen, että toimitusjohtaja ja hallitus kuulee ajankohtaisissa asioissa myös hallintoneuvostoa herkillä korvalla, vaikka päätösvalta ei hallintoneuvostolla olekaan.

Hallintoneuvoston valvontatehtävä tarkoittaa sitä, että hallintoneuvoston jäsenet valvovat johdon strategian ja tavoitteiden toteutumista jäsenkunnan edun mukaisesti. Hallintoneuvoston jäsenen osaamisvaatimukseen lukeutuu myös pitkän aikavälin strategisten linjauksien tulkinta, jossa tilinpäätöksen analysoinnin ja strategisen ymmärryksen laaja-alainen ajattelu korostuu. (Juutinen ym. 2006, 5).

Hallintoneuvostolla on siis osuuskunnan hallinnossa tärkeä omistajajoukseen nojautuva hallinnon toimia valvova rooli. Vastaajien keskuudessa kuitenkin vain kolme mieltä ja suoraan nimesi tämän valvojan roolin olevan oman hallintoelimen ja oman edustajuuden päätehtävä.

Koen hallintoneuvoston toiminnan pitkälti Osuuskunta X:n toimintaa jälkikäteen valvovana toimielimenä, vaikkakin toimintaan kuuluu myös osuuskaupan strategian vahvistaminen ja hallituksen jäsenten sekä toimitusjohtajan valitseminen.

Rooli on olla valvovana tekijänä ja tuoda kentän ääntä kuuluviin. Henkilövalinnoissa rooli korostuu, koska valinnat ovat tärkeitä.

Olen osa toimielintä, jonka tehtävä on valvoa hallituksen toimia ja tehdä isompia linjauksia osuuskunnan toiminnasta.

Tämä voidaan nähdä osittain jäsenen oman luottamustehtävän merkityksen puutteellisena ymmärryksenä. Staatz (1987) painottaa osuuskunnan hallinnon jäsenen roolin merkityksen erilaisuutta verrattuna sijoittajaomisteisen hallintomalliin. Osuuskunnassa rooli korostuu siksi, koska osuuskunnilta puuttuvat ulkoiset hallinnon mekanismit. Toisin kuin sijoittajaomisteisissa yhtiöissä osuuskunnissa ei ole ulkoista talouden arviointia suorituskyvyn mittaamiseksi, vaan tämän arviointivastuun osuuskunnissa kantaa jäsenet ja heidän edustajansa eli hallintoneuvosto. Huhtala &

Tuominen (2017) muistuttavat tämän hallinnon valvovan roolin ammattitaitoisen hoidon edellytyksenä olevan osuuskunnan hallinnon tuntemiseen ja sitä kautta osaamiseen liittyvät taidot.

Hallinnollisen pääroolin ymmärryksessä on siis puutteita. Vastaajat luettelivat kuitenkin paljon hallintoneuvoston rooliin sisältyviä tehtäviä, jotka ovat osaltaan osoitusta hallintoelimen roolin mukaisten vastuualueiden tuntemuksesta. Kuitenkin se, että harva kertoi suoraan hallintoneuvoston jäsenen tärkeimmäksi tehtäväksi valvonnan, kertoo mielestäni siitä, ettei pääasiallinen tehtävä ole kaikille hallinnon jäsenille kirkas.

Tässä kohdin vastaajista erottautui myös henkilö, jolle ei ollut täysin selvää, mikä on vastaajan oma rooli hallintoneuvoston jäsenenä. Vastaaja epäröi sitä, mitkä asiakokonaisuudet olisivat sellaisia, joihin osuuskunnan jäsenistön edustajana toimiminen hallintoneuvoston roolissa olisi sopivaa. Myös toinen vastaaja kertoi hallintoneuvoston roolin näyttäytyvän liian heppoiseksi.

Alakaa se rooli vähitellen seleviyytyy. Vieläkin tosin monesti arveluttaa mihinkä epäkohtiin tässä roolissa on sopivoo puuttuu.

Rehellisesti sanoen hallintoneuvoston rooli on jäänyt hieman heppoiseksi (joku voisi sanoa samaa edustajistosta).

Näiden vastauksien myötä herää ajatus siitä, ymmärtävätkö vastaajat oman edustuksellisen roolinsa hallintoneuvoston jäsenenä? Käsittääkseni eivät. Kyseessä on vain kaksi henkilöä, joten kokonaisuutena hallintoneuvoston jäsenyyden tuntemus voidaan kuitenkin nähdä olevan hyvällä tasolla. Näin ei kuitenkaan saisi olla, vaan lähtökohtaisesti kaikkien hallinnon jäsenkuntaa edustavien henkilöiden tulisi olla asiantuntevia roolinsa suhteen.

Myös Palokangas (2016) toteaa, että perinteisesti osuuskuntien hallintoon on valittu ihmisiä edustamaan tiettyä taustaryhmää, eikä ole painotettu hallinnon ja osuustoiminnan osaamisen tärkeyttä. Tämä voi johtaa siihen, että mikäli hallinnon henkilöt eivät ymmärrä omaa rooliaan hallinnon edustajina, toteuttavat he yrityksen edun sijaan taustaryhmänsä etua. Tämä näyttäytyy myös siten, etteivät he välttämättä ymmärrä osuuskunnan omistajaohjauksen erityispiirteitä ja asemaansa siinä. Myös osuuskunnan johdon toimien valvonta voi osaamattomuuden vuoksi olla puutteellista.

4.3 Osuustoiminnan tunnettuus ja osaaminen

Olen tähän mennessä pyrkinyt tulkitsemaan Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten osuuskunnan hallinnon tunnettuutta ja osaamista. Tämän lisäksi olen pyrkinyt ymmärtämään vastaajien omaa hallinnollista roolia osuuskuntansa jäsenkunnan edustajana. Seuraavaksi siirryn analysoimaan osuuskunnan ideologian eli arvojen ja periaatteiden tunnettuutta ja osaamista. Tutkielman tässä luvussa tarkastelen näitä tekijöitä kohdeorganisaation vastaajien vastauksien pohjalta ja tarkoitukseni on vastata tutkielman toiseen alatutkimuskysymykseen: *Miten hallintoneuvoston jäsenet tuntevat osuustoimintaa ja sen arvoja ja periaatteita?*

4.3.1 Osuustoiminta

Osuustoiminta ei ole helposti määriteltävissä. Pelkistettynä se voidaan kuitenkin nähdä demokraattisena yhteisönä, joissa yksilöt yhteisön jäseninä pyrkivät parempaan elintasoon tai hyvinvointiin yhteen ryhtymään ja sen mahdollistavan yhteistoiminnan keinoin. Keskeisenä ajatuksena on ihmisten yhteenliittymisen voima vastauksena pelkästään maksimaalista voittoa tavoitteleville yrityksille. (Laurinkari 2007; Skurnik 2002; Jussila ym. 2012).

Kansainvälinen osuustoiminta-allianssi ICA (International Co-operative Alliance) määrittelee osuustoiminnan seuraavasti: “Osuustoiminta on henkilöiden autonominen vapaaehtoinen yhteenliittymä, joita yhdistää talous, sosiaaliset ja kulttuuriset tarpeet ja tavoitteet yhdessä omistetussa ja demokraattisesti johdetussa yrityksessä.” (MacPherson 1996, 7; Zamagni & Zamagni 2010, 23.)

Kysyttäessä osuustoiminnan luonteesta vastaukset olivat hyvin monenkirjavia - osuustoiminta nähtiin hyvin monella eri tavalla. Suurin osa vastaajista assosioi yhteisyrityksyyden ja yhteisen hyvän eteen työskentelyn kuuluvan osuustoiminnan perusluonteeseen. Osuustoiminta nähtiin myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen muotona, jossa pääsee itse olemaan aktiivisena toimijana jonkin itselle tärkeän asian hyväksi. Myös etujen ja palvelujen tuottaminen jäsenistölle mainittiin usean vastaajan kertomana yhdeksi osuustoimintaa kuvaavaksi piirteeksi.

Yhteisyritys, josta jäsenet hyötyvät, kun hyvin johdetaan. Raha jää alueelle.

Yhdessä tekemistä jonkun asian hoitamiseksi.

Osuustoiminnassa tärkeintä tulisi olla turvata osuuskunnan omistajajäsenille heidän päättämien palveluiden tuottaminen taloudellisesti ja eettisesti siten, että kaikki hyvä palautuu viimekädessä osuustoiminnan omistajille.

Osuustoiminta on yritysmuoto, jossa omistajalle (jäsenelle) tahdotaan liiketoiminnan kautta saada voittoa (kuten muissakin yritysmuodoissa), mutta voiton lisäksi tuottaa hänelle etuja ja hyötyjä, jotka eivät ole vain rahallisia (kuten alueen elinvoima, kilpailunvääristymien korjaus, palveluita, joita muutoin ei olisi/tulisi, jne.) Osuustoiminta sijoittuu siten yrityksen ja yhdistyksen välimaastoon, koska yhdistyksissä usein tavoitellaan tuottaa etuja ja palveluita jäsenille.

Vastaajilta kysyttiin osuuskunnan perustietämyksen lisäksi henkilökohtaista suhdetta osuustoimintaan. Itselle tärkeänä pitämien asioiden puolesta puhuminen ja niiden päätösten äärellä vaikuttaminen koettiin merkitykselliseksi. Eräs vastaajista totesi osuustoiminnan olevan lähellä elämäntapaa ja sitä, mitä itse edustaa ja tapa, jolla pystyy henkilökohtaisesti kehittymään.

Tärkeää on olla myös päästä päättämään itselle tärkeistä asioista. Osuustoiminta on "lähitoimintaa".

Osin elämäntapa, osin tapa vaikuttaa alueen hyvään kehitykseen, osin tapa kehittää omaa osaamistani.

Melkein kaikki toiminta yrittämisessäni on ollut osuustoiminta pohjaista. Merkitsee erittäin paljon.

Osuustoiminta on tullut jossain määrin tutuksi verenperintönä. Olen nähnyt läheltä osuuskaupan toimintaa, osuuspankin toimintaa, lihakunnan toimintaa, meijeritoimintaa, vesiosuuskunnan toimintaa jne. Minulle on tärkeää tietää, kuinka voin vaikuttaa siihen, miten asioita hoidetaan ja kuinka lähellä asioita päätetään.

Taloudellisuus ja etujen ja palveluiden tuottaminen jäsenistölle sekä kaksoisroolin hyödyntäminen nousivat myös osalla vastaajista tärkeiksi seikoiksi osuustoiminnallisessa yrittämisessä.

Lisäksi se merkitsee taloudellista hyötyä, kun saan hyvillä hinnoilla päivittäistavaroita, joista sitten vielä maksetaan lopuksi ns. voitto minulle, eikä vain jollekin muulle tuntemattomalla omistajalle. Lisäksi hyödyn esimerkiksi S-pankista, jossa laina on hyvähintaista.

Osuustoiminnallisuudessa minulle on tärkeintä se, että kaikki hyvä jää (tai ainakin pitäisi jäädä) paikallisten ihmisten hyväksi.

Vastaajilta kysyttiin myös, että kokevatko he Osuuskunta X:n osuustoiminnallisena yrityksenä ja missä se heidän mielestään käytännössä näkyy. Kysymys keräsi monipuolisia vastauksia mm. hallinnon kokoonpanoon, jäsenkunnalle järjestettävien tilaisuuksien ja palvelujen tai alueen elinvoiman kehittämisen muodossa.

Hallinnon kokoonpanossa, visiossa ja strategiassa, ostoskorin edullisessa hinnassa, investoinneissa, asiakasomistajille järjestettyjen tilaisuuksien sekä palvelujen muodossa, monipuolisina liikepalvelutoimintoina sekä hyvänä asiakaspalvelulaatuna.

Voittoa ei tavoitella heti. Kvartaali on pitkä.

Hyvä tuloksellisuus, unohtamatta maakunnan asiaa ja se, että tuloksesta iso osa palautetaan takaisin asiakasomistajille ja tuetaan monia tärkeitä alueellisia hankkeita.

Hallintotavassa, asiakasomistajien palkitsemisessa, alueen elinvoimaisuuden edistämisessä, työntekijöistä huolehtimisessa.

Huomionarvoista oli se, että tämän kysymyksen kohdalla monet vastaajista osasivat nimetä jonkun tai joitain osuustoiminnan perusajatuksista. Kuitenkin melko hajanaisten vastausten perusteella voidaan sanoa, että kukin vastaaja kokee osuustoiminnan käytännön merkityksen omalla tavallaan ja nimeää itselle tärkeitä asioita osuustoiminnasta. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, etteikö hän ymmärrä sitä, mikä merkitys ja pääajatus osuustoiminnalla kaikkienensa on.

Kysymyksillä kartoitettiin tietämystä myös siitä, että eroaako Osuuskunta X muista yrityksistä eli onko se osuustoiminnallinen yritys. Lähes kaikki vastasivat kysymykseen myöntävästi. Vastauksista voidaan kuitenkin nähdä, että vain muutama osasi nimetä suoraan kohdeyrityksen osuuskunnaksi.

Osuuskauppa = asiakasomistajat

Osuustoiminnan periaatteet eroavat osakeyhtiöistä. Meillä on muukin tehtävä kuin vaurastuttaa osakkeenomistajia.

Osuuskuntana hallinnon muodostumisen suhteen - asiakasomistajien vaaleilla valitsema yritysjohton perusteella. Lisäksi asiakasomistajien palkitseminen on suhteellisesti korkealla tasolla ylijäämäpalautusten, maksutapaedun sekä bonuksien muodossa. Lisäksi maakunnan elinvoimaisuuden vahvistamisen tavoite ja näin yhteiskuntavastuun toteuttaminen on varsin läpinäkyvää ja erikoista muihin yrityksiin verrattuna.

Kävi siis ilmi, että vaikka vastaaja olisikin vastannut myöntävästi, ei hän ollut välttämättä osannut perustella vastaustaan siten, että osuustoiminnallisuus olisi noussut vastauksessa esiin. Myös pieni joukko vastaajista vastasi kysymykseen varsin niukkasanaisesti ja epämääräisesti.

Edelleen läpinäkyvyydellä ja julkisuuteen tuotujen asioiden määrällä, avoimuudella.

Monialaisuus

Omantakeisia uusia yrityksiä

Liian ketju-uskollinen.

Merkittävää oli, että kaksi vastasi kysymyksen kieltävästi, eivätkä he kertoneet perusteluja vastauksilleen. Voi olla, että nämä hallintoneuvoston jäsenet eivät joko ymmärtäneet kysymystä ja sen pohjimmaista tarkoitusta, ja näin ollen vastasivat kieltävästi. Toinen näkökulma on, että kyseiset henkilöt eivät todellakaan pidä kohdeosuuskuntaa osuustoiminnallisena yrityksenä, mikä on erittäin huomionarvoista ja samalla huolestuttavaa.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että vastausten laadussa oli kirjavuutta ja hajontaa. Vastaajien joukossa on havaittavissa joukko, joka selvästi tunnistaa osuustoiminnan ja Osuuskunta X:n osuustoiminnalliseksi yritykseksi ja suurin osa ymmärtää ainakin osittain siihen liittyvää ideologiapohjaa. On kuitenkin toinen joukko, jotka eivät osaa miellä kohdeosuuskuntaa

osuuskunnaksi ja pieni joukko, jotka eivät alkujaankaan mieltäneet, että eroavaisuuksia muihin yritysmalleihin olisi.

Kaiken kaikkiaan suurin osa vastaajista nimesi vastauksissaan monia osuustoimintaan ja sen ideologiaan liitettäviä arvoja ja piirteitä, mitä voidaan pitää osuustoiminnallisen toiminnan ja tuntemuksen kannalta hyvänä. Vastaajilla on selvästi ymmärrystä ja osaamista osuustoiminnasta ja sitä ohjaavista periaatteista.

4.3.2 Osuustoiminnan arvot ja periaatteet

Osuuskunnan hallintoa ohjaavat osuustoimintaa ja sen ideologiaa määrittävät arvot ja periaatteet. Osuustoiminnan arvot voidaan nähdä kannanottona hyvästä ja tavoiteltavasta toiminnasta, joiden pohjalta osuustoiminnan periaatteet kumpuavat. (Laurinkari 2004; Troberg 2014). Osuustoiminnassa arvojen ja periaatteiden ymmärtäminen ja soveltaminen osuustoiminnallisen liiketoiminnan toteuttamiseen on tärkeässä roolissa. Osuuskunnan menestymisen ja kilpailukyvyn taustalla vaikuttaviin periaatteisiin ja arvoihin kytkeytyy ajatus siitä, miten arvomaailma osataan soveltaa osuuskunnassa ja sen hallinnossa jäsenkunnan eduksi. (Nilsson 1996; Novkovic 2008)

Tiedusteltaessa Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäseniltä osuuskunnan arvomaailmaan liittyvää tunnettuutta ja osaamista paljastui, ettei kukaan jäsenistä osannut nimetä ja luetella osuustoiminnan arvoja ja periaatteita sellaisenaan. Vastaajista kaksi ei osannut nimetä niitä lainkaan. Tässä yhteydessä kävi myös ilmi, että yksi vastaajista koki henkilökohtaiset käsityksensä osuustoiminnan merkityksestä itselle osuustoiminnan virallisina arvoina ja periaatteina.

Kyllä. Avoin asiakasomistajien tai pikemmin osuuskunnan jäsenten muodostama yhteisö, demokratia, osuuskunnan jäsenen laajat vaikutusmahdollisuudet, että osuuskunnan palvelujen käyttömahdollisuus. Lisäksi osuustoiminnallisten perusperiaate on ollut poistaa markkinoilla olleita epäkohtia, kuten tuoda monopoliasemassa oleville toimijoille vaihtoehtoinen palvelujen tuottaja.

Kyllä. Edut jaetaan jäsenille. Voitto ei valu omistajille muualle. Tuo palvelut lähelle jäseniä.

Osuuskunnan toiminnan arvoina ja periaatteina lienee ihmislähtöisyys ja ihmisen tarpeet (= ihminen on keskiössä). Osuustoiminta kokoaa samoilla tarpeilla ja tavoitteilla olevia ihmisiä.

Mielestäni tunnen. Osuustoiminnan arvo on tuottaa vastuullisesti etuja ja hyötyjä asiakasomistajille ja sitä kautta koko yhteiskuntaan.

Kaksi vastaajista kertoi suoraan osuuskunnan arvojen ja periaatteiden ja yhtäältä osuustoiminnan ideologisen pohjan määrittelyn olevan itselle vielä vierasta ja kaipaavan siltä osin tiedon ja osaamisen kehittämistä.

Virallinen ideologia ja määrittely kaipaa varmasti vahvistusta.

En täysin. Niitä pitäisi opiskella lisää. Käytännössä tiedän osuustoiminnan, mutta arvoja ja periaatteita en osaa kirjata tähän ylös.

Jatkokysymyksenä osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden tuntemiselle niiden näkymistä käytännössä. Yksi vastaajista ei osannut erotella aiempaan kysymykseensä antanutta vastausta jatkokysymyksestä, vaan vastasi molemmissa kysymyksissä samalla tavalla.

Ne vastaajat, jotka kertoivat tarvitsevänsä päivitystä sekä osuustoiminnan ideologian että osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden tuntemiseen, jättivät tässä jatkokysymyksessä vastaamatta. Osa vastaajista nimesi osuuskunnan kaikille avoimen jäsenyyden ja sitä myötä yhtenäisen vastuun osuustoiminnan käytännön arvoksi ja periaatteeksi.

Osuuskunnassa johtamisesta ja taloudesta vastaavat kaikki sen jäsenet. Osuuskunnan jäsenyhteisö on avoin kaikille ja ei sulje pois ketään.

Niin makaa kuin petaa. Periaatteet eivät saa jäädä juhlapuheen tasolle. Mutta meillä niitä myös toteutetaan.

Ei tavoitella vain taloudellista tehokkuutta ja voiton maksimointia vaan osin perheyriyksen tai yhdistyksen tavoin tavoitellaan myös laajempaa hyötyä niin asiakkaille, alueella, työntekijöille kuin omistajillekin.

Edullinen ostoskori, ylijäämän palautus.

Voin itse päättää mihin osuuskuntaan kuulun maksamalla jäsenmaksun. Saan jäsenmaksulle vastinetta palveluissa, tuotteissa, rahallisesti yms. Voin vaikuttaa osuuskunnan toimintaan jäsenenä (eri reittejä + hallinto). Mahdollinen tuotto jaetaan tasapuolisesti osuuden mukaan (ei hankittujen osakesijoitusten mukaan). Minun ei tarvitse olla asiantuntija kaupan alalta, pankin alalta, lihanjalostus alalta jne., sillä tiedän, että toiminnan johdossa on joku, joka osaa asiansa.

Minusta tärkeintä on periaatteista se, että omistajat päättävät, tavoitteena ei ole voiton maksimointi vaan omistajille hyvien palveluiden tuottaminen. Paikallisuus. Omistajien ääni päätöksenteossa.

Kokonaisuutena osuustoiminnan arvoihin ja periaatteisiin liittyvien vastausten pohjalta voidaan sanoa, että arvojen ja periaatteiden tunnettuus ja osaaminen kaipaavat kertausta. Osuuskunnan arvomaailman voidaan nähdä olevan suurelle osalle vastaajista osittain tunnettu, mutta arvoja ja periaatteita ei osata kertoa sellaisinaan. Arvot ja periaatteet ymmärretään yleismaailmallisesti ja kansankielisesti hyvinä tekoina, ajatuksina ja pyrkimyksenä yhteiseen hyvään voiton maksimoinnin sijaan.

Tutkimustuloksiin perustuen näkisin, että olisi hyvin perusteltua ja suotavaa kerrata kyseisiä arvoja ja periaatteita hallintoneuvoston jäsenten keskuudessa, jotta osaaminen ja pätevyys olisi jäsenistöään edustavien luottamushenkilöiden osalta varmemmalla ja pätevämmällä pohjalla.

Parhaimmillaan osuuskunnan päätöksentekomallin toimiessa hyvin hallintohenkilöillä on riittävä taloudellinen ja hallinnollinen osaaminen sekä osuuskunnan päätöksenteon demokraattinen luonne tuovat yritykselle lisäarvoa. Näin ollen päätöksentekoon saadaan paljon tietoa, osaamista, eri ihmisten arviointikykyä ja yhteistä vastuunjakamista. (Troberg 2000).

Tämä ei kuitenkaan usein toteudu ja siksi yksi keskeinen osuuskuntien hallinnointiin liittyvä haaste on osaavien, pätevien ja edustavien ihmisten löytäminen osuuskunnan toimielimiin. Osuuskunnan erityislaatuisten hallintomallin tuntemisen ja sen mukana tuomien vahvuuksien hyödyntäminen edellyttää osuustoiminnan ideologian ja vallitsevien periaatteiden tietämystä ja sisäistämistä, jotta hallinnon jäsen on pätevä edustamaan jäsenkuntaansa. Tämän vuoksi osuustoiminnan tuntemus osana hallintotyötä on merkittävä osatekijä onnistuneeseen omistajaohjauksen hallintaan.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä pro gradu -tutkielma osallistuu osuuskuntien hallinnosta käytävään keskusteluun tarkoituksenaan vaikuttaa omalta osaltaan osuuskunnan tutkimuksen kehitykseen pyrkimyksellään kuvata, ymmärtää ja tulkita osuuskunnan hallintomallin erityispiirteistä kumpuavia hallinnon haasteita. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää ja tulkita osuuskunnan hallintomallin erityispiirteitä ja haasteita sekä kartoittaa Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenen oman hallinnollisen roolin tunnettuutta ja osaamisen ymmärrystä. Tämän lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten jäsenet tuntevat osuustoiminnan arvo- ja ideologiapohjan.

Empiirisenä tutkimusaineistona käytettiin laadullista tapaustutkimusta, joka kerättiin Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäseniltä kyselyn muodossa. Tämä aineisto saatiin valmiina ohjaaja KTT Anu Puusalta. Aineiston haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi tutkielmassa ei annettu organisaation tunnistamiseen oleellisesti vaikuttavia taustatietoja kohdeorganisaatiosta, ja siitä käytettiin johdonmukaisesti läpi tutkielman nimeä *Osuuskunta X*.

Aineisto koostui laaja-alaisesta tutkimusmateriaalista niin osuuskunnan hallintoon ja sen tuntemiseen kuin sen eri toimielinten tehtäviin ja rooleihin liittyen. Aineistosta rajattiin tämän aineiston tarpeita parhaiten palvelevat tutkimuskysymykset. Tässä tutkielmassa keskityttiin osuuskunnan hallintomallin, osuustoiminnan ja oman toimielimen tuntemusta ja osaamista kartoittaviin kysymyksiin aineistossa olleiden muiden kysymysten jäädessä tarkoituksenmukaisesti rajauksen ulkopuolelle.

Seuraavaksi esitän tutkielmani teoreettiset johtopäätökset, joiden avulla vastaan tutkielmalle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

5.1 Tutkielman yhteenveto

Tämän tutkielman tulokset tukevat yleistä käsitystä osuuskunnan hallinnon jäsenten osaamisesta ja pätevyydestä. Työssä käsitellyn empiirisen aineiston valossa on tulkittavissa, että Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten hallinnollisessa tunnettavuudessa ja osaamisessa yrityksen sisällä on nähtävissä eroavaisuuksien jäsenten välillä. Suurin osa jäseniä osoittaa tuntevansa osuuskunnan hallintomallin, ja siltä osin osaaminen on varsin hyvällä tasolla. Kaikki vastaajat kertoivat tuntevansa

hallintorakenteen ja suurin osa vastaajista myös osasi nimetä hallintoportaajat ja niiden pääasialliset vastuut.

Yhteenvetona päätymisestä osuuskunnan hallintoon voidaan sanoa tutkimustulosten valossa, että Osuuskunta X:n hallintoneuvostoon päädytään osuuskuntamuotoiselle toiminnalle varsin perinteistä polkua kasvaen vaikuttamaan jäsenkuntansa eri hallintoelimien kautta vastuullisempaan hallintoportaaseen ja tätä kautta myös vaikuttavampaan rooliin. Tutkielman tulokset tukevat tässä kohdin yleistä käsitystä osuuskunnan hallintoon päättämisestä. Osuuskunta X:n hallintoon edetään vastaajien kokemukseen perustuen jonkin toisen henkilön pyytämänä tai suosittelemana.

Vastaajien keskuudesta ilmeni kuitenkin pieni joukko, jotka olivat epävarmoja kuvauksessaan hallinnosta kokonaisuudessaan. Yhteenvetona hallinnollisesta tunnettuudesta ja osaamisesta voidaan tutkimustulosten valossa todeta hallinnon tunnettavuuden ja osaamisen olevan suurelta osin hyvällä tasolla. Tämä ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että jäsenistössä on pieni joukko, jonka hallinnollisessa osaamisessa voidaan nähdä kehitettävää.

Jäsenten oman hallinnollista roolia kartoittavien vastauksiin perustuen voidaan tulkita hallintoneuvoston jäsenten hallinnollisen pääroolin ymmärryksessä olevan pienen joukon osalta puutteita. Se, että harva kertoi suoraan hallintoneuvoston jäsenen tärkeimmäksi tehtäväksi valvonnan, kertoo mielestäni siitä, ettei pääasiallinen tehtävä ole kaikille hallinnon jäsenille kirkas, vaikkakin muita vastuualueita tunnistettiin rooliin kuuluvaksi. Tällä ymmärryksen ja tunnettavuuden puutteella voidaan nähdä olevan vaikutuksia hallintoneuvoston jäsenten omistajaohjauksellisen roolin toteutumiseen.

Jäsenten omien näkemysten valossa voidaan todeta, että Osuuskunta X:n hallintoneuvostoon valintaan vaikuttavien tekijöiden ovat varsin moninaiset. Osuuskunnan hallintoon valittujen hallintohenkilöiden valintakriteerien tulisi tutkimustulosten valossa olla vahvasti sidoksissa ensisijaisesti vain henkilön osuuskunnan hallinnon ja osuustoiminnan tunnettuuteen ja tätä kautta osaamiseen ja pätevyYTEEN jäsenkunnan hallinnon edustajana. Tällä perustella on tulkittavissa, että hallintoneuvoston jäsenten käsitys vaadittavista ominaisuuksista poikkeaa yleisesti suositelluista kriteereistä ja antaa niistä laaja-alaisemman kuvan, mitä suositukset ovat.

Kokonaisuutena tarkasteltuna hallintoneuvoston jäsenten ymmärrys osuustoimintaa ja sen ideologiaa kohtaan voidaan sanoa olevan vastausten perustella melko hajanaista. Jäsenet kokivat

osuustoiminnan kukin omalla tavallaan, joka ilmeni vastausten laaja-alaisuudessa. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, etteivätkö vastaajat tässä yhteydessä ymmärrä tai tunne osuustoimintaa, mutta he eivät osaa nimetä sitä suoraan tietyin kriteerein täyttyvin sanamuodoin. Vastausten valossa oli kuitenkin tulkittavissa, että suurin osa ymmärsi osuustoiminnan perusajatuksen. Tässä yhteydessä tuli kuitenkin ilmi, ettei pieni osa vastaajista tunnistanut osuustoimintaa muista yrityksistä erottuvaksi tekijäksi, minkä voidaan nähdä heikentävän osuustoiminnan kokonaisymmärrystä. Kaiken kaikkiaan osuustoiminnan voidaan sanoa olevan yleisellä käytännön tasolla jäsenille tuttu, mutta pienen joukon tarvitsevan selkeästi harjaantumista osuustoiminnan perusymmärryksen selkeyttämiseksi.

Yhteenvedona osuustoiminnan arvojen ja periaatteiden toteutumisesta hallintoneuvoston jäsenten keskuudessa voi todeta niiden tuntemuksessa esiintyvän puutteita, eikä kukaan osannut luetella niitä sellaisenaan. Osuuskunnan arvomaailman voidaan vastausten perusteella olevan suurelle osalle vastaajista osittain tunnettu, mutta arvoja ja periaatteita ei osata kertoa sellaisinaan. Arvot ja periaatteet ymmärretään yleismaailmallisesti ja kansankielisesti hyvinä tekoina, ajatuksina ja pyrkimyksenä yhteiseen hyvään voiton maksimoinnin sijaan. Kokonaisuutena osuustoiminnan arvoihin ja periaatteisiin liittyvien vastausten osalta voidaan tulkita arvojen ja periaatteiden tunnettuuden ja osaamisen kaipaavan Osuuskunta X:n hallinnon keskuudessa myös kertausta.

5.2 Johtopäätökset

Osuuskuntamuotoisen yrityksen hallinnointi eroaa osakeyhtiömuotoisen yrityksen hallinnoinnissa siinä, että osuuskunnassa omistajat osallistuvat hallintoon. Koska kuka tahansa ilman suoranaista pätevyyttä ja koulutusta voi tulla valituksi hallintotyöhön, tuo se erityisen omistajaohjauksellisen näkökulman osuuskunnan hallinnointiin. Tämä eroaa merkittävästi tältä osin sijoittajaomisteisen yrityksen hallinnointimallista.

Demokratiaan perustuvalla yksi ääni –periaatteen mukaisella hallinnolla ei siten välttämättä ole käytössään päteviä sekä osuuskunnan erityisen hallintomallin, että osuuskuntatietämyksen ja siihen pohjautuvan ideologisen pohjan tuntemuksen omaavaa koko jäsenkuntaa edustavaa hallintohenkilöstöä osuuskuntansa päätöksentekoon.

Vaarana tällaiselle mahdollisesti ei-pätevälle hallintojoukolle on se, että sen ohjaamana saatetaan tehdä koko osuuskuntaa koskevia päätöksiä ilman käsitystä siitä, miten osuuskunnan hallintomalli ja

osuuskunta toimivat, ja mitkä ovat osuuskuntaa ohjaavat ideologiset pääpiirteet. Haasteena tässä on ymmärtää ja täten tunnistaa osuuskunnan ja koko jäsenistön etua ajavat asiat. Tämä voi johtaa tiedostamatta siihen, että hallinnon jäsenet ymmärtämättömyyttään ajavatkin jonkun muun kuin koko jäsenistön etua, esimerkiksi jonkin pienen ryhmittymän etua. Osuustoiminnallisessa hallinnossa hallinnon jäsenen tulee edustaa ja ajaa aina koko jäsenkuntansa etua.

Hallintoneuvostolla on osuuskunnan hallinnossa erityisesti johdon toimintaa ja päätöksiä valvova rooli. Tässä kohdin tullaan siihen kysymykseen, että miten hallintoneuvoston jäsenet voivat toteuttaa edustuksellista ja suurta vastuuta edellyttävää valvovaa rooliaan, elleivät he tunne osuustoimintaa ja sen ideologiaa ja ymmärrä omistajuuden käsitettä – velvollisuuksia ja vastuuta tai osuuskuntansa hallintorakennetta ja sen tuomia erityispiirteitä.

Mikäli osuuskunnan hallintoneuvoston jäsenet eivät tunne edellä mainittuja seikkoja, eivät he ole myöskään tietoisia siitä, miten osuuskunnan menestymistä tulisi mitata. Näin ollen he eivät tiedä, milloin osuuskunnan johto on suoriutunut riittävän hyvin tehtävästään. Tässä kohdin ero ja haaste sijoittajaomisteisen yritykseen on suuri, koska osuuskunnalla ei ole muita johdon toimintaa valvovia instansseja kuin demokraattisesti koko jäsenkuntaansa edustava hallintoneuvosto. Hallinto osuuskunnassa edustaa jäsenkuntaansa, ei pääomasijoittajia.

Tutkielma synnytti myös tarpeen pohtia sitä, miten osuuskunnan hallinnon edustajien pätevyyttä tulisi mitata? Tällä hetkellä kohdeorganisaation keskuudesta kerätty aineisto todentaa yleisesti tiedossa olevan käsityksen osuuskunnan hallinnon osaamispääomasta, jonka perusteella hallinnon, hallintohenkilöiden oman roolin, että osuustoiminnan ja sen ideologian tuntemuksen ja sitä kautta osaamisen osalta nähdään olevan eroavaisuuksia osaamispääoman suhteen. Näiden puutteiden voidaan olettaa heijastuvan osuuskunnan omistajaohjaukselliseen otteeseen ja näin ollen jäsenistön edustettavuuteen.

Tämän tutkielman tulokset tukevat yleistä käsitystä osuuskunnan hallinnon jäsenten osaamisesta ja pätevyydestä. Tutkielman johtopäätöksenä esitetään, että Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten hallinnon, oman roolin kuin osuustoiminnan ideologian tunnettuudessa ja osaamisessa on havaittavissa eroavaisuuksia jäsenten välillä. Suurin osa vastaajista tuntee osuuskunnan hallintomallin sekä osuustoiminnan arvomaailman, mutta pieni joukko vastaajista ei. Osaamista kehittäväna toimena esitetään hallinnon jäsenten perehdyttämistä ja kouluttamista edellä mainittujen kokonaisuuksien osalta.

5.3 Tutkielman luotettavuus ja uskottavuus

Hirsjärvi (1997, 231-232) toteaa, että kaikissa tutkimuksissa tulosten luotettavuuden ja pätevyyden voidaan nähdä vaihtelevan. Sen vuoksi tutkimuksissa onkin hyvä pyrkiä arvioimaan aina kyseisen tutkimuksen luotettavuutta. Tässä yhteydessä tutkimuksen terminologiassa *reliaabeliudella* tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten luotettavuutta eli toistettavuutta. *Validius* eli pätevyys kuvastaa sitä kykyä, millä tutkimusmenetelmän voidaan sanoa mittaavan sitä, mitä sen on tarkoitus mitata.

Puusan yms. (2011, 167-169) mukaan lähestulkoon kaikki tutkimus on jossain määrin subjektiivista, sillä tutkija joutuu tutkimuksessaan lukuisiin subjektiivisiin valintoihin. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuteen on edes mahdoton päästä. Puusan mukaan erityisesti laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden vaatimus perinteisessä mielessä on mahdoton. Myös Ruusujärvi yms. (2011, 27) näkee, että laadullisessa analyysissä validiteetin ja reliabiliteetin käsitykset eivät päde samalla tavoin kuin määrällisessä analyysissä, eikä niitä pidä sellaisenaan soveltaakaan. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu analyysin systemaattisuus ja läpinäkyvyys.

Tässä tutkielmassa pääsin hyödyntämään mielenkiintoista ja monipuolista valmista aineistoa. Sekundäärisen aineiston hyödyntäminen näin tutkijan roolin näkökulmasta on erilainen kuin mitä primaariaineiston kohdalla, koska tällöin ei pysty arvioimaan omia toimia aineiston tuottamisen osalta. Tiedostan, että käyttäessäni valmista aineistoa voidaan aineiston tutkijoiden omilla ennakkoasenteilla, tiedoilla ja kysymyksenasettelulla nähdä olevan merkitystä aineiston peruslähtökohtiin, kuten kysymystenasetteluun ja kyselyn toteutusprosessiin. Näiden seikkojen ilmenemistä en pysty luotettavuuden mittareilla arvioimaan, mutta ne on kuitenkin hyvä tiedostaa.

Laadulliseksi aineistoksi kerätty aineisto on varsin suuri, koska laadullisen aineiston tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää pienen joukon tarkkaan rajattu ongelma eli tehdä pienestä suurta. Tämän vuoksi tiivistin sisällönanalyysin ja sitä kautta teemoittelun avulla oman tutkimuksellisen aineiston, joka käsitti kaksi tutkimuskysymyksiin kytkeytyvää teemaa, joihin liittyi kokonaisaineistosta vajaa puolet erikseen valikoitua kysymystä.

Tutkijana minulla oli mahdollisuus valita edustajiston tai hallintoneuvoston jäsenten keskuudessa kerättyjen aineistojen välillä. Valitsin hallintoneuvoston aineiston. Ymmärsin tällöin tekeväni tutkielman lopputuleman kannalta hyvin oleellisen valinnan. Päädyin tähän siksi, koska koin, että on

oletettavaa, että ylempänä hallintoa olevien toimielinten ja niissä vaikuttavien luottamushenkilöiden asiantuntemusta pidetään vahvempana kuin mitä alemmilla, esim. osuuskunnan kokous ja edustajisto, portailla. Mikäli olisin valinnut toisin, tutkielman lopputulema ja johtopäätökset olisivat saaneet mitä luultavimmin erilaisia painotuksia.

Tutkimusprosessi oli valmiin aineoston käytön myötä teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen muodostumisen osalta erityinen. Käytössäni oleva monipuolinen ja rikas aineisto tuntui aluksi haasteelliselta käsitellä, koska luonnollisesti tutkimuksellisia vaihtoehtoja oli monia. Esiymmärryksen saamiseksi keräsin aihealueesta mahdollisimman monipuolisen ja kattavan kuvan aineistoon kytkeytyvästä teoriasta, jonka jälkeen tutkimuksellinen suunta pala palalta selkeytyi.

Tämä perusteellinen taustatyö mahdollisti minulle aineiston parhaan mahdollisen käsittelyn ja jäsentelyn. Tuloksinassani hyödynnän tutkielman teoreettista viitekehystä, johon pohjaan analyysini tuloksinallisen osuuden. Johtopäätöksissä tiivistän analyysin pohjalta tuloksinani ja ymmärrykseni tutkielmani tuloksista. Mitä tulee tutkimusraporttiin, on sen tarkoituksena ollut tiivistää teoria ja empiria, ja tuoda se esille selkeästi ja lukijaystävällisesti.

Hirsjärven yms. (1997, 232-233) pitää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina tutkijan tarkkaa ja täsmällistä selostusta tutkimuksen kulusta. On hyvin tärkeää, että aineiston keruuseen liittyvät olosuhteet, toimenpiteet ja muut mahdollisesti lopputulokseen vaikuttavat tekijät kuvataan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtia painottaen.

Olen pyrkinyt tutkielmassani mahdollisimman seikkaperäiseen ja läpinäkyvään kuvaukseen ja tarkkuuteen tutkimusprosessista ja sen eri vaiheista. Mitä tulee teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon, sitä on koostettu työn laajuus, kokonaisuus ja lähdekriittisyyden periaatteet huomioiden. Aineistosta on tiivistetty tämän tutkielman kannalta oleelliset kysymykset, joita ohjaa tutkielman aiheeseen kytkeytyvä teemoittelu. Aineiston analyysin kohdalla tutkimuksen johdonmukaisuuden tueksi olen halunnut sisällyttää tutkimusaineiston sisältämiä lainauksia. Olen pyrkinyt kaikissa tutkimuksellisissa toiminissani perusteltavuuteen ja avoimuuteen, koska sitä kautta pystyn antamaan parhaan mahdollisen taustoittavan tiedon laadullisen tutkielman luotettavuuden ja uskottavuuden todentamiselle.

5.4 Jatkotutkimus

Tämä pro gradu -tutkielma perustuu Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten laadullisiin vastauksiin heidän käsityksistään osuuskunnan hallinnosta erityispiirteineen sekä osuustoiminnan ideologian tuntemisesta. Tutkielmassa on hyödynnetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Jatkossa olisikin mielenkiintoista selvittää kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin, miten esimerkiksi samoihin teemoihin keskittyvä määrällistä tutkimustapaa hyödyntävän tutkimusmenetelmän nähtäisiin antavan lisää laadullisen menetelmän ja siitä saatujen vastauksien tueksi.

Relevanttia olisi myös jatkaa tämän tutkielman tulosten perusteella vielä syvemmälle aineiston analysoinnin osalta. Toisiko vastaajien iän, sukupuolen, ammatin tai koulutuksen ottaminen mukaan analysoinnin lähtökohdaksi jotain uutta ja tarkempaa tutkimustietoa hallinnon osaamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä?

Vertailututkimuksen keinoin voisi myös tarkastella, miten toiset samat peruselementit omaavista osuustoimintayrityksistä ja niiden hallintoneuvoston jäsenensä vastaisivat tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Näyttäytyisikö vastaukset samanlaisina kuin mitä tässä tutkielmassa vai olisiko nähtävissä merkittäviä eroja?

Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös muiden osuuskunnan toimielinten jäsenten keskuudessa saatujen vastausten laadullinen analysointi. Toisiko esimerkiksi edustajiston tai hallituksen keskuudesta kerätty vastaava aineisto minkälaisia uusia näkökulmia tai ulottuvuuksia?

Olisi myös kiinnostavaa tutkia, toisiko eri metodin, esimerkiksi avoimen- tai teemahaastattelun käyttö saman aihepiirin kysymyksistä jotain uutta esille. Haastattelu metodina mahdollistaisi vielä syvemmän ja yksityiskohtaisemman otteen mitä kysely, koska sen avulla olisi mahdollista olla suorassa ja vastavuoroisessa kommunikaatiossa vastaajien kanssa keskustellen ja tehden mahdollisia tarkentavia kysymyksiä, mitä ei tässä tutkielmassa käytetyn aineiston kohdalla ole voitu tehdä. Tämän lisäksi on todettava, että kaikki eivät välttämättä osaa ilmaista itseään tarpeeksi hyvin kirjallisesti.

Havainnointi kokonaisuudessaan voisi tuoda vastaajan todellisesta tietotaidosta tutkimuksen aihepiiriä kohtaan hieman erilaista näkökulmaa esiin, koska tilanne olisi aito ja vastavuoroinen verrattuna kyselymuotoiseen tiedonkeruuseen. Esimerkiksi tässä tilanteessa vastaamatta jättäminen kertoisi suoraan haastattelijalle, ettei haastateltavalla ole kysymykseen pohjautuvaa tuntemusta ja osaamista.

Kaiken kaikkiaan osuuskunnan hallintoa on tutkittu hyvin niukasti niin Suomessa kuin muualla maailmassa, joten kaikenlainen osuustoiminnallinen tutkimus on tervetullutta jatkossakin. Erityisesti jäsenten osallisuutta osuuskunnan hallintoon monella eri tasolla on syytä painottaa tulevaisuuden tutkimuskysymyksissä.

LÄHTEET

- Böök, S.Å. 1992. *Co-operative Values in a Changing World*. Geneva: ICA.
- Byrne, N., McCarthy, O., & Ward, M. 2007. An Alternative approach to oversight: the case of the supervisory committee in Irish credit union. *International Journal of Co-operative Management* 3(2), 58-67.
- Cornfort, C. 2002. Making sense of co-operative governance: Competing models and tensions. *Review of International Co-operatio* 95(1), 51-57.
- Cornfort, C. 2004. The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Puplic and Cooperative Economics* 75(2), 11-32.
- Davis, P. 2001. The Governance of Co-operatives under competitive conditions: issues, processes and culture. *Corporate Governance* 1(4), 28-39.
- Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L. & Lähdesmäki, T. 2002. *Hallitus. Omistajan asialla – johdon tukena*. Porvoo. Boardman Oy ja WSOY.
- Hind, A.M. 2012. The Chasing Values of the Cooperative and Its Business Focus. *American Journal of Agricultural Economics* 79(4), 1077-1082.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. *Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. WSOY.
- Huhtala, K. & Tuominen, P. 2017. Election of Board Members in Cooperatives: A Review on Cooperative Governance Vis-à-vis Corporate Governance. *Academic Conferences International Limited*, 945-954.
- Jussila, I., Saksa, J-M. & Tienari, J. 2007. Dynamics and tensions in Governance: evidence from Finnish co-operatives. *International Journal of Co-operative Management* 3(2), 29-29.
- Jussila, I., Byrne, N., & Forsström-Tuominen, H. 2012. Affective Commitment in Co-operative Organizations: What makes members want to stay? *International Business Research* 5(10), 1-10.
- Jussila, I. 2015. *Tiedolla, taidolla, intohimolla. Liiketoiminnan ja omistajayhteisön johtaminen*. Saarijärvi. Pellervo-Seura.
- Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. (2006) *Tehokas omistajahallinto. Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja*. Jyväskylä. Pellervo-Seura.
- Laurinkari, J. 2004. *Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio. Pellervo-Seura.
- Laurinkari, J. 2007. *Yhteisötaalous. Johdatus perusteisiin*. Palmenia. Helsinki.
- L'Huillier, Barbara Marie 2014. What does corporate governance actually mean? *Corporate Governance* 14(3), 300 - 319.

- MacPherson, I. 1995. *Co-operative principles for the 21st century*. International Co-operative Alliance. Geneve SRO Kundig.
- Nilsson, J. 1996. The Nature of Cooperative Values and Principles. *Annals of Public and Cooperative Economics* 67(4), 663-653.
- Nilsson, J. 2001. Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management* 17, 329-356.
- Novkovic, S. 2005. Co-operative Business: the role of co-operative principles and values. Paper presented at the *International Cooperative Alliance Research Conference*, 11.-14.8.2005, Cork, Ireland, 1-21.
- Novkovic, S. 2008. Defining the co-operative difference. *The Journal of Economics* 37, 2168-2177.
- Mooney, P., & Gray, T.W. 2002. Cooperative Conversion and Restructuring in Theory and Practice. United States Department of Agriculture. Rural Business – Cooperative Service. RBS Research Report 185, I-VII, 1-17.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2008. ICA: *Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle*. 4. painos.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2005. *Osuustoiminta – vastuullista suomalaista omistajuutta*. Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Palokangas, S. 2016. *Kymmenen vuotta etuajassa. Toimitusjohtaja tuottajaomisteisessa yrityksessä*. Pellervo-Seura.
- Pargendler, Mariana 2016. The Corporate Governance Obsession. *The Journal of Corporation Law*. 42(2), 359-402.
- Pellervo-Seura. 2001. Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat*. Hansaprint. Vantaa.
- Puusa, A., Mönkkönen, K., & Varis, A. 2013. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1, 6-14.
- Pöyhönen, S. 2011. *Omistajaoikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Pöyhönen, S. 2013. *Osuuskunta ja osuuskuntalaki*. Talentum Media Oy. Liettua.
- Ristikangas, V. & Junkkari, L. 2011. *Sukset ristissä - omistajien, hallitustyön ja johdon yhteistyö*. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Seppelin, M. 2000. *Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan. Julkaisuja 28*. Mikkeli: Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti.

- Suomela, E. 2010. *Hallitus ja corporate governance*. Helsinki. KHT-Media Oy.
- Skurnik, S. 2002. The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organizing Economic Activities – Past, Present and Future. *The Finnish Journal of Business Economics* 1, 10-11, 103-124.
- Staatz, J. M. (1983). The Cooperative as a Coalition: A Game-Theoretic Approach. *Am J Agric Econ* 65(5), 1084–1089.
- Tricker, B. 2012. *Corporate Governance: Principles, Policies and Practises*. Second Edition. Oxford University Press.
- Troberg, E. 2009. Implications of Value-driven Entrepreneurship in Finnish Employee-owned Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies* 42(3).
- Troberg, Eliisa 2000. The Relevance of Transaction Cost and Agency Theoretical Concepts to the Management of Knowledge Intensive Co-operatives. *Turku School of Economics and Business Administration*. Turku, 252.
- Troberg, E. 2014. *Osuustoiminnan idea*. Helsinki. Pellervo-Seura.
- Tuominen, P., Jussila, I. & Kojonen, S. 2009. Overcoming Challenges to Governance in Consumer Co-operative: analysing reports of key representatives. *International Journal of Co-operative Management* 4, 22-35.
- Watkins, W.P. 1986. *Co-operative Principles: Today and Tomorrow*. Manchester, England: Holyoake Books.
- Watkins, W.P. 1990. *Yhteenliittymisen voima – osuustoiminnan periaatteet tänään ja huomenna*. Suom. Liisa-Maria Piila (alkup. Co-operative Principles – Today & Tomorrow). Kulutusosuustoiminnan Keskusliitto. Painokaari Oy.
- Zamagni, S., & Zamagni, V. 2010. *Cooperative enterprise: Facing the challenge of globalization*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Elektroniset lähteet

- Arvopaperimarkkinayhdistyksen verkkosivusto. Hallinnointikoodi (Corporate Governance) 1.10.2015. Viitattu: 1.12.2017.
<https://kauppakamari.fi/hankkeet/julkaisut/listayhtioidenhallinnointikoodi/>
- Huhtala, K. 2017. Osuustoimintablogi. Osuuskunnan governance. Blogisarja osa 4. Hallituksen valinta -miten tasa-arvo toteutuu. Viitattu: 20.3.2018.
<https://pellervo.fi/osuustoimintablogi/2017/03/10/osuuskunnan-governance-osa-4-hallituksen-valinta-miten-tasa-arvo-toteutuu/>
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. (2008) Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Viitattu: 25.20.2016.
https://pellervo.fi/avada_portfolio/selvitys-osuustoimintatutkimuksesta-maailmalla-ja-suomessa/

Osuuskuntalaki sellaisena kuin se oli 1.1.2014. Viitattu: 5.10.2016.
<http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2013/12/osuuskuntalaki2014.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) kotisivu. Viitattu: 5.10.2016.
<http://www.oecd.org/>

Pellervo-Seura. 2010. Osuustoimintatutkimus laajenee ja monipuolistuu. *OT-lehti*.
 Viitattu: 25.10.2016.
http://www.pellervo.fi/otlehti/ot6_10/ot6a_10.htm

Pellervo-Seura. 2011. Omistajuus ja hallinto osuustoiminta- ja keskinäisissä yrityksissä. *OT-lehti. Osuustoiminta-lehden 2/2011 liite*. Viitattu: 25.10.2016.
http://www.pellervo.fi/otlehti/ot2_11/ot2_11.htm

Pellervo-Seuran internet-sivut. 2017. Viitattu: 30.11.2017. <https://pellervo.fi/tietoa-osuustoiminnasta/tietopankki/>

Karhinen, R. 2015. Hyvän johtajan pitää tunnistaa jäsenistön tarpeet. Reijo Karhisen juhlapuhe, OP Tampereen 90-vuotisjuhlaseminaari, 2.9. 2015. *OT-lehti, verkkojulkaisu* 28.10.2015.
 Viitattu: 23.3.2018. <http://otlehti.pellervo.fi/2015/10/28/hyvan-johtajan-pitaa-tunnistaa-jaseniston-tarpeet/>

Skurnik, S. 2005. Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Viitattu: 14.12.2017. Helsinki School of Economics. HeSE print.
<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a251.pdf>

Tenaw, S., Heinonen, V., Karhu, S., & Ollila, P. 2015. (Toim.) *Osuuskunnat ja kestävä kehitys*. Kirjapaino Fram Oy, 92-103. Viitattu: 31.11.2017.
<https://pellervo.fi/wp-content/uploads/2015/02/osuuskunnat-ja-kestava-kehitys.pdf?cd9ca8>

Tutkimusaineiston kysymykset kokonaisuudessaan**Taustatiedot**

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Koulutus
4. Asema/ammattinimike

Aineiston kysymykset

5. Kuinka kauan olet ollut mukana Osuuskunta X:n hallinnossa?
6. Oletko ollut muissa Osuuskunta X:n hallintoelimissä? Jos kyllä, kerro missä?
7. Tiedätkö, millainen Osuuskunta X:n hallintorakenne on? Jos kyllä, kuvaa se omin sanoin.
8. Miten päädyit mukaan Osuuskunta X:n hallintoon?
9. Miksi juuri sinä olet sopiva henkilö Osuuskunta X:n hallintoneuvostoon? Miksi luulet, että tulit valituksi tehtävään?
10. Miten koet oman roolisi ja tehtäväsi hallintoneuvoston jäsenenä?
11. Mitä sinä koet päättäväsi Osuuskunta X:ssä?
12. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli edustajistolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
13. Mitkä mielestäsi ovat edustajiston jäsenten vastuut ja velvollisuudet?
14. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli hallintoneuvostolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
15. Mitkä mielestäsi ovat hallintoneuvoston jäsenten vastuut ja velvollisuudet?
16. Mistä asioista hallintoneuvosto tekee päätöksiä?
17. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli hallituksella on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
18. Mitkä ovat mielestäsi hallituksen jäsenten vastuut ja velvollisuudet?
19. Mistä asioista hallitus tekee päätöksiä?

LIITE 1 (2/2)

20. Kuvaile omin sanoin, mitkä mielestäsi on Osuuskunta X:n toimitusjohtajan rooli ja tehtävät, vastuut ja velvollisuudet?
21. Mitä mieltä olet siitä, että toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja?
22. Kuvaile omin sanoin, mikä mielestäsi on Osuuskunta X:n johtoryhmän roolit ja tehtävät, vastuut ja velvollisuudet?
23. Kuvaile vapaasti millaisia asioista/mielikuvia siihen spontaanisti yhdistät?
24. Mikä mielestäsi on Osuuskunta X:n perustehtävä eli toiminnan tarkoitus. Toisin sanoen miksi Osuuskunta X on olemassa ja ketä varten?
25. Mikä sinun mielestäsi on omintakeista Osuuskunta X:lle?
26. Millaiset asiat mielestäsi ovat Osuuskunta X:n toiminnan kannalta keskeisiä?
27. Mihin Osuuskunta X sinun käsityksesi mukaan toiminnallaan pyrkii?
28. Eroaako Osuuskunta X mielestäsi muista vastaavista osuuskunnista? Jos vastasit kyllä, kertoisitko miksi?
29. Eroaako Osuuskunta X:n (idea ja käytäntö) muista yrityksistä? Jos vastasit kyllä, kertoisitko miten?
30. Millainen on mielestäsi Osuuskunta X:n tunnettuus ja imago?
31. Millaisia tulevaisuuden tavoitteita Osuuskunta X:lla on tai tulisi olla?
32. Kuvaile omin sanoin, mitä mielestäsi on osuustoiminta?
33. Mitä osuustoiminta sinulle henkilökohtaisesti merkitsee?
34. Tunnetko osuustoiminnan arvot ja periaatteet? Jos vastasit kyllä, luettele ne tai kuvaa omin sanoin.
35. Mitä osuustoiminnan periaatteet mielestäsi tarkoittavat käytännössä?
36. Onko Osuuskunta X mielestäsi osuustoiminnallinen yritys?
37. Kyllä vastaus: Missä asiassa tai käytännön tekemisessä näkyy parhaiten se, että Osuuskunta X on osuustoiminnallinen yritys? EI vastaus: Perustelisitko, miksi koet, että Osuuskunta X ei ole osuustoiminnallinen yritys?

LIITE 2 (1/2)**Tutkimusaineistosta valikoidut kysymykset****Taustatiedot**

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Aiempi toimiminen hallinnollisissa toimielimissä
4. Hallintovuodet

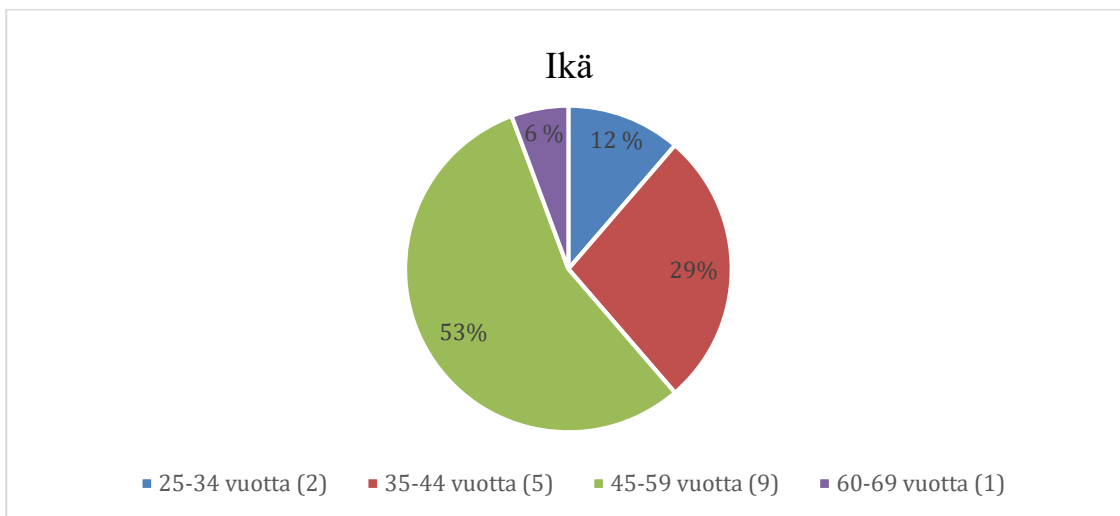
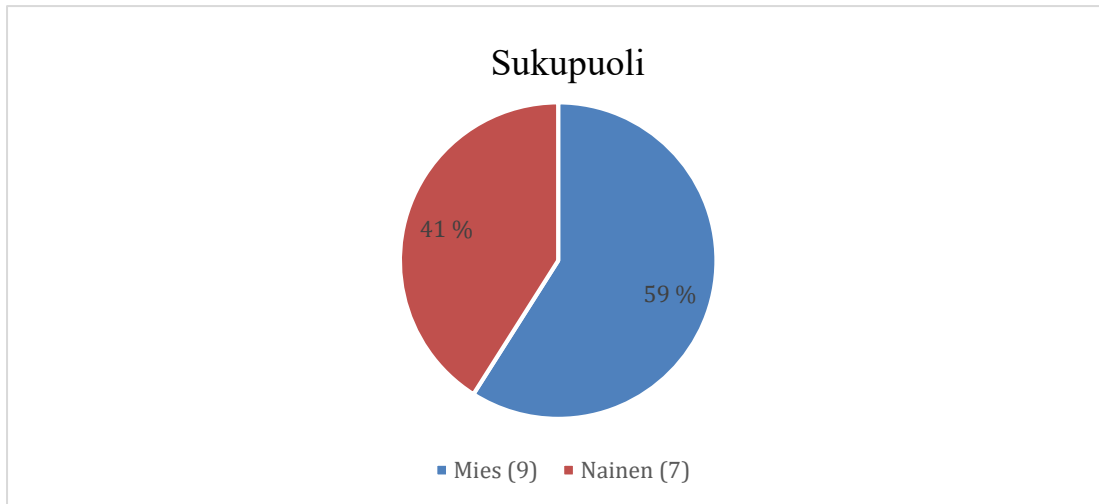
Osuuskunnan hallintomallin ja oman roolin tunnettuus ja osaaminen

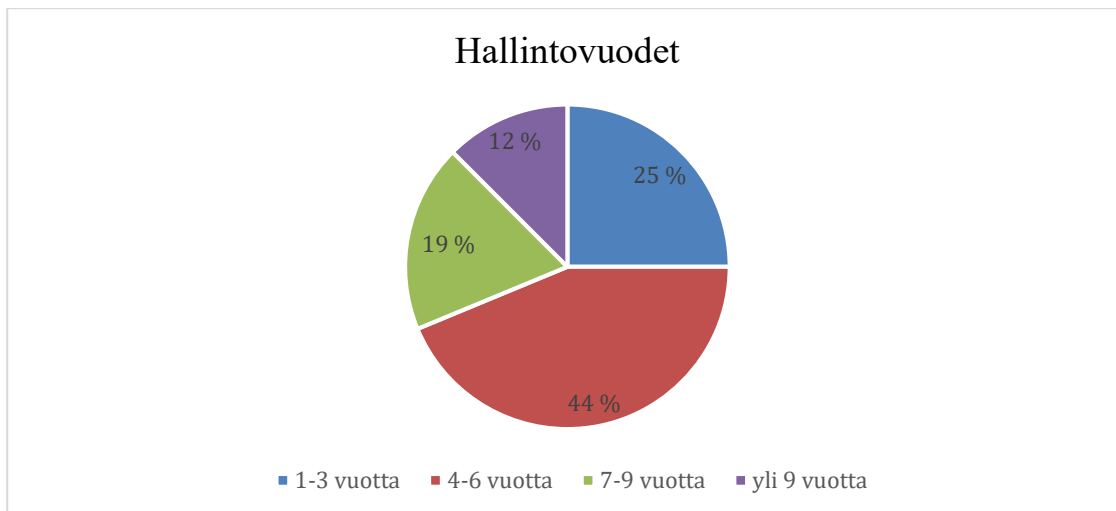
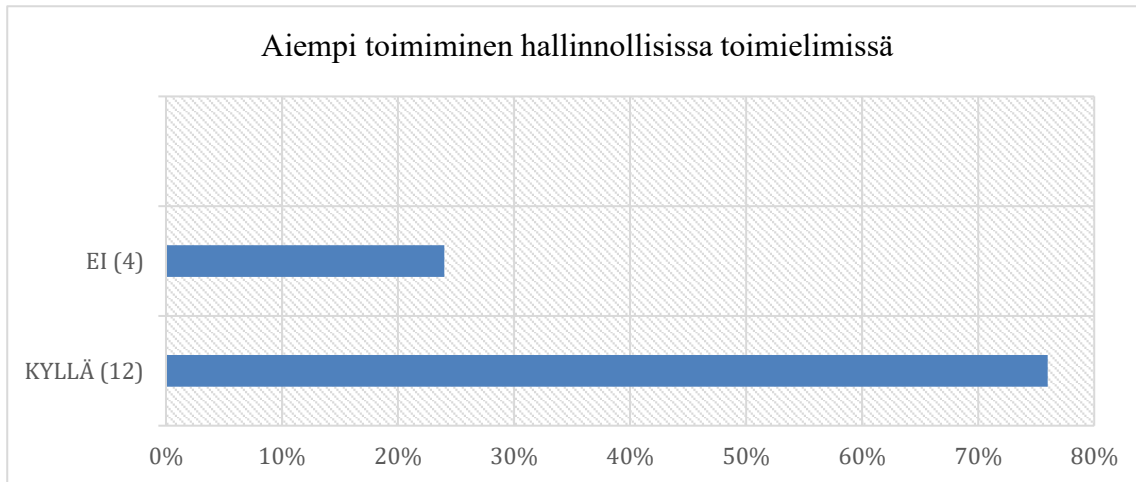
5. Kuinka kauan olet ollut mukana Osuuskunta X:n hallinnossa?
6. Oletko ollut muissa Osuuskunta X:n hallintoelimissä? Jos kyllä, kerro missä?
7. Tiedätkö, millainen on Osuuskunta X:n hallintorakenne? Jos kyllä, kuvaa se omin sanoin.
8. Miten päädyit mukaan Osuuskunta X:n hallintoon?
9. Miksi juuri sinä olet sopiva henkilö Osuuskunta X:n hallintoneuvostoon? Miksi luulet, että tulit valituksi tehtävään?
10. Miten koet oman roolisi ja tehtäväsi hallintoneuvoston jäsenenä?
11. Mistä sinä koet päättäväsi Osuuskunta X:ssä?
14. Kuvaille omin sanoin, millainen rooli hallintoneuvostolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävä?
15. Mitkä mielestäsi ovat hallintoneuvoston jäsenten vastuut ja velvollisuudet?
16. Mistä asioista hallintoneuvosto tekee päätöksiä?

LIITE 2 (2/2)**Osuustoiminnan sekä arvojen ja periaatteiden tunnettuus ja osaaminen**

29. Eroaako Osuuskunta X (idea ja käytäntö) muista yrityksistä? Jos vastasit kyllä, kertoisitko miksi?
32. Kuvaile omin sanoin, mitä on mielestäsi osuustoiminta?
33. Mitä osuustoiminta sinulle henkilökohtaisesti merkitsee?
34. Tunnetko osuustoiminnan arvot ja periaatteet?
35. Mitä osuustoiminnan periaatteet tarkoittavat mielestäsi käytännössä?
36. Onko Osuuskunta X mielestäsi osuustoiminnallinen yritys?
37. Kyllä vastaus: Missä asiassa tai käytännön tekemisessä näkyy parhaiten se, että Osuuskunta X on osuustoiminnallinen yritys? EI vastaus: Perustelisitko, miksi koet, että Osuuskunta X ei ole osuustoiminnallinen yritys?

Vastaajien taustatiedot





Lista kuvioista ja taulukoista

Kuvio 1. Osuuskunnan toimielimet ja hallinnon perusrakenne, s. 17

Kuvio 2. Tutkielman teoreettinen viitekehys, s. 30

Taulukko 1. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet, s. 23