

**ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO**

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

**OSUUSKUNNAN HALLINNON JÄSENEEN JURIDISEN VASTUUN TUNNETTUUS**

Laura Tölli

5212301 Pro gradu –tutkielma,

Laskentatoimi ja yritys juridiikka

Ohjaajat: Pasi Syrjä (pasi.syrja@uef.fi)

ja Anu Puusa (anu.puusa@uef.fi)

28.4.2020

## Tiivistelmä

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta</b>		Yksikkö <b>Kauppatieteiden laitos</b>	
Tekijä Laura Tölli		Ohjaajat Pasi Syrjä & Anu Puusa	
Työn nimi (suomeksi ja englanniksi) <b>Osuuskunnan hallinnon jäsenen juridisen vastuun tunnettuus</b> <b>Co-operative governance members awareness of the legal liability</b>			
Pääaine <b>Laskentatoimi ja yritysjuridiikka</b>	Työn laji <b>Pro gradu -tutkielma</b>	Aika <b>28.4.2020</b>	Sivuja <b>86 + 2 (5 sivua)</b>
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää osuuskunnan hallinnon jäsenten tietämystä ja tuntemusta juridisesta vastuusta. Tavoitteena oli tarkastella osuuskunnan hallinnon jäsenten käsityksiä osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta ja tutkia, miten osuuskunnan hallintoelinten jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen työtä, roolia, vastuuta ja velvollisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietämystä osuuskunnan hallinnosta ja hallinnon jäsenten tietoisuudesta. Tavoitteena on myös lisätä osuuskunnan hallintoon liittyvää tieteellistä keskustelua, sillä osuustoiminnallisten yritysten tutkimus on ollut suhteellisen niukkaa.</p> <p>Tutkimuksen aineistona oli valmis kaksiosainen kyselyaineisto, joka on kerätty yhdessä kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiosta käytetään nimitystä <i>Osuuskunta X</i> vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi. Kysely tehtiin kyseisen osuuskunnan edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenille. Edustajiston kyselyyn vastasi 37 edustajiston jäsentä (N=37) ja hallintoneuvoston kyselyyn 17 hallintoneuvoston jäsentä (N=17). Luonteeltaan tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus ja aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena on, että osuuskunnan hallinnon jäsenet eivät tunne tai pidä juridista vastuuta olennaisena osana hallinnon jäsenen vastuussa. Kaiken kaikkiaan osuuskunnan hallinnon jäsenillä on hyvin erilaisia käsityksiä hallinnon jäsenen vastuusta ja yhtä selkeää käsitystä siitä, mitä hallinnon jäsenen vastuu sisältää, ei ole olemassa. Merkittävää on, etteivät osuuskunnan hallinnon jäsenet myöskään tunne oman hallintoelimensä vastuuta juridisen vastuun näkökulmasta paremmin kuin muidenkaan hallintoelinten jäsenten vastuuta. Kuitenkin hallituksen jäsenen vastuu juridisen vastuun näkökulmasta on yleisesti parhaiten tunnettu vertailtaessa juridisen vastuun tunnettuutta eri hallintoelinten kohdalla.</p>			
Avainsanat Juridinen vastuu, oikeudellinen vastuu, osuuskunnan hallinto, corporate governance			

## **ESIPUHE**

Tämä pro gradu -tutkielma on laadittu professori Anu Puusan toimeksiannon pohjalta Itä-Suomen yliopiston kauppätieteiden laitoksella.

Haluankin kiittää professori Puusaa kiinnostavan ja haastavan aiheen tarjoamisesta ja sekä opastuksesta osuustoiminnan tutkimuksen mielenkiintoiseen maailmaan. Lisäksi kiitän professori Pasi Syrjää asiantuntevasta ohjauksesta ja opastamisesta koko tutkimusprosessin aikana.

Erityisen suuret kiitokset osoitan myös Osuustoimintakeskus Pellervolle Hannes Gebhardin rahanapurahan sekä kaikesta muusta saamastani tuesta.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	7
1.1 Johdatusta aiheeseen .....	7
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset .....	9
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	10
1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	11
1.5 Tutkimusraportin rakenne .....	12
<b>2 OSUUSTOIMINTA, OSUUSKUNTA JA OSUUSKUNNAN HALLINTO</b> .....	13
2.1 Osuustoiminta ja osuuskunta .....	13
2.2 Osuuskunnan hallinto .....	15
2.2.1 Demokraattisuus ja edustuksellisuus osuuskunnan hallinnon erityispiirteenä .....	17
2.2.2 Osuuskunnan kokous ja edustajisto .....	19
2.2.3 Hallitus .....	20
2.2.4 Hallintoneuvosto .....	21
2.2.5 Toimitusjohtaja .....	23
<b>3 CORPORATE GOVERNANCE JA OSUUSKUNNAN HALLINNON JURIDINEN VASTUU</b> .....	25
3.1 Corporate governance .....	25
3.1.1 Hyvän hallinnon periaatteista .....	27
3.1.2 Corporate governance osuuskuntien näkökulmasta .....	29
3.2 Näkökulmia osuuskunnan hallinnon vastuuseen .....	31
3.3 Osuuskunnan hallinnon juridisen vastuun pääpiirteet .....	33
3.3.1 Johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus .....	35
3.3.2 Vahingonkorvausvastuu .....	37
3.3.3 Yhteenveto juridisen vastuun pääpiirteistä .....	39
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	41
4.1 Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat .....	41
4.2 Tutkimusaineiston keruu .....	42
4.3 Tutkimusaineiston kuvaus .....	43
4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi .....	44
<b>5 EDUSTAJISTON JA HALLINTONEUVOSTON JÄSENTEN KÄSITYKSIÄ HALLINNON JÄSENEEN VASTUUSTA JA JURIDISEN VASTUUN TUNNETTUUS</b> .....	48
5.1 Edustajiston jäsenten käsityksiä osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta ja juridisen vastuun tunnettuus .....	48
5.1.1 Edustajiston jäsenten käsityksiä omasta eli edustajiston jäsenen vastuusta .....	48

5.1.2 Edustajiston jäsenten käsityksiä hallintoneuvoston jäsenen vastuusta .....	53
5.1.3 Edustajiston jäsenten käsityksiä hallituksen jäsenen vastuusta .....	56
5.1.4 Edustajiston jäsenten käsityksiä toimitusjohtajan vastuusta.....	58
5.2 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta.....	60
5.2.1 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä omasta eli hallintoneuvoston jäsenen vastuusta .....	60
5.2.2 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä edustajiston jäsenen vastuusta.....	61
5.2.3 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä hallituksen jäsenen vastuusta .....	63
5.2.4 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä toimitusjohtajan vastuusta .....	64
5.3 Juridisen vastuun tunnettuus osana eri hallintoelinten jäsenen vastuuta.....	66
<b>6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET JURIDISEN VASTUUN TUNNETTUUDESTA OSANA OSUUSKUNNAN HALLINNON JÄSENEEN VASTUUN TUNTEMUSTA.....</b>	<b>70</b>
6.1 Tutkimustulosten yhteenveto.....	70
6.1.1 Yhteenveto edustajiston jäsenten vastauksista.....	70
6.1.2 Yhteenveto hallintoneuvoston jäsenten vastauksista .....	72
6.1.3 Tutkimustulosten yhteenveto kokonaisuudessaan .....	74
6.2 Johtopäätökset ja tutkimustulosten pohdintaa .....	75
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointia.....	77
6.4 Jatkotutkimusehdotuksia .....	80
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>81</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>87</b>

## KUVIOT JA TAULUKOT

<b>Kuvio 1.</b> Teoreettinen viitekehys.....	11
<b>Kuvio 2.</b> Osuuskunnan hallinto. ....	17
<b>Kuvio 3.</b> Corporate governancen osa-alueet osuuskunnissa.....	26
<b>Kuvio 4.</b> Yritysjohdon ja luottamushenkilöiden vastuut.....	32
<b>Kuvio 5.</b> Juridisen vastuun osa-alueet .....	34
<b>Kuvio 6.</b> Juridisen vastuun pääpiirteet.....	39
<b>Kuvio 7.</b> Aineiston sisällönanalyysi. ....	47
<b>Taulukko 1.</b> Juridinen vastuu edustajiston jäsenten vastauksissa.....	67
<b>Taulukko 2.</b> Juridinen vastuu hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa. ....	68

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatusta aiheeseen

Sanotaan, että Suomi on maailman osuustoiminnallisim maa (mm. Jussila, Kalmi & Troberg 2008). Tuhansien järvien lisäksi myös tuhansien osuuskuntien maa – itse asiassa 4000 osuuskunnan maa. Eikä siinä vielä kaikki. Yhteensä Suomessa on 7,1 miljoonaa osuuskunnan jäsenyyttä, ja 84 % suomalaisista onkin jonkin osuuskunnan tai keskinäisen vakuutusyhtiön jäsen. (OT 2020.) Osuustoiminnan merkitys suomalaiseen yhteiskuntaan on siis kiistatonta ja suomalaiset osuuskunnat pärjäävät myös maailmanlaajuisessa vertailussa. Maailman sadan suurimman osuuskunnan joukkoon liikevaihdon perusteella yltää nimittäin neljä suomalaista osuuskuntaa. Esimerkiksi SOK on uusimman listauksen mukaan sijalla 42, Metsä Group sijalla 84 sekä eläkeyhtiöt Varma sijalla 88 ja Ilmarinen sijalla 98 (World Cooperative Monitor 2019).

Osuustoiminnalla on siis merkittävä asema Suomessa, mutta samanaikaisesti osuustoimintaan liittyvä tutkimus niin Suomessa kuin maailmallakin on ollut suhteellisen vähäistä ja liiketaloustieteen kirjallisuudessa sitä käsitellään niukasti (Kalmi 2007; Jussila ym. 2008; Novkovic 2008; Pöyhönen 2011). Tutkimuskirjallisuuden vähäisyyttä voidaan pitää huolestuttavana, sillä tämän seurauksena ymmärrys osuuskunnan hallinnosta ei kasva ja käytännön alan toimijoilla ei ole käytössään syvälistä tietoa osuuskuntien kehittämisen tukena. (Huhtala & Tuominen 2019). Osuuskunnat eroavatkin perinteisistä sijoittajayrityksistä monella tapaa, mikä on tärkeää ymmärtää myös osuuskunnan johdossa. Esimerkiksi omistuksen luonne, tavoitteenasettelu, rahoitus- ja tuloksenjakotavat sekä päätöksenteko eroavat perinteisistä yritysmuodoista. (Pellervo 2001.) Täten myös osuuskuntien koko hallintorakenne eroaa perinteisestä sijoittajaomisteisesta yrityksestä (Huhtala & Tuominen 2016). Menestyäkseen kilpailussa, osuuskunnan hallinnon on hyvä ymmärtää osuuskunnan erityispiirteet. Täten osuustoiminnallisten yritysten tutkimuksen lisääntyminen hyödyttäisi myös osuuskunnan johtoa ja hallintoa.

Osuuskunnat ovat jäsentensä omistamia ja hallitsevia yrityksiä. Yleisesti osuustoiminta perustuu vastuulliseen omistajuuteen, johon linkittyvät hyvä omistajaohjaus, tehokas operatiivinen johtaminen sekä toimiminen osuuskunnan hallintoelimissä (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 14). Osuustoiminnallisten yritysten hallinnossa on tyypillisesti siis niin kutsuttuja maallikkojäseniä, mikä tuo oman erityispiirteensä osuuskuntien hallintoon. Vaikka osuustoiminnan tutkimuksen vähyyttä onkin moitittu, on tutkimusta silti tehty. Osuustoiminnallisten yritysten hallinnon tutkimus

onkin ollut lisääntyneen mielenkiinnon kohteena. Esimerkiksi Cornforth (2002 & 2004) on tutkinut osuuskunnan hallintorakennetta ja pyrkinyt täten lisäämään ymmärrystä osuuskunnan erityisestä hallintorakenteesta. Choi, Choi, Jang ja Park (2014) ovat selvittäneet, miten hallituksen tehokkuus vaikuttaa osuuskunnan jäsenten osallistumiseen ja osallistumisen vaikuttamista koko osuuskunnan toimintaan. Berge, Caldwell ja Mount (2016) puolestaan ovat tarkastelleet osuuskuntien kehitystä ja selvittäneet erityisesti osuuskuntien johtajien ymmärrystä ja käsityksiä osuuskuntien hallinnosta. Näiden lisäksi osuuskunnan hallintoon liittyvää tutkimusta on tehty esimerkiksi osuuskuntien jäsenten osallistumisesta hallintotyöskentelyyn (mm. Chaves, Soler & Sajardo 2008; Barraud-Didier, Henninger & El Akrami 2012), päätöksenteko-oikeuksien jakautumisesta hallituksen ja johdon kesken (Bijman, Hendrikse & van Oijen 2013), sekä toimitusjohtajan asemasta osuuskunnassa (Cook & Burrell 2013).

Osuuskuntien hallinnon jäsenten vastuuta ei puolestaan ole juurikaan tutkittu. Yleisesti yritysjohtajien ja luottamushenkilöiden vastuu koostuu kahdesta eri osa-alueesta: juridisesta ja liiketaloudellisesta vastuusta. Osuuskunnan juridisella vastuulla tarkoitetaan, että johdon on toimittava lakien, sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti. (Lehto & Holopainen 2019.) Yleisesti ottaen oikeudellista vastuuta on tutkittu lähinnä osakeyhtiöiden hallituksen jäsenen näkökulmasta (mm. Seyman 2018). Yhtenä näkökulmana tutkimuksessa on ollut myös oikeudellisen vastuun vaikutusten tarkastelu. Esimerkiksi He, Pan ja Tian (2017) havaitsivat oikeudellisen vastuun vaikuttavan tehokkaasti tilintarkastajien käyttäytymiseen. Bradley ja Chen (2011) tarkastelivat puolestaan johdon rajoitettua vastuuvastuuta ja vahingonkorvausvaatimuksia,

Vaikka oikeudellinen vastuu ei vaikuta olleen erityisen vilkkaan keskustelun kohteena tutkimuskirjallisuudessa, kiinnitti vuosien 2007 ja 2008 pankki- ja rahoituskriisi yhä enemmän huomiota myös hallinnon jäsenen vastuuseen ja tarkasteluun nousivat myös osuustoiminnalliset pankin hallintoineen. Keskustelu johdon ja hallinnon oikeudellisesta vastuusta onkin noussut esiin juuri pankki- ja finanssialan näkökulmasta ja kriittinen keskustelu oikeudellisesta vastuusta ja erityisesti yritysten hallintoelinten epäonnistumisesta on noussut esille (Körner 2017). Körner, Müller, Paul ja Schmidt (2013) ovat myös tutkineet hallintoneuvostojen jäsenten pätevyyttä Saksassa toimivissa pankeissa pankkikriisin seurauksena.



Osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuu erityisesti oikeudellisesta näkökulmasta on kokonaisuudessaan siis melko niukasti tutkittu aihe. Tutkimus on keskittynyt lähinnä osuustoiminnallisten pankkien näkökulmaan. Esimerkiksi Körner (2017) on tutkinut pankkien hallintotapaan liittyvät lainsäädännön uudistusta ja sen vaikutusta juuri johdon vastuuvollisuuteen ja oikeudelliseen vastuuseen. Täten onkin mielenkiintoista tarkastella oikeudellista vastuuta muissa osuustoiminnallisissa yrityksissä. Vähäisen tutkimuskirjallisuuden vuoksi on myös mielenkiintoista tarkastella, miten oikeudellista vastuuta yleisestikin tunnetaan itse osuuskuntien hallinnossa.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena on tarkastella osuuskunnan hallintoelinten vastuuta juridisen vastuun näkökulmasta. Tarkoituksena on aluksi kartoittaa kirjallisuuskatsauksen muodossa, mitkä ovat hallinnon jäsenen juridisen vastuun pääpiirteet. Tutkimuksen empiirisessä osassa tavoitteena on tarkastella osuuskunnan hallintoelinten jäsenten käsityksiä hallinnon jäsenen vastuusta tarkemmin. Tavoitteena on erityisesti selvittää, miten osuuskunnan hallinnon jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen työtä, roolia, vastuuta ja velvollisuutta. Tutkielma laaditaan professori Anu Puusan toimeksiannon pohjalta.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä osuustoiminnallisen yrityksen hallinnon tutkimustietoa. Pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä osuuskunnan hallinnosta ja erityisesti hallinnon jäsenten osaamisesta ja tietämyksestä. Tavoitteena on saada käsitys siitä, miten osuuskunnan hallinnon jäsenet kokevat eri hallintoelinten jäsenen vastuun ja miten he yhdistävät juridisen vastuun näkökulman vastuun ja velvollisuuksien näkökulmaan.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta on laadittu seuraava päätutkimuskysymys:

*Millaisia käsityksiä Osuuskunta X:n edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenillä on hallinnon jäsenen vastuusta?*

Selventäviä alakysymyksiä ovat:

1. *Miten Osuuskunta X:n edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenet tuntevat hallinnon jäsenen vastuun yleisesti?*

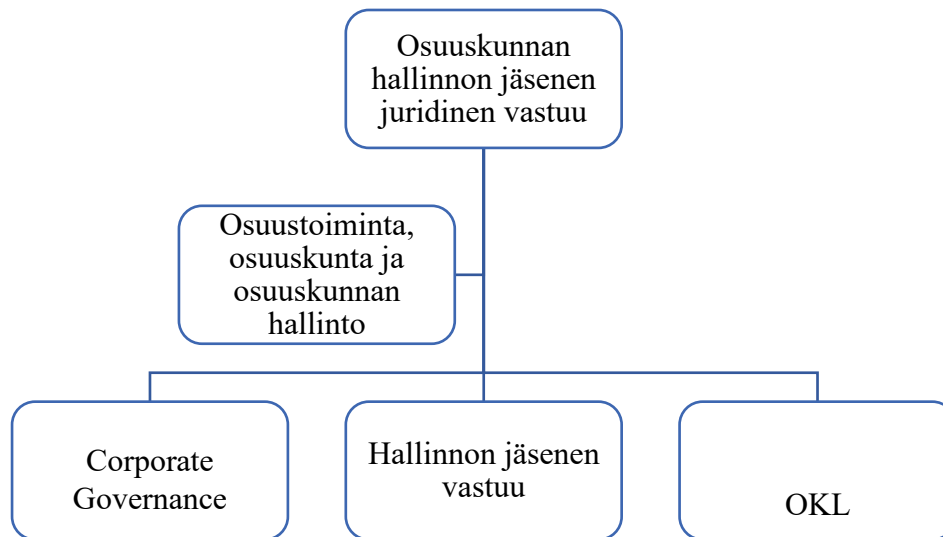
2. *Miten Osuuskunta X:n edustajiston hallintoneuvoston jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen vastuuta, velvollisuuksia, roolia ja tehtävää?*

Alatutkimuskysymysten avulla on tarkoitus selvittää eri hallintoelinten (edustajiston ja hallintoneuvoston) jäseniltä, miten he ymmärtävät hallinnon jäsenen vastuun yleisesti. Tarkoituksena on tämän jälkeen tarkastella yksityiskohtaisemmin, miten hallinnon jäsenet ymmärtävät juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen vastuukysymyksiä.

Kuten aiemmin on jo todettu, osuustoiminnan ja osuustoiminnallisen yrityksen hallinnon tutkimus ei ole ollut erityisen suosittu tutkimussuuntaus liiketaloustieteissä. Täten tämän tutkimuksen tavoitteena onkin syventää tietämystä osuuskunnan hallinnosta ja tuoda esille mahdollisia puutteita hallinnon jäsenten tietämyksessä ja osaamisessa. Mahdollisuuksien mukaan tutkimustulokset voisivat antaa viitteitä siitä, tulisiko osuuskunnan hallinnon jäsenten tietämystä aiheesta syventää. Lisäksi tutkimus voisi tuoda esille uusia tutkimusaukkoja ja tarvetta lisätutkimukselle.

### **1.3 Teoreettinen viitekehys**

Osuuskuntaa ja sen hallinnon toimintaa sääntelee Suomessa ensisijaisesti osuuskuntalaki (421/2013, OKL). OKL määrittelee muun muassa osuuskunnan hallintoelinten tehtäviä ja osuuskunnan johdon vastuuta. Täten OKL on olennaisessa osassa hallinnon jäsenen vastuuta arvioidessa. Osuuskunnan hallinnon vastuuseen linkittyy myös yleinen corporate governance -keskustelu. Lähtökohtaisesti yrityksen hallinnon tarkoituksena on luoda luottamuksen, avoimuuden ja vastuullisuuden ilmapiiri, joka on välttämätöntä pitkäaikaisten investointien, taloudellisen vakauden ja liiketoiminnan rehellisyyden edistämiseksi (OECD 2015, 7). Yhtenä corporate governancen lähtökohtana onkin siis vastuullisuus ja vastuunkanto: yhtiön johdon ja hallintoelinten tulee tietää ja kantaa vastuu, joka niille kuuluu lainsäädännön ja yhtiön toiminnan edellytysten mukaan (Halme 2000).



**Kuvio 1.** Teoreettinen viitekehys.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuukin kahden eri näkökulman pohjalta. Lähtökohtaisesti osuuskunnan hallintorakenne eroaa yleisesti muiden yritysten hallintorakenteista (Huh-tala & Tuominen 2019). Olennaista tutkielman teoriaosuudessa on täten aluksi syventyä osuustoimintaan, osuuskuntiin ja osuuskunnan hallintoon. Toinen näkökulma keskittyy puolestaan corporate governance -keskusteluun ja hallinnon jäsenen vastuuseen. Olennaista on tarkastella hyvän hallinnon piirteitä ja hallinnon jäsenen vastuun pääpiirteitä. Tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin syventyä erityisesti juridisen vastuun näkökulmaan. Täten teoriaosuudessa syvennyttään tarkemmin myös juridisen vastuun määritelmään ja tarkastellaan juridisen vastuun pääpiirteitä yksityiskohtaisemmin. Kuviossa 1 on havainnollistettu tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Luonteeltaan tämä tutkielma on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen aineistona on valmis kyselyaineisto, joka on hankittu kohdeorganisaatiosta vuonna 2016. Aineistonkeruussa käytetty kyselytutkimus on suoritettu yhdessä osuuskunnassa, ja kyselyyn on vastannut kyseisen osuuskunnan edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenet. Kohdeorganisaatiosta käytetään nimitystä *Osuuskunta X*

vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi. Edustajiston kyselyyn vastasi 37 (N=37) edustajiston jäsentä ja hallintoneuvoston kyselyyn 17 (N=17) hallintoneuvoston jäsentä. Molemmat kyselyt sisälsivät 35 varsinaista kysymystä sekä 4 taustoittavaa kysymystä.

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Käytössä oleva aineisto oli hyvin laaja, joten analyysin alkuvaiheessa aineistoa tiivistettiin ja pelkistettiin paljon. Yksityiskohtaisemmin aineistoa ja varsinaisia tutkimusmenetelmiä sekä – prosessia käsitellään pääluvussa 4.

## **1.5 Tutkimusraportin rakenne**

Tämän tutkimuksen raportointi on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä pääluvussa eli johdantoluvussa on asetettu tutkimuksen tavoite ja kerrottu tutkimuksen taustaa sekä määritetty tutkimuksen olennaisimmat osa-alueet. Tämän jälkeen siirrytään tutkimuksen teoriaosuuteen, joka käsittelee kaksi eri päälukua. Pääluvussa kaksi käsitellään osuustoimintaa, osuuskuntaa ja osuuskunnan hallintoa. Tarkoituksena on muodostaa käsitys osuustoiminnallisen yrityksen hallinnosta ja sen erityispiirteistä. Tämän jälkeen pääluvussa kolme syvennyttään hyvään hallintoon ja hallinnon jäsenen vastuuseen. Osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuukysymyksiä tarkastellaan erityisesti corporate governance -keskustelun ja lainsäädännön näkökulmista.

Teoriaan keskittyvien lukujen jälkeen pääluvussa 4 käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Luvussa kuvataan tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat sekä selostetaan yksityiskohtaisesti, miten tutkimusaineisto on kerätty ja miten sitä on analysoitu. Tässä luvussa kuvataan myös tutkimusaineiston sisältö.

Viidennessä pääluvussa vastataan johdantoluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja esitetään tutkimuksen tulokset. Kuudennessa pääluvussa tiivistetään vielä näitä tutkimustuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Viimeisessä pääluvussa myös arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimusraportin lopussa on vielä lähdeluettelo sekä liitteet.

## **2 OSUUSTOIMINTA, OSUUSKUNTA JA OSUUSKUNNAN HAL- LINTO**

### **2.1 Osuustoiminta ja osuuskunta**

Osuustoiminta ei ole yksiselitteinen käsite, vaan se voidaan määritellä usealla eri tavalla. Seppelin (2000, 9) mukaan osuustoiminta on taloudellista yhdessä yrittämistä. Trobergin (2014, 11) mukaan osuustoiminnan perusideana puolestaan on, että ihmiset, joilla on tietty samankaltainen tarve, yhdistävät voimansa tarkoituksenaan hankkia parempi markkina-asema. Osuustoiminnalla voi olla useita erilaisia yritystoiminnan muotoja maailmanlaajuisesti, mutta Suomessa osuustoiminnalla viitataan nimenomaisesti taloudelliseen yhteistoimintaan (Juutinen ym. 2006, 9).

Osuuskunnat ovat puolestaan osuustoiminnallisia yrityksiä. Osuuskunta on Kansainvälisen Osuustoimintaliiton (International Co-operative Alliance, ICA, 2019) määritelmän mukaan yksittäisten henkilöiden muodostama autonominen henkilöyhteisö, jonka tavoitteena on tyydyttää jäsenten yhteisiä taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurillisia tarpeita yhteisomistuksen ja demokratian kautta. Osuuskunnan perusideana on vapaaehtoinen ja kaikille avoin jäsenyys, ja sen tavoitteena on tuottaa palveluja jäsenten etujen mukaisesti (Skurnik 2002). Tärkeimmät lähtökohdat osuuskuntaorganisaatiossa ovatkin, että jäsenyys on vapaaehtoista ja avointa kaikille ja että osuuskunta tuottaa palveluita jäsentensä etujen mukaisesti. Keskeistä osuuskunnissa onkin niiden kaksoisluonne: osuuskunta on samanaikaisesti sosiaalinen jäsenyhteisö ja taloudellinen liikeyritys (Henzler 1960).

Osuuskunnat ovat jäsentensä omistamia yrityksiä, mikä on selkeä osuustoiminnan erityispiirre. Xiangin ja Sumeliuksen (2010) mukaan jäsenet ovatkin koko osuuskunnan perusta, sillä he tarjoavat sille tärkeitä resursseja, kuten esimerkiksi pääomaa ja raaka-aineita. Usein osuuskunnan omistusrakennetta pidetään samankaltaisena kuin hajautetusti omistetut osakeyhtiön omistusrakennetta (Pellervo 2001; Jussila 2015, 95). Tyypillisesti osuuskunnat jaotellaan myös jäsenten ja osuuskunnan välisen suhteen mukaan. Tuottajaosuuskuntien tarkoituksena on jalostaa ja myydä markkinoilla jäsentensä tuottamia raaka-aineita ja tuotteita. Kuluttajaosuuskunnat puolestaan välittävät tavaroita tai palveluita jäsenilleen eli kuluttajille. (Juutinen ym. 2006, 8–9.)

Osuuskunnan määritelmäkään ei lopulta ole yksiselitteinen. Määrittelyn hankaluuteen vaikuttavat esimerkiksi eri maiden erilaiset lainsäädännöt ja hallintojärjestelmät. Vaikutusta on myös sillä, että osuuskuntia on laajasti eri toimialoilla. (Kalmi 2013.) Suomessa osuuskuntien toimintaa säätelee

OKL. Sen mukaan osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on *“jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita”*. Täten osuuskunnan perusidea onkin edistää jäsenten hyvinvointia ja tarjota heille etuuksia.

Kansainvälinen osuustoimintaliiton (ICA) mukaisesti osuustoiminta koostuu kolmesta päätekijästä: osuuskunnan määritelmästä ja sen arvoista sekä osuustoiminnallisista periaatteista (mm. Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008; Pöyhönen 2011, 47). Koko osuustoimintaliike pohjautuu vahvasti eettisiin arvoihin, joihin kuuluvat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. Osuuskuntien perusarvoina pidetään myös omatoimisuutta, demokratiaa, tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja solidaarisuutta. (ICA 2015; Pellervo 2020.) Olennaista osuuskunnissa onkin, että ne noudattavat päivittäisessä toiminnassaan näitä yleisiä edellä mainittuja ICA:n (1995) julistuksen mukaisia osuustoiminnan periaatteita ja arvoja (Novkovic 2008). Osuustoiminnan vahvaa arvo- ja periaatepohjaa pidetään myös osuustoiminnan tärkeimpänä kilpailuetuna (Juutinen ym. 2006, 13).

Osuuskunnan periaatteet ovat puolestaan suuntaviivoja, joiden tarkoituksena on mahdollistaa osuustoiminnan arvojen toteuttaminen käytännössä (ICA 2015). ICA:n kannanoton mukaisia periaatteita on yhteensä seitsemän: vapaaehtoinen jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, oppiminen ja viestintä, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö sekä vastuu toimintaympäristöstä (ICA 2015, Pellervo 2020). Osuustoimintaan liittyy lähtökohtaisesti siis vahva arvopohja ja osuuskuntien tulisi noudattaa toiminnassaan osuustoiminnan periaatteita. Kuitenkaan periaatteiden ja arvojen noudattaminen ei välttämättä ole itsestäänselvyys osuuskunnissa. Esimerkiksi Wilson ja MacLean (2012) eivät havainneet selkeästi osuuskunnan arvojen (ICA 1995) noudattamista osuuskunnissa, vaikka organisaatiot olisikin perustettu noudattamaan myös osuuskunnan sääntöjä ja periaatteita. Kuitenkin osuustoimintaan ja osuuskuntaan liitetään vahvasti arvo- ja periaateperusteinen toiminta. Sacchetin ja Tortian (2016) mukaan tyypillistä on, että osuustoiminnallisiin yrityksiin on iskostettu vahvasti selkeitä arvoja ja periaatteita, jotka määrittelevät myös lopulta osuuskunnan hallintorakenteen.

## 2.2 Osuuskunnan hallinto

Osuuskunnan hallintorakenne eroaa muiden yritysten hallintorakenteista (Huhtala & Tuominen 2019). Sacchettin ja Tortian (2016) mukaan osuuskunnan hallintorakenteen muodostamiseen vaikuttavat osuustoimintaan liittyvät arvot ja periaatteet. Lähtökohtaisesti osuuskunnan hallinnon rakenne ja päätöksenteko perustuvatkin demokratiaan ja tasa-arvoon (Troberg 2013, 54). Myös Paredes-Frigolett, Nachar-Calderó ja Marcuello (2017) esittävät osuuskuntien hallintojärjestelmän olevan alhaalta ylöspäin etenevä prosessi, jossa jokainen osuuskunnan jäsen voi osallistua päätöksentekoon. Juutisen ym. (2006, 15) mukaan osuuskunnissa toimiikin edustuksellinen hallinto siksi, että omistajajäsenten vaikuttaminen olisi tasa-arvoista. Toisaalta Paredes-Frigolettin ym. (2017) mukaan osuuskunnan toiminta ei välttämättä riipu ainoastaan jäsenten mikrotason päätöksistä, vaan monen muun sosiaalisen järjestelmän tavoin myös osuuskunnan hallinnoinnissa voivat vaikuttaa myös erilaiset makrotason rajoitukset, jotka voivat vaihdella osuuskunnan mukaan. Tällaisiin makrotason rajoituksiin sisältyvät erilaiset demokraattiset periaatteet ja päätöksentekoon voidaan sisällyttää jäsenten lisäksi myös osuuskunnan ulkopuolisia sidosryhmiä.

OKL:n mukaiset pakolliset toimielimet ovat osuuskunnan kokous, hallitus ja tilintarkastajat (Lehto & Holopainen 2019). Osuuskunnan kokous tai vaihtoehtoisesti edustajisto on osuuskunnan päätöselin (Juutinen ym. 2005, 16) ja sillä on käytössään ylin päätösvalta (Lehto & Holopainen 2019). Lähteestä riippuen muut osuuskunnan elimet ovat joko hallinto- tai toimielimiä. Juutisen ym. (2006, 16) mukaan osuuskunnan hallintoelimet ovat hallintoneuvosto ja hallitus. Pöyhönen (2013, 125-126) puolestaan käsittää hallintoelimiksi hallituksen ja hallitusneuvoston lisäksi myös osuuskunnan kokouksen ja edustajiston, tilintarkastajan ja toiminnantarkastajan sekä toimitusjohtajan. Hallintoneuvostosta, hallituksesta ja toimitusjohtajasta Pöyhönen (2013, 125) käyttää yhteistä nimitystä osuuskunnan toimielimet, joista lainsäädännössä käytetään vielä termiä osuuskunnan johto. Myös Jussilan (2015, 178) mukaan osuuskunnan toimielimiä ovat hallitus, toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto. Vaihtelevien määritelmien vuoksi, tässä tutkimuksessa osuuskunnan hallinnolla tarkoitetaan osuuskunnan sisäistä hallintoa eli edustajistoa, hallintoneuvostoa, hallitusta ja toimitusjohtajaa. Hallintoelimiksi käsitetään lähtökohtaisesti edustajisto, hallintoneuvosto ja hallitus. Osuuskunnan johto puolestaan käsittää OKL:n mukaisesti osuuskunnan hallintoneuvoston, hallituksen ja toimitusjohtajan.

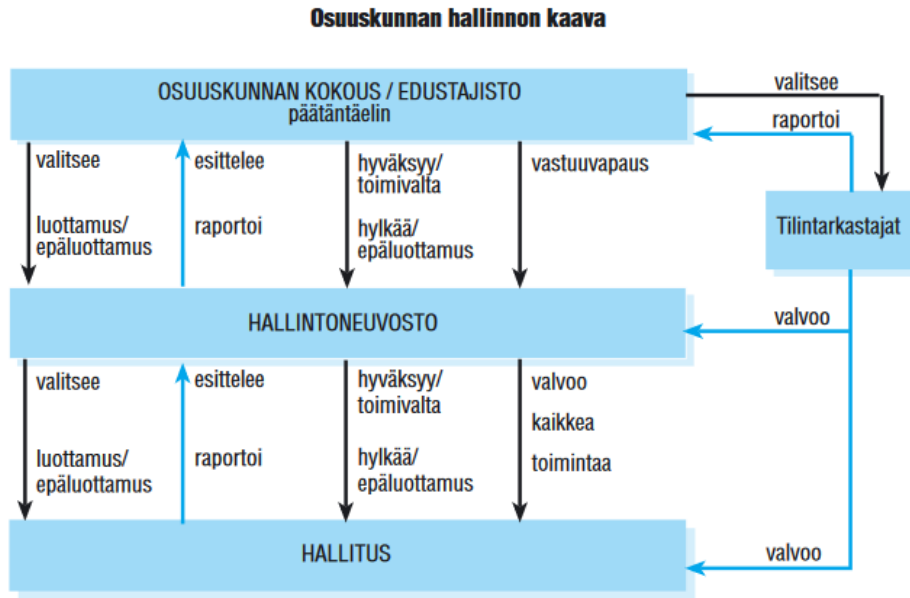
Osuuskunnan hallintoelinten pakottavuudesta ja hallintorakenteesta säädellään yksityiskohtaisemmin OKL:ssä. OKL:n lisäksi osuuskunnan toimintaa säätelevät myös osuuskunnan säännöt. Näiden lisäksi myös mahdolliset hallintoneuvoston työjärjestys ja hallituksen ohjesääntö voivat tuoda lisäsääntelyä. Tilintarkastajat valvovat osuuskunnan toimintaa ja raportoivat osuuskunnan omistajille. (Juutinen ym. 2006, 16.)

Vaikka lainsäädännöllä (OKL) onkin keskeinen asema osuuskuntien ohjaamisessa, se ei kuitenkaan määrää sitovasti, mitä hallintoelimiä osuuskunnan tulee käyttää; se antaa tilaa erilaisille hallintorakenteille (Pöyhönen 2013, 125). Yksi osuuskunnan jäsenhallinnon tärkeimmistä tehtävistä onkin päättää hallintorakenteesta (Juutinen ym. 2006, 16). Hallintorakenne voi siis olla erilainen eri osuuskunnissa. Liangin ja Hendriksen (2013) mukaan esimerkiksi muuttuva liiketaloudellinen ympäristö on aiheuttanut muutoksia myös osuuskuntien hallintorakenteeseen. Lähtökohtaisesti heidän mukaansa hallintorakenteeseen vaikuttavat esimerkiksi erilaiset toimintaympäristöt ja tilanteet, joihin osuuskunnan tulee mukautua. Hallintorakenteen muutosten lisäksi myös hallinnon tarpeet voivat muuttua osuuskunnan elinkaaren mukaan. Bergen ym. (2016) mukaan erityisesti hallituksen kyky mukautua osuuskunnan tarpeisiin on olennaista ja täten hallituksen jäseniltä vaadittavat ominaisuudet voivat muokkautua osuuskunnan kypsyyden mukaan.

Yleisesti suurosuuskunnissa käytetään joko kaksi- tai kolmiportaista hallintojärjestelmää. Kaksiportainen hallinto koostuu hallintoneuvostosta ja hallituksesta. Kolmiportainen hallinto eroaa kaksiportaisesta hallinnosta siten, että osuuskunnan kokouksen sijasta organisaatiossa käytetään jäsenien valitsema edustajistoa. (Pellervo 2001.) Usein osuuskunnan hallintoon liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa osuuskunnan hallinnon oletetaan olevan kolmiportainen. Esimerkiksi Tuominen, Jusila ja Kojonen (2009) määrittelevät osuuskunnan hallinnon sisältävän kolme elintä: osuuskunnan kokouksen tai edustajiston, hallintoneuvoston ja hallituksen.

Kuviossa 2 on havainnollistettu osuuskunnan perinteistä hallintojärjestelmää. Pääasiallisesti osuuskunnan hallinto koostuu siis kolmesta keskeisestä hallintoelimestä: osuuskunnan kokouksesta tai edustajistosta sekä hallintoneuvostosta ja hallituksesta. Lisäksi hallintoon linkittyvät olennaisesti myös tilintarkastajat. Kuviossa 2 on esitetty myös pääpiirteittäin eri hallintoelinten tehtävät. Tässä luvussa käsitellään myöhemmin yksityiskohtaisemmin eri hallintoelimiä ja näiden tehtäviä ja vastuita.





**Kuvio 2.** Osuuskunnan hallinto. (Juutinen ym. 2006, 26.)

Kuvio 2 esittelee siis yhden yleisesti tunnetun osuuskunnan hallintorakenteen. On kuitenkin huomioitava, että osuuskunnissa voi olla erilaisia hallintojärjestelmiä. Osuuskuntien hallintoja onkin pidetty monimutkaisena ja yhtä kaiken kattavaa teoreettista viitekehystä osuuskunnan hallinnolle ei ole olemassa (Cornforth 2004; Berge ym. 2016). Bergen ym. (2016) mukaan osuuskunnan hallinnon kuvaamiseen tarvitaan useita teoreettisia lähestymistapoja, jotta osuuskunnan johdon kohtaamat haasteet tulisi ratkaistuksi. Kuviossa 2 on esitetty yksinkertaistettu perinteinen hallintorakenne, mutta on hyvä muistaa, että osuuskunnissa voi olla hyvin erilaisia rakenteita riippuen esimerkiksi toimintaympäristöstä. Kaiken kaikkiaan osuuskuntien hallinnon muodostumiseen vaikuttaa osuuskunnan operatiivinen rakenne. Täten esimerkiksi työntekijät, kuluttajat ja muut sidosryhmät tuovat omat haasteensa osuuskuntien hallintaan. (Berge ym. 2016.)

### 2.2.1 Demokraattisuus ja edustuksellisuus osuuskunnan hallinnon erityispiirteenä

Osuuskuntien hallinto on demokraattinen (Juutinen ym. 2006, 16; Troberg 2013, 54). Sacchetti ja Tortia (2016) pitävätkin demokratiaa koko osuustoimintaa määrittelevänä tekijänä: heidän mu-

kaansa osuuskunnan perusajatuksena on keskittyä jäsenten hyvinvoinnin tavoittelemiseen demokraattisen hallinnon avulla. Cornforthin (2002) mukaan tällainen demokraattinen hallintomalli tarkoittaa sitä, että hallinnon on ensisijaisesti ajettava osuuskunnan jäsenten etuja.

Lähtökohtaisesti demokraattista hallintoa toteutetaan jäsen ja ääni -periaatteella. Tästä voidaan kuitenkin sopia toisin osuuskunnan säännöissä. (Juutinen ym. 2006, 12.) Yleensä jäsenet käyttävät vaikutusvaltaansa epäsuorasti edustuksellisen hallinnon kautta, ja valitsemalla eduskunnan kokouksessa luottamusmiehet ja keskustelemalla osuuskunnan tärkeimmistä asioista (Spear 2004). Osuuskunnan omistajat eli jäsenet päättävätkin osuuskuntaa koskevista asioista ensisijaisesti osuuskunnan kokouksessa. Edustajisto ja hallintoneuvosto ovat osuuskunnan jäsenistä koostuvia elimiä: jäsenet itse valitsevat keskuudestaan edustajiston ja hallintoneuvoston. Hallituksen jäsenenä voi osuuskunnan jäsenen lisäksi toimia osuuskunnan toimitusjohtaja tai ulkopuolinen asiantuntija. (Juutinen ym. 2006, 12, 16.) Osuuskuntien hallinnot koostuvat siis pitkälti nk. maallikkojäsenistä. Tämä onkin selkeä osuustoiminnallisten yritysten erityispiirre.

Osuuskuntien hallinnossa huomionarvoista on erityisesti jäsenten laaja edustus ja osallistuminen (Pellervo 2001; Huhtala & Tuominen 2009). Liangin ja Hendriksen (2013) mukaan juuri jäsenten osallistuminen osuuskunnan johtoon on yksi olennainen tekijä, joka erottaa osuuskunnan sijoittajaomisteisesta yrityksestä. Omistajajäsenten osallistumista hallintotyöskentelyyn onkin pidetty menestystekijänä: jäsenten demokraattisella osallistumisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus osuuskunnan taloudelliseen tulokseen. (Choi ym. 2014). Xiangin ja Sumeliuksen (2010) mukaan osuuskunnan hallinto ei edes voi olla menestyksellinen ilman omistajajäsenten osallistumista, sillä jäsenten tarpeilla ja käsityksillä on osuuskunnissa keskeinen rooli. Heidän mukaansa jäsenet ovatkin koko osuuskunnan perusta, ja ilman heidän osallistumistaan osuuskunta menettää alkuperäisen tarkoituksensa. Myös Liang ja Hendrikse (2013) esittävät, että esimerkiksi osuuskunnan sisäisen jäsenen toimiminen toimitusjohtajana, voi olla tehokasta esimerkiksi tuotannollisesta näkökulmasta. Toisaalta heidän mukaansa yleisesti osuuskunnan ulkopuolinen toimitusjohtaja on yleisesti ammattitaitoisempi esimerkiksi itse osuuskunnan johtamisessa ja markkinoinnissa.

Osuuskunnan hallintoa onkin kritisoitu maallikkojäsentensä vuoksi. On esimerkiksi väitetty, että osuuskunnan johdon valvonta on heikkoa, sillä vaaleilla valittujen luottamushenkilöiden pätevyystaso ei ole riittävää edustuksellisissa osuuskunnan hallinnoissa (Spear 2004; Tuominen ym. 2009). Tuomisen ym. (2009) mukaan johdon valvontaa heikentävät myös asianmukaisten suorituskyvyn

mittareiden puute. Yleisesti osuuskuntien tulisikin varmistaa hallinnon jäsenten riittävä pätevyys- ja osaamistaso. Yhtenä keinona varmistaa pätevien henkilöiden hakeutumista osuuskunnan hallintoon, onkin esimerkiksi rahallisten korvausten korottaminen. Tämän on uskottu lisäävän pätevien henkilöiden halukkuutta hallinnon tehtäviin.

Edustuksellisessa hallinnossa on nähty myös muita haittapuolia. Hallinnon jäsenet eivät välttämättä suoraan edusta koko jäsenistöä samassa suhteessa. Hallinnossa voi olla esimerkiksi suhteellisen vähän nuoria jäseniä, se voi koostua suurelta osin pelkästään miehistä tai luottamustoimiin valitut henkilöt tulevat maantieteellisesti epätasaisesti. Myös poliittinen listautuminen voi aiheuttaa risti-riitoja edustuksellisessa hallinnossa. (Tuominen ym. 2009.)

Osuuskuntien ongelmana on pidetty myös jäsenten passiivisuutta. Spearin (2004) mukaan yleinen käsitys on, että osuuskunnan vanhetessa ja jäsenmäärän lisääntyessä jäsenten aktiivisuus ja demokratia vähenevät tai heikkenevät. Jäsenten passiivisuutta on selitetty esimerkiksi jäsenten heikolla tietämyksellä omistusoikeuksistaan ja epäluottamuksella todellisiin vaikutusmahdollisuuksiin (Tuominen ym. 2009). Jäsenten alhaisen osallistumisen seurauksena on esimerkiksi hallinnon edustajien pätevyyden lasku ja toisaalta myös luottamuksen heikentyminen hallintoa kohtaan. Erityisesti kuluttajaosuuskunnissa jäsenten osallistuminen vuosittaisiin yleiskokouksiin (osuuskunnan kokous) on ollut alhaista. (Spear 2004.) Kuitenkin osuuskuntien jäsenten passiivisuutta alentavana keinona on havaittu juuri edustuksellisen hallinnon käyttö. Esimerkiksi Tuomisen ym. (2009) mukaan edustuksellisen hallinnon tarkoituksena onkin vähentää jäsenten passiivisuutta, sillä se lopulta lisää jäsenten mahdollisuuksia vaikuttaa osuuskunnan asioihin.

### **2.2.2 Osuuskunnan kokous ja edustajisto**

Osuuskunnan jäsenet käyttävät ylintä päätösvaltaansa lähtökohtaisesti osuuskunnan kokouksessa (OKL 5:1). Kokouksessa päätettävistä asioista säännelläänkin tarkemmin juuri OKL:ssa sekä osuuskunnan omissa säännöissä. Lainsäädäntö mahdollistaa melko laajasti sen, että osuuskunnan säännöissä voidaan päättää tarkemmin osuuskunnan kokoukselle kuuluvista päätettävistä asioista. Lähtökohtaisesti osuuskunnan kokouksen käsiteltävänä ovat niin kutsutut perinteiset vuosikokousasiat ja useat merkittävät periaatteelliset kysymykset (Pöyhönen 2013, 179). Yleisesti osuuskunnan kokouksessa päätetään osuuskunnan tärkeimmistä resursseista. Osuuskunnan kokouksen asialis-

talle kuuluvat muun muassa tilinpäätöksen vahvistaminen, vastuuvapauden myöntäminen, ylijäämän käyttämisestä päättäminen, tarvittavien vaalien suorittaminen sekä osuusmaksuista päättäminen (Juutinen ym. 2006, 23–24). Varsinainen osuuskunnan kokous on pidettävä aina viimeistään kuuden kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä (OKL 5:4).

Jäsenten ylintä päätösvaltaa osuuskunnassa voi osuuskunnan kokouksen sijasta käyttää myös jäsenten valitsema edustajisto. Edustajisto voi käyttää jäsenten päätösvaltaa kaikissa tai vain osassa osuuskunnan kokoukselle kuuluvissa asioissa. Tarkemmin edustajiston käytöstä ja toiminnasta on sovittava osuuskunnan säännöissä. (OKL 5:37.) Yleensä edustajistoa käytetään osuuskunnan kokouksen sijasta vain erittäin suurissa osuuskunnissa, joissa koko jäsenkunnan kokoontuminen samanaikaisesti kokoukseen ei ole käytännöllisesti mahdollista (Pöyhönen 2013, 126).

Edustajiston yksi tärkeimmistä tehtävistä on olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa omistajayhteisön jäsenten kanssa, jotta jäsenten tarpeet, arvot, odotukset ja tavoitteet tulevat kuulluksi yleisesti (Jussila 2015, 165). OKL:n mukaan edustajisto ei sisälly virallisesti osuuskunnan johtoon ja näin ollen esimerkiksi sen jäsenten vastuu ei ole samankaltainen kuin muiden hallintoelinten ja toimitusjohtajan vastuun. Tarkemmin tätä näkökulmaa tarkastellaan pääluvussa 3.

### **2.2.3 Hallitus**

Hallitus on osuuskunnan pakollinen elin, mikä tarkoittaa, ettei sen pois jättämisestä voida sopia edes osuuskunnan säännöissä. Hallituksella on osuuskunnassa yleistoimivalta eli sen tehtävänä on huolehtia osuuskunnan hallinnosta ja järjestää osuuskunnan toiminta asianmukaisesti. Hallituksen vastuulla on lisäksi osuuskunnan kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukainen järjestäminen. Hallituksessa tulee olla vähintään yksi ja enintään viisi jäsentä, mikäli osuuskunnan säännöt eivät toisin määrää. Lähtökohtaisesti hallituksen jäsenten valinta kuuluu osuuskunnan kokoukselle, mutta säännöissä voidaan määrätä valinnan kuuluvan hallintoneuvostolle. (OKL 6.)

Pääsäännön mukaan hallitus suorittaa toimitusjohtajan valinnan. Säännöt voivat kuitenkin määrätä, että valinnan suorittaa hallintoneuvosto tai osuuskunnan kokous. (OKL 6:20). Yksi hallituksen tärkeistä tehtävistä on myös toimitusjohtajan toimen valvonta. Yleisesti hallituksen toimivaltaan kuuluvat myös epätavalliset ja laajakantoiset toimenpiteet. Laajakantoisia toimenpiteitä ovat muun muassa osuuskunnan toimintaperiaatteista päättäminen, pidempiaikaiset suunnitelmat ja budjetit,

olennaiset toiminnan muutokset, merkittävät investoinnit, realisoinnit ja sitoumukset, merkittävät lainat ja panttaukset sekä muut pitkävaikutteiset tai periaatteelliset asiat. (Pöyhönen 2013, 144.) Hallituksen perustehtävänä onkin varmistaa lisäarvon tuottaminen omistajajäsenilleen ja välttää samanaikaisesti ottamasta ylimitoitettua riskiä (Pellervo 2001).

Voimassa oleva lainsäädäntö mahdollistaa laajasti myös hallituksen tehtävänkuvan päättämisestä esimerkiksi osuuskunnan säännöissä. Pöyhösen (2013, 145) mukaan hallituksen päätösvallasta päättäminen esimerkiksi säännöissä, hallituksen ohjesäännöissä tai konserniperiaatteessa on tärkeää erityisesti suurissa osuuskunnissa. Kaiken kaikkiaan osuuskunnan hallitusten tehtävänkuva vaihtelee osuuskunnan mukaan. Hallituksen tehtävänkuvaa vaikuttavat esimerkiksi osuuskunnan koko, varallisuuden määrä, toiminnan laajuus, yhtiöoikeudellinen rakenne, hallintorakenne ja muut käytännön menettelytavat. (Pöyhönen 2013, 145). Hallituksen rooli osuuskunnan johdossa voi myös muuttua osuuskunnan elinkaaren aikana. Bergen ym. (2016) mukaan huomionarvoista onkin, miten johdon jäsenet saadaan pidettyä mukana hallituksen luonteen muutoksissa. Olennaista onkin huomioida, että osuuskunnan kehittyessä myös vaatimukset hallituksen jäsenten ominaisuuksista voivat myös muuttua.

Jussilan (2015, 210) mukaan hallituksen työskentelyssä keskeistä on liiketoimintastrategian näkökulma. Hallituksen keskeisenä tehtävänä on toimia strategisena yhteensovittajana yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä. Tämän pääasiallisen roolin tehtävät voidaan Jussilan (2015, 210–211) mukaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat analysointi ja suunnitteleminen, organisointi ja valtuuttaminen, päätöksenteko ja vahvistaminen, valvonta ja raportoiminen sekä huolellinen työskentely ja tukeminen.

#### **2.2.4 Hallintoneuvosto**

Osuuskunnalla voi olla hallintoneuvosto, mutta se ei ole pakollinen toimielin. Hallintoneuvostossa on oltava vähintään kolme jäsentä, ja jäsenten valinnan suorittaa osuuskunnan kokous. Hallintoneuvostosta on määrättävä osuuskunnan säännöissä eli sen käytöstä on aina sovittava. OKL:n mukaiset hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa sekä se voi ohjeistaa hallitusta laajakantoisissa ja periaatteellisesti tärkeissä asioissa. (OKL 6:21.) Tämä ohjeidenanto-oikeus ei kuitenkaan ole velvoite vaan oikeus, eikä siitä tarvitse erikseen enää määrätä osuuskunnan säännöissä (Pöyhönen 2013, 157).

Osuuskunnan johdon eli hallituksen ja toimitusjohtajan toiminnan valvonta on ainoa pakollinen tehtävä hallintoneuvostolle. Muuten tehtävistä määrätään säännöissä. OKL (6:21) kuitenkin määrittelee, mitä tehtäviä hallintoneuvostolle voidaan säännöissä määrätä. Hallintoneuvosto voi esimerkiksi valita hallituksen jäsenet, toimitusjohtajan ja muun ylemmän johdon, jos säännöissä niin määrätään. Hallintoneuvoston tehtäväksi ei voida kuitenkaan säännöissäkään määrätä toimitusjohtajan tehtäviin kuuluvia juoksevan hallinnon, kirjanpidon tai varainhoidon tehtäviä. Myöskään hallituksen, hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan edustusoikeutta ei voida rajoittaa. (OKL 6:21.) Hallintoneuvoston ja hallituksen tehtävät eivät nekään saa olla päällekkäisiä. Osuuskunnan säännöissä tulisi selkeästi määrätä ja erotella hallituksen ja hallintoneuvoston tehtävät. (Pöyhönen 2013, 158).

Hallintoneuvoston pääasiallinen tehtävä on ohjata ja valvoa osuuskuntaa strategisella tasolla (Pelervo 2001.) Hallintoneuvoston rooli osuustoiminnallisten yritysten hallinnossa ja strategisessa johtamisessa on merkittävä. Yleisesti hallintoneuvoston tehtävät voidaan jaotella Jussilan (2015, 181) mukaan viiteen osa-alueeseen hallituksen tehtävien tapaan. Kyseiset osa-alueet ovat siis analysointi ja suunnitteleminen, organisointi ja valtuuttaminen, päätöksenteko ja vahvistaminen, valvonta ja raportointi sekä huolellinen työskentely ja tukeminen. Täten hallintoneuvostolle kuuluu laajasti eri tehtäviä, joiden keskiössä on erityisesti osuuskunnan omistajastrategiset kysymykset. Yrityksen toimintaympäristön analysoinnin ja suunnittelemisen lisäksi hallintoneuvosto suorittaa erilaisia organisointi- ja valtuutustehtäviä sekä sillä on tärkeä rooli osuuskunnan päätöksenteossa ja esimerkiksi osuuskunnan keskeisten tavoitteiden, strategioiden ja toimintasuunnitelmien vahvistamisessa. Hallintoneuvoston tulee myös työskennellä tehtävässään huolellisesti sekä tukea esimerkiksi hallituksen jäseniä työssään.

Oleellinen osa hallintoneuvoston työskentelyä on myös sen valvonta- ja raportointirooli. Hallintoneuvosto siis vertaa toteutuneita toimintoja ja tuloksia laatimiinsa ohjeisiin ja päätöksiin. (Jussila 2016, 181–205.) Körnerin ym. (2013) mukaan valvontarooli onkin hallintoneuvoston ensisijainen tehtävä; hallintoneuvoston tulee valvoa johdon toimintaa ja sen vuoksi hallintoneuvoston tulisikin olla tietoinen niin hallintoneuvoston kuin hallituksenkin juridisesta vastuusta, velvoitteista ja sitoumuksista. Hallintoneuvoston rooli hallituksen ja toimitusjohtajan toiminnan lain- ja säännösten mukaisuuden sekä osuuskunnan sääntöjen mukaisuuden varmistamisessa onkin oleellinen (Jussila

2015, 202). Täten Körnerin ym. (2013) mukaan hallintoneuvoston jäsenten ammatillinen osaaminen onkin tärkeässä asemassa: hallintoneuvoston jäsenten on ymmärrettävä ja osattava arvioida erilaisia taloudellisia raportteja, jotka muodostavat pohjan koko valvontaprosessille.

### 2.2.5 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtajan toimi on OKL:n mukaan osuuskunnan vapaavalintainen elin. Toimitusjohtajan ei lähtökohtaisesti tarvitse olla osuuskunnan jäsen, mutta se on kuitenkin mahdollista. Yleistettynä osuuskunnan toimitusjohtajana voikin toimia siis joko osuuskunnan jäsen tai täysin osuuskunnan ulkopuolinen henkilö (Liang & Hendrikse 2013). Lähtökohtaisesti toimitusjohtajan valinnan suorittaa hallitus, mutta säännöissä voidaan määrätä valitsijaksi myös joko hallintoneuvosto tai osuuskunnan kokous (OKL 6:20). Toimitusjohtajan toimesta ei ole pakko määrätä säännöissä, mutta sääntöihin voidaan sisällyttää, että osuuskunnalla *on* tai sillä *voi olla* toimitusjohtaja. Vaikka sääntömääräystä toimitusjohtajasta ei olisikaan, voi hallitus silti nimittää toimitusjohtajan halutessaan. (Pöyhönen 2013, 129.)

Toimitusjohtajan yleisenä tehtävänä on hoitaa osuuskunnan juoksevaa hallintoa hallituksen ohjeistuksen ja määräysten mukaisesti (yleistoimivalta). Toimitusjohtaja vastaa kirjanpidon lainmukaisuudesta ja siitä, että varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Lisäksi toimitusjohtajalla on tiedonantovelvollisuus hallitukselle ja sen jäsenille sellaisissa asioissa, jotka ovat tarpeellisia hallituksen tehtävien hoitamisessa. Epätavallisiin tai laajakantoisiin toimiin osuuskunnan toiminnan laajuuden ja luonteen huomioon ottaen toimitusjohtaja saa ryhtyä vain hallituksen valtuutuksella tai silloin, kun hallituksen päätöstä ei voi odottaa ilman olennaisen haitan aiheutumista osuuskunnan toiminnalle. Jälkimmäisessä tilanteessa hallitukselle on ilmoitettava toimista mahdollisimman pian. (OKL 6:17.)

Jussilan (2015, 256) mukaan toimitusjohtajaa voidaan pitää eräänlaisena sillanrakentajana hallituksen ja osuuskunnan päivittäistä toimintaa harjoittavan organisaation välillä. Toimitusjohtajan ensisijaisena tehtävä onkin tukea hallitustyöskentelyä, jossa olennaista on erityisesti informaation tarjoaminen hallitukselle (Jussila 2015, 258). Tämä tehtävä onkin osuuskuntalain mukaisen tiedonantovelvollisuuden täyttämistä. Lainsäädännön mukainen yleistoimivalta on myös olennainen osa

toimitusjohtajan tehtävänkuva. Toimitusjohtajan tulee huolehtia operatiivisen toiminnan suunnitelmallisuudesta, tehokkuudesta ja kannattavuudesta sekä sopeutumisesta toimintaympäristön muutoksiin ja riskienhallinnasta, jotta osuuskunnan menestys on turvattu (Jussila 2015, 260).

Puheen johtaminen on myös yksi toimitusjohtajan tärkeistä tehtävistä. Lähtökohtaisesti toimitusjohtaja toimii aina johtoryhmän puheenjohtajana. Toimitusjohtaja voi toimia myös hallituksen puheenjohtajana; tällöin toimitusjohtajalla on niin kutsuttu kaksoisrooli. (Jussila 2015, 256, 269.) Myös Liangin ja Hendriksen (2013) mukaan toimitusjohtajalla voi olla useita tehtäviä erityisesti silloin, jos hän on myös itse osuuskunnan jäsen. Varsinaisen toimitusjohtajan toimielimen lisäksi toimitusjohtajana työskentelevä henkilö voi olla myös esimerkiksi hallintoneuvoston tai hallituksen jäsen. Tyypillistä siis on, että toimitusjohtaja voi toimia samanaikaisesti useassa eri hallinnon elimessä ja olla lisäksi osuuskunnan jäsen.



## **3 CORPORATE GOVERNANCE JA OSUUSKUNNAN HALLINNON JURIDINEN VASTUU**

### **3.1 Corporate governance**

Jos halutaan ymmärtää johdon käyttäytymistä ja organisaation toimintaa, Lackerin, Richardsonin ja Tunan (2007) mukaan on vaikea kuvitella tilannetta, jossa corporate governancella ei olisi merkitystä. Corporate governance –termille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Cadbury Committeeen (1992) raportissa corporate governance on määritelty yksinkertaisesti järjestelmäksi, joka ohjaa ja kontrolloi yritysten toimintaa. Corporate governance voidaankin määritellä myös hallinnointi- ja ohjausjärjestelmäksi, joka säätelee yrityksen johdon roolia, velvollisuuksia ja suhteita omistajiin. Yksinkertaistettuna se on yritystoiminnan johtamista ja kontrollointia koskevien suositusten kokonaisuus, joka pyrkii täydentämään kansallista lainsäädäntöä. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2020.) Corporate governance -käsitteellä ei ole olemassa myöskään yhtä selkeää suomennosta, mutta termistä on käytetty yleisesti suomennoksena esimerkiksi hyvää hallinnointitapaa tai yrityksen hallinnointi ja omistajaohjaus. Koska yksiselitteistä vakiintunutta suomenkielistä termiä ei ole olemassa, käytetään tässä tutkimuksessa termiä corporate governance.

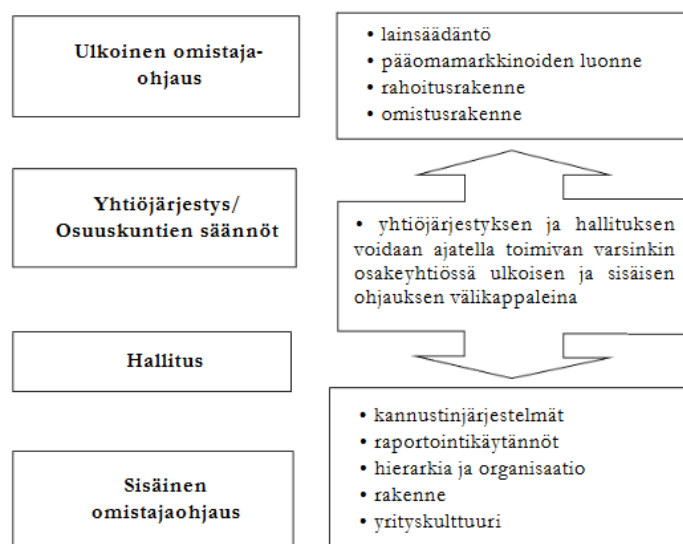
Yleinen tapa corporate governancen määrittelyssä on keskittyä omistajuuden ja johdon eriytymiseen agenttiteorian näkökulmasta (Durisin & Puzone 2009; Brickley & Zimmerman 2010). Suppeamman näkökulman mukaan corporate governance määritellään hallituksen valvontatehtävän näkökulmasta. Määritelmään voidaan sisällyttää myös valvontamekanismien näkökulma. Joidenkin määrittelijöiden mukaan hallinnon tavoitteena on maksimoida osakkeenomistajien voittoa, mutta yhtä lailla useat ottavat huomioon myös laajemman sidosryhmän näkökulman. (Brickley & Zimmerman 2010.)

Brickleyn ja Zimmermanin (2010) mukaan corporate governancen määritelmän valinta on tärkeää, koska sillä voi olla vaikutusta tutkimusten näkökulmiin, rakenteisiin ja tulkintaan. Heidän laajan määritelmänsä mukaan corporate governance on lakien, asetusten, instituuttien, markkinoiden, sopimusten sekä yritysten toimintaperiaatteiden ja –menettelyjen järjestelmä, joka ohjaa yrityksen ylimmän tason päätöksentekijöiden toimia sekä myös vaikuttaa niihin. Ylimmän tason päätöksentekijöillä tarkoitetaan tässä määritelmässä osakkeenomistajia, hallitusta ja toimeenpanevaa johtoa. Lacker, Richardson ja Tuna (2007) ovat määritelleet corporate governancen puolestaan mekanismien joukoksi, joka vaikuttaa johtajien päätöksentekoon, kun yritysten omistajuus ja johto ovat

erotettu toisistaan. Kaiken kaikkiaan corporate governance on laaja käsite, mutta yleisesti corporate governance -järjestelmän tavoitteena on määrittellä organisaation eri toimijoiden oikeuksien ja vastuiden jakautuminen sekä asettaa yleiset säännöt ja menettelytavat päätöksentekoon (Todorovic 2013).

Corporate governance –keskustelussa keskitytään olennaisesti toimiin, joiden avulla omistajilla on tarkoituksena varmistua johdon toimimisesta ennalta määrättyjen tavoitteiden mukaisesti. Olennaisesti huomiota kiinnitetään esimerkiksi hallintomalleihin, sisäiseen valvontaan ja omistajien valvontaan. Yrityksen ennalta määrättyt tavoitteet, joihin johdon tulisi pyrkiä, voivat olla esimerkiksi omistajien varallisuuden maksimointi tai muiden sidosryhmien etujen ajaminen. (Halme 2000.)

Skurnikin (2006, 28) mukaan corporate governancen on ajateltu pitkään sisältävän pelkästään “hyvän hallinnon” -koodin. Hallinnointikoodi on kuitenkin vain yksi corporate governancen osa-alueista. Yleisesti corporate governance jakautuu kuvion 3 mukaisesti sisäiseen ja ulkoiseen governanceen / omistajaohjaukseen ja sisältää näiden välissä myös yhtiöjärjestyksen (osuuskunnissa osuuskuntien säännöt) sekä hallituksen (Pellervo 2001, Skurnik 2006, 27-28). Corporate governancen sisältyy olennaisesti siis myös lainsäädäntö. Lainsäädäntö määrittääkin yleisesti yritysten hallinnointia koskevat määräykset ja siten se ohjaa merkittävästi myös yritysten valvontaa (Pellervo 2001).



**Kuvio 3.** Corporate governancen osa-alueet osuuskunnissa (Pellervo 2001; ref. Ihamuotila 1999)

Suomessa Arvopaperimarkkinayhdistys ylläpitää listayhtiöiden Hallinnointikoodia, jossa on määritelty pörssiyhtiöiden hallinnointijärjestelmän keskeiset periaatteet (Arvopaperimarkkinayhdistys 2020). Hallinnointikoodin tavoitteena on pörssiyhtiöiden toimintatapojen yhtenäistäminen sekä hallinnoinnin ja palkitsemisen avoimuuden edistäminen. Kokonaistavoitteena onkin, että sijoittajat kykenevät muodostamaan yleiskuvan suomalaisten pörssiyhtiöiden hallinnoinnin hyväksyttävistä käytännöistä. (Hallinnointikoodi 2020.)

Osuuskunnat poikkeavat yritysmuodoltaan perinteisistä osakeyhtiömuotoisista yrityksistä ja Hallinnointikoodia ei ole lähtökohtaisesti tehty osuuskuntien näkökulmasta. Suurosuuskuntia verrataan kuitenkin yleisesti pörssiyrityksiin. Lisäksi osuuskunnat eivät myöskään säästy yrityksiä yleisesti koskevalta yrityksen ohjauksen ja valvonnan muutos- ja tehostamispaineelta. Täten myös osuuskunnissa on otettava huomioon hyvät hallinnointikäytännöt. (Pellervo 2001.) Spearin (2004) mukaan myös jäsenomisteisia demokraattisia yrityksiä koskee joukko institutionaalisia toimenpiteitä, joilla pyritään tarkastamaan ja tasapainottamaan liikkeenjohdon valtaa. Yritysten hallinnointikoodit (corporate governance) esimerkiksi vahvistavat myös jäsenomisteisten yritysten hallituskäytäntöjä, parantavat demokratian toimimista, lisäävät johdon vastuun läpinäkyvyyttä ja mittaa yrityksen sosiaalista vastuuta ja edistää jäsenten ja johdon yhteistyötä (Spear 2004).

### 3.1.1 Hyvän hallinnon periaatteista

Olemassa ei ole hyvän hallinnon kehikkoa, joka toimisi yhtä hyvin jokaisessa yrityksessä. Hyvän hallinnon elementtejä voidaan kuitenkin määrittää yhteisesti. Esimerkiksi OECD:n hyvän hallinnon periaatteet (Principles of Corporate Governance) määrittävät tällaisia elementtejä. Kyseiset periaatteiden tarkoituksena on auttaa päätöksentekijöitä arvioimaan ja kehittämään yrityshallinnon oikeudellisia, sääntelyllisiä ja institutionaalisia puitteita taloudellisen tehokkuuden, kestäväen kasvun ja taloudellisen vakauden turvaamiseksi. Ensimmäisen kerran periaatteet ovat julkaistu vuonna 1999 ja uusin julkaisu on vuodelta 2015. Periaatteista on sittemmin tullut merkittävä kansainvälinen vertailukohta päättäjille, sijoittajille, yrityksille ja muille sidosryhmille. (OECD 2015, 3, 9–10.)

OECD:n periaatteisiin sisältyy olennaisesti hallituksen vastuuvollisuus. Periaatteiden mukaan yrityksen hallinnointijärjestelmän tulee taata yhtiön strateginen ohjaus, hallituksen tehokas johdon valvonta ja hallituksen vastuuvollisuus yhtiötä ja sen sidosryhmiä kohtaan. (OECD 2015, 45).

Corporate governance –keskusteluun liittyikin olennaisesti hallinnon vastuun näkökulma. Todorovicin (2013) mukaan hyvin järjestetty hallintojärjestelmä ennaltaehkäisee yritysskandaaleja, petoksia ja mahdollisia yrityksen siviili- ja rikosoikeudellisia vastuuvollisuuksia.

Hallintojärjestelmät ja –menettelytavat vaihtelevat eri maiden ja yhtiöiden välillä. Hyvän hallinnon periaatteita on tarkoitus noudattaa kuitenkin hallintojärjestelmästä riippumatta. Täten periaatteet koskevat hallituksen lisäksi hallintoneuvostonkin toimintaa. (OECD 2015, 45.) OECD:n periaatteiden julkaisussa vastuuvollisuutta käsitellessä käytetään termiä “board”, josta käytetään tässä tutkielmassa käännöksenä sanaa “hallitus”. Tämä hallituksen vastuuvollisuus koskee kuitenkin kaksiportaisessa hallintojärjestelmässä myös hallintoneuvostoa.

Hallinnointikoodin (2020) mukaan hallituksen tehtävänä on huolehtia sisäisen valvonnan järjestämisestä. Sisäisen valvonnan toimintaperiaatteilla on merkittävä rooli yhtiön tavoitteiden saavuttamisessa sekä lakien ja määräysten noudattamisen varmistamisessa yhtiön toiminnassa. Sisäisen valvonnan lisäksi corporate governance –suositukseen liittyvät myös muun muassa riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen järjestäminen. Sisäisen tarkastuksen avulla pyritään muun muassa tehostamaan hallituksen valvontavollisuutta. (Hallinnointikoodi 2020.)

Corporate governance –periaatteiden noudattamisella on havaittu olevan yhteys myös yrityksen menestykseen. Todorovicin (2013) mukaan hyvän hallinnon periaatteiden ja corporate governance -käytäntöjen noudattaminen vaikuttavat positiivisesti yritysten tulokseen.

Hyvän hallinnon periaatteet määrittävät myös hallituksen vastuuvollisuudet. Lähtökohtaisesti hallituksen on vastuussa yhtiötä ja sen omistajia kohtaan ja sen tulee toimia näiden etujen mukaisesti. Yhtiön ja omistajien edun lisäksi hallituksen on huomioitava toiminnassaan myös muiden merkittävien sidosryhmien, kuten työntekijöiden, velkojien, asiakkaiden, tavarantoimittajien ja paikallisten yhteisöjen edut. Lisäksi hallituksen odotetaan huomioivan toiminnassaan myös ympäristöllisiä ja yhteiskunnallisia tekijöitä. (OECD 2015, 45.)

Nämä hallituksen vastuuvollisuudet käsittävät hyvän hallinnon periaatteiden mukaisesti seitsemän eri näkökulmaa. Ensimmäiseksi hallituksen jäsenten tulee toimia täysin asioihin perehtyen, vilpittömällä mielellä sekä huolellisuutta ja varoivaisuutta noudattaen yhtiön ja sen omistajien etujen mukaisesti. Tämä ensimmäinen periaate edellyttää siis hallitukselta juridista vastuuta ja sisäl-

lyttää olennaisesti kaksi merkittävää vaatimusta hallituksen jäsenelle: vaatimuksen käyttäytyä huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuden mukaisesti. (OECD 2015, 46.) Toiseksi hallituksen jäsenten tulee kohdella omistajia oikeudenmukaisesti. Kolmanneksi hallituksen tulee toimia eettisesti ja ottaa huomioon myös sidosryhmien edut. Neljänneksi hallituksen tulee suorittaa sille kuuluvia olennaisia tehtäviä, kuten esimerkiksi ohjata strategiaa ja huolehtia sille kuuluvista valvontatehtävistä ja päätöksenteosta. Viidennen näkökulman mukaan hallituksen tulee käyttää yrityksen liiketoimiasioissa objektiivista ja riippumatonta arviointia. Kuudennen näkökulman mukaan hallituksen jäsenillä tulisi olla tehtäviensä suorittamiseksi täsmälliset, olennaiset ja oikea-aikaiset tiedot. Seitsemännen säännöksen mukaan hallituksen työntekijäedustajia varten tulee kehittää mekanismeja helpottamaan tiedonsaantia ja työntekijöiden edustajien koulutusta, jotta edustusta käytetään tehokkaasti ja edistetään parhaiten hallituksen taitojen, tiedon ja riippumattomuuden parantamista. (OECD 2015, 45–54.)

### **3.1.2 Corporate governance osuuskuntien näkökulmasta**

Osuuskuntien sisäistä hallintotapaa koskeva keskustelu eroaa voittoa tavoittelevien yritysten hallinnointi- ja ohjauksjärjestelmästä, vaikka näiden kahden välillä onkin useita samankaltaisuuksia. Osuuskunnissakin on nähtävillä esimerkiksi perinteinen päämies–agentti-asettelu organisaation johdon ja omistajien välillä. Kuitenkin esimerkiksi osuuskuntien hallituksen kokoonpano ja tehtävä eroaa perinteisten voittoa tavoittelevien yritysten hallituksesta. (Bijman, Hanisch & van der Sangen 2014; Huhtala & Tuominen 2016.)

Päämies–agentti-teoria tai lyhyemmin agenttiteoria olettaa organisaation omistajien ja johdon omaavan toisistaan poikkeavat intressit, ja hallinnointijärjestelyjen olevan keino, jolla johto saadaan toimimaan omistajien etujen mukaisesti (Bleger 2005). Huhtalan ja Tuomisen (2016) mukaan agenttiteoria antaa liian yksinkertaisen kuvan etenkin osuustoiminnallisen yrityksen hallinnosta. Yleisesti agenttiteorian avulla selitetäänkin ensisijaisesti voittoa tavoittelevissa pääomapohjaisessa liiketoiminnassa (Bleger 2005), mutta päämies–agentti-asettelu on olemassa myös osuuskunnissa, erityisesti suurissa ja laajoissa osuuskunnissa (Bijman ym. 2014). Liangin ja Hendriksen (2013) mukaan esimerkiksi osuuskunnan ja sen toimitusjohtajan välisessä suhteessa on nähtävillä päämies–agentti-asetelma. Kuitenkin Huhtala ja Tuominen (2016) mainitseva, että osuuskuntia kos-

kevien näkökulmien tulisi olla laajempia, jotta saataisiin selkeämpi käsitys osuuskunnan hallinnosta, hallituksen kokoonpanoon vaikuttavista tekijöistä sekä hallituksen kokoonpanosta, roolista ja prosesseista. Bleger (2005) tuokin artikkelissaan esille agenttiteorian ohella myös muita teoreettisia näkökulmia erityisesti osuustoiminnallisen yrityksen hallintoon. Yksi lähestymistapa on ns. edustuksellinen teoria (representational theory), jonka mukaan osuuskuntien hallintoa tarkastellaan erityisesti demokraattisten kulttuurin ja käytäntöjen näkökulmasta. Olennaista edustuksellisessa teoriassa on, että hallituksen jäsenen työssä ja vastuussa tärkeintä on ottaa jäsenten edut huomioon. (Bleger 2005.)

Blegerin (2005) mukaan osuuskunnan hallintoa voidaan tarkastella myös esimerkiksi nk. tilanhoidajateorian (stewardship theory) näkökulmasta, jossa oletetaan agenttiteoriaa päinvastaisesti johtajien haluavan toimia resurssien tehokkaina hoitajina omistajien puolesta. Resurssi riippuvuusteorian mukaan hallituksen päätehtävänä on puolestaan ylläpitää tärkeitä suhteita osuuskunnan ulkopuolisiin sidosryhmiin. Sidoryhmäteorian mukaan johdon tulisi olla vastuussa omistajien lisäksi muistakin sidosryhmistä. Kuudes Blegerin (2005) mainitsema teoria on puolestaan johdon hegemoniateoria, jossa hallituksen ajatellaan olevan pelkkä kumileimasin vallan siirtyessä ammattimaiselle johdolle.

Osuuskunnilla ei ole olemassa omaa hallintokoodia. Oman hallintokoodin muodostaminen osuuskunnan ja sen hallinnon läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisäämiseksi olisi kuitenkin muun muassa Jussilan (2015, 150) mukaan toivottavaa. Lähtökohtaisesti osuuskunnan hallituksen työskentelyä säätelee lainsäädäntö, mutta myös hyvä hallintotapa ohjaa sen toimintaa (Jussila 2015, 243). Yleisesti corporate governance ohjaa myös osuuskunnan hallintoa ja osuuskunnat voivat vaatia jäseniään toimimaan hyvän hallinnon mukaisesti. Osuuskunnissakin voidaan tehdä kovia päätöksiä, jotta voidaan suojautua väärinkäytöksiltä. (Jussila 2015, 155–146.)

Pörssiyritysten tulee yleisesti noudattaa Hallinnointikoodia selitä tai noudata –periaatteen (comply or explain) mukaisesti. Osuuskunnilla puolestaan ei ole vastaavaa velvollisuutta noudattaa hyvän hallinnon –periaatteita, mutta niiden on koettu ohjaavan myös osuuskuntien hallinnon toimintaa (Jussila 2015, 243). Täten corporate governance vaikuttaa myös osuuskuntien hallintojärjestelmään ja hallinnon toimintaan.

### 3.2 Näkökulmia osuuskunnan hallinnon vastuuseen

Yrityksen hallinnon tarkoituksena on luoda luottamuksen, avoimuuden ja vastuullisuuden ilmapiiiri, joka on välttämätöntä pitkäaikaisten investointien, taloudellisen vakauden ja liiketoiminnan rehellisyyden edistämiseksi (OECD 2015, 7). Yhtenä corporate governancen lähtökohtana onkin siis vastuullisuus ja vastuunkanto: yhtiön johdon ja hallintoelinten tulee tietää ja kantaa vastuu, joka niille kuuluu lainsäädännön ja yhtiön toiminnan edellytysten mukaan (Halme 2000). Toisaalta vastuullisuutta pidetään yhtenä olennaisena tekijänä osuustoiminnassa. Sacchettin ja Tortian (2016) mukaan jäsenten hyvinvointia pyritään yleisesti osuuskunnissa lisäämään juuri tukemisen, itsenäisen vastuullisuuden ja vastavuoroisuuden keinoin.

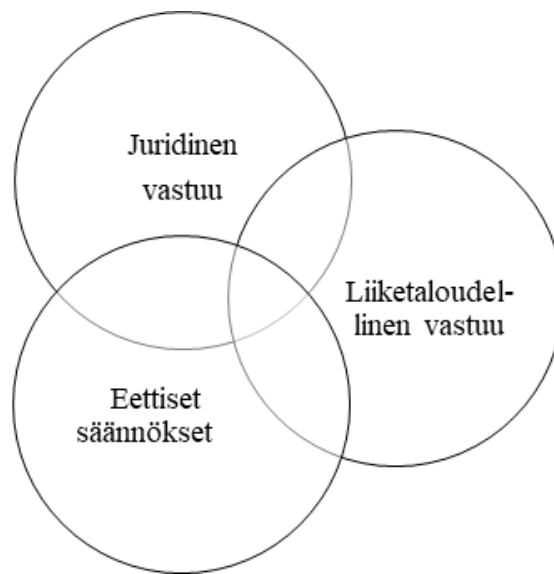
OECD on julkaissut hyvän hallinnon periaatteet (G20/OECD Principles of Corporate Governance), jotka auttavat päätöksentekijöitä arvioimaan ja kehittämään yrityshallinnon oikeudellisia, sääntelyllisiä ja institutionaalisia puitteita taloudellisen tehokkuuden, kestäväen kasvun ja taloudellisen vakauden turvaamiseksi. Ensimmäisen kerran periaatteet ovat julkaistu vuonna 1999, ja niistä on tullut merkittävä kansainvälinen vertailukohta päättäjille, sijoittajille, yrityksille ja muille sidosryhmille. Näihin periaatteisiin sisältyy myös hallituksen vastuuvollisuus. Kyseiseen periaatteen sisältyy olennaisesti kaksi keskeistä velvollisuutta: huolellisuusvelvollisuus ja lojaliteettivelvollisuus. (OECD 2015, 3, 9, 46.)

Myös ICA:n periaatteisiin sisältyy jäsenten vastuu ja velvollisuudet. Ensimmäiseen, avoimen ja vapaan jäsenyyden -periaatteeseen sisältyy jo vaatimus noudattaa myös jäsenyyden velvoitteita (ICA 2015; Pellervo 2020). Jussilan (2015, 70) mukaan tämä osuuskunnan jäsenen vastuu ja velvollisuus -näkökulma ei yleisesti ole erityisen hyvin jäsenten tietoudessa. ICA:n toisen periaatteen mukaan osuuskunnan luottamushenkilöt ovat vastuussa toiminnastaan jäsenilleen (ICA 2015; Pellervo 2020). Yleisesti tällä vastuulla tarkoitetaan Jussilan (2015, 71) mukaan nimenomaan hallinnon ja johdon vastuuta liikeyrityksen menestyksestä sekä tilivelvollisuutta valitsijoita ja jopa koko yhteiskuntaa kohtaan. Tilivelvollisuus on osuustoiminnassa erityisesti jäsenten keskinäistä vastuuta ja se liitetään osaksi osuustoiminnan normistoa. Tilivelvollisuuteen linkittyvät olennaisesti myös osuustoiminnan avoimuuden ja rehellisyyden eettiset arvot. (Jussila 2015, 71.)

Erityisesti puheenjohtajilla on merkittävä rooli osuuskunnan eri toimielimissä; puheenjohtajan tehtävänä on varmistaa, että toimielin hoitaa sille kuuluvat tehtävät (Jussila 2015, 183). Hallinnon eri elimillä on erilaisia rooleja vastuun ja velvollisuuksien näkökulmasta. Yksi lähtökohta hallinnon

vastuuseen onkin, että osuuskunnan kokoukseen osallistuvilla on oikeus ja velvollisuus vaatia osuuskunnan hallinnolta avoimuutta ja läpinäkyvyyttä (Jussila 2015, 150). Lähtökohtaisesti toimielinten on hoidettava sille kuuluvat tehtävänsä ja kannettava vastuunsa, mutta osuuskuntien jäsenten tulisi myös vaatia hallinnolta vastuunkantoa ja avoimuutta. Hallinnon tehtävissä toimiminen on nimenomaan luottamustehtävä.

Lehdon ja Holopaisen osuuskunnan perustajan oppaan (2020) mukaan yritysjohdon ja luottamushenkilöiden vastuu koostuu juridisesta ja liiketaloudellisesta vastuusta, johon liittyy myös eettinen näkökulma. Kuvion 4 on tarkoitus havainnollistaa näiden tekijöiden yhteyttä.



**Kuvio 4.** Yritysjohdon ja luottamushenkilöiden vastuut. Mukailten Lehto & Holopainen 2020.

Juridinen vastuu sisältää velvollisuuden toimia lakien, sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti. Liiketaloudellinen vastuu on juridista vastuuta laajempi ja sisältää ensisijaisesti hallitusta ja toimitusjohtajaa koskevan vaatimuksen johtaa osuuskuntaa siten, että taloudellinen menestyminen on mahdollista. Eettiset säännökset liittyvät puolestaan lähtökohtaisesti liiketaloudelliseen vastuuseen. Eettisiin säännöksiin sisältyy esimerkiksi hyvän liiketavan mukaisesti toimiminen. Myös yleiset osuustoiminnan periaatteet ja arvot ovat olennainen osa eettisiä säännöksiä. (Lehto & Holopainen 2020.)



### 3.3 Osuuskunnan hallinnon juridisen vastuun pääpiirteet

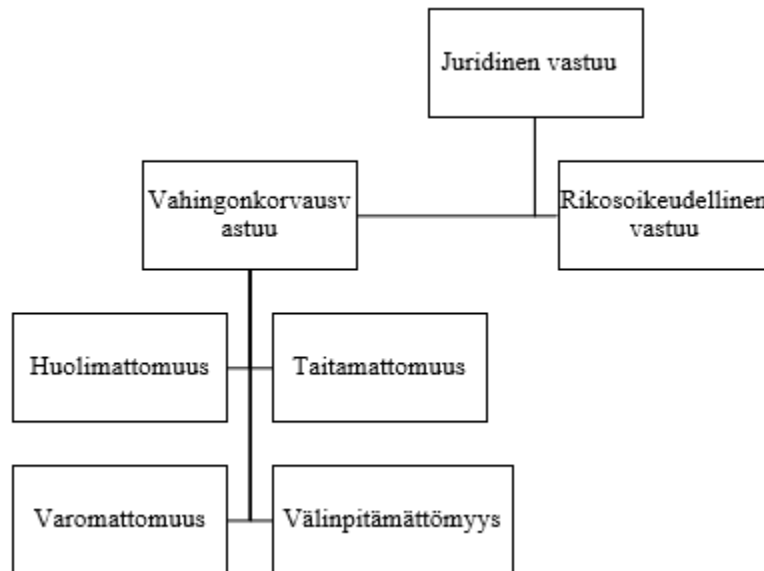
Yleisesti yritysjohton ja luottamushenkilöiden vastuu koostuu kahdesta eri osa-alueesta: juridisesta ja liiketaloudellisesta vastuusta (Lehto & Holopainen 2019). Osuuskunnan juridisella eli oikeudellisella vastuulla tarkoitetaan, että johdon on toimittava lakien, sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti (Juutinen ym. 2006, 44; Lehto & Holopainen 2019). Myös juridinen vastuu voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: vahingonkorvausvastuuseen ja rikosoikeudelliseen vastuuseen (Juutinen ym. 2006, 44).

Osuuskunta on lähtökohtaisesti “jäsenistään erillinen oikeushenkilö” (OKL 1:2.). Täten jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan velvoitteista. Osuuskuntalaki sääntelee osuuskunnan kokouksen ja edustajiston sekä hallituksen ja hallintoneuvoston vastuusta ja velvoitteista laajasti. Sen mukaan hallintoon liittyvistä asioista voidaan tietyissä tilanteissa osuuskunnan sääntöjen avulla määrätä toisin. Vaikka osuuskunta onkin erillinen oikeushenkilö, ovat sen jäsenet ja johto silti osuuskuntaoikeudellisessa vastuussa osuuskunnalle, sen jäsenille tai muulle aiheuttamasta vahingosta (Mähönen & Villa 2014, 318).

Osuuskunnan johtoa eli hallitusta, hallintoneuvostoa ja toimitusjohtajaa koskee kuitenkin myös OKL:n mukainen oikeudellinen vastuu. Juridisen vastuun lähtökohtana onkin, että hallinnon jäsenet ovat oikeudellisessa vastuussa yhtiölle tekemistään päätöksistään ja toimistaan. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa siis sitä, että hallintoelinten jäsenet ovat vastuussa lain tai yhtiöjärjestyksen / osuuskunnan sääntöjen rikkomisesta. (Seyman 2018.) Täten oikeudellisen vastuun olemassaolon yhtenä tarkoituksena onkin kannustaa hallinnon jäseniä toimimaan tehtävään sisältyvän vastuun mukaisesti. Körner (2017) tuokin esille, että olennaista hallinnon vastuuvollisuudessa on sellaisten mekanismien ja toimintatapojen kehittäminen, joilla yritysten hallinnon jäsenet saadaan kannustettua toimimaan pätevänä neuvonantajana ja huolellisena valvojana. Masulisin, Shenin ja Zoun (2018) mukaan oikeudellisen vastuun asettamisella on puolestaan varoittava vaikutus ja se toimii myös kannustimena johdolle toimia luotettavasti ja huolellisesti.

Osuuskunnan johdon eli hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten sekä toimitusjohtajan on toimitettava tehtävässään huolellisuusvelvoitteen mukaisesti, ja ovat täten vahingonkorvausvastuussa osuuskuntaa kohtaan (Juutinen ym. 2006, 44). Hallinnon vahingonkorvausvastuu on linkitetty olennaisesti myös corporate governance –keskusteluun (Halme 2000). Juutisen ym. (2006, 44) mu-

kaan hallinnon vastuu on ankara, sillä vahingonkorvausvastuu voi syntyä jo lievistä huolimattomuudesta, taitamattomuudesta, varomattomuudesta tai välinpitämättömyydestä. Täten päätöksissä ja toimenpiteissä tulee noudattaa erityistä huolellisuutta sekä toimia aina osuuskunnan edun mukaisesti. Vahingonkorvausvastuun tarkoituksena ei kuitenkaan ole estää riskinottoa; riskinotto kuuluu nimittäin olennaisesti yritystoimintaan. Täten yksittäiset liiketoimen menetykset tai tilikauden tappiot eivät aiheuta vahingonkorvausvastuuta hallinnolle ja johdolle. Korvausvastuun edellytyksenä on aina huolimaton ja välinpitämätön menettely. (Juutinen ym. 2006, 45.) Juridisen vastuun osa-alueita on havainnollistettu kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Juridisen vastuun osa-alueet

Hallituksen ja hallintoneuvoston juridiseen vastuuseen voi kuulua myös valinta- tai valvontavastuu. Osuuskunnan hallinto on myös vastuussa lakien tai sääntöjen rikkomisesta aiheutuneesta vahingosta esimerkiksi yksittäiselle jäsenelle, sopimuskumppanille tai velkojalle. Rikosoikeudelliseen vastuuseen hallinnon jäsen joutuu, jos hän tekee lainsäädännössä rikokseksi määrätyn rikoksen tai rikkomuksen. Esimerkiksi rikoslaisissa ja osuuskuntalaisissa on määritelty tällaisia rikkomuksia. (Juutinen ym. 2006, 44–45.)

Osuuskunnan johdon huolellisuusvelvoite koskee nimensä mukaisesti osuuskunnan johtoa, eli hallitusta, hallintoneuvostoa ja toimitusjohtajaa. Osuuskunnan yksittäisillä jäsenillä ei tällaista huolellisuusvaatimusta ole. Edustajisto ei osuuskuntalain mukaisesti ole osa osuuskunnan johtoa, mutta edustajiston jäsenen asema poikkeaa kuitenkin osuuskunnan jäsenen asemasta. Mähösen ja Villan (2014, 323–324) mukaan edustajiston jäsenen vastuu on lähellä osuuskunnan johdon vastuuta. Edustajiston jäsenen tulee ajaa yhteisesti kaikkien jäsenten yksittäistä etua; tällaista ei vaadita yksittäisiltä jäseniltä, joka ei ole velvollinen toimimaan osuuskunnan, sen jäsenten ja muiden edun mukaisesti.

Osuuskunnat ovat tavallisesti vastuuvollisuudessaan jäseniään kohtaan. Jäsenien ohella osuuskunnilla on olemassa myös muita sidosryhmiä, joita kohtaan sillä on vastuita ja velvollisuuksia. (Cornforth 2002.) Kaiken kaikkiaan osuuskuntien hallinnon vastuuvollisuutta voidaan pitää monitahoisena ja –tulkintaisena. Olemassa voi olla epäselvyyttä siitä, kenelle esimerkiksi hallituksen jäsenet ovat ensisijaisesti vastuussa. Erilaiset käsitykset ja tuntemukset siitä, kenelle hallitus on vastuussa, voivat aiheuttaa osuuskunnan hallitukseen jännitteitä. Jotta jännitteitä ei syntyisi, tulisi hallituksen ja muun osuuskunnan johdon säännöllisesti tarkastella, ketkä ovat osuuskunnan tärkeimmät sidosryhmät ja miten heidät otetaan riittävällä tavalla huomioon. Säännöllinen keskustelu hallinnon rooleista ja vastuista edistää johdon toimintaa. (Cornforth 2002.)

Lähtökohteisesti osuuskunnan hallinnon juridisesta vastuusta määrätään OKL:ssä. Säännökset mahdollistavat kuitenkin usein asioiden sopimisesta toisin osuuskunnan säännöissä. Näin voidaan tehdä myös osuuskunnan hallinnon juridiseen vastuuseen liittyvissä asioissa. Mähösen ja Villan (2014, 330) mukaan osuuskunnan säännöissä voidaan esimerkiksi vapauttaa osuuskunnan johto lojaliteettivelvollisuudestaan jäsenistöä kohtaan tilanteessa, jossa toiminnan tarkoituksena on tuottaa jollekin muulle taholle. Lojaliteettivelvollisuutta ei voida kuitenkaan tässäkään tilanteessa ohittaa, sillä silloin velvollisuus kohdistuu sääntöjen mukaiseen muuhun tahoon.

### 3.3.1 Johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus

Lainsäädäntö määrittelee osuuskunnan johdon tehtävän. Pääsääntönä voidaankin pitää, että “*osuuskunnan johdon on huolellisesti toimien edistettävä osuuskunnan etua*” (OKL 1:8). Tämä lainkohdan määräämä johdon huolellisuusvelvoite on osuuskunnan toiminnan keskeinen periaate. Kysei-

nen periaate on myös yleisesti merkittävä johdon periaate yhtiömuodosta riippumatta; osakeyhtiöitä koskevan osakeyhtiölain (21.7.2006/624, OYL) mukaan myös osakeyhtiön johdon tehtävä on määritelty huolellisuusvelvoitteen kautta. Huolellisuusvelvollisuus linkittyy olennaisesti myös corporate governanceen ja se sisältyy myös OECD:n (2015) hyvän hallinnon periaatteisiin.

OKL:n mukaisesti osuuskunnan johdoksi käsitetään hallitus, hallintoneuvosto ja toimitusjohtaja. Näistä vain hallitus on pakollinen osuuskunnan hallintoelin. Täten niin hallituksen kuin hallintoneuvoston jäsenten kuin toimitusjohtajankin on toimittava huolellisuusvelvoitteen mukaisesti. Olennaista siis on, ettei edustajiston jäseniä lähtökohtaisesti sido huolellisuusvelvoite samoin kuin osuuskunnan johtoa, mutta yleisesti edustajiston jäsenten vastuun on kuitenkin katsottu olevan enemmän osuuskunnan johdon kuin nk. rivijäsenten mukainen (Mähönen & Villa 2014).

Uusinta osuuskuntalakea koskevassa hallituksen esityksessä eduskunnalle (HE 185/2012 vp.) on johdon huolellisuusvelvoitetta avattu hieman enemmän. Sen mukaan osuuskunnan johdon huolellisuusvelvoitteen määritelmä on kaksiosainen. Ensimmäiseksi velvoite sisältää vaatimuksen johdon huolellisesta toimimisesta yleensä. Toiseksi se sisältää myös velvollisuuden toimia koko osuuskunnan edun mukaisesti (lojaliteettivelvollisuus). Täten osuuskunnan johto ei saa ajaa vain tiettyjen jäsenryhmien etua. Tämän velvollisuuden tarkoituksena on ensisijaisesti suojata vähemmistöön kuuluvia jäseniä ja velkojia. Näiden lisäksi velvollisuudella on merkitystä myös johdon vahingonkorvausvelvollisuutta arvioitaessa. (HE 185/2012, 20.) Lojaliteettivelvollisuus linkittyy huolellisuusvelvoitteen tavoin myös yleiseen hyvään hallintotapaan; OECD:n (2015) hyvän hallintotavan periaatteiden hallituksen vastuuvollisuuden periaatteeseen sisältyy myös lojaliteettivelvollisuuden vaatimus.

Kuten jo aiemmin todettiin, osuuskuntalain mukainen johdon huolellisuusvelvoite on linjassa osakeyhtiölain säännöksiin. Voimassa olevan osakeyhtiölainsäädäntöä koskevan hallituksen esityksessä eduskunnalle (HE 109/2005 vp.) huolellisuusvelvoitteen sisältöä käsitellään monipuolisemmin kuin uusimman osuuskuntalain hallituksen esityksessä (HE 185/2012). Lähtökohtaisesti huolellisuusvelvoite edellyttää johdolta huolellista toimimista. Niin osuuskuntalain kuin osakeyhtiölainkaan säädöksissä ei ole kuitenkaan tarkemmin määritelty, mikä katsotaan huolelliseksi toiminnaksi. Osakeyhtiölain perusteluiden (HE 109/2005, 40–41) mukaan huolellisuusvelvoitteen lähtökohtana kuitenkin on, että *“johdon jäsenen on toimittava siten kuin huolellinen henkilö toimisi vastaavissa olosuhteissa”*. Tämän saman hallituksen esityksen mukaan huolellisuutta arvioidaan

objektiivisesti ja huomioon otetaan myös se, että päätöksiä tehdään yleisesti epävarmuuden vallitessa; riskinotto kuuluu yleisesti liiketoimintaan.

Huolellisuusvelvoitteen vastaista on ensisijaisesti jonkin toimen kokonaan tekemättä jättäminen. Huolimattomuuden ja huolellisen rajana voidaan pitää sitä, onko ratkaisun tekemiseksi hankittu *“tilanteen edellyttämä asianmukainen tieto”* ja onko näiden tietojen perusteella toimittu tai päätetty johdonmukaisesti ilman johdon jäsenten eturistiriitojen vaikutusta. (HE109/2005, 40–41.) Täten johdon toimien huolellisuutta arvioitaessa on tärkeää kiinnittää huomiota, onko johto perehtynyt asiaan riittävällä tavalla. Olennaista on, että päätösten ja toimien perusteeksi on hankittu johdonmukaista ja objektiivista tietoa. Halmeen (2000) mukaan huolellisuusvelvoitteen rikkomiseen liittyvän tuottamuksen arviointiin liittyy useita huomioitavia näkökulmia. Hänen mukaansa huomioon olisi hyvä kiinnittää esimerkiksi siihen, onko johto pyrkinyt rajoittamaan vahinkoja ja ottamaan huomioon myös sen, että liiketoimintaan voi lähtökohtaisesti liittyä riskinoton oletus.

### **3.3.2 Vahingonkorvausvastuu**

Osuuskunnan johdon, osuuskunnan jäsenten ja edustajiston jäsenten vahingonkorvausvastuusta säännellään myös suoraan OKL:ssä. Vahingonkorvausvelvollisuuden arvioinnissa ratkaisevaa on huolimattomuus ja tahallisuus. Lähtökohtaisesti osuuskunnan johto on velvollinen korvaamaan vahingon, jonka hän on aiheuttanut tahallaan tai huolimattomuudesta osuuskunnalle, jäsenelle tai muulle henkilölle. Olennaista on siis arvioida huolellisuusvelvoitteen täyttymistä. Osuuskunnan jäsenet ja eduskunnan jäsenet ovat myös velvollisia korvaamaan osuuskunnalle, jäsenelle tai muulle henkilölle tahallaan tai huolimattomuudesta aiheutuneen vahingon. (OKL 25.)

OKL:n (25:9) mukaan osuuskunnan vahingonkorvausoikeutta voidaan säännöissä rajoittaa kaikkien jäsenten sekä osuuden ja osakkeen omistajien suostumuksesta. Vahingonkorvausoikeuden rajoitus voi koskea vain osuuskuntaa, sillä vastaavaa rajoitusta ei voi tehdä osuuskunnan jäsenen, osuuden tai osakkeen omistajan tai muun henkilön oikeudesta vahingonkorvaukseen tai kanteen ajamiseen.

Vahingonkorvausvastuuta arvioidessa erityisen olennaista on, ettei yrityksen johtoa voida rangaista yrityksen huonosta kannattavuudesta tai tappiontuottamisesta vahingonkorvausvaatimuksilla (Juu-

tininen ym. 2006, 45; Lehto & Holopainen 2020). Johto on toki vastuussa myös yrityksen kannattavuudesta, mutta johdon ei tarvitse korvata rahallisesti yhtiön tappioita. Yleisesti johto kuitenkin voi joutua kantamaan vastuunsa taloudellisesti heikosta menestymisestä kohtaamalla epäluottamuksen ja täten joutumalla vapautetuksi tehtävästään. Toisaalta tappioista voi joutua myös vahingonkorvaukseen, mutta tällöin johdon on täytynyt syyllistyä myös rikkomuksiin. (Lehto & Holopainen 2020.)

Lehdon ja Holopaisen osuuskunnan perustajan oppaassa (2020) on lueteltu neljä tilannetta, joissa vahingonkorvaus voi tulla kysymykseen. Ensimmäiseksi vahingonkorvausvastuuseen joutuminen edellyttää, että osuuskunta on tosiasiallisesti kärsinyt vahinkoa. Toiseksi vahingon on täytynyt aiheutua hallituksen jäsenen tahallisesta tai huolimattomasta toiminnasta. Lieväkin huolimattomuus on riittävää. Kolmas näkökulma puolestaan on hallituksen vastuuvollisuus: vahingonkorvaus voi tulla kysymykseen, jos hallitus on laiminlyönyt sille kuuluvaa valvontavelvollisuutta. Täten hallituksen jäsenet voivat joutua korvausvelvolliseksi esimerkiksi osuuskunnan työntekijöiden kavalluksesta tai muista vastaavista rikkomuksista. Neljänneksi vahingonkorvausvastuuseen voi joutua myös esimerkiksi silloin, kun hallitus on ylittänyt osuuskunnan toimialapykälän mukaiset rajat.

Osuuskunnan kokouksen tai edustajiston yhtenä tehtävänä on vastuuvapauden myöntäminen hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille sekä toimitusjohtajalle (OKL 5:4). Täten onkin huomioitava, ettei vahingonkorvausvaatimuksia voida esittää vastuuvapauden myöntämisen jälkeen. Poikkeuksena ovat tilanteet, joissa vastuuvapautta myöntäessä osuuskunnan kokouksella (tai edustajistolla) ei ole ollut tiedossa asiaan vaikuttavia olennaisia seikkoja vastuuvapauden myöntämishetkellä. (Lehto & Holopainen 2020.)

Halme (2000) käsittelee artikkelissaan pankkien johdon vahingonkorvausvastuuta. Hänen mukaansa pelkästään perinteiset vahingonkorvaukset eivät lopulta ole kovin tehokkaita pankkitoiminnan huolellisuutta varmistaessa, koska vahingonkorvausprosessit ovat muun muassa hitaita, kalliita ja vaikeasti hallittavia. Jotta pankkialan pelisääntöjen noudattamiseen voitaisiin luottaa, Halmeen (2000) mukaan käytössä tulisi yhteisesti olla vastuusuhteiden selkeyttämisiin liittyvä toimiva corporate governance –järjestelmä.

OKL:ssä (27. luku) määritellään myös osuuskuntarikoksen ja –rikkomuksen rangaistussäännöksiä. Kyseiset säännökset huomioidaan silloin, kun siviilioikeudelliset sanktiot (mm. vahingonkorvaus) eivät ole riittävän tehokkaita. Kriminalisointiin voivat johtaa esimerkiksi tilanteet, joissa vahingon

aiheutuminen ja määrän todentaminen ovat vaikeaa tai toiminta on ollut lainvastaisuudeltaan poikkeuksellisen vakava. (HE 185/2012.)

### 3.3.3 Yhteenveto juridisen vastuun pääpiirteistä

Yksinkertaistettuna juridinen eli oikeudellinen vastuu käsittää sen, että johdon ja hallinnon jäsenen on toimittava lakien, osuuskunnan sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti. (Juutinen ym. 2006, 44; Lehto & Holopainen 2019). Varsinaisesti juridinen vastuu sisältää vielä kaksi osa-aluetta: vahingonkorvausvastuun ja rikosoikeudellisen vastuun (Juutinen ym. 2006, 44). Vahingonkorvausvastuun toteutumista arvioitaessa, on kiinnitettävä huomiota neljään eri näkökulmaan: huolimattomuuteen, taitamattomuuteen, varomattomuuteen ja välinpitämättömyyteen (Juutinen 2006, 44). Keskeisenä vahingonkorvausta ja rikosoikeudellista vastuuta arvioitaessa on huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuuksien näkökulmat.



**Kuvio 6.** Juridisen vastuun pääpiirteet

Kuviossa 6 on esitetty yhteenvedona juridiseen vastuuseen liittyvät pääperiaatteet ja -näkökulmat. Kuvion yläosassa on jaoteltu juridisen vastuun kolmijako: juridiseen vastuuseen sisältyy lainsäädännön ja osuuskunnan sääntöjen noudattaminen sekä toimiminen tehtyjen päätösten mukaisesti. Oikeudellisen vastuun toteutumista arvioitaessa ja täten vahingonkorvausvastuun tai rikosoikeudellisen vastuun realisoitumista arvioitaessa kiinnitetään huomiota erityisesti huolellisuusvelvoitteen toteutumisen arviointiin. Kuviossa 6 on esitetty huolellisuusvelvollisuus sen kahden päänäkökulman mukaisesti. Oikeudellista vastuuta arvioidessa huomio kiinnittyy siihen, onko toimittu huolellisesti ja onko päätöksissä toimittu osuuskunnan etua ajatellen. Kuvion 6 alaosassa on puolestaan havainnollistettu yksityiskohtaisemmin muita osa-alueita. Juridiseen vastuuseen linkittyvät lojaliteetti jäseniä kohtaan, asianmukaisen tiedon hankinta päätösten tueksi, perehtyminen asioihin huolellisesti sekä valvontavastuun noudattaminen. Hyvä hallintotapa linkittyy myös huolellisuusvelvoitteeseen ja yleiseen hyvään hallintotapaan myös osuuskunnissa. Lueteltujen asioiden rikkominen voi edellyttää oikeudellisen vastuun ja täten joko vahingonkorvausvastuun tai rikosoikeudellisen vastuun toteutumisen.



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä pro gradu –tutkielma toteutetaan toimeksiantona professori Anu Puusalle. Tutkielman tavoitteena on tarkastella osuuskunnan edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta keskittyen juridisen vastuun näkökulmaan. Tavoitteena on selvittää, miten hallinnon jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana eri hallintoelinten jäsenen vastuuta ja velvollisuuksia. Tässä pääluvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin menetelmällisiä lähtökoh-  
tia ja valintoja, tutkimusprosessin kulkua sekä aineiston keruuta ja -analyysiä.

### 4.1 Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä määrittävät tutkimuksen menetelmällisiä valintoja. Tutkimusot-  
teeltaan tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä pyrkimyksenä on ymmärtää  
tutkittavaa kohdeilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 136, 224; Tuomi & Sarajärvi 2018,  
73). Usein laadullista tutkimusta kuvataan vertaamalla sitä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tut-  
kimukseen ja esittämällä näiden kahden menetelmän eroavaisuuksia (Puusa & Juuti 2011, 47;  
Tuomi & Sarajärvi 2018, 72). On kuitenkin huomioitava, etteivät laadullinen ja määrällinen tutki-  
mus ole täysin vastakohtaisia tai toisiaan poissulkevia (Puusa & Juuti 2011, 47; Hirsjärvi ym. 2013,  
136–137). Keskeinen eroavaisuus näillä kahdella menetelmällä kuitenkin on, että laadullisessa tut-  
kimuksessa pyritään *ymmärtämään* tutkittavaa kohdeilmiötä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa  
ilmiötä pyritään *selittämään* (Hirsjärvi ym. 2013, 224; Tuomi & Sarajärvi 2018, 73).

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää ja ottaa huomioon todellisuuden  
moninaisuus. Olennaista onkin tarkastella kohdeilmiötä kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013,  
161.) Laadulliselle tutkimukselle tunnuksenomaista onkin todellisuuden korostaminen ja saatavan  
tiedon subjektiivisuus (Puusa & Juuti 2011, 47). Myös Hirsjärvi ym. (2013, 161) painottavat, että  
tutkijan arvot muovaavat tutkittavan ilmiön ymmärtämistä ja siten laadullisessa tutkimuksessa ei  
voi saavuttaa täydellistä objektiivisuutta. Täten heidän mukaansa laadullisen lähestymistavan pyr-  
kimyksenä ei ole todentaa jo tiedettyjä väittämiä, vaan pikemminkin löytää ja tuoda esille tosiasi-  
oita. Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen, koska tavoitteena on ymmärtää ihmisten  
käsityksiä ja tietämystä. Tavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä tutkittavalla kohdejoukolla  
on ja täten löytää ja esittää tosiasioita tutkittavasta kohdeilmiöstä; täten laadullisen menetelmän  
valinta on perusteltu.

## 4.2 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla (Hirsjärvi ym. 2013, 164). Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty myös yhdestä tietyistä kohdeorganisaatiosta ja ennalta määritellyltä kohdejoukolta. Käytössä on valmis aineisto eli sekundaariaineisto (Hirsjärvi ym. 2013, 186). Haastatteluvien anonymiteetin suojaamiseksi kohdeyrityksestä käytetään nimitystä *Osuuskunta X*.

Hirsjärven ym. (2013, 186) mukaan tutkimusaineiston keruussa on hyvä kiinnittää huomiota ekonomisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Näin ollen jokaista tutkimusongelmaa varten uuden aineiston hankinta ei välttämättä ole aina tarkoituksenmukaista. Tässä tutkimuksessa käytetään valmista kyselyaineistoa, jota tarjottiin toimeksiannon pohjalta. Tutkimuksen kohdeilmio on suhteellisen vähän tutkittu, joten jo valmiin aineiston hyödyntäminen on tarkoituksenmukaista.

Valmis tutkimusaineisto toimitettiin sähköisessä muodossa joulukuussa 2019. Tutkimusaineisto koostuu kahdesta eri kyselystä: Osuuskunta X:n edustajistolle ja jäsenistölle suunnatuista kysymyksistä. Aineisto kerättiin vuonna 2016 ja se pidettiin osuuskunnan pääkonttorilla. Kysely suoritettiin tietokoneella ja kyselyyn vastanneet henkilöt kävivät omalla ajallaan etukäteen valmistautumatta vastaamassa kyselyyn konttorilla. Kyselyssä ei ollut aikarajaa ja vastaajat vastasivat kyselyyn spontaanisti.

Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää laajaa tutkimusaineistoa. Se on tehokas menetelmä, sillä sen avulla voidaan kysyä useita eri asioita useilta eri henkilöiltä. Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että aineisto voi jäädä pinnalliseksi. Esimerkiksi kysymysten väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. (Hirsjärvi ym. 2013, 193–197.) Myös tässä tutkimuksessa käytetty kyselyaineisto on laaja. Vaikka kyselyyn vastanneilta kysyttiinkin monipuolisesti useista eri näkökulmista, on myös tässä tutkimuksessa huomioitava, että vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymykset eri tavoin kuin on tarkoitettu tai vastaukset ovat voineet jäädä lyhyiksi. Lisäkysymyksiä ei ole voitu esittää kyselytutkimuksen luonteen vuoksi.

Kysely voi koostua avoimista- tai monivalintakysymyksistä tai niiden yhdistelmistä. Avoimet kysymykset mahdollistavat vastaamisen omin sanoin. Avoimet kysymykset eivät ehdota valmiita vastauksia, joten ne osoittavat selkeämmin vastaajien todellisen tietämyksen aiheesta ja antavat tietoa siitä, mitä vastaajat pitävät keskeisenä ja tärkeänä. (Hirsjärvi ym. 2013, 201.) Tämän tutkielman

aineisto koostuu pitkälti avoimista kysymyksistä. Tavoitteena onkin tutkia vastaajien käsityksiä ja ymmärrystä tutkittavasta kohdeilmiöstä, joten kyselytutkimusaineiston käyttö on perusteltua.

Hirsjärven ym. (2013, 186) mukaan valmiin aineiston käyttämisessä on huomioitava, ettei se välttämättä sovellu suoraan sellaisenaan käytettäväksi. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto oli kirjallisessa muodossa, ja vastaukset oli jaoteltu kysymys kerrallaan. Kuitenkin kokonaisuudessaan aineisto oli hyvin laaja ja sisälsi paljon tutkimusongelman kannalta epäolennaisia näkökulmia. Tämän vuoksi aineistoa karsittiin paljon analyysin alkuvaiheessa. Tarkemmin aineiston sisällöstä, rajaamisesta ja analyysistä kerrotaan seuraavissa alaluvuissa.

### **4.3 Tutkimusaineiston kuvaus**

Tämän tutkielman aineistona on kyselyaineisto, joka on kerätty Osuuskunta X:n edustajiston ja hallintoneuvoston jäseniltä. Aineisto kattaa kaksi eri kyselyä: toinen kysely on tehty edustajiston jäsenille ja toinen hallintoneuvoston jäsenille. Tutkimuksen aineisto on kerätty vuonna 2016.

Hallintoneuvoston jäsenille osoitettuun kyselyyn saatiin 17 vastausta (N=17) ja edustajiston jäsenille osoitettuun kyselyyn 37 vastausta (N=37). Hallintoneuvostoon kyselyyn vastasivat kaikki hallintoneuvoston jäsenet ja edustajiston kyselyyn 35 jäsentä 40 edustajiston jäsenestä. Kyselyn vastausprosentti oli korkea, sillä siihen vastasi 92,5 % edustajiston jäsenistä (N=35) sekä 100 % hallintoneuvoston jäsenistä (N=17). Molemmat kyselyt sisälsivät 35 varsinaista kysymystä sekä 4 taustoittavaa kysymystä. Tässä tutkielmassa hyödynnetään pelkästään kysymyksiä, jotka liittyvät hallinnon tehtäviin ja vastuisiin. Aineistonkeruussa käytetyn kyselytutkimuksen kysymykset on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 1 ja tutkielmassa hyödynnetyt kysymykset liitteessä 2. Edustajiston kyselyn vastauksissa huomioitavaa on myös, etteivät kaikki 37 jäsentä vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Joidenkin kysymysten kohdalla vastauksia oli pari kappaletta vähemmän.

Edustajiston kyselyyn vastanneista edustajiston jäsenistä 26 % oli miehiä ja 74 % naisia. 23 % vastanneista sijoittuivat ikäluokkaan 25–34 vuotta, 17 % ikäluokkaan 35–44 vuotta, 31 % ikäluokkaan 45–59 vuotta, 20 % ikäluokkaan 60–69 vuotta ja loput 9 % ikäluokkaan yli 70 vuotta. Vastanneet henkilöt poikkesivat koulutustaustaltaan ja nykyiseltä ammatiltaan laajasti toisistaan. Myös kokemusvuosissa Osuuskunta X:n hallinnossa oli suuria eroavaisuuksiaan. Vastanneiden edustajiston jäsenten kokemus hallintotyöskentelystä vaihteli juuri aloittaneesta (ensimmäinen kausi

edustajistossa) jopa neljäänkymmeneen kokemusvuoteen. Suurimmalla osalla edustajiston jäsenistä ei kuitenkaan ollut kokemusta muista hallintoelimistä kuin edustajistosta. Vain 17 % vastanneista mainitsi toimineensa edustajiston lisäksi jossakin muussa Osuuskunta X:n hallintoelimessä.

Hallintoneuvoston kyselyyn vastanneista hallintoneuvoston jäsenistä oli puolestaan 59 % miehiä ja 41 % naisia. Vastanneista henkilöistä 12 % kuului ikäluokkaan 25–34 vuotta, 29 % ikäluokkaan 35–44 vuotta, 53 % ikäluokkaan 45–59 vuotta ja 6 % ikäluokkaan 60–69 vuotta. Kyselyyn vastanneet poikkesivat edustajiston jäsenten tavoin koulutustaustaltaan ja ammatiltaan toisistaan. Myös vastanneiden hallintoneuvoston jäsenten kokemus Osuuskunta X:n hallinnossa vaihteli yhdestä vuodesta 21 vuoteen. Suurimmalla osalla hallintoneuvoston jäsenillä oli myös aiempaa kokemusta muista Osuuskunta X:n hallintoelimissä toimimisesta. 76 % vastanneista oli toiminut hallintoneuvoston lisäksi myös muissa osuuskunnan hallintoelimissä.

Kokonaisuutena molempiin kyselyihin vastanneet henkilöt ovat taustatiedoiltaan eri ryhmistä. Kyselyyn vastanneiden ikä, koulutustausta ja kokemus hallintotyöskentelystä on vaihtelevaa ja monipuolista. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole tarkoituksena arvioida iän, koulutustaustan tai hallinnon kokemuksen vaikutusta henkilöiden käsityksiin osuuskunnan hallinnon jäsenen juridisesta vastuusta. Kyseiset tiedot on annettu yleiskuvan antamiseksi aineistosta. Tämän tutkimuksen tarkoituksen on tarkastella yleisesti edustajiston ja hallintoneuvoston käsityksiä osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta ja täten juridisen vastuun tunnettuudesta.

Käytössä oleva aineisto oli laaja. Edustajiston kyselyyn vastaukset käsittivät yhteensä 113 sivua ja hallintoneuvoston kyselyn vastaukset 63 sivua. Aineistoa kuitenkin tiivistettiin ja sieltä valikoitiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset kysymykset vastauksineen. Tämän pohjalta molemmista aineistosta poimittiin kahdeksan kysymystä, joissa kysyttiin edustajiston ja hallintoneuvoston jäseniltä eri hallintoelinten roolista ja tehtävistä sekä vastuusta ja velvollisuuksista. Mukaan otetut kysymykset on esitetty liitteessä 2.

#### **4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi**

Yleisesti tutkimusaineiston analyysissä on tarkoituksen muodostaa aineistosta sellainen kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä monipuolisia ja antoisia tulkintoja ja johtopäätöksiä tutkitta-

vasta ilmiöstä (Puusa 2011, 116). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia laadullisen analyysin avulla. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä osuuskunnan hallinnon jäsenten vastuun käsityksistä juridisen vastuun näkökulmasta, joten laadullinen analyysi ja päätelmien teko sopii tähän tutkielmaan hyvin (Hirsjärvi ym. 2013, 224).

Laadullisen aineiston analysointi koostuu lähtökohtaisesti kahdesta vaiheesta: analyysistä ja synteesistä. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään, tiivistetään ja luokitellaan. Synteesivaiheessa puolestaan pyritään luomaan aineistosta kokonaiskuva ja tavoitteena on esittää tutkimuskohde uuden näkökulman avulla. Tutkimusaineisto pilkotaan aluksi siis osiin, joista tehdään synteesejä ja kootaan aineisto uudelleen. Tästä uudelleen kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä eli tutkimuksen lopputuloksia. (Puusa 2011, 115.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään analyysimenetelmänä laadullista sisällönanalyysiä, jonka avulla erilaisia dokumentteja on mahdollista analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Sisällönanalyysissä tarkoituksena on aluksi järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman aineiston sisällä olevan informaation katoamista (Puusa 2011, 117; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Tarkoituksena onkin muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleinen kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa on hyvin paljon samoja piirteitä kuin aineistolähtöisessä analyysissä. Aineistolähtöisen analyysin tavoin teoriaohjaava analyysi koostuu kolmesta osa-alueesta: aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä sekä abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden luomisesta. Eroavaisuudet näiden kahden analyysityypin välillä ilmenevät aineiston abstrahoinnissa: teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet tiedetään jo ennalta ja ne ikään kuin tuodaan valmiina. Aineistolähtöisessä analyysissä nämä käsitteet puolestaan luodaan aineistosta uutena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 133.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 122–125) mukaan aineiston pelkistämisessä keskeistä on epäolennaisuuksien karsiminen esimerkiksi tiivistämällä ja pilkkomalla aineistoa. Tämän tutkimuksen aineisto käsittää kaksi erilaista kyselytutkimusta, joissa molemmissa on kysytty edustajiston ja hallintoneuvoston jäseniltä laajasti osuustoiminnasta ja osuuskunnan hallinnosta sekä omasta roolista hallinnossa. Käytetty aineisto on laaja, joten analyysivaihe aloitettiin aineiston tiivistämisellä.

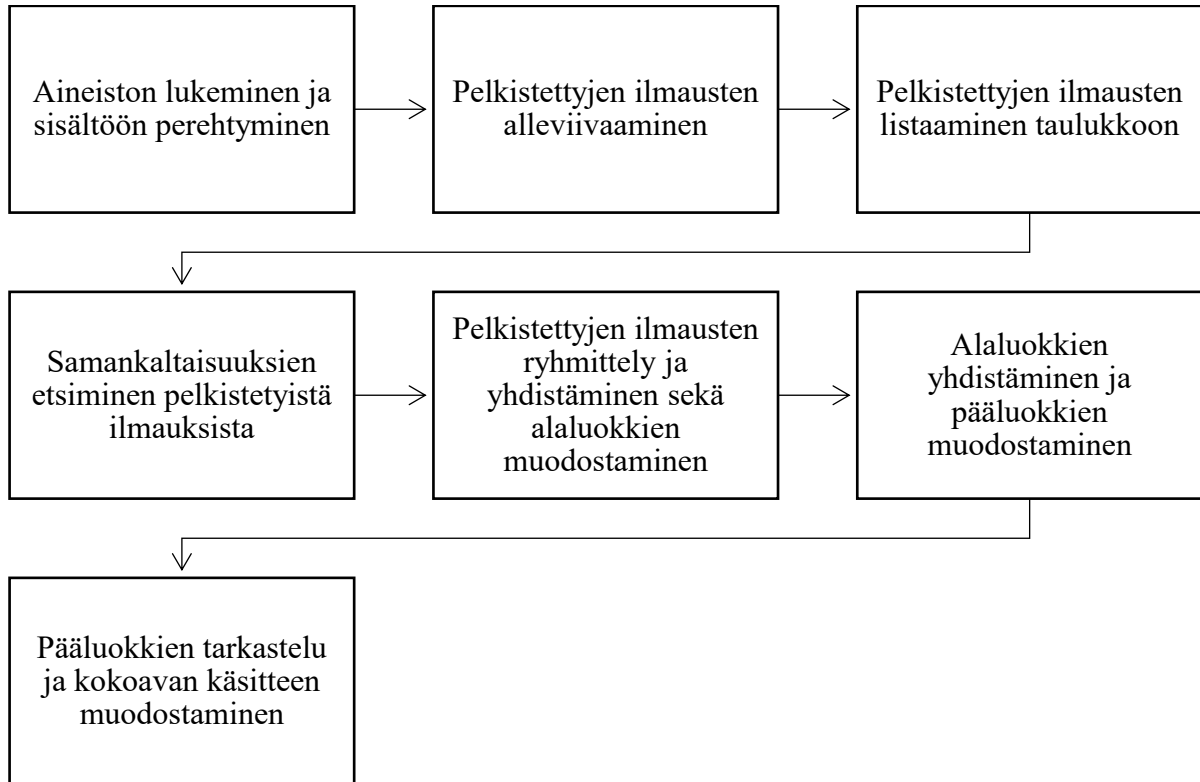
Aluksi aineisto luettiin kertaalleen läpi ja pyrittiin muodostamaan yleiskuvan aineiston kysymyksistä ja vastauksista. Ensimmäisen lukukerran jälkeen aineistosta päädyttiin karsimaan osuustoimintaan yleisesti liittyvät kysymykset, sillä tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ensisijaisesti hallinnon roolia ja sen vastuuta. Tämän jälkeen tiivistetty aineisto luettiin uudelleen ja tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat alleviivattiin. Alleviivauksen jälkeen huomattiin, ettei kaikkien kyselytutkimuksessa käytettyjen kysymysten vastauksista löytynyt tutkimusongelman kannalta olennaisia vastauksia. Niinpä aineistoa päädyttiin tiivistämään vielä lisää ja lopulta varsinaiseen analyysiin päädyttiin ottamaan kahdeksan kysymystä vastauksineen. Mukaan otetut kysymykset on esitelty liitteessä 2.

Seuraavassa ryhmittelyvaiheessa pelkistetyistä aineistosta puolestaan etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125). Aineiston tiivistämisen jälkeen jokaisen kysymyksen vastaukset siirrettiin erilliseen taulukkoon Word-ohjelmassa ja vastauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Tämän jälkeen eri kysymysten pelkistetyt ilmaukset siirrettiin kysymys kerrallaan Exceliin, jonka jälkeen alettiin etsimään samankaltaisuuksia ja muodostamaan näiden pohjalta alaluokkia. Alaluokiksi yhdisteltiin juridiseen vastuuseen liittyviä ilmaisuja. Luokkien nimeksi muodostui jo ennalta tiedettyjä näkökulmia, kuten esimerkiksi ”osuuskunnan edun ajaminen” ja ”asioihin perehtyminen”. Yhteen uuteen alaluokkaan vaadittiin vähintään kaksi samankaltaista pelkistettyä ilmausta. Tämän jälkeen alaluokkia yhdisteltiin vielä yhteisiksi yläluokiksi.

Viimeisessä abstrahointivaiheessa eli käsitteellistämisen vaiheessa tarkoituksena on erottaa vielä olennainen tieto ja muodostaa teoreettisia käsitteitä. Olennaista tässä vaiheessa on edetä alkupe-  
räisaineiston ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Tässä tutkielmassa on kuitenkin käytetty lähestymistavaltaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joten abstrahointivaiheessa tavoitteena oli liittää empiirinen aineisto jo tunnettuihin teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 125, 133.) Tässä analyysin loppuvaiheessa jo aiemmin muodostetut luokat pyrittiin käsitteellistämään hallinnon vastuuseen liittyviin teoreettisiin käsityksiin ja erityisesti juridisen vastuun käsitteisiin. Näin ollen saatiin muodostettua käsitys siitä, mistä vastuun osa-alueita ja erityisesti oikeudellisen vastuun osa-alueita kyselyyn vastanneet henkilöt toivat esille yhteisesti aineistossa.

Kuviossa 7 on havainnollistettu aineiston analyysi vielä yhteenvedon muodossa. Yksinkertaistettuna analyysi koostui siis seuraavista vaiheista: aluksi vastauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka yhdisteltiin samankaltaisuuden perusteella alaluokkiin. Alaluokkia yhdisteltiin

mahdollisuuksien mukaan vielä pääluokkiin, jonka jälkeen luokkia tarkasteltiin yhteisesti ja luotiin kokoavia käsitteitä ja käsityksiä. Näiden perusteella luotiin tutkimuksen tulokset, joita käsitellään seuraavaksi.



**Kuvio 7.** Aineiston sisällönanalyysi.

## **5 EDUSTAJISTON JA HALLINTONEUVOSTON JÄSENTEN KÄSITYKSIÄ HALLINNON JÄSENEEN VASTUUSTA JA JURIDISEN VASTUUN TUNNETTUUS**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia käsityksiä osuuskunnan hallinnon jäsenillä on osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta. Päättökysymykseen vastataan kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Aluksi aineiston pohjalta selvitetään, miten osuuskunnan hallinnon jäsenet tuntevat osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuut ja velvollisuudet yleisesti. Tämän jälkeen tarkoituksena on tarkastella hallinnon jäsenten käsityksiä juridisen vastuun näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä osuuskunnan hallinnon vastuusta. Täten tässä pääluvussa käsitellään näiden kahden eri osuuskunnan hallintoelinten jäsenten vastaukset erillään.

### **5.1 Edustajiston jäsenten käsityksiä osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta ja juridisen vastuun tunnettuus**

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, miten osuuskunnan hallinnon jäsenet tuntevat osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuun yleisesti. Tämän jälkeen tarkoituksena on tarkastella yksityiskohtaisemmin, miten hallinnon jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen vastuuta. Kyselytutkimuksessa Osuuskunta X:n edustajiston jäsenet kuvailivat eri hallintoelinten roolia, tehtävää, vastuita ja velvollisuuksia hallintoelin kerrallaan. Tämän vuoksi tulokset esitetään myös tässä kappaleessa hallintoelinkohtaisesti.

#### **5.1.1 Edustajiston jäsenten käsityksiä omasta eli edustajiston jäsenen vastuusta**

Lehdon ja Holopaisen (2020) mukaan yritysjohdon ja luottamushenkilöiden ja täten myös osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuu käsittää juridisen ja liiketaloudellisen vastuun sekä eettiset säännökset. Osuuskunta X:n edustajiston jäsenet eivät kuvaile vastauksissaan eri hallintoelinten jäsenten vastuuta tämän jaottelun mukaisesti, mutta vastauksissa ilmenee näihin alaluokkiin kuuluvia tekijöitä. Merkille pantavaa on, että edustajiston jäsenet kuvailevat omaa vastuutaan hyvin vaihte-



levästi. Osa vastaa kysymyksiin hyvin pitkästi ja seikkaperäisesti, osa taas lyhyesti ja ympäripyöreästi. Analyysiä tehdessä huomionarvoista erityisesti on kuitenkin se, että vastauksista nousee esiin useita eri näkökulmia ja luokituksia, ja täten pelkistetyistä ilmauksista muodostettujen alaluokkien yhdisteleminen toisiinsa on erittäin hankalaa. Jäsenten vastaukset vaihtelevat paljon, joten selkeää yhteistä linjaa edustajiston tai muidenkaan hallintoelinten vastuun käsityksissä ei vaikuta olevan.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla on tarkoituksena kartoittaa yleisesti, millaisia käsityksiä edustajiston jäsenillä on hallintoelinten jäsenten vastuusta yleisesti. Yksinkertaistettuna Osuuskunta X:n edustajiston jäsenillä vaikuttaa olevan moninaisia käsityksiä ja osuuskunnan hallinnon vastuun tietoisuus vaihtelee jäsenten välillä. Yleisesti edustajiston jäsenet kuvailevat vastuuta hyvin konkreettisesti. Vastuuksi käsitetään esimerkiksi olennaisesti viestin välittäminen hallinnon ja omistajajäsenten kanssa sekä aktiivinen osallistuminen kokouksiin. Myös rehellisyyttä ja luotettavuutta pidetään olennaisina asioina vastuukysymyksissä.

*Toimia rehtinä kansalaisena ja osallistua kokouksiin aktiivisesti....*

*Osallistua Osuuskunta X:n edustajiston kokouksiin ja tilaisuuksiin, joihin edustajat on kutsuttu. Toimia asiakasomistajien äänenkantajana hallinnon suuntaan.*

Lisäksi useissa edustajiston jäsenten vastauksissa painotetaan vaitiolo- ja salassapitovelvollisuuden näkökulmia.

*Edustajiston jäsenillä on vaitiолоvelvollisuus kokouksissa käydyistä asioista.*

*Vaitiолоvelvollisuus keskeneräisistä asioista, valmisteluista ja toimista...*

Keskeiseksi näkökulmaksi edustajiston jäsenten vastuussa vastauksista nousee esille edustaminen. Useissa vastauksissa tuodaan esille edustajiston jäsenen vastuun ja velvollisuuden olevan nimenomaan joko osuuskunnan tai sen jäsenten tai molempien edustaminen. Edustajiston jäsenet kuvaavat vastuuta esimerkiksi seuraavasti:

*Edustaa Osuuskunta X:n jäseniä parhaalla mahdollisella tavalla...*

*...Edustaa ja tuoda positiivista julkikuvaa Osuuskunta X:stä.*

Jälkimmäisestä vastauksesta tulee ilmi myös positiivisen kuvan edistäminen osuuskunnasta. Myös muutama muu edustajiston jäsen toi esille osuuskunnan ja osuustoiminnan tietoisuuden edistämistä omaksi vastuukseksi. Osa koki vastuukseen esimerkiksi osuustoiminnan hyvien yhteiskuntavaikutusten esiintuomisen. Hieman yllättäen osa vastaajista mainitsi vastuukseen ja velvollisuudekseen myös uusien jäsenten hankinnan osuuskuntaan.

Tämän tutkielman tarkoituksena on erityisesti keskittyä juridisen vastuun näkökulmaan. Toisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena onkin kartoittaa, miten osuuskunnan hallinnon jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen roolia, tehtävää, vastuuta ja velvollisuuksia.

Lähtökohtaisesti osuuskuntalain juridiseen vastuuseen liittyvä huolellisuusvelvoite koskee pelkästään osuuskunnan johtoa eli hallitusta, hallintoneuvostoa ja toimitusjohtajaa. Yksittäisiä osuuskunnan jäseniä vastaava velvoite ei koske. Edustajistoa ei lainsäädännössä ole määritelty osaksi osuuskunnan johtoa, mutta kuitenkin edustajiston jäsenen aseman on nähty olevan vastuullisempi kuin niin kutsuttujen rivijäsenten. Esimerkiksi Mähösen ja Villan (2014, 323–324) mukaan edustajiston jäsenten vastuun voidaan katsoa olevan samankaltainen kuin osuuskunnan johdon vastuun. Edustajiston jäsenenkin tulee luottamustehtävässään ajaa yhteisesti kaikkien jäsenten ja osuuskunnan etua.

Osuuskunnan hallinnon juridisella vastuulla tarkoitetaan lähtökohtaisesti sitä, että hallinnon jäsen on toimittava lakien, sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti (Juutinen ym. 2006, 44; Lehto & Holopainen 2019). Tämän tutkielman aineistossa on erityisen huomioitavaa, että suurin osa edustajiston jäsenistä ei mainitse millään tavalla lainsäädännön, sääntöjen tai päätösten mukaan toimimista kertoessaan tehtävistään, roolistaan, vastuistaan ja velvollisuuksistaan. Pieni osa vastaajista kuitenkin mainitsee, että edustajiston jäsenen tulee toimia ohjeiden, sääntöjen ja tai lain mukaan.

*Velvollisuus toimia ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti.*

*...täytyy.... toimia lain ja hyvän hallintotavan mukaan.*

Juridiseen vastuuseen linkittyy olennaisesti huolellisuusvelvoite erityisesti vahingonkorvausvelvollisuutta arvioidessa. Lähtökohtaisesti edustajiston jäsentä ei koske osuuskuntalain mukainen vahingonkorvausvastuu. Huolellisuusvelvoite edellyttää nimensä mukaisesti huolellista toimintaa

sekä lojaliteettia osuuskuntaa kohtaan. Luottamustehtävässä tulisi siis toimia huolellisesti osuuskunnan etu huomioiden. Edustajiston jäsenet eivät mainitse aineistossa juurikaan ajavansa osuuskunnan yhteistä etua vaan tuovat useasti esille ajavansa lähtökohtaisesti jäsenten etua yhteisesti. Mähösen ja Villan (2014, 323–324) mukaan juuri jäsenten etujen ajaminen on edustajiston vastuu-tehtävä. Aineistosta nousevat alaluokat ovat esimerkiksi jäsenten edun huomioiminen ja osuuskun- nan valvonta jäsenten edun toteutumiseksi. Edustajiston jäsenet kuvaavatkin asiaa seuraavanlai- sesti:

*Mielestäni edustajiston jäsenen vastuu ja velvollisuus on edustaa asiakasomistajia par- haalla mahdollisella tavalla sekä ajaa heidän etujaan...*

*Pyrkii toimimaan asiakasomistajia hyödyttävällä tavalla asioiden päätösten suhteen.*

*Velvollisuus on pitää asiakasomistajien puolta. Koen olevani vastuussa hyvistä päätök- sistä, jossa asiakasomistaja ei joudu "maksumieheksi".*

*Velvollisuus edustaa omistajajäsenistöä ja olla heidän edunvalvojansa*

*Edustajisto on asiakasomistajien asialla.*

Juutisen ym. (2006, 44–45) mukaan juridiseen vastuuseen linkittyy myös valinta- ja valvontavas- tuu. Myös osa edustajiston kyselyyn vastanneista kokee valvontaroolin olevan vastuullaan ja kuvaa valvontavastuutaan seuraavanlaisesti:

*Ylimpänä päättävänä elimenä valvoa, että Osuuskunta X:ää johdetaan hyvin.*

*Samalla hän edustaa omistajia, joiden etua valvoo.*

*Edustajisto valvoo muun hallinnon tekemiä päätöksiä.*

Myös edustajiston yleistä valintavastuuta käsitellään vastauksissa:

*Edustajisto yrittää löytää sopivia/viisaita henkilöitä lähipäätösten tekoon...*

Hallinnon jäsenten juridista vastuuta ja huolellista toimintaa arvioidessa merkittävää on ollut arvioida erityisesti sitä, onko päätöksiä tekevät henkilöt hankkineet asianmukaisen tiedon päätöksensä tueksi ja täten perehtynyt asiaan riittävällä tavalla. Suuri osa Osuuskunta X:n edustajiston jäsenistä käsittelevät vastauksissaan edustajiston jäsenen vastuuta ottaa selvää asioista päätöksenteon tueksi:

*Pitää tehdä päätöksiä vastuullisesti ja taloudellisesti, ottaa selvää asioista ja vaikuttaa niihin asioihin, jotka ovat merkityksellisiä.*

Vastauksissa tuodaan esille myös esimerkiksi velvollisuutta perehtyä kokousmateriaaliin:

*Jäsenen vastuita ja velvollisuuksia ovat mm. osallistua aktiivisesti kokouksiin ja koulutuksiin, sekä perehtyä kokous- ja muuhun saatuun materiaaliin.*

Vaativuudesta perehtyä kokousmateriaaliin voidaan pitää myös huolellisen toiminnan vaatimuksena. Asioihin tulee perehtyä, jotta päätöksentekoa voidaan perustella. Huomioitavaa onkin erään edustajiston jäsenen huomio siitä, että asioihin perehtymisen lisäksi edustajiston jäsenen vastuu on toimia lain ja hyvän hallintotavan mukaan. Tämä vastaa juridisen vastuun pääpiirteitä. Vaativuudesta toimia lainsäädännön mukaan ja lisäksi näkökulmana toimia corporate governancen hyvän hallintotavan mukaan.

*Täytyy ottaa selvää asioista ja olla aktiivinen sekä toimia lain ja hyvän hallintotavan mukaan.*

Aineistosta ilmenee vahvasti, että edustajiston jäsenet kokevat vahvasti edustavansa jäseniä ja ajavansa heidän etujaan. Ensisijaisesti edustajiston jäsenet kokevat olevansa vastuussa jäsenten etujen huomioimisesta. Yksi edustajiston jäsenistä mainitsee vastuukseen ja velvollisuutekseen seuraavaa:

*Vastata parhaan oman osaamisensa ja ymmärryksensä mukaan päätöksenteon ja taloudenpidon oikeudenmukaisuudesta osuuskaupan jäseniä kohtaan.*

Tämä kyseinen vastaus kuvastaa myös oikeudellisen vastuun näkökulmia eli toimimista huolellisesti ja osuuskunnan jäsenten edun mukaisesti. Kaiken kaikkiaan edustajiston jäsenten vastaukset ovat hyvin erilaisia, mutta osa jäsenistä tuo esille juridisen vastuun osa-alueita. Vastuuna pidetään muun muassa myös luottamuksen arvoista toimintaa sekä kykyä ottaa vastuuta:

*toimia luottamuksellisesti ja vastuun kantaen hallinnossa, tehden kestäviä ratkaisuja tulevaisuuteen silmätien.*

### **5.1.2 Edustajiston jäsenten käsityksiä hallintoneuvoston jäsenen vastuusta**

Edustajiston jäsenten käsityksiä hallintoneuvoston jäsenten vastuuta arvioitaessa on ensimmäiseksi huomioitava, että edustajiston jäsenten vastaukset ovat hyvin hajanaisia, kun heiltä kysyttiin hallintoneuvoston tehtävistä, roolista, vastuusta ja velvollisuuksista. Vastauksissa usea edustajiston jäsenistä vertasi hallintoneuvoston jäsenen vastuuta suhteessa edustajiston jäsenen vastuuseen. Osa vastaajista määritteli esimerkiksi hallintoneuvoston ja sen jäsenen vastuun olevan suurempi kuin edustajiston ja sen jäsenen vastuun:

*Hallintoneuvoston jäsenellä on mielestäni suurempi vastuu kuin edustajiston jäsenelle.*

*Jääviysasiat tulee tiukemmin otettavaksi huomioon päätöksiä tehdessä, vastuut ja velvoitteet/salassapito vieläkin tärkeämpää.*

*Intensiivisemmät [vastuut ja velvoitteet] kuin riviedustajan.*

*Hallintoneuvoston jäsen on enemmän vastuussa kuin edustajiston jäsen.*

Toisaalta osa edustajiston jäsenistä kokee hallintoneuvoston ja edustajiston jäsenten vastuun olevan samanlainen:

*Mielestäni saman oloiset [vastuut ja velvollisuudet] kuten kerroin edustuston jäsenillä.*

*kts. edustajiston velvollisuudet.. [viittaa aiempaan vastaukseensa, kun kysyttiin edustajiston vastuista ja velvollisuuksista]*

*ks. kohta edustajiston vastuut, velvollisuudet. [viittaa myös aiempaan vastaukseensa edustajiston vastuisiin ja velvollisuuksiin]*

Vastuista ja velvollisuuksista sekä roolista ja tehtävistä kysyttäessä edustajiston jäsenten vastauksissa on havaittavissa yleisesti epävarmuutta. Osa mainitsee suoraan, ettei tiedä mitkä ovat ylipääntään hallintoneuvoston tehtävät ja rooli. Kuitenkin ainoastaan yksi henkilö vastaa suoraan, ettei tiedä osuuskunnan hallinnon vastuista ja velvollisuuksista mitään. Kaiken kaikkiaan edustajiston jäsenistön vastauksissa on havaittavissa epävarmuutta, mutta hallintoneuvoston jäsenten vastuusta ja velvollisuuksista kysyttäessä usea vastaaja tuo esille ymmärtävänsä hallintoneuvoston jäsenen vastuun olevan suurempi kuin omansa.

*Samalla tavalla kuin edustajiston jäsen [vastuussa], mutta pitää paneutua vielä enemmän päätettäviin asioihin kuin edustajistossa.*

Kokonaisuudessaan edustajiston jäsenten vastauksissa hallintoneuvoston jäsenten vastuusta ja velvollisuuksista kysyttäessä on kuitenkin huomioitava, että useat vastauksista ovat erittäin lyhyitä. Usea vastaajista vastaa yhdellä tai kahdella sanalla, ja vastaukset vaihtelevat erittäin paljon. Seuraavassa on muutaman vastaajan vastaus kokonaisuudessaan kysymykseen: *“Mitkä ovat mielestäsi hallintoneuvoston jäsenen vastuut ja velvollisuudet?”*:

*Vaitiolo velvollisuus ainakin.*

*Kuunnella hallitusta.*

*Erittäin kunniallinen ja arvostettu paikka...*

Toisen alatutkimuskysymyksen avulla on tarkoitus selvittää tarkemmin, miten hallinnon jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen vastuukysymyksiä. Lainsäädännön mukaisesti ”osuuskunnan johdon on huolellisesti toimien edistettävä osuuskunnan etua” (OKL 1:8). Osuuskunnan johdoksi käsitetään lainsäädännössä osuuskunnan hallintoneuvosto, hallitus ja toimitusjohtaja. Kaikkien näiden elinten jäseniltä vaaditaan siis huolellisuusveloitteen mukaisesti toimimista. Kyseiset toimielimet jäsenineen ovat siis juridisessa vastuussa.

Vaikka hallintoneuvoston roolin ja vastuun ymmärtämisessä vaikuttaa edustajiston jäsenillä olevan selkeitä eroavaisuuksia ja epävarmuutta, vaikuttaa osa edustajiston jäsenistä silti ymmärtävän, että hallintoneuvoston jäsenen rooliin, tehtävään ja vastuuseen sekä velvollisuuteen liittyy myös juridisen vastuun näkökulma. Yksikään edustajiston jäsen ei mainitse sanaa juridinen tai oikeudellinen vastuu, mutta osa jäsenistä tuo vastauksissaan esille juridiseen vastuuseen liittyviä osa-alueita. Vastauksista esille nousevat esimerkiksi velvollisuus ajaa osuuskunnan ja sen jäsenten etuja.

*[Velvollisuus] Toimia osuuskauppaa hyödyttävällä tavalla toimessaan.*

*Ajaa asiakasomistajien etua, ei omaansa. Seisoo päätöksien takana.*

*Hallintoneuvoston jäsenten tulee mielestäni myös olla ensisijaisesti asiakasomistajien ja kaikkien asiakkaiden puolella.*

*Toimia Osuuskunta X:n sääntöjen ja edun mukaisesti luoden kassavirtaa päätöksien avulla.*

Viimeisimmässä vastauksessa edustajiston jäsen tuo esille myös osuuskunnan sääntöjen mukaisesti toimimisen. Tämä on myös yksi juridisen vastuun osa-alueista. Juridiseen vastuuseen liittyy olennaisesti, että hallinnon jäsen toimii lain, sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti (Juutinen ym. 2006, 44; Lehto & Holopainen 2019). Kaiken kaikkiaan edustajiston jäsenet mainitsevat erittäin niukasti vastuuksi ja velvollisuudeksi toimia lain, sääntöjen ja päätösten mukaisesti. Kuitenkin yksittäisissä vastauksissa edellä mainittuihin viitataan.

*Kuten esimerkiksi kaupunginhallituksilla, on toimittava lain ja hyvän hallintotavan mukaan.*

Yleisesti edustajiston jäsenet mainitsevat hallintoneuvoston vastuuksi noudattaa esimerkiksi salassapito- ja vaitiolovelvollisuuksia. Näitä ei kuitenkaan ole yleisesti liitetty juridiseen vastuuseen. Toisaalta vastauksissa korostetaan myös hallinnon vastuuta osuuskunnan hallinnon valvonnasta.

*Heidän isoimpana tehtävänä on valvoa hallinnon tekemisiä ja toimia.*

Huomioitavaa on, etteivät edustajiston jäsenet juurikaan mainitse juridiseen vastuuseen linkittyvää velvollisuutta ottaa selvää asioista. Vain kaksi vastaajista mainitsee asioiden selvittämisen ja ymmärtämisen olevan hallintoneuvoston jäsenen vastuuta.

*Vastuu asioiden oikeellisuudesta ja näkemys sekä tietämys johdon toiminnasta.*

*Olla kiinnostunut ja ajantasalla Osuuskunta X:n toiminnasta, jotta annettu tehtävä ja vastuu jäsenenä toteutuisi.*

### 5.1.3 Edustajiston jäsenten käsityksiä hallituksen jäsenen vastuusta

Hallituksen tehtävästä, roolista, vastuista ja velvollisuuksista kysyttäessä osuuskunnan edustajiston jäsenten vastaukset eivät ole aivan yhtä hajaantuneita verrattaessa vastaaviin kysymyksiin hallintoneuvoston tehtävistä, roolista, vastuista ja velvollisuuksista. Analyysivaiheessa alaluokista sai muodostettua kaksi selkeää pääluokkaa: osuuskunnan edun huomioiminen ja lain mukaisesti toimiminen.

Osuuskunnan edun huomioiminen osana hallituksen jäsenen tehtävää, roolia sekä vastuuta ja velvollisuuksia nousee vastauksissa esille:

*Hallitus koostuu Osuuskunta X:n ulkopuolisista henkilöistä ja heidän vastuullaan on huolehtia osuuskaupan eduista.*

*Hallituksen tehtävänä on edistää osuuskaupan etua sekä hoitaa sen asioita lakien, sääntönsien ja ohjeiden mukaisesti*

Edellisessä suorassa lainauksessa on huomioitavaa myös edustajiston jäsenen ymmärrys siitä, että osuuskunnan edun ajamisen lisäksi hallituksen tulee toimia tehtävässään lain, sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti. Tämä linkittyy olennaisesti juridisen vastuun määritelmään. Tämän lisäksi merkittävää on, että vastauksista ilmenee myös se, että hallituksen tulee toimia myös tehtyjen päätösten mukaisesti.



*Hallitus tekee jokseenkin kaikki yrityksen toiminnalliset päätökset hallintoneuvoston päättämien linjausten mukaisesti.*

*Hallitus hoitaa ja edistää osuuskunnan etua edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden mukaisesti*

*Hallitus toimii hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti*

*Tekevät Osuuskaupan talouteen liittyvät päätökset ja suuntalinjaukset, kuten lait ja asetukset niitä ohjaavat.*

Täten aineistosta käy ilmi, että osa edustajiston jäsenistä ymmärtävät hallituksen jäsenen tehtävään liittyvän vastuun toimia lakien, säännösten ja tehtyjen päätösten mukaisesti. Yksi jäsen mainitsee selkeästi, että hallituksen jäsenten tulee perehtyä käsiteltäviin asioihin huolellisesti ja että hallituksen jäsenellä on velvollisuus hankkia päätöstensä tueksi riittävä tieto.

*Perehtyä esille tuleviin asioihin hyvin huolellisesti ja ottaa myös riittävästi selvää, että päätöksenteko perustuu oikeisiin asioihin ja on osuuskunnan edun mukaista.*

Erittäin merkittävää koko aineistossa on hallituksen jäsenen juridisen vastuun näkökulmasta, että edustajiston jäsenet kuvailevat kokonaisuudessaan melko ympäröiväisesti käsityksiään hallituksen jäsenten vastuista ja velvollisuuksista. Juridiseen vastuuseen liittyviä näkökulmia tuodaan esille vain muutamissa vastauksissa; suurin osa vastaajista ei mainitse mitään asiaan liittyvää.

OKL:n mukaisesti juridinen vastuu koskettaa osuuskunnan johtoa eli osuuskunnan hallitusta, hallintoneuvostoa ja toimitusjohtajaa. Edustajistolla ei samankaltaista vastuuta ole, mutta vastuu on yleisesti katsottu olevan kuitenkin lähempänä osuuskunnan johdon vastuuta entä ns. rivijäsenen vastuuta. Edustajiston jäsenten vastauksissa ilmenee, että hallituksen jäsenten vastuuta ja velvollisuuksia pidetään myös samanlaisina kuin muiden hallinnon henkilöiden vastuuta.

*Samanlaiset kuten muillakin hallintohenkilöillä.*

Vastuuta ja velvollisuuksia pidetään myös hallituksen ja edustajiston välillä samankaltaisena, mutta samanaikaisesti mainitaan, että hallituksen jäsenen vastuu eroaa edustajiston jäsenten vastuusta silti jollakin tavalla.

*...Mielestäni vastuut ja velvollisuudet ovat muutoin samat kuin edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenillä, mutta hallituksen jäsenet ovat konkreettisemmin vastuussa tekemistään päätöksistä.*

Osuuskunta on erillinen oikeushenkilö, mutta silti sen jäsenet ja johto ovat osuuskuntaoikeudellisessa vastuussa osuuskunnalle, sen jäsenille tai muulle aiheuttamasta vahingosta (Mähönen & Villa 2014, 318). Hallituksen jäsenkin voi täten joutua henkilökohtaiseen vastuuseen esimerkiksi rikotuaan osuuskuntalain mukaista huolellisuusvelvoitetta ja aiheutettuaan tosiasiallista vahinkoa. Edustajiston jäsenten vastauksissa on havaittavissa myös, että hallituksen jäsenen vastuuta pidetään myös henkilökohtaisena.

*Joskus he ovat vastuussa henkilökohtaisella panoksella, lienee kuitenkin organisaatiolla vastuuvakuutukset.*

Kaiken kaikkiaan edustajiston jäsenten vastaukset vaihtelevat jälleen. Vastauksissa tulee osuuskunnan edun lisäksi myös jäsenten edun ajaminen. Myös hallituksen jäsenen luotettavuutta ja vastuullisuutta pidetään olennaisena asiana.

#### **5.1.4 Edustajiston jäsenten käsityksiä toimitusjohtajan vastuusta**

Toimitusjohtaja on osa osuuskunnan johtoa. Niinpä juridinen vastuu kuten myös liiketoiminnallinen vastuu ja eettiset säännökset käsittävät myös toimitusjohtajan tehtävänkuvan ja vastuun. Osuuskunta X:n edustajiston jäseniä kehoitettiin kuvailemaan toimitusjohtajan roolia ja tehtäviä sekä vastuita ja velvollisuuksia. Merkittävää vastauksissa oli, että niissä ei mainittu ollenkaan jurista vastuuta ja vain erittäin vähän juridiseen vastuuseen liittyviä näkökulmia.

Edustajiston jäsenet keskittyivät pääasiassa kuvailemaan toimitusjohtajan roolia osuuskunnan keulakuvana ja johtajana. Vastauksissa tuotiin vahvasti esille toimitusjohtajan vastuuta taloudellisesta menestyksestä. Yleisesti toimitusjohtajan vastuuta pidettiin suurena ja merkittävänä:

*Toimitusjohtajan vastuu ja velvollisuus osuuskaupan toimintaan ja toimivuuteen on valtava. Usein osuuskaupan toiminta, niin hyvässä kuin pahassa, kulminoituu toimitusjohtajaan.*

Toimitusjohtajan roolia pidettiin vastuullisena, mutta vastauksissa toistui erityisesti taloudellinen vastuu, kuten aiemmin jo todettiin.

*Johtaja rooli on vastuullinen tulosta tavoitteleva.*

*Toimitusjohtajan vastuulla on pitää Osuuskunta X kannattavana ja tulosta tuottavana yrityksenä.*

Vastauksista nousi esille kuitenkin myös teema tehdä asiat kuten on sovittu.

*Velvollisuudet tehdä kaikki asiat niin kuin pitää...*

*Osuuskunta X:n tavoitteista ja toiminnasta vastata niihin annettujen ohjeiden mukaisesti.*

*Toimitusjohtaja on tilivelvollinen, joten vastaa siitä, että homma menee kuten pitääkin niissä rajoissa, jotka toimintaohjeet antavat myötä päämäärän saavuttamiseksi.*

Täten vastauksissa ilmeni käsitys siitä, että toimitusjohtajan tulee toimia tehtävässään sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti. Kokonaisuudessaan edustajiston jäsenten toimitusjohtajan vastuun kuvailu jäi heikoksi. Vastaukset olivat jälleen kerran ympäröityjä ja niissä ei tuotu lainkaan esille velvollisuutta ajaa esimerkiksi osuuskunnan tai sen jäsenten etuja tai velvollisuutta toimia huolellisesti.

## **5.2 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä osuuskunnan hallinnon jäsenten vastuusta**

Kaksiosaisen aineiston toinen osa käsitti hallintoneuvoston jäsenten vastaukset. Tässä alaluvussa tarkastellaan hallintoneuvoston kyselyn vastauksia ja vastataan tutkimuskysymykseen kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Tarkoituksena on siis tarkastella, miten hallintoneuvoston jäsenet tuntevat hallinnon jäsenen vastuun yleisesti ja miten he tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen vastuuta. Alaluvut on jaoteltu hallintoelinten mukaan kuten aiemmin edustajiston jäsenten kyselyn tulosten kohdalla.

### **5.2.1 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä omasta eli hallintoneuvoston jäsenen vastuusta**

Hallintoneuvosto on osa osuuskunnan johtoa ja siten hallintoneuvoston jäsenet ovat juridisessa vastuussa osuuskuntaa sekä sen jäseniä ja sidosryhmiä kohtaan. Edustajistoa ei osuuskuntalain mukaisesti käsitetä yrityksen johdoksi, joten lähtökohtaisesti sitä ei kosketa samanlainen juridinen vastuu kuin hallintoneuvostoa. Toisaalta edustajiston vastuun on ajateltu olevan samankaltainen, vaikka vastaavia säännöksiä lainsäädännöstä ei löydykään. Myös osa hallintoneuvoston jäsenistä kokivat hallintoneuvoston ja edustajiston jäsenten vastuun olevan samanlainen:

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

*Samat kuin edustajistolla, annetuista tehtävistä ja päätöksenteosta vastuu ja velvollisuus.*

Osa hallintoneuvoston jäsenistä toi esille hallintoneuvoston vastuun päätöksistä. Tämän lisäksi vastauksissa tuli esille myös velvollisuus perehtyä asioihin huolellisuusvelvoitteen mukaisesti. Vastauksen mukaan hallintoneuvoston jäsenen tulisi olla esimerkiksi perillä alueen haasteista ja tulisi perehtyä osuuskunnan toimintaan, mutta ennen kaikkea perehtyä kokouksissa käsiteltäviin ja päätettäviin asioihin. Vastauksissa tuotiin esille myös velvollisuus toimia osuuskunnan ja sen jäsenten parhaaksi. Vastauksissa on siis havaittavissa myös ymmärrystä siitä, että hallintoneuvoston jäsenen tulee toimia osuuskuntalain huolellisuusvelvoitteen mukaisesti.

*Hallintoneuvoston jäsenen vastuu on tehdä päätökset osuuskunnan ja asiakasomistajan etua noudattaen. Asioihin pitää paneutua huolellisesti ja kokouksiin osallistua aktiivisesti.*

*Vastuuna toimia Osuuskunta X:n hyväksi ja asiakasomistajien hyväksi. Velvollisuutena toimia luottamustehtävän luottamuksen arvoisesti. Pitää salassa salassapidettävät asiat.*

Luottamusta pidettiin myös tärkeänä. Lisäksi moni hallintoneuvoston jäsenistä painotti salassapitovelvollisuutta olennaisena osana tehtävänsä vastuuta. Jäsenten etujen ajamisen lisäksi vastauksissa toistui käsitys siitä, että hallintoneuvoston jäsenen velvollisuus on ajaa myös osuuskunnan etua. Myös osuuskunnan sääntöjen mukaan toimiminen koettiin olennaiseksi.

*Hallintoneuvostolla on velvollisuus tehdä sellainen strategia, joka edistää Osuuskunta X:n etua sääntöjen mukaisesti.*

Myös valinta- ja valvontavastuu on liitetty osaksi juridista vastuuta (Juutinen ym. 2006, 44–45). Osuuskunta X:n hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa painotetaan vahvasti kyseisiä rooleja. Eriytisesti hallintoneuvoston roolista ja tehtävästä kysyessä suuri osa vastaajista tuo esille henkilövalintojen suorittamisen ja hallituksen valvonnan. Kyseiset tehtävät ovat yleisestikin osuuskunnan hallintoneuvoston tehtäviä. Valvontavastuuta pidetään myös suoraan merkittävimpänä hallintoneuvoston jäsenen vastuuna.

*Vastuu (valvoa) hallituksen ja toimitusjohtajan toiminnasta. Velvollisuus valvoa Osuuskunta X:n toimintaa.*

*Hallintoneuvosto kantaa vastuuta nimenomaan strategisista päätöksistä, ei operatiivisista. Hallintoneuvosto tosin voi joutua niistä osin vastuuseen, jos se laiminlöisi velvollisuutensa valvoa hallitusta.*

### **5.2.2 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä edustajiston jäsenen vastuusta**

Hallintoneuvoston jäsenet tuovat vastauksissaan esille erityisesti edustajiston velvollisuutta ja vastuuta kuunnella jäsenten tarpeita ja tuoda niitä muun hallinnon tietoisuuteen. Jäsenten etujen lisäksi

vastauksissa nousevat esille edustajiston jäsenen vastuun olevan myös toimiminen osuuskunnan edun ja jopa koko maakunnan edun mukaisesti.

*... Heidän vastuulla on myös huolehtia kaikkien asiakasomistajien, maakunnan että itse osuuskunnan edun toteutumisesta. Velvollisuutena jäsenillä on tuoda asiakasomistajien välitön palaute eteenpäin muulle hallinnolle.*

Yleisesti juuri jäsenten palautteen kuunteleminen ja välittäminen on erityisen keskeinen teema hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa. Vaikka edustajiston jäsenen vastuita ja velvollisuuksia sekä roolia ja tehtäviä kysytään erillisissä kysymyksissä, osa vastaajista päätyy luettelemaan myös vastuu ja velvollisuus –kysymykseen edustajiston tehtäviä, kuten sitä, että edustajiston vastuulla on vahvistaa tilinpäätös tai päättää ylijäämäpalautuksista. Kaiken kaikkiaan hallintoneuvoston jäsenten vastaukset ovat jälleen vaihtelevia. Yleisesti jäsenten mielipiteen kuuntelemisen ja etujen ajamisen lisäksi vastauksissa esiin nousevat käsitykset siitä, että edustajiston jäsenen vastuu sisältää aktiivisen osallistumisen kokoukseen, päätösvelvollisuuden ja oikean tiedon välittämisen velvollisuuden.

*Vastuuna on huolehtia omasta läsnäolostaan kokouksissa, käyttää heille vaaleilla annettua puhe- ja päätösvaltaa edustajiston kokouksissa...*

*Velvollisuutena on osallistua aktiivisesti kokouksiin ja tutustua huolellisesti osuuskaupan asioihin, jotta tietää, mistä on päättämässä.*

Hallintoneuvoston jäsenet kuvailevat vastauksissaan edustajiston jäsenen vastuuta vaihtelevasti ja yleisesti kuvailemalla vastuualueita. Kuitenkin hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa on havaittavissa myös oikeudellisen vastuun näkökulma. Eräs vastaajista ilmaisee suoraan, ettei edustajiston jäsentä koske suoraan osuuskuntalain mukainen oikeudellinen vastuu:

*Näin ollen edustajiston jäsenet eivät sinänsä tee sellaisia oikeudelliseen velvollisuuteen liittyviä päätöksiä, joista he voisivat joutua vastuuseen, elleivät siten tarkoituksellisesti tee lainvastaista päätöstä, joka esim. poikkeaisi selkeästi hallituksen ja hallintoneuvoston esityksestä, jotka vastuuvollisina olisivat sen tehneet,*

Yhtä vastausta lukuun ottamatta hallintoneuvoston jäsenet eivät mainitse oikeudellista vastuuta. Kuitenkin osa vastaajista mainitsee edustajiston jäsenen vastuuna olevan käsiteltäviin asioihin perehtymisen. Hallintoneuvoston jäsenten mukaan osuuskunnan edustajiston jäsenten tulisi perehtyä esimerkiksi osuuskunnan toimintoihin ja kokouksessa käsiteltäviin asioihin.

*Vastuu liittyy vuosikokousten kautta osuuskaupan talouteen ja henkilövalintoihin. Velvollisuutena on osallistua aktiivisesti kokouksiin ja tutustua huolellisesti osuuskaupan asioihin, jotta tietää, mistä on päättämässä.*

### **5.2.3 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä hallituksen jäsenen vastuusta**

Hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa esille nousee vahvasti käsitys siitä, että hallitus on toiminnassaan tosiasiallisesti vastuussa ja vastuu on merkittävä. Jäsenten vastauksissa tuotiin vaihtelevasti erilaisia näkökulmia esille, mutta erityisen olennaisena teemana esille tuli vaatimus toimia järkevästi ja perehtyä asioihin. Lisäksi hallituksen jäsenen vastuusta ja velvollisuuksista kysyttäessä, merkittäväksi teemaksi nousi useissa vastauksissa hallituksen jäsenen vastuu päätöksistä ja tehtävästä. Hallituksen jäseneltä vaadittiin hyviä päätöksiä ja perehtymistä tehtäväänsä. Myös asiantuntemuksen merkitystä korostettiin joissakin vastauksissa.

*Saa korvauksen tekemisistään, joten palkkansa pitää ansaita ja hyviä päätöksiä tehdä. Täytyy olla erinomaisen hyvin perillä päätettävistä asioista.*

*Osana toimielintä huolehtia siitä, että liiketoiminta pyörii ja on kannattavaa, perehtyy käsiteltäviin asioihin, tuo oman alansa asiantuntemuksen päätöksentekoon*

Näin ollen selkeäksi teemaksi hallituksen vastuuta arvioitaessa hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa nousi vastuu tehtävästä ja päätöksistä sekä velvollisuus perehtyä asioihin ja olla asiantunteva. Näiden ohella vastauksista esiin nousi selkeästi liiketoiminnallisen vastuun näkökulma. Useissa vastauksissa painotettiin hallituksen jäsenen vastuun käsittävän vastuun taloudesta ja liiketoiminnasta.

*Hallituksen jäsenillä on suurin vastuu menestyvässä liiketoiminnassa. Pitää olla koko ajan perillä asioista.*

*Hallituksen jäsenillä on liiketoimintavastuu.*

Useissa vastauksissa painotettiin taloudellista vastuuta, mutta oikeudellista vastuuta käsiteltiin vastauksissa niukasti. Oikeudellista vastuuta ei suoraan maininnut yksikään hallintoneuvoston jäsen. Kuitenkin eräs vastaajista kuvasi hallituksen jäsenen omaavan osuuskuntalain mukaisen hallituksen jäsenen vastuun:

*Hallituksen jäsenellä on osuuskuntalain mukainen hallituksenjäsenen vastuu. Hallituksen jäsenen tulee noudattaa kaikessa päätöksenteossa osuuskunnan etua. Asioihin tulee perehtyä hyvin.*

Juridiseen vastuuseen liittyviä osa-alueita tuotiin kuitenkin joissakin vastauksissa esille. Esimerkiksi hallituksen roolista ja tehtävistä kysyttäessä osa hallintoneuvoston jäsenistä toi esille hallituksen tehtävän olevan osuuskunnan edistäminen tehtyjen päätösten mukaan ja osuuskunnan sääntöjen mukaan. Esimerkiksi sovitun strategian mukaan toimimista pidettiin tärkeänä.

*Hallitus yhdessä toimitusjohtajan kanssa vastaa liiketoiminnan johtamisesta hyväksytyjen suunnitelmien (mm. talousarvio, strategia) mukaisesti ja niissä raameissa, toimeenpanee niitä sekä kehittää osuuskunnan toimintaa.*

Strategian ja päätösten lisäksi vastauksissa tuotiin esille myös osuuskunnan sääntöjen mukaan toimiminen

*Hallituksen tehtävänä on edistää ja hoitaa osuustoimintaa edustajiston, sääntöjen ja hallintoneuvoston ohjeiden/päätösten mukaisesti. Päättää mm. omaisuuden myynnistä, investoinneista. Vahvistaa strategian.*

#### **5.2.4 Hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä toimitusjohtajan vastuusta**

Hallintoneuvoston jäsenten vastaukset ovat erittäin hajanaisia kysyttäessä osuuskunnan toimitusjohtajan roolista ja tehtävästä sekä vastuusta ja velvollisuuksista. Vastaukset poikkeavat toisistaan



ja niistä on hankala muodostaa yhteisiä ala- ja pääluokkia. Kuitenkin vastauksista nousee esille kaksi luokkaa: toimitusjohtajan vastuu päätöksistä ja muiden elinten päätösten ja ohjeiden mukaan toimiminen. Toimitusjohtajan vastuuta päätöksistä vastaajat kuvaavat seuraavasti:

*Vastaa orkesterin soinnista ja siitä että toiminta on tuloksellista. Vastaa päivittäin tekemisistään päätöksistä. Velvollisuus on ajaa jäsenten etua ja seudun elinvoiman säilymistä.*

*... Vastuu ja velvollisuus tekemisistään päätöksistä, jos esim. ei ollutkaan hyvä investointi. Yrittäjätkin joutuvat itse kärsimään tilipussistaan.*

Toimitusjohtajana vastuuta toimia muiden elinten ohjeiden ja päätösten mukaisesti hallintoneuvoston edustajat puolestaan kuvaavat seuraavanlaisesti:

*Vastaa käytännössä osuuskaupan toiminnasta, hallituksen hallintoneuvoston ja edustajiston päätösten/ohjeiden mukaan. Vastuu varojen käytöstä päättävien elimien päättämien raamien mukaisesti.*

*Hänen tehtävänä on toteuttaa edustajiston, hallintoneuvoston linjauksia, että hallituksen antamia toimeenpano-ohjeita.*

Vaikka kokonaisuudessaan hallintoneuvoston edustajien vastauksista ei nouse merkittäviä juridiseen vastuuseen liittyviä teemoja, yksittäisissä vastauksissa on mainittu osuuskunnan toimitusjohtajan velvollisuudeksi ajaa esimerkiksi osuuskunnan etua. Kokonaisuudessaan kuitenkin hallintoneuvoston jäsenet eivät mainitse vastauksissaan toimitusjohtajalle kuuluvaa oikeudellista vastuuta. Yleisesti toimitusjohtajan vastuuseen liittyen hallintoneuvoston jäsenet ovat erittäin niukkasania.

### 5.3 Juridisen vastuun tunnettuus osana eri hallintoelinten jäsenen vastuuta

Tämän tutkielman tarkoitus on erityisesti tarkastella, miten osuuskunnan hallinnon jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen vastuuta. Osuuskunta X:n edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenet kuvailivat kyselytutkimuksessa eri hallintoelinten, mukaan lukien oman hallintoelimensä, roolia, tehtävää, vastuuta ja velvollisuuksia. Yleisesti kyselyyn vastanneet henkilöt kuvailivat juridiseen vastuuseen liittyviä osa-alueita silloin, kun heiltä kysyttiin suoraan eri hallintoelinten jäsenten vastuusta ja velvollisuuksista. Yksittäisiä näkökulmia kerrottiin myös muiden kysymysten vastauksissa.

Huomioitavaa on, että niin edustajiston kuin hallintoneuvostonkin jäsenten vastauksissa tuotiin vaihtelevasti esille juridista vastuuta. Osa ei maininnut mitään juridiseen vastuuseen liittyviä osa-alueita tai pääperiaatteita edes silloin, kun heiltä kysyttiin suoraan oman tai jonkin hallintoelimen jäsenen vastuusta. Jotta hallinnon jäsenten käsityksistä omasta vastuusta ja juridisen vastuun tunnettuudesta osana hallinnon jäsenen vastuuta saataisiin parempi käsitys, muodostettiin molempien kyselyyn osallistuneiden hallintoelinten jäsenten vastauksista taulukko, josta ilmenee millä tavoin juridinen vastuu tunnetaan osana hallinnon jäsenen vastuuta. Taulukkojen avulla kuvataan, mitä juridisen vastuun osa-alueita edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenet mainitsevat vastauksissaan. Yleisesti juridisesta vastuusta ja siihen liittyvistä osa-alueista mainittiin ainoastaan eri hallintoelinten vastuuta ja velvoitteita käsittelevissä kysymyksissä. Taulukossa 1 on esitetty koonti edustajiston jäsenten vastauksessa ja taulukossa 2 vastaavasti hallintoneuvoston jäsenten vastauksista. Taulukon vasemmassa sarassa on lueteltu eri hallintoelimet ja ylärivissä puolestaan eri juridisen vastuun osa-alueita. Taulukossa on lueteltu numeroin, kuinka monessa vastauksessa mistäkin osa-alueesta mainitaan eri hallintoelinten osalta. Rivikohtainen yhteenlaskettu summa voi olla korkeampi kuin kyselyyn vastanneiden lukumäärä, sillä lukuun ottamatta viimeistä tähdellä merkittyä saraketta, taulukkoon on poimittu vastauksia useamman eri kysymyksen vastauksista.

**Taulukko 1.** Juridinen vastuu edustajiston jäsenten vastauksissa.

	Sääntöjen, lakien ja/tai tehtyjen päätösten mukaisesti toimiminen	Huolellisuusvelvoitteen mukaisesti toimiminen (Huolellinen toiminta + osuuskunnan etu)	Asioista selvää ottaminen, perehtyminen: huolellinen toiminta.	Osuuskunnan edun huomioiminen toiminnassa.	Henkilökohtainen vastuu, OKL:n mukainen vastuu.	Mainitsee juridiseen vastuuseen liittyviä osa-alueita.	Ei puhu yhdestäkään juridisen vastuun osa-alueesta. *
Edustajisto	2	0	9	0	0	9	18
Hallintoneuvosto	2	0	1	2	0	4	25
Hallitus	9	1	2	6	1	6	18
Toimitusjohtaja	2	0	1	0	0	1	33

\* Kysyttäessä suoraan hallintoelimen jäsenen vastuusta ja velvollisuuksista.

Lähtökohtaisesti osuuskunnan hallinnon jäsenen juridisella vastuulla tarkoitetaan siis sitä, että hallinnon jäsen toimii tehtävässään lakien, sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti (Lehto & Holopainen 2020). Taulukosta 1 huomataan, että edustajiston vastauksissa ei juurikaan tuoda esille sitä, että hallintoelimen jäsenten vastuuseen sisältyy sääntöjen, lakien ja tehtyjen päätösten mukaisesti toimiminen. Huomattavaa on, että vain muutamassa vastauksessa tuotiin tätä näkökulmaa esille muiden kuin hallituksen jäsenen vastuuta kuvailtaessa. Hallituksen jäsenen vastuuta arvioitaessa, edustajiston jäsenet kuitenkin mainitsivat merkittävästi useamman kerran, että hallituksen jäsenen tulee toimia tehtävässään sääntöjen, lakien ja/tai päätösten mukaisesti. Juridiseen vastuuseen linkittyy olennaisesti myös OKL:n mukaisen huolellisuusvelvoitteen mukaisesti toimiminen. Huomionarvoista on, että ainoastaan yhdessä hallituksen jäsenen vastuuta koskevassa kysymyksessä mainittiin, että hallituksen jäsenen tulee toimia huolellisesti ja samanaikaisesti ajaa osuuskunnan etua. Toisaalta huolellisuusvelvoitteeseen kuuluva huolellinen toiminta eli asioihin perehtyminen ja selvää ottaminen oli puolestaan paremmin tunnettu osa-alue hallinnon jäsenen vastuussa. Edustajiston jäsenet liittivät parhaiten asioihin perehtymisen osana omaa vastuualuettaan edustajistossa toimiessa. Merkille pantavaa kuitenkin on, että yksikään edustajiston jäsenistä ei maininnut, että heidän tulisi toimessaan ajaa osuuskunnan etua. Toisaalta usea edustajiston jäsenistä mainitsi tämän olevan erityisesti hallituksen jäsenen vastuuna. Useissa vastauksissa mainittiin myös ympäröivästä erilaisista tekijöistä, jotka liittyvät jollain tavalla juridiseen vastuuseen. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi osuuskunnan jäsenten edun ajaminen, luotettavuus ja rehellisyys. Osuuskunnan hallinnon jäsenen henkilökohtaisesta vastuusta ja osuuskuntalainmukaisesta vastuusta puolestaan mainitsee vain yksi vastaaja hallituksen jäsenen vastuuseen liittyen.

Erityisen huomionarvoista kuitenkin on, että suurimmassa osassa edustajiston jäsenten vastauksissa ei mainittu mitään juridiseen vastuuseen liittyviä asioita tai tekijöitä. Huomattavaa on, että vaikka edustajiston jäseniltä kysyttiin suoraan, mitkä ovat kunkin hallintoelimen jäsenen vastuut ja velvollisuudet, juridista vastuuta tai sen osa-alueita ei mainittu välttämättä ollenkaan. Taulukosta 1 myös huomataan, että edustajiston jäsenten vastauksissa on eroavaisuuksia eri hallintoelintä koskevien kysymysten kohdalla. Esimerkiksi hallituksen jäsenen vastuusta juridisen vastuun näkökulmasta mainitaan enemmän kuin toimitusjohtajan ja hallintoneuvoston jäsenen vastuusta. Huomionarvoista on, että vaikka hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenen vastuu on OKL:n mukaan täysin samanlainen, edustajiston jäsenten vastauksista tämä ei juurikaan käy ilmi. Hallituksen jäsenen juridinen vastuu vaikuttaa olevan paremmin ymmärretty kuin hallintoneuvoston jäsenen juridinen vastuu. Huomionarvoista edustajiston vastauksissa on myös se, että hallintoneuvoston jäsenen vastuusta kysyttäessä edustajiston jäsenet luettelevat enemmän hallintoneuvoston tehtäviä ja varsinaiseen kysymykseen jätetään vastaamatta suoraan. Hallituksen jäsenen vastuusta kysyttäessä juridisen vastuun näkökulma on selkeämpi ja ylipäättään vastuuta kuvaillaan yksityiskohtaisesti niin tehtävää ja roolia kuvailtaessa, kun myös varsinaiseen vastuuseen ja velvollisuuteen liittyvän kysymyksen vastauksessa.

**Taulukko 2.** Juridinen vastuu hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa.

	Sääntöjen, lakien ja/tai tehtyjen päätösten mukaisesti toimiminen	Huolellisuusvelvoitteen mukaisesti toimiminen (Huolellinen toiminta + osuuskunnan etu)	Asioista selvää ottaminen, perehtyminen: huolellinen toiminta.	Osuuskunnan edun huomioiminen toiminnassa.	Henkilökohtainen vastuu, OKL:n mukainen vastuu.	Mainitsee juridiseen vastuuseen liittyviä osa-alueita.	Ei puhu yhdestäkään juridisen vastuun osa-alueesta. *
Edustajisto	0	0	3	2	1	4	7
Hallintoneuvosto	1	1	3	4	0	5	7
Hallitus	2	2	6	3	2	3	5
Toimitusjohtaja	1	0	0	1	0	2	13

\* Kysyttäessä suoraan hallintoelimen jäsenen vastuusta ja velvollisuuksista.

Taulukossa 2 on puolestaan esitetty vastaava taulukko hallintoneuvoston jäsenten vastauksista. Huomattavaa on jälleen, että juridisen vastuun tunnettuus vaikuttaa vaihtelevan eri hallintoelintä koskevien kysymysten perusteella. Lähtökohtaisesti OKL:n mukainen hallituksen jäsenen vastuu

ei sido samalla tavalla edustajistoa kuin muiden hallintoelinten jäseniä. Kuitenkin hallintoneuvoston jäsenet mainitsevat, että myös edustajiston jäsenen vastuulla on esimerkiksi huolellinen perehtyminen asioihin ja osuuskunnan edun ajaminen. Yksi vastaajista mainitsee myös, ettei edustajiston jäsentä sido samankaltainen oikeudellinen vastuu kuin muiden hallintoelinten jäseniä.

Taulukosta 2 ilmenee, että hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa käsitellään vain niukasti oikeudellisen vastuun näkökulmaa omaa vastuuta ja tehtävää kuvaillessa. Ainoastaan yksi jäsenistä mainitsee, että omana vastuuna on sääntöjen, lakien ja/tai päätösten mukaisesti toimiminen. Huolellisuusvelvoitteen näkökulma esiintyy myös niukasti, mutta useampi vastaajista mainitsee joko vastuuksi huolellisen perehtymisen tai osuuskunnan edun ajamisen. Yksikään vastaajista ei mainitse mitään henkilökohtaisesta vastuusta ja OKL:n mukaisesta hallinnon jäsenen vastuusta kuvaillessaan omaa vastuuta ja velvollisuuttaan hallintoneuvostossa. Huomionarvoista on, että lähes puolet hallintoneuvoston jäsenistä ei mainitse millään tavalla juridiseen eli oikeudelliseen vastuuseen liittyviä näkökulmia kuvaillessaan omaa vastuutaan.

Hallituksen jäsenten vastuuta ja velvollisuuksia sekä tehtävää ja roolia kuvailtaessa juridinen vastuu vaikuttaa olevan selkeämmin hahmotettavissa kuin muiden hallintoelinten kohdalla. Ainoastaan viisi hallintoneuvoston jäsenistä ei mainitse juridisen vastuun näkökulmia millään tavalla vastauksissaan. Yleisesti oikeudellisen vastuun eri osa-alueita mainitaan monipuolisemmin hallituksen vastuuta arvioitaessa kuin muiden hallintoelinten vastuuta arvioitaessa. Usea hallintoneuvoston kyselyyn vastanneista jäsenistä mainitsevat esimerkiksi huolellisen perehtymisen asioihin olevan osa hallituksen jäsenen vastuuta.

Kuten myös edustajiston kyselyssä, niin myös hallintoneuvoston kyselyssä toimitusjohtajan juridisen vastuun näkökulmia ei tuoda lähes ollenkaan esille. Jopa 13 vastaajaa (N=17) ei mainitse mitään juridiseen vastuuseen liittyvää osa-aluetta toimitusjohtajan vastuuta, velvollisuutta, roolia ja tehtävää koskevan kysymyksen vastauksessa.

## **6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET JURIDISEN VASTUUN TUNNETTUUDESTA**

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä osuuskunnan hallintoelinten jäsenille on hallinnon jäsenen vastuusta ja miten he tuntevat juridisen vastuun osana tätä hallinnon jäsenen vastuuta. Tarkoituksena on syvemmin tarkastella, miten osuuskunnan edustajiston ja hallinnon jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana osuuskunnan hallintoelinten tehtävää, roolia, vastuuta ja velvollisuutta.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja aineisto on kerätty kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus tehtiin Osuuskunta X:n hallintoneuvoston ja edustajiston jäsenille. Hallintoneuvoston kyselyyn saatiin yhteensä 17 vastausta ja edustajiston kyselyyn 37 vastausta. Tässä tutkielmassa on hyödynnetty kahdeksaa kysymystä vastauksineen molemmista kyselyistä. Kyselyaineistoa on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tässä pääluvussa käydään yhteenvedon omaisesti läpi tutkimustulokset niin edustajiston kuin hallintoneuvoston kyselyn osalta. Tutkimustulosten pohjalta tehdään tämän jälkeen johtopäätöksiä. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta sekä esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

### **6.1 Tutkimustulosten yhteenveto**

#### **6.1.1 Yhteenveto edustajiston jäsenten vastauksista**

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä hallinnon jäsenillä on hallinnon jäsenen vastuusta yleisesti. Yhteenvetona vastaus tähän kysymykseen on, että edustajiston jäsenten vastaukset ovat vaihtelevia ja vastuuta kuvaillaan hyvin monella eri tapaa. Osa vertaa eri hallintoelinten vastuuta toisiin hallintoelinten vastuuseen, pitää sitä samankaltaisena tai pienempänä tai suurempana. Osa vastaajista vastaavat myös hieman ohi aiheen: vastuusta ja velvollisuuksista kysyttäessä osa edustajiston jäsenistä luettelee eri hallintoelinten tehtäviä, vaikka heiltä on jo aiemmin kysytty tehtävistä ja roolista. Täten osa edustajiston jäsenistä eivät vastauksissaan tuo selkeästi esille, mitä eroa on hallintoelimen roolilla ja tehtävällä sekä hallintoelimen jäsenen vastuulla ja velvollisuudella.

Edustajiston jäsenten vastaukset vaihtelevat myös riippuen siitä, minkä hallintoelimen roolista, tehtävistä, vastuusta ja velvollisuuksista kysytään. Esimerkiksi hallintoneuvostoa koskevissa kysymyksissä on havaittavissa hienoista epävarmuutta. Osa vastaajista sanoo esimerkiksi suoraan, ettei tiedä mikä hallintoneuvoston rooli on. Verrattaessa hallintoneuvostoa koskevien kysymysten vastauksia hallitusta koskevien kysymysten vastauksiin, vaikuttaa tietämys hallituksen ja sen jäsenten asemasta olevan hieman selkeämpi. Toimitusjohtajaa koskevan kysymyksen vastaukset puolestaan ovat hyvin epämääräisiä ja vaihtelevia, joten toimitusjohtajan vastuu vaikuttaa olevan heikosti tunnettu asia edustajiston jäsenten keskuudessa.

Toisen alatutkimuskysymyksen avulla pyrittiin puolestaan selvittämään, miten Osuuskunta X:n edustajiston jäsenet tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen vastuuta, velvollisuuksia, roolia ja tehtävää. Yleisesti huomioitavaa on, että edustajiston jäsenten tietämyksessä on eroavaisuuksia ja kokonaisuudessaan vastaukset vaihtelivat toisistaan. Suurin osa vastanneista eivät maininneet juridiseen vastuuseen liitettyjä asioita ollenkaan. Yleisen määritelmän mukaan juridinen vastuu on sitä, että hallinnon jäsenen tulee toimia tehtävässään lakien, sääntöjen ja tehtyjen päätösten mukaisesti (Juutinen ym. 2006, 44; Lehto & Holopainen 2019). Huomattavaa on, että vain erittäin pieni osa edustajiston jäsenistä toivat vastauksissaan esille tämän näkökulman.

Hallinnon jäsenen juridiseen vastuuseen liittyy olennaisesti vahingonkorvausvelvollisuus ja arviointi siitä, milloin hallinnon jäsen voi joutua vahingonkorvausvelvolliseksi esimerkiksi osuuskuntaa, sen jäsentä tai sidosryhmää kohtaan. Vahingonkorvausvelvollisuuden arvioinnissa olennaisessa osassa on osuuskuntalain mukainen huolellisuusvelvoite, jonka mukaan osuuskunnan johdon tulee toimia tehtävässään huolellisesti ja osuuskunnan etua ajaen (OKL 1:8). Kyseinen huolellisuusvelvoite ei kuitenkaan suoraan koske edustajiston jäseniä, sillä edustajistoa ei käsitetä osuuskuntalain mukaisesti osuuskunnan johdoksi. Kuitenkin edustajiston jäsenen vastuuta voidaan pitää yleisesti samankaltaisena kuin osuuskunnan johdon vastuuta, vaikka samanlaista sitovaa lainsäädäntöä asiasta ei ole (Mähönen & Villa 2014, 323–324). Edustajiston jäsenten vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa eriäviä käsityksiä siitä, onko edustajiston ja muun hallintoelinten vastuu samanlaista vai ei. Osa edustajiston jäsenistä koki esimerkiksi hallintoneuvoston vastuun olevan samanlainen edustajiston kanssa ja suunnilleen yhtä suuri joukko koki hallintoneuvoston jäsenen vastuun olevan suurempi ja/tai erilainen kuin edustajiston jäsenen vastuun.

Omaa tehtävää, ja roolia sekä vastuuta ja velvollisuutta arvioidessaan edustajiston jäsenet toivat esille juridiseen vastuuseen liittyviä asioita. Osa vastaajista toi vahvasti esille ajavansa tehtäväänsä erityisesti jäsenten etuja ja täten myös koko osuuskunnan. Tätä pidetään juridiseen vastuuseen liittyvän huolellisuusvelvoitteen osa-alueena. Edustajiston jäsenet kokivat myös vastuukseen pe-rehtyä kokouksissa käsiteltäviin asioihin.

Hallintoneuvostoon liittyvissä kysymyksissä edustajiston vastauksissa oli havaittavissa yleisesti epävarmuutta. Muutama vastaajista mainitsi suoraan, ettei tiedä hallintoneuvoston roolista ja tehtävistä tai vastuista mitään. Yleisesti hallintoneuvoston jäsenen vastuuta kuvailtiin melko ympäröörästä. Kuitenkin vastauksista nousi esiin velvollisuus ajaa osuuskunnan etua. Yksittäisissä vastauksissa tuotiin esille myös hallintoneuvoston vastuuta toimia esimerkiksi lain ja hyvän hallintotavan mukaan.

Kokonaisuutena edustajiston jäsenet vaikuttavat tietävän enemmän hallituksen jäsenten vastuusta kuin hallintoneuvoston jäsenten vastuusta. Hallituksen tehtäviä ja vastuita käsittelevät vastaukset eivät ole yhtä hajanaisia kuin hallintoneuvostoa koskevissa vastaavissa kysymyksissä. Edustajiston jäsenet kuvailevat hallituksen vastuulla olevan esimerkiksi osuuskunnan edun huomioiminen ja lain mukaisesti toimiminen. Kuitenkin useat jäsenet kuvailevat hallituksen jäsenen vastuuta jälleen melko ympäröörästä. Useassa vastauksessa painotetaan ennemminkin hallituksen liiketaloudellisen vastuun näkökulmia kuin juridisen vastuun näkökulmia.

Toimitusjohtajan roolia, tehtävää sekä vastuuta ja velvollisuuksia kuvaillessa edustajiston jäsenet tuovat erittäin vähän esille juridiseen vastuuseen liittyviä näkökulmia. Useassa vastauksessa mainitaan toimitusjohtajan vastuun olevan suuri tai vastuullinen, mutta yleisesti vastuuta ei kuvailla sen tarkemmin. Osa vastaajista liittyy toimitusjohtajan vastuuseen kuitenkin toimimisen sovitun mukaisesti.

### **6.1.2 Yhteenveto hallintoneuvoston jäsenten vastauksista**

Kuten edustajiston jäsenten vastauksissa, myös hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa oli vaihtelua ja erilaisia käsityksiä eri hallintoelinten jäsenten vastuusta. Myös hallintoneuvoston jäsenet vertasivat esimerkiksi omaa eli hallintoneuvoston jäsenen vastuuta edustajiston jäsenen vastuuseen ja kokivat vastuun samanlaiseksi kuin edustajistolla. Lähtökohtaisestihan edustajiston jäsentä ei



sido sama OKL:n mukainen osuuskunnan johdon vastuu kuin hallintoneuvoston ja hallituksen jäsentä sekä toimitusjohtajaa.

Hallintoneuvoston jäsenten käsitykset eri hallintoelinten jäsenten vastuusta olivat edustajiston jäsenten tapaan vaihtelevia. Eri hallintoelinten jäsenten vastuusta oli erilaisia käsityksiä ja huomionarvoista on se, että vastaukset eivät noudattaneet ns. Yhtä linjaa, vaan kyselyyn vastanneet jäsenet painottivat vastauksissaan hyvin erilaisia näkemyksiä. Vastauksista nousi esille kuitenkin myös taloudellisen vastuun ja myös oikeudellisen vastuun näkökulmia. Yleisesti hallintoneuvoston jäsenten vastauksissa oli eroavaisuuksia myös siinä, miten vastaajat kuvailivat juridiseen vastuuseen liittyviä tekijöitä eri hallintoelinten kohdalla. Huomioitavaa oli, että esimerkiksi toimitusjohtajan vastuuta yleisesti ja myös juridisesta näkökulmasta käsiteltiin erityisen heikosti vastauksissa.

Hallintoneuvoston jäsenten vastaukset olivat hajanaisia myös omaa roolia, tehtävää, vastuuta ja velvollisuutta arvioidessa. Juridiseen vastuuseen liittyviä näkökulmia käsiteltiin vastauksissa suhteellisen vähän. Kokonaisuudessaan osa vastaajista koki esimerkiksi edustajiston ja hallintoneuvoston vastuun samanlaisena, vaikka lähtökohtaisesti osuuskuntalain mukainen johdon vastuu ei kosketa edustajiston jäseniä toisin kuin hallintoneuvoston jäseniä. Osa vastaajista toi esille vastuun ajaa lähtökohtaisesti osuuskunnan ja sen jäsenten etua päätöksenteossa. Tämä voidaan rinnastaa huolellisuusvelvoitteen mukaiseksi vastuuksi. Kuitenkin kokonaisuudessaan hallintoneuvoston jäsenet eivät ollenkaan tuoneet esille esimerkiksi mahdollista vahingonkorvausvastuuta.

Myös edustajiston jäsenten tehtävää, roolia, vastuuta ja velvollisuutta kuvaillessa hallintoneuvoston jäsenet toivat erittäin niukasti esille juridiseen vastuuseen liittyviä näkökulmia. Kuitenkin osa vastaajista toi esille esimerkiksi edustajiston velvollisuuden ajaa osuuskunnan ja sen jäsenten ja jopa koko maakunnan etua. Huomioitavaa on, että ainoastaan yksi vastaajista mainitsi edustajiston vastuun eroavan hallintoneuvoston ja muiden hallintoelinten jäsenten vastuusta. Yksi vastaajista vastasi suoraan, ettei edustajiston jäseniä kosketa osuuskuntalain mukainen oikeudellinen vastuu.

Kokonaisuudessaan hallintoneuvoston jäsenet mainitsevat enemmän juridiseen vastuuseen liittyviä tekijöitä hallitusta ja sen jäseniä koskevien kysymysten vastauksissa. Merkittäväksi teemaksi nousee esimerkiksi käsitys siitä, että hallituksen jäsenten vastuulla on ottaa selvää asioista päätöstensä tueksi. Vastauksissa ilmenee myös käsityksiä siitä, että hallituksen on toimittava osuuskunnan sääntöjen mukaisesti.

Hallintoneuvoston jäsenet vaikuttavat kuitenkin kaiken kaikkiaan tuntevan huonosti toimitusjohtajan vastuuta ja erityisesti juridista vastuuta tai ainakaan he eivät tuo vastauksissaan tätä esille. Toimitusjohtajan tehtävän ja vastuiden kuvailu on hyvin ympäröörä ja hajanaista, mutta osa vastaajista tuo kuitenkin esille velvollisuuden toimia esimerkiksi muiden hallintoelinten päätösten mukaisesti.

### **6.1.3 Tutkimustulosten yhteenveto kokonaisuudessaan**

Tutkimuksen yhteenvetona voidaan sanoa, ettei Osuuskunta X:n edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenillä ole yhtä selkeää käsitystä siitä, mitä on oma vastuu tai muun hallintoelimen jäsenen vastuu. Käsitykset ovat hyvin vaihtelevia ja eroavat toisistaan. Huomionarvoista on myös, että osa edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenistä ei vaikuta käsittävän, miten hallinnon jäsenen vastuu eroaa esimerkiksi hallintoelimen tehtävästä tai roolista.

Tutkimustuloksista havaitaan myös yleisesti, että juridista vastuuta ei liitetä selkeästi hallinnon jäsenen vastuuseen. Merkittävä osa vastaajista (ks. Taulukot 1 ja 2) eivät mainitse millään tavalla ainoatakaan juridiseen eli oikeudelliseen vastuuseen liittyvää osa-aluetta, kun heiltä kysytään suoraan eri hallintoelinten jäsenten vastuusta ja velvollisuuksista. Erityisesti toimitusjohtajan vastuu vaikuttaa olevan huonosti tunnettu. Vastaavasti kuitenkin hallituksen jäsenen vastuu ja erityisesti juridisen vastuun liittyminen tähän vastuuseen tunnetaan parhaiten vertaillen eri hallintoelinten tunnettuutta.

Merkittävää tuloksissa on myös se, etteivät edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenet vaikuta tuntevan hallinnon jäsenen vastuuta ja erityisesti juridista vastuuta oman hallintoelimen kohdalla suhteessa muihin hallintoelimiin. Erityisesti hallintoneuvoston kohdalla asia on merkittävämpää, sillä hallintoneuvoston jäsentä koskee suoraan osuuskuntalain mukainen juridinen vastuu. Huomioitavaa on, että suuri osa vastaajista ei tuo ollenkaan esille mitään juridisen vastuun osa-alueita vastauksissaan.

## 6.2 Johtopäätökset ja tutkimustulosten pohdintaa

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ollut selvittää, miten osuuskunnan hallinnon jäsenet tuntevat hallinnon jäsenen vastuun ja millä tavoin he tuntevat juridisen vastuun osana hallinnon jäsenen vastuuta. Yhteenvetona tähän kysymykseen voidaan vastata tehdyn tutkimuksen perusteella, ettei hallinnon jäsenillä ole selkeää yhtä käsitystä osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta ja he eivät mainitse juridisen vastuun näkökulmia olennaisena osana hallinnon jäsenen vastuukysymyksiä. Tutkimustulokset viittaavat, ettei juridisen vastuun olemassaoloa ja merkitystä hallinnon jäsenen vastuussa välttämättä tunneta kovin hyvin. Jussilan (2015, 70) mukaan osuuskunnan jäsenet eivät yleisesti ole kovinkaan tietoisia osuuskunnan jäsenen vastuusta ja velvollisuuksista. Osuuskunnissa on tyypillistä, että jäsenet toimivat hallintoelimissä. Näin on myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Täten tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että osuuskunnan jäsenten tietoisuus jäsenten vastuusta ja velvollisuuksista ja täten myös hallintoelinten jäsenten tietoisuus hallinnon jäsenten vastuusta ja velvollisuuksista eivät välttämättä ole kovinkaan yhtenäistä ja kattavaa.

Tutkimuksen tuloksena on, että niin edustajiston kuin hallintoneuvoston jäsenten välillä on hyvin erilaisia käsityksiä, mitä hallinnon jäsenen vastuu ja velvollisuudet ovat. Lisäksi esimerkiksi hallituksen jäsenten vastuu vaikuttaa olevan hieman selkeämmin ymmärretty juridisen vastuun näkökulmasta suhteessa muihin hallintoelinten jäsenten vastuuseen. Cornforthin (2002) mukaan hallituksen jäsenten erilaiset käsitykset siitä, kenelle hallitus on vastuussa, voi aiheuttaa hallituksen sisäisiä jännitteitä. Täten on huomioitava, että myös tässä tutkimuksessa ilmi tulleet edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenten vaihtelevat käsitykset voivat aiheuttaa jännitteitä hallintoelimessä. Kun hallintoelimen sisällä on erilaisia käsityksiä siitä, mitä vastuuseen liittyy, niin tämä voinee heijastua myös hallintoelimen sisäiseen työskentelyyn.

Tutkimuksessa havaittiin, että niin edustajiston kuin hallintoneuvoston jäsenet eivät tunnista juridista vastuuta osana omaa roolia, tehtävää, vastuuta ja velvollisuutta sen paremmin kuin muidenkaan hallintoelinten jäsenten vastuuta. Täten hallinnon jäsenten tietoisuus vastuukysymyksistä ja juridisesta vastuusta ei ole vaikuta olevan selkeä edes oman hallintoroolin yhteydessä. Tätä voidaan pitää huolestuttavana. Yleisesti osuustoiminnan menestymisessä on keskeistä, että osuuskunnan kaikki sidosryhmät ymmärtävät osuustoiminnan perusidean (Jussila 2015, 190). Esimerkiksi ICA:n osuustoiminnan periaatteisiin sisältyy olennaisesti jäsenten vastuun ja velvollisuuden näkökulma.

Periaatteisiin sisältyy erityisesti vaatimus osuuskunnan jäsenyyden velvoitteiden noudattamisesta. (ICA 2015; Pellervo 2020). Edustajiston jäsenen velvoite on suurempi kuin perinteisen rivijäsenen velvoite ja hallintoneuvoston jäsentä sitoo jo OKL:n mukainen johdon huolellisuusvelvoite. Onkin huolestuttavaa, etteivät kaikki hallinnon jäsenet vaikuta pitävän juridisen vastuun näkökulmaa olennaisena osana hallinnon jäsenen vastuuta tai välttämättä edes tietävän luottamustehtävään liittyvää vastuavelvoitetta.

Osuustoiminnan perustana on pidetty vastuullista omistajuutta, johon liittyvät olennaisesti hyvä omistajaohjaus, tehokas operatiivinen johtaminen ja toimiminen osuuskunnan hallintoelimissä (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 14). Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että osuuskunnan hallintoelinten jäsenillä ei välttämättä ole selkeää käsitystä tehtävään liittyvästä vastuusta ja juridisesta vastuusta. Täten voidaankin pohtia, onko osuustoiminnan vastuullista omistajuutta se, että osuuskunnan hallintoelimen luottamustehtävässä toimivat osuuskunnan jäsenet eivät välttämättä ole tietoisia lailla sitovasta osuuskunnan johdon vastuusta edes osana omaa hallinnollista tehtäväänsä.

Tutkimuksessa havaittiin, että suhteessa muihin hallintoelimiin, hallituksen jäsenen juridinen vastuu on paremmin tunnettu kuin muiden hallintoelinten jäsenten vastuu (ks. Taulukko 1 ja 2). Voimassa oleva lainsäädäntö määrittää osuuskunnan johdon käsittävän hallituksen, hallintoneuvoston ja toimitusjohtajan. Yleisesti osuuskunnan johtoa ja näin ollen edellä lueteltuja hallintoelimiä ja sen jäseniä sitoo OKL:n mukainen johdon huolellisuusvelvoite. Vuonna 2013 annetun nykyisen OKL:ää edeltävä lainsäädännön mukaan hallintoneuvostoa ei kuitenkaan koskenut nykyisen lainsäädännön mukainen huolellisuusvelvoite (HE 185/2012). Tämä voi mahdollisesti selittää sitä, miksi hallituksen jäseniä koskeva juridinen vastuu vaikuttaa olevan selkeämmin ymmärretty kuin hallintoneuvoston jäsentä koskeva juridinen vastuu. Tutkimuksen aineisto on kerätty vain muutamaa vuotta myöhemmin uuden lainsäädännön voimaantulon myötä, joten tämä voi vaikuttaa myös käsityksiin siitä, että hallituksen jäsenen juridinen vastuu on ns. ankarampi kuin hallintoneuvoston jäsenen vastuu, vaikka nykyisen lainsäädännön mukaan ne ovat samanlaiset.

Osuuskunnan johdon kouluttamisella on havaittu myös olevan tärkeä rooli osuuskunnan menestymisessä (Hakelius 2018). Tämän tutkimuksen tuloksena on, että osuuskunnan hallinnon jäsenillä voi olla puutteellista ymmärrystä ja tietoisuutta osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuusta erityisesti

juridisen vastuun näkökulmasta. Täten voidaankin sanoa, että osuuskunnan hallinnon jäsenten lisäkoulutus esimerkiksi hallinnon jäsenen vastuusta voisi edesauttaa osuuskunnan hallinnon toimintaa.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden arviointia

Pyrkimys välttää virheiden syntymistä on tutkimuksenteossa olennaista. Kuitenkin tulosten luotettavuudessa ja pätevydessä voi olla vaihtelua, joten tehdyn tutkimuksen luotettavuutta pyritään aina arvioimaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eri tavoin, mutta yleisesti metodikirjallisuudessa luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Reliabiliteetin avulla arvioidaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetilla pätevyyttä eli sitä, onko tutkittu, mitä on ollut tarkoituksenakin. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160.)

Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi laadullisessa tutkimuksessa on saanut kuitenkin osakseen kritiikkiä. Yleisesti nämä termit on koettu linkittyvän määrälliseen tutkimukseen, eivätkä siten kuvaa kovinkaan hyvin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio & Puusa 2011, 155; Hirsjärvi ym. 2013, 232; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Toisaalta validiutta ja reliabeliutta voidaan arvioida myös laadullisessa tutkimuksessa. Hirsjärven ym. (2013, 231–232) mukaan validius linkittyy esimerkiksi kyselylomakkeilla tehtyyn tulokseen. Tällöin voidaan arvioida, ovatko kyselylomakkeeseen vastanneet ymmärtäneet kysymykset, kuten tutkija on ajatellut. Täten analyysissa ja johdopäätöksissä on huomioitava, että vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymykset eri tavoin, mitä alun perin tutkija on tarkoittanut. Myös tämän tutkimuksen arvioinnissa on olennaista kiinnittää tähän huomioon, sillä aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselytutkimusta. Tarkentavia lisäkysymyksiä ei ole kyselytutkimuksen luonteen vuoksi voitu esittää, joten tutkimustuloksia arvioitaessa on huomioitava, että osa vastaajista on voinut ymmärtää kysymykset eri tavoin tai eivät ole kertoneet kaikkea, mitä asiasta tietävät.

Lähtökohtaisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuus käsittää kuitenkin laajemman kokonaisuuden kuin pelkästään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet (Aaltio & Puusa 2011, 156). Usein laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pohjautuu Guban ja Lincolnin (1981–1988) luokitukseen. Käsitteiden suomentaminen kuitenkin vaihtelee lähteen mukaan ja tulkinnoissa painotetaan myös eri asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–163.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan

laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereissä olennaista eivät niinkään ole sanat vaan sisältö, joka näille annetaan. Vaikka suomenkieliset termit vaihtelevatkin, Guban ja Lincolnin luokitukseen pohjautuva laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi keskittyy neljään eri näkökulmaan; luotettavuutta tarkastellaan uskottavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), varmuuden (dependability) ja vahvistettavuuden (confirmability) näkökulmien avulla (Eskola & Suoranta 1998; Shenton 2004; Tuomi & Sarajarvi 2018, 162). Tämän tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä arvioidaan yksityiskohtaisemmin myös näiden näkökulmien avulla.

Uskottavuuden näkökulma linkittyy keskeisesti tutkimuksen sisäiseen pätevyyteen eli siihen mita taanko ja testataanko tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoituskin (Shenton 2004). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan uskottavuuden arviointi edellyttää tutkijalta tarkastelua siitä, vastaavatko hänen omat käsitteellistyksensä ja tulkintansa todellisuudessa tutkittavien käsityksiä. Myös tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota uskottavuuden näkökulmaan. Huomioitavaa on esimerkiksi se, että vaikka tutkimuksen tulokset antavatkin viitteitä siitä, ettei juridisen vastuun tuntemus ole erityisen korkea osuuskunnan hallinnossa, on tutkimuksen tuloksiin suhtauduttava varauksella. Huomioitava on, ettei tutkimuksessa kysytty suoraan hallinnon jäseniltä juridisesta vastuusta vaan tarkoitus oli ennemmin tarkastella, liittävätkö he juridisen vastuun näkökulmia yleisesti hallinnon jäsenen vastuun käsityksiin. On täten huomioitava, että juridisen vastuun osa-alueiden mainitsematta jättäminen eri hallintoelinten vastuuta ja velvollisuuksia kuvatessa ei välttämättä tarkoita sitä, ettei vastaaja tiedä juridisen vastuun olemassaoloa. Toisaalta tutkimuksen tulokset kertovat sen, ettei iso osa hallinnon jäsenistä pidä oikeudellista vastuuta ja siihen liittyviä tekijöitä, kuten osuuskunnan edun ajamista ja huolellista toimintaa ensiarvoisen tärkeänä hallintoelimen jäsenen vastuuna.

Toinen keskeinen näkökulma laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on siirrettävyys. Siirrettävyys käsittää arvioinnin siitä, millä tavalla tutkimustulokset ovat yleistettävissä. (Shenton 2004.) Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan yleistykset eivät lähtökohtaisesti ole mahdollisia, mutta tästä voidaan poiketa tietyin ehdoin. Myös tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen tulee suhtautua kriittisesti. On huomioitava, että tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan ainoastaan yhden osuuskunnan edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenten käsityksiä. Täten tutkimustuloksia ei voida yleistää kaikkia osuuskuntia koskevaksi.

Kolmas tutkimuksen luotettavuuden päänäkökulma on tutkimuksen varmuus, johon sisältyy erityisesti tutkimusprosessin vaiheiden ilmi tuominen ja täten koko tutkimusprosessin läpinäkyvyys

(Shenton 2004). Myös Hirsjärven ym. (2013, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen toteuttamisen tarkka selostaminen. Myös tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimuksen toteutus yksityiskohtaisesti pääluvussa neljä. Olennaista on huomioida myös esimerkiksi erilaisten häiriötekijöiden ja virhetulkintojen mahdollisuus (Hirsjärvi ym. 2013, 232). Aineistonkeruussa käytetty kyselytutkimus voi sisältää myös virhetulkintoja, jotka on hyvä ottaa huomioon tutkimuksen johtopäätöksiä tehdessä. On huomioitava, että kyselyyn vastanneet henkilöt ovat vastanneet itsenäisesti ja heillä ei ole ollut mahdollisuutta kysyä tarkentavia kysymyksiä. Tämän vuoksi on mahdollista, että vastanneet henkilöt ovat voineet ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin on tarkoitettu.

Neljäs keskeinen laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeri on vahvistettavuus, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat olisivat linjassa muiden vastaavaan ilmiöön tarkastelleiden tutkimusten tulosten kanssa (Eskola & Suoranta 1998). Esimerkiksi Berge (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että osuuskunnan hallinnon jäsenillä oli vaikeuksia kuvailla osuuskunnan hallituksen roolia ja vastuuta. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että hallinnon jäsenillä oli hyvin erilaisia käsityksiä ja osa vastasi kysymyksiin hyvin niukasti ja ympärilyöreästi.

Tutkimuksen vahvistettavuuden arvioinnissa huomio kiinnittyy olennaisesti myös objektiivisuuden arviointiin (Shenton 2004). Keskeistä onkin, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on olennaisessa osassa tutkimusasetelman luojana ja tulkinnan tekijänä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Täten täydellinen objektiivisuus on mahdotonta. Myös tämän tutkimuksen arvioinnissa on hyvä huomioida, että tutkijan taustalla ja ennakkokäsityksillä voi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Lähtökohtaisesti tutkimuksessa on kuitenkin tietoisesti pyritty ajattelemaan tutkittavaa kohdeilmiötä objektiivisesti ja keskitytty toimimaan puolueettomasti. Kuitenkin ennako-oletuksena tutkimusta aloittaessa on ollut aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella tieto siitä, että osuustoiminnan ymmärrys ja tietoisuus yleisesti on suhteellisen heikkoa. Tutkimusaineistoon perehdyttäessä pyrittiin kuitenkin tietoisesti välttämään ennako-oletusta siitä, ettei vastaajilla olisi kattavaa käsitystä tutkittavasta kohdeilmiöstä. Kyseistä kohdeilmiötä on tutkittu myös niukasti, minkä vuoksi aiempaan tutkimustietoon ja ennako-oletuksiin nojautuminen oli niukempaa.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Osuuskunnan hallinnosta ei yleisesti ole tehty kovinkaan paljon tutkimusta. Tutkimusta on kuitenkin jonkin verran tehty, mutta yleisesti osuuskunnan hallinnon tutkimus on käsitelty esimerkiksi hallinnon kokoonpanoa (mm. Hakelius 2018) tai hallinnon jäsenten pätevyyttä (Körner ym. 2013). Osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuu on täten vielä harvemmin tutkittu aihealue. Tämä tutkimus keskittyi tarkoin rajattuun näkökulmaan ja tarkoituksena oli tarkastella yleisesti, miten osuuskunnan hallinnon jäsenet tuntevat osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuun erityisesti juridisen vastuun näkökulmasta. Täten aiheeseen liittyen on mahdollista tutkia jatkossa vielä hyvin erilaisiakin näkökulmia. Tässä tutkimuksessa ei huomioitu esimerkiksi hallintoneuvoston jäsenten taustoja eli ikää, sukupuolta, koulutusta tai ammattia millään tavalla. Mielenkiintoista olisikin tarkastella aineistoa myös nämä tekijät huomioiden, ja siten ottaa selvää, onko näillä edellä mainituilla tekijöillä vaikutusta siihen, miten hallinnon jäsenet ymmärtävät hallinnon jäsenen vastuun.

Osuuskunnan hallinnon jäsenen vastuu kaipaa ehdottomasti lisätutkimusta. Yleisesti hallinnon jäsenen vastuuseen linkittyvät juridinen vastuu, liiketaloudellinen vastuu ja eettiset säännökset. Täten olisi mielenkiintoista tutkia aihealuetta myös esimerkiksi liiketaloudellisen vastuun näkökulmasta. Mielenkiintoinen näkökulma olisi vertailla myös sitä, millä tavoin hallinnon jäsenet tuntevat juridisen vastuun suhteessa liiketaloudelliseen vastuuseen.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että osuuskunnan hallinnon jäsenillä ei ole yhtenäistä käsitystä hallinnon jäsenen vastuusta ja esimerkiksi hallituksen jäsenen vastuu tunnetaan hieman muiden toimielinten jäsenten vastuuta paremmin. Cornforthin (2002) mukaan hallinnon jäsenten erilaiset käsitykset vastuusta voi aiheuttaa hallinnon jäsenten välille kitkaa. Täten olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin, mitä seurauksia on sillä, että hallintoelinten jäsenillä on erilaisia käsityksiä hallinnon jäsenen vastuusta.

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus on ollut pieni pintaraapaisu osuuskunnan hallinnon jäsenten käsityksistä hallinnon jäsenen vastuuseen ja juridisen vastuun tunnettuuteen osana tätä hallinnon jäsenen vastuuta. Aihetta olisi hedelmällistä tutkia myös erilaisissa osuuskunnissa ja vertailla esimerkiksi kuluttaja- ja tuottajaosuuskuntien hallinnon jäsenten tietämystä toisiinsa.



## LÄHTEET

- Aaltio, I & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 153–166.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M. & El Akrami, A, 2012. The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*. 15(1), 1–24.
- Berge, S., Caldwell, W. & Mount, P. 2016. Governance of nine Ontario food co-operatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 87(3), 457–474.
- Bijman, J., Hendrikse, G., & van Oijen, A. 2013. Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. *Managerial and Decision Economics*. 34(3-5), 204–217.
- Bleger, I. 2005. The stakeholder model as a leading model for excellence in governance. A comparative perspective on a co-operative opportunity. *International Journal of Co-operative Management*. 2(1), 28–36.
- Bradley, M. & Chen, D. 2011. Corporate governance and the cost of debt: Evidence from director limited liability and indemnification provisions. *Journal of Corporate Finance*. 17(1), 83–107.
- Brickley, J. A. & Zimmerman, J. L. 2010. Corporate governance myths: Comments on Armstrong, Guay, and Weber. *Journal of Accounting and Economics*. 50(2–3), 235–245.
- Cadbury Committee 1992. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee and Co. Ltd.
- Chaves, R., Soler, F. & Sajardo, A. 2008. Co-Operative Governance. the case of Spanish Credit Co-operatives. *Journal of Co-operative Studies*. 41(2), 30–37.
- Choi, E., Choi, W., Jang, S. & Park, S. 2014. Does the effectiveness of board of directors affect firm performance of consumer co-operatives? The case of Icoop Korea. *Annals of Public and Co-operative Economics*. 85(3), 371–386.

- Cook, M. L. & Burrell, M. J. 2013. The Impact of CEO Tenure on Cooperative Governance. *Managerial and Decision Economics*. 34, 218–229.
- Cornforth, C. 2002. Making sense of co-operative governance: competing models and tensions. *Review of International Co-operation*. 95(1), 51–57.
- Cornforth, C. 2004. The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75(1), 11–32.
- Durisin, B. & Puzone, F. 2009. Maturation of Corporate Governance Research, 1993-2007: An Assessment. *Corporate Governance: An International Review*. 17(3), 266–291.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hakelius, K. 2018. Understanding the board of Swedish farmer cooperatives – Cases focusing onboard composition and interaction patterns. *Journal of Co-Operative Organization and Management*. 6(2), 45–52.
- Halme, L. 2000. Corporate Governance ja pankin johdon vahingonkorvausvastuu. *Lakimies*. 1. 39–56.
- He, K., Pan, X. & Tian, G. 2017. Legal Liability, Government Intervention, and Auditor Behavior: Evidence from Structural Reform of Audit Firms in China. *European Accounting Review*. 26(1), 61–95.
- Henzler, R. 1960. *Osuuskunta yritysmuotona ja jäsentensä tukena*. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, K. & Tuominen, P. 2016. Election of Board Members in Cooperatives: A Review on Cooperative Governance vis-à-vis Corporate Governance. *Proceedings of The 11<sup>th</sup> European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 945–954.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. 2008. Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuustoiminnan neuvottelukunta.
- Jussila, I. 2015. *Tiedolla, taidolla, intohimolla. Liiketoiminnan & omistajayhteisöjen johtaminen*. Helsinki: Pellervo-Seura.

Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. 2006. Tehokas omistajahallinto. Osuuskunnan hallinto-henkilön käsikirja. 2. painos. PunaMusta Oy.

Kalmi, P. 2007. The disappearance of cooperatives from economics textbooks. *Cambridge Journal of Economics*. 31(4), 625–647.

Kalmi, P. 2013. Catching a wave: the formation of co-operatives in Finnish regions. *Small Business Economics*. 41(1), 295–313.

Körner, T., Müller, O., Paul, S. & Schmidt, C. M. 2013. Supervisory Board Qualification of German Banks – Legal Standards and Survey Evidence. *SSRN Electronic Journal*.

Körner, T. 2017. Board Accountability and Risk Taking in Banking: Evidence from a Quasi-Experiment. *Journal of Financial Services Research*. 52(3), 155–190.

Lacker, D. F., Richardson, S. A. & Tuna, I. 2007. Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance. *The Accounting Review*. 82(4), 963–1008.

Liang, Q. & Hendrikse, G. 2013. Cooperative CEO Identity and Efficient Governance: Member or Outside CEO? *Agribusiness*. 29(1), 23–38.

Masulis, R., Shen, S. & Zou, H. 2018. Personal Liability and Board Quality. *Working Paper, Hong Kong University*.

Mähönen, J. & Villa, S. 2014. *Osuuskunta*. 2. painos. Helsinki: Sanoma-Pro

Novkovic, S. 2008. Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*. 37(6), 2168–2177.

OECD 2015. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.

Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005. *Osuustoiminta. Vastuullista suomalaista omistajuutta*. Suomen Graafiset Palvelut Oy. <https://pellervo.fi/storage/digikirjasto/Osuustoiminta%20vastuullista.pdf>

Osuustoiminnan neuvottelukunta 2008. *Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle*. 4. painos.

OT 2020. Lukuina – Verkostojen maailma. *Osuustoiminta-lehti*, 2/2020, 37.

- Paredes-Frigolett, H., Nachar-Calderón, P. & Marcuello, C. 2017. Modeling the governance of cooperative firms. *Computational and Mathematical Organization Theory*. 23(1), 122–166.
- Pellervo-seura 2001. *Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa*. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadulliseen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: Johtamistaidon opisto, 114–125.
- Pöyhönen, S. 2011. *Omistajaoikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa*. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen laitos. Väitöskirja. Helsinki: Talentum.
- Pöyhönen, S. 2013. *Osuuskunta ja osuuskuntalaki*. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Sacchetti, S. & Tortia, E. 2016. The extended governance of cooperative firms: inter-firm coordination and consistency of values. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 87(1), 93–116.
- Seppelin, M. 2000. *Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan*. Helsinki: Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti.
- Seyman, S. 2018. Legal Liability of the members of the board of directors in joint-stock companies. *International Journal of Social Sciences*. 4(2), 1769–1809.
- Shenton, A. K. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*. 22(2), 63–75
- Skurnik, S. 2002 The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. *The Finnish Journal of Business Economics*. 1, 103–124.
- Skurnik, S. 2006. *Osuustoiminnasta oppia? Kuntapalvelut uudessa talousmallissa*. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS.
- Spear, R. 2004. Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 75(1), 33–60.
- Todorovic, I. 2013. Impact of Corporate Governance on Performance of Companies. *Montenegrin Journal of Economics*. 9(2), 47–53.

Troberg E. 2014. *Osuustoiminnan idea*. Helsinki: Pellervo-Seura.

Tuomi & Sarajärvi 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuominen, P., Jussila, I. & Kojonen, S. 2009. Overcoming Challenges to Governance in Consumer Co-operatives: analyzing reports of key representatives. *International Journal of Co-operative Management*. 4(2), 22–35.

Wilson, F. & MacLean, D. 2012. The Big Society, Values and Co-operation. *Work, Employment & Society*. 26(3), 531–541.

Xiang, L.Y. & Sumelius, J. 2010. Analysis of the factors of farmers' participation in the management of cooperatives in Finland. *Journal of Rural Cooperation*. 38(2), 134–155.

## **Elektroniset lähteet**

Arvopaperimarkkinayhdistys 2019. *Corporate Governance, mitä se on?* [Arvopaperimarkkinayhdistyksen Internet-sivuilla] Viitattu 17.12.2019. [<https://cgfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-mita-se-on/>]

Hallinnointikoodi 2020. *Hallinnointikoodi. Corporate Governance 2020*. Arvopaperimarkkinayhdistys ry. [<https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>]

International Co-operative Alliance ICA, 2015. *Guidance Notes to the Co-operative Principles*. Viitattu 27.4.2020. [<https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>]

Lehto & Holopainen 2020. Osuuskunnan perustajan opas. Osuuskunnan hallinto. [Pellervon Internet-sivut] Viitattu 26.2.2020 <https://perustajanopas.pellervo.fi/osuuskunnan-hallinto/>

Pellervo 2020. Usein kysyttyä osuustoiminnasta. [Pellervon Internet-sivuilla] Viitattu 3.2.2020. [<https://pellervo.fi/faq-items/mita-ovat-osuustoiminnan-arvot-ja-periaatteet/>]

World Cooperative Monitor 2019. Exploring the cooperative economy – Report 2019. International Co-operative Alliance & Euricse. Viitattu 27.4.2020. [<https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2019-final-1671449250.pdf>]

**Virallislähteet**

Osakeyhtiölaki 2006. 624/2006. [<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>]

Osuuskuntalaki 2013. 421/2013. [<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/201304219>]

Hallituksen esitys HE 109/2005 vp. [<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2005/20050109.pdf>]

Hallituksen esitys HE 185/2012 vp. [<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2012/20120185.pdf>]

## **LIITTEET**

### **Liite 1.** Tutkimusaineiston kysymykset kokonaisuudessaan.

Edustajiston ja hallintoneuvoston jäsenille esitetyt kysymykset kokonaisuudessaan:

#### **Taustatiedot:**

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Koulutuksesi:
4. Asema/ammattinimike:

#### **Varsinaiset kysymykset:**

1. Kuinka kauan olet ollut mukana Osuuskunta X:n hallinnossa?
2. Oletko ollut muissa Osuuskunta X:n hallintoelimissä?
  - Jos vastasit kyllä, kerro missä
3. Tiedätkö, millainen Osuuskunta X:n hallintorakenne on?
  - Jos vastasit kyllä, kuvaa se omin sanoin lyhyesti.
4. Miksi hakeuduit mukaan Osuuskunta X:n hallintoon?
5. Miksi juuri sinä olet sopiva henkilö edustajistoon / hallintoneuvostoon? Miksi luulet, että äänestäjäsi äänestivät juuri sinua / tulit valituksi tehtävään?
6. Miten koet oman roolisi ja tehtäväsi edustajiston / hallintoneuvoston jäsenenä?
7. Mistä sinä koet päättäväsi Osuuskunta X:ssä?
8. Miten päätöksenteko Osuuskunta X:ssä mielestäsi tapahtuu?

9. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli edustajistolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
10. Mitkä mielestäsi ovat edustajiston jäsenen vastuut ja velvollisuudet?
11. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli hallintoneuvostolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
12. Mitkä mielestäsi ovat hallintoneuvoston jäsenen vastuut ja velvollisuudet?
13. Mistä asioista hallintoneuvosto tekee päätöksiä?
14. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli hallituksella on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
15. Mitkä mielestäsi ovat hallituksen jäsenen vastuut ja velvollisuudet?
16. Mistä asioista hallitus tekee päätöksiä?
17. Kuvaile omin sanoin, mikä mielestäsi on Osuuskunta X:n toimitusjohtajan rooli ja tehtävät, vastuut ja velvollisuudet?
18. Mitä mieltä olet siitä, että toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja?
19. Kuvaile omin sanoin, mikä mielestäsi on Osuuskunta X:n johtoryhmän rooli ja tehtävät, vastuut ja velvollisuudet?
20. Kuvaile Osuuskunta X:ää vapaasti – millaisia asioita siihen spontaanisti yhdistät?
21. Mikä mielestäsi on Osuuskunta X:n perustehtävä eli toiminnan tarkoitus. Toisin sanoen miksi X on olemassa ja ketä varten?
22. Mikä sinun mielestäsi on omintakeista Osuuskunta X:lle?
23. Millaiset asiat mielestäsi ovat Osuuskunta X:n toiminnan kannalta keskeisiä?
24. Mihin Osuuskunta X sinun käsityksesi mukaan toiminnallaan pyrkii?
25. Eroaako Osuuskunta X mielestäsi muista saman toimialan osuuskunnista?
  - Jos vastasit kyllä, kertoisitko miksi?



26. Eroaako Osuuskunta X (idea ja käytäntö) muista yrityksistä?
  - Jos vastasit kyllä, niin miten?
27. Millainen on mielestäsi Osuuskunta X:n tunnettuus ja imago?
28. Millaisia tulevaisuuden tavoitteita Osuuskunta X:llä on tai tulisi olla?
29. Kuvaile omin sanoin, mitä mielestäsi on osuustoiminta?
30. Mitä osuustoiminta sinulle henkilökohtaisesti merkitsee?
31. Tunnetko osuustoiminnan arvot ja periaatteet? Jos vastasit kyllä, luettele ne tai kuvaa omin sanoin.
32. Mitä osuustoiminnan periaatteet mielestäsi tarkoittavat käytännössä?
33. Onko Osuuskunta X mielestäsi osuustoiminnallinen yritys?
34. Missä asiassa tai käytännön tekemisessä näkyy parhaiten se, että Osuuskunta X on osuustoiminnallinen yritys?
35. Perustelisitko, miksi koet, että Osuuskunta X ei ole osuustoiminnallinen yritys?

## **Liite 2.** Tutkimukseen valikoidut kysymykset.

### **Edustajiston jäsenille osoitettu kysely:**

6. Miten koet oman roolisi ja tehtäväsi edustajiston jäsenenä?
9. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli edustajistolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
10. Mitkä mielestäsi ovat edustajiston jäsenen vastuut ja velvollisuudet?
11. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli hallintoneuvostolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
12. Mitkä mielestäsi ovat hallintoneuvoston jäsenen vastuut ja velvollisuudet?
14. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli hallituksella on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
15. Mitkä mielestäsi ovat hallituksen jäsenen vastuut ja velvollisuudet?
17. Kuvaile omin sanoin, mikä mielestäsi on Osuuskunta X:n toimitusjohtajan rooli ja tehtävät, vastuut ja velvollisuudet?

### **Hallintoneuvoston jäsenille osoitettu kysely:**

6. Miten koet oman roolisi ja tehtäväsi hallintoneuvoston jäsenenä?
9. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli edustajistolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
10. Mitkä mielestäsi ovat edustajiston jäsenen vastuut ja velvollisuudet?
11. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli hallintoneuvostolla on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?
12. Mitkä mielestäsi ovat hallintoneuvoston jäsenen vastuut ja velvollisuudet?

14. Kuvaile omin sanoin, millainen rooli hallituksella on Osuuskunta X:n toiminnassa ja mitkä ovat sen tehtävät?

15. Mitkä mielestäsi ovat hallituksen jäsenen vastuut ja velvollisuudet?

17. Kuvaile omin sanoin, mikä mielestäsi on Osuuskunta X:n toimitusjohtajan rooli ja tehtävät, vastuut ja velvollisuudet?