

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto

Laskentatoimi

Corporate governancen vaikutus osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan

Pro gradu, Laskentatoimi

Pro gradu -tutkielman aihe on hyväksytty Lappeenrannan teknillisen yliopiston
kauppatieteiden osastoneuvostossa 13.6.2006

Tarkastajat ja ohjaajat: Professori Ulla Kotonen

Projektipäällikkö Iiro Jussila

Lappeenrannassa 19.11.2006

Juha Lehikoinen

Tyrskykatu 2 as 20

53920 Lappeenranta

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Juha Lehikoinen
Tutkielman nimi:	Corporate governancen vaikutus osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan
Osasto:	Kauppatieteiden osasto
Vuosi:	2006
Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 148 sivua, 3 kuviota, 1 liite.	
Ohjaajat:	Professori, KTT Ulla Kotonen Projektipäällikkö, KTM Iiro Jussila
Tarkastajat:	Professori, KTT Ulla Kotonen Projektipäällikkö, KTM Iiro Jussila
Hakusanat:	corporate governance, osuustoiminta, riskienhallinta

Tutkimuksen tarkoituksena on osallistua corporate governance -keskusteluun tuomalla esiin riskienhallinnan näkökulma osuustoiminnallisessa yritystoiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata corporate governancen vaikutuksia tuottajaosuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan, selvittää tuottajaosuustoiminnan riskienhallinnan tilaa ja toteutusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä tuoda esille näkökulmia riskienhallinnan kehittämiseksi tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea osuustoiminnan asiantuntijaa ja seitsemää riskienhallinnan ja hallinnon vastuuhenkilöä. Haastattelut tehtiin vuoden 2006 kesän ja alkusyksyn aikana.

Tutkimuksen perusteella corporate governancen vaikutus organisaatioiden riskienhallintaan on ollut rajallinen. Myös riskienhallintaan sidoksissa olevien toimi- ja hallintoelinten osalta suosituksilla on ollut vähäinen vaikutus. Huolimatta corporate governancen ja riskienhallinnan merkityksen lisääntymisestä tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä, konkreettisella tasolla riskienhallinta ei toteudu corporate governance -periaatteiden edellyttämällä tavalla niin, että riskienhallintaa voisi kuvata kokonaisvaltaiseksi, periaatteiltaan määritellyksi ja suunnitelmalliseksi prosessiksi. Tutkimuksessa on myös pyritty nostamaan esiin riskienhallinnan eroja eri organisaatiomallien välillä. Tarkastelussa olleiden perusosuuskuntien sekä hybridimallien väliset erot liittyvät lähinnä yritysten resurssien ja koon vaikutuksista syntyviin eroihin riskienhallinnan toteutuksessa ja organisoinnissa.

Merkittävään rooliin tuottajaosuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnassa nousee erillisen riskienhallintatoiminnon osaaminen ja sen hyödyntäminen organisaatioiden riskienhallintatyössä.

ABSTRACT

Author: Juha Lehikoinen

Title: The effects of corporate governance on the risk management of co-operative firms

Department: Business Administration

Year: 2006

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.
148 pages, 3 pictures, 1 appendix.

Instructors: Professor, D.Sc. (Econ.) Ulla Kotonen
Project Manager, M.Sc. (Econ. & Bus. Adm.)
Iiro Jussila

Examiners: Professor, D.Sc. (Econ.) Ulla Kotonen
Project Manager, M.Sc. (Econ. & Bus. Adm.)
Iiro Jussila

Keywords: corporate governance, co-operation, risk management

The purpose of this thesis is to participate in the discussion on corporate governance by bringing in an insight of risk management in the co-operational business. The objective is to clarify and describe the effects of corporate governance in farmer-owned co-operational firms from risk management viewpoint, how is the process of risk management operated and organized and which factors have been influential for its development and current status quo in these organizations. The purpose is also to present prospects of development in co-operational risk management.

This thesis is a qualitative case study. The empirical material for this study was collected by interviewing three experts of co-operative business and seven key persons of risk management and general management of target firms.

The research results show that the influence of corporate governance on the risk management in farmer co-operative firms has been limited. There are also restrictions on the extent of influence on the organizational structure of administrative bodies related to risk management and the risk management functions. Regardless of the increase in the importance of corporate governance and risk management featuring corporate governance principles in organizational thinking, the risk management doesn't become concrete in the same manner according to these changes. Thus risk management doesn't adapt the definition of enterprise-wide, principled and

systematic process as the corporate governance presumes. In the research there has been an intention to point out some fundamental differences among the case organizations. The study covers the differences between co-operation and hybrid organizations and as the results show, the main differences on the operation of risk management between these two organizational models appear in the impact of the size and resources of the organization. The main curative factor in the effectiveness of risk management in co-operational firms is the operation of risk management function. Whether an organization embodies allocated risk management resources, the employment of the skills the function possess are substantial in the risk management process.

ALKUSANAT

Kiitän professori, KTT Ulla Kotosta sekä projektipäällikkö, KTM Iiro Jussilaa työn ohjaamisesta ja tarkastamisesta sekä arvokkaista ohjeista työn eri vaiheissa. Haluan myös osoittaa erityiset kiitokseni kaikille tutkimukseen osallistuneille haastateltaville vaivannäöstänne.

Haluan kiittää myös perhettäni ja avopuolisoani Satua kaikesta siitä kannustuksesta ja tuesta, jota olen Teiltä opiskeluvuosieni aikana saanut.

Lappeenrannassa marraskuussa 2006

Juha Lehikoinen

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	1
1.2	Teoreettinen viitekehys	4
1.3	Tutkimusmenetelmät	6
1.4	Tutkimuksen rakenne	7
2	OSUUSTOIMINTA, CORPORATE GOVERNANCE JA RISKIENHALLINTA	8
2.1	Osuustoiminta Suomessa	8
2.1.1	Osuustoiminnan määritelmä ja periaatteet	8
2.1.2	Osuustoiminnan ominaispiirteet	9
2.1.3	Osuustoiminnallinen yritystoiminta	10
2.1.4	Omistaja-arvo osuustoiminnallisissa yrityksissä	13
2.2	Corporate governance	14
2.2.1	Corporate governance -määritelmät	14
2.2.2	Corporate governance -suositukset ja osuustoiminta	17
2.3	Osuustoiminnan erityispiirteet ja valvonta	21
2.3.1	Yritysmuodon edut valvonnassa ja ohjauksessa	24
2.3.2	Sekamuotojen vaikutukset ohjaukseen ja valvontaan	25
2.4	Riskienhallinta ja osuustoiminta	26
2.4.1	Riskienhallinnan suhde corporate governanceen	26
2.4.2	Riskin määritelmät	28
2.4.3	Riskienhallinnan idea	30
2.4.4	Riskienhallintaprosessi ja sen lähtökohdat	31
2.4.5	Riskien tunnistaminen	35
2.4.6	Yritysten perinteinen vs. moderni riskienhallinta	39
2.4.7	Riskienhallinnan kokonaisvaltaisuus	43
2.4.8	Hyödyt ja kehittäminen osuustoiminnallisissa yrityksissä	44
2.5	Riskienhallinnan organisaatio osuustoiminnallisissa yrityksissä	47
2.5.1	Osuustoiminnallisten yritysten hallintorakenne ja sen vaikutukset riskienhallintaan	50
2.5.2	Tarkastusvaliokunta ja sen rooli riskienhallinnassa	59
2.5.3	Riskienhallinnan arviointi ja sisäinen tarkastus	63
2.5.4	Yhteenveto	68
3	MENETELMÄT	70
3.1	Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa	70
3.1.1	Kohdeorganisaatiot ja aineiston kerääminen	71
3.1.2	Aineiston käsittely ja analysointi	73
3.2	Tutkimuskontekstin kuvaus	76
4	RISKIENHALLINTA OSUUSTOIMINNALLISISSA YRITYKSISSÄ	81
4.1	Osuustoiminnallinen omistajuus ja ohjaus	81
4.2	Corporate governance osuustoiminnallisissa yrityksissä	89
4.2.1	Vaikutus riskienhallintaan eli riskienhallinnan muutokset ja niihin vaikuttaneet tekijät	92
4.3	Riskienhallinta tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä	95

4.3.1	Riskikäsitys ja sen mukaiset strategiat.....	95
4.3.2	Riskienhallinnan liittyminen organisaation toimintaan ja tavoitteisiin.....	104
4.3.3	Riskien kartoittaminen.....	108
4.3.4	Riskien ja riskienhallinnan arviointi ja sen organisointi.....	112
4.3.5	Osaamisen ja kommunikaation merkitys.....	118
4.3.6	Riskienhallinnan organisointi.....	121
4.3.7	Riskienhallinnan suunnitelmallisuus.....	124
4.4	Yhteenveto: riskienhallinnan kehittäminen	126
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	135
5.1	Tutkimuksen tulokset ja aikaisempi kirjallisuus	147
5.2	Jatkotutkimustarpeet	147
	LÄHTEET.....	149
	LIITE (1)	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä pro gradu -tutkielma on osa Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa toteutettavaa tutkimushanketta, jonka tarkoituksena on tutkia osuustoiminnallisten organisaatioiden menestystekijöitä erityisesti johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Tutkimushankkeen tarkoituksena on tuottaa osuuskuntien menestyksen kannalta oleellista uutta tietoa ja ymmärrystä osuustoimintayritysten strategiатыön tueksi.

Tutkimushankkeessa on laadittu tämän tutkimuksen aihealueita sivuavia pro gradu -tutkielmia Jari Paavilaisen ”Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sen kehittäminen osuustoiminnallisissa yrityksissä” ja Mauri Granlundin ”Institutionaaliset tekijät osuuskunnan johtamisessa ja hallinnoinnissa” toimesta. Paavilainen on käsitellyt työssään osuustoiminnallisten yritysten ohjaus- ja valvontamekanismeja sekä niiden rakennetta ja toimivuutta. Työn tavoitteena on ollut ymmärtää, mitä hyvä omistajaohjaus osuustoiminnallisissa yrityksissä on ja miten sitä voitaisiin kehittää. Granlund puolestaan on lähestynyt aihetta kuvaten osuustoiminnallisten yritysten institutionaalista ympäristöä ja sen vaikutusta osuuskunnan johtamiseen ja hallinointiin osana niiden omistajaohjausta. Tämä tutkimus puolestaan käsittelee lisääntyvän corporate governance -ohjeistuksen sekä osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteiden vaikutuksia organisaatiomalleiltaan erilaisten osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan.

Tutkimuksessa käsiteltävänä oleva tema, corporate governance, on ollut viime vuosina eräs keskeisimmistä tutkimusteemoista johtamisen ja organisaatioiden, rahoituksen ja yritys juridiikan kirjallisuudessa. Vaikka myös muut liiketaloudelliset organisaatiot, kuten osuuskunnat, ovat saaneet huomiota alan kirjallisuudessa, kysymysten asettelua ovat ohjanneet pörssi- ja muut osakeomistukseen perustuvat yritys muodot. Omistajaohjaus tai hyvä

hallinto- ja johtamisjärjestelmä, jota tässä työssä käsitellään nimellä corporate governance, ja sen mukainen yrityksen hallinnon järjestäminen on kuitenkin tärkeää ja sopii hyvin myös osuustoiminnallisten yritysten ohjaukseen ja valvontaan. (Pellervo 2002, 10) Monet osuustoiminnalliset yritykset ovat kokonsa ja toimintansa laajuuden perusteella velvollisia järjestämään hallintonsa ja ohjauksensa corporate governance -suositusten määrittelemällä tavalla (vrt. Keskuskauppakamari 2006b). Tällä on vaikutuksensa myös osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan. Riskienhallinta on osa corporate governancea, johon osana liittyy kokonaisvaltaisen ja systemaattisen riskienhallintaprosessin toteuttaminen (esim. Cossin 2005, 4).

Corporate governance -suositukset painottavat riskienhallinnan asianmukaista ja riittävää organisointia sekä valvontaa, jotta organisaation tavoitteiden saavuttaminen voidaan varmistaa (Keskuskauppakamari 2006a). Lähihistorian kirjanpitoskandaalit ja väärinkäytökset sekä niiden taustalla olevat valvontajärjestelmien puutteet ovat johtaneet riskienhallinnan roolin ja sen tehtävien korostamiseen sekä hallintoa koskevan sääntelyn lisääntymiseen (Kuuluvainen 2003, 48). Sääntely on kuitenkin kohdistunut lähinnä yhtiömuotoisten yritysten valvontaan ja riskienhallintaan. Riskeissä ja riskienhallinnassa tapahtunut kehitys koskettaa kuitenkin koko yrityskenttää yritysmuodosta riippumatta. Riskienhallinnan painopisteissä tapahtuneet muutokset ja corporate governancen mukainen riskienhallinta tulisi huomioida myös osuustoiminnallisissa yrityksissä, joiden toiminta voi olla hyvinkin laajaa ja sidosryhmien kannalta merkittävää.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa corporate governancen vaikutusta organisaatiomalleiltaan erilaisten elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan. Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja osuustoimintayritysten vastuu- ja muiden henkilöiden haastatteluiden avulla tarkastella, miten tuottajaomisteisissa ja elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisissa yrityksissä on huomioitu corporate governance -kehitys ja sitä linjaavat suositukset riskienhallinnan näkökulmasta.

Tällöin tutkimuksessa pyritään havainnollistamaan osuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnan tilaa ja siinä tapahtuneita muutoksia sekä muutoksiin vaikuttaneita tekijöitä. Lisäksi pyrkimyksenä on tuoda esiin riskienhallinnan kehitystarpeet tuottajaomisteisten osuustoiminnallisten yritysten näkökulmasta.

Varsinainen tutkimuskysymys on: ”miten corporate governance on vaikuttanut osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan?” Tutkimuksen tavoite voidaan tarkentaa seuraavien alakysymysten avulla: 1) Miten corporate governance on vaikuttanut riskienhallintaan, sen organisointiin ja toteutukseen? 2) Miten riskienhallinta osuustoiminnallisissa yrityksissä rakentuu? 3) Miten riskienhallintaa voitaisiin osuustoiminnallisissa yrityksissä kehittää?

Tutkimus käsittelee corporate governancen ohella myös osuustoiminnan erityispiirteiden vaikutusta yritysten riskienhallintaan. Tarkasteltavana on riskienhallinta erilaisissa tuottajaosuustoiminnallisissa organisaatiomalleissa. Lähtökohtana on riskienhallinnan vertaileminen perusosuuskunnan ja hybridin eli ns. sekamuodon välillä. Osuustoiminnassa hybrideillä tarkoitetaan useimmiten yrityskokonaisuutta, jossa esiintyy yritysmuodoltaan ja ohjausjärjestelmiltään erilaisia organisaatioita (Mitronen 2002, 21). Monet osuuskunnat ja varsinkin tuottajaosuuskunnat ovat merkittävien organisaattorien muutosprosessien seurauksena yhtiöittäneet osan toiminnoistaan. Sekamuotojen ja niiden syntyminen taustalla on ollut osuuskuntien tarve tasapainottaa ja turvata pääomien saantiaan ja saavuttaa näin paremmat edellytykset kilpailukyvyyn ja elinkelpoisuuden säilyttämiselle. (Skurnik 2005, 268).

Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeää, sillä osuustoimintaa on tutkittu maailmanlaajuisesti varsin vähän (Laurinkari 2004, 145). Lisäksi riskienhallinta on varsin uusi, vasta viime vuosina keskusteluun otettu aihe, jonka painopisteenä ovat olleet lähinnä suuryritykset ja niiden valvonnan lisääminen. Riskienhallinnan painottaminen pienem-

missä yrityskokonaisuuksissa ja myös muissa yritysmuodoissa kuin osakeyhtiöissä olisi tarpeen. Osuustoiminnallisten yritysten toiminnallinen laajuus ja merkitys eri sidosryhmille voi olla huomattavaa, jolloin corporate governance -käytäntöjä ja riskienhallintaa tulisi korostaa osuustoiminnallisten yritysten johtamisessa (Keskuskauppakamari 2006a). Corporate governancen mukaisten riskienhallinnan käytäntöjen tutkiminen tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä on tärkeää myös siitä syystä, että osuustoiminnan ollessa tuottajille usein suora elinkeinon jatke ja sen harjoittamisen edellytys, riskienhallinnan merkitys toiminnassa korostuu ja siitä saatavalla tiedolla on painoarvoa. Myös strategisista syistä ja omistuksen pitkäjänteisyyden vuoksi tuottajajäsenten omistaman yrityksen toiminnan terveys on erityisen merkityksellistä (Farin 2006, 21). Osuustoiminnallisten yritysten tulisi siis järjestää riskienhallintansa niin, että se maksimoi yrityksen toiminnan ja omistajien elinkeinon jatkuvuuden. Näistä syistä tiedon tuottaminen tuottajaomisteisten osuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnasta tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti on mielekästä ja perusteltua.

Corporate governance -termin käyttö on tässä työssä perusteltua vaikka omistajaohjaus saattaisi olla osuvampi nimitys aihealueen käsittelyssä osuustoiminnallisen yritystoiminnan kohdalla. Tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin nimenomaan selvittää corporate governance -kehityksen, ml. suositusten, vaikutuksia osuustoiminnallisissa yrityksissä riskienhallinnan näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen kohdeyrityksiin sisältyy yhtiöitettyjä osia ja yleisesti keskustellaan siitä, että corporate governance -käytäntöjä (nimenomaan suosituksia mukailevia) tulisi yhtenevöittää yritysmuodosta riippumatta.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu osuustoiminnan, corporate governancen ja riskienhallinnan käsitteistä ja niitä määrittelevästä kirjallisuudesta.

lisuudesta ja normituksesta. Alasuutarin (2001, 79) mukaan tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan vain ja ainoastaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tällaista erityistä näkökulmaa nimitetään teoreettiseksi viitekehyyksi.

Osuustoiminta on eräs taloudellisen ja sosiaalisen yhteistoiminnan järjestelmä. Osuustoiminnallisen yrityksen toiminnan tarkoituksena on Osuuskuntalain 1 luvun 2 §:ää (2001:1488) mukaillen, jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen yrityksen tarjoamia palveluja, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Laurinkarin (2004, 25) mukaan osuustoiminta on jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi organisoitua liiketoimintaa, joka ei tavoittele yksinomaan voittoa vaan taloudellista tulosta voidaan jakaa jäsenille eri muodoissaan jo tilikauden aikana ja sitä voidaan käyttää myös esimerkiksi osuuskunnan lähialueen kulttuurin edistämiseen.

Corporate governance -käsitteen määritelmänä voidaan käyttää yleisesti tunnustettua kansainvälisen taloudellisen yhteistyö- ja kehityselimen OECD:n (2004) määritelmää, jonka mukaan corporate governance on yhtiön johdon, hallituksen ja osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välisten suhteiden kokoelma. Corporate governance on rakenne, jonka avulla asetetaan yhtiön tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi ja suorituksen valvomiseksi. Corporate governancen liittäminen myös osuustoimintaan on ollut viime aikoina aiheena osuustoiminnallisessa ja yritystoiminnan sääntelyä koskevassa keskustelussa. Tästä esimerkkinä on Pellervon asettama kehitystyöryhmä ja sen laatima mietintö (2002) osuustoiminnan ohjauksesta ja valvonnasta. Toinen merkittävä lisä osuustoiminnan corporate governance -keskusteluun ja sen kehitykselle on ollut Keskuskauppakamarin ja Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n esittämät suositukset (2006) hyvän hallintotavan- ja mallin soveltamiselle myös osuustoiminnallisissa yrityksissä.

Riskienhallinta on toiminto, jolla yksinkertaisimmillaan tarkoitetaan yritysten asettamien tavoitteiden saavuttamisen turvaamista. Riskienhallinta voidaan kuvata kahdella, sekä perinteisen että modernin määritelmän mukaisella tavalla. Perinteisessä mielessä tulkittuna riskienhallinta on prosessi, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. (Suominen 2003, 27) Uutta riskienhallintakäsitystä kuvastaa Martensin (2005) määritelmä riskienhallinnan tehtävästä. Sen mukaan nykyinen riskienhallinta poikkeaa perinteisestä riskienhallinnasta siinä, että prosessin tarkoituksena ei ole pelkästään yritysten tavoitteita uhkaavien riskien ja niistä aiheutuvien menetysten optimointi vaan yritysten tehokkuuden ja arvon lisääminen moniulotteisten riskien kyllästävässä toimintaympäristössä. Corporate governance -ohjeistus taas edellyttää riskienhallinnalta periaatteiltaan määriteltyä, kokonaisvaltaista ja systemaattista prosessia, jolla varmistetaan yrityksen tehokas ja tuloksellinen toiminta (Keskuskauppakamari 2006a).

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus noudattaa Staken (1995, 3) määritelmän perusteella välineellisen tapaustutkimuksen kaavaa. Tällöin tutkittava ilmiö ei rajoitu yhteen valittuun tapaukseen, vaan tapausta käytetään yleisemmän tason ymmärryksen tuottajana. Tässä tutkielmassa tutkimukseen valittujen tapausten avulla pyritään ymmärtämään, miten corporate governance -kehitys on vaikuttanut osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan, jolloin välineellinen tutkimusote soveltuu tämän tutkimuksen laadintaan.

Tutkimuksen tapauksiksi valittiin neljä organisaatiomalliltaan erilaista tuottajaomisteista osuustoimintayritystä, joista haastateltiin seitsemää riskienhallintaan sidoksissa olevaa organisaatioidensa vastuuhenkilöä sekä kolmea osuustoiminnan asiantuntijaa. Haastatteluista saatu aineisto toimi tutkimuksen empiirisenä aineistona. Kohdeorganisaatiot valittiin sen pe-

rusteella, miten hyvin ne palvelisivat tutkimuksen tavoitteita arvioida riskienhallinnan tilaa erilaisissa organisaatiomalleissa, eli tässä tapauksessa perinteisessä osuuskunta- ja ns. hybridimallissa. Haastateltavien valinta perustui arvioon siitä, kuinka hyvin haastatteluista saatavan aineiston tulkinnalla voitaisiin vastata tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Haastattelut tehtiin elo-syyskuussa 2006 kohdeyrityksissä sekä puhelinhaastatteluina, jotka taltioitiin digitaaliselle tallentimelle. Kerätty haastatteluaineisto litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen kuhunkin teemaan liittyvien kysymysten aineistoon sisältyvät vastaukset teemoiteltiin niitä ilmentävien otsikoiden alle. Tämän jälkeen aineisto tulkittiin tutkimuskysymysten valossa fakta- ja näytenäkökulmasta kirjallisuusosuuden aineistoa hyödyntäen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman kirjallisuusosuudessa selvitetään ja määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Tutkimusaineiston käsittely sisältää aineiston keräämisessä käytettyjen menetelmien ja tutkimuskontekstin kuvailun sekä aineiston tulkinnan tutkimuskysymysten näkökulmasta. Johtopäätöksissä kootaan tutkimuksen tulokset ja pyritään vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin. Lopussa tarkastellaan myös sitä, miten menetelmä- ja aineistovalinnat ovat palvelleet tutkimuksen laatimista.

2 OSUUSTOIMINTA, CORPORATE GOVERNANCE JA RISKIENHALLINTA

2.1 Osuustoiminta Suomessa

Suomessa toimi vuonna 2002 n. 3200 osuustoiminnallista yritystä. Näistä yrityksistä 500 on merkittäviä toimijoita muiden ollessa vaatimattomampia uus- ja työosuuskuntia. 100 suurinta osuustoiminnallista yritystä työllistivät n. 90 000 työntekijää liikevaihdon ollessa yhteensä 27 miljardia euroa. Niiden markkinaosuudet toimialoillaan vaihtelivat 8 %:sta 100 %:iin. (Keskuskauppakamari 2005)

2.1.1 Osuustoiminnan määritelmä ja periaatteet

Osuustoiminta on taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa osuustoiminnallisen yrityksen jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi (Laurinkari 2004, 25). Kansainvälinen osuustoimintaliike ICA määrittelee osuustoiminnallisen yrityksen itsenäiseksi henkilöyhteisöksi, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan (ICA 2006). Tunnusomaista osuustoiminnalle on, että se ei tavoittele yksinomaan voittoa, vaan liiketoiminnan tulosta voidaan jakaa jäsenille jo tilikauden aikana. Tulosta voidaan käyttää myös esimerkiksi osuustoiminnallisen yrityksen lähialueen kulttuurin edistämiseen. Yhteistoimintaan liittyy taloudellisten tavoitteiden lisäksi myös idealistisia tavoitteita. Toiminnan luonteen vuoksi osuustoimintaa on kutsuttu kolmanneksi sektoriksi, joka sijoittuu perinteisen kapitalistisen ja valtiojohtoisen yritystoiminnan väliin. (Laurinkari 2004, 26) Laurinkari (2004, 37) toteaa: ”Osuustoiminnalla on tavoitteita, jollaisia puhtaasti liiketaloudellisella yritystoiminnalla ei välttämättä ole. Osuustoiminnallinen yritys on yhtäältä liiketaloudellinen ja toisaalta jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva yhteisö.

Osuustoiminnan tavoitteena on yhteistoimintaan osallistuvien henkilöiden taloudellisten, sosiaalisten ja henkisten elinolojen parantaminen.”

Kansainvälinen osuustoimintajärjestö ICA on julkistanut esitelmän ”Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle”, jossa järjestö tuo esille vuonna 1995 määrittelemiään osuustoiminnan periaatteita. Lyhyesti esitettynä osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu: vapaaehtoisuus ja avoimuus; jäsen/ääni -periaate; yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus pääoman kartuttamisessa; itsenäiset, jäsenten hallitsevat ja omatoimisuuteen perustuvat demokraattiset organisaatiot; jäsenten, luottamushenkilöiden, liikkeenjohdon ja henkilöstön mahdollisuus koulutukseen; osuuskuntien välinen keskinäinen yhteistyö; toiminta yhteisöjen kestävän kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla. Osuustoiminnan perusarvoihin kuuluvat: omatoimisuus, omavastuisuus, demokratia, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja solidaarisuus. Eettiset arvot sisältävät rehellisyyden, avoimuuden, yhteiskunnallisen vastuun ja muista ihmisistä välittämisen. (Pellervo 2006)

2.1.2 Osuustoiminnan ominaispiirteet

Osuustoiminnallisen yrityksen perustehtävä on turvata jäsenilleen hyödykkeiden, palvelujen ja tavaroiden saatavuus mahdollisimman edullisesti ja kattavasti. Tämä vaikeuttaa osuustoiminnan tavoitteenasettelua ja tavoitteiden saavuttamisen arviointia. (Nilsson 2001, 336) Tavoitteenasettelun lisäksi osuustoiminta poikkeaa perinteisestä oman pääoman -ehtoisesta yritystoiminnasta omistuksen luonteessa, rahoitus- ja tuloksenjakotavoissa sekä päätöksenteossa. Jäsen ja ääni -periaatteen vuoksi osuustoiminnallinen liiketoimintamalli ei mahdollista yhdellekään omistajalle hallitsevaa roolia päätöksenteossa, vaan takaa jokaiselle jäsenelle yhtäläisen vaikuttamismahdollisuuden. (Pellervo 2002, 10) Hansmann (1999, 388) kuitenkin korostaa, että tuottojen lisäksi jäsenten äänivalta osuustoiminnallisen yrityksen hallinnossa jaetaan yrityksen palveluiden käytön suhteessa. Omistuksen luonteen lisäksi osuustoiminnallisten yritysten tavoitteenaset-

teluun vaikuttaa demokraattinen äänivalta ja sen jakaantuminen, joka johdattaa eturistiriitojen vaikeuttamaan päätöksentekoon. Rahoitus- ja tuloksenjakotapojen vaikutus ilmenee myös eturistiriitoina, joita syntyy osuustoiminnallisissa yrityksissä ehkä tavanomaista helpommin, sillä jäsenten yhtiönsä osoittamien panosten erilaisuus vaikeuttaa niille jaettavien voitto-osuuksien määrittämistä. (Mannio 2004, 28) Panos – tuotto -suhteen epäsuhtaisuus ja pääoman omistusoikeuksien määrittelemättömyys saattaa olla vaikuttimena jäsenten haluttomuuteen investoida ja osallistua osuustoiminnallisen yrityksen toimintaan (Nilsson 2001, 339).

Osuustoimintaan ja sen omistamiseen liittyy yritystoiminnassa tarvittavan hyödykkeen laittaminen yritykseen. Tuottajaosuuskunnissa tämä hyödyke on raaka-aine, työosuuskunnassa panos on jäsenen työpanos, kuluttajaosuuskunnassa taas vastaavasti ostovoima. Hansmann (1999, 388) samaistaa osuuskunnan osakeyhtiöön sillä perusteella, että tarvittavan pääoman sijoittaminen yhtiöön on myös vastaavanlainen omistajapanos kuin osuuskunnassa hyödykkeen luovuttaminen. Tavallaan osakeyhtiö on osuuskunnan erikoismuoto, pääomaosuuskunta, jossa panos on pääoman lainaaminen.

2.1.3 Osuustoiminnallinen yritystoiminta

Osuustoiminnallista yritystoimintaa voidaan harjoittaa hyvin monissa muodoissa. Yritystoiminnan luonteessa tapahtuneet muutokset ovat pakottaneet osuuskunnat uudistamaan organisaatioitaan. Osuuskuntien rinnalle on syntynyt uusia osuustoiminnallisia organisaatiomuotoja, joissa samaan ryhmään sekoittuu erilaisia juridisia yritysmuotoja. Organisaatiomuodot voidaan jakaa neljään ryhmään: perinteiseen osuustoimintamalliin, pääomaosuuksia sisältävään osuuskuntaan, tytäryhtiötä käyttävään osuuskuntamalliin ja uuden sukupolven osuuskuntiin. (Mannio 2004, 30–35) Tutkimuksessa keskitytään perinteisen osuustoimintamallin, tarkemmin

tuottajaosuustoiminnan, ja tytäryhtiön sisältävän ns. hybridimallin, tarkasteluun.

Osuustoiminnan perustavoite on parantaa jäsentensä taloudellista hyvinvointia. *Tuottajaosuuskunnissa* tämä tarkoittaa taloudellisten hyötyjen maksimointia osuuskunnan mittakaavassa, joka tarkoittaa pientä kapasiteettia ja heikkoa markkina-asemaa. (Hakelius 1999, 491) Tuottajaosuuskunnat ovat tuottajien perustamia osuustoimintayrityksiä, joiden perustettava on palvelujen tuottaminen jäsenilleen eli edistää jäsentensä hyvinvointia ja vaurautta. Tuottajaosuuskunnilla saattaa olla myös muita, yleisempiä tehtäviä (Skurnik, 2005, 260–261). Tuottajaosuuskuntien jäsenet tuottavat raaka-aineita tai tuotteita osuuskunnalle, joka markkinoi ja myy jalostamansa tuotteet (Juutinen et al. 2006, 8). Tuottajaosuuskunnissa jäsenen rooli on monimutkainen, sillä jäsen on samanaikaisesti omistaja ja rahoittaja, mutta myös raaka-aineen toimittaja ja asiakas (Farin 2006, 15). Tämä saattaa vaikuttaa jäsenen käsitykseen omasta roolistaan ja tätä kautta myös hänen suorittamaansa yhtiön toiminnan valvontaan, kuten seuraavista kappaleista käy ilmi.

Hybridillä tarkoitetaan yritysjärjestelyä, joissa sekoittuneena ovat byrokraattiset ja markkinapohjaiset ohjauselementit sisältäen sekä lyhyen että pitkän aikavälin yhteistyön yrityskokonaisuuksissa, joissa yhtenäisyyden ja keskinäisten riippuvuussuhteiden taso on vaihteleva (Todeva & Knoke 2005, 127). Hybridioorganisaatiolla voidaan myös tarkoittaa organisaatiota, jossa ilmenevät samanaikaisesti kaikki kolme yritystoiminnan perusohjausjärjestelmää eli markkinat, hierarkiat ja verkostot. Näitä kontrollimekanismeja voidaan käyttää yhtäaikaisesti samaan toimintoon samassa yrityksessä, ne voivat olla välimuotoja kaikista kolmesta ohjausjärjestelmästä tai ne voivat toimia verkosto-organisaatioina. (Mitronen 2002, 21) Mitrosen (2002, 21) mukaan Håkansson ja Johanson (1993) toteavat, että hybridi ei ole perusohjausjärjestelmien välimuoto, vaan järjestelmä, jolla on sille ominaiset tekijät ja mekanismit. Powell (1990) painottaa, että hybridioorganisaatio on markkinoiden, hierarkioiden ja verkostojen eli kolmen perusoh-

jausjärjestelmän puhdas ilmentymä, joissa em. ohjausjärjestelmiä käytetään samanaikaisesti ja limittäin. Hybridien perusajatuksena on yhdistää toimivalla ja tehokkaalla tavalla eri ohjausjärjestelmien parhaita puolia ja samalla ehkäisemään niihin liittyviä heikkouksia (Mitronen 2002, 62–63). Hybridi on toimiva organisaatioratkaisu tilanteissa, joissa pyritään ehkäisemään taloudellisten tai lainsäädännöllisten esteiden vaikutuksia yrityksen toimintaan (Todeva & Knoke 2005, 127). Powellin (1993) mukaan hybridin kolme tärkeintä ominaisuutta ovat tietotaidon lisääminen ja hyödyntäminen, joustavuus ja muutosnopeus sekä kustannustehokkuus. (Mitronen 2002, 62–63)

Osuustoiminnassa hybridioorganisaatioiden rakentaminen on oleellinen osa yhteisyrityksen nykypäivää. Organisatoristen muutosten taustalla ovat osuuskunnan ohjausjärjestelmän ongelmat, jotka ovat ajaneet osuuskunnat muuttamaan perinteisiä ajattelu- ja toimintamallejaan säilyttääkseen tehokkuutensa kilpailijoihin nähden. (Skurnik 2005, 268; 281) Osuuskunnilla on omistajapohjansa vuoksi rajoitetummat mahdollisuudet pääomien keräämiseen kuin osakeyhtiöillä. Varsinkin toiminnan monimutkaistuessa ja laajentuessa yhä kauemmaksi jäsenten ydintoiminnoista, rahoituksen tarve lisääntyy jäsenrahoituksen saamisen samanaikaisesti vaikeutuessa. Tästä syystä velkarahoituksen osuus osuuskunnissa on perinteisesti ollut huomattava. Riskinjakosyistä osuuskunnat ovat turvautuneet organisaatiorakenteensa uudistamiseen jakamalla toimintojaan osakeyhtiömuotoisiin tytäryhtiöihin ja listautumalla arvopaperipörssiin. (Nilsson 2001, 349; Peltervo 2002, 14)

Sekamuotoisen yritysryhmän muodostamisella on merkittäviä juridisia ja taloudellisia seurausvaikutuksia. Eri omistajaryhmillä on toisistaan poikkeavia odotuksia yrityksen toimintaa kohtaan. Vastakkain ja usein ristiriidassa keskenään ovat liiketaloudellisen organisaatiotehokkuuden ja osuustoiminnallisen sitoutumisen ja jäsenuskollisuuden ylläpitämisen vaatimukset. (Skurnik 2005, 280–281) Jäsenomistajien ja sijoittajaomistajien intressien huomioiminen ja eri omistajaryhmien tavoitteiden yhdistäminen

edellyttää selkeää näkemystä yritystoiminnan tarkoituksesta (Skurnik 2005, 256; Pellervo 2002, 23). Yhtiöitetyissä, myös pörssilistatuissa, osuuskunnan osissa tyypillisesti osuuskunta ja/tai sen jäsenet ovat enemmistöomistajia. Yhtiömuodon muutoksen seurauksena haasteina ovat omistussuhteen muutoksen aikaansaama enemmistö – vähemmistö - jaottelu, joka tulee huomioida päätöksenteossa sekä päätöksenteon laajat vaikutukset pörssikurssien kautta. Rahoituksellisten seurausvaikutusten lisäksi omistajavalvonnan korostaminen ja tietohallinnon asianmukainen järjestäminen ovat osana organisatorisen muutoksen tehtäväkenttää. (Skurnik 2005, 269; 281; Pellervo 2002, 23)

Hybridin erityispiirteinä verrattuna perinteiseen hierarkkiseen järjestelmään ovat sen heikommat koordinoituminaisuudet (Mitronen 2002, 63). Tämä aiheuttaa paineita hallinnon järjestämiselle. Omistajaosuuskunnan ja sen tytäryhtiön muodostaman konsernihallinnon on toimittava yhdessä sekä valvottava ja ohjattava koko ryhmää (Pellervo 2002, 23). Tehokas yhteistyö edellyttää hybridiorganisaatioille ominaisten, organisaatioiden välillä vallitsevien johtamisen ja valvonnan epäsuhteiden tunnistamista sekä yhteisvastuullista sitoutumista ongelmakohtien ehkäisyyn (Todeva & Knoke 2005, 127).

2.1.4 Omistaja-arvo osuustoiminnallisissa yrityksissä

Pääomamarkkinoiden yleinen tehostuminen on lisännyt yritysten ulkoista valvontaa. Markkinakontrollin tehostumisen seurauksena yritysjohto on pakotettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota omistaja-arvon kehitykseen ja omistajaohjaukseen. Osuustoiminnallisissa yrityksissä ilmiö on nähtävissä siinä, että aikaisempaa tarkemmin pohditaan jäsenten saamia hyötyjä ja tapoja jakaa tulos jäsenille. (Pellervo-Seura 2002, 6-7)

Osuustoiminnallisessa yrityksessä omistaja-arvon mittaamiseen ei ole käytettävissä yhtä selkeää tapaa kuin esimerkiksi osakeyhtiöissä, jossa omis-

taja-arvon mittari on osakkeiden arvolla mitattu yrityksen arvo. Nilssonin (2001, 336) mukaan osuuskuntien jäsenten ylijäämä eli taloudellinen lisäarvo muodostuu parantuneista kaupankäyntimahdollisuuksista, ts. paremmista hinnoista ja palveluista. Hybrideissä omistaja-arvon määrittely helpottuu, sillä pörssikurssit heijastelevat yrityksen tulevaisuuden tuotto-odotuksia. (Pellervo 2002, 9) Toisaalta pörssiyhtiötetyn sekamuodon omistusrakenne, jonka pääomistajina ovat osuuskunnat, vaikuttaa osakkeiden arvostustasoon ja kurssikehitykseen. Osuustoiminnallisten yritysten osakkeiden hinnat ovat lähinnä osuuskuntien hallitsevasta omistusosuudesta johtuen markkinoilla alhaisemmin arvostettuja kuin vastaavan toimialan täysin yksityisten yritysten osakkeet. (Skurnik 2005, 257)

Tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä taloudellinen lisäarvo saattaa syntyä raaka-aineesta maksetun hinnan ja markkina-arvon välisestä erosta, jäsenten saamien palveluiden rahallisesta arvosta ja yritykseen jätettyä varallisuudesta, joita ei osakeyhtiöiden arvossa osuustoiminnan lailla oteta huomioon. Näin niiden vertailukin on vaikeaa. (Pellervo 2002, 9) Toisaalta, kuten Skurnik (2005, 259) painottaa, omistaja-arvon mittaaminen ja tarkastelu pelkästään taloudellisten arvojen ja omistajanäkökulman kannalta ole itsestään selvää. Tuottajaosuustoiminnassa tällä kuitenkin on enemmän painoarvoa kuin kuluttajaosuustoiminnassa.

2.2 Corporate governance

2.2.1 Corporate governance -määritelmät

Corporate governance -käsitteelle ei ole olemassa yhtä yhtenäistä ja oikeaa määritelmää. Käsitettä selitettäessä suositaan tyypillisesti OECD:n käyttämää määritelmää, jonka mukaan ”corporate governance on kokoelma suhteita yhtiön johdon, hallituksen ja osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien välillä. Se tarjoaa rakenteen, jonka avulla asetetaan yhtiön

tavoitteet sekä määritellään keinot niiden saavuttamiseksi ja suorituksen valvomiseksi” (OECD 2004).

Corporate governance on mekanismi, jonka avulla liiketoimintaa johdetaan ja valvotaan. Siitä on tullut myös synonyymi yhtiön tilivelvollisuudelle. Corporate governancen pitäisi tarkoittaa liiketoiminnan edistämistä ja hyvinvoinnin lisäämistä. Käytännössä corporate governance on tapa, jolla yhtiön hallinto toimii. (Leino et al. 2005, 124) Grahamin mukaan (2004, 9) Keasey ja Wright (1993) painottavat, että corporate governancea tulisi tarkastella kahtena laajana ulottuvuutena. Ensimmäinen ulottuvuus korostaa johdon toiminnan valvontaa ja omistajien etujen mukaisen toiminnan takaamista. Toinen ulottuvuus korostaa corporate governancen roolia ohjausjärjestelmänä, joka varmistaa taloudellisen lisäarvon synnyn.

Halla et al. (2003, 11) esittävät corporate governancen olevan ”laajasisältöinen käsite, joka kuvaa sitä oikeuksien ja velvollisuuksien sekä menettelytapojen maailmaa, jonka kautta tehokkuuden ja luotettavuuden ajatus yrityksessä konkretisoituu”. Corporate governance sisältää tällöin yritykselle ja sen hallitukselle kuuluvat ja osoitetut velvoitteet omistajien ja pääomamarkkinoiden lisäksi myös asiakasmarkkinoilta, yhteiskunnalta ja keskeisiltä sidosryhmiltä (Blumme et al. 2005, 11).

Haapanen et al. (2002, 62) ja Timonen (2000, 4) määrittelevät käsitteen merkitsevän suppeimmillaan vain osakkeenomistajien ja yritysjohton välistä suhdetta ja näiden välistä intressiristiriitaa, jota kutsutaan myös agentti-teoriaksi. Laveimmillaan corporate governance on eräänlainen instituutio ja talousjärjestelmäsidoonainen kokonaisnäkökulma koko yritystoiminnan sääntelyyn, jolloin corporate governance tarkoittaa yritystoiminnan organisoitumiseen ja yritysrahoitukseen liittyviä päätöksenteko- ja valvontamekanismeja sekä yrityksen erilaisten etutahojen aseman ja oikeuksien määrittelyä (Timonen 2000, 4). Haapanen et al. (2002, 63) näkevät corporate governancen laajan merkityksen sisältävän yrityksen hallinnan ja yritysjohton valvonnan sekä ohjauksen kaikkien sidosryhmien kannalta. Tähän

tarkoitukseen kehittyneet valvontamekanismit on jaoteltu yhtiökohtaisiin eli sisäisen kontrollin tehokkuutta varmistaviin sekä markkinaperusteisiin eli ulkoisen kontrollin tehokkuutta varmistaviin. Timonen (2000, 4) toteaa käsitteen sisältävän myös sekä taloudellisen että oikeudellisen ulottuvuuden, joista taloudellista kuvastaa käsitteen suppea määrittely ja oikeudellista vastaavasti laiveampi määrittely. Myös Maury (2005, 24) korostaa taloudellisten ja oikeudellisten mekanismien merkitystä ulkopuolisten investoijien ja johdon eturistiriitojen kontrolloijana.

Haapanen et al. (2002, 64) toteavat corporate governancen sisältävän seuraavat osa-alueet: hallintoelinten valinta ja näiden välinen työnjako, työskentely ja toimintatavat; yritysjohdon roolin ja velvollisuuksien määrittely; johdon palkitsemisjärjestelmät; johdon toimien valvonta; sisäinen ja ulkoinen tarkastus ja valvonta; riskienhallinta; tehokas informaation jakaminen johdon, hallituksen, omistajien ja muiden sidosryhmien välillä; edellä mainituista asioista tiedottaminen.

Corporate governance -kehityksen taustalla on omistuksen ja vallan eriytymisen seurauksena syntynyt valvontaongelma eli kysymys ns. päämies – agentti -suhteista. Eriytyneiden ja potentiaalisesti eriytyvien intressien vuoksi omistajilla on yhteinen tarve valvoa yritysjohtoa ja vähemmistöosakkailta puolestaan tarve valvoa enemmistön päätöksentekoa. (Graham 2004, 11; Timonen 2000, 134) Kehittyneet corporate governance -järjestelmät on nähtävä sekä yritysten että yhteiskunnan kannalta merkittävänä. Johtamis- ja valvontajärjestelmä vaikuttaa muun muassa yrityksen kykyyn houkutellessa liiketoiminnan kannalta välttämättömiä taloudellisia ja henkisiä resursseja. Se vaikuttaa myös siihen, kuinka tehokkaasti yritys kohdentaa nämä resurssit. (Huolman et al. 2000, 6) Järjestelmän toimivuuden edellytyksenä on corporate governance -käytäntöjen kehittäminen ja valvominen, jotka on nähtävä organisaatiotasolla koko yrityksen käsittävänä ja jatkuvasti käynnissä olevana prosessina (Ylänen & Jokela 2005, 61).

Corporate governance -järjestelmät jaotellaan yleisesti amerikkalaiseen ja eurooppalaiseen järjestelmään. Järjestelmien erot esiintyvät sidosryhmäpainotuksissa. Vastakkain ovat yhdysvaltalainen omistajalähtöinen ja osakkeen arvon maksimointia (shareholder value) tavoitteleva järjestelmä ja toisaalta eurooppalainen ja japanilainen järjestelmä, joissa myös yritysten muiden sidosryhmien (stakeholders) tavoitteet heijastuvat yritysten johtamisessa ja sen valvonnassa. Euroopassa ollaan yleisesti siirtymässä kohti amerikkalaista järjestelmää, joka näkyy siinä, että eurooppalaisten yritysten johtamis- ja valvontajärjestelmät ovat muuttuneet kohti amerikkalaistyyppistä käytäntöä. (Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 1999, 1-2; 25–26)

2.2.2 Corporate governance -suositukset ja osuustoiminta

Huolman et al. (2000, 6) nostavat esille edeltävän kappaleen mukaisesti corporate governancen merkityksen yrityksen kannalta sekä resurssi- että tehokkuuskysymyksenä. Tämän lisäksi osuustoiminnallisten yritysten toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ja kasvava ulkoinen paine organisaatiokulttuurien uudistamiselle ja hallinto- ja ohjausjärjestelmien kehittämiseksi asettavat osuuskunnat uuden haasteen eteen. Markkinoiden kasvava dynamiikka ja kilpailu paineistavat osuustoiminnallisten yritysten toimintaa samalla kun markkinoiden vapautuminen ja sääntelyn poistaminen jatkuvat. (Davis 2001, 29) Lisäksi monet osuustoiminnalliset yritykset toimivat jo suuryritysten tavoin. Tämä asettaa lisävaatimuksia paitsi liikkeenjohdolle myös omistajille toiminnasta saatavan hyödyn maksimoimiseksi. Vastuu toiminnan ammattitaitoisesta ohjaamisesta kasvaa.

Osuustoiminnallisiin yrityksiin kohdistuu vastaavanlaiset muutos- ja tehostamispaineet yrityksen ohjauksessa ja valvonnassa kuin muihinkin yrityksiin. Näihin vaatimuksiin vastatessaan osuustoiminnallisten yritysten tulee löytää yritysmuotoonsa, tarkoitukseensa, arvoihinsa ja toimialaansa sekä muuhun toimintaympäristöönsä soveltuvat ratkaisut. Myös osuustoiminnallisten yritysten omistajuuden erityispiirteet, lähinnä omistusrakenteesta

johtuvat markkinoilta tulevan valvonnan puutteet, kasvattavat entisestään tarvetta hallinnoinnin kehittämiseen ja corporate governance -viitekehyksen soveltamiseen. (Davis 2001, 30; Pellervo 2002, 3)

Moni osuustoiminnallinen yritys, joka on yhtiöittänyt osan toiminnoistaan ja mahdollisesti listannut tämän yhtiön arvopaperipörssiin, on vuonna 2004 voimaan astuneen Keskuskauppakamarin ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (nykyinen Elinkeinoelämän keskusliitto EK) antaman suosituksen listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä, piirissä. Listaamattomille yhtiöille ei vastaavaa ohjeistusta ole ollut tarjolla. Soveltuvan viitekehyksen puuttumisen lisäksi markkinakontrollin puute ei-listatuissa yhtiöissä aiheuttaa tarpeen monimutkaisille johdon ja omistajien kontrollijärjestelmille. Sisäiset ja ulkoiset kontrollimekanismit tulisi kuitenkin luoda riittävän tehokkaiksi, jotta ne pystyisivät vastaamaan hallinnossa ilmeneviin ongelmiin. (Marnet 2004, 277–278) OECD:n piirissä on keskusteltu corporate governance -viitekehysten soveltamisesta ja tällaisen viitekehyksen luomisesta listaamattomille yrityksille. OECD katsoo, että listaamattomille yhtiöille tulisi kehittää vaihtoehtoinen viitekehys yhtiöiden toiminnan ja suorituskyvyn parantamiseksi. Tällaisen listaamattomille yhtiöille kehitetyn viitekehyksen etuna nähdään sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien luottamuksen lisääntyminen. Lisäksi sääntelyn ansiosta toiminnan selkeytyminen sekä sen legitimaatio paranee. (OECD 2005)

EU- tasolla asiaa on pohtinut Euroopan unionin korkean tason yhtiölainsäädännön asiantuntijoista koostunut työryhmä, ns. Winterin ryhmä, joka on todennut antamassaan raportissa, että Euroopan unionin ja sen jäsenvaltioiden pitäisi vakavasti harkita kuinka ja missä laajuudessa corporate governance -suositukset tulisi laajentaa muihin yhtiömuotoihin, jotka harjoittavat merkittävää yritystoimintaa. Erityistä huolta on kannettu siitä, että koska samoilla markkinoilla toimivat yritykset eivät noudata samoja sääntöjä hyvästä hallinnosta, voi se johtaa kilpailun vääristymiseen. (The European Commission 2003)

Keskuskauppakamari julkisti tammikuussa 2006 kannanoton ja asialuettelon koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä. Kannanotossa ilmaistaan, että toiminnaltaan isot ja omistuspohjaltaan laajat listaamattomat yhtiöt sekä yritykset, joiden toiminta on alueellisesti tai valtakunnallisesti merkittävää, ottaisivat käyttöön listayhtiöille annetut ohjeet ja suositukset comply or explain -periaatteen mukaisesti, eli siten että poikkeaminen ja poikkeamisen syy on ilmoitettava. Kannanoton mukaan myös laajasti omistettujen osuuskuntien tulisi noudattaa vuonna 2004 voimaan astunutta Keskuskauppakamarin ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton (nykyinen Elinkeinoelämän keskusliitto EK) suositusta listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä. (Keskuskauppakamari 2006b)

Kannanoton taustalla on Keskuskauppakamarin vuoden 2004 lopulla asettaman työryhmän raportti, jonka perusteella kannanotto sekä asialuettelo listaamattomien yritysten hallinnoinnin kehittämiseksi on valmisteltu. Työryhmän asettamisen tavoitteena oli selvittää mahdollisuuksia levittää corporate governance -periaatteiden mukaista hallintotapaa myös pörssin ulkopuolisiin yrityksiin. Työryhmä totesi raportissaan, että laajat osuuskunnat voisivat soveltaa nykyistä listayhtiöiden suositusta lukuun ottamatta suosituksen hallintoneuvostoa koskevia osia. Kannanotto toteaa: ”yrityksen tulisi tilanteensa mukaisesti ratkaista, onko sen rakenteessa jotain sellaista, minkä vuoksi se jättää noudattamatta suositusta tai osaa siitä” (Keskuskauppakamari 2006b). Pellervo-Seuran hallituksen puheenjohtaja Marcus H. Borgström, jota työryhmä raporttia laatiessaan kuuli, nosti esiin kolme osuuskuntiin liittyvää erityispiirrettä: Hallituksen kokoonpano (intressiyhteys osuuskuntaan), hallintoneuvoston rooli ja hallintoneuvoston tehtävät. Borgströmin mukaan täydellistä riippumattomuutta ei ole mahdollista toteuttaa osuuskunnassa. (Keskuskauppakamari 2005)

Osuustoiminnan eri sektoreilla on perinteisesti ylläpidetty hallintoneuvostoa. Osuuskunnissa hallintoneuvostoilla on paljon tehtäviä, jotka osakeyhtiössä kuuluvat yhtiökokoukselle. Hallintoneuvoston olemassaoloa on pidetty keskeisenä niiden edustavuuden vuoksi. Edellä mainittujen seikkojen

vuoksi nykyinen corporate governance -säännöstö ei ole sovellettavissa sellaisenaan suoraan osuuskuntiin. Muut kuin hallintoneuvostoa ja hallitusten jäsenten riippumattomuutta käsittelevät kohdat nykyisessä listatuille yrityksille kohdistetussa suosituksessa eivät ole ongelmallisia osuuskuntien kannalta. (Keskuskauppakamari 2005) Kuitenkin suositusten riskienhallintaa koskevat kohdat olisivat käytettävissä sellaisenaan osuuskunnissa. Huolimatta hallintoa koskevista erityispiirteistä ja suositusten suorasta soveltumattomuudesta tulee kuitenkin muistaa, että osuustoiminnallisten yritysten kuten muidenkin yritysten etuna on varmistaa, että hallituksen osaaminen on monipuolista ja laaja-alaista. Tätä voidaan kehittää lisäämällä riippumattomien hallituksen jäsenten määrää (Linnainmaa 2006, 5).

Keskuskauppakamarin asettaman työryhmän mukaan listayhtiöille osoitettujen suositusten kohdat 5 ja 6, jotka käsittelevät hallintoneuvoston toimivallan rajaamista ja hallintoneuvostoja koskevia tietoja ei voida pitää soveltuvina osuuskuntien hallintoneuvostoon liittyvien erityispiirteiden vuoksi. Työryhmä näkee myös kohtien 17–18 vaatimukset hallituksen jäsenten riippumattomuudesta ja riippumattomuuden arvioinnista osuuskuntien näkökannalta vaikeina toteuttaa. Hallituksen valiokuntia koskevien suositusten kohtien 21–36 edellytysten pohdinnan ja käyttöönoton työryhmä sen sijaan näkee tarpeellisena varsinkin laajoissa osuuskunnissa. (Keskuskauppakamari 2005)

Suosituksen noudattamisen hyötynä voidaan nähdä, että yhtiöiden yleinen uskottavuus omistajien lisäksi muihinkin tärkeisiin sidosryhmiin paranee. Läpinäkyvyyden lisääminen vaikuttaisi myönteisesti osuuskuntien kilpailukykyyn. Pienempien osuuskuntien kannalta listayhtiöille suunnatun suosituksen soveltaminen voidaan katsoa osoittautuvan liian raskaaksi. Tällöin voitaisiin kuitenkin tarkoituksenmukaisella tavalla soveltaa listaamattomille yhtiöille hallinnon kehittämiseksi osoitettua asialistaa. (Keskuskauppakamari 2005)

Listayhtiöille suunnatun suosituksen käyttöönotosta työryhmä katsoo, että niiden yritysten, joille listayhtiöille annettua suosituksen voidaan katsoa soveltuvan, ei ole käytännössä mahdollista siirtyä välittömästi suositusten noudattamiseen. Yritysten tulisi pohtia menettelytapoja ja mahdollisia muutoksia omista lähtökohdista käsin. Yritysten tulisi siis omien tarpeidensa mukaisesti ratkaista, missä aikataulussa se voi noudattaa annettua suositusta tai onko sen rakenteessa jotain sellaista, minkä vuoksi se jättää noudattamatta suositusta tai osaa siitä. (Keskuskauppakamari 2006b)

Omistajalähtöinen näkökulma on hyvin soveltuva osuustoiminnallisten yritysten ohjauksen ja valvonnan tarkasteluun. Tällöin ja sen lisäksi tulee kuitenkin huomioida osuustoiminnan erityispiirteet. Huolimatta osuustoiminnallisen yrityksen erilaisuudesta osakeyhtiöön nähden corporate governanceen liittyvät kysymykset ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä. (Juutinen et al. 2002, 14)

2.3 Osuustoiminnan erityispiirteet ja valvonta

Corporate governance -suositusten lisäksi myös osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteet vaikuttavat ohjauksen ja valvonnan tarpeeseen ja niiden korostamiseen. Osuustoiminnallisissa yrityksissä erityisesti omistuksen luonne edellyttää corporate governancen mukaisten toimintamallien soveltamista, jotta toiminnan tehokkuus voidaan varmistaa. Ominaispiirteiden vaikutuksesta valvonnan ja ohjauksen ja tätä kautta riskienhallinnan rooli voidaan nähdä merkittävänä osuustoiminnallisissa yrityksissä. Ominaispiirteillä on myös vaikutuksena ohjauksen ja valvonnan tehokkuuteen ja riskienhallinnan toteutumiseen. Osuustoiminnallisen omistajuuden problematiikkaa käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Osuustoiminnan ominaispiirteet voivat sitouttaa jäseniä paremmin osuustoiminnallisen yrityksen toimintaan ja hallintoon, mutta myös vaikuttaa kielteisesti omistajien käsitykseen roolistaan ja suunnata heidän mielenkiinto-

aan yrityksen menestyksen ohella muihin kohteisiin yritystoiminnassa (Pellervo-Seura 2002, 10). Osuustoiminnallisissa yrityksissä äänivallan irrottaminen rahoituksesta ja rahoitus- sekä tuloksenjakotapojen kytkeminen yrityksen käyttöön korostaa asiakassuhdetta ja hämärtää omistajuuden roolia (Laurinkari 2004, 38). Jäsenten kaksoisrooli osuustoiminnallisen yrityksen omistajana ja palvelujen käyttäjänä voi johtaa joko yritysjohton tavoitteiden ylikorostumiseen tai tuloksenjaon maksimointiin. Tuloksenjaon perustuminen asiakkuuteen ja sitä kautta asiakkaan näkökulman korostuminen lisää painetta tuloksen nopeaan uloshakemiseen yrityksestä varsinkin, kun toiminnan kehittämistä varten osuustoiminnalliseen yritykseen jätetyt varat eivät ole yksittäisen jäsenen realisoitavissa. Mitä vähemmän omistajan rooli ja sen merkitys jäsenelle painottuvat, sitä suuremmat ovat mahdollisuudet valvonnassa ilmeneviin ongelmiin. (Nilsson 2001, 347; Pellervo 2002, 11) Sama ilmiö toistuu myös osuuspääomapanosten kohdalla. Yksittäisen jäsenen pääomapanoksestaan saama hyöty ei vastaa useinkaan panoksen suuruutta, jolloin kannustin pääomien kerryttämiseksi ja säilyttämiseksi vähenee. Tämän lisäksi pääomaan sidotun valvontajärjestelmän puuttuessa ja yhtäläisen äänioikeuden vallitessa signaalit pääoman käytön suhteen jäsenten ja johdon välillä saattavat vääristyä ja johtaa pääomaresurssien tehottomaan käyttöön. Tämän ilmentymänä ovat usein raaka-aineen hinnoittelun ja pääomaresurssien käytön välisen suhteen epätasapaino: jäsenten ostohinta on liian pieni, kun myyntihinta taas on vastaavasti liian suuri. (Nilsson 2001, 336; 338–339)

Osakeyhtiöiden ja osuuskuntien tavoitteenasettelut eroavat yleisesti toisistaan. Osakeyhtiöissä pyritään sijoituksen tuoton maksimointiin ja osuuskunnassa mahdollisimman tehokkaasti tuotettuihin palveluihin. Tavoitteenasettelussa ilmenevistä eroista huolimatta osakeyhtiön ja osuuskunnan hallinnoinnilla on yhteisiä piirteitä, erityisesti valvonnallisissa kysymyksissä, sillä omistuksen hajaantuminen sekä omistuksen ja johtamisen eriytyminen on ominaista sekä osuuskunnissa että osakeyhtiöissä. (Pellervo-Seura 2002, 10; 13) Tämän ns. agentti-päämies -ongelman lisäksi osuuskunnilta puuttuu osakeomistukseen perustuva, markkinoilta tuleva valvon-

ta. Osuuskunnilla ei ole julkisen kaupankäynnin kohteena olevaa osaketta eikä osuuspääomasijoitus ole vapaasti siirrettävissä toiselle henkilölle, jolloin niiltä puuttuvat pääomaan liittyvät yrityksen valvontamekanismit. Valvontaan liittyvää ongelmaa korostavat myös enemmistöomistuksen tai institutionaalisten sijoittajien ja näiden suorittaman valvonnan puuttuminen. (Holmström 1999, 414)

Jäsen ja ääni -periaatteen mukainen omistuksen hajaantuminen sekä pääoman kollektiivinen luonne voivat heikentää yksittäisen jäsenomistajan halua valvoa yritysjohdon toimintaa, koska valvonnan hyödyt jakaantuvat kaikkien omistajien kesken. (Nilsson 2001, 336; Pellervo 2002, 14) Ohjaukseen ja valvontaan liittyvää ongelmaa korostaa markkinakontrollin puute. On myös mahdollista, että osuustoiminnallisten yritysten koon kasvaessa ja toiminnan monimutkaistuessa yksittäisten jäsenien henkilökohtainen vaikuttamismahdollisuus pienenee ja mielenkiinto valvontaan vähenee. (Hansmann 1999, 397–398)

Omistusrakenteen vuoksi myös päätöksenteko on osuustoiminnallisissa yrityksissä hajaantunutta. Demokraattinen päätöksentekoprosessi ei ohjaa tehokkaasti hallintoelinten toimintaa, joka on usein hidasta ja eturistiriitojen sävyttämää. Tehottomuus päätöksenteossa ja hallinnoinnissa vaikuttaa hallintoelinten edellytyksiin valvoa yrityksen toimintaa. Valvonnan ja ohjauksen näkökulmasta hallinnon tehottomuudella on vaikutuksensa myös liikkeenjohdon asemaan. Osuustoiminnallisille yrityksille on usein tunnusomaista omistajista erillisen liikkeenjohdon korostunut valta. Vaikutusvaltaisten omistajien ja tätä kautta yritysvaltauksen uhan puuttuminen saattaa vähentää johdon kannustetta toimia johtamansa yrityksen parhaaksi. Osuuskunnissa johto myös toimii keskimäärin itsenäisemmin kuin muissa yritysmuodoissa, jolloin heikko, jäsenpohjainen valvontajärjestelmä ruokkii johdon tehottomuutta. Agentti-päämies -ongelma ja demokraattinen päätöksenteko korostavat hallintoelinten johtoon kohdistamien valvonta- ja kontrollitoimenpiteiden merkitystä, vaikka osuuskuntia on arvosteltu siitä, että hallitus ja hallintoneuvosto suuntaavat useimmiten huomionsa toimi-

van johdon valvontaan yrityksen tehokkaan valvonnan ja ohjaamisen sijaan. (Nilsson 2001, 336; Cornworth 2002, 56; Spear 2005, 64–65)

Pitkäaikaisesta omistajuudesta johtuen liiketoimintastrategioiden ja omistusrakenteiden tarkkailu on tärkeää. Osuustoiminnallisen yrityksen omistajilla on mahdollisuus jo suhteellisen pienellä osuusmaksulla olla mukana yrityksensä toiminnassa. Pienikin osuus sisältää suuria taloudellisia arvoja, kuten oman elinkeinon harjoittaminen ja sen turvaaminen. Tämä lisää omalta osaltaan osuustoiminnallisen yrityksen kontrollin tarvetta. (Juutinen et al. 2002, 13) Lisäksi tuottajaosuuustoiminnallisissa yrityksissä strategisten päätösten aikajänne on korostetusti pitkä. Pitkäjänteisyyden taustalla on oman elinkeinon turvaaminen, mahdollisesti myös jälkipolville. (Farin 2006, 21) Tästä syystä tavoitteiden saavuttamista edistävien toimenpiteiden, kuten sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan, tulisi olla tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä korostetusti esillä.

2.3.1 Yritysmuodon edut valvonnassa ja ohjauksessa

Osuustoiminnalliset yritykset ovat jäsenomistajilleen monesti suoria elinkeinon jatkeita, mikä saattaa lisätä jäsenistön valmiuksia ja kannustimia osallistua yrityksen toimintaan ja valvontaan. Näin on varsinkin tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä. Jäsenkontrollia ja sen voimakkuutta lisää osuustoiminnan tarkoitus ja tehtävä, jolla mahdollistetaan tuottajille laadukkaampien tuotteiden ja palvelujen tuotanto. (Hansmann 1999, 397–398) Myös osuustoiminnallisten yritysten monesti paikallinen ja yhtenäinen luonne tehostaa jäsenvalvonnan toimivuutta (Spear 2005, 65). Nilsson (2001, 344–345) näkee, että läheisen intressiyhteyden lisäksi jäsenten luottamuksellinen ja tiivis keskinäinen suhde sekä korkea sitoutumisaste osuustoiminnan tarkoituksen yhtäaikaisen toteutumisen kanssa aktivoi jäsenten kontrollisuhdetta osuustoiminnalliseen yritykseen. Toisaalta osuustoiminnan laajentuessa jäsenkunta muuttuu epäyhtenäisemmäksi

ja kasvottomammaksi, jolloin halu ja mahdollisuudet valvontaan saattavat vähentyä.

Omistajuuden kytkeytyminen samanaikaiseen asiakas- ja liikesuhteeseen voi toimia myös yritysjohton valvonnan voimatekijänä tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä, sillä palveluiden linkittyminen elinkeinon harjoittamiseen johtavat jäseniä yrityksen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Omistajuus on osuustoiminnassa usein pitkäaikaista, mikä edelleen motivoi jäsenomistajia yritystoiminnan elinkelpoisuuden ylläpitämiseen. (Pellervo 2002, 14–15) Tämä korostuu erityisesti tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä, joissa omistaminen on usein strategista. Omistajan kiinnostus yritystä kohtaan on tiiviimpää, koska jäsenen toimeentulo riippuu yrityksen terveydestä. (Farin 2006, 51)

2.3.2 Sekamuotojen vaikutukset ohjaukseen ja valvontaan

Sekamuotojen tuomat haasteet jakautuvat kahtia. Ensinnäkin ne johtavat osuustoiminnan väistämättä hankalaan tasapainoiluun liiketaloudellisen organisaatiotehokkuuden ja osuustoiminnallisen sitoutumisen ja jäsenuskollisuuden ylläpitämisen välillä. Toiseksi jäsenten on sitä vaikeampi tuntea itseään aidoiksi omistajiksi ja kokea yhteisesti omistettua yritystä omakseen mitä moniportaisempia ja rakenteeltaan monimutkaisempia yritykset ovat. (Skurnik 2005, 280)

Hybridissä yhdistyvät sisäinen ja ulkoinen ohjaus. Elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisissa hybridimalleissa yleisimmin vallitsevan omistusrakenteen mukaisesti pääomistajina toimivat raaka-ainetuottajien muodostamat osuuskunnat ja sen jäsenistö. Tämän vaikutuksena yritysvaltauksen yms. uhka pienenee ja toisaalta ulkoa tuleva paine yrityksen tuloksenteolle vähenee (Pellervo 2002, 23). Kuitenkin markkinoilta tuleva ohjaus ja valvonta vähemmistöomistajien passiivisen valvonnan lisääntyessä tehostuvat ja yrityksen tekemien ratkaisujen kyseenalaistaminen lisääntyy. Yrityk-

sen julkisen noteerauksen kautta omistajat saavat käyttöönsä päivitettyä tietoa siitä, millaiseksi suuri joukko asiantuntijoita arvioi yrityksen nykyarvon ja siten tärkeän työväliseen omistajaohjauksen käytännön toteuttamiselle. (Skurnik 2005, 26)

2.4 Riskienhallinta ja osuustoiminta

2.4.1 Riskienhallinnan suhde corporate governanceen

Riskienhallinta on keskeinen hyvän corporate governancen elementti. Von Herten (2004, 15) ja Howard (1996, 17) korostavat, että riskienhallinta on osa corporate governancea. Corporate governance ei voi poistaa riskejä, mutta pyrkii hallitsemaan niitä. Riskienhallinta on olennainen osa yrityksen toimintaa, kuten myös corporate governance -toimintaa, ja ne ovat läheisesti toisiinsa yhteydessä. Tarkasteltaessa riskienhallinnan ja corporate governance -toimintoja löydetään monia yhtäläisyyksiä. Molemmat painottavat systemaattisen prosessin ja jatkuvasti tapahtuvan päivittämisen ja uudelleenarvioinnin tärkeyttä. Beasley et al. (2005, 522) puolestaan painottavat, että yrityksen corporate governance -mekanismit tulee ulottaa myös riskienhallintaan, sillä riskikentän jatkuva muutos asettaa omistajarvon itsessään riskille alttiiksi. Riskikentän monimuotoistuminen ja sen riskienhallinnalle asettamien vaatimuksiin vastaamiseksi riskienhallinta tulee järjestää corporate governancen mukaisesti niin, että se on periaatteiltaan määritelty, kokonaisvaltainen ja systemaattinen prosessi, jolla varmistetaan yrityksen tehokas ja tuloksellinen toiminta. (Keskuskauppa-kamari 2006a)

Yrityksen tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa riskienhallinnan rooli on keskeinen. Haapanen et al. (2002, 64) ilmaisevat, että ”yrityksen rakenteet, kulttuuri ja puitteet tulee luoda sellaisiksi, että ne mahdollistavat organisaation vastuullisen, pitkäjänteisen ja tuloksellisen toiminnan ja sen kehittämisen.” Corporate governance -periaatteet edellyttävät johdon vas-

tuuta yrityksen tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamisessa ja hallitsemisessa, ts. riskienhallinta on osa tehokasta ja toimivaa liikkeenjohdon toimintaa. Riskienhallinnan liittyessä kiinteästi liikkeenjohdon tehtäväkenttään, riskienhallinnasta muodostuu corporate governancen perustavanlaatuinen elementti, mikä mahdollistaa sen, että yritys huolehtii omistajien ja muiden sidosryhmien intresseistä mahdollisimman hyvin. (Kattelus 2004, 16) Corporate governancen tarkoituksenaan on edistää omistajien, sijoittajien, johdon sekä ulkoisten sidosryhmien odotusten ja tavoitteiden toteutumista. Tämä on mahdollista vain, jos tavoitteiden saavuttamista ehkäisevien riskit on tunnistettu. Riskienhallinnan järjestämisessä niin, että riskit voidaan kokonaisvaltaisesti tunnistaa, vastuu on omistajilla. Yrityksen omistajat ja heidän ohjauksensa määrittelevät yrityksessä toteutettavan riskienhallinnan suuntaviivat. Omistajien asettamien tavoitteiden tulee vaikuttaa johdon päätöksentekoon ja toimintaan sekä yrityksen johtamis- ja valvontailmapiiriin niin, että tärkeimmät riskit havaitaan ja huomioidaan eri sidosryhmien odotusten mukaisesti yrityksen päätöksenteossa ja toiminnassa. (Blumme et al. 2005, 78)

Corporate governance -suosituksissa tapahtunut kehitys edellyttää niiden huomioimista osuustoiminnallisissa yrityksissä sekä suurissa hybridimallisisissa organisaatioissa että osuuskunnissa. Tämä tarkoittaa sitä, että riskienhallintanäkökulma tulisi sisällyttää suositusten vaatimalla tavalla osuustoimintaan sen eri ilmenemismuodoissa. Corporate governance luo yrityksille sen muodosta riippumatta sekä sisäisiä että ulkoisia paineita kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämiseen. Riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta tulisi muotoutua osa yrityksen muuta johtamisprosessia. Tämän lisäksi yrityksessä käytävä avoin riskikeskustelu on tärkeä elementti vahvan corporate governance -kulttuurin luomiseksi pelkän hyötyä tavoittelevan riskityön ohella. (Leino et al. 2005, 145; Cossin 2005, 4)

Riskienhallinnan toteutumista ohjaa corporate governance -periaatteiden lisäksi myös ns. due diligence – asianmukainen huolellisuus -periaate, joka edellyttää johdolta ja hallitukselta riittäviä toimenpiteitä vahinkojen es-

tämiseksi ja niiden vaikutusten minimoimiseksi. Due diligence – periaatteen toteutuminen edellyttää systemaattista lähestymistapaa riskienhallintaan, jonka lisäksi periaatteen hengen mukainen riskienhallinta tarkoittaa toimenpiteiden kattavuutta koskien koko organisaatiota, oleellisuutta, jatkuvuutta, asiantuntevuutta, jäljitettävyyttä ja dokumentointia. (Erola & Louto 2000, 42–46) Seuraavissa kappaleissa käsitellään riskiä ja riskienhallintaa ja esitellään corporate governancen mukaisen riskienhallinnan toteuttamista sekä miten riskienhallinta osuustoiminnallisissa yrityksissä tulisi olla järjestetty.

2.4.2 Riskin määritelmät

Voidaksemme lähestyä riskienhallintaa käsitteenä ja toimenpiteenä meidän täytyy ensimmäiseksi ymmärtää mitä riskienhallinnalla pyritään hallitsemaan eli mitä riskillä tarkoitetaan. Riskin määrittely voidaan tehdä usealla eri tavalla, sillä käsite ei ole yksiselitteinen. Seuraavassa esitetään yleisimpiä riskin määritelmiä, jotka kuvaavat riskin yrityksen toimintaa uhkaavaksi, mutta sille välttämättömäksi tekijäksi.

Riski voidaan käsittää olevan ei-toivotun tapahtuman todennäköisyytenä (Rescher 1983). Tähän määritelmään sisältyy kaksi ulottuvuutta. Ensimmäkin määritelmä sisältää todennäköisyyden ulottuvuuden, toiseksi seurauksen ulottuvuuden. Riski voi olla myös jonkin seurauksen todennäköinen arvo, joka on seurauksen ja sen todennäköisyyden tuotos. Yleisesti hyväksytyin määritelmä kuitenkin toteaa riskin olevan yhdistelmä tapahtuman todennäköisyyttä ja seurausta. (Jacobson 2005) Tärkeä eroavaisuus riskeissä ilmenee tavassa käsitellä riskiä: riski joko otetaan tai se kohdetaan. Pohjimmiltaan riski kuitenkin on ontologinen, ei epistemologinen käsite; riski muodostuu mahdollisen tapahtuman yhteydessä, ei itsessään mahdollisuuden tunnistamisen tai tiedostamisen yhteydessä. (Rescher 1983, 7)

Taloudellisessa toiminnassa joudutaan tekemään päätöksiä, joiden seurausta ei tekohetkellä tunneta. Päätökseen sisältyy aina joko riskiä tai epävarmuutta. Riski ja epävarmuus ovat kaksi eri asiaa. Erottelu riskiin ja epävarmuuteen tapahtuu sen mukaisesti, ovatko päätökseen liittyvät todennäköisyydet tunnettuja vai eivät. Mikäli todennäköisyys on etukäteen tunnettu, kyseessä on riski ja jos todennäköisyys on etukäteen tuntematon, kyseessä on epävarmuus. Käytettävissä oleva informaatio jakaa todennäköisyyden määrittelyn myös joko objektiiviseen tai subjektiiviseen tulkintaan. Jos todennäköisyys on objektiivista eli todennäköisyys on etukäteen tunnettu, kahden päätöksentekijän tulisi päätyä samaan todennäköisyysarvioon, jolloin kyse on riskistä. Jos taas todennäköisyys on etukäteen tuntematon ja todennäköisyys on arvioitava, tuloksena saattaa olla toisistaan poikkeava, subjektiivinen todennäköisyys, jolloin kyse on epävarmuudesta. (Kahra et al. 2005, 72–73)

Arkikielessä riski sisältää aavistuksen siitä, että jotain ikävää saattaa tapahtua. Teoreettisessa ajattelussa riski yhdistetään tulokseltaan erilaisten, onnistuneiden ja epäonnistuneiden tapahtumien vaihteluksi. (Suominen 2003, 9) Riskin luonteeseen kuuluu satunnaisuus tai sattumanvaraisuus, mutta ei välttämättä aina ennalta arvaamattomuus. Riski voidaan ottaa myös etukäteen suunnitellen, joka tarkoittaa, että riskinoton ja todennäköisyyden välillä on selkeä yhteys. (Erola & Louto 2000, 23)

Yritystoiminnassa riskin sanotaan olevan olennainen osa yrittäjyyttä. Sijoittamalla pääomaa yritykseen yrittäjä tai sijoittaja ottaa riskin, jolle odotetaan korvausta eli voittoa sijoituksen onnistuessa. Epäonnistuneessa tapauksessa sijoittajan oletetaan olevan valmis luopumaan tuotostaan tai jopa menettämään sijoittamansa omaisuuden kokonaan tai ainakin osittain. Merkittävien omaisuuserien ollessa alttiina riskeille, riskien tunteminen, hallitseminen ja seuraaminen ovat erittäin tärkeitä. (Erola & Louto 2000, 24)

2.4.3 Riskienhallinnan idea

Riskienhallinnalla on perinteisesti tarkoitettu prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Prosessin ydinajatuksena on turvata omistajien etu, ts. yrityksen olemassaolo ja toiminta kaikissa olosuhteissa. (Suominen 2003, 27; Engblom 2003, 19) Riskienhallinnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista, informaatio luotettavaa ja että säännöksiä ja toimintaperiaatteita noudatetaan (Keskuskauppakamari 2006a). Yhtiön toiminnan ja myös riskienhallinnan tehokkuuden ylläpitämisessä riskienhallinta liittyy osana yrityksen valvontajärjestelmään, jonka avulla pyritään varmistumaan liiketoimintaa uhkaavien riskien tunnistamisesta ja niiden seurannasta. Järjestelmällisen riskiprosessin avulla pyritään minimoimaan riskien vaikutus yrityksen tulokseen ja toiminnan jatkuvuuteen. (Berg 1994, 43–44)

Riskienhallinta tulee käsittää kokonaisvaltaisena ja järjestelmällisenä prosessina. Berg (1994, 43–44) toteaa, että riskienhallinta on kokonaisnäkemys olemassa olevista vaaroista sekä järjestelmällinen tutkimus niistä aiheutuvien menetysten minimoimiseksi ja tähän tutkimukseen perustuvaa edullisimpien hallintakeinojen valintaa ja toteuttamista. Bergin määritelmä sivuaa Rescherin (1983, 7) kuvausta riskienhallinnasta kaksiulotteisena toimintona. Hänen mukaansa voidaan olettaa, että rationaalinen toimija toisaalta huomioi kaikki tiedostetut riskit ja toisaalta kaikki kohtuudella käytettävissä olevat ja mahdolliset keinot on valjastettu ympäröivien riskien tiedostamiseen ja hallintaan. (Rescher 1983, 7)

Riskienhallinta voidaan siis ymmärtää prosessina, jonka avulla voidaan torjua yrityksen tavoitteiden saavuttamista uhkaavia riskejä ja minimoida niistä aiheutuvia menetyksiä. Huomioitavaa kuitenkin on, kuten Erola & Louto (2000, 157) asian ilmaisevat, että riskienhallinnan tavoitteena ei ole pelkästään varautua omiin, yrityksen mahdollisesti kohtaamiin riskeihin, vaan myös hyödyntää ”pelikentällä” tapahtuvat muutokset. Tämä sisältää

näkökulman riskienhallinnasta liiketoiminnan mahdollisuuksia lisäävänä toimintona.

2.4.4 Riskienhallintaprosessi ja sen lähtökohdat

Liiketoiminta perustuu pohjimmiltaan riskien ottamiseen. Tietoisesti ja hallitusti otetut riskit ovat myös tärkeä kilpailutekijä. Riskienhallinnan tehokkuus ja hallintakeinojen kohdistus perustuu oikein havaittujen kriittisten riskien arviointiin. (Kattelus 2004, 16)

Riskienhallinnan avainelementteinä pidetään riskien arviointia, kontrollointia ja rahoitusta. Riskienhallinnan keinoja on useita ja niiden valintaan vaikuttaa riskien vaikutus, jota puolestaan voidaan arvioida riskianalyysin avulla. Riskejä mitataan sen mukaan, mikä on niiden tapahtumisen todennäköisyys ja niistä aiheutuvien seurausten laajuus tai suuruus. Riskienhallinnan keinojen käyttämisen on perustuttava arviointiin ja harkintaan. (Hirvonen et al. 2003, 235) Yrityksen riskienhallinnan edellytyksenä on siten sekä kontrollointi- että rahoitustoimien toteuttaminen. Riskien kontrollointi perustuu realistiseen näkemykseen, jonka mukaan yrityksen johto kykenee erilaisten riskienhallintatoimien avulla muuttamaan yrityksen riskialttiutta ja pienentämään eri riskikohteille aiheutuvia menetyksiä. Yrityksen riskienhallintaprosessi voidaan jakaa Heilmannin (1990) esittämän prosessimallin mukaisesti kahteen osaan: riskien kontrollointiin ja riskien rahoittamiseen. Riskien kontrolloinnissa päätöksentekijä huomioi riskin syyt, kun taas rahoittamisessa avainasemassa ovat riskien seurausvaikutukset. (Suominen 2003, 99)

Riskienhallintaprosessin lähtökohtana on yrityksen menestystekijöiden määrittely. Menestystekijöiden määrittely muodostaa riskienhallinnan ytimen, sillä riskienhallinnan tavoitteen mukaisesti riskienhallintaprosessin tehtävänä on menestystekijöiden toteuttamista ehkäisevien riskien hallinta. Menestystekijöiden määrittely tulee asettaa rinnakkaiseksi tehtäväksi riski-

en tunnistamisen yhteyteen. (Kattelus 2004, 16) Menestystekijöiden määrittelyn lisäksi riskienhallinnan toteutumisen kannalta tärkeää on sen sitominen liiketoiminnan tavoitteisiin. Yrityksen koosta riippumatta riskienhallinta tulee sisällyttää liiketoiminnan tavoitteisiin, jolloin prosessin eräänä lähtökohtana on liiketoiminnan tavoitteiden läpikäyminen sekä avaintavoitteiden tunnistaminen. (Hirvonen et al. 2003, 231) Liiketoiminnan tavoitteiden kytkeminen riskienhallintaan tulee jalkauttaa koko organisaatioon. Riskienhallinnan ja toiminnan tavoitteiden kytkeytyminen toisiinsa voidaan varmistaa vyöryttämällä riskienhallinnan tavoitteet läpi organisaation. Toimiva riskienhallinta edellyttää tästä syystä tehokasta kommunikointia organisaatiossa, jotta tavoitteet saadaan viestitettyä toiminnan kaikille tasoille. (Shimpi 2005, 52)

Riskienhallinnan vaikuttavuus edellyttää kommunikaation lisäksi suunnitelmallisuutta. Yrityksen hallituksen tulee määritellä ja vahvistaa *riskienhallinnan tavoitteet* ja riskienhallintapolitiikka (Kuuluvainen 2001, 8). Johdon rooliin kuuluu yritystasolla määritelyjen ja tarkennettujen riskienhallinnan tavoitteiden ja periaatteiden pohjalta laatia riskienhallinnan ”kehikko”, joka voidaan luoda kolmiportaisesti kirjaamalla hallituksen hyväksymä *riskienhallintapolitiikka*, *toimintapolitiikka* sekä dokumentoimalla *riskienhallinnan periaatteet*. Riskienhallintapolitiikassa kuvataan riskienhallinnan yritystason periaatteet ja tavoitteet, riskienhallintapolitiikan kattavuus sekä mitä riskillä tarkoitetaan. Lisäksi politiikassa voidaan kuvata, miten riskienhallinta linkittyy yhtiön strategiaan ja muihin tavoitteisiin. Eri vastuuhenkilöille ja henkilöstölle osoitetulla toimintapolitiikalla voidaan taas tarkentaa riskienhallintatoimintojen ja -menetelmien vastuualueet. Riskienhallinnan periaatteet tai suunnitelma kuvaa riskienhallinnan strategiat ja tavoitteet sekä riskienhallintaprosessin, merkittävimmät riskialueet, organisatoriset vastuut, menetelmät, joilla riskienhallinnan onnistumista mitataan sekä keinot, joilla johto varmistuu riskienhallinnan prosessien ja toimenpiteiden tehokkuudesta ja riittävydestä. (Leino et al. 2005, 128–129) Seuraavassa käsitellään seikkaperäisemmin riskienhallinnan strategiaa ja suunnitelmia.

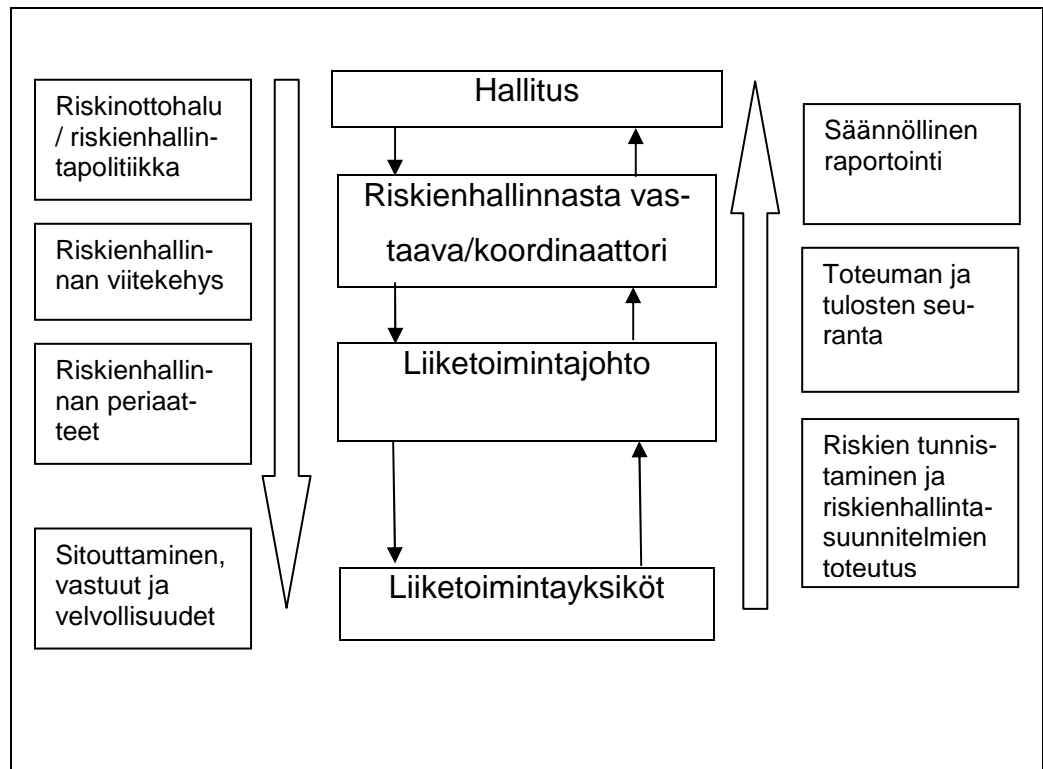
Riskienhallinnan strategian laatiminen ja vahvistaminen on ylimmän johdon, lähinnä hallituksen tehtävä. Hannulan (2003, 157) mukaan riskienhallinnan toimivuuden edellytyksenä on riskienhallinnan periaatteiden ja strategian määrittäminen. Riskienhallinnan strategia on oleellinen osa riskienhallinnan kokonaisprosessia, johon kuuluu myös riskienhallinnan määrittely. Määrittelyn perustana ovat yrityksen arvot ja kokonaistavoitteet, jolloin riskienhallinta sisältyy yrityksen arvojärjestelmään ja riskienhallinnasta muodostuu yritykselle arvoa tuottava toiminto (Cossin 2005, 5). Arvoilla on vaikutuksensa myös riskienhallinnan asemaan yrityksessä. Blumme et al. (2005, 79) korostavatkin, että arvot sekä johtamis- ja hallintojärjestelmä määrittelevät riskienhallinnan tosiasiallisen tason.

Seuraavassa vaiheessa määritellään yrityksen riskienhallintatoimintojen tavoitteet sekä luodaan puitteet ja perusta riskienhallinnan seikkaperäiselle suunnittelulle. Strategiassa otetaan kantaa organisaation riskienhallinnan vastuisiin, organisoimiseen, raportointiin, tiedottamiseen ja koulutukseen. Strategian määrittelyyn ja valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa taloudellisen lisäarvon tuottamiseen liittyvät odotukset sekä riskinkantokyky ja riskinkantohalu. Myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat strategian perusteisiin. Hallan et al. (2003, 61) ja Sisäiset tarkastajat ry:n (2003) mukaan hallituksen keskeinen tehtävä on asettaa yrityksen riskinottohalu. Riskinkantokykyä ja riskinottohalua tulee määritellä ja arvioida säännöllisesti ja varsinkin silloin, kun liiketoiminnan sisäiset ja ulkoiset tekijät muuttuvat. Tällöin myös riskienhallinnan strategiaa tulee muuttaa.

Strategioiden toteuttamisessa olennaista on toteuttamisesta aiheutuvien kustannusten huomioiminen saatavaan hyötyyn verrattuna (Blumme et al. 2005, 79). Kattelus (2004, 16) on todennut, että riskienhallinnan kustannusten optimoiminen ja riskinkantokykyyn suhteutettu riskinotto ovat avainasemassa organisaation menestymisen kannalta. Kaikkia riskejä ei ole järkevää hallita ja riskienhallinnan investoinnit on syytä mitoittaa riskien koon mukaan. Riskienhallinnan perusajatuksena on löytää riskien toteu-

tumisesta aiheutuvien ja niiden hallintaan sijoitettujen resurssien välinen kokonaiskustannusoptimi. Riskitapahtumista aiheutuvat kustannukset ovat yleensä suurempia, jos riskienhallintaan ei sijoiteta resursseja ja päinvastoin. Riskienhallinnan perustarkoitus ei ole riskitapahtumista aiheutuvien kustannusten minimointi tarpeellisten resurssien kustannuksella, vaan perustarkoituksena on riskioptimin löytäminen kustannusfunktioiden leikkauspisteestä, jossa vahinko- ja riskienhallintakustannukset ovat alhaisimmat. (Engblom 2003, 20)

Riskienhallintastrategian tai -strategioiden lisäksi hallituksen tulee vuosittain hyväksyä liiketoimintajohdon ja riskienhallintajohdon laatima koko toiminnan kattava *riskienhallintasuunnitelma*, jossa määritellään eri toimintojen riskienhallinnan tavoitteet, riskinoton rajat, vastuut, mittarit ja valvontaperiaatteet. (Vakuutusvalvontavirasto 2001, 99) Liiketoimintajohdon laatimien riskienhallintasuunnitelmien lisäksi johto vastaa riskienhallinnan strategian ja periaatteiden toteutumisesta sekä toteutumisen seurannasta hallituksen määrittelemien toimintaperiaatteiden puitteissa. Tämän lisäksi liiketoimintayksiköiden johto vastaa riskienhallinnan toteuttamisen organisoimisesta ja henkilöstön sitouttamisesta omalla alueellaan. (Leino et al. 2005, 130; Hannula 2003, 144–145) Johdon roolia riskienhallinnassa voidaan havainnollistaa kuvion 1 esittämällä tavalla.



Kuvio 1. Johdon rooli riskienhallinnassa (Leino et al. 2005, 130).

Riskienhallinnan onnistunut toteuttaminen edellyttää myös riskienhallinnan vastuiden määrittelyä. Vastuun riskienhallinnasta tulee olla tarpeeksi ylhäällä organisaatiossa ja koko yrityksen johtoryhmä tai edes osa siitä tulisi sitoa mukaan riskienhallinnan prosessiin. (Leino et al. 2005, 129; Erola & Louto 2000, 166) Vaikka koko organisaatio on mukana kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuksessa, ensisijainen vastuu riskien tunnistamisesta ja niiden hallinnasta on yhtiön johdolla. Itse asiassa kokonaisvastuu organisaation riskienhallinnasta kuuluu hallitukselle. (IIA 2004)

2.4.5 Riskien tunnistaminen

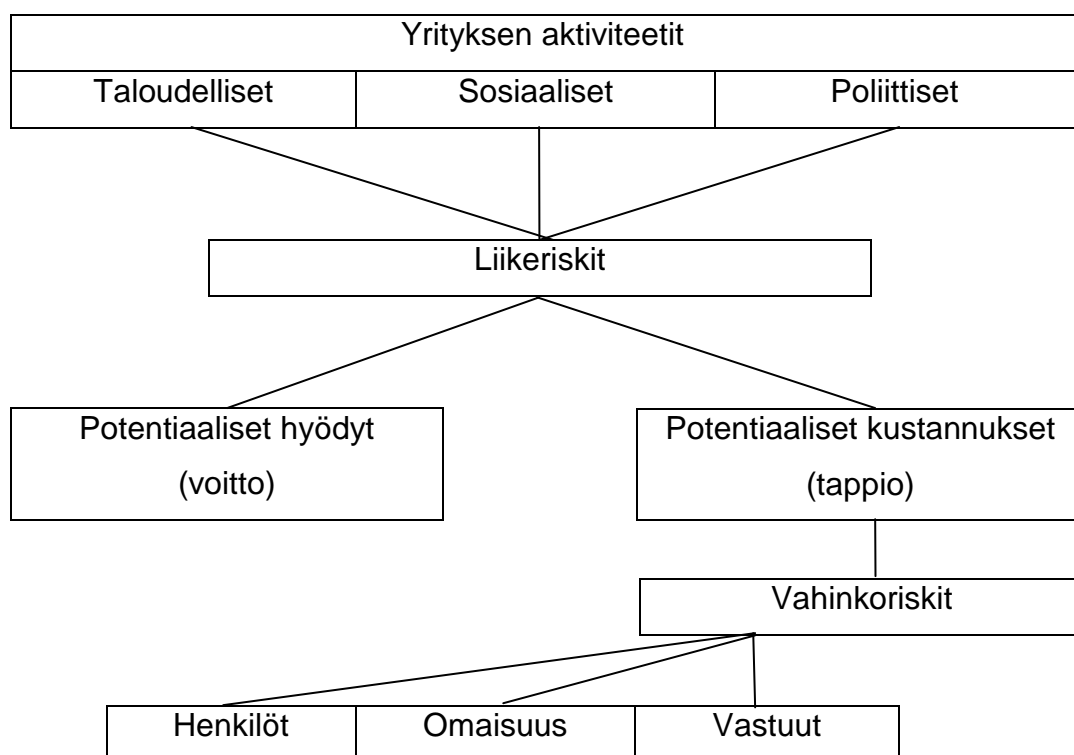
Riskien tunnistamisella tarkoitetaan niiden potentiaalisten riskitapahtumien löytämistä, joilla on merkitystä toimijan kannalta (Engblom 2003, 20). Haapanen et al. (2002, 231) mukaan liiketoimintaa ja yrityksen arvoa potentiaalisesti vahingoittavat riskit ovat kullekin yritykselle ja toimialalle erilaiset.

Yleispätevää ja kaikenkattavaa riskienhallinnan mallia ei ole, vaan se syntyy vain yrityskohtaisesta riskien kartoituksesta. Riskienhallinta edellyttää siis yrityskohtaisten riskien tunnistamista.

Riskejä tunnistetaan ja arvioidaan systemaattisissa riskikartoituksissa, joissa päätehtävänä on tunnistaa yrityksen menestystekijöitä uhkaavat riskit. Strategisesti merkittävien riskien toteutumismahdollisuutta ja hallintakeinoja tarkastellaan sekä liiketoiminnan ydinprosesseissa että tukitoiminnoissa, joissa se on toimintojen johdon tehtävänä ja vastuulla. Tällöin voidaan merkittävien riskien toteutumista ja hallintaa kartoittaa läpi koko organisaation sekä ylhäältä alas että eri prosessien välillä. (Blumme et al. 2005, 82) Johdon tulee raportoida säännöllisesti oman liiketoimintayksikkönsä riskeistä hallitukselle. Johto myös vastaa riskien seurannasta joille yhtiö on alttiina sekä arvioi riskien merkittävyyttä. (Leino et al. 2005, 130; Hannula 2003, 144–145)

Tavoitteita uhkaavien tekijöiden kartoitus sisältää myös riskien yksilöinnin ja luokittelun. Tällöin riskien seuraukset ja vakavuus arvioidaan, riskit priorisoidaan ja niille määritetään hyväksyttävä taso. (Kattelus 2004, 16) Hallan et al. (2003, 69) mukaan riskien jakaminen erilaisiin luokkiin riippuu yrityksen toimialasta sekä sen ydintoiminnoista ja -prosesseista. Riskien luokittelussa riskit jaetaan perinteisesti eri kategorioihin. Tyypillisenä jaotteluna käytetään riskien jakamista liike- ja vahinkoriskeihin. Vahinkoriskin toteutuminen merkitsee aina yritykselle tappiota eikä siihen liity missään olosuhteissa voiton mahdollisuutta. Vahinkoriskit voidaan jaotella neljään eri luokkaan, joita ovat omaisuusriskit, henkilöriskit, toimintariskit ja muut erityisriskit. (Engblom 2003, 24–25) Liikeriskit liittyvät normaaliin liiketoimintaan ja yritysten tekemiin päätöksiin ja niiden toteutuminen saattaa tappion ohella merkitä lievimmillään vain tuotto-odotusten toteutumatta jäämistä. Liikeriskit voidaan jakaa teknisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja poliittisiin riskeihin. (Suominen 2003, 53)

Yrityksen riskejä voidaan tarkastella yrityksen toiminnoista käsin. Klassisen (Gahin) riskifilosofian mukaan yrityksellä on taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia aktiviteetteja, joista riskit kumpuavat. Toiminnoista aiheutuu sekä hyötyjä että kustannuksia. Liike- ja vahinkoriskit eivät ole erillisiä riskejä, vaan ne riippuvat toisistaan. (Suominen 2003, 13) Gahin riskifilosofian mukaista riskimallia tarkastellaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Gahinin riskimalli (Suominen 2003, 13).

Riskien luokittelun hyödyt realisoituvat myös organisaation riskikäsitteksen parantumisena. Luokittelun avulla riskejä voidaan saada yhteismitallisemmiksi ja niitä voidaan paremmin vertailla keskenään. Sen avulla organisaatiossa parannetaan myös yhteistä käsitystä riskeistä ja niiden keskinäisestä suhteesta. (Halla et al. 2003, 69; Hirvonen et al. 2003, 233–234) Luokittelu on lisäksi tärkeä väline yrityksen yhteisen riskienhallinnan kielen kehittämiseksi. Riskien luokittelun avulla voidaan paitsi tehostaa keskustelua riskienhallinnasta, myös edistää riskien määrittelyä, levittää riski-

informaatiota läpi organisaation sekä käyttää kehittyneempiä riskien analysointivälineitä. (Halla et al. 2003, 70)

Riskin tunnistuksen jälkeisessä arviointivaiheessa selvitetään myös riskin suuruus. Suuruus voidaan määritellä esimerkiksi tapahtumien todennäköisyyksien ja seurausten relaationa. Riskin suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ovat Vlek & Stallen (1981, 237–238) mukaan riskien lähteet, vakavuus, hyväksyttävyyys, ottamisesta koituvat hyödyt sekä näiden hyötyjen arvokkuus. (Engblom 2003, 21) Riskin suuruutta arvioitaessa määritellään ensin riskin todennäköisyys ja vaikutus bruttona eli bruttoriski. Tästä edetään riskin hallintakeinon tunnistamisen ja arvioinnin kautta netto- eli jäännösriskin määrittämiseen. Yrityksen riskinottohalusta ja riskinkantokyvystä riippuu, mille tasolle jäännösriski hyväksytään. (Halla et al. 2003, 69)

Riskien tunnistamista ja niiden suuruuden arviointia kutsutaan riskianalyysiksi. Tällä tarkoitetaan menetelmiä, jotka tähtäävät perustavaa laatua olevan riskitietoisuuden synnyttämiseen. Morganin (1993, 25) mukaan riskianalyysi alkaa jakamalla vaarat kahteen eri osaan, altistumis- ja vaikutusosaan. Altistumisosassa arvioidaan, millä tavoin yritys esimerkiksi saattaa joutua muutosten kohteeksi. Vaikutusosassa tarkastellaan, millaisia seurauksia aiheutuu, kun vaarat ovat toteutuneet käytännössä. (Engblom 2003, 20)

Riskien tunnistaminen on riskienhallinnan tärkein ja kriittisin vaihe. Riskien tunnistamisessa tulee tiedostaa riskien havainnoinnin subjektiivisuus, sillä riskin havaitseminen ja mieltäminen riippuvat merkittävästi havainnoitsijasta. (Jacobson 2005; Rescher 1983, 7) Tämän vuoksi riskit ovat kontekstidonnaisia ja henkilöiden riskiarviot muuttuvat ajan ja paikan suhteen. Henkilön yksilöllisten ominaisuuksien ja kokemusten ohella kontrolli ja sen tunne vaikuttaa olennaisesti riskin arviointiin ja tunnistamiseen. Kontrollilla tarkoitetaan tässä, että riskiasemien määrittelyssä ja riskien arvioinnissa niiden tuloksen kannalta merkittävän roolin muodostaa yksilön näkemys omasta vaikutusmahdollisuudestaan. Riskien tunnistamisessa tulisikin

huomioida havainnoitsijan yksilökohtaiset ominaisuudet ja tausta, joihin ovat vaikuttamassa aikaisemmat kokemukset ja riskikulttuuri. Riskien havainnointiin voidaan myös vaikuttaa esitetyn informaation, jota eri riskienhallinnan vaiheet tuovat esiin, laadulla. (Kuusela & Ollikainen 2005, 29–30; Jacobson 2005)

Riskien tunnistamisen, merkittävyyden arvioinnin ja riskianalyysin avulla yritys voi määrittää riskiprofiilinsa. Riskiprofiilin luomisen jälkeen yritys voi määrittellä tunnistetuille riskeille hallintatoimenpiteet, -menetelmät ja kontrollit, joilla riskejä vähennetään ja vältetään. Tällöin yrityksen johto tekee riskien kontrollointia ja rahoitusta koskevat ratkaisut eli määrittelee keinot niiden hallitsemista varten. Hallittaville riskeille osoitetuilla strategioilla riskit voidaan hallita määritellylle sallitulle tasolle riskienhallinnan tavoitteen mukaisesti. (Hirvonen et al. 2003, 231; Suominen 2005, 156) Riskienhallintakeinojen soveltamisen pohjana on yrityksen oma riskienhallintastrategia. Riskitietoinen päätöksenteko organisaation eri tasoilla edellyttää, että vastuullinen tuntee yrityksen riskienhallintastrategian. Johdon tulee valita keinot tunnistettujen merkittävien riskien hallitsemiseksi riskienhallintastrategian mukaan. Tunnetuimpia ja käytetyimpiä erilaisia riskienhallintakeinoja tai -strategioita ovat riskin vähentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen ja optimointi sekä riskin ottaminen eli hyväksyminen. (Engblom 2003, 20- 21) Riskienhallinnan keinoista kerrotaan lisää seuraavassa kappaleessa.

2.4.6 Yritysten perinteinen vs. moderni riskienhallinta

Riskienhallintaa voidaan tarkastella joko suppeana tai laajennettuna ajattelun- ja toimintatapana sen mukaan, millaiset riskit saatetaan tämän toiminnan piiriin. Suppeaa, perinteistä riskienhallintatoimintaa on pidetty kapeana erityisosaamisen alueena, jossa on keskitytty vahinkoriskeiltä suojautumiseen ja havaittuihin ongelmiin reagointiin. Toimintamallit ovat tukeutuneet pitkälti vakuutuspoliittisiin keinoihin ja toimineet sen ehdoilla.

Perinteisesti riskienhallintaa ei ole osattu tai haluttu yhdistää yrityksen muuhun päätöksentekoon eikä siitä näin ollen ole kehittynyt yrityksen strategista menestystekijää. Perinteinen, teknisiin kysymyksiin keskittynyttä riskienhallintamallia voidaan nykyisissä olosuhteissa pitää liian rajoitettuna toimintamallina. (Suominen 2005, 155; 164) Yritykset ovat aiemmin pitäytyneet riskistrategioissa, joissa riskien tunnistaminen on perustunut historiatietoihin. Riskit on mielletty myös ainoastaan kustannustekijänä. Nykyisen, kokonaisvaltaisemman riskienhallintaparadigman mukaan katsanto tulee suunnata myös tulevaisuuteen ja siellä mahdollisesti piileviin riskeihin samalla kun riskejä ja niiden hallintaa käsitetään myös yritykselle ja omistajille arvoa tuottavana tekijänä ja toimintona. (Quinn 2005, 34)

Modernin, laajemman määrittelyn mukaan riskienhallinta ulottuu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Nykyaikainen lähestymistapa ulottaa riskienhallinnan yrityksen kaikkien toimintaan ja siihen liittyviin uhkatekijöihin, sillä riskilajeista riippumatta yritys tarvitsee riskienhallinnan kokonaisvaltaista suojaa. Hyvältä riskienhallinnalta voidaan edellyttää kaikkien tunnettujen riskienhallintakeinojen tehokasta soveltamista ja riskinkantokyvyn oikeaa mitoitusta. (Jauri 1997, 15–16; Erola & Louto 2000, 15; 17; Suominen 2005, 158)

Riskienhallinta on perinteisesti käsitetty liikkeenjohdon keskeisenä roolina. Johdon tehtävänä on ollut tavoitteiden toteuttaminen eri tuotantovälineiden avulla ja riskienhallinnalla on pyritty varmistamaan, että mikään ulkoinen tai sisäinen tekijä ei vaikeuta tai estä tuotannontekijöiden käyttöä. (Jauri 1997, 15–16; Erola & Louto 2000, 15; 17) Riskienhallinta on kuitenkin usein ollut eriytynyt toimenpide, niin kuin Baldoni (2004, 10) asian ilmaisee, siiloutunutta ylimmän johdon omaisuutta. Tehokas riskienhallinta kuitenkin edellyttää, että havaittuihin uhkiin voidaan reagoida välittömästi, jolloin riskienhallintakysymykset tulee liittää osaksi koko organisaation päivittäistä toimintaa sekä normaalia liikkeenjohtoa ja päätöksentekoa. Tällöin riskityöskentelyn erillisyys poistuu ja riskeihin reagointi nopeutuu.

Kokonaisvaltaisesta ja suunnitelmallisesta riskienhallinnasta on tullut yhä keskeisempi osa yritysten toimintaa, sillä toimintaympäristön monimuotoistuksessa myös yrityksen toimintaan kohdistuvat riskit saavat uusia ulottuuksia ja ne ovat aikaisempaa vaikeammin hallittavissa. Muuttuvassa johtamiskulttuurissa riskienhallinnan perusroolia tulee muuttaa puolustavasta eli protektiivisesta roolista kehittävään eli aktiiviseen rooliin. Pelkkä reaktiivisuus ei enää riitä, sillä yritys ei voi enää luottaa siihen, että riskeihin voidaan reagoida vasta siinä vaiheessa, kun ne realisoituvat. Tarvitaan riskienhallinnan proaktiivista lähestymistapaa, jotta riskien monimuotoisuutta voidaan hallita. (Linna 2006, 10–11)

Riskienhallinnan kokonaisvaltaisuus tarkoittaa kokonaisuuksien tarkastelua ja prosessimaista toimintaa. Riskienhallinnan kaavamaisuudesta ja pirstaleisuudesta on luovuttava, koska riskienhallinta tulee nähdä kokonaisvaltaisena toimivien, hyvin hoidettujen osiensa summana. Riskienhallintaratkaisut tulee ulottaa kaikille riskikirjon osa-alueille, ja joihin koko henkilöstön tulee olla sitoutunut. Yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon kannalta riskinäkökulman ottaminen mukaan päätöksentekoon auttaa vastaamaan niihin haasteisiin, joita yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat. Riskienhallinnan painottaminen ja systemaattinen toteuttaminen koko yrityksen tasolla tapahtuvana prosessina parantaa myös liikkeenjohdon työn systemaattisuutta ja tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta riskienhallinnan vastuun siirtäminen laajasti koko organisaatiolle muodostaa riskienhallinnasta näkyvän osan organisaation toimintaa, sitouttaa henkilöstöä riskienhallintatyöhön ja tukee strategisen ajattelu- ja toimintatavan kehittymistä henkilöstön keskuudessa. (Linna 2006, 11; Eroila & Louto 2000, 15; 17; Suominen 2005, 165–166)

Riskienhallinnan asemaa ja merkitystä yrityksessä ja siten sen kokonaisvaltaisuutta voidaan arvioida yrityksen riskienhallinnassa tehtyjen strategisten ratkaisujen perusteella. Riskienhallinnan strategia ja kokonaisvaltaisuus muodostuu viime kädessä siitä, mitä yritys tekee, miten riskienhallintaratkaisut toteutetaan ja mitä asioita näissä ratkaisuissa painotetaan.

Myös yrityksen suhtautuminen ja varojen käyttö riskienhallinnan osalta saattavat vaihdella yrityksestä toiseen. Yrityksen soveltama riskienhallintastrategia ilmenee siitä, miten tunnettuihin riskienhallintakeinoihin suhtaudutaan ja miten yritys suojautuu tunnistamiensa riskien varalta. Strategisia vaihtoehtoja ilmentää kuvio 3. (Suominen 2003, 159–160)

STRATEGIATietoisuus		
	Puntaroitu	Taka-alalla
Riskienhallinnan aste korkea	Monipuolinen, harkittu hallintastrategia	Vakuutusorientoitunut, siirtopainotteinen strategia
Riskienhallinnan aste matala	Riskitietoinen, riskejä ottava strategia	Pakollinen vakuuttaminen, ”tuuristrategia”

Kuvio 3. Riskienhallinnan perusstrategiat (Suominen 2003, 160).

Suomisen esittämä riskienhallinnan strategiakuviokuva kuvastaa yrityksessä toteutettavia toimintalinjoja yritystä uhkaavien riskien suhteen. Yritysten käyttäytyminen heijastuu kuvion mukaisina riskistrategioina eli toteutettuina riskienhallinta- ja vakuutusratkaisuina. Kuvion ulottuvuuksia ovat riskienhallinnan aste ja strategiatietoisuus. Riskienhallinnan astetta voidaan pitää joko alhaisena tai korkeana. Alhainen riskienhallinnan aste kuvaa tilannetta, jossa yritys pyrkii välttämään runsasta vakuuttamista ja jättää huomattavia riskejä omalle vastuulleen. Korkea riskienhallinnan aste merkitsee puolestaan tilannetta, jossa tunnistetut riskit on suojattu eikä riskejä ole jätetty yrityksen omalle vastuulle. Korkea riskienhallinnan aste voidaan saavuttaa hyödyntämällä tehokkaasti erilaisia riskienhallinnan keinoja. Toinen ulottuvuus, strategiatietoisuus, kuvastaa riskeistä ja vakuutuksista keskustelun määrää ja sen merkitystä niin, että puntaroitu strategiatietoisuus edustaa intensiivistä riskikeskustelua ja painoarvoltaan merkityksellistä riskikäsitystä kun taas toinen vaihtoehto, taka-alaisuus, merkitsee ris-

kityön satunnaisuutta ja vähäarvoisuutta. (Suominen 2003, 160–161; Suominen 2005, 159–162)

Riskienhallinnan neljästä perusstrategiasta monipuolinen, harkittu hallintastrategia edellyttää, että yrityksellä on sekä tarvittavat resurssit että omaa riskienhallinnan osaamista. Se tarvitsee tuekseen myös riskienhallintapolitiikan, johon sisältyvät yrityksen tärkeinä pitämät riskienhallinnan asiat ja toimintaohjeet. Strategian soveltamisessa painotetaan ennaltaehkäisevää vahingontorjuntaa, laajaa riskienhallintakeinojen soveltamista ja vakuutusratkaisujen niveltämistä yrityksen riskienhallintapolitiikkaan, mutta vakuutusten asemaa ei kuitenkaan korosteta liikaa. Lisäksi riskinkantokykyä hyödynnetään ja pidetään riskienhallintatoimet taloudellisina. Näin riskienhallinnasta muodostuu riittävän kattava ja turvaa tarjoava kokonaisuus, joka ottaa myös liikeriskit huomioon päätöksenteossa. Riskienhallinta on näin kokonaisvaltainen, päätöksentekoon yhdistetty prosessi. Muut strategiat, kuten riskitietoinen strategia, edellyttää hyvää riskien ja riskinkantokyvyn tuntemista ja sen taloudellista hyödyntämistä. Siirtopainotteisessa strategiassa riskit taas nimensä mukaisesti siirretään vakuutusyhtiön kannettaviksi, jolloin ei myöskään haluta pohtia riskienhallinnan mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Neljännessä perusstrategiassa riskit jätetään sellaisinaan yrityksen vastuulle eikä riskienhallinnan suojaverkko riskin toteutuessa tarjoa yritykselle suojaa. (Suominen 2003, 160–161; Suominen 2005, 159–162)

2.4.7 Riskienhallinnan kokonaisvaltaisuus

Corporate governance edellyttää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamista. Suunnitelmallisen ja systemaattisen prosessin toteuttamiseksi on luotu malleja, joista keskeisin nykyistä riskienhallintaparadigmaa edustava viitekehys on Enterprise Risk Management eli ERM (suom. kokonaisvaltainen riskienhallinta). Se on suunnittelun, organisoinnin, johtamisen ja valvonnan prosessi, jolla pyritään vähentämään riskien vaikutuksia yrityk-

sen pääomaan ja ansaintavoimaan. ERM:n ansiosta yrityksen riskienhallintatoiminnot ja operationaaliset toiminnot ovat yhdistettävissä ja sitä voidaan käyttää strategisena työkaluna omistaja-arvon tuottamisessa. Se on taktisen tai strategisen tason viitekehys, joka johdonmukaistaa riskien havaitsemis- ja käsittelyprosessia sekä laajentaa sen koskemaan koko organisaatiota, sen toimintoja ja niitä uhkaavia riskejä. Näihin riskeihin kuuluvat myös strategiset, rahoitus- ja operationaaliset riskit. (Cassidy 2005, 29; Shimpi 2005, 52–55)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perustana on, että jokaisen liiketoimintayksikön tehtävänä on luoda arvoa sidosryhmilleen. Yrityksen riskienhallintajärjestelmän tulee kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja olla integroituna niihin. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on systemaattinen, pitkäjänteinen prosessi, johon vaikuttavat ja ottavat osaa yhtiön hallitus, johto ja työntekijät. Sitä toteutetaan strategia- ja suunnitteluprosessissa koko organisaatiossa. Se on kehitetty tunnistamaan yhtiöön vaikuttavia tekijöitä ja hallitsemaan riskejä määritellyn riskinottohalun ja -kyvyn puitteissa. (Panning 2006, 88; Quinn 2005) Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskienhallinta kytketään yrityksen strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Tällöin riskienhallinnan näkökulmaksi muodostuu yksittäisten toimintojen sijaan koko yrityksen kattava taso ja riskienhallinnan päämääräksi muodostuu yrityksen taloudellisen ja toiminnallisen kokonaishyödyn maksimointi. (Panning 2006, 88; Blumme et al. 2005, 83–84)

2.4.8 Hyödyt ja kehittäminen osuustoiminnallisissa yrityksissä

Johdonmukaisen ja kattavan riskiarviointiprosessin avulla voidaan parantaa yrityksen riskitiedon tasoa, jolloin yrityksen potentiaali kohdata tavannaisten riskien ohella uusia ja tuntemattomia riskejä kasvaa. Myös riskien väliset vaikutus- ja riippuvuussuhteet on helpommin tunnistettavissa. Tällöin organisaation kyvyt havaita uusia toiminta- ja arvontuottomahdollisuuksia parantuvat. (Lenckus 2005, 35) Beasley et al. (2005, 522) painot-

tavat, että ERM kasvattaa hallituksen ja toimivan johdon kykyä kartoittaa yritystä kohtaavien riskien kokonaisuus. ERM:n avulla voidaan tunnistaa sekä tämän hetkiset että lyhyen ja pitkän aikavälin riskit (Quinn 2005, 34). Baldoni (2004, 10) taas korostaa, että ERM:n avulla yrityksessä voidaan mitata päätöksentekoon sisältyvien riskien kumulatiivisia vaikutuksia. ERM sisältää myös synergiaetuja, jotka konkretisoituvat, kun eri toimintojen riskitietoutta voidaan jakaa toimintojen välillä ja näin edistää niiden suorituskykyä (Peterson 2006, 19). Kommunikaation paranemisen lisäksi kokonaisvaltainen riskienhallinta edistää myös toiminnan läpinäkyvyyttä (Chase-Jenkins & Shimpi 2006, 28).

Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on olennainen taloudellinen merkitys. ERM:n tehtävänä on tappioiden ja tuottojen volatiliteetin ehkäisyn ohella toimia resurssien tehokkaan kohdentamisen työkaluna. (Quinn 2005, 34–35) Keskeinen ERM:n etu onkin sen kyky huomioida ja yhdistää riskien- ja pääomanhallinta (Shimpi 2005, 55).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinta-ajattelun ja -kulttuurin luomisessa toimivan johdon ja hallituksen rooli ja esimerkki on keskeinen. Ylimmän hallinnon johdolla muutokset on helpompi ajaa läpi organisaation. Hallituksen tehtävänä on luoda ja ilmaista haluttu riskikehys sekä riskienhallinnan selkeä visio ja päämäärä, jotka johto levittää läpi koko organisaation niin, että kaikilla työntekijöillä on kannustin riskityöskentelyyn. Liiketoimintajohdon vastuulla on myös riskienhallinnan viitekehyksen käyttöönotto ja sen mukainen toiminta. (Chase-Jenkins & Shimpi 2006, 28; Quinn 2005, 36; Beasley et al. 2005, 524) Riskienhallintatyön kannustettavuutta voidaan lisätä myös luomalla mittarit, joilla voidaan osoittaa riskienhallinnasta konkreettisesti saavutetut hyödyt (Baldoni 2004, 15).

Riskienhallintatoimintojen kehittäminen ja niiden tehokas hyödyntäminen edellyttää henkilöstön koulutusta ja riskienhallintatietoisuuden ja -taitojen harjaannuttamista. Riskienhallintatoiminto tulee räätälöidä yrityskohtaisesti, jolloin toimiakseen asianmukaisesti sen tulee olla yhdenmukainen yri-

tyksen muun toiminnan ja johdon mieltymysten kanssa. (Weighell 2005, 18–19)

Systemaattisen ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisen perusteluna käytetään usein hyvää liiketoiminta- ja johtamistapaa sekä corporate governancea. Kuitenkin se kehittäminen tulee nähdä laaja-alaisemmin mahdollisuutena vaikuttaa yrityksen maineen säilyvyyteen, toiminnan lainmukaisuuden säilyttämiseen ja erityisesti kilpailukykyyn, jonka kattava näkemys riskeistä varmistaa. Näin voidaan turvata yrityksen toiminnan jatkuvuus. (Chase-Jenkins & Shimpi 2006, 28; Beasley et al. 2005, 522; Quinn 2005, 35) Erola & Louto (2000, 89–92) jakavat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan edut viiteen eri osa-alueeseen. Ensinnäkin kokonaisvaltainen riskienhallinta kohdistaa työn painopisteen johdon asettaman kokonaislinjauksen mukaiseksi. Se myös tuo esille toiminnan kehityskohteet, sillä jos riskienhallinnan prosessi on oikein organisoitu, läpi organisaation saadaan tuotua johdolle tietoa niistä asioista, jotka ovat yrityksen kokonaisuuden kannalta ja priorisoitujen riskialueiden kannalta merkittävimpiä kehityskohteita. Toiseksi kokonaisvaltainen riskienhallinta tuottaa systemaattisesti tietoa sekä yrityksen tilasta että toimintaympäristöstä. Lopuksi se antaa valmiudet hyödyntää markkinatilanteiden ja muiden ulkoisten tilanteiden muutoksia sekä kehittää toimintaympäristön tarkkailua. Ulkopuolisten tekijöiden ja niihin liittyvien riskien kartoituksen lähtökohtana ovat yrityksen kriittiset menestystekijät, joiden linkittäminen riskienhallintaan parantaa valmiuksia ydinosaamisen ja toiminnallisten vahvuuksien toteutumiselle.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisessä keskeinen tekijä voi olla yritykseen perustettava erillinen, hallitukselle raportoiva *riskienhallintatoiminto*, joka toimii johdon apuna asianmukaisten riskikontrollien varmistamisessa. Riskienhallintatoiminto ja sen johto vastaa myös riskienhallinnan viitekehyksen kehittämisestä ja käyttöön otosta yhdessä liiketoimintajohdon kanssa. Riskienhallintatoiminnon tehtäviin kuuluu mahdollisesti myös konkreettisen riskienhallintasuunnitelman valmistelu hallituksen hyväksyt-

täväksi sekä koordinoida ja kehittää riskienhallintaa sekä siihen liittyvää raportointia. (Hirvonen et al. 2003, 230; Leino et al. 2005, 130) Bradfordin (2003, 16) ja Howardin (1996, 17) mukaan riskienhallintajohdolla on merkittävä, itsenäinen rooli corporate governance -periaatteiden soveltamisessa tehtävänään avustaa ja neuvoa hallitusta riskityön kohdentamisessa ja tehostamisessa sekä strategisessa päätöksenteossa.

Keskuskaupakamarin (2006) asialuettelo puoltaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamista myös listaamattomissa yrityksissä. Luettelossa ilmaistaan osuvasti, että: ”kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voidaan saavuttaa haluttu kokonaisriskin taso verrattuna yhtiön riskinottokykyyn niin, että yhtiön liiketoiminnan jatkuvuus ei vaarannu.” (Keskuskaupakamari 2006a) Tämän tulisi motivoida myös osuustoiminnallisia yrityksiä kiinnittämään huomionsa riskienhallintaan ja sen toteuttamiseen. Myös Kattelus (2004, 16) toteaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamisen olevan corporate governancen mukaista. IIA:n (2004) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta parantaa corporate governancen prosesseja, joten sen käyttöönotto on hyvin perusteltua, myös osuustoiminnallisissa yrityksissä.

2.5 Riskienhallinnan organisaatio osuustoiminnallisissa yrityksissä

Yrityksen toimintaan liittyvien riskien lopullisia kantajia ovat osuustoiminnallisten yritysten omistajat. He ovat lopullisia päätöksentekijöitä myös riskienhallinnan organisoinnin suhteen. Käytännön vastuu riskienhallinnasta on yrityksen hallituksella ja toimivalla johdolla. Hallituksen tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit ovat hallinnassa. (Kattelus 2004, 16; Hirvonen et al. 2003, 229)

Taannoiset johtamisen ja riskienhallinnan suuret epäonnistumiset ovat herättäneet tarpeen tehostaa eri riskienhallintaan liittyvien toimintojen ja toimijoiden roolia. Corporate governance -suositukset ja kannanotot korostavat johtamiseen kuuluvan sisäisen valvontajärjestelmän, johon riskienhallinta myös osittain kuuluu, vahvistuvaa roolia ja sen entistä tietoisempaa toteuttamista. Corporate governance -käsitteen sisältöalueeseen liittyy keskeisesti toimenpiteet, joiden tarkoituksena on varmistaa ylimmän johdon valmiudet seurata organisaation strategian toteutumista ja valvoa organisaation toimintaa riskienhallinnan näkökulmasta. (Hannukkala 2001, 52) Tällöin korostuu ylimmän johdon vastuu riskienhallinnan organisoimiseksi niin, että sen käytännön toteuttaminen vastaa kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle asetettuja edellytyksiä.

Riskienhallinnan organisointi on olennaisimpia riskienhallinnan toimenpiteitä. Perinteinen riskienhallinta ei ole suomalaisissa yrityksissä saanut riittävästi liikkeenjohdollista näkyvyyttä eikä arvovaltaa. Vastuuhenkilöt ovat usein hoitaneet riskienhallintatehtäviä sivutoimisesti, jolloin riskienhallinta ei ole saanut riittävästi asian tärkeyden vaatimaa painoarvoa. Riskienhallinnan vastuuhenkilöiden asema organisaatiossa on myös vaihdellut. Huolimatta vastuuhenkilön organisatorisesta asemasta tulee huolehtia siitä, että riskiasiat eivät eriydy liaksi omaksi alueekseen, jota vain yksi henkilö yrityksessä hallitsee. Myöskään silloin riskienhallinta ei toimi riittävän tehokkaasti, kun se jätetään ainoastaan riskienhallinnan ammattilaisten hoidettavaksi. Linjajohdon on tarpeellista omaksua riskienhallinnan toimintamallit ja viedä ajattelua eteenpäin kaikilla organisaatiotasoilla. Olakseen tehokas riskienhallinnan tulee toimia yrityksen liikkeenjohtajärjestelmän integroituna osana. (Suominen 2003, 30)

Riskienhallinnasta vastaavien tehtäviin kuuluu koordinoita yrityksen toimintojen riskienhallintaa sekä ohjata ja valvoa yrityksen sisäisiä ja ulkoisia riskienhallinnan resursseja. Hyvä riskienhallinta parantaa liiketoiminnan tuloksentekeyttä ja tehokkuutta. Riskienhallinta tulisi organisoida niin, että se reagoi nopeasti yrityksen toiminnassa mahdollisesti tapahtuviin

muutoksiin, joka on sen keskeinen tarkoitus. (Blumme et al. 2005, 83; Winston 1999, 3) Nopean reagoinnin edellytyksenä ovat reaaliaikaiset päätöksentekomahdollisuudet. Mahdollisimman nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin vastattaessa tulee huomioida Jaurin (1997) esittämät päätöksenteon ohjausmekanismit. Hänen mukaansa päätöksentekomahdollisuuksien ja päätöksenteon toimivuuden taustalla voidaan katsoa olevan seuraavanlainen tavoitteenasettelu: kriisitilanteissa toimivista sääntö- ja menettelytavoista tulee varmistua; sisäisen valvontajärjestelmän tulee toimia herkästi löytäen ongelmatilanteet sekä reagoiden niihin; valvonnan tulee ulottua myös ohjeiston ja päätöksentekovaltuuksien noudattamiseen; sanktiojärjestelmän tulee olla tehokas ja sillä tulee olla ennaltaehkäisevä vaikutus. (Jauri 1997, 15–16)

Riskienhallinnan vastuiden ja riskien omistajuuden yksityiskohtainen määrittely tulee vyöryttää kullekin vastuualueelle ja yksikölle, jotka seuraavat parhaiten tiedostamiaan ja vastuulleen kuuluvia riskejä. Systemaattisen riskikartoituksen avulla vastuualueet voidaan määrittää ja riskien omistajuus selvittää. Riskien merkittävyys vaikuttaa siihen, millä organisaation tasolla riskiä tulisi seurata ja valvoa. Riskienhallinta voidaan organisoida keskitetysti tai hajautetusti. Valintaan vaikuttavat riskin luonne ja merkitys yritykselle sekä johdon halu osallistua riskienhallintaan organisaation eri tasoilla. Riskienhallinnan osa-alueille tulisi määritellä yritysjohton toimivaltuuksien rajat ja pelisäännöt, jotka tulee säännöllisesti päivittää ja dokumentoida. (Blumme et al. 2005, 79; 83)

Riskienhallinta on osa yhtiön valvontajärjestelmää. Valvontajärjestelmästä vastaavat organisaation ylimmät hallintoelimet, johon kuuluvat hallitus ja toimitusjohtaja. (Keskuskauppakamari 2006a) Hallintoelinten vastuulla on myös luoda asianmukainen riskienhallinnan organisaatio, joka muodostuu corporate governance -suositusten esittämistä, riskienhallintaan sidoksissa olevista ja riskienhallintatyötä tekevistä toimielimistä. Tähän organisaatioon sisältyvät toiminnaltaan johdonmukaiset ja tehtäviltään jaotellut elimet, joihin kuuluvat asiantunteva ja riippumaton hallitus, josta on hallituk-

sen ja yrityksen toiminnan koosta riippuen muodostettu riskienhallintaa käsittelevä valiokunta sekä sisäisen tarkastuksen toiminto. (Keskuskauppakamari 2003).

2.5.1 Osuustoiminnallisten yritysten hallintorakenne ja sen vaikutukset riskienhallintaan

Riskienhallinnan kannalta yrityksen hallinnon rakenne ja päätöksentekoprosessien tehokkuus ovat merkityksellisiä. Osuustoiminnallisissa yrityksissä kaksipuolainen edustuksellinen hallinto koostuen hallituksesta ja hallintoneuvostosta vaikuttaa osuustoiminnallisten yritysten toiminnan ohjaukseen ja päätöksentekoon. Päätöksenteon hitaus ja vaikeus, mahdolliset eturistiriidat hallintoelimissä ja toiminnan ohjauksessa sekä tarvittavan asiantuntemuksen puute vaikuttavat riskienhallinnan toteuttamiseen. Riskienhallinnan kannalta osuustoiminnallisen yrityksen hallituksen jäsenten valinnoissa tulisi painottaa ammattitaitovaatimuksia, erityisesti riskienhallintaosaamista. Hallitusjäsenten riippumattomuuden etuna taas voidaan nähdä hallitustyöskentelyä häiritsevän kyseenalaisen edunvalvonnan vähentyminen.

Osuustoiminnallisten yritysten erityisominaisuus on itsejohtoisuus. Itsejohtoisuuden toteutuminen edellyttää, että kussakin osuuskunnassa kehitetään sille erityisesti soveltuvia osallistuvan johtamisen muotoja ja välineitä. Tärkeää on, että osuustoiminnallisen yrityksen johto on selkeästi hoidettu. Tämä merkitsee sitä, että yrityksellä on osuuskuntalain edellyttämät toimielimet. Osuustoiminnan perusideana on jäsenten jonkinasteinen osallistuminen yrityksen toiminnan suunnitteluun ja toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Tällä on merkitystä niin toiminnan suorituskyvyn kuin riskienhallinnankin kannalta, sillä osuustoiminnan ensisijaisia kilpailu- ja menestystekijöitä ovat jäsenten aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen yrityksensä toimintaan ja sen kehittämiseen. (Troberg 1998, 122) Vaikka omistajien osallistuminen osuustoiminnallisten yritysten hallintoon nähdään yri-

tyksen toiminnalle edullisina, voidaan esittää näkökulmia, jotka puoltavat hallintohenkilöiden riippumattomuutta ja vahvaa liikkeenjohdollista ammattitaitoa. Hallinnon rakenteen mukanaan tuomia haasteita riskienhallinnan tehokkuudelle esitellään seuraavaksi.

Osuustoiminnallisissa yrityksissä omistajien eli jäsenten tasa-arvoinen vaikuttaminen yrityksensä toimintaan on järjestetty edustuksellisen hallinnon avulla. Päättänelimenä osuuskunnissa on osuuskunnan kokous tai edustajisto. Johtoeliminä ovat jäsenten valitsema ja valtuuttama hallintoneuvosto tai hallitus, pienissä osuuskunnissa useimmiten vain hallitus. (Juutinen 2002, 14–15) Johtoelimistä *hallitus* on tärkein hallintoelin ja riskienhallinnan toimija. Osuustoiminnallisissa yrityksissä hallituksen vastuulla on päivittäinen hallinto ja lyhyen aikavälin toiminnasta päättäminen. Hallitus on osuustoiminnallisen yrityksen keskeisin päätöksentekijä ja vastuunkantaja. (Pöyhönen 2002, 9) Corporate governancen mukaisesti toimiva hallinto on tästä syystä merkityksellinen myös osuustoiminnallisissa yrityksissä, joissa corporate governance -periaatteiden pohjalta rakennettua hallintoa puoltaa Hirvonen et al. (2003). Heidän mukaansa erityyppisten yhteisöjen hallitukset voivat toimia pitkälti samanlaisten periaatteiden ohjaamina, huolimatta vaihtelevasta hallituksen roolista eri yhtiömuodoissa. Kaikissa yhteisöissä kannattaa pohtia hallituksen tehtäviä ja tavoitteita, jäsenille asetettavia vaatimuksia, työskentelytapoja ja hallituksen toiminnan arviointia. Varsinkin ehdokkaiden nimityskäytännöissä voidaan pohtia samojen vaatimusten asettamista ehdokkaille eri yhtiömuodoissa. Näin pörssiyhtiöiden omistajaohjaukseen kehitetyt menetelmiä voidaan soveltuvin osin hyödyntää myös muiden yritysmuotojen hallitustyöskentelyssä. (Hirvonen et al. 2003, 83–84)

Hallituksen tarkoituksena on toimia johtoa valvovana elimenä. Hallitus on omistajien valtuuttamana toimielin, jonka yleisenä tehtävänä on yhtiön sisäinen hallinto ja yhtiön edustaminen. Hallituksella on olennainen välitystehtävä omistajien ja yritysjohton kesken. (Hirvonen et al. 1997, 41; Graham 2004, 30) Hallituksen valvontatehtävään sisältyy säännösten ja va-

rainkäytön valvonnan lisäksi yrityksen toiminnan kattava seuranta, joka sisältää sekä yrityksen tilaa että ulkoisia olosuhteita koskevan seurannan (Juutinen et al. 2002, 51). Haapasen et al. (2002, 231) mukaan riskienhallinta hallitustyöskentelyn osana on osa yrityksen corporate governancea. Riskienhallinnan lisäksi hallituksen toiminnan painopisteet ovat johtamisen valvonnan ja ohjauksen lisäksi yrityksen strategia, yrityskulttuuri, valvonta ja arviointi. Näihin tulee sisällyttää taloudellisen lisäarvon tuottamisen varmistaminen ja omistajaohjauksen asianmukainen toteutuminen. (Hirvonen et al. 2003, 220)

Etu- ja valtapiireistä riippumattoman ja asiantuntevan hallituksen roolin merkitys toiminnan valvojana ja ohjaajana on kiistaton. Hallituksen kokoonpanon vaikutukset myös osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan ovat suuret. Edustuksellisuuden ja demokratiaperiaatteen vuoksi sekä lisäksi pääoman rakenteen vaikutuksesta osuustoiminnallisten yritysten hallitustyöskentelyyn liittyy usein sen tehokkuutta heikentäviä edunvalvontaan ja tuloksenjakoon perustuvia päätöksentekomekanismeja. Tästä syystä osuustoiminnallisissa yrityksissä hallituksen jäsenten riippumattomuus lisää hallituksen toiminnan itsenäisyyttä ja merkitystä kontrolli- ja asiantuntijaelimenä. Riippumattomuus painottuu myös päätäntävaltaa päätöksenteon valvonnasta eroteltaessa, jolloin hallituksen jäsenenä olevat ulkoiset asiantuntijat voivat toimia merkittävässä asemassa. Varsinkin suurissa osuustoiminnallisissa yrityksissä ulkoisten, riippumattomien asiantuntijoiden rooli korostuu entisestään johdon ja omistuksen eriytyessä. (Marnet 2004, 268–269; Maury 2005, 24; Graham 2004, 30) Riippumattomuutta osuustoiminnallisten yritysten johtamisessa puoltaa myös Granlundin (2006) tutkimus institutionaalisista tekijöistä osuuskunnan johtamisessa ja hallinnoimisessa. Tutkimuksen mukaan talouden rakenteelliset muutokset ja tätä kautta maatalojen toimintaa kohtaan lisääntynyt suorituspaine ovat johtaneet siihen, että jäsenten sitoutumisen lisääntyessä oman tilan toimintaan, rajoittuu heidän mahdollisuutensa osallistua yhteisten asioiden hoitamiseen osuustoiminnallisissa yrityksissä (Granlund 2006, 96). Tämä johtaa omistajuuden ja johdon eriytymiseen. Tästä syystä hallinnon hyvän

hoitamisen varmistamisessa riippumattomien, ns. hallitusammattilaisten rooli korostuu.

Keskuskauppakamarin (2003) suosituksen mukaan hallituksen enemmistön tulisi olla yhtiöstä riippumattomia. Vaikka on suositeltavaa, että he ovat myös yhtiön omistajia, riippumattomien jäsenten enemmistöön tulisi kuulua vähintään kaksi jäsentä, jotka ovat riippumattomia myös yhtiön omistajista. Osuustoiminnallisille yrityksille on tyypillistä vahva jäsenedustus hallituksessa. Riippumattomuus osuustoiminnallisissa yrityksissä ei kuitenkaan ole ongelmatonta, sillä vaikka jäsenet ovat yrityksen omistajia, he ovat samalla myös yrityksen hankkijoita ja asiakkaita. Ali-Yrkön & Ylä-Anttilan (1999, 3) mukaan riippumattomuus tulisi huomioida myös siten, että hallituksen jäsenet eivät olisi esimerkiksi suuren tavaratoimittajan, asiakkaan tai lainanantajienkaan edustajia. Tästä syystä täydellistä riippumattomuutta ei voida saavuttaa silloin, kun jäsenomistaja on hallituksen jäsen. Pellervo-Seuran (2002) kannanoton mukaan jäsenedustus yrityksen valvonnassa on kuitenkin perusteltua silloin, kun osuuskunta toimii lähellä jäsenomistajiaan ja edustaa jäsenilleen suoraa elinkeinon jatketta (Pellervo 2002, 19). Davis (2001, 30) lisäksi korostaa, että jäsenedustuksella on myös vahva toimintaan sitouttava vaikutus. Tästä huolimatta moni seikka puoltaa Corporate governance -suositusten mukaisten periaatteiden soveltamista hallituksen kokoonpanosta päätettäessä.

Riippumattomuus asettaa myös haasteita hallitustyöskentelylle. Hallitustehtävien menestyksellinen hoitaminen edellyttää toimialan, yritystoiminnan tai sen osa-alueiden tuntemusta, jota riippumattomalla jäsenellä ei välttämättä tarpeellisessa määrin ole. Tämän vuoksi hallituksen jäsenten tiedollisiin vaatimuksiin tulee kiinnittää huomiota. Hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu jäsenistä, joilla on monipuolinen ja toisiaan täydentävä johtamisen, toimialan ja talouden asiantuntemus. (Lorsch 2005, 2; Hirvonen et al. 2003, 83–84) Hallituksen jäsenten asiantuntemusvaatimuksiin sisältyy myös riskienhallintaosaaminen. Corporate governancen ja erityisesti hallinnon vastuulla on

ohjata johdon toteuttamaa riskienhallintaa oikeaan suuntaan. Tässä onnistuakseen ja omistajien etuja valvoakseen hallituksen tulisi omaksua mielellään laaja tietämys riskienhallinnasta, mutta vähintäänkin perustiedot riskien arvioinnista ja riskienhallintatekniikoista. Vain tällöin hallitus voi pätevästi toimia valvontatehtävässään. (Cossin 2005, 4). Hallituksen jäsenen ammattitaitovaatimusten lisäksi on syytä selvittää jäsenten kyky osallistua yhtiön toimintaan ja sen kehittämiseen. Hallituksen jäseniä valittaessa on aiheellista varmistaa taidon ja kokemuksen lisäksi jäsenehdokkaan mahdollisuus paneutua yhtiön asioihin riittävän laajasti (Keskuskauppakamari 2003). Pelkästään jäsenedustus hallituksessa ei voi taata hallituksen riittävää asiantuntemusta ja kuten Granlund tutkimuksessaan on nostanut esille, myös mahdollisuus osallistua hallinnon toimintaan saattaa olla rajoitettua.

Edellä mainitun lisäksi osuustoiminnan ohjaukseen ja valvontaan kohdistuu paineita myös toiminnan laajentumiskehityksen yhteydessä. Osuustoiminnallisten yritysten laajentuessa jäsenomistajien kiinnostus ja vaikutusmahdollisuudet yrityksen toiminnan ohjaukseen ja valvontaan saattavat heiketä. Davis (2001, 30) toteaa, että osuustoiminnallisten yritysten dynaaminen organisatorinen kehittyminen jatkuvan muutospaineen alla edellyttää koulutettua ja ammattitaitoista hallitusta. Mitä suuremmaksi ja monialaisemmaksi toiminta kehittyy, sitä suuremmat vaatimukset asiantuntijuudelle ja ajankäytölle yritystoiminnan kehittämiseksi ja valvomiseksi muodostuvat. Varsinkin kansainvälistymisen yhteydessä jäsenten edustajien asiantuntemukselle hallinnossa on asetettava korkeat vaatimukset. Esimerkiksi sekamuodoissa tytäryritysten kasvun ja kansainvälistymisen myötä jäsenten edustajat hallinnossa eivät enää pysty arvioimaan riskejä, joita tytäryhtiö ottaa. (Pellervo 2002, 19; 23–24)

Osuuskuntalaki ottaa niukasti kantaa hallituksen jäsenten kelpoisuusvaatimuksiin eikä aseta hallituksen jäsenille ammattitaito- tai vastaavia vaatimuksia. Osuuskunnissa markkinoiden kautta tulevan informaation puute edellyttää kuitenkin osuuskunnan yritys- ja hallintojohdolta erityistä osaa-

mista. Tämän vuoksi hallitus- ja hallintoneuvostotyöskentely on keskeisin osa ohjaus- ja valvontaprosessia, varsinkin suurissa osuustoimintaorganisaatioissa. (Farin 2006, 43) Markkinainformaation puuttuminen edellyttää huomion kiinnittämistä hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan valintoihin. Tästä syystä valintojen valmisteluun ja valintakriteereihin pitää kiinnittää huomiota. Hallitukseen tulisi valita sellaisia henkilöitä, joilla on osuustoiminnan koko ja toiminnan laatu huomioon ottaen riittävät valmiuden hoitaa tai johtaa yrityksensä hallintoa ja toiminnan asianmukaista järjestämistä. Suuret ja toiminnaltaan merkittävät osuustoiminnalliset yritykset joutuvat valinnoissaan ratkaisemaan, ovatko hallituksen jäsenet osittain tai kokonaan osuuskunnan luottamushenkilöitä, toimihenkilöitä vai ulkopuolisia asiantuntijoita. (Pöyhönen 2002, 86; 92–93)

lhanteellisesta hallituksen kokoonpanosta, joka maksimoisi yrityksen arvon ja minimoisi agenttikustannukset, ei kirjallisuus kuitenkaan ole yksimielinen. Selvää kuitenkin on, että agenttiriskin eli omistuksen ja päätöksenteon eriytyessä hallituksen kokoonpanon heterogeenisyys ja valvonnasta saadut hyödyt lisääntyvät. Tämän lisäksi hallituksen kokoonpanon monimuotoisuuden hyödyt realisoituvat osuustoiminnallisissa yrityksissä toiminnan kasvaessa ja monimutkaistuessa. Omistajajäsenten vaikuttamismahdollisuuksien ja -motivaation heiketessä yrityksensä hallinnossa omistajista erillisten hallitusjäsenten merkitys kasvaa. Hallituksen kokoonpanosta päätettäessä tulisikin varmistua jäsenten sopivasta koostumuksesta ja osaamisesta optimaalisen kokoonpanon saavuttamiseksi (Blumme et al. 2005, 22).

Hallituksen kokoonpanon ja asiantuntemuksen lisäksi huomioitavaa on hallituksen sisäinen tehtävänjako. Hallituksen tehokas työskentely lähtee selkeästä tehtävien määrittelystä. Hallituksen työskentelyn tehokkuutta voidaan edistää kirjallisen työjärjestyksen laadinnalla, jossa määritellään hallituksen keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet. (Keskuskauppakamari 2006a) Hallituksen tehokkaan työskentelyn varmistamisessa keskeistä on myös johdon opastaminen hallituksen tarvitseman informaation suhteen

(Lorsch 2005, 3). Riskienhallinnan kannalta on tärkeää, että hallitus saa riittävästi tarvitsemaansa tietoa yrityksen toiminnasta. Tarpeellisen ja tasa-vertaisen tiedon saanti on olennaista hallituksen jäsenten tehtävien täysipainoisen hoitamisen kannalta sekä varsinkin niiden hallituksen jäsenten kannalta, jotka eivät ole yhtiön palveluksessa tai omistajia. (Keskuskaupakamari 2006a) Toiminnan tehokkuuden ylläpitämisessä on tärkeää myös hallituksen ja hallintoneuvoston lainmukaiset ja sääntöihin kirjatut roolien säilyttäminen elimien työskentelyn ohjenuorana. Myös toimitusjohtajan roolin tulee säilyä selkeänä. Seuraavaksi käsitellään hallintoneuvoston ja toimitusjohtajan roolia.

Osuustoiminnan demokraattinen perusluonne edellyttää jäsenkommuni-kaatiota. Jäsenten sitouttaminen ja siihen liittyvä informaation levittäminen ja keskustelu ovat edellytyksiä nopealle muodolliselle päätöksenteolle. Demokraattisen, yksi jäsen yksi ääni -periaatteen mukaiselle toiminnalle tämä on usein ongelma. Tästä syystä osuustoiminnassa päätöksentekoon tarvitaan verkostoa, jota muodolliset hallintoelimet kuten *hallintoneuvosto* ovat osana. (Pellervo 2002, 17) Hallintoneuvostojen osuuskuntalain mukainen tehtävä on jäsenten valtuuttamina edustajina valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa ja annettava lausunto tilinpäätöksestä. Osuuskunnan kokouksen tai edustajiston valitsema hallintoneuvosto voi myös antaa hallitukselle ohjeita asioista, jotka ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti tärkeitä. (Keskuskaupakamari 2003; OKL 5:13) Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä tehtävistä, jotka voidaan siirtää hallintoneuvostolle (Mähönen et al. 2005, 29). OKL 5:13 mukaan hallintoneuvostolle ei kuitenkaan voida sääntöjen määräyksellä siirtää päivittäistä hallintoa, kirjanpitoa ja varainhoitoa koskevia tehtäviä. Säännöissä tulee selkeästi jaotella hallitukselle ja hallintoneuvostolle kuuluvat tehtävät (Pöyhönen 2002, 107).

Yleisesti hallintoneuvoston tehtävänä on lähinnä strategisen tason ohjaus ja valvonta. Hallintoneuvostoa pidetään jäsenomistajien yhteistyöelimenä ja omistajakentän sitouttajana, jossa tehtävänä on pitkän aikavälin strate-

giatyö. Osuustoiminnallisissa yrityksissä hallintoneuvoston perinteinen rooli kuitenkin on ollut käsitellä seikkaperäisesti toiminnan johtamiseen liittyviä asioita, jolloin eri hallintoelinten roolijako on ollut tärkeässä asemassa. Hallintoneuvoston vahvan aseman vuoksi tehokkaan ja yritykselle lisäarvoa tuottavan hallintoneuvostotyöskentelyn perusvaatimukset ovat samat kuin hallitustyöskentelyssä. Tämä tarkoittaa, että hallintoneuvostolla on oltava riittävästi osaamista ja voimavaroja, jotta se voi täyttää tehtävänsä tehokkaasti. Tämän vuoksi hallintoneuvoston jäsenien asiantuntemukselle on asetettu korkeat vaatimukset. (Laakkonen et al. 1995, 87–88; Pellervo 2002, 17; 21)

Hallintoneuvosto ei ole pakollinen toimielin. Osuuskunnissa hallintoneuvoston tarpeellisuutta ei ole kovinkaan usein asetettu kyseenalaiseksi. (Pellervo 2002, 17; 21) Hallintoneuvostoilla on kuitenkin oma ja tarpeellinen roolinsa osana omistajavalvontaa. Hallintoneuvostossa hallitusta suurempi osa osuuskunnan jäsenistä osallistuu osuuskunnan toiminnan valvontaan ja mahdollisesti päätöksentekoon laajakantoisissa asioissa. Hallintoneuvosto on valvova hallintoelin hallituksen ja osuuskunnan kokouksen tai edustajiston välissä ja on yleisesti käytetty ja tarpeellinen elin niissä osuuskunnissa, joissa toimiva johto muodostaa hallituksen tai osan siitä. Tällöin omistajavalvonta tapahtuu pääosin hallintoneuvostossa. (Pöyhönen 2002, 104)

Corporate governance -suositusten mukaan hallintoneuvoston toimivalta tulisi rajata mahdollisimman suppeaksi, lähinnä hallinnon valvontaan ja ohjeiden antamiseen. Suositukset lähtevät siitä, että yksiportainen hallintomalli, jossa hallitus ja toimitusjohtaja muodostavat yhtiön johdon, mahdollistaa yhtiön hallinnon tehokkaan toiminnan. Tällöin yhtiökokouksen, hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävät ja vastualueet ovat selkeät. (Keskuskauppakamari 2003)

Toimitusjohtaja ei ole osuuskunnassa pakollinen. Jos osuuskunnassa ei ole toimitusjohtajaa, hallitus vastaa toimitusjohtajan tehtävistä. (Mähönen

et al. 2004, 24; 28) Hallitus saa valvonnassaan antaa jollekin jäsenelleen tehtäväksi hoitaa juoksevia asioita tai muutoin määrättyä osaa hallinnosta. Hallitus voidaan oikeuttaa antamaan vastaavanlainen toimivalta myös hallitukseen kuulumattomalle henkilölle, osuuskunnan hallinnon hoitajalle eli toimitusjohtajalle. (Troberg 1998, 126) Tällöin hallituksen yleisiin tehtäviin kuuluvana toimenpiteenä on valvoa toimitusjohtajan toimintaa. Laissa ei ole erikseen todettu, että hallituksen tehtävänä on valvoa toimitusjohtajaa, mutta valvontavastuu realisoituu OKL 5:1:n yleissäännöksen perusteella. (Pöyhönen 2002, 94) Yleisperiaate kuuluu: ”Hallituksen ja toimitusjohtajan on edistettävä osuuskunnan etua huolellisesti ja hoidettava sen asioita tämän lain ja sääntöjen mukaisesti.” Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtajaa tehtävänä on huolehtia yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Tämä tarkoittaa myös riskienhallintaa, jossa toimitusjohtajalla on merkittävä koordinoiva rooli. Riskienhallinnan perspektiivi ulottuu myös johdon toimintaan ja sen vaikutuksiin. Johdon toiminnan legitimiymyden varmistamiseksi toimitusjohtaja saa ryhtyä toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen epätavallisiin ja laajakantoisiin toimiin vain hallituksen valtuuttamana. (Keskuskauppakamari 2003; OKL 5:6)

Toimitusjohtajan hallitustyöskentelyyn ottaa kantaa esimerkiksi Lorsch (2005, 2), jonka mukaan toimitusjohtajan hallitustyöskentelylle ei ole estettä, jos tehtävät ja vastualueet on selkeästi määriteltä. Davis (2001, 30) taas korostaa, että toimitusjohtajan hallitustyöskentelyä tulee arvioida tapauskohtaisesti eikä sitoa sitä johonkin tiettyyn periaatteeseen. Toimitusjohtajan hallitusjäsenyyden etuina voidaan kuitenkin nähdä osuuskunnan arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumisen lisääntyminen sekä johdon ja hallituksen välisen suhteen kiinteytyminen.

2.5.2 Tarkastusvaliokunta ja sen rooli riskienhallinnassa

Tarkastusvaliokunta on perustettava sellaisessa yhtiössä, jonka liiketoiminnan laajuus edellyttää taloudellista raportointia ja valvontaa koskevien asioiden valmistelua koko hallitusta pienemmässä kokoonpanossa. Keskuskauppakamarin ja TT:n tarkastusvaliokuntaa koskeva suositus ilmaisee: ”Yhtiön liiketoiminnan laajuus voi edellyttää, että osa hallituksen jäsenistä keskittyy erityisesti taloudellista raportointia ja valvontaa koskevien asioiden käsittelyyn. Tarkastusvaliokunnalla on koko hallitusta paremmat mahdollisuudet perehtyä yhtiön talouteen ja valvontaan liittyviin kysymyksiin sekä huolehtia yhteydenpidosta tilintarkastajien ja sisäisen tarkastuksen kanssa.” (Keskuskauppakamari 2003)

Pellervon (2002, 21) omistajaohjaustyöryhmän mietinnön mukaan osuustoiminnallisissa yrityksissä hallintoneuvoston yhteyteen perustettu, strategisen tason tarkastusvaliokunta on varsin yleinen. Corporate governance -suositukset kuitenkin esittävät tarkastusvaliokuntien liittämistä hallituksen ja sen jäsenten toimintaan, jotta valiokunnan toiminta saataisiin riittävän lähelle operationaalista tasoa. Edellä esitetty suositus koskettaa nykyisellään suoraan laajoja ja merkitykseltään huomattavia osuustoiminnallisia yrityksiä, joiden tulisi perustaa hallituksen tarkastusvaliokunta. Myös monien osuustoiminnallisten yritysten voimakas kasvu lisää tarkastusvaliokuntien tarvetta, sillä organisaatioiden kasvaessa ja kansainvälistyessä asioiden vaativuustaso vaikeuttaa niiden käsittelyä yhteisen hallitustyöskentelyn puitteissa riittävällä syvyydellä ja tarkkuudella. Lisäksi hallitus saattaa jäsenmäärältään olla niin suuri, että on tarkoituksenmukaista organisoida asioiden valmistelu pienempiin valiokuntiin. (Haapanen et al. 2002, 228)

Hybridimallisissa tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä tarkastusvaliokunnan perustamista puoltavat yhtiöitettyjen osien suora kuuluminen pörs-siyhtiöitä koskevien suositusten piiriin. Osuuskunnissa Osuuskuntalaki ei aseta estettä tarkastusvaliokunnan perustamiselle hallituksen yhteyteen. Lain 5 luvun 14 §:n mukaan osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä

myös muista osuuskunnan toimielimistä. Lain mukaan tällaisille elimille ei voida antaa osuuskunnan tai edustajiston kokoukselle, valitsijamiehille, hallitukselle, toimitusjohtajalle tai hallintoneuvostolle kuuluvia tehtäviä. Muita toimielimiä voi olla, mutta ne toimivat hallituksen valvonnassa tai niillä on asioita valmisteleva luonne OKL:5:14. Osuuskunnassa voi olla hallintoa valvova tai hallintotehtäviä hallituksen ohella hoitava elin, jonka tehtävät määrätään säännöissä. Toimielimillä voi olla myös tietoja vaihtava, keskusteleva tai muu suhdetoiminnallinen luonne. Tällöin ne voivat toimia ilman sääntöjen määräystä, koska toiminnalla ei ole toimielimen päätöksentekoon rinnastettavaa luonnetta. Säännöissä määrätään siis vain sellaisesta toimielimestä, joiden tehtäviin kuuluu asioiden valmistelu hallintoneuvostolle tai hallitukselle tai päätöksenteko hallituksen valvonnassa. Tällainen voi olla esimerkiksi tarkastusvaliokunta. (Pöyhönen 2002, 110)

Tarkastusvaliokunnan perustamista osuustoiminnallisista yrityksistä edellyttää tulevaisuudessa myös EU-lainsäädännön kehitys. Tilintarkastusasioita koskeva uusi kahdeksas yhtiöoikeudellinen direktiivi vahvistettiin Luxemburgissa 11.10.2005, kun Ecofin -neuvosto hyväksyi kokouksessaan Euroopan parlamentin täysistunnon (28.9.2005) direktiiviin esittämät tarkistusehdotukset. Tämän jälkeen jäsenvaltioilla on 24 kuukautta aikaa saattaa direktiivin säännökset voimaan kansallisen lainsäädäntönsä kautta. (Rehn 2006, 8) Direktiiviudistuksen myötä tarkastusvaliokunnista tulee pakollisia yhteisöissä, jotka ovat merkittäviä yleisen edun kannalta. Pakollisuudesta poikkeuksena ovat pienet yritykset, joissa hallitus ja tarkastusvaliokunta voivat olla sama elin, ellei kukaan jäsenistä kuulu toimivaan johtoon. (Tilintarkastus 2005, 90) Direktiivi merkitsee osuustoiminnallisten yritysten kannalta sitä, että tarkastusvaliokunnasta tulee merkittävässä osassa suurehkoja tuottajaosuustoiminnallisia yrityksiä pakollinen.

Hallitus voi toteuttaa riskienhallintaa ja tehostaa siihen liittyvää työtään tarkastusvaliokunnan avulla. Tarkastusvaliokunnan tai erityisen riskienhallintavaliokunnan tehtäviin kuuluu avustaa hallitusta riskienhallinnan suun-

nittelun ja toteutuksen ohjauksessa sekä valvonnassa. Valiokunnan tarkoituksena on avustaa koko hallitusta sen vastuulla olevassa valvontatehtävässä, joka kohdistuu yhtiön taloudelliseen raportointiin, riskeihin, sisäiseen valvontajärjestelmään sekä sisäisten tarkastajien ja tilintarkastajien työn etenemiseen. Valiokuntatyöskentelyn kautta saavutettava etu onkin juuri hallituksen jäsenten seuranta- ja valvontatehtävien tehostuminen lisääntyneen valvontaan käytettävän ajan ansiosta sekä julkistetun taloudellisen informaation varmistuminen. Lisäksi valiokunta voi edistää sisäisten tarkastajien ja tilintarkastajien työn koordinointia. (Wahlroos 2003, 16–17; Hirvonen et al. 2003, 286; 289) Koordinoitiominaisiensa lisäksi tarkastusvaliokunnan työnä on edistää hallituksen tiedonsaantia. Se raportoi hallitukselle toimistaan ja havainnoistaan. Lisäksi tarkastusvaliokunta voi osaltaan parantaa ja valvoa hallitukselle tulevan ja operatiivisen johdon välittämän tiedon laatua. (Hannula 2003, 144–145)

Tarkastusvaliokunnan tehtävien tehokas hoitaminen edellyttää, että valiokunnassa on hallituksen olosuhteiden arvioinnin perusteella vähintään kolme mutta enintään viisi jäsentä, joilla on tehtävän edellyttämä pätevyys. Jäsenellä tulee olla riittävä laskentatoimen sekä tilinpäätöskäytännön tuntemus sekä riskienhallinnan ymmärrys. Riittävän asiantuntemuksen lisäksi valiokunnan jäseniltä edellytetään riippumattomuutta. Tarkastusvaliokunnan jäsenten tulisi olla riippumattomia hallituksen jäseniä tarkoittaen henkilöitä, jotka eivät ole sellaisessa suhteessa yhtiöön, että se vaikuttaisi jäsenen kykyyn olla kannanotoissaan objektiivinen. Tällöin kyseeseen tulevat jäsenet, jotka eivät ole olleet yhtiöön työ- tai toimisuhteessa viimeisen kolmen vuoden aikana, joilla ei ole ristikkäistä valvontasuhdetta toisen henkilön kanssa ja jotka eivät ole osana yhtiön palkitsemisjärjestelmää. (Keskuskauppakamari 2003; Hirvonen et al. 2003, 288–289). Sisäisen hallituksen tapauksessa jäsenten riippumattomuuden varmistamiseksi valiokunta tulee muodostaa hallintoneuvostossa, jolloin valiokunnan tehtävät tulisivat hallintoneuvoston tarkastusvaliokuntaan soveltuvin osin (Hirvonen et al. 1997, 143). Riippumattomuuden lisäksi myös toimikauden pituuteen tulisi kiinnittää huomiota. Valiokunnan jäsenen toimikausi voi vaihdella yh-

tiöittäin. Toimikauden pituutta arvioitaessa tulee huomioida sekä valiokuntatoiminnan jatkuvuus että tuoreus, niin että työskentelyn tehokkuus ei kärsi. (Hirvonen et al. 1997, 145)

Tarkastusvaliokunnan asettaa ja sen tehtävät määrittelee hallitus. Tehtävät määräytyvät sen mukaan, miten valiokunnan tarkoitus ja tehtävät on määritelty suhteessa koko hallitukseen. Valiokunnan keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet on selostettava työjärjestyksessä, joka sisältää esimerkiksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyden ja asianmukaisuuden arvioinnin sekä sisäisen tarkastuksen suunnitelmien ja raporttien käsittelyn. Yksityiskohtainen tehtävien määrittely on jätetty kuitenkin tarkastusvaliokunnalle itselleen työjärjestyksen osana. (Keskuskaupakamari 2003; Hirvonen et al. 2003, 289; Hannukkala 2005, 18)

Taloudellisen raportoinnin seuranta on tarkastusvaliokunnan yksiselitteinen tehtävä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arvioinnin ohella. Taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden tarkastusvaliokunta varmistaa valvomalla sisäistä valvontajärjestelmää, taloudellisen raportoinnin järjestelmiä sekä lakien ja määräysten noudattamista. Taloudellisen raportoinnin valvontaan kuuluu olennaisena osana raportointia koskevien riskienhallintamenetelmien olemassaolon varmistaminen. Riskienhallinnan keskeisenä arviointimenetelmänä on tarkastusvaliokunnan roolissa yhtiön riskiprofiilin läpikäynti. (McCarthy & Flynn 2004, 38–39) Lakien ja määräysten noudattamisessa tarkastusvaliokunnan tulisi sääntelyn yksityiskohtaisen noudattamisen valvonnan lisäksi keskittyä tilinpäätöstietojen sisältöön. Olennaisista tarkastusvaliokunnan työssä on myös huolehtia oikeiden ja riittävien tietojen vaatimuksen toteutumisesta siten, että tiedot ovat yhdenmukaisia yhtiön todellisen taloudellisen suorituskyvyn kanssa. (Millstein 2005, 11)

2.5.3 Riskienhallinnan arviointi ja sisäinen tarkastus

Riskienhallinnan arviointi on tärkeä osa riskienhallintaprosessia. Arviointi on hallituksen tehtävä. Hallituksen vastuulla on varmistaa, että riskienhallintaprosessilla havaitaan, arvioidaan ja hallitaan riskit strategian ja tavoitteiden asetannan mukaisesti. Riskienhallintaprosessien tehokkuuden ohella hallituksen tulee varmistua avainriskien tunnistamisesta että niiden käsittelystä hyväksyttävälle tasolle. Tämä edellyttää sitä, että hallitus myös tuntee merkittävimmät riskit. (Kuuluvainen 2001, 8) Organisaatioiden riskienhallinta- ja valvontajärjestelmän olemassaolon ja asianmukaisuuden sekä riittävyyden seuranta tulee Vakuutusvalvontaviraston (2001, 99) mukaan arvioida hallituksessa vuosittain ja tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Riskienhallinnan toimenpiteiden ja tulosten seuranta tulee ennen kaikkea tehdä säännöllisesti. Lisäksi hallituksen tulee vähintään kerran vuodessa käydä yrityksen riskiarviointi läpi kokonaiskuvan saamiseksi yrityksen riskiasemasta ja riskienhallinnan tilasta. (Leino et al. 2005, 130; Hirvonen et al. 2003, 230).

Riskienhallintaratkaisujen vaikuttavuutta tulee myös säännöllisesti arvioida. Suomisen (2003, 31) mielestä riskienhallinnan hyödyllisyys voidaan varmistaa, jos hallintaa seurataan ja arvioidaan vuosittain useaan kertaan. Riskienhallinnan strategioiden tehokkuutta on tutkittava, jolloin yrityksessä käytettyjen hallintakeinojen arvioinneissa lähtökohtana ovat olemassa olevat menettelyt, joita tehostetaan tilanteen ja tarpeen mukaan. Jos käytettyjen menetelmien riittävyys on kyseenalainen, muiden riskienhallintakeinojen käyttöönotto ja toimivuus tulee kartoittaa. (Blumme et al. 2005, 82)

Riskienhallintaa voidaan pitää toimintona, joka palvelee koko yritystoimintaa. Asianmukaisesti toimiva riskienhallinta edellyttää, että yhtiössä noudatetaan systemaattista riskienhallintaprosessia jota myös arvioidaan ja kehitetään. Siihen tulee myös sitoutua pitkäaikaisesti, että sen toimivuus varmistetaan. (Suominen 2003, 31; 97) Riskienhallinnan toimivuuden var-

mistamisessa apuna voi olla tarkastusvaliokunta ja sisäisen tarkastuksen toiminto.

Muiden tehtävien ohella myös riskienhallinnan asianmukaisuuden arviointi kuuluu tarkastusvaliokunnan tehtäviin. Tämän tehtävän toteuttamisessa tarkastusvaliokunnan keskustelukumppaneita ovat toteutetuista organisaatioratkaisuista riippuen lähtökohtaisesti toimitusjohtaja, yhtiön riskienhallintatoiminto, sisäinen tarkastus ja tilintarkastajat. Tarkastusvaliokunnan tulee keskustella toimitusjohtajan ja muun operatiivisen johdon kanssa säännöllisesti siitä, millaisia merkittäviä riskejä he arvioivat yhtiön toimintaan liittyvän ja miten yhtiön riskiasema on muuttunut. (Hirvonen et al. 2003, 230)

Tarkastusvaliokunta ei voi, kuten ei koko hallituskaan, itse tarkastaa yhtiön taloudellista raportointia tai sisäistä valvontajärjestelmää. Tässä tarkoituksessa apuna voi toimia yhtiön sisäinen tarkastus. (Hannukkala 2005, 18) Sisäisellä tarkastuksella hallitus voi varmistaa, että valvonta toimii tehokkaasti ja että hallitus saa sellaista tietoa, jonka avulla se voi valvoa yhtiön toimintaa (Hannula 2003, 155–156). Sisäiset tarkastajat ry (2004) määrittelevät sisäisen tarkastuksen toiminnon seuraavasti: ”sisäinen tarkastus on riippumatonta ja objektiivista arviointi-, varmistus- sekä konsultointitoimintaa, joka on luotu tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle ja parantamaan sen toimintaa. Sisäinen tarkastus tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa tarjoamalla järjestelmällisen lähestymistavan organisaation riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallintoprosessien tehokkuuden arviointiin ja kehittämiseen.”

Hallitukselta edellytetään aktiivisuutta valvontajärjestelmän toimivuuden arvioinnissa ja puolueettoman sekä objektiivisen informaation saannin varmistamista itselleen ja organisaation sidosryhmille. (Sisäiset tarkastajat 2003) Sisäisen tarkastuksen toiminnon avulla organisaatiota voidaan tukea tehokkaiden valvontamenettelyiden ylläpidossa arvioimalla niiden vaikuttavuutta ja tehokkuutta sekä edistämällä niiden jatkuvaa parantamista

tuottamalla johdolle organisaation tehtävien laatua koskevaa informaatiota. Hallitukselle kuuluvan valvontavelvollisuuden hoitamisen tehostamisen ja yrityksen johdon muun avustamisen lisäksi sisäisen tarkastuksen keinoin voidaan toteuttaa koko yrityksen kattava valvonta ja kontrollointi. Arviointi- ja varmistuspalvelujen ohella sisäisen tarkastuksen määritelmässä mainittu konsultointi sisältää organisaation sisäisiä neuvontatehtäviä riskienhallinnan, sisäisen valvonnan ja hallinnointimenettelyiden alueilla. (Hannukkala 2005, 18–19; Hannula 2003, 155–156)

Sisäisen tarkastuksen merkitys yrityksen johtamis- ja hallintojärjestelmän osana on vahvistunut julkaistujen corporate governance -suositusten myötä. Suositusten mukaan sisäisen tarkastuksen tulisi olla aktiivinen osa yhtiöiden johtamis- ja riskienhallintajärjestelmää. (Suontausta & Vuoti 2006, 16–17) Sisäisen tarkastuksen rooli corporate governancessa onkin siirtymässä enenevässä määrin taktisesta kohti strategista roolia. Toiminnolla on kriittisiä tehtäviä kaikilla corporate governancen osa-alueilla ja sillä on merkittävä rooli luotaessa ja vahvistettaessa integroitua, hyvin suunniteltua ja edistysellistä corporate governancea. (Crowe 2005, 2) Saman asian ilmaisee myös Keskuskauppakamari, jonka mukaan asianmukaisesti toteutettu sisäisen tarkastuksen toiminto on olennainen osa organisaatiota ja sen toimintoja (Keskuskauppakamari 2006a).

Sisäisen valvontajärjestelmän luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan se, miten tarkastustoiminta on yhtiön sisällä kokonaisuutena järjestetty. Sisäisen tarkastuksen organisatorinen asema ja riippumattomuus tulisi varmistaa sijoittamalla toiminto riittävän ylös organisaatiossa. Sisäinen tarkastus toimii ylimmän johdon vahvistamien toimintaperiaatteiden mukaisesti. Sisäisen tarkastuksen tarkoituksen, toimivallan ja vastuun tulee vastata sisäisen tarkastuksen ammattistandardeja. Ylimmän johdon hyväksymän toimintaohjeen tulee osoittaa selvästi sisäisen tarkastuksen toiminnan tarkoitus ja rajoittamaton toiminta-alue, joiden lisäksi toimintaohjeen tulee tuoda esille se, ettei tarkastajilla ole toimivaltaa eikä vastuuta tarkastettavien toimintojen osalta. (Halla et al. 2003, 88; Sisäiset tarkastajat 2004) Se,

miten sisäinen tarkastusorganisaatio on järjestetty ja mitkä ovat toiminnon työskentelytavat, riippuu muun muassa yhtiön harjoittaman liiketoiminnan laadusta ja laajuudesta, henkilökunnan määrästä ja muista vastaavista tekijöistä (Keskuskauppakamari 2006a). Sisäinen tarkastus voidaan myös järjestää siten, että oman sisäisen tarkastuksen organisaation puuttuessa sisäinen tarkastus hoidetaan yhtiön tilintarkastajille annettuna toimeksiantona. Tällöin on kuitenkin syytä varmistua, että sisäisen tarkastuksen johto ja valvonta ovat asiakkaan vastuulla, jotta riippumattomuuden säilyminen voidaan varmistaa. (Blumme et al. 2005, 107)

The Institute of Internal Auditors (IIA) on antanut kolme avainsuositusta organisaatioiden johtamis- ja hallintojärjestelmän parantamiseksi. Nämä ovat: eri pörssien tulisi julkaista yhdenmukaiset corporate governance -periaatteet pörssiyhtiöille; pörssiyhtiöiden hallitusten tulisi julkaista organisaatioidensa sisäisen valvontajärjestelmän tehokkuuden arviointi; kaikkien julkisesti noteerattujen yhtiöiden ja muiden suurten organisaatioiden tulisi perustaa ja ylläpitää riippumaton, riittävästi resursoitu ja ammatillisesti pätevä sisäisen tarkastuksen toiminto, joka arvioisi juoksevasti johdolle ja hallitukselle (tarkastusvaliokunnalle) organisaation riskienhallintaprosessia ja sisäistä valvontajärjestelmää (IIA 2002). Viimeistä, sisäistä tarkastusta koskevaa suositusta, voitaneen perustellusti odottaa sovellettavan myös osuustoiminnallisten yritysten kohdalla sen riskienhallinta- ja valvontatoimintojen tarkkailun ja arvioinnin varmistamiseksi. Sisäisellä tarkastuksella on nimittäin tärkeä rooli riskienhallinnan toimivuuden onnistumisessa. Sisäinen tarkastus arvioi kontroleja, joiden avulla toiminnan riskejä pyritään hallitsemaan ja antaa omalta osaltaan varmuutta kontrollien olemassaolosta sekä toimivuudesta. Tehokas sisäinen tarkastus voi toimia näin ol- len yhteistyössä muun riskienhallintatoiminnon kanssa, kuitenkin säilyttäen objektiivisuutensa ja kykynsä arvioida koko riskienhallinnan toimivuutta. (Hirvonen et al. 2003, 232)

Jos yhtiössä ei ole erillistä riskienhallintayksikköä, sisäisen tarkastuksen rooli saattaa olla hyvinkin merkittävä riskienhallinnan koordinoinnissa ris-

kienhallinnan vastuun kuitenkin ollessa aina liiketoimintajohdolla. Sisäisen tarkastuksen rooli voi esimerkiksi liittyä koko yritystä koskevan yhtenäisen riskimallin luomiseen ja ylläpitämiseen, jolloin sisäisen tarkastuksen tehtäväkentän tulee heijastaa yrityksen riskejä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittäminen myös tarjoaa hyvän lähtökohdan myös sisäisen tarkastuksen nykytilan arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. (Hannukkala 2005, 18–19; Leino et al. 2005, 131–132)

Sisäisten tarkastajien kansainvälinen kattojärjestö kuvaa sisäisen tarkastuksen toiminnon roolin suhteessa kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan lausunnossaan ”Sisäisen tarkastuksen rooli kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa”. Sen mukaan sisäisen tarkastuksen ydinrooli on toimia hallituksen apuna tarjoten objektiivisen apuvälineen yrityksen ERM -toiminnon tehokkuuden varmistamiseksi ja riskienhallinnan sekä sisäisen valvonnan asianmukaisuuden takaamiseksi. Lausunnon mukaan sisäisen tarkastuksen tehtävänä on varmistaa riskienhallintaprosessin toimivuus sekä riskien oikea arviointi. Lisäksi toiminnon tulee arvioida riskienhallintaprosessia ja riskeistä raportointia sekä tarkistaa, että yrityksen avainriskit on havaittu ja asianmukaisesti käsitelty. Sisäisen tarkastuksen säännönmukaisiin tehtäviin voi myös sisältyä riskien tunnistamisen ja arvioinnin avustaminen, hallinnon valmentaminen riskienhallintakeinoissa, ERM -toimintojen koordinointi, raportoinnin yhdistäminen, ERM -viitekehyksen ylläpito ja kehittäminen sekä ERM -viitekehyksen käyttöönoton tukeminen ja riskienhallintastrategian kehittäminen. Tehtäviin ei kuitenkaan tule sisältyä riskinottohalun määrittelyyn, riskienhallinnan ja sen prosessin johtoon ja päätäntävaltaan liittyvät tehtävät eikä myöskään riskienhallintakeinoista päättäminen, niiden asettaminen johdon puolesta tai vastuunotto riskienhallinnasta. Konsultointia suorittaessaan sisäisen tarkastuksen tulee huolehtia, että he eivät tosiasiallisesti ota johdolle kuuluvaa vastuuta riskienhallinnasta ja että konsultointitehtävät eivät vaaranna toiminnon riippumattomuutta ja objektiivisuutta. Ennen kaikkea organisaatioiden tulee ymmärtää ja säilyttää johdon vastuu riskienhallinnasta. Riskeihin liittyvän päätöksenteon yh-

teydessä sisäisen tarkastuksen tarkoituksena on toimia ainoastaan neuvoo ja tukea antavana elimenä. (IIA 2004)

Hallituksen tai sen tarkastusvaliokunnan ja sisäisen tarkastuksen tehokkaan toimintayhteyden varmistamiseksi voidaan mainita ainakin kolme hallinnollista tekijää: tarkastusvaliokunnan tai hallituksen työjärjestys, joka selkeästi määrittelee sen tehtävät; hallituksen hyväksymä sisäisen tarkastuksen toimintaohje, jossa määritellään sisäisen tarkastuksen tarkoitus, toimivalta ja vastuualueet; tarkastusvaliokunnan tai hallituksen ja sisäisen tarkastuksen yhteydenpito. Yhteydenpidon tulisi perustua toiminnalliseen raportointisuhteeseen, joka sisältää sekä kirjallista että suullista raportointia tarkastusvaliokunnalle tai hallitukselle. Lisäksi suositeltavaa olisi sisäisen tarkastuksen johtajan osallistuminen säännöllisesti tarkastusvaliokunnan tai hallituksen kokouksiin. Riippumattomuussyistä sisäisen tarkastuksen johtajalla tulisi olla mahdollisuus tavata hallituksen tai tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja ilman toimivan johdon läsnäoloa. (Hannukkala 2005, 18)

2.5.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että corporate governancen toteuttamiselle ja erityisesti sen osana olevan riskienhallinnan korostamiselle osuustoiminnallisissa yrityksissä on olemassa selkeät perusteet. Nykyisten corporate governance -suositusten lisäksi edellä mainitut osuustoiminnan, erityisesti tuottajaosuustoiminnan omistajuuteen linkittyvät erityispiirteet korostavat riskienhallinnan asianmukaisen ja riittävän organisoinnin ja toteuttamisen tarvetta.

Ollakseen kilpailukykyisiä markkinoilla osuustoiminnallisilla yrityksillä tulee olla selkeä ymmärrys yritystoimintansa erityispiirteistä. Yrityksen menestystä tukevat omistajan ohjausorganisaatiot, kuten hallintomallit ja hallitus. (Pellervo 2002, 10) Corporate governancella pyritään takaamaan, että

toiminta järjestetään niin, että se toimii omistajien parhaaksi. Corporate governanceen liittyy myös riskienhallinnan asianmukainen järjestäminen. Toiminnan tavoitteiden saavuttamista edistävää ja näin omistajien etua maksimoimaan pyrkivästä riskienhallinnasta tulisi muodostaa kokonaisvaltainen prosessi, jonka osana ovat asianmukaiset ja riittävät riskienhallinnan toimielimet sisältäen riippumattoman ja asiantuntevan hallinnon sekä riskienhallintaprosessia arvioivat ja kontrolloivat toimijat.

Skurnikin (2005, 260–261) mukaan osuustoiminnallisten yritysten on syytä varmistaa toiminnan jatkuvuuden säilyminen järjestämällä se taloudellisesti tehokkaalla tavalla ja vastata toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Tähän haasteeseen voidaan vastata edeltävissä kappaleissa esitetyn riskienhallinnan mallin ja siihen sidoksissa olevien tekijöiden avulla. Riskienhallinnan toteutumisessa tulee myös huomioida osuustoiminnallisten yritysten hallinnon koostumus ja sen rakenteelliset seikat. Osuustoiminnallisille yrityksille tyypillinen vahva jäsenedustus hallintoelimissä voidaan nähdä kannustimena yritysjohdon valvonnalle, koska hallintoelinten jäsenet ovat itsekin omistajia. Näin ollen omistajuus ja päätöksenteko eivät ole eriytyneet. Omistajuutta kuitenkin varjostaa muun muassa sen samanaikainen kytkeytyminen liikesuhteeseen, edustuksellisuus sekä hallinnon jäsenten kompetenssiin liittyvät tekijät sekä toiminnan laajeneminen ja sen lieveilmiöt. Näistä syistä tavoitteiden asettaminen ja omistajatahdon muodostuminen on osuuskunnissa monimutkainen prosessi vaikuttaen merkittävästi riskienhallinnan edellytyksiin. Vastaavasti moniportainen hallintorakenne edellyttää selkeää työnjakoa toimiakseen tehokkaasti. Roolien ja tehtävien määrittelyllä voidaan parantaa osuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnan edellytyksiä tältä osin.

3 MENETELMÄT

3.1 Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tapauksina ovat valitut kohdeyritykset. Staken (1995, 237) mukaan tapaus on yhtenäinen, käyttäytymismallin sisältävä järjestelmä, jolloin tutkittavien tapausten avulla voidaan saavuttaa laajempi ymmärrys ilmiöstä. Tapaustutkimus on luonteeltaan joko luontainen tai välineellinen. Luontainen tapaustutkimus kohdistaa huomionsa johonkin tiettyyn tapaukseen, jolloin tavoitteena ei ole tapauksen perusteella oppia ymmärtämään muita tapauksia tai ongelmia, vaan kiinnostus kohdistuu vain tämän yksittäisen tapauksen dynamiikkaan. Välineellisessä tapaustutkimuksessa sen sijaan halutaan ymmärtää esimerkiksi jotain tiettyä yleisemmän tason ilmiötä ja tapaustutkimusta sekä tarkastelussa olevaa tapausta käytetään vain välineenä sen hahmottamiseen. Tutkittava ilmiö ei tällöin rajoitu valittuun tapaukseen, vaan tapausta käytetään yleisemmän tason ymmärryksen tuottajana. (Stake 1995, 3) Tämä tutkimus edustaa välineellistä tapaustutkimusta, sillä tutkimukseen valittujen kohdetapausten avulla pyritään ymmärtämään, miten corporate governance on vaikuttanut osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan. Välineellinen tutkimusote soveltuu tämän tutkimuksen laadintaan, sillä tutkimuksessa halutaan saada tietoa corporate governancen vaikutuksista osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan yleisellä tasolla eikä pelkästään tietyn kohdetapausten yhteydessä.

Tapaustutkimusta käytetään erityisesti silloin, kun tutkittavasta asiasta on vähän tietoa ja silloin kun ajankohtaiset näkemykset asiasta näyttävät epäsopivilta empiirisen todistusaineiston puuttumisen vuoksi tai jos ne ovat ristiriidassa toistensa tai maalaisjärjen kanssa. Tapaustutkimus sopii erityisen hyvin jonkin aiheen tutkimuksen alkuvaiheisiin tai tuomaan uutta näkökulmaa jo tutkittuihin tutkimusaiheisiin. (Eisenhardt 1989, 548) Tapaustutkimusaineisto edustaa yhtä monista mahdollisista tiedonkeruuta-

voista induktiivisen päätelmien rakentamisessa (Wilson & Vlosky 1997, 60). Tapaustutkimuksen aineistokeruumenetelminä voidaan käyttää osallistuvaa tarkkailua, arkisto- tai muuta materiaalia, kyselyjä, muistiinpanoja ja haastatteluja (Eisenhardt 1989, 534). Tämän tutkimuksen menetelmänä aineiston keruussa käytettiin haastattelua.

3.1.1 Kohdeorganisaatiot ja aineiston kerääminen

Tapaustutkimuksen tapaukset voidaan valita satunnaisesti, mutta se ei ole tarpeellista eikä välttämättä edes suositeltavaa. Näytteiden valinnan tavoitteena on seuloa tapaukset, jotka todennäköisesti ilmentävät parhaiten tutkimuksen teoriaa. (Eisenhardt 1989, 534) Tämän tutkimuksen tapauksiksi valittiin neljä tuottajaomisteista osuustoimintayritystä, joista kolme edustaa niin kutsuttua hybridimallia ja yksi perusosuuskuntaa. Haastateltaviksi valikoitui seitsemän kohdeyritysten riskienhallinnan ja hallinnon asiantuntijaa, joiden lisäksi haastateltiin kolmea osuustoiminnan asiantuntijaa haastateltavien kokonaismäärän ollessa näin kymmenen henkilöä. Kohteet valittiin, jotta saataisiin tarkasteluun kattava kirjo eri organisaatiomalleja riskienhallinnan vertailua varten. Haastateltavaksi valikoituivat yritysten ehdotusten mukaiset asiantuntijat ja oman näkemyksen sekä kartoituksen perusteella riskienhallintatyötä tekevät tai siihen sidoksissa olevat henkilöt.

Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta eikä aineiston koon määrittämiseksi ole olemassa mekaanisia sääntöjä (Eskola & Suoranta 1998, 62). Eisenhardtin (1989, 545) mukaan kuitenkin tutkimuksen toimivuuden kannalta tapauksia tulisi olla neljän ja kymmenen välillä. Tapausten jäädessä alle neljän, teorian muodostaminen vaikeutuu tapausten vähäisen lukumäärän vuoksi ja tutkimuksen empiiriset perusteet saattavat jäädä heikoiksi. Toisaalta tapausten määrän ylittäessä kymmenen, aineiston laajuus ja monimutkaisuus saattaa muodostaa ongelman. Alasuutarin (2001, 38–39) mukaan yksikin strukturoimaton haastattelu voi helposti

tuottaa 30 litteroitua tekstisivua. Lisäksi haastelujen toteuttaminen ja purkamisen vaatii melkoisesti aikaa. Tavanomaisen haastattelutunnin purkamisen on arvioitu vievän parhaimmillaan yhden työpäivän eli noin kahdeksan tuntia. (Eskola & Suoranta 1998, 95) Myös aineiston kylläntyminen tulee ottaa huomioon haastattelukerroista päätettäessä. Kvalitatiivisen aineiston koon määrittämiseksi on muotoutunut käytännössä muutamia sääntöjä, joista eräs on, että aineistoa tulee ajatella olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin voidaan puhua aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Aineiston määrä on kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitkälti tutkimuskohtainen. Vastauksia tarvitaan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63) Edellä mainituista syistä kymmenen haastattelun toteuttaminen katsottiin olevan riittävä määrä tutkimusaineiston keräämiseksi

Haastateltavat kartoitettiin ensi vaiheessa kaikissa tapauksissa puhelimitse, jonka jälkeen haastattelupyynnöt esitettiin joka tapauksessa sekä puhelimitse että sähköpostitse tarvittaville henkilöille. Yhdessä tapauksessa haastattelua ei saatu järjestettyä haastattelupyyntöjen esittämisestä huolimatta. Tässä tapauksessa tilalle saatiin korvaava henkilö samasta yrityksestä.

Toteutetut haastattelut mukailivat määritelmällisesti lähinnä puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 87) Puhtaasti puolistrukturoidusta haastattelusta toteutetut haastattelut poikkesivat kuitenkin sillä tavoin, että eri teemojen pääkysymysten alle laadituista tukikysymyslistoista valittiin eri haastattelutilanteissa tarkoituksenmukaisimmat kysymykset, jotka saattoivat vaihdella haastateltavan henkilön ja yrityksen mukaan. Haastatteluteemat kuitenkin säilyivät läpi haastattelujen samoina, ja haastattelujen aikana pyrin varmistamaan, että kaikki teemat käydään läpi vaikka kysymysten järjestys saattoikin vaihdella. Puo-

listrukturoitu haastattelu soveltui tutkimukseen sen vuoksi, että olin laatinut pitkän listan kysymyksiä, joita halusin tapauskohtaisesti hyödyntää varmistakseni tarvittavan aineiston saannin.

Haastatteluteemat määriteltiin tutkimusongelmien perusteella. Teemoina olivat 1) osuustoiminta ja osuustoiminnallinen omistajuus yrityksen omistajaohjauksen sekä yrityksen valvonnan kannalta, 2) riskienhallinnassa tapahtuneet muutokset ja niihin vaikuttaneet tekijät, 3) riskienhallinnan tila osuustoiminnallisissa yrityksissä, 4) riskienhallinnan kehittäminen osuustoiminnallisissa yrityksissä. Haastattelurunko on esitetty liitteenä (liite 1) tutkimuksen lopussa.

Haastattelut toteutettiin kahdeksassa tapauksessa kohdeorganisaatioiden toimitiloissa ja kahdessa tapauksessa puhelinhaastatteluna. Haastattelut tallennettiin digitaaliselle tallentimelle ja niiden kesto vaihteli 50 minuutista kahteen tuntiin.

3.1.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen jälkeen tallennettu materiaali litteroitiin sanatarkasti, jonka jälkeen aineisto teemoiteltiin. Tällöin eri teemoja kuvastavien tutkimuskysymysryppäiden alle kerättiin kysymyksiin liittyvät osat aineistosta, jonka jälkeen vastaukset analysoitiin ja tulkittiin tutkimuskysymysten näkökulmasta niitä heijastelevien teemaotsikoiden alle. Teemoittelun avulla aineistosta voi nostaa esille tutkimusongelmaan valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Teemoittelussa tekstimassasta pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, jonka jälkeen ne tulee myös erottaa. Teemoittelun avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia, jotka tulee nivoa tiukasti teoriaan. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176; 180)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä, joka pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien vertikaalisesti. Laadullinen tutkimus on myös hypoteesitonta, joka tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 19)

Laadullisen analyysin vaiheet voidaan jakaa kahteen osaan: Havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa huomiota kiinnitetään vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Toiseksi ideana on karsia havaintomäärää yhdistelemällä niitä. Arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2001, 44)

Tämä tutkimus noudattelee näitä aineistolähtöisen analyysin periaatteita, jonka vaiheiden mukaan etenemällä pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta ymmärtämään osuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnassa tapahtuneita muutoksia ja sen toteutusta corporate governance -kehityksen myötä ja luomaan näin näkemys osuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnassa ilmenevistä kehittämistarpeista. Tutkimuksen aineistoa tarkastellaan sekä fakta- että näytenäkökulmasta käsin. Tätä voidaan perustella sillä, että aineiston voidaan katsoa edustavan tutkijaa kiinnostavaa totuudenmukaista tietoa, joka heijastaa todellisuutta ja joka perustuu empiirisiin todistuksiin ja indikaatioihin. Faktanäkökulmaa sovellettaessa tulee kuitenkin ratkaista kysymys siitä, kuinka luotettavia annetut tosiasiatiedot ovat. Tällöin lähdekritiikki on olennainen osa analyysiä, jol-

loin saadun informaation totuudenmukaisuutta pyritään varmistamaan ja arvioimaan. Kuitenkin voidaan sanoa, että pelkän faktanäkökulman soveltaminen kvalitatiiviseen aineistoon on sen vajaakäyttöä. Tällöin suuri osa kielen rikkauteen sisältyvästä, muustakin kuin vain aineistosta itsestään kertovasta informaatiosta jää käyttämättä, jos kieli tematisoidaan vain todellisuuden kuvaamisen epätarkaksi välineeksi. Siksi on syytä yhdistää näytenäkökulma ja siihen liittyvä juonellisuus, interaktio ja kulttuuriset jäsennykset enemmän tai vähemmän rehellisiin ja totuudenmukaisiin väitteisiin ulkopuolisesta todellisuudesta. Näytenäkökulma tarkoittaa tutkittavan todellisuuden osaa, jolloin sitä ei pidetä faktanäkökulman mukaisesti väittämänä todellisuudesta tai todellisuuden heijastumana. Näyte voi edustaa kokonaisuutta huonosti, tai se voi olla teknisesti huono, mutta se ei voi tarjota väärää tietoa. (Alasuutari 2001, 91; 95–96; 113–114)

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkimuksen ja tutkimusprosessin luotettavuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Lähtökohtana onkin tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 209; 211) Tästä syystä tutkielmassa pyritään kuvaamaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman seikkaperäisesti, jotta lukijalle välittyisi tarkka kuva tutkimusprosessin etenemisestä. Tähän perustuen empiirisessä osassa esitetään lainauksia haastatteluvastauksista, jotta lukija voi seurata, mihin tehdyt tulokset perustuvat.

3.2 Tutkimuskontekstin kuvaus

Osuustoiminta on sekä kansainvälisesti että kansallisesti mittavaa yritystoimintaa, jota harjoitetaan yli 90 maassa ja kaikissa maanosissa (Juutinen et al. 2006, 8). Yritysmuodoista selvästi yleisin kautta maailman on osakeyhtiö. Lukumääräisesti osuuskuntia on vain murto-osa osakeyhtiöiden määrästä, mutta yritysten lukumäärää laskemalla ei päästä oikeaan arvioon osuustoiminnan ja osuustoiminnallisten yritysten merkityksestä. Osuustoiminnan ollessa yhteisöllistä yrittämistä, oikean kuvan saamiseksi osuustoiminnan merkityksestä saadaan tarkastelemalla sen piirissä toimivien ihmisten lukumäärää ja sitä, kuinka laajaa joukkoa ihmisiä osuustoiminta koskettaa. Maailmanlaajuisesti toimivassa kansainvälisessä osuustoimintaliitossa (ICA) kansallisten jäsenyhteisöjen jäsenenä olevissa osuustoiminnallisissa yrityksissä on yhteenlaskettuna lähes 800 miljoonaa henkilöjäsentä. Tämä tekee ICA:sta maailman suurimman kansalaisjärjestön. Suomessa osuuskuntien jäsenenä on arvioitu olevan kolme viidesosaa maamme aikuisväestöstä. Tämä tarkoittaa yli kolmea miljoonaa jäsentä. (Skurnik 2002, 112–113) Jäsenyyksien määrällä mitattuna ja osuuskuntien ja niiden tytäryhteisöjen yhteistä liikevaihtoa suhteessa bruttokansantuoteseen verrattuna Suomi on maailman huippumaita. Suomea pidetäänkin maailman vahvimpana osuustoimintamaana. Skandinaavisten maiden ohella Suomi on maatalousosuustoiminnan markkinaosuuksissa maailman kärkeä. (Juutinen et al. 2006, 10–11)

Osuustoiminnan juuret ulottuvat vuoteen 1844, jolloin Pohjois-Englannissa Rochdalen kaupungissa avattiin osuustoiminnallinen kauppa. Yhteistoiminnan idea oli Englannissa kuitenkin jo paljon tätä aikaa ja Rochdalen osuuskauppaa vanhempi, sillä jo 1700-luvun puolivälistä lähtien perustettiin maahan itseapuyrityksiä vastauksena räikeisiin sosiaalisiin ja taloudellisiin epäkohtiin. Osuuskaupan tyyppisiä liikkeitä oli perustettu eri paikkakunnille kymmeniä ellei satoja, mutta niiden toiminta oli syystä tai toisesta epäonnistunut. (Inkinen 2005, 60) Rochdalen kankureiden perustama myymälä oli kuitenkin ensimmäinen yritys, jossa kulutusosuustoimintaa

harjoitettiin elinkelpoisella tavalla. Rochdalelainen kulutusosuustoiminta levisi myös muualle Englantiin sekä edelleen maailmalle. Rochdalen tarjoama esikuva levisi Euroopassa, jossa vallitsevat olosuhteet tarjosivat 1800-luvun jälkipuoliskolla edellytykset osuustoiminnalle teollistumisen tuoman taloudellisen murroksen myötä. Rochdalelaisen kulutusosuustoiminnan rinnalla kehittyi Euroopassa myös muita osuustoiminnan muotoja, jotka saivat varsinkin maatalousväestön mukaansa. (Herranen 2004, 15; 24)

Maanviljelijöille tarkoitettuja osuuskassoja perustettiin 1800-luvun jälkipuoliskolla saksalaisen virkamiehen F. W. Reiffeisenin ideoiden pohjalta. Reiffeisenilainen osuustoiminta pyrki lisäämään maaseutuväestön yhtenäisyyttä ja vastuuntuntoa naapureista. Reiffeisen hyväksyi osuuskuntiansa jäseniksi ainoastaan maanviljelijät, ja osuuskuntien tuli olla pieniä, korkeintaan muutaman tuhannen jäsenen yhteisöjä. Toiminnan tuli lähteä liikkeelle tarvikkeiden hankkimisesta viljelijöille ja laajentua vähitellen maatalouden luotonantoon. (Herranen 2004, 25)

Suomeen osuustoiminta levisi verrattain myöhään, vasta lähes 60 vuotta myöhemmin Rochdalen uranuurtajien ensimmäisen myymälän perustamisesta (Neilimo 2005, 15). Tätä ennen Saimaan kanavan valmistuttua vuonna 1856 avautui merkittävä väylä suomalaisten maataloustuotteiden viennille Pietarin ja koko Venäjän valtaville markkinoille. Tämä vaikutti maataloustuotteiden kaupan huomattavaa viriämistä 1800-luvun lopun Suomessa. Maatalous myös muuttui vähitellen karjatalousvaltaisemmaksi, koska se oli kannattavampaa kuin viljan viljely. (Mönkkönen 1993, 6) Maaseudulla omaksuttiin Maamiesseurojen kannustamana erilaisia osuustoiminnan muotoja 1800-luvun lopulla. Ensimmäiset osuustoiminnalliset yritykset liittyivät koneiden yhteisomistukseen ja maataloustarvikkeiden yhteishankintaan. Lisäksi osuustoiminnallisia periaatteita noudattaneet yhtiömeijerit alkoivat olla jo 1890-luvulla varsin tavanomaisia. (Herranen 2004, 30)

Suomessa kasvualustan osuustoiminnan yleistymiselle takasi vuosisadan vaihteen yhteiskunnallisen tilanteen kärjistymisen ja alkavan sortokauden aiheuttamat kansalaisten toimeentulo-ongelmat. Vastakohtaisesti maaseudun lisääntyvä vaurastuminen, rahatalouden aikaansaama maatalouden murros ja tuotantosuunnan muutos vaikuttivat osuustoiminnan kehitykseen. (Karisto et al. 1999, 20–22) Vaikutuksensa oli myös samanaikaisella kansallisella heräämisellä, joka sortovuosien jälkeen nosti suomalaisuusaatteen kukoistukseen vuosisadan vaihteessa. Lisäksi osuustoiminta sopi suomalaiseen ajattelutapaan ja omatoimisuuteen. Se nähtiin yhteiskunnan eri tasoilla taloudellisen tasa-arvon edistäjänä. Osuustoiminnalla ajettiin myös poliittisia tavoitteita, joilla pyrittiin kansan yhtenäisyyden lisäämiseen lopullisena päämääränä Suomen itsenäisyys. (Neilimo 2005, 16)

Keskiluokan ja maaseutuväestön osuustoiminta-ajattelun johtohahmoksi nousi Hannes Gebhard. Suomen osuustoiminnan isänäkin pidetty Gebhard sai tärkeimmät vaikutteensa Reiffesenilaisesta osuustoiminnasta, ja hän oli kiinnostunut erityisesti maanviljelijöiden yhteistoiminnasta. (Herranen 2004, 25) Gebhard kehitti määrätietoisen ja kokonaisvaltaisen strategian osuustoiminnan kehittämiseksi Suomessa. Strategia perustui kolmeen keskeiseen tavoitteeseen: verkosto-organisaation ja aatteellisen kattojärjestön perustamiseen sekä osuustoimintaa ohjaavan lainsäädännön luomiseen. (Skurnik 2002, 108). Strategian mukaisesti Gebhard perusti Pellervo-Seuran osuustoiminnan keskusjärjestöksi vuonna 1899. Järjestön tehtävänä oli osuustoiminta-aatteen levittäminen. Käytännössä tämä merkitsi osuustoiminnallisten yritysten perustamista ja niiden toiminnan tukemista sekä neuvontaa. (Pohls 1999, 26) Tavoite osuustoimintalain synnyttämiseksi toteutui vuonna 1901 ja maanlaajuinen verkosto-organisaatio alkoi syntyä Osuuspankkien Keskuslainarahasto Oy:n ja osuuskassojen perustamisen myötä vuodesta 1902 lähtien (Skurnik 2002, 108).

Perinteisesti osuuskunnat ryhmitellään tuottaja- ja kuluttajaosuuskuntiin riippuen jäsenten suhteesta omaan osuuskuntaansa. Nykyisin osuustoimintaa on organisoitu eri muodoissa. Osuustoiminnalliset yritykset ovat joutuneet merkittävien muutosten pyörteeseen viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Markkinat ovat laajentuneet käsittämään entisestä paikallisesta tai alueellisesta toimintaympäristöstä kohti Euroopan- ja maailmanlaajuisia markkinoita. Osuustoiminta on kautta aikojen tarjonnut infrastruktuurin tuottajien liiketoiminnan harjoittamiselle samalla kun liikkeenjohto on säilytetty heidän käsissään. Markkinoiden vapautuminen ja valtiointervention vähentyminen on johtanut osuuskuntien yhdistymiseen ja monimutkaisiin yritysrakenteisiin asettaen johdon ja koko jäsenistön haasteelliseen asemaan, myös riskienhallinnan näkökulmasta. (Van Dijk 1999, 471)

Riskienhallinnan asianmukaisen ja tehokkaan järjestämisen tarvetta lisää elintarviketeollisuudessa toimivissa osuustoiminnallisissa yrityksissä myös sen toiminnan luonne. Tuottajaosuustoiminta on varsin toimialasidonnaista yritystoimintaa. Lukkiutuminen tiettyyn toimialaan on riski yrityksille, joiden tuotantoa ei voida joustavasti muuttaa toiminnan elinkelpoisuuden vaatimaan suuntaan. Tällöin vaihtoehdoksi jää toiminta puitteissa, jossa maatalouspolitiikan painoarvon ja maatalouteen kohdistettujen tukitoimien vähentyminen on tosiasia. Subvention vähentyminen edellyttää osuustoiminnallisilta yrityksiltä entistä enemmän markkinasuuntautuneisuutta ja asiakkaiden tarpeiden tuntemusta. Brändi- ja tuotevalikoimaan ja niihin liittyviin riskeihin tulee tällöin myös kiinnittää huomiota. Samanaikaisesti toimintaympäristön nopea muutostahti asettaa paineita osuustoiminnalliselle päätöksenteolle, joka jo pelkästään rakenteellisista syistä on usein hidasta. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi Hakelius (1999, 499) tuo esille tarpeen riskipääoman lisäämiselle toiminnan kehittämisessä tarvittavien investointien tekemiseksi. Tärkeää on myös toiminnan kannalta tärkeiden markkinoiden tunnistaminen ja yritysten välisen yhteistyön lisääminen sekä kotimaassa että kansainvälisesti, jotta olemassa olevia ja potentiaalisia markkinoita voitaisiin parhaiten hyödyntää.

Tuottajaosuustoiminta on monesta näkökulmasta tarkasteltuna merkittävää liiketoimintaa. Juutisen et al. (2006, 8) mukaan tuottajaosuustoiminnan lasketaan vastaavan yli kolmasosasta maapallon elintarvikehuollosta. Näin ollen varsin merkittävä osa maailman, kuten Suomenkin elintarviketuotannosta lepää osuustoiminnan harteilla. Sen lisäksi, että maatalouden toimintaedellytysten turvaaminen on osaltaan tuotteita jalostavien ja markkinoivien osuustoiminnallisten yritysten vastuulla, tuottajaomisteinen osuustoiminta elää jatkuvassa liiketoiminnan ja toimintaympäristön turbulenssissa. Herääkin kysymys siitä, miten osuustoiminnallisissa yrityksissä on huolehdittu toimintaa uhkaavien tekijöiden hallinnasta yritysmuodon erityispiirteiden ja corporate governance -kehityksen asettamassa paineessa? Seuraavissa kappaleissa käydään läpi haastatteluista saatua aineistoa ja tuodaan esille haastatteluista esiin nousseita ja teoriaan liitännäisiä tekijöitä, joilla osaltaan pyritään vastaamaan tähän kysymykseen.

4 RISKIENHALLINTA OSUUSTOIMINNALLISISSA YRITYKSISSÄ

4.1 *Osuustoiminnallinen omistajuus ja ohjaus*

Osuustoiminnan erityispiirteiden vaikutus yritysten ohjaukseen ja valvontaan on luonteeltaan moniulotteinen, aivan kuten on niiden tiedostaminen osuustoiminnallisissa yrityksissä. Osuustoiminnallisten yritysten päätöksentekoa pidetään yleisesti varsin ongelmallisena. Päätöksenteon ominaisuudet ja sen problematiikka voidaan nähdä riskienhallinnan kannalta haitallisena. Omistajarakenteen mukainen päätöksenteon hajaantuminen vaikeuttaa hallintoelinten tehokasta toimintaa, kuten Hakeliuskin (1999, 493) toteaa. Erityisesti jäsen ja ääni-periaatteen mukainen demokraattinen äänivalta ja sen jakaantuminen johtaa eturistiriitojen vaikeuttamaan päätöksentekoon (Mannio 2004,28). Ilmiö tunnetaan yrityksissä hyvin ja sen kielteinen vaikutus päätöksenteon tehokkuuteen myönnetään. Jäsen ja ääni-periaatteen merkitys osuustoiminnallisissa yrityksissä voidaan kuitenkin nähdä kahtalaisena:

”Osuustoiminnallisissa yrityksissä tää omistajuus on jaettu tasan eli se on mies ja ääni -periaate... ja näin ollen se tarkoittaa periaatteessa, että valtakin on jaettu tasan, ei pääse omistuksen määrällä tekemään erilaisia valtasuhteita ja jakamaan sillä perusteella sitä valtaa vaan se perustuu siihen tasapuoliseen omistukseen. Ja minust se on tuottajaomisteisissa osuuskunnissa, se on erityinen vahvuus, koska tuota omistajakenttä on hajallaan ja jos siinä olis joku muu tapa, niin se systeemi ei toimis.”

Vallan hajaantumisella ja edustuksellisella hallinnolla nähdään olevan siis myönteisiäkin puolia siten, että koko kenttä saadaan sidottua mukaan päätöksentekoon. Tämä kannustaa koko laajaa jäsenkenttää osallistumaan toiminnan ohjaukseen ja valvontaan. Kuitenkin toinen, vallitsevampi näkökulma korostaa asian toista puolta:

”[...]Tässä omistajaohjauksessa yks sellanen piirre verrattuna nyt yhtiömuotoisiin on tää mies ja ääni -periaate. Eliikkä osuuskunnilla ei ole varsinaista omistajaa, joka vois suunnan määrätä, vaan se suunnan määrittäminen lähtee siitä demokraattisesta keskustelusta, joka saattaa olla niin pitkä, että tilanteet ovat jo ohi. Että päästään yksimieliseen ja yhteisymmärrykseen suunnanvalinnasta, tai mistä tahansa toimenpiteestä... siellä on sävytettyinä myöskin tämmösiä etupiiriin liittyviä asioita, meidän alueeseen liittyviä, etujen valvontaa ja sen sellasta.”

Alueellinen edustus ja demokraattinen päätöksentekoprosessi osuustoiminnallisten yritysten päätöksentekokelemissä lisää päätöksenteon tasapuolisuutta, mutta hidastaa ja vaikeuttaa päätöksenteon prosesseja, jolloin hallintoelinten edellytykset hoitaa tehtäviään riittävän tehokkaasti saattavat kärsiä. Osuustoiminnallisten yrityksissä omistajajäsenten hallitustyöskentelyä saattaa häiritä jäsenten alueellinen edustus ja sen aiheuttamat eturistiriidat:

”Hyvin pitkälle johtuen tästä laajasta omistuksesta ja näiden elimien miehityksestä ja naisituksesta, kun valitaan hallintoneuvostoja ja hallituksia, niin siellä edelleenkin... ylipäänsä lähtökohtana osuuskunnissa on, että on alueellinen edustus. Ja tämmönen edustuksellisuus ja tämmönen etupiirien puolustaminen on siinä kokoonpanossa jo heti näkyvissä ja sen takia varsinaisesti yrityksen parasta ja maksimaalista menestymistä ajattelevan päätöksentekokeleimen kokoaminen on aika lailla hankalaa. Siitä syystä myöskin näiden omistajien edustajiksi valittujen hallintoelinten kokoonpanosta johtuu se, että ne, jotka näiden omistajajäsenten etua valvoo, eivät aina kykene täysin avoimesti ja rehellisesti arvioimaan ja kontrolloimaan niitä riskejä mitä siellä on.”

Eräs näkökulma koskee hybridimallien päätöksentekoa ja sen tehokkuutta. Osuustoiminnallisten yritysten yhtiötettyjen osien ohjaus voidaan mieltää perusosuuskuntaa tehokkaammaksi, sillä sisäisen ja ulkoisen ohjauksen yhdistelmä lisää ohjausmahdollisuuksia, kuten Skurnik (2005, 26) asian myös ilmaisee. Yhtiöiden taustalla vaikuttavien osuuskuntien päätöksentekoprosessin vuoksi päätöksentekoa saattaa leimata kuitenkin samat ongelmat kuin perusosuuskuntatasolla, sillä omistajaosuuskuntien vahva edustus yhtiöiden hallituksissa ja hallintoneuvostoissa heijastuu myös yhtiötettyjen osien päätöksentekoon. Tutkimuksen perusteella sisäinen valvonta ja ohjaus eivät tehostu hybridimalleissa, vaan päinvastoin saattaa

jopa heikentyä eri tahojen omistajatahdon ilmaisemisen monimutkaistues-
sa:

”[...]Kun taas yhtiön puolella niin, kuten tiedetään hyvin, että suurin omistaja, niin sillä on äänivalta ja sanoo, että näin tehdään ja toiset sitten pyrkivät löytämään erilaisia liittoumia ja muita, että saisivat yhtä suuren äänivallan, yhtä suuren painoarvon. Joka tapauksessa niin tuota yhtiössä on aina joku, jolla on äänivalta. Eli on joku siinä yhtiössä, joka on isäntä. Mutta se isännän äänen muodostaminen, niin se voi olla vaikeaa näissä osuuskuntaomisteisissa yhtiöissä, koska osuuskuntien pitää löytää siihen sillä demokraattisella päätöksente-
kotavalla se yhteinen näkemys ja yhteisymmärrys.”

Päätöksenteon hajaantumisen lisäksi omistuksen hajaantuminen koetaan osuustoiminnallisten yritysten ongelmaksi samalla tavalla kuten Nilsson (2001, 336) on asian esittänyt eli omistuksen hajaantunut luonne ja toiminnan laajentuminen voi laimentaa jäsenen halua ja kykyä osallistua toiminnan kontrollointiin. Organisatoristen erojen vaikutus osuustoiminnallisten yritysten valvontaan ilmenee monin tavoin. Perusosuuskuntatasolla osuuskunnilla ei ole julkisen kaupankäynnin kohteena olevaa osaketta eikä osuuspääomasijoitus ole vapaasti siirrettävissä toiselle henkilölle. Tällöin niiltä puuttuvat pääomaan liittyvät markkinasignaalit ja yrityksen valvontamekanismit tai aktiiviset, ison osakeomistuksen omaavat tai institutionaaliset sijoittajat ja näiden valvonta. (Holmström 1999, 414) Osuustoiminnallisissa yrityksissä hybridin edut valvonnan tehostumisessa tunnustetaan melko yleisesti, vaikka hybridimalleissa toiminnan laajentuminen voi vähentää jäsenistön mielenkiintoa osallistua yrityksen toimintaan ja heikentää heidän suorittamaansa valvontaa, mutta kuten Skurnik (2005, 269) toteaa, toisaalta valvonta markkinoiden ja vähemmistöomistajien kautta tehostuu. Hybridin ulkoiseen valvontaan ja ohjaukseen liittyvät hyödyt sekä osuustoiminnan laajenemisen vaikutukset jäsenistön haluun ja kykyyn ohjata omistamansa yrityksen toimintaa tunnustetaan yleisesti. Tämä nousee esille seuraavassa haastatteluvastauksessa:

”Meiltä vaan puuttuu julkisiin yhtiöihin verrattuna se markkinasignaali. Se, jonka antaa analyytikot ja muut. Se on suuri apu johdolle ja hallitukselle reivata strategisia asioita. Sitä ei oo osuuskunnissa. Eli siinä

mielessä tää toiminnan arviointi ja muuta... mitä suurempi se osuuskunta on, sitä vaikeampi se on kyllä.”

Perusosuuskuntatasolla ymmärretään markkinoilta tulevan valvonnan puutteet ja sen vaikutus toiminnan ohjaamiseen. Tällöin korostuu Hansmanninkin (1999, 397–398) esiin tuoma suoran jäsenkontrollin merkitys. Ongelmana on kuitenkin toiminnan monimutkaistuminen ja laajeneminen, joka omistajajäsenen näkökulmasta saattaa etäännyttää tämän omistamansa yrityksen toiminnasta. Tällä taas on laajakantoisia vaikutuksia valvonnan tehokkuuteen. Mikäli jäsenen suorittama ohjaus ja kontrolli heikenevät, syntyy kaksi toisistaan erillistä entiteettiä, jäsenet ja yritys, jolloin ei voida varmistua toiminnan harjoittamisesta jäsenten etua edistävällä tavalla:

”Minä henkilökohtaisesti nään osuuskuntien ja pörssissä olevan yhtiön osalta ison eron. Mä katson niinku niin, että tuota pörssielämä on aika hyvä valvontaympäristö, et sijoittajat ovat aika valveutuneita ja siellä kyllä, se näkyy pörssikurssissa miten yrityksissä hoidetaan asioita... nää meidän omistajat, jotka on osuuskunnissa ja osuuskunnat on suuria omistajia, niin tavallaan kykenevät sitten koko tätä yritysyryhmän keskeisen osion menestymistä niin minusta aika hyvin kyllä sitten seuraamaan, koska se on pörssissä, et mä pidän sillä tavalla aika ihanteellisena tätä meidän rakennetta siinä et ne saa tälläsen ulkopuolisen valvojan tälle liiketoiminnalle.”

Haastatellut hallinnon asiantuntijat näkevät siis pörssiyhtiöitetyissä hybridimalleissa etuna lisääntyneen valvontapotentiaalin samoin kuin Skurnik (2005). Markkinoilta tulevan valvonnan selkeänä etuna on, että sijoitusmarkkinoilla edellytetään toiminnalta corporate governance -periaatteiden toteutumista eli myös riskienhallinnan asianmukaista järjestämistä. Toisaalta tähän voidaan saada toinenkin näkökulma ei-listatun osuustoiminnallisen yrityksen kannalta:

”Me ollaan niinku, niin selkeesti kuitenkin sen ulkopuolella ja tätä kautta tietysti sitte myöskin se, voisko sanoa, että se omistajaohjaus tän suhteen on tehokkaampaa, koska ei tule niitä välttämättä, en sano muita mekanismeja, mutta tota niinkun, muita odotuksia ei tarvitse sillä tavalla ottaa huomioon.”

Lausunnon perusteella listautumista ei nähdä pelkästään myönteisenä asiana. Pääoman hankkimisen ja valvonnan tehostumisen kustannuksena on byrokratian ja raportoinnin lisääntyminen ja toiminnan järkevyyden heikentyminen. Pörssilistattujen yritysten corporate governance -edellytykset voidaan nähdä myös rakenteellisesti vaativina ja työläinä.

Osuustoiminnallinen pääoma ja omistajuus poikkeavat yhtiöön sidotusta omistuksesta. Varsinkin omistuksen pitkäaikaisuus on merkittävä piirre osuustoiminnallisissa yrityksissä. Kuten Juutinen (2002,13) korostaa, osuustoiminnallisia yrityksiä leimaava omistajuuden pitkäaikainen aikajänne lisää kontrollin tarvetta. Tämä omistajuuden erityispiirre ja sen asettamat vaatimukset valvonnalle esittäytyvät seuraavassa aineistokatkelmassa:

”Nää yritykset on perustettu ei hoitamaan vaan yhen sukupolven tai sen aikasten perustajien asioita, vaan tuota ne on rakennettu hoitamaan tätä tehtävää sukupolvelta toiselle. Minusta se antaa valvonnan näkökulmasta erittäin isot haasteet oikeestaan kahteen eri asiaan. Toinen on se, että tätä yritystoimintaa kehitetään sillä tavalla et se pysy aina ajan hermolla ja silloin se tarkoittaa valvonnan näkökulmasta sitä, että yrityksen ei parane koskaan taantua. Ja toinen sitten tietysti, on jatkuvuuden turvaaminen, että tota kivijalkaa ei parane missään vaiheessa syödä vaan sitä pitää aina vähän kasvattaa... eli tota semmosia lyhytaikaisia voittoja ei voida näissä yrityksissä harjoittaa. Ne on edessä ja pois tulevilta sukupolvilta.”

Tuottajaosuuskunnissa strategisten päätösten aikajänne on korostetusti pitkä. Farinin (2006, 21) mukaan pitkäjänteisyyden taustalla on oman elinkeinon turvaaminen, mahdollisesti myös jälkipolville. Yritysten toiminnalla on myös suuri merkitys omistajien taloudelle. Tällöin yritysten valvonnalle ja riskienhallinnalle tulisi antaa erityistä painoarvoa. Yrityksissä toiminnan tarkoitus tiedostetaan ja ajallinen merkitys tuottajaomistajille, joilla voidaan katsoa olevan myös merkittävät taloudelliset arvot sidottuna yrityksen toimintaan ja menestykseen, tunnustetaan. Tästä huolimatta osuustoiminnallisissa yrityksissä painoarvon asettaminen valvonnalle ja riskienhallinnalle sisältää organisaatiomuodosta riippuvan näkökulmaeron. Mitä kauempana tuottajaomistajista toiminta teknisesti ja hallinnollisesti on, sitä vähäisempänä ilmenee tarve osuustoiminnan erityispiirteiden huomioimiseen ja pai-

noarvon asettaminen yrityksen valvontaan ja ohjaukseen osuustoiminnan erityispiirteiden osalta vähenee. Osuuskunnissa taas erityispiirteillä nähdään olevan suuri vaikutus valvontaan ja ohjaukseen sekä niiden korostamiseen. Hybrideissä yhtiömuoto hämärtää operatiivisella tasolla toiminnan tarkoitusta ja tavoitetta, jolloin omistajuuden erityispiirteet eivät tuo lisäpaineita ohjaukselle ja kontrollille:

”Sen omistettavan yhtiön näkökulmasta, mitkä riskit siellä piilee et kaikki mikä on tärkeätä osuuskunnan jäsenelle niin sen pitäis kulminoituu yhtiön menestykseen, ainakin tässä asetelmas... mut näis asiois niinku osuustoiminta sinänsä ei niinku tuo mitään lisäaspektia. Sillon kun yritystoimintaa harjotetaan, se on yritysmuodosta riippumattontta.”

”No empä ny oikeen sano, että pitää eri lailla tarkistaa ja valvoa vaiks se olis osuuskuntatyyppinen yhtiö tai olis täysin tavallinen osakeyhtiö, niin en mä näe eroa siinä. Kyl se on niinku täysin markkinan ehdoilla toimiva yhtiö ja on pakko toimia aivan samalla tavalla kuin mikä muu osakeyhtiö tahansa... kyl mä sanoisin et, että kyl tuottajien edut on saanut väistää sen markkinavoiman takia.”

Hybridimallisissa yrityksissä osuustoiminnan suhde yritystoimintaan on kaksijakoinen. Toiminnalla on toisaalta osuustoiminnallinen luonne, mutta yritysten tavoitteet ovat usein suuntautuneet kauas osuustoiminnallisten yritysten perusteista ja toiminnallisista tavoitteista. Tällöin osuustoiminnan erityispiirteet hukkuvat ja vaarana on niiden merkityksen lieventyminen valvonnan ja ohjauksen kannalta. Tällöin omistajajäsenten kontrollin merkitys korostuu. Vastauksista voidaan kuitenkin poimia eräs osuustoiminnallisen yritystoiminnan kannalta myönteinen asia. Mikäli hybrideissä koetaan osuustoiminta yhteneväiseksi muun yritystoiminnan kanssa, yhtiömuotoon kohdistuvat paineet corporate governance -käytäntöjen ja riskienhallinnan osalta samaistuvat osuustoimintaan, jolloin tehokkuusajattelu siirtyy automaattisesti myös osuustoiminnan piiriin.

Äänivallan jakautumisen ohella myös pääomaan liittyvät mekanismit ovat vaikuttamassa tuottajaosuustoiminnallisten yritysten riskienhallintatyön tehokkuuteen:

”Tähän nykyiseen systeemiin, missä omistajat on miehittänyt hallituksen, tähän sisältyy jonkin verran riskiä ja se riski on siinä, et meneekö omistajien oma etu omistamansa yrityksen edun edelle. Ja mä väittäisin, että kaikissa yrityksissä se joskus menee ainakin jonkin verran.”

Aihetta käsittelee Nilsson (2001, 336), joka tuo esiin pääomapanoksen ja siitä saatavan hyödyn välillä usein vallitseva epäsuhtana, joka pahimmillaan johtaa hinnoittelun ja resurssien käytön epätasapainoon. Tällöin yrityksen kehittämistä varten tarvittavia varoja ei ole pääomien tehottoman kohdistamisen vuoksi käytettävissä. Tähän perehdytään tarkemmin seuraavaksi pääomien käyttöä ohjailevan mekaniikan tarkastelussa, sillä eräs haastatteluissa esiin noussut mielenkiintoinen piirre tuottajaomisteisten osuustoimintayritysten ohjauksen ja riskienhallinnan kannalta on tuottajajäsenille maksettu tilityshinta.

Tilityshinnan tasosta huolehtiminen liittyy osuustoiminnallisten yritysten tavoitteisiin, joilla pyritään turvaamaan jäsenille edullinen hinta heidän toimittamastaan raaka-aineesta. Tilityshinnan tason turvaaminen voi kuitenkin tapahtua yrityksen kehittämisen kustannuksella, mikäli pääomia ei riitä tai niitä ei haluta käyttää investointeihin. Taustalla lienee myös Nilssonin (2001, 336) esiin nostama pääomaan liittyvä ongelma, joka koskee jäsenten sijoituksilleen saatavaa vastinetta. Osuustoimintaan kohdistetut varat eivät välttämättä palaudu jäsenille pääomapanosten suhteessa eikä niistä saatava tuotto ole tyydyttävä.

”[...]Osuuskuntaan liittyminen kun on vapaaehtosta, ja sä voit valita osuuskunnan mihin sä liityt. Se on täysin vapaaehtoinen valinta. Ja sen valinnan peruste ei ole... en sano absoluuttisesti tätä, mutta niin yleensä ei ole, se minkälaisia palveluja osuuskunta tarjoaa jäsenilleen, vaan mikä on sen osuuskunnan maksama tilityshinta siitä raaka-aineesta, jonka jäsen toimittaa. Eli se tilityshinta on sellanen, että siitä pidetään todella huolta. Toinen asia on sitten se, että mitenkä jaetaan sitten sitä osinkoa, ylijäämää. Jaetaanko sitten ylijäämä jälkileinä tai muina bonuksina...plus pääoman korkoon, miten ne nyt sitten pystytään jakamaan jäsenistölle vai tarvitaanko me firmaan. Ja tässä, tää liittyy tietysti riskienhallintaan, tää liittyy siihen tulevaisuuden turvaamiseen ja tää liittyy nyt yhteen reunaehtoon, tähän omavaraisuusasteeseen: onko meillä kehittämiseen panoksia?”

Yleisesti tilityshinta sidotaan kuitenkin markkinoiden hintatasoon. Yhtiöiteytyn osan tuottoja voidaan jakaa osinkona omistajaosuuskunnille, joista ne edelleen ohjautuvat osuuskuntien jäsenille. Toki tällöin voidaan taas olla tilanteessa, jossa pääomat ohjataan jäsenistölle tilityshinnan turvin. Markkinahinnoittelu tilityshinnoissa säilyttää niiden tason kohtuullisena, mutta muiden ylijäämänjakokeinojen avulla voidaan jäsenille jaettavaa tuottoosaa säädellä. Tilityshintoihin liittyy vaara osuustoiminnan elinkelpoisuuden kannalta. Nilssonin (2001, 347) mukaan jäsenten kaksoisrooli osuuskunnan omistajana ja palvelujen käyttäjänä voi johtaa joko yritysjohton tavoitteiden ylikorostumiseen tai tuloksenjaon maksimointiin. Samaa mieltä ollaan myös yrityksissä:

”[...]Siinä on suuri vaara, koska heillä on kaksoisrooli tavallaan johtaa yritystä mutta toisaalta he ovat toimittajia ja alihankkijoita yritykselle. Raadollisessa maailmassa siinä käy niin, että ovat lähinnä omien etunsa ajajia eikä yrityksen etujen ajajia.”

Tuloksenjaon perustuminen asiakkuuteen ja sitä kautta asiakkaan näkökulman korostuminen lisää painetta tuloksen nopeaan uloshakemiseen joko tilityshinnoin tai muina keinoina varsinkin, kun toiminnan kehittämistä varten osuuskuntaan jätetyt varat eivät ole yksittäisen jäsenen realisoitavissa. Tämä saattaa johtaa jäsenistön kannalta kyseenalaiseen edunvalvontaan, jossa ovat vaakalaudalla pitkällä aikavälillä sekä yrityksen etu että jäsenen etu. Mitä vähemmän omistajan rooli ja sen merkitys jäsenelle painottuvat, sitä lyhytnäköisempää toiminnan ohjaus on ja sitä suuremmat ovat mahdollisuudet valvonnassa ilmeneviin ongelmiin (Nilsson 2001, 347). Osuustoiminnan kentällä toiminnan erityispiirteisiin liittyvät valvonnan ja ohjauksen ongelmat on hyvin tiedostettu. Yrityksissä tuodaan esiin ohjausroolin hämärtyminen ja tuloksenjakokeinojen korostuminen, joka asettaa paineita pääomien riittävyydelle. Jos taseen pääomat eivät riitä tai niitä ei haluta jättää ylijäämien ja tilityshintojen maksamisen jälkeen enää sekä toiminnan kehittämiseen että riskinkantokyvyn ja -halun ylläpitämiseen, vaarannetaan toiminnan jatkuvuus, jossa kummallakin on oma tärkeä roolinsa. Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen taas varmistaa tilityshintojen ja ylijäämän maksukyvyn myös tulevaisuudessa. Hybrideissä pää-

omaan liittyvää ongelmaa on tunnetusti pyritty korjaamaan yhtiöittämisen ja edelleen pörssilistautumisen avulla, jolloin toiminnan kehittämiseen on saatu tarvittavia pääomia. Markkinoilta kerätyt pääomat ovatkin olleet merkittävässä asemassa hybridien toiminnan voimakkaassa kehityksessä ja laajenemisessa.

4.2 Corporate governance osuustoiminnallisissa yrityksissä

Kaksi tutkimuksen kohdetapauksina olleista tuottajaosuustoiminnallisista yrityksistä on listautunut Helsingin pörssiin, jolloin niitä koskevat Keskuskauppakamarin ja TT:n (nyk. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n) corporate governance -suositukset. Tällöin yhtiöiden tulee määritellä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja selostettava periaatteet, joiden mukaan riskienhallinta on järjestetty (Keskuskauppakamari 2003). Vuosikertomuksissaan yritykset ovat kertoneet, miten riskienhallinta yrityksessä on toteutettu. Haastatteluissa pyrittiin saamaan selvyys, onko corporate governance -suosituksia noudattavissa yrityksissä painottunut jokin erityinen alue. Vastausten perusteella suosituksista yksikään ei ollut erityisesti painottunut. Kysymyksen tarkoituksena oli tunnustella yritysten suhtautumista valvontaja riskienhallintakysymysten merkitykseen ja sitä, koetaanko nämä seikat osuustoiminnallisissa yrityksissä tärkeämmäksi kuin muut corporate governancen osa-alueet.

Tutkimuksen kaksi muuta kohdetapausta eivät ole listattuja yhtiöitä. Toinen yrityksistä käyttää suosituksia soveltuvin osin, tarkoittaen lähinnä suositusten noudattamista hallintoelinten organisoinnin ja tehtävänjaon osalta. Toinen taas ei suoranaisesti sovelle mitään suosituksia tai osaa niistä. Tammikuussa Keskuskauppakamarin julkistama kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä kuitenkin suosittaa, että toiminnaltaan isojen ja omistuspohjaltaan laajojen listaamattomien yhtiöiden sekä yritysten, mukaan luettuna laajasti omistetut osuuskunnat, joiden

toiminta on alueellisesti tai valtakunnallisesi merkittävää, tulisi noudattaa listayhtiöille annettuja ohjeita ja suosituksia comply or explain -periaatteen mukaisesti. (Keskuskauppakamari 2006b) Corporate governance -suositukseen liittyvästä normatiivisesta paineesta huolimatta näissä kahdessa yrityksessä suosituksia ei ole vielä huomioitu, vaikka kehitystä siihen suuntaan onkin tapahtumassa:

”[...]Ollaan avoimesti kirjattu ja kerrottu yrityksen asioita ja tämän perusteella on lähdetty rakentamaan hyvää hallintotapaa, se ei ole vielä millään tavalla valmis, mutta meillä on selkeä näkemys, mitä polkua pitkin edetään. Aika pitkälti tarkoituksena on ottaa käyttöön pörssi-yhtiöissä käytössä olevaa hyvää hallintotapaa.”

”On otettu valtavia askelmia eteenpäin viimeisen runsaan vuoden aikana. Mutta vielä täysin vakiintunutta toiminta ei ole, suunta on täysin selvä, väistämättä ollaan menossa näitten jopa listattujen yhtiöiden mallisuuntaan tai sen sovellutukseen, jota varmasti osuuskunnan uusi corporate governance -malli tulee olemaan.”

Corporate governance -suositusten mukaisten käytäntöjen merkitys osuustoiminnallisissa yrityksissä korostuu yritysten erityispiirteiden ja toiminnan tarkoituksen sekä hyvää hallintomallia ja -tapaa koskevan ohjeistuksen kehittymisen vuoksi. Varsinkin toiminnan laajentuessa ja monimutkaistuessa vastuu toiminnan ammattimaisesta ohjauksesta kasvaa. Osuuskuntiin kohdistuu vastaavanlaiset muutos- ja tehostamispaineet yrityksen ohjauksessa ja valvonnassa kuin muihin yrityksiin. (Davis 2001, 29–30) Haastattelujen perusteella corporate governancen merkitys osuustoiminnallisille yrityksille tunnustetaan varsinkin laajasti:

”Joo, kyllähän nää on terveyttä ylläpitäviä suosituksia...Nää suositukset nyt ennen kaikkea tähtää siihen, et me pidetään firmoja terveenä... Oli meidän yritysmuoto mikä tahansa niin meidän toimintaympäristö on kuitenkin sama kaikille yrityksille. Tässä samoilla kilpailukentillä taistellaan ja silloin on oltava todella avoin, että tämä voi olla hyvä meillekin ja siinä sitä kautta tätä komeesti sanottuna benchmarkkausta kaikkiin suuntiin on harjoitettava ja otettava niitä asioita, jotka soveltuu meille, oli ne keksitty missä tahansa niin, omassa ympäristössä käyttöön.”

”[...]No tota, sanotaan näin, että siis sinänsä tuota, mun mielest se on nyt ihan sama mikä yritys on niin, niin suosituksilla on merkitystä. Mutta tota, mut sit taas, jos ajattelee ihan pragmaattisesti, niin tietysti siinä mielessä esimerkiksi me, joka ei ole pörssiyritys niin, niin nehan ei suoranaisesti koske meitä, itse asiassa. Ja ite nään sen sillä tavalla, et oli se nyt sit pörssiyritys tai ei, et koskeeko ne suositukset tai ei, niin mun mielest niinku hyvää hallintotapaa, mitä yrityksen pitää niinku noudattaa ja tehdä.”

Corporate governancen mukaisen hallintotavan noudattamista pidetään tärkeänä osuustoiminnallisissa yrityksissä. Ennen kaikkea corporate governancen noudattamisen etuna nähdään toimintaedellytysten paraneminen ympäristössä, jossa jokainen yritys muodosta riippumatta kilpailee keskenään. Haastatteluissa ilmeni, että myös osuustoiminnallisten yritysten johdossa ymmärretään oman yritystoiminnan hallinnon ja johtamisen yhdenmukaistamisen merkitys muiden alalla toimijoiden ja yleisesti parhaiden käytäntöjen suhteen. Tämä tarkoittaa yhdenmukaista corporate governance -toimintaa yritysmuodosta riippumatta. Toisaalta yrityksissä oltiin lähes yhtä mieltä corporate governancen mukaisen rekisteröintijärjestelmän raskaudesta sekä sopimattomuudesta sellaisenaan perusosuuskuntatason yrityksiin. Davis (2001, 30) korostaa, että osuustoiminnallisten yritysten tulee ottaa käyttöön toimintaansa yritysmuotoonsa, tarkoitukseensa, arvoihinsa ja toimialaansa sekä muuhun toimintaympäristöönsä soveltuvat ratkaisut. Juutisen et al. (2002,1) mukaan tämä on osuustoiminnallisten yritysten menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Samaa mieltä ollaan yleisesti myös osuustoimintakentällä; järjestelmää tulisi kehittää osuustoiminnallisia yrityksiä tukevampaan suuntaan, sillä yleisesti corporate governance -suositusten suoraa soveltamista pidetään liian raskaana ja monimutkaisena prosessina suhteessa pienempien osuustoiminnallisten yritysten resursseihin. Toisaalta tähän yhdytään myös suhteellisen suurissa ja voimavaroiltaan väkevämmissä hybrideissä, joissa järjestelmä koetaan myös työlääksi ja byrokraattiseksi.

”[...]Jotenkin mä vierastan niitä, ainakin joiltakin osin. Et mitä niistä sitten osuustoiminnallisiin yrityksiin, niin ne pitäis tarkkaan perkata. Se vois olla hyvä, et niitä pohdittais osuustoiminnallisten yritysten tar-

peista ja myös näitä suosituksia sitten pohdittais vähän erilaisista lähtökohdista, niin vois olla erittäin hyvä.”

”Ajatellaan jos mennään ihan perusosuuskunnan tasolle, niin tuntuu turhan raskaalta mekanismilta...Se on niin valtava kirjo siinä kentässä...Siin pitäis olla joku kevyempi, huomattavasti kevyempi versio, et tämmönen valtava systeemi mikä pörssiyrityksissä on vaikuttaa kyllä yliammutulta... eikä sitte anna kuitenkaan semmosta hyötyä.”

Vielä tärkeämpänä, kuin varsinaisen corporate governance -järjestelmän käyttöönottoa, yrityksissä katsotaan corporate governance -ajattelun ja hengen ajamista sisään organisaatioihin ja osaksi niiden toimintaa. Organisaatiomallista riippumatta corporate governancen hyödyt tunnustetaan. Järjestelmän soveltamisen voidaan erityisesti katsoa terävöittävän toimintoja, joskaan sitä ei pidetä edellytyksenä corporate governancen toteutumiselle yritysten toiminnassa. Seuraavaksi käsitellään sitä, mikä vaikutus corporate governancella on ollut osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan ja miten riskienhallintaa toteutetaan suhteessa corporate governanceen.

4.2.1 Vaikutus riskienhallintaan eli riskienhallinnan muutokset ja niihin vaikuttaneet tekijät

Elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisten yritysten riskeihin suhtautumisessa ja riskiajattelussa on tapahtunut muutoksia viime vuosien aikana. Muutosten aikajänne ulottuu keskimäärin viiden vuoden ajanjaksolle alkuen vuosituhannen vaihteesta, josta lähtien sekä yleinen että yritysten sisäinen riskitietoisuus on lisääntynyt. Ajattelussa tapahtuneet muutokset ovat lisänneet yrityksissä riskienhallinnan painoarvoa osana yritysten toimintaa.

Ajattelun muutosten taustalla ovat toimialalla tapahtuneet yritystoiminnan epäonnistumiset, vallitsevat riskienhallintatrendit sekä oman toiminnan mahdolliset kriisitilanteet. Pääasiallisesti ajattelussa tapahtuneiden muutosten taustalla on toimialaa ravisteleva jatkuva muutos, joka on pakotta-

nut yritykset kiinnittämään huomiota sisäiseen valvontaan ja riskienhallintaan. Jatkuvan valvonnan merkityksen tiedostaminen on yleistä. Tämä ilmenee seuraavasta vastauksesta:

”Varsinkin, kun puhutaan riskistä ja riskienhallinnasta... niin on tota kyllä tämmösii esimerkkejä, jotka sitten tukee sitä, että tämmösellä jatkuvalla valvonnalla on aika paljon merkitystä siihen miten yritys toimii ja pärjää.”

Kuten edeltävässä osuustoiminnallisten yritysten corporate governancea koskevassa osiossa todettiin, elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisissa yrityksissä ollaan yksimielisiä viitekehyksen edullisuudesta osuustoiminnallisten yritysten toiminnalle. Huolimatta corporate governancen ja sen painoarvon tunnistamisesta corporate governance -kehityksellä tai suosituksilla ei katsota olevan vaikutusta yritysten valvontaan ja ohjaukseen niin, että sillä olisi ollut merkittävää vaikutusta yritysten riskienhallintaan tai että viitekehyksen pohjalta riskienhallintaa olisi lähdetty kehittämään. Näin siitä huolimatta, että tarve ja vaatimukset corporate governancen institutionaalisen kehityksen huomioimiseen ja vallitsevien suositusten soveltamiseen ovat olemassa. Corporate governance -periaatteita mukailevaa tai suositukset tai ohjeet huomioon ottavaa riskienhallintaa ei siis tutkimuksen perusteella osuustoiminnallisissa yrityksissä suoranaisesti ole.

Merkittävämpi vaikuttaja kuin vallitseva corporate governance ”-ilmapiiri” yritysten riskienhallinnalle on yritysten omalähtöinen ja itse tiedostettu tarve kehittää riskienhallintaa toimintona. Tämä on johtanut yleiseen riskienhallintatoimintojen tehostamiseen ja toiminnan terävöittämiseen, kuten eräs haastateltavista totesi: *”Kyllä on aktiivisuus lisääntynyt kaikilla tavoilla ja riskit ja riskienhallinta on varmasti yksiel koko ajan niinku taustalla myös.”* Pääsääntöisesti riskienhallinnassa tapahtuneisiin muutoksiin *”ei vaikuta niinkään Enronit ja muut”* vaan muutokset juontuvat siis yritysten sisälähtöisistä tarpeista kehittää riskienhallintaansa: *”Se on ihan sisälähtöistä...oma tarve.”* Muutosten taustalla oleva riskienhallintakeskustelu- ja

ajattelu, joka pohjautuu toimialan esimerkkeihin hallitsemattomasta liike-toiminnasta, sisältää kuitenkin myös corporate governance -elementin:

”Kyl mä sanoisin, et siin on niinku yleinen kehitys. Mä en suoraan sano sitä corporate governancea, se on varmaan vaikuttanu tähän yleiseen keskusteluun, et ne asiat on niinku ilmassa, mutta että kylhän tää riskienhallinta mun mielestä niinku on paljon noussu muutenkin kuin mikä tulee niist suosituksista. Yleinen tietosuus... mä luulen, et se on niinku eniten vaikuttanu ehkä ihan siihen.”

Ajattelutavoissa ja tiedostamisessa tapahtuneilla muutoksilla ei ole kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan. Huolimatta siitä, että riskienhallinta asemoituu yrityksissä niin, että *”asia on entistä tärkeämpi joka päivä”*, on mainittujen muutosten taustalla vaikuttaneilla tekijöillä ollut lopulta varsin rajallinen vaikutus riskienhallintaan: *”Ei olla organisoitu toimintaa millään tavalla uudestaan, vaan tää tiedostaminen lisääntyy.”* Edeltävä sitaatti kuvastaa hyvin sitä riskienhallinnan kehitystä ja tilaa, joka elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisissa yrityksissä on realisoitunut. Periaatteellisen tason muutokset eivät ole vielä suoranaisesti heijastuneet osuustoiminnallisissa yrityksissä tehtävään käytännön riskienhallintatyöhön ajattelun muutosta vastaavalla tavalla:

”No, en mä suoranaisesti sano...ehkä sillä tasolla, et varmasti toimitusjohtaja ja hallintojohtaja ovat tietoisia tästä, että riskienhallinta on tullu jonkinlaiseks asiaks yritykses kuin yritykses, mut mä sanosin, et vielä se ei näy niinku työnä täällä meillä. En mä näe sitä, et olis saatu pystyyn jonkunlainen riskienhallintajärjestelmä... Et sillä lailla en oikeestaan pysty sanomaan, että on ollut muutoksia... Kyl mä sen uskon, että otetaan niinku muun työn ohella enemmän huomiota näihin riskeihin, mut erillisenä työnä ei sitä huomata.”

Tätä teemaa käsitellään yksityiskohtaisemmin esittelemällä seuraavassa osiossa elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaa. Tarkoituksena on muodostaa kuva riskienhallinnan toteuttamisesta, jonka taustalla ovat periaatteellisella tasolla tapahtuneista muutoksista

huolimatta melko vähäiset konkreettiset toimenpiteet riskienhallinnan kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi.

4.3 Riskienhallinta tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä

4.3.1 Riskikäsitys ja sen mukaiset strategiat

Riskin ja riskienhallinnan mieltäminen sekä niiden määrittely vaikuttavat olennaisesti riskienhallintaan. Tarkasteltaessa riskin ja riskienhallinnan käsitettä osuustoiminnallisten yritysten näkökulmasta, voidaan todeta, että riski mielletään uhkaksi yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle ja omaisuuden sekä tuloksen turvaamiselle. Tämä vastaa Quinnin (2005, 34) määritelmän mukaista perinteistä riskinäkemystä, jonka mukaan riskit on mielletty ainoastaan kustannustekijänä eli *”teoreettisesti sitä mahdollisuutta, et tapahtuu yrityksen tuloksel tai omaisuudel jotaki ikävää.”*

”No mun mielest riski on joku tämmösen liiketoiminnan sanotaan nyt häiriön uhka...ja liiketoiminta tulee silloin ymmärtää hyvin laajasti siinänsä, että siellähän on sitten ihan tämmöstä substanssia ja materiaan liittyviä juttuja, ja myöskin ihan inmaterialaan ja tän tyyppisiä asioita, joita ei voi sillä tavalla niinku konkretisoida, että näin minä sen näkisin, riskin yrityksen kannalta.”

Haastateltavien muotoilemien vastausten perusteella riski koetaan Rescherin (1983,6) määritelmän mukaisesti ei-toivotun tapahtuman todennäköisyytenä. Suomisen (2003, 9) mukaan riski sisältää arkikielessä aavistuksen siitä, että jotain ikävää saattaa tapahtua. Haastatteluvastauksissa kuvastuu juuri tämänkaltainen ajattelu. Vastaukset eivät tuoneet esille riskin sisältämiä mahdollisuuksia. Riskien ja niiden hallinnan mukanaan tuomat mahdollisuudet tulisi kuitenkin tiedostaa, sillä ne liittyvät Lenckuksen (2005, 35) mukaan organisaation toiminta- ja arvontuottokykyyn. Tästä huolimatta riskinäkemys on yrityksissä laajentunut siten, että riskien laajentunut kirjo ja monimuotoistuminen yrityksissä tiedostetaan, mikä on

edellytyksenä yritysten kilpailu- ja toimintakyvyn turvaamisessa. Linna (2006,11) toteaa, että riskien kokonaisvaltainen tunnistaminen ja riskienhallintaratkaisujen ulottaminen kaikille riskikirjon osa-alueille edesauttaa vastaamaan niihin haasteisiin, mitä yritystoiminta saattaa nykytilanteessa ja tulevaisuudessa kohdata:

”Riskihän, se on erittäin laaja ja, kyl mä sanosin et se on jonkunlainen tapahtunu mikä tahansa, mikä voi johtaa siihen, että ei saavuteta niitä tavoitteita mikä on asetettu. Ja sen tietää sen, et se voi olla melkein mikä vaan...”

Riskienhallinnan merkitys yrityksen toiminnalle tulisi olla yrityksissä selkeästi ymmärretty. Tuottajaosuustoiminnallinen näkökulma riskienhallintaan ilmentää vallitsevaa kapea-alaista näkemystä, jonka mukaan riski on uhka yritystoiminnalle. Riskienhallinnan merkitys on kuitenkin pääsääntöisesti omaksuttu. Riskienhallinta tulisikin haastattelujen perusteella sisältyä ”*jokapäiväiseen, tämmöiseen sisäiseen toimintaan.*”

”No, mä en sanois, et kuinka tärkeänä vaan pitäs varmaan, et mihkä sitä sit vertaa, et onks se tärkeempi kuin joku toinen, mutta tota, must se on niinku tavallaan aika itsestään selvä asia niinku nykypäivänä, että yritykses on riskienhallinta ja niihin kiinnitetään niinku huomio eli-
kä tunnistetaan ne riskit .”

Riskienhallinta mielletään elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisissa yrityksissä perinteistä käsitystä mukaillen prosessiksi jolla, kuten Engblom (2003, 19) määrittelee, tarkoitetaan riskienhallinnan prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Tällöin riskienhallintaa ei välttämättä nähdä organisaatiolle arvoa tuottavana toimintona tai mahdollisuutena toiminnan kehittämiseksi. Riski ja sen kokonaisvaltainen hallitseminen kuitenkin parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä ja tavoitteiden saavuttamista. Viitteitä kokonaisvaltaisemman ja näin yritykselle arvoa tuottavan riskienhallintamallin soveltamisesta on kuitenkin olemassa. Seuraava ote on hybridioorganisaation edustajan haastatteluvastauksesta:

”Riskienhallinnan tavoitteena on turvata edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan häiriöttömäksi jatkumiseksi ja tosiaan pyritään ennakoimaan ja varautumaan siihen et ei tapahdu mitään odottamatonta tulokselle tai omaisuudelle tapahdu.”

Riskienhallinta tulisi ymmärtää vallitsevan riskienhallintaparadigman mukaisesti niin, että riskit ja niiden hallinta ovat yritykselle ja omistajille myös arvoa tuottava tekijä ja toiminto (Quinn 2005, 34). Vallitsevaa riskisuhtautumista kuvastavat myös yritysten käyttämät riskienhallinnan strategiat, jotka mukailevat perinteisiä riskienhallinnan keinoja ja niiden soveltamista ollen edelleen pääsääntöisesti siirtopainotteisia. Siirtopainotteisella strategialla tarkoitetaan Suomisen (2003, 160–161) mukaan sitä, että riskienhallinnassa on sovellettu riskienhallinnan keinoja, joilla riskit siirretään vakuutusyhtiön kannettaviksi. Tällöin ei välttämättä pohdita riskienhallinnan mukanaan tuomia mahdollisuuksia.

Corporate governancen mukainen riskienhallinnan suunnitelmallisuus sisältää myös riskienhallinnan strategiaprosessin, strategian laatimisen ja sen määrätietoinen noudattamisen. Toimialan osuustoimintayrityksissä riskienhallinnan strategioiden laatiminen ei kuitenkaan ole yleistä: *”Ei ole mitään strategioita tehty eikä mun mielestä ei oo mietitty...se on sillä lailla hoidettu vakuutuksilla ja toisaalta on pyritty hoitamaan ettei juuri tapahdu.”* Muutos vakuutuspainotteisesta strategiasta kohti kokonaisvaltaisempaa ja harkitumpaa hallintastrategiaa on jo osassa yrityksiä käynnissä, kuten seuraava hybridimallisen yrityksen edustajan haastatteluvastaus osoittaa: *”Aikasemminhan se oli lähes 100 prosenttia (vakuutusten osuus). Edelleenkin tänä päivänä sil on aika iso merkitys. Tai jos ajatellaan niin, et se vie kohtuuttoman paljon aikaa riskienhallinnasta. Kylhän se koko ajan laskee ja se muu puoli sitten nousee.”* Yritysten vakuutuspoliittiset keinot ovat kuitenkin edelleen pääroolissa riskienhallintastrategioita muotoiltaessa. Vastauksesta voidaan havaita, että rajallisten riskienhallinnan resurssien vallitessa vakuutustoiminta ja siihen liittyvä riskienhallinta imee riskienhallinnan voimavaroja muulta riskienhallintatyöltä. Tämän perusteella on siis tulkittavissa, että hybridien riskienhallinta ja niiden strategiat koostuvat

myös muista kuin siirtämiseen liittyvistä toimenpiteistä. Tätä päätelmää tukee myös seuraava hybridiorganisaation edustajan kuvaus edustamansa yrityksen riskienhallinnan strategioista:

”Vakuutukset on yks, mut se on yks pienen pieni murunen riskienhallinnas. Et oikeestaan koko meidän toiminta on, jokapäiväinen toiminta, se on riskienhallintaa...tärkeintä on tietenki kaikkiaan se, et se oma johtamisjärjestelmä toimii ja riskit hallitaan ja sitten tota vakuutusyhtiön kanssa haetaan ne paikat mihin voidaan niinkun kohtuullisella rahalla sitten turvaa saada ja semmosella strategialla ja politiikalla et me turvataan vakuutuksin... katetaan niinku katastrofien varalta.”

Tuottajaosuustoiminnallisten yritysten riskienhallintastrategioina käytetään organisaatiotyypistä huolimatta pääsääntöisesti siirtämiseen ja välttämiseen liittyviä toimenpiteitä. Havaittavissa kuitenkin on hybridiorganisaatioiden siirtymä kohti kokonaisvaltaisempaa riskienhallintaa ja sen mukaisia strategioita. Tähän johtaneita syitä, kuten riskienhallinnan parempi resursointi, käydään läpi tarkemmin jäljempänä.

Yrityksen määrittelemät ja käyttämät riskienhallinnan strategiat kuvastavat myös yrityksen halua riskinottoon. Strategioiden toteuttaminen, kuten Halla et al. (2003, 61) toteavat, ilmentää yrityksen riskinottohalua ja riskinkantokykyä. Päinvastaisesti, riskinottohalu kehystää myös käytettyjä riskienhallinnan strategioita ja tarkastelemalla yritysten riskinottohalua voidaan saada käsitys preferoiduista riskienhallinnan strategioista. Tutkimuksen perusteella elintarviketoimialan osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintastrategioita ohjaa pääsääntöisesti yritysten riskinottohalussa ilmenevä varovaisuus: ”*Kyl mä kuitenkin näkisin, niinku sanoin, et meil on tää varovainen tietyl taval tää yrityskulttuuri, et kyl se varmasti tähän vakuutuspainotteiseen menee.*” Tässä kohtaa eri organisaatiomallit eivät juuri eroa toisistaan. Varovaisuudella on merkitystä sekä riskinottohalun että riskienhallintakeinojen osalta. Tuottajaosuustoiminnallisten yritysten riskinottohalu on tällöin alhainen ja riskienhallintakeinot korostuvat siirto- ja välttämispainotteisina. Alhaisen riskinottohalun ja toimintaa ohjaavan varovaisuuden taustalla nähdään ensisijaisesti tuottajaomistajille maksettavan tilitys-

hinnan maksukyvyyn turvaaminen: ”*Meil on niinku tietty varovaisuus ja mustää varovaisuus tulee osaltaan siitä, että et omistajien tilipussi on aina kiinni tästä, kuukauden tilipussi.*” Haastattelujen perusteella yrityksen pääomien käyttöä ohjaa joko tarve yritysten jakokelpoisen pääoman palauttamiseen tai pääomasta maksettavan korvauksen siirtämiseen eri keinoin omistajille sekä pääomien tason vakauttaminen vakavaraisuuden säilyttämiseksi. Tällöin yritykset pyrkivät välttämään riskinottoa huolehtiakseen omavaraisuusasteelle määritetystä tasosta sekä varatakseen pääomia tilitysten sekä pääomasta maksettavien korkojen rahoittamiseen.

”Vois sanoa, et se riskinsietokyky ei oo ihan sama kuin jonkun pörssiyrityksen osalta, jossa sul on salkku ja se vähän vaihtelee, menee ylös ja alas. Mutta mä ainakin oletan näin, et jos niinku tilipussi vaihtelee kuukausittain kauheesti ja näin niin se on huomattavasti kiinnostavampi asia.”

”Yks tärkein kivijalka on vakavaraisuudesta huolehtiminen, omavaraisuusasteen tietynlainen sementointi ja se on riskienhallintaan liittyvä. Voidaanhan sitä ajatella niinkin, että me vaikka tilapäisesti 20 prosenttiin omavaraisuusaste lasketaan niin, että siitä seuraa sitä ja sitä hyvää. Mutta kuka menee takuuseen siitä, että seuraako siitä sitä hyvää. Parempi on sementoida semmoselle tasolle, niin me ollaan valmiita ottamaan vastaan mahdollisimman mahdollominakin tuntuvia huonoja aikoja.”

Vaikka pääomien tasosta huolehtiminen on monissa yrityksissä tärkeää ja omavaraisuusaste keskeinen toiminnan tunnusluku, muodostaa se osuustoiminnallisille yrityksille paradoksaalisen ongelman. Samaan aikaan, kun pääomarakenne on kiitettävällä tasolla, niiden tehoton käyttö ja ohjaamattomuus toiminnan kehittämiseen vaikuttavat kielteisesti toimintaedellytysten turvaamiseen. Toiminnan kehittämiseksi tarvittavia pääomia ei ole käytettävissä, jos omistajien käyttöön sidotulle tai ”puskuriksi” jätetylle pääomalle ei löydy korvaajaa. Nimenomaan tätä ongelmaa on pyritty korjaamaan yhtiöittämillä ja pörssilistaamalla osa yritysten toiminnoista. Edellä mainitulla on vaikutuksensa osuustoiminnalliseen riskienhallintaan. Jos riskinottohalu pidetään alhaisena, saattaa se osaltaan pienentää yrityksissä riskienhallinnan painoarvoa ja riskienhallinnan kehittymistä.

Tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä puolletulla pääomarakenteella on vaikutusta myös yritysten riskinkantokykyyn, koska jaettavissa tai käytettävissä olevan pääoman osa pyritään säilyttämään korkeana. Tämä on myös alhaisen riskinottohalun taustalla, sillä tällöin riskinkantokyky säilyy keinotekoisesti alhaisena ja rajoittaa riskinottoa:

”[...]Meil on tietty omavaraisuustavoite...Periaatteessa se liittyy siihen riskinottoon sillä tavalla kaikki, että tota kun me se on määritelty niin tottakai kun me tota...mietimme toimintoja, että saamme ne toteutettua, jonkun liikevaihdon kasvun tai tulostavoitteen. Me haemme niissä puitteissa riskejä... mut meil on tietysti aika maltillinen se, vaikkakin se on vahva, mut se on maltillinen ja must se on osa tätä riskienhallintaa, et me ei olla yltiöpäisiä riskienottajia.”

Riskinkantokyvyn rajoittuneisuus ei pelkästään vaikuta riskinottohaluun vaan sillä on toki seurauksena myös riskien realisoituessa ja niiden ylittäessä kantokyvyn rajat. Riskinkantokyky ja riskinottohalu ovat paljolti riippuvainen pääomien määrästä ja niiden saannista. Oletettavasti tästä johtuen hybridimallisten yritysten kasvu ja kehittyminen on ollut huomattavasti voimakkaampaa kuin vastaavien osuuskuntien.

Tutkimuksen perusteella osuustoiminnallisissa yrityksissä riskinottohalu ja -kantokyky on yleisesti sidottu omavaraisuusasteeseen. Tämä osaltaan on osoitus riskinkantokyvystä huolehtimisesta. Vakavaraisilla tuottajaomisteisilla, hybridimallisilla osuustoimintayrityksillä pääomia on suunnattu laajamittaiseen kansainväliseen kasvuun Itämeren alueella. Näiden yritysten kansainvälistymiskehitys osoittaa varovaisuuden vähentymistä sekä voimakkaasti lisääntyntä riskinottohalua ja -kykyä: ”*Selkeä riski on otettu menemällä aika mittavasti tonne Venäjän liiketoimintoihin mukaan, niin se on minusta tämmönen merkittävä, joka poikkeavaa tästä meidän varovaisesta linjauksesta.*” Riskinkantokyvyn turvaamiseen ja riskinottohalun määrittämiseen on pyritty esimerkiksi seuraavalla tavalla: ”*Meillä on kehittämishankkeita ja panostuksia kuten toiminnan laajentaminen ulkomaille, joka vaatii suuria taloudellisia panoksia. Meidän omavaraisuusaste ei saa missään olosuhteessa laskea alle 40:n. Se on yks selkeä reunaehto, jonka puitteissa toimitaan.*” Riskinottohalun kasvattaminen on edellyttänyt myös

tilityskykyyn liittyvissä periaatteissa joustamiseen. Hybrideissä kehitys, jonka esteenä on usein ollut tilityksiin sidonnaiset osuustoiminnallista riskienhallintaa leimaavat ja rajoittavat piirteet, on siis ollut merkittävää:

”Joo, kyl tällä hetkellä leimaa riskinottohalu. Siitä kertoo nää uutiset Venäjän liiketoimintojen kehittämisestä, et kylhän se on sitä riskinottohalua. Samoin kun on näiden yhteistyökumppaneiden hakeminen. Et kylhän se kuvastaa tätä laajentumishalua, joka ilman muuta on riskinottohalua samalla. Venäjän liiketoimintahan toisaalta liittyy tähän riskinottohaluun ja tilityskyvyssä joustamiseen.”

Tutkimuksen perusteella sekä kansainvälistymiskehitystä ja siihen liittyvää riskienhallintaa tarkastelemalla saadaan viitteitä siitä, että eräiden yritysten kohdalla siirtyminen vakuutuspainotteisesta riskienhallinnasta kohti kokonaisvaltaisempaa riskienhallintaa on jo käynnissä. Tämä toki edellyttää, että riskit kansainvälistymiskehityksessä on huomioitu. Kansainvälistymisprosessin yhteydessä tehdyistä aggressiivisista laajentamistoimenpiteistä huolimatta yritysten emansipaatio on pyritty toteuttamaan riskinkantokyvyille asetettujen raamien ja mittarien puitteissa. Katteluksen (2004, 16) mukaan riskinkantokykyyn suhteutettu riskinotto on avainasemassa organisaation menestyksen kannalta. Tuottajaomisteisten osuustoimintayritysten merkittävässä strategisissa hankkeissa päätöksiin voidaan, organisaatiomallista huolimatta, sanoa sisältyvän riskinkantokyvyn määrittely ja sen huomiointi. Kuitenkaan kaikessa toiminnassa tai kaikissa tilanteissa riskinkantokykyä ei ole määritelty:

”Mä joskus yritin kysyä sitä, että voidaaks laittaa jotkut tämmöset riskinotto rajat, niin mä en saanu siihen vastausta. Esimerkiks, kun mä kysyin, et mikä olis meille tämmönen katastrofaalisen suuri riski, niin oikeestaan se vastaus oli, et pitäis ruveta selvittämään sitä, mikä on se rahamäärä, et näitä tiloja alkais kaatumaan. Niin se ei...mä totesin, et se voi olla mulle liian iso haaste yrittää selvittää sitä kautta tätä asiaa.”

”Joo, en mä... mul on oikeestaan vaikea siihen sanoa ja kun nyt ollaan siinä tilassa, että edes kartoitus ei ole tehty niin...kun kartoitus ei ole tehty, niin ei voikaan laittaa suuruusluokkaan näihin riskeihin mikä vois tulla ilmi, kun tehdään kartoitus.”

Riskitietoinen päätöksenteko organisaation eri tasoilla edellyttää, että vastuullinen tuntee yrityksen riskienhallintastrategian ja valitsee riskienhallintakeinot tunnistettujen merkittävien riskien hallitsemiseksi riskienhallintastrategian mukaan. Strategian toteuttamisessa ja riskienhallintakeinojen valinnoissa tulee kuitenkin huomioida riskienhallintatoimenpiteiden kustannukset saatavaan hyötyyn verrattuna. Engblom (2003, 20) korostaa, että riskienhallinnan investoinnit tulee mitoittaa riskien koon mukaan. Tällöin tulee löytää riskien toteutumisesta aiheutuvien ja niiden hallintaan sijoitettujen resurssien välinen kokonaiskustannusoptimi. Tällä tarkoitetaan riskioptimin löytämistä kustannusfunktioiden leikkauspisteestä, jossa vahinko- ja riskienhallintakustannukset ovat alhaisimmat. Haastattelujen perusteella kustannusten optimointi toteutuu yrityksissä vaihtelevasti ja riskeistä riippuen. Yrityksissä on kuitenkin perusteellisesti tarkasteltu operatiivisen tason vakuutettavissa olevia riskejä ja arvioitu niiden vakuuttamisen järkevyyttä. Esimerkkinä tästä ovat raaka-ainekuljetukset. Kuljetuksissa tapahtuvien häiriöiden määrä ja niistä aiheutuvat kustannukset nähdään hyvin marginaalisia verrattuna vakuuttamisesta aiheutuviin kustannuksiin.

”[...]Niitä arvioidaan ja onhan meillä tiettyjä riskejä, jotka on sitte aateltu, että ne hyväksytään, et jos tulee niin me keitetään. Mutta asia on niinkun toki ajateltu sitte, että et kaikkee ei...jotain suojataan ja jotain vakuutetaan ja muuta”

Pääsääntöisesti riskienhallinnasta aiheutuvat kustannukset on arvioitu osana normaalia kustannuslaskentaa. Eri riskilajeihin kohdistuva kustannusarviointi ei kuitenkaan välttämättä perustu systemaattiseen prosessiin: *”Tavallaan on käsitelty (riskienhallinnan kustannukset vs. hyödyt), mut ei niin, että tätä ajattelutapaa olis saanu vietyä niihin yksittäisiin projekteihin, joita meil on tai systemaattiseks toiminnaks.”*

Tuottajaosuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnassa käyttämiä strategioita voidaan tunnistaa ja määritellä Suomisen (2003, 159) esittämällä tavalla, jolloin strategioiden ilmentymät voidaan selvittää tarkastelemalla

yrietysten suhtautumista tunnettuihin riskienhallintakeinoihin ja yrityksen suojautumista tunnistamiensa riskien varalta. Arvioitaessa tuottajaomisteisten osuustoimintayrietysten käytössä olevia riskienhallinnan strategioita ja -keinoja voidaan tutkimuksen perusteella luokitella yrityksissä käytössä olevat strategiat. Tässä voidaan käyttää Suomisen (2003, 160–161) laatimaa jaottelua, jossa riskienhallinnan strategiat muodostavat neljä luokkaa: 1. Monipuolinen ja harkittu hallintastrategia, jossa painotetaan ennaltaehkäisevää vahingontorjuntaa, laajaa riskienhallintakeinojen soveltamista ja vakuutusratkaisujen niveltämistä yrityksen riskienhallintapolitiikkaan, mutta vakuutusten asemaa ei kuitenkaan korosteta liikaa. Tämän strategian toteuttaminen edellyttää tarvittavien resurssien määrittämistä ja yrityksen omaa riskienhallintaosaamista, riskienhallinnan toimintapolitiikkaa ja riskinkantokyvyn määrittämistä sekä riskienhallinnan kustannusten ja hyötyjen optimointia. 2. Riskitietoinen strategia, joka edellyttää hyvää riskien ja riskinkantokyvyn tuntemista ja sen taloudellista hyödyntämistä. 3. Siirtopainotteisessa strategiassa riskit siirretään vakuutusyhtiön kannettaviksi, jolloin riskienhallinnan mukanaan tuomat mahdollisuudet suljetaan pois. 4. Neljännessä perusstrategiassa riskit jätetään sellaisinaan yrityksen vastuulle eikä riskienhallinnan suojaverkko riskin toteutuessa tarjoa yritykselle suojaa.

Kohdeyritysten vahinkoriskit ovat pääosin vakuutettuja. Vahinkoriskeissäkin kustannusten ja hyötyjen tarkastelu ja yhteensovittaminen on yleistä ja jotkut riskit halutaan toteutuessaan kantaa ja jättää näin yrityksen vastuulle. Liikeriskejä taas on vaikea, ellei mahdotontakin vakuuttaa. Niiden hallintaan joudutaan soveltamaan muita mahdollisia strategioita. Riskienhallinnan kantokyvyn määrittelyn ja siihen mitoitettujen voimakkaiden laajentumisstrategioiden ja -toimenpiteiden perusteella osa yrityksistä soveltaa myös riskitietoista strategiaa. Sekä vahinko- että liikeriskeissä kohdeyritykset soveltavat erilaisia, hallittavista riskeistä riippuvia riskienhallinnan menetelmiä tai strategioita, jotka Engblomin (2003, 21) mukaan voidaan jakaa riskin pienentämiseen, siirtämiseen, välttämiseen, jakamiseen ja omalla vastuulla pitämiseen eli hyväksymiseen sekä optimointiin. Haastat-

telujen perusteella toimialan osuustoiminnallisissa yrityksissä noudatetaan juuri Engblomin esittämiä yleisiä strategioita vaihtelevasti, mutta kuitenkin niin, että vallitsevin strategia liittyy Suomisen esittämään luokkaan kolme eli siirtopainotteiseen strategiaan.

Kirjallisuuden esittämää riskienhallintaparadigmaa ja corporate governancen mukaista riskienhallintaa ilmentää edellä esitetyn luokittelun kohta yksi. Tuottajaosuustoiminnallisten yritysten riskienhallinta sisältää osia monipuolisen ja harkitun riskienhallintastrategian noudattamisesta, mutta puhtaasti tätä strategiaa noudattavia yrityksiä ei ole. Vaikka yritysten toteuttamat strategiat saattavatkin ilmentää tässä strategiassa vaadittavia elementtejä, riskienhallinnassa ilmenevät puutteet eivät suoraan kategorisoi yrityksiä tähän luokkaan. Perusteluja tälle saadaan tarkastelemalla seuraavassa tarkemmin riskienhallinnan toteutusta ja organisointia.

4.3.2 Riskienhallinnan liittyminen organisaation toimintaan ja tavoitteisiin

Riskienhallinnan tulisi linkittyä Linnan (2006, 10) mukaan liittää osaksi koko organisaation päivittäistä toimintaa sekä normaalia liikkeenjohtoa, jotta riskityöskentelyn erillisyys poistuisi ja riskeihin reagointi nopeutuisi. Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä operatiivisen tason riskienhallinta on integroitu koko organisaation kattaviin toiminta- ja laatujärjestelmiin. Tämä takaa riskienhallinnan sisällyttämisen yritysten jokapäiväiseen toimintaan ja ydinprosesseihin. Laatu- ja toimintajärjestelmiin liittyy kuitenkin puutteita, jotka kaventavat niiden sisältämän riskinäkökulman laaja-alaisuutta:

”Operatiivisella tasolla mietitään hirveesti häiriöitä, mikä häiritsee prosessia ja se ei sinänsä välttämättä oo sitä riskiä...meidän laatujärjestelmät perustuu enemmän tämmösen häiriön poistamiseen, kun riskihän on semmonen iso juttu.”

Laatu- ja toimintajärjestelmistä huolimatta toiminnallisella tasolla ei tehdä kokonaisvaltaisesti erillistä ja systemaattista, toiminnan kaikki riskit huomioivaa riskienhallintatyötä. Myös hallituksen erillistä riskienhallintatyötä on verrattain vähän. Hallituksissa tehtävälle työlle on ominaista keskittyminen operatiivisiin kysymyksiin, usein riskienhallinnan kustannuksella. Riskienhallinta hallituksissa on pääsääntöisesti sidoksissa yrityksissä käynnissä oleviin strategisiin hankkeisiin. Operatiivisella tasolla mahdollisesti tehtävää riskienhallintaa taas ohjaavat ajan ja tarvittavien resurssien puute sekä operatiivisen tason haluttomuus ja kypsymättömyys riskienhallintanäkökulman omaksumiseen:

”[...]Se ois tietysti ihan kaunis ajatus, että pitäis riskienhallinta olla aina mukana kaikessa toiminnassa ja toimintasuunnitelmissä, missä tahansa niitä tehdään. Mutta mä luulen, että se niinkun ei kauheen hyvin onnistu organisaatios siitä syystä, että porukal on niin paljon kaikkee tekemistä. Et jos ne vielä vääntää sen toimintasuunnitelmansa kerran vuodessa tai jotakin muuta, tai kuinka usein sitä tehdään tai, jos aatellaan ihan strategiaa, niin kyl siinä riskiä ihan tulee, mut ihan oikeesti sitten, että ne olis niinku mietitty ja tota, miten niitä voidaan niinku eliminoida ja muuta niin, mun mielest siin tarvitaan, näin ite ainakin näkisin, niinku asiantuntija-apua ja joku jolla on se vastuulla.”

Erolan & Loudon (2000, 17) mukaan riskienhallinnan painottaminen ja systemaattinen toteuttaminen koko yrityksen tasolla tapahtuvana prosessina parantaa tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta riskienhallinnan vastuun siirtäminen laajasti koko organisaatiolle muodostaa riskienhallinnasta näkyvän osan organisaation toimintaa, sitouttaa henkilöstöä riskienhallintatyöhön ja tukee strategisen ajattelu- ja toimintatavan kehittymistä henkilöstön keskuudessa. (Suominen 2005, 165) Haastattelujen perusteella Erolan ja Loudon sekä Suomisen ilmaisemien kokonaisvaltaisen ja koko henkilöstön kattavan riskienhallintatyön ansiot eivät vielä toistaiseksi tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä realisoidu: *”Meillä ei ole varsinaista riskienhallintaa olemassa vaan se tapahtuu muun työn ohella ja varmasti sillä lailla, että porukka ei itte tiedä, että ne tekevät muun työn ohella riskiasioitakin, että hoitavat asiat sillä lailla, että mitään ei saa tapahtua.”*

Osuustoiminnallisten yritysten käsitys riskienhallinnan asianmukaisuudesta ja kattavuudesta vastaa yleisesti melko hyvin kirjallisuudessa esitettyjä teesejä. Riskienhallintaprosessin eri osatoiminnot on kohdeyrityksissä tiedostettu. Yrityksissä nähdään myös, että riskienhallinta tulisi liittää osaksi toiminnan johtamista ja sen tavoitteita. Tämä on yhdenmukainen Hirvosen et al. (2003, 231) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan riskienhallinta tulisi sisällyttää osaksi toiminnan johtamista sen menestyksellisen prosessin vahvistamiseksi.

Käytännössä riskienhallinnan sitominen päivittäiseen päätöksentekoon ja johtamiseen näkyy tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä kahtalaisesti. Yhtäältä katsotaan, että riskienhallintanäkökulma ei näy päivittäisessä operatiivisessa johtamisessa eikä toiminnan ohjaamisessa. Toisaalta esiin nostetaan riskienhallinnan onnistumisen esimerkkejä: yritysmuoto on menestynyt vertailukelpoisella tavalla toimialallaan, eikä poikkeamia muihin yritysmuotoihin tässä suhteessa ole. Lisäksi yrityksissä katsotaan, että riskienhallinnan huomioiminen on riippuvainen yksittäisestä yrityksestä ja toimialasta. Riskienhallinnan integrointi yhtiön päivittäiseen toimintaan on kuitenkin tärkeää. Baldoni (2004, 10) kiteyttää, että tehokas riskienhallinta edellyttää välitöntä reagoitua havaittuihin uhkiin. Tällöin riskienhallinta tulee liittää osaksi koko organisaation päivittäistä toimintaa sekä normaalia liikkeenjohtoa ja päätöksentekoa, jolloin riskityöskentelyn erillisuus poistuu ja riskeihin reagointi nopeutuu. Voidaan katsoa, että yrityksissä riskienhallintaa ei vielä toistaiseksi ole otettu omaksi teemakseen operatiivisessa toiminnassa:

” Se (riskienhallinta-aspekti) ei näy millään lailla (päivittäisessä päätöksenteossa ja johtamisessa). Kyl mä oon vakuuttunu, että työnjohtajat ja päälliköt, jotka valvovat tuotantoa ja myyntiä ja niin poispäin, ei ne erikseen mieti, et minkälainen riski täs hommassa on. Ei ne ota sitä niinku omaks työks vaan se vaan tapahtuu muun työn ohella ja siin on aina se riski, että jotain oleellinen riski jää huomaamatta, kun ei erikseen niinku etsi sitä riskiä.”

Riskienhallinnan liittäminen toiminnan johtamiseen edellyttää yrityksen menestystekijöiden ja tavoitteiden kytkemistä osaksi riskienhallintaproses-

sia. Cossin (2005, 5) edellyttää myös riskienhallinnan sisällyttämistä yrityksen arvojärjestelmään. Arvojärjestelmä ohjaa voimakkaasti tuottajamisteisten osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaa. Tämä on tullut esille jo riskinottohalua käsittelevässä kappaleessa. Yritysten arvojärjestelmään kuuluu osaltaan toiminnan varovaisuus:

”Minust se istuu meidän arvoihin ihan hyvin, siinä mieles, että jotenkin tuota, meil on varmaan täs yrityskulttuuris ihan tota tietysti niinkun...tai josta arvot ovat heijastuma. Ykshän on tämmönen varovaisuus, mikä tulee täst mejän omistajataustasta myöskin. Et siinä mieles ja toinen mikä mun mielest on ihan arvotaustas, on tämmönen niinku...toimitaan eettisesti liiketoiminnas. Ne kummatkin on mun mielest vahvasti meidän arvoissa ja siinä arvopohjassa ja tavas toimia, miten mejän yritykses toimitaan. Mut ehkä se ensimmäinen erityisesti, et meil on niinku tietty varovaisuus.”

Yrityksissä tavoitteet ja riskienhallinta ovatkin melko yleisesti liitoksissa toisiinsa. Riskit on useimmiten huomioitu strategian laadinnassa, kuten seuraavan haastateltavan kommentti osoittaa: *”Ne lähtee siitä, et kun tehdään tää kartoitus, niin strategiasta ja tavoitteista ja suunnitelmista, et ne on niinku siinä taustalla...et ne olis niinku strategialähtösiä.”* Riskien liittäminen yrityksen strategiaan ei kuitenkaan ole yksiselitteisen kattavaa:

”[...]Mut ei olla vielä pystytty esimerkiks tekemään sitä, et jos ajatellaan riskien tunnistamista, että se olisi yhteinen prosessi tän strategiaprosessin kanssa...on halu, että näitä yhdistettäis, mutta se ei oikein oo pystyny toteutumaan vielä. Sellasta erillistä riskienhallinta-ajattelua ei välttämättä oo sen strategiaprosessin yhteydessä. Siel on yhtenä osana kyllä riskit, mutta että se pohjautuis oikeesti selvitettyihin riskeihin niin...”

Perusteellinen riskien ja niiden hallinnan liittäminen strategiaan ei ole yleistä, vaikka nykyinen yritystoiminta ja toimintaympäristö kuitenkin edellyttävät Panningin (2006, 88) tavoin riskienhallinnan kytkemistä yrityksen strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin.

4.3.3 Riskien kartoittaminen

Riskien tunnistaminen ja kartoitus on riskienhallintaprosessin keskeisin vaihe, kuten Rescher (1983, 7) painottaa. Riskikartoitukset tulisi suorittaa kokonaisvaltaisesti koko organisaatiossa. Riskienhallinnan vastuiden ja riskien omistajuuden yksityiskohtainen määrittely tulee vyöryttää kullekin vastuualueelle ja yksikölle, jotka seuraavat parhaiten tiedostamiaan ja vastuulleen kuuluvia riskejä, joita tunnistetaan ja arvioidaan systemaattisissa riskikartoituksissa. (Halla et al. 2005, 73) Tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä riskien kartoitus ja seuranta keskittyy pääsääntöisesti hallituksen työskentelyyn. Liiketoimintayksiköiden ja eri toimintojen riskikartoitukset ovat satunnaisempia ja harvempia sekä lisäksi lähinnä liiketoimintajohtoon tehtävänä. Liiketoimintajohto on kuitenkin osallisena riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa, kuten kirjallisuudessakin edellytetään. (esim. Hannula 2003, 144–145). Parhaimmassa tapauksessa liiketoimintajohto osallistuu koko yhtiön koskevien riskien analysointiin. Yleisesti liiketoimintajohtossa kuitenkin pyritään tunnistamaan ja arvioimaan toiminnon toimintaa ja siihen liittyviä operatiivisia riskejä, mutta säännöllisiä ja systemaattisia prosesseja eivät kartoitukset yleisesti ole.

Strategisesti merkittäviä riskejä pohditaan lähinnä ylimmässä johdossa ja hallitustasolla. Hallituksen riskienhallintatyö liittyy pääsääntöisesti vireillä oleviin strategisiin hankkeisiin eikä erillisiä jatkuvia ja systemaattisia riskikartoituksia yleisesti tehdä, kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi: *"Kyl varmaan hallitus ottaa riskit huomioon, kun tekevät päätökset. En sano, ettei voisi olla niinku vielä paremmin ja sanotaan etukäteen eri asioina enemmän niinku työn alla...ettei ainoastaan niinku muiden päätösten yhteydessä olis otettu huomioon vaan se voisi olla omana asianaan."* Koko organisaation osallistuminen kartoitusprosessiin minkään riskilajin osalta ei ole yleistä. Tutkimuksen perusteella tämä tilanne osittain korjaantuu, jos yrityksessä on riskienhallinnan resurssit ja omaa riskienhallinnan osaamista. Tämä tarkoittaa tuottajaomisteisten osuustoiminnallisten yritysten tapauksessa käytännössä erillisen riskienhallintatoiminnon olemassaoloa.

Edellytyksenä on toiminnon olemassaolon lisäksi toiminnon ja hallituksen välinen yhteistyö, jonka on oltava tiivistä. Seuraava sitaatti kuvastaa hybridin, jossa on riskienhallintatoiminto, riskiarviointityötä:

”Sanotaan nyt näin, et meillä se on sekä että (riskien arvioinnin sykli: jatkuvaa vai hankkeiden yhteydessä). Et tää tämmönen varsin kokonaisvaltaisen riskienkartotus tapahtuu tietyn aikavälein, mut sen lisäksi, kun on erityyppisiä hankkeita ja tän tyyppisiä...niin et sekä että”

Siitä huolimatta, että hallituksen erillinen riskienhallintatyö ei olekaan osa hallituksen normaalia työjärjestystä, haastattelujen mukaan riskiaspekti kuitenkin sisältyy hallituksessa käytäviin keskusteluihin ja liiketoiminnan arviointeihin. Hybrideissä, joissa riskienhallinta on erillinen toiminto, riskejä pyritään tunnistamaan hallituksen riskikartoitusten lisäksi myös operatiivisella tasolla, jolloin riskikartoituksia tehdään tai niitä päivitetään erillisenä toimenpiteenä vuosittain. Myös yrityksissä, joissa ei ole riskienhallintatoimintoa, hallituksessa riskejä pyritään tunnistamaan ja arvioimaan vuosittain. Operatiivisella tasolla riskianalyysit ovat näissä yrityksissä harvinaisempia. Riskikartoitusten ja -arviointien määrä kasvaa sitä mukaa, millainen yrityksen taloudellinen tilanne on. Huonommin voivat yritykset kartoittavat riskejään useammin. Lisäksi olennaiset muutokset toimintaympäristössä, kuten merkittävät liiketoiminnalliset ja strategiset hankkeet, lisäävät tarvetta riskikartoitusten tarkistukseen ja arviointiin:

”[...]Oikeestaan nää profiilit ja tavallaan ne rajat me luodaan niinku kerran vuodessa, mut sit miten se toteutuu, niin sitä tarkastellaan kuukausittain, että miten niissä pysytellään. Mutta tavallaan kyl me tehdään tämmöstä vuositason jaksotusta siinä, että miten mennään ja vielä, että siihen tehdään vielä sitten taas tämän pidemmän, karkeesti ehkä viiden vuoden ikkuna niistä linjauksista. Sit vaan kuukausitasolla, kun asioita tapahtuu, niin sitä arvioidaan ja sitten tehdään tarvittavat muutokset, jos joskus se sitten tulee. Mut esimerkiks nyt, kun meillä on tiedossa, että tällä sektorilla käy niinku mahdoton turbulenssi, niin me tässä nyt kaiken varalta jo alkukesästä tehtiin tämmöset, sanotaan, että eri vaihtoehdot huomioonottavat riskilinjaukset, jossa sitten voi tulla erilaisia skenaarioita eteen, niin meillä on eri toimintamallit valittu niihin jo etukäteen.”

Haastateltava tuo edeltävässä sitaatissa esiin, että yrityksissä tehtävään riskityöhön liittyy myös ”skenaariotyöskentely”. Kuitenkin riskien jatkuva muodonmuutos saattaa johtaa tilanteeseen, jossa etukäteen muotoillut valmiit toimintamallit eivät ole soveltuvia kyseiseen tilanteeseen. Tällöin korostuu riskienhallintamenetelmien toimivuuden jatkuva arviointi. Vaikka hankkeiden yhteydessä tehdään riskikartoituksia ja riskianalyysyjä, on tärkeää, että riskinäkökulma kulkee hankkeen mukana alusta lähtien. Ongelmana saattaa olla riskinäkökulman korostuminen vasta hankkeen edettyä mahdollisesti jo pitkällekin:

”Tämmösiin investointeihin liittyvät riskit, et jos meil on joku isompi hanke tulossa...ikävä kyl se edelleenkin tapahtuu niin, et hanketta viedään aika pitkälle eteenpäin ja sitten, kun lähtee kysymään, et mitä riskejä siin on ollu ja tunnistettu niin... Se riskien tunnistaminen, et sen ajattelun sais vietyä alust lähtien ja että mitä ne riskit voi olla.”

Ongelman yleistettävyyttä ei voi tutkimuksen perusteella tehdä. Riskien jälkijättöinen tunnistaminen ja analysointi projektien yhteydessä saattaa kuitenkin olla hyvin vahingollista hankkeen toteutumisen ja siihen liittyvien riskien realisoitumisen kannalta.

Operatiivisen tason riskienhallintatyö tehdään tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä yleensä liiketoimintayksiköiden ja toimintojen johdossa, joka Leinon et al. (2005, 130) myös kuuluu heidän tehtäviinsä. Analyysyjä tehdään osassa yrityksiä säännöllisesti. Tutkimuksen perusteella kartoitustyön jatkuvuuden ja niiden laatimisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä on erillinen riskienhallintatoiminto, joka vastaa kartoitusten toteuttamisesta. Näin ollen kartoitustyö on systemaattisempaa ja jatkuvampaa yrityksissä, joissa riskienhallinta on eriytetty toiminto. Tutkimus myös osoittaa, että riskienhallinnan toteuttaminen corporate governance -periaatteiden mukaisesti tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä edellyttää, että yrityksessä on riskienhallintatoiminto, joka tukee ja koordinoi liiketoimintayksiköiden ja toimintojen riskienhallintatyötä sekä auttaa niitä huomioimaan riskit omassa päätöksenteossaan. Muutoin kartoituksia ja riskienhallintaa ei välttämättä voida toteuttaa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Riskien tunnistamiseen ja arviointiin ei osallistu koko henkilöstö. Yleensä-
kään henkilöstö ei osallistu riskienhallintatyöhön niin, että riskienhallinnas-
ta keskusteltaisiin toimenpiteenä tai että se tiedostaisi riskienhallintaa te-
kevänsä. Myöskään liiketoimintajohdon riskienhallinta ei välttämättä ole
systemaattinen prosessi eikä riskien tunnistaminen ja arviointi kohdistu
riittävän laajasti toimintoa ja koko yritystoimintaa uhkaaviin riskeihin. Tästä
syystä yritysten riskienhallintaa ei voida kutsua täysin kokonaisvaltaiseksi.
Riskityötä operatiivisella tasolla tehtäessä siihen kuitenkin pääsääntöi-
sesti osallistuvat kokonaisvaltaisesti liiketoimintayksiköiden ja toimintojen
johto, joten kattavaa, koko toimintaa koskevaa riskityötä yrityksissä tästä
näkökulmasta tehdään:

”En sitä kyllä ihan kokonaisvaltaiseksi vois kuvailla, jos nyt kriteerinä
käyttää, et koko henkilöstö niin...Liiketoimintayksiköiden johto, sehän
on niis mukana, et me käydään just nää keskustelut sen johtoryhmän
kans laajemminki ja sen lisäksi vielä erikseen tuotantolaitoksittain ja
näin päin pois. Että siinä mielessä, et jos se riittää tasoks, et jokaisen
lattiaan saakka ei tarvii olla mukana niin sit sanosin et on.”

Koko henkilöstön osallistumattomuutta riskienhallintaan ja siihen vaikutta-
vina syinä perustellaan riskienhallinnan osaamisen ja tarvittavien resurssi-
en puutteella. Osaamisen puute johtaa riskityön tehottomuuteen ja riski-
työssä tarvittavan ajan ja ohjauksen puute vaikuttavat siihen, että henki-
löstöä ei saada mukaan riskityön tekemiseen. Henkilöstön asiantuntemat-
tomuuden lisäksi kaikissa yrityksissä myöskään liiketoimintajohdon am-
mattitaito ja asiantuntemus eivät riitä riskienhallintatyön itsenäiseen ja vas-
tuulliseen toteuttamiseen. Tämä saattaa johtaa suppeaan käsitykseen ris-
kistä ja ehkäistä riskien riittävää havainnointia. Havainnoinnissa korostuu
riskienhallinnan osaaminen ja ohjaus:

”Strategiassahan toiminnot joutuu miettimään ne keskeiset riskinsä.
Silloin keskeisiks riskeiks tulee tämmösii asioita, kun henkilökunnan
jaksaminen ja...mä sanoisin, et pikkasen toisarvoisia riskejä kuiten-
kin. Se toimii sillä tavalla, että joku sanoo ihan jonkun arkipäiväsen,
yksinkertasan totuuden ja sitten kun muutaman totuuden yhdistää oi-
kein, niin mun mielest me ollaan löydetty monta strategisesti tärkeää
asiaa. Kun ne yhdistetään, saadaan sanotaanko synteesi näist yksit-

täisistä riskeistä...kun ne saa koottuu semmoseen isompaan ympäristöön, et se on riskienhallinnan roolia tässä.”

Riskienhallintatoiminto voi siis toimia merkittävässä roolissa liiketoimintojen havaitsemien riskien tulkitsemisessa ja yhdistämisessä, mikäli riittävää ja tähän tarkoitukseen soveltuvaa osaamista ei muuten organisaatiossa ole. Riskienhallintaosaamisen lisäksi toinen vaikuttava tekijä yksilön subjektiivisiin mahdollisuuksiin tai kykyihin havaita riskejä on yrityksen riskikulttuuri. Riskikulttuurin muodostuessa tuki riskienhallinnan toteuttamiselle ja onnistumiselle vahvistuu. Katteluksen (2004, 16) mukaan riskien kartoitus sisältää myös riskien yksilöinnin ja luokittelun, jossa riskien seuraukset ja vakavuus arvioidaan, riskit priorisoidaan ja niille määritetään hyväksyttävä taso. Yrityksissä, joissa riskejä on pyritty tunnistamaan ja arvioimaan, riskianalyysi on yleisesti tehty.

4.3.4 Riskien ja riskienhallinnan arviointi ja sen organisointi

Riskienhallintaprosessin valvonta ja vaikuttavuuden arviointi tulee tehdä säännöllisesti. Suominen (2003, 31) painottaa, että riskienhallinnan hyödyllisyys voidaan varmistaa, jos hallintaa valvotaan ja arvioidaan useita kertoja vuodessa. Sisäiset tarkastajat ry:n (2003) mukaan hallituksen vastualueisiin kuuluu organisaatioiden riskienhallinta- ja valvontajärjestelmien olemassaolon lisäksi järjestelmän asianmukaisuuden ja riittävyys seuranta. Tällöin valvonnan organisointi kuuluu myös hallituksen tehtäviin. Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä tiedostetaan, kenen vastuulle prosessin valvonta ja arviointi kuuluu. Myös käsitys siitä, kuinka usein riskienhallintaa tulisi seurata ja arvioida, on oikeansuuntainen. Säännöllisten arviointien lisäksi riskienhallintaprosessia arvioidaan toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten perusteella sekä yksittäisten riskienhallintatoimenpiteiden jälkeen. Riskinkantokykyä ja riskinottohalua määritellään, aivan Blummen et al. (2005, 79) esittämän mallin mukaisesti vuosittain. Riskinkantokyvyn ja riskinottohalun säännöllisen määrittelyn ohella niiden

arviointia tapahtuu liiketoiminnan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muuttuessa.

Leinon et al. (2005, 130) mukaan hallituksen tulisi vähintään kerran vuodessa käydä riskiarviointi läpi kokonaiskuvan saamiseksi yrityksen riskiasemasta ja riskienhallinnan tilasta. Tutkimuksen valossa hallitustasolla yrityksen riskiarvioinnit käydään läpi tapauksesta riippuen joko vuosittain tai ei ollenkaan. Riskiarviointien läpikäyntiin on vaikuttamassa myös yrityksen liiketoiminnan tila. Lisäksi arviointi on riippuvainen siitä, onko systemaattinen riskiarviointi tehty sekä missä muodossa se on laadittu. Riskiarvioita voidaan käsitellä myös hallintoneuvostossa. Arviointien säännöllisyyden, mutta ei välttämättä kattavuuden takaa vakuutusten vuosittainen tarkistaminen: *"Vakuuttamisen näkökulmasta se keskustelu on aika jatkuvaa ja järjestelmällistä, vähintään kerran kaks vuodessa."*

Riskienhallinnan ja sen vaikuttavuuden arviointi tulee tehdä kaikilla riskienhallinnan ja organisaation tasoilla ja riskienhallintaprosessin eri vaiheissa. Strategisella tasolla tehtävien riskienhallintatoimenpiteiden arviointi on tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä yleistä. Operatiivisen tason arvioinnin nähdään sisältyvän laatujärjestelmiin, jolloin erillistä arviointia tällä tasolla ei juurikaan tehdä. Tämä on sinänsä luonnollinen seuraus siitä, että riskienhallintaa ei ns. "lattiatasolla" toteuteta: *"Niin, se voi jonain päivänä näin olla, mut ei, mä en osaa sitä kuvitella enkä näe sitä. Meil ylipäätänsä tämäntapainen auditointi on aika harvinaista, et enemmän se keskittyy tonne laatujärjestelmiin."*

Riskienhallinnan arviointia tulisi kuitenkin suorittaa myös operatiivisessa johdossa. Haastattelujen perusteella arviointien suorittaminen on kuitenkin haasteellinen tehtävä kaikilla organisaation tasoilla johtuen riskien vaikeasti määriteltävästä luonteesta. Arviointia vaikeuttaa myös hallintatoimenpiteiden abstraktius varsinkin strategisella tasolla. Mitä strategisemmista riskeistä on kyse, sitä vaikeampaa niiden seuranta ja arviointi on. Sama

koskee niiden mahdollista hallintaprosessia. Seuranta ja arviointia helpotaisi riskien tiiviimpi kytkeminen osaksi strategiaprosessia:

”Nää on enemmän tämmösiä strategisia kysymyksiä, jotka sitten mun mielestä, jos tää nyt toimis oikein, niin seuranta tulis sitä kautta, että tää olis osa sitä strategiaprosessia, jolloin se sitten vaikuttais strategiaan. Se ei vielä toteudu ihan niin.”

Riskienhallintaprosessin arviointiin vaikuttaa myös prosessilla hallittavien riskien luonne. Esimerkiksi rahoituksen osalta riskien arviointi ja seuranta on helpompaa, ja rahoituksen piirissä niitä myös systemaattisemmin tehdään. Riskeihin liittyvä arviointia voidaan helpottaa ja arviointiin liittyviä ongelmia lieventää valvonnan ja arvioinnin paremmalla organisoinnilla.

Hallituksen tarkastusvaliokuntaa ei yleisesti ole tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä, huolimatta siitä, että joidenkin osuustoiminnallisten yritysten koko on varsin merkittävä ja jotka lisäksi organisaatorakenteensa puolesta kuuluvat listayhtiöille tarkoitettujen corporate governance-suositusten piiriin. Lisäksi EY:n direktiiviudistus tulee lähiaikoina asettamaan suurimpia osuustoiminnallisia yrityksiä tilanteeseen, joissa valiokunnan perustaminen on pakollista.

Tarkastusvaliokunnan avulla hallitus voi merkittävästi helpottaa ja tehostaa riskienhallintatyötään, sillä tarkastusvaliokunnan keskeisenä roolina on avustaa hallitusta sen riskienhallintaan kohdistuvassa ohjaus- ja valvonta-tehtävässä ja asianmukaisuuden arvioinnissa (Wahlroos 2003, 16–17). Tarkastusvaliokunnan perustaminen, kuten yleisesti valvonnan tehostaminen, nähdään tuottajaosuustoiminnallisten yrityksissä periaatteessa tarpeellisenä. Tarve kuitenkin riippuu organisaation koosta eli mitä suurempaan ja monimutkaisempaan organisaatioon valiokunta perustettaisiin, sitä suurempana nähdään sen hyöty. Osuustoiminnallisissa yrityksissä esiintyviä hallintoneuvoston tarkastusvaliokuntia on tapausyrityksissä ollut, mutta niitä on merkityksettöminä lopetettu. Joissakin yrityksissä on ns. hallinnon tarkastusryhmä, jossa saattaa olla myös yrityksen tilintarkastaja jäsenenä. Nämä ryhmät koostuvat usein omistajajäsenistä eivätkä ole keskittyneet

riskienhallinnan kysymyksiin, jolloin ryhmien toiminta ei perustu riippumattomuuteen ja asiantuntemukseen sillä tasolla, että ne korvaisivat tarkastusvaliokunnan tai sisäisen tarkastuksen. Yrityksissä koetaan yleisesti, että ulkoiset tarkastustoimenpiteet eli käytännössä tilintarkastus, on riittävän tehokas riskienhallintaprosessin arvioinnin väline. Tilitarkastajia käytetäänkin usein kontrolloinnin apuna. Joissakin yrityksissä se nähdään yhtiön tärkeimpänä ja ainoana tekijänä riskienhallinnan kontrolloinnissa. Ulkoinen auditointi esimerkiksi laatu- ja toimintajärjestelmien suhteen tapahtuu myös satunnaisesti, mutta niiden tehokkuus juuri riskienhallinnan osalta aiheellisesti kyseenalaistetaan:

”Sitä se on, sen ajatellaan...ja mitähän mä nyt sanoisin, mun mielest meilt ei nyt välttämättä kauheesti täältä sisältä löytyiskään...siitä ei olis kauheesti ehkä hyötyä semmosesta sisäisestä valvonnasta riskienhallinnan osalta. Kyl siinä mielessä ulkoinen valvonta on paljon tehokkaampaa.”

”Meillä on tehty ulkosia auditointeja, mutta mun mielestä heidän kykynsä on vähän heppoinen arvioida riskienhallintaa, kun se yleensä perustuu tähän laatu- ja toimintajärjestelmän arviointiin. Jos mä nyt sanon, et ei tää kauheen hyvin valvottua ole meillä tää riskienhallintaa.”

Suurimmissa elintarvikealan osuustoiminnallisissa yrityksissä on perustettu sisäisen tarkastuksen osasto. Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa on merkittävä. Sisäisen tarkastuksen tarkoituksen kiteyttää IIA (2004): sisäisen tarkastuksen tehtävänä on varmistaa riskienhallintaprosessin toimivuus ja että riskit on oikein havaittu, arvioitu ja käsitelty sekä arvioida riskienhallintaprosessia ja riskeistä raportointia. Se voi myös avustaa riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että varsinkaan yrityksissä, joissa sisäisen tarkastuksen toimintoa ei ole luotu, ei voida varmistua riskienhallintaprosessin kattavuudesta ja asianmukaisuudesta riittävällä tasolla.

Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä riskienhallintatoimenpiteitä arvioidaan tapauskohtaisesti, mutta systemaattista ja objektiivista tarkastusta ja arviointia ei voida toteuttaa, mikäli yrityksessä ei ole sisäisen tar-

kastuksen toimintoa. Elintarviketeollisuuden hybridimallisten osuustoimintayritysten ja suurimpien osuuskuntien toiminnan laajuus edellyttäisi tehokkaan ja erillisen sisäisen tarkastuksen toiminnon organisointia, jolla osaltaan voitaisiin varmistaa yrityksen tehokas ja tuloksellinen toiminta sekä informaation luotettavuus. Tutkimuksen perusteella sisäisen tarkastuksen olemassaolo ei kuitenkaan takaa riskienhallinnan tehokkuutta. Yrityksissä, joissa sisäisen tarkastuksen toiminto on perustettu, toimintoa ei välttämättä osata hyödyntää riskienhallintatyössä tarvittavalla laajuudella ja toiminnon tarkoituksen mukaisesti. Sisäinen tarkastus ei myöskään ole välttämättä organisatorisesti oikein sijoitettu. Vaikka objektiivisuutta yleisesti korostetaan olennaisena valvonnan periaatteena, useissa tapauksissa sisäistä tarkastusta ei pidetä täysin objektiivisena sen organisatorisen aseman vuoksi. Osittain myös tästä syystä sisäisen tarkastuksen painopistealueita ei ole ohjattu riskienhallintaan eikä valvonta toiminnon osalta ole riittävää:

”Mul on itse asias toivomuksena ollu, et he olis tehny sellasia tiettyjä tarkastuksia riskienhallintaan liittyen, mut se ei oo kyl ainakaan toteutunu. Se on varmasti myös resurssikysymys, et yks henkilö ei pysty sit kauheesti tekee.”

Sisäisen tarkastuksen tekemää valvontatyötä tehdään kuitenkin jossain määrin osassa yrityksiä, mutta sen riskienhallintaan liittyvät tehtävät on toteutettu varsin satunnaisluonteisesti. Hallitustasolla sisäistä tarkastusta ei hyödynnetä riskienhallintatyössä eli riskien ja riskienhallintaprosessin arvioinnissa sekä valvonnassa. Näin ei tee myöskään riskienhallintatoiminto, jos yrityksessä sellainen on. Sisäisen tarkastuksen rooli riskienhallinnassa voidaan nähdä olevan heikentyvä, sillä yritysten kustannussäästöt ovat ulottuneet myös tarkastustoimintoon ja näin vaikuttaneet sisäisen tarkastuksen resursointiin.

On erittäin harvinaista tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä ja suomalaisessa elintarviketeollisuudessa yleensä, että yrityksiin on perustettu erillinen riskienhallintatoiminto, jonka johdossa on tähän tehtä-

vään palkattu henkilö. Kohdetapauksista yhdessä näin on tehty, sisäisen tarkastuksen toiminnon perustamisen lisäksi. Näin yritykseen on saatu omaa riskienhallintaosaamista, jonka ammattitaitoa voidaan hyödyntää organisaation riskienhallintatyössä. Tämä mahdollistaa, kuten Suominen (2003, 160) toteaa, kokonaisvaltaisemman ja monipuolisemman riskienhallintastrategian toteuttamisen. Riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen toimintojen välinen työnjako ja toimintojen välisen yhteistyön organisoiminen on tärkeää, jotta toimintojen riskienhallintaan liittyvä potentiaali saadaan parhaiten käyttöön. Toimintojen välistä yhteistyötä ja koordinaatiota sekä sen toteuttamista kuvaa Hirvonen et al. (2003, 232) siten, että tehokkaan riskienhallinnan valvonnan ja arvioinnin varmistamiseksi sisäinen tarkastuksen tulee toimia yhteistyössä riskienhallintatoiminnon kanssa, kuitenkin säilyttäen objektiivisuutensa ja kykynsä arvioida koko riskienhallinnan toimivuutta. Aivan näin toimintoja ei kuitenkaan ole osattu hyödyntää: *”Niillä on kuitenkin aika paljon kummallakin omat tonttinsa, et ei niillä niinku kauheen semmosta...kummallakin on oma näkökulmansa. Kauheen tiivistä yhteistyötä ei ainakaan ole.”*

Huolimatta eri riskienhallinnan toimintojen luomisesta riskienhallinnan vastuu on kuitenkin säilytetty liiketoiminta- ja ylimmällä johdolla. Hirvonen (2003, 229) painottaa, että yrityksen toimintaan liittyvien riskien lopullisia kantajia ovat omistajat. Leinon et al. (2005, 129) mukaan vastuu riskienhallinnasta on yhtiön hallituksella ja toimivalla johdolla, jotka toimivat omistajien valtuutuksella. Haastattelujen perusteella yritysten johdossa vastuualueet tiedostetaan ja riskienhallinnan vastuut ja riskien omistajuus on liiketoimintajohdon ja ylimmän johdon käsissä. Systemaattisten riskikartoitusten puuttuessa riskien vastuualueita ja omistajuutta ei kuitenkaan välttämättä ole oikein arvioitu. Halla et al. (2003, 73) nimittäin edellyttävät vastuuden ja omistajuuden määrittelyn pohjaksi systemaattista riskikartoitusta.

4.3.5 Osaamisen ja kommunikaation merkitys

Riskienhallinnan johtamisessa ja kehittämisessä eri osapuolilla on omat roolinsa. Myös koko yrityksen johtoryhmä tai edes osa siitä tulisi sitoa mukaan riskienhallinnan prosessiin. (Erola & Louto 2000, 166) Haastatteluisa kävi ilmi, että muun organisaation lisäksi myös johdon riskienhallintaprosessiin osallistaminen on vaikeaa. Eri työntekijäryhmien sitominen riskienhallintatyöhön riippuu toiminnon tai yksittäisten henkilöiden riskienhallinnan asiantuntemuksesta sekä luonnollisesti motivaatiosta riskienhallintatyöhön. Jos yrityksessä jollain on omaa riskienhallinnan tietämystä, mutta sitä ei muulla organisaatiolla ole, interaktio riskienhallintakysymyksissä on puutteellista. Sama koskee riskien tunnistamista ja arviointia sekä koko hallintaprosessia. Johdon tehtävänä on Leinon et al. (2005, 130) mukaan tunnistaa ja seurata riskejä sekä arvioida riskien merkittävyyttä. Tässä johdon osaaminen korostuu. Mikäli johdolla ei ole riittävää riskienhallintaosaamista, henkilön, jolla riskienhallintaosaamista on, rooli nousee merkittäväksi:

”Hyvä on ainaki, et niil on joku tämmönen ihan oikeesti asiaan perehtynyt, joka osaa herätellä sit ajatuksen kulkua ja myöskin sitten pitää huolta siitä, että tietyt kartotukset on tehty ja priorisoinnit ja asiat, et katsoo niitä niinku läpi ja näin. Näin näkisin asian.”

Huolimatta johdon puutteellisesta asiantuntemuksesta, se on kuitenkin vastuussa oman toimialueensa riskeistä. Asiantuntijavastuu säilyy edelleen asiantuntijalla.

Kommunikaation merkitys on olennainen riskienhallinnassa. Tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä riskienhallintaan liittyvistä asioista kommunikoidaan yleisesti suppeasti sekä toimintojen välillä että vertikaalisesti. Hallituksessa käsitellyt riskiasiat leviävät organisaatioon, mutta erillinen riskipolitiikkojen ja suuntaviivojen tiedottaminen on puutteellista osittain sen vuoksi, että hallituksen työskentely ei ole tässä kohdin kattavaa ja systemaattista. Tiedonkulku myös alhaalta ylös saattaa olla rajoittunutta.

Tähän on vaikuttamassa erityisesti hallituksen ja ylimmän johdon riskienhallintaosaaminen. Ylimmän johdon ja operatiivisen johdon kykyä käsitellä ja kommunikoida riskienhallintaan liittyviä asioita kuvastaa seuraava haastatteluvastaus: ”*Kommunikoinnin taso ei mun mielest...se vois olla parempikin. Siihen tietysti vaikuttaa hirveesti se, minkälainen kyky henkilöllä on vastaanottaa mitään asioita.*” Tutkimus osoittaa, että mikäli osaaminen ei ole riittävällä tasolla, riskienhallintakeskustelua ei kattavasti käydä. Seuraavista sitaateista käy kuitenkin ilmi, että operatiivisen johdon ja hallituksen välinen kommunikaatio toimii joissakin tapauksissa riskiarviointien ja strategiaprosessin yhteydessä:

”Nää riskit nyt tulee kahta kautta hallitukselle, että strategiashan on niinku tosin aika kiteytetysti, mut kun tän kierroksen seurauksena tulee nää riskit ja sitten tämmönen priorisoitu top ten -lista ja toisaalt he saa niinku sit sen riskiraportoinnin varsinaisesti vuosittain, niin silloin niistä keskustellaan.”

Eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien, kuten myös toimintojen, sitomista riskienhallintatyöhön voitaisiin parantaa riskienhallintaan liittyvällä koulutuksella. Tutkimuksen perusteella riskienhallintaosaamisella on varsin merkittävä rooli riskienhallinnan toteutumisessa. Riskienhallintaosaamisen taso vaikuttaa myös riskienhallintainformaation laatuun, jolla taas on vaikutusta esimerkiksi riskien havainnointiin. Weighellin (2005, 18–19) mukaan riskienhallintatoiminnon kehittäminen edellyttää henkilöstön koulutusta sekä riskienhallintatietoisuuden ja -taitojen harjaannuttamista. Osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintakoulutus keskittyy laatu- ja toimintajärjestelmäkoulutuksiin eikä suoranaista riskienhallintakoulutusta järjestetä henkilöstölle eikä johdolle. Johto kuitenkin saattaa osallistua hallinnon kehittämistä tähtääviin koulutuksiin. Laatu- ja toimintajärjestelmäkoulutusten riskienhallintanäkökulma on kuitenkin rajoittunut juuri laatujärjestelmien häiriöpainotteisuuden vuoksi.

Riskienhallintakoulutuksen puute vaikuttaa organisaation riskikäsitteeseen ja riskienarviointikykyyn. Tällöin organisaatiossa tarvitaan riskienhallintaan perehtyneitä asiantuntijoita. Kuitenkin riskienhallinnan osaamisen keskit-

tyminen tiettyihin henkilöihin saattaa johtaa riskienhallintatyön eriytymiseen. Tämän voidaan ajatella olevan melkein yhtä vahingollinen tilanne kuin Baldonin (2004, 10) mainitsema perinteistä riskienhallintaa leimaava riskienhallinnan siiloutuminen ylimpään johtoon. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka riskienhallinnan osaaminen olisikin eriytynyt ainostaan riskienhallintatoiminnon omaisuudeksi, riskienhallintatoiminnon avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi riskienhallintatyön kokonaisvaltaisuuteen ja prosessimaisuuteen.

Suominen (2003, 30) korostaa, että riskienhallinta ei toimi riittävän tehokkaasti silloinkaan, kun se jätetään ainoastaan riskienhallinnan ammattilaisten hoidettavaksi. Tämä koskee myös osuustoiminnallisia yrityksiä. Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä linjajohdon on tarpeellista omaksua riskienhallinnan toimintamallit ja viedä ajattelua eteenpäin kaikilla organisaatiotasoilla. Ollakseen tehokas riskienhallinnan tulee toimia yrityksen liikkeenjohtojärjestelmän integroituna osana. Operatiivisen johdon riskienhallintatyötä kuitenkin häiritsee rajallinen riskienhallintaosaaminen ja sen merkityksen tiedostaminen. Johdon osaaminen kuitenkin karttuu prosessien yhteydessä käytävän keskustelun yhteydessä:

”Toiminnois johtoryhmät, ku on niinku johtajisto, joka koostuu toimintojen johtajista, käy keskustelua johtoryhmän kans just kyseisen toiminnon tai plus myöski yritystason riskeistä. Tää on niinku osa sitä riskien kartotusta. Mä nään, et asiat menis sit aika paljon sitä kautta organisaatios, edelleen sitte sielt eri asteita eteenpäin. Et tavallaan se tietosuus kasvais, vaikka tää nyt ei oo varsinaista koulutusta sinänsä, mut että omalta osaltaanhan se on tietysti koulutusta, kun näit niinku pidetään ja joudutaan miettii ja näin, että ne asiat sisäistyy ja tällä tavalla...mut varsinaista riskikoulutusta ei oo.”

Hallituksen riskienhallintaosaaminen yrityksen riskienhallinnassa on äärimmäisen tärkeää. Cossinin (2005, 4) mukaan hallitus on vastuussa riskienhallinnan suunnasta ja toteutuksesta. Suorittaakseen pätevästi valvontatehtävänsä ja omistajien etuja valvoakseen hallituksen tulisi omaksua mielellään laaja tietämys riskienhallinnasta, mutta vähintäänkin perustiedot riskien arvioinnista ja riskienhallintatekniikoista. Tämän lisäksi hallituksen

tulee myös tuntea yritystä uhkaavat merkittävät riskit, sillä hallituksen riskienhallintatyössä tulee varmistua riskienhallintaprosessien tehokkuudesta ja avainriskien tunnistamisesta (Sisäiset tarkastajat 2003). Jos hallituksella ei ole riittävästi riskienhallintaosaamista, toimitusjohtajan tai muun operatiiviseen johtoon kuuluvan henkilön riskienhallinnan osaaminen ja ammattitaito korostuu entisestään, varsinkin jos he ovat hallituksen jäseninä. Tällöin vaarana on toimivan johdon roolin liiallinen korostuminen. Tätä voidaan ehkäistä varmistamalla hallituksen riittävä riskienhallintaosaaminen.

4.3.6 Riskienhallinnan organisointi

Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä corporate governance -säännöstö ei ole ollut ohjaamassa riskienhallinnan toimintojen kehittymistä. Myöskään osuustoiminnallisten yritysten organisaatiomalli ja toiminnan laajuus eivät ole olleet ensisijaisia vaikuttimia eri riskienhallinnan toimijoiden perustamisessa ja organisoinnissa. Corporate governance -suositusten mukaiset, riskienhallintaan sidoksissa olevat ja riskienhallintatyötä tekevät elimet nähdään elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisissa yrityksissä vain osittain tarpeellisina. Toimielimien tarpeen määrittelee pääsääntöisesti yrityksen koko, joka ratkaisee minkälaisia elimiä toiminnassa tarvitaan. Perusosuuskuntatasolla ei nähdä tarvetta riskienhallinnan organisaatioille. Myöskään hybrideissä eri toimijoita ei pidetä edellytyksenä riskienhallinnan toteuttamiselle, mutta varsinkin hybrideissä koordinoivan ja valvovan elimen olemassaolo nähdään periaatteessa tarpeellisena. Oman yrityksen kokoa ei kuitenkaan välttämättä nähdä niin suurena, että tarve eri toimijoiden lanseeraamiselle omassa organisaatiossa olisi olemassa. Tarkastusvaliokunnan ja erityisesti sisäisen tarkastuksen olemassaolon hyödyt kuitenkin tunnustetaan:

”[...]Yrityksen koko on sitä luokkaa ja varsinkin tälläisiä ulkomaisia toimintoja paljon, että hallitus entistä vähemmän pystyy paneutumaan niihin oikeasti. Et lukemalla kokousmateriaalin ne ei koskaan pääse

sillä tavalla sisälle kuin pitäis päästä. Niin varmasti vois olla hyvä, mut sen pitäis perustua puhtaasti asiantuntemukseen.”

Suosituksilla on ollut vähäinen vaikutus myös hallintoelimiin ja niiden kokoonpanoon. On mahdollista, että suositukset ovat vaikuttaneet esimerkiksi hallintoneuvoston kokoon. Myös hallintoneuvoston tehtäviä on joissakin tapauksissa pyritty korjaamaan suositusten mukaisiksi siten, että hallintoneuvoston strategista roolia ja valvontatehtävää on painotettu. Organisaatiomallista riippumatta hallintoelinten kokoonpano muodostuu pääosin tuottajaomistajista. Hallitusten koko on kuitenkin säilynyt maltillisena, johon on osittain ollut vaikuttamassa suosituksissa esitetyt hallituksen jäsenmäärät. Pääsääntöisesti hallituksissa on vähintään yksi riippumaton asiantuntijajäsen ja yhdessä kohdeyrityksistä hallituksen kokoonpano muodostuu monipuolisesti alkutuotannon ja liikkeenjohdon ammattilaisista. Tarve riippumattomien asiantuntijajäsentien määrän lisäämiselle hallituksissa on kuitenkin selvä, sillä hallitusjäsenten ja hallituksen riskienhallintaosaamista ei pidetä riittävänä:

”No, kyl kai paljon voidaan keskustella ylipäättäänsä hallitusten kompetenssista ja niitten jäsenten osaamisest muutenkin kuin riskienhallinnan alueel, et ei se nyt varmasti mitään, ei ainakaan liian hyvää ole. Et tota varmasti on varaa parantaa, kovastikin.”

Riskienhallintaosaamisen rinnalla myös liiketoimintaosaaminen nousee tärkeään asemaan ja sen merkitystä halutaan myös painottaa. Hallituksen kyvykkyys korostuu myös yritysten voimakkaan kansainvälistymisen yhteydessä, jolloin kyseenalaistetaan hallituksen mahdollisuuksia hallita tähän liittyviä riskejä. Organisaatioiden kasvaessa ja kansainvälistyessä monien asioiden vaativuustaso vaikeuttaa asioiden käsittelyä hallituksessa riittävällä syvyydellä ja tarkkuudella, kuten Haapanen (2002, 228) on todennut. Tässä yhteydessä esiin on nostettavissa valiokuntien tuomat edut.

”Kylhän tässä toki ilman muuta on kehitettävää, et osuustoiminnallisissa yrityksissä, jos mennään ihan hallitukseen niin, must siinä olis ihan välttämättä yks ihan täysin ulkopuolinen, täysin riippumaton omistuksesta ja mistään sidoksista. Semmonen jäsen siinä pitäis olla. Mä en kyllä keksi yhtään syytä, että tämmösessä ulkopuolisesta, joka

ei ois omistajapohjainen hallituksen jäsen ni, et siitä ois jotakin haittaa yrityksen toiminnalle vaan päinvastoin, kyllä se tois minust sellasta läpinäkyvyyttä ja myös sellasta ajattelutapaa.”

Vaikka hallituksen riippumattomuutta ja asiantuntemusta osuustoiminnallisissa yrityksissä perätään, hallituksen täydellistä koostamista niin kutsutuista hallitusammattilaisista ei nähdä tarkoituksenmukaisena ja riskienhallinnan kannalta välttämättömänä. Jäsenedustus hallituksessa nähdään etuna muun muassa liiketoiminnan tuntemuksen ja toimintaan sitoutumisen vuoksi.

Pääsääntöisesti osuustoiminnallisissa yrityksissä ei nähdä tarvetta merkittäviin organisatorisen tason muutoksiin riskienhallinnan parantamiseksi, kuten ei hallituksenkaan osalta:

”En mä näe, että on mitään syytä muuttaa hallitusta ja hallintaa, organisaatiota tän riskienhallinnan takia, vaan kyl se on se sama porukka ja samat osastot...oikeestaan joka ikinen osasto pitää itte arvioida omat riskit ja tehdä sitä varten...valvontajärjestelmiä. Toinen asia on, et vois olla jokin koordinoiva tekijä, joka valvoo sen, että tulee tehtyä osastolla kuin osastolla nää riskikartoitukset ja strategiat. Mut, mut, se kyl on se perusporukka, se sama porukka, joka johtaa eri osastoja, on se sama porukka ja työjohtaja ja johtajat ja päälliköt, jotka kuitenkin hoitavat sen riskienhallintatyön kuin hoitavat työnkin osastoillaan.”

Merkittäviin organisatorisen tason muutoksiin ei välttämättä ole tarvetta, mutta kuten haastatteluvastauksestakin ilmenee, koordinoivan ja valvovan elimen luominen olisi tarkoituksenmukaista. Tämä ei tarkoita välttämättä merkittävää muutosta organisaatiossa, vain sen tehostamista ja järkevöittämistä. Toisaalta riskienhallinnan tämän laajuinen organisointi voi jo olla organisaation *toiminnan* kannalta merkittävää.

4.3.7 Riskienhallinnan suunnitelmallisuus

Riskienhallinnan toimintapolitiikka, sen luominen ja noudattaminen, on tärkeä osa riskienhallintaa. Kuten Leino et al. (2005, 128) määrittelee, politiikalla tarkennetaan riskienhallinnan tavoitteet ja periaatteet yritystasolla. Kuuluvaisen (2001,8) mukaan riskienhallintapolitiikan määrittely ja vahvistaminen kuuluu hallituksen tehtäviin. Varsinaisia riskienhallintapolitiikoita ei elintarvikealan osuustoiminnallisissa yrityksissä ole kirjallisuuden edellyttämällä tavalla laadittu ja hyväksytty. Yrityksissä, joissa on erillinen riskienhallintatoiminto, politiikka on asiantuntijaelimen toimesta laadittu. Hallitusten osallistumista ja vastuuta riskienhallintapolitiikan luomiseen ja viestimiseen tulisi tutkimuksen perusteella painottaa enemmän. Vaikka hallitus saattaa oman strategiatyönsä tukena noudattaa tiettyä riskienhallintapolitiikkaa, hallituksen toimesta koko toimintaa kattavaa ja koko organisaatiota koskettavaa politiikkaa ei kuitenkaan ole laadittu tai vahvistettu.

Toinen tärkeä elementti riskienhallintatyössä on riskienhallintasuunnitelmien tai -periaatteiden laatiminen. Leinon et al. (2005, 128–130) mukaan hallituksen tulee vuosittain hyväksyä koko toiminnan kattava, liiketoimintajohdon laatima ja riskienhallintatoiminnon valmisteleva riskienhallintasuunnitelma, jossa määritellään eri toimintojen riskienhallinnan tavoitteet, riskinoton rajat, vastuut, mittarit ja valvontaperiaatteet. Suunnitelmia ei kuitenkaan ole yleisesti elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisissa yrityksissä laadittu. Eräänä syynä pidetään henkilökunnan kokemattomuutta ja kypsymättömyyttä suunnitelmien laadintaan ja niiden mukaiseen toimintaan:

”Ei oo (suunnitelmia tehty ja hallintatoimenpiteitä suunniteltu valmiiksi). On itse asiassa olemassa valmiiksi kirjoitettu tämmöinen toimintaohje. Mut en oo vielä nähny, et me oltais kypsiä ottaa sitä ohjetta käyttöön, et täst tulis jokapäiväistä toimintaa.”

Strategisella tasolla eräänlaisia riskienhallintasuunnitelmia kuitenkin laaditaan, juuri hankkeiden yhteydessä:

”Meillä se on toimihenkilö ja hallitustaso, et meillä hallitus määrittelee ja tiedoks ne viedään kyllä hallintoneuvostoille, mitkä rajat on miltäkin osin tehty. Että päätökset tehdään hallituksissa toimihenkilöiden työn pohjalta ja hallintoneuvosto saa tiedoksi... Mutta muilta osin se on johdon ja hallituksen asioita ja toimihenkilöt osallistuu näiden suunnitelmien laatimiseen hyvin pitkälti ja hallitus hyväksyy ne. Tietysti näissä strategisissa kysymyksissä se on kyllä enemmän hallituksen heiniä.”

Toimialalla tapahtuvat myllerrykset pakottavat yrityksiä kiinnittämään strategisella tasolla huomiota vallitseviin riskeihin ja laatimaan suunnitelmia riskien realisoitumisen varalta. Näin on yleisesti tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä tehty. Erillisen riskikartoituksen ja hallintatyön puuttuminen kuitenkin kyseenalaistaa riskien aidon tiedostamisen.

Tutkimuksessa tuli esille yritysten voimakas paneutuminen institutionaalisen tason tekijöihin ja riskeihin yritystoiminnan kannalta. Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä on poikkeuksetta huomioitu institutionaaliset riskit ja niiden mahdolliset toiminnalliset vaikutukset, sillä tämän tyyppin liikeriskit ovat korostetusti esillä toimialan yritysten liiketoiminnassa. Institutionaaliseen riskienhallintaan sisältyvät muun muassa maatalous- ja kilpailupolitiikkaan ja kansainväliseen lainsäädäntöön liittyvät kysymykset. Esimerkkinä voidaan esittää kilpailulainsäädännön asettamat esteet, joilla saattaa olla vaikutuksensa osuustoimintayritysten kehittymismahdollisuuksiin. Yrityksissä toteutettu huolellinen valmistautuminen tämän tason riskeihin ulottuu myös epidemioihin ja muihin vastaaviin uhkiin, joihin vastaamiseksi on kehitetty erilaisia toimintamalleja. Näihin tilanteisiin on varauduttu muun muassa brändiriskin pienentämiseksi tuotemerkkien määrää lisäävillä toimenpiteillä. Myös muihin strategisiin riskeihin pyritään enakoivasti reagoimaan siten, että eri riskitilanteita varten on laadittu toimintasuunnitelmia, joita toteuttamalla voidaan lieventää riskien vaikutuksia. Ei kuitenkaan liene tarkoituksenmukaista jättää riskeihin varautuminen ainoastaan eri vaihtoehtoja varten laadittujen suunnitelmien varaan, sillä riskikenttä elää, kuten Beasley et al. (2005, 522) korostavat, jatkuvan muutoksen tilassa.

Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä laatu- ja toimintajärjestelmillä on tärkeä rooli riskien ja häiriöiden toteutumisen ennaltaehkäisyssä. Niillä pyritään hallitsemaan esimerkiksi hygieniaan liittyviä häiriötekijöitä. Laatu- ja toimintajärjestelmiä on yrityksissä laajasti käytössä niiden aseman ollessa keskeinen riskienhallinnassa. Laaturjestelmien varaan ei kuitenkaan voida laskea koko operatiivisen toiminnan riskienhallintaa eikä niitä voida pitää ainoana tuotannollisen tason riskienhallintakeinona.

Tarkasteltaessa riskienhallinnan ennakoivaa toimintatapaa elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisissa yrityksissä osuustoiminnallisten yritysten operatiivisen tason riskienhallinnalle on ominaista erillisesti tehtävän ja erilliseen riskienhallintaprosessiin sisältyvän ennakoivan riskienhallintatyön vähäisyys. Kuitenkin joissakin yrityksissä, riskienhallintatyötä pyritään joka tasolla tekemään proaktiivisesti:

”Tuotannon tasolla pyritään häiriöitä ennakoimaan kiitettävästi. Varsin hyvin ollaan ennakoitu, koska niit on niinku mietitty ihan strategialähtöisesti. Ja ihan laajalla scopella sitte sinänsä, et koko bisnes ja toimintaympäristö ja toisaalt sit nää strategiset riskit ja operatiiviset riskit ja näin. Niin, kyl mä nyt sanoisin, että ollaan proaktiivisia oltu siinä asiassa.”

Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä riskienhallinnan proaktiivisuus liittyy lähinnä strategisen tason riskienhallintaan. Operatiivisella tasolla riskienhallinta voidaan mieltää pääasiallisesti reaktiiviseksi. Toisaalta vakuutuksien ottaminen voidaan laskea ennakoivaksi riskienhallinnaksi, mutta pelkästään vakuuttaminen proaktiivisuuden näkökulmasta ei täytä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaatimuksia.

4.4 Yhteenveto: riskienhallinnan kehittäminen

Tässä kappaleessa esitetään yhteenvedon omaisesti tutkimustuloksia ja niiden pohjalta ilmeneviä keskeisiä kehittämiskohteita. Tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä riskienhallinnan kehittämistä pidetään tärkeänä.

Keskeisiksi riskienhallinnan kehittämistarpeiksi kuvataan riskienhallintatyön lisääminen, tehostaminen ja organisointi sekä organisoinnin järjestyttäminen. Seuraavassa esitetään keskeisimpiä haastatteluissa esiin tulleita kehittämiskohteita ja listataan muita, corporate governance -periaatteita noudattelevan, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamiseksi tehtäviä kehittämistoimenpiteitä.

”Kyl mä näkisin, et se suunta mis nyt ollaan, niin on varmaan ihan oikee. Et suunnas ei oo mitään syytä muuttaa, mut viedä niit asioita eteenpäin ja syventää niitä asioita...Mä uskon, et ihan tän nykysen asian syventäminen ja sen työstäminen olis se linja. Et sillä tavalla mennään eteenpäin.”

Asioiden tiedostaminen ja syventäminen on eräs ensiarvoisen tärkeä toimenpide yritysten riskienhallintatyön parantamisessa. Riskienhallinta käsitteenä tulisi nostaa useammin keskusteluihin. Usein riskienhallintaa saataan tehdä ilman, että sitä nimenomaisena työnä käsiteltäisiin tai työn merkitys ymmärrettäisiin. Riskienhallintatyön tulisi olla yhdistetty koko organisaation päivittäiseen toimintaan, mutta erillisenä aihealueena. Tämä on myös yrityksissä tiedostettu:

”Tää on hyvä et se tapahtuu muun työn ohella, mut sen lisäksi kyllä sais olla koko yhtiötä kattava riskikartoitus ja sen perusteella mitä sen kartoituksen yhteydessä saa selville, että sit ne voidaan luokitella ja tietyt asiat pitää sen lisäksi erikseen seurata...sen lisäksi, että ne hoiduvat osastoilla muun työn ohella.”

Erillisen riskienhallinnan työn merkitystä ja sen tekemistä sekä operatiivisella että hallinnollisella tasolla korostetaan: ”*Olis hyvä, et osuustoiminnallisissa yrityksissä ylipäättänsä olis riskienhallintaa toimintona olemassa.*” Vaikka organisatorisesti ei nähdä välttämättömäksi erillisten riskienhallinnan tai siihen liitännäisten toimijoiden, kuten valiokuntien perustamista, jollain tavalla riskienhallinnan tehoa tulisi lisätä. Henkilöstöresurssien rajallisuuden ja vähäisen motivaation vallitessa riskienhallinnan tehostaminen on vaikeaa. Ratkaisuna saattaisi olla erillisen, ammattitaitoisen riskienhallintatoiminnon resursointi: Tällä voitaisiin tukea organisaation riskienhallin-

taprosessien toteuttamista. Toiminnon luonti tarkoittaa yksinkertaisimmillaan riskienhallintapäällikön tai vastaavan henkilön rekrytointia. Toiminnon herättelevä ja johdatteleva rooli riskienhallintakysymyksissä voi merkittävästi vaikuttaa yrityksen toimintaedellytysten parantumiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen. Tutkimuksen perusteella toiminnon merkitys on yrityksissä ratkaiseva ja voidaan arvioida toiminnon avulla saatavien hyötyjen ylivertaisuutta siitä aiheutuviin kustannuksiin nähden. Toiminnon avulla saataisiin tietoa myös riskienhallinnan parhaista käytännöistä ja niiden soveltamisesta, koska tällöin organisaation voidaan valuttaa riskienhallinnan osaamista eri kanavia pitkin: *”Nythän on tämmösiä riskienhallintayhdistyksiä, joissa kuulee miten muualla tehdään...seminaareja ja muuta.”* Tällöin myös keskustelumahdollisuus toimialan muiden toimijoiden kanssa saataisi parantua, sillä *”oishan se rikkaus, jos olis vuorovaikutusta eri yritysten kesken.”*

Myös riskienhallintaosaamisen kehittämisessä riskienhallinnan toimintoa voitaisiin hyödyntää. Riskienhallinnan koulutusta tulisi yrityksissä yleisesti pyrkiä lisäämään, sillä koulutuksella voidaan valmistaa organisaatiota tehokkaampaan riskienhallintaan. Lenckuksenkin (2005, 35) mukaan sillä voidaan parantaa johdonmukaista ja kattavaa riskiarviointiprosessia ja kohentaa yrityksen riskitiedon tasoa, jolloin yrityksen potentiaali kohdata tavanomaisten riskien ohella uusia ja tuntemattomia riskejä kasvaa. Tällöin myös riskien väliset vaikutus- ja riippuvuussuhteet on helpommin tunnistettavissa. Koulutuksen avulla voidaan riskienhallintaa suunnata kohti kokonaisvaltaisempaa prosessia, jolloin myös riskit voidaan laaja-alaisemmin huomioida. Tästä on todisteena seuraava sitaatti, joka osoittaa, että yrityksissä, joissa on riskienhallinnan ammattitaitoa, riskinäkemys on kokonaisvaltaisempi:

”Toisaalt mun mielest sitä riskiä varmaan pitäs kattoo ehkä enemmän niinku toisinki päin siinä mieles niinku mä sanoin, et meil on ehkä semmone organisaatio ja kulttuuri, joka ei oo ottanu isoja riskejä, kun riskithän on tämmönen toinen tie, on tavallaan niinku positiivinen mahdollisuus.”

Riskienhallinnan toimintapolitiikoiden ja riskienhallintasuunnitelmien tai riskienhallintastrategioiden laatiminen systemaattisempaan prosessia tulisi nähdä tärkeänä kehittämistoimenpiteenä tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä. Riskienhallintapolitiikan ja -strategian laatiminen on Leinon et al. (2005, 128–129) mukaan edellytys riskienhallinnan kehittämiseksi. Riskienhallinnan toimintapolitiikka- ja strategia tulisi kirjata ja hyväksyä hallitustasolla. Vastaavasti riskienhallintasuunnitelmat tulisi laatia operatiivisessa johdossa toiminnoittain ja hyväksyttävä ne hallituksessa. Myös näissä toimenpiteissä apuna voitaisiin käyttää riskienhallintatoimintoa. Erillisen riskienhallintatoiminnon avulla resursseja saataisiin käyttöön myös riskienhallinnan strategioiden kehittämiseksi niin, että vakuutuspoliittisista toimenpiteistä voitaisiin siirtyä enenevässä määrin monipuolisempaan strategiavalikoimaan, joilla riskeihin pystyttäisiin kokonaisvaltaisemmin vastaamaan.

Monien tuottajaomisteisten osuustoimintayritysten liiketoiminnan laajuus ja monimuotoisuus edellyttää myös tehokkaan valvontajärjestelmän olemassaoloa. Riskienhallinnan valvonta ja arviointi tulisi yrityksissä asianmukaisesti järjestää. Monien yritysten koko edellyttää sisäinen tarkastustoiminnon olemassaoloa. Tähän yhtyy myös osa haastatelluista osuustoiminnan edustajista. Sisäinen tarkastus voidaan toteuttaa, kuten corporate governance -suosituksetkin (Keskuskauppakamari 2003) ilmaisevat, yhtiön harjoittaman liiketoiminnan laatu ja laajuus huomioon ottaen. On mahdollista kiinnittää yksittäisen henkilön tai henkilöiden toimenkuvaan sisäisen tarkastuksen tehtäviä, kuten usein on tehty esimerkiksi controller -toiminnon osalta. Kuitenkin erillisten sisäisen tarkastuksen resurssien ja ainoastaan sisäiseen tarkastukseen keskittyneen henkilön panosta voidaan pitää toimialan merkittävässä osuustoiminnallisissa yrityksissä suositeltavana ja tarkoituksenmukaisena. Sisäisen tarkastuksen asiantuntemusta voidaan hyödyntää myös kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämisessä ja viitekehysten käyttöönotossa. Toiminto on yritykselle myös merkittävä apuväline toiminnan tarkoituksenmukaisuuteen ja tarkastustoimintaan liittyvissä kysymyksissä.

Organisaation sisäinen kommunikointi operatiivisen johdon, ylimmän johdon ja hallituksen välillä tulisi olla riskienhallintakysymyksissä tehokasta ja laajaa. Tutkimuksen perusteella tuottajaomisteisten yritysten kommunikointia kuitenkin häiritsee ensinnäkin systemaattisen raportoinnin ja kanssakäymisen sekä toisaalta riskienhallinnan asiantuntemuksen puute:

”Organisaation on kyettävä tuottamaan sellaista tietoa, jonka varassa johto ja hallitus voivat tehdä analytyttistä arviointia. Tässä tarvitaan uuden omaksumista ja sisäistämistä varmaan muissakin yrityksissä.”

Hallituksen ja johdon välisen tiedonkulun parantamisessa avaimena saattaisi olla tarkastusvaliokunnan tai riskienhallintavaliokunnan perustaminen. Kuten Hannula (2003, 144) kirjoittaa, tarkastusvaliokunta voi parantaa ja valvoa hallitukselle tulevan ja operatiivisen johdon välittämän tiedon laatua. Tällöin voidaan varmistaa, että hallitus saa jatkuvasti tarvittavaa tietoa riskeistä ja niiden hallinnasta. Haastattelujen perusteella monien yritysten riskienhallinnan kommunikointi ja yleensä riskienhallinnan tehokkuus on kiinni vahvoista ja asiantuntevista henkilöistä organisaation johdossa. Niin sanotut vahvat persoonat ovat saattaneet olla keskeisiä tekijöitä tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä hallinnon ohjaamisessa ja kyseenalaistamisessa. Tällaisiin persooniin liittyvän henkilöriskin ehkäisemisessä erilaisten riskienhallinnan toimijoiden rooli on suuri. Valiokuntien avulla voidaan sekä ehkäistä johdon korostunutta tiedollista ylivaltaa sekä varmistaa riskienhallinnan asiantuntemuksen säilyminen yrityksessä. Sillä voidaan myös lisätä riskienhallinnan osaamista hallituksessa, joka on liiketoimintaosaamisen ohella tärkeä hallituksen kompetenssi.

Riskienhallinnan ja siihen sidoksissa olevien elinten organisointiin tulisi yleisesti kiinnittää huomiota. Monissa yrityksissä olleiden hallintoneuvostojen tarkastusvaliokuntien osalta on kritisoitu niiden toiminnan tehottomuutta. Tätä voidaan parantaa valiokunnan perustamisella hallituksen yhteyteen, selkeän työjärjestyksen laadinnalla ja valiokunnan ryhmityksellä. Lisäksi joissakin yrityksissä olevan sisäisen tarkastuksen toiminnon uudelleenorganisointi ja painopisteiden sekä tehtävien tarkistaminen olisi tar-

peen. Organisoinnissa tulisi muistaa eri toimijoiden asema niiden tarkoituksenmukaisuuden säilyttämiseksi. Tätä mieltä ollaan myös yrityksissä:

”Sisäisen tarkastuksen ja riskienhallinnan organisointi, että ne olis niinku samassa organisaatiossa...siinä mielessähän meillä ei tää corporate governance kyllä virallisesti täyty tällä hetkellä. Että meillä toi sisäinen tarkastus on itse asiassa taloushallinnossa ja samoin on tää riskienhallinta ja sehän ei oo tietysti ollenkaan suositusten mukainen.”

Gramling & Myers (2006, 58) nostavat myös esiin organisoinnin ja tehtävienjaon merkittävyyden: sisäisen tarkastuksen, liiketoimintajohdon, hallituksen ja tarkastusvaliokunnan tulee selvästi tuntea oma roolinsa ja tehtäväkenttensä. Riittävällä suunnittelulla, kommunikaatiolla ja koulutuksella tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä riskienhallintatyön koordinoimista voidaan parantaa. Sisäisen tarkastuksen ja tarkastusvaliokunnan luonnilla riskienhallinnan riittävyyden ja asianmukaisuuden valvonta voidaan tehokkaasti järjestää. Samalla riskienhallinnan hyödyt voidaan varmistaa. Haastattelussa korostettiin riippumattoman ja valvovan elimen järjestämistä omaksi toiminnokseen. Riskienhallinnan valvonnan kehittämistä pidetäänkin poikkeuksetta eräänä tärkeänä kehittämiskohteena, sillä yleisesti valvonta on puutteellisesti toteutettu.

Haastattelujen perusteella yrityksissä ei sovelleta mitään riskienhallinnan viitekehystä tai -kehyksiä. Riskienhallinnan viitekehysten hyödyntäminen tai ainakin osittainen käyttöönotto olisi suositeltavaa, jotta riskienhallinnan kokonaisvaltaisuutta ja systematiikkaa voitaisiin yrityksissä lisätä. Tilintarkastusyhteisöt ovat usein laatineet omia kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehysiansä (esimerkiksi KPMG:n kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ERM -malli, Halla et al. 2003, 63), joiden avulla organisaatiot voivat toteuttaa koko yrityksen kattavaa riskienhallintaa. Näiden käyttöönottoa tai soveltamista voitaisiin tarkastella yhteistyössä tilintarkastajien kanssa.

Erillistä riskienhallintatyötä tulisi tehdä organisaation kaikilla tasoilla. Riskien kartoittaminen eri organisaatiotasoilla tulisi tapahtua toiminnoittain ja

kohdistua niihin liittyvien riskien havainnointiin. Kaikkialla organisaatiossa tehtävä riskien tunnistaminen tulee kohdistua myös yritystason riskeihin. Tätä tulisi lisätä tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä kaikissa organisaatiomalleissa. Von Hertzenin (2004, 15) mukaan riskien tunnistamista tuli tapahtua jatkuvasti systemaattisissa kartoituksissa, joita päivitetään ja arvioidaan. Tutkimuksen mukaan sekä koko organisaation että varsinkin hallituksen erillistä riskienhallintatyötä tulisi lisätä, ad hoc -tyyppisen riskienhallintatyön lisäksi.

”Ehkä entistä enemmän vielä niinku sitä aina sen bisneksen kehittämiseen ja tiettyjen kehittämishankkeiden osalta niin kun mietittäis ne riskit ja arvioitas ihan niin kun entistä systemaattisemmin ja jopa niinkun arvioiden.”

Tästä ollaan yrityksissä yhtä mieltä, sillä useimmiten riskienhallinta on toteutettu niin, että ” *tapaus tapaukselta on otettu huomioon ja se on ainoa tapa millä riskikartoitukset ja riskienhallinta toistaiseks on hoidettu.*”

Hallituksen erillisten, koko yritystä koskevien riskienkartoitusten tekeminen ja organisaatiossa tehtyjen riskiarviointien läpikäyminen tulisi liittää läheisemmin ja laajemmin tuottajaosuustoiminnallisten yritysten hallitustyöskentelyyn. Lisäksi riskienhallinnan tiiviimpi kytkeminen organisaation strategiaan, liiketoiminnan tavoitteisiin ja hallituksen strategiseen työskentelyyn olisi tarpeen. Riskityöskentelyn terävöittäminen syventäisi myös kehittämishankkeiden yhteydessä tehtävää riskienhallintatyötä. Hallitukseen tuotava, yrityksen ulkopuolinen osaaminen on tässä avainasemassa, hallituksen jäsenten kouluttamisen lisäksi. Hallituksen oman työn tehostamisen ja jäsenten asiantuntemuksen kasvattamisen ohella tulisi myös laatia riskienhallinnan visio ja tavoitetila sekä viestittää se läpi organisaation, joka Quinnin (2005, 36) mukaan on hallituksen tehtävä. Myös hallituksen sitoutuminen riskienhallintaan ja riskienhallinnan merkityksen viestiminen hallituksen taholta tärkeänä toiminnan periaatteena on olennaista riskienhallinnan toteutumiselle. Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä tällä voitaneen parantaa myös muun organisaation sitoutumista riskienhal-

lintatyöhön. Yrityksissä tulisi riskienhallinta liittää kiinteämmin osaksi päivittäistä toimintaa ja johtamista. Hallituksen esimerkillä näitäkin edellytyksiä voidaan lisätä.

Osuustoiminnallisia yrityksille tunnusomainen alhainen riskinottohalu vaikuttaa toiminnan kehittymiseen ja jatkuvuuden turvaamiseen. Monissa yrityksissä toivotaan muutoksia yritysten ”riskiruokahaluun”:

”Kyllä näis ongelma minusta on, että näis tyydytään liian matalaan tuottotasoon ja riskejä kaihdetaan. Me ollaan matalan riskinoton yrityksiä ja minusta se ei välttämättä oo hyvä, tai ainakin vois hiukan jollakin omaisuuden arvolla enemmänkin riskiä ottaa.”

Tilityshintaan ja -kykyyn liitännäiset omistajaohjauksen mekanismit vaikuttavat pääomien riittävyteen ja käyttöön ja tätä kautta investointimahdollisuuksien kapenemiseen. Yhtiötetyillä ja pörssilistatuilla yrityksillä pääomia saadaan kerättyä ja ohjattua riskinottoon ja toiminnan kehittämiseen. Yrityksissä, joissa tätä mahdollisuutta ei ole, corporate governance korostuu entisestään.

Tutkimuksessa esille tulleiden seikkojen perusteella riskienhallintaan tulisi elintarviketeollisuudessa toimivissa tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä kiinnittää korostetusti huomiota. Haastatteluista kerättyjen argumenttien pohjalta sitä tulisi kehittää seuraavista syistä: 1. Elintarviketeollisuuden investoinnit ovat yleensä melko suuria ja toiminnan tuotto-marginaalit pieniä, jolloin toiminnan tehokkuus ja terveys on siis ensisijaisen tärkeää. 2. Tuottajaosuustoiminnallisten yritysten lukkiutuminen tiettyyn toimialaan ja teollisuuden haaraan on riski, sillä tuotantoa ei voida joustavasti muuttaa toiminnan elinvoimaisuuden edellyttämään suuntaan. 3. Toimialalla tehdyt tuotannon rationalisointipäätökset ovat johtaneet tuotantoyksikkömäärien pienenemiseen. Tämä edellyttää jäljelle jääneiden yksiköiden häiriötöntä toimintaa, sillä raaka-aineet on pystyttävä vastaanottamaan, koska muita tuotantolaitoksia ei ole käytettävissä. Tämä on elintarviketeollisuudelle ominainen riski, sillä raaka-aineet on aina otettava

vastaan. 4. Matala investointihalukkuus ja riskinottohalu jarruttavat yritysten kehittymistä ja rajoittavat toiminnan jatkuvuuden turvaamista. Riskipääoman kasvattaminen ja omistajien halun lisääminen markkinainvestointeihin on tästä syystä tärkeää. Pääomien käytön tehostaminen ja jälki-jättöisen, tilityshintaan perustuvan omistajaohjauksen muuttaminen kohti pitkäjänteisempään, yrityksen kehittämiseen sitoutuneeseen toimintaan on osuustoiminnallisille yrityksille elinehto. 5. Teollisuudenalaa uhkaavat institutionaaliset riskit ajavat toimialan yritykset jatkuvan varovaisuuden ja muutoksen tilaan. Lisäksi valtion ja EU:n jatkuvasti heikentyvä maatalouden subventiojärjestelmä herkistää osuustoiminnallisten yritysten toimintaa samalla kun toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden merkitys tuottajalle kasvaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tuottajaomisteisten, elintarviketeollisuudessa toimivien ja organisaatiomalleiltaan erilaisten osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaa. Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti on selvitetty näiden yritysten riskienhallinnassa tapahtuneita muutoksia sekä muutosten taustalla olevia tekijöitä. Tutkimuksen pääteemojen mukaisesti erityisenä mielenkiinnon kohteena olivat osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteiden ja corporate governance -kehityksen sekä sitä linjaavien suositusten vaikutukset riskienhallintaan. Suoritetut haastattelut toivat esille useita näkökulmia ja yksityiskohtia osuustoiminnallisesta riskienhallinnasta. Haastattelujen perusteella on voitu nostaa esille myös tuottajaomisteisten osuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnan kehityskohteita.

Osuustoiminnallisissa yrityksissä demokraattinen päätöksenteko ja määritelmättömät omistusoikeudet pääomaan vaikeuttavat olennaisesti organisaatioiden mahdollisuuksia järjestää sen valvonta ja ohjaus tehokkaasti. Haastattelujen perusteella osuustoiminnallisten yritysten erityispiirteistä riskienhallinnan kannalta eräs merkityksellisimmistä seikoista on päätöksenteon luonne, jonka heijastusvaikutukset yritysten ohjaukseen ja valvontaan ja tätä kautta riskienhallintaan ovat suuret. Haastatteluissa tuli ilmi, että hybrideissä konsernihallinnon päätöksenteon tehokkuutta saattavat häiritä monimutkaiset päätöksenteon prosessit. Todeva & Knoken (2005, 127) mukaisesti tehokasta hallinnon yhteistyötä voitaisiin edistää hybridiorganisaatioille ominaisten, organisaatioiden välillä vallitsevien johtamisen ja valvonnan epäsuhteiden tunnistamisella sekä yhteisvastuullisille sitoutumisella ongelmakohtien ehkäisyyn. Toinen merkittävä tekijä riskienhallinnan toteutumiseksi on pääoman käyttö tai sen rajoitteet. Osuustoiminnallinen pääoma, sen luonne ja rakenne on myös vaikuttava tekijä ohjaukseen ja valvontaan. Pääomaan liittyvien erityispiirteiden merkityksellisyys tulee esiin tilityshinnan yhteydessä. Pääomien käyttöä ohjaavat tilityshin-

taan liitännäiset ohjausmekanismit, joka pääomien kannalta sitoo niiden käyttöä ja lisää niiden tarvetta.

Yrityksissä erityispiirteiden vaikutukset tunnistetaan kaksisuuntaisesti ja organisaatiomalleittain vaihdellen. Osuustoiminnan merkitys tuottajaomistajille sekä ajallisesti että taloudellisesti tiedostetaan yleisesti kaikissa organisaatiomalleissa, mutta suhtautumisessa erityispiirteiden vaikutuksista yritysten valvontaan ja kontrollointiin esiintyy organisaatiomalleittaisia eroja. Osuuskunnissa erityispiirteiden merkitys valvonnan ja kontrollin suhteen tiedostetaan paremmin ja niiden vaikutusta painotetaan enemmän kuin hybridimallisissa yrityksissä, joissa voidaan nähdä tuottajan kannalta kielteinen etääntymiskehitys osuustoiminnan lähtökohdista ja tarkoituksesta. Tällöin myös corporate governance -mekanismien merkitys korostuu hallinnon hyvässä hoitamisessa. Erityispiirteiden aiheuttavat häiriöt valvonnan ja ohjauksen tehokkuudessa johtavat tilanteeseen, jossa corporate governance -periaatteiden sisäänajo on äärimmäisen tärkeää. Sama asia tunnustetaan myös yrityksissä.

Organisaatioiden toiminnan ja ohjauksen tehokkuuden kannalta pörssiyrityöitettyjen, hybridimallisten organisaatioiden yksiselitteisenä etuna nähdään lisääntynyt markkinakontrolli. Hybridien sisäiseen ohjaukseen saattaa kuitenkin olla vaikuttamassa organisaatiomallin muutos kohti monipor-taista ja -mutkaista hallintorakennetta, joiden ohjaus- ja päätöksentekoprosesseissa omistajatahdon muodostuminen voi olla hankalaa. Lisäksi yhtiöittämisen seurauksena yritystoiminnan osuustoiminnallinen näkökulma saattaa yritysten johtamisessa kärsiä, jolloin toiminnan ajautuessa yhä kauemmas tuottajaomistajuuden ytimeistä jäsenkontrollin tarve kasvaa. Suoran jäsenkontrollin mahdollisuudet tulee kuitenkin kyseenalaistaa, sillä jäsenten resurssit ja kompetenssi osallistua yritysten laajenevaan toimintaan ovat yhä heikkenevät. Tällöin painottuu myös ohjauksen ja kontrolloinnin riippumattomuus, jotta osuustoiminnallisen omistajuuden kielteiset seurannaisvaikutukset voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti eliminoida osuustoiminnallisten yritysten hallinnoinnista.

Corporate governance koskettaa toiminnaltaan laajojen ja merkityksellisten osuustoiminnallisten yritysten toimintaa kahdella tavalla. Toisaalta osuustoiminnan hyvän hallintotavan ja -mallin mukaisten käytäntöjen merkitys osuustoiminnallisissa yrityksissä korostuu yritysten erityispiirteiden ja toiminnan tarkoituksen vuoksi, toisaalta sitä koskevat suositukset on jo ulotettu osuustoiminnallisiin yrityksiin. Corporate governancen merkitys tunnustetaan osuustoiminnallisissa yrityksissä. Suositusten mukanaan tuomaa raportointivelvollisuutta pidetään pääsääntöisesti raskaana, mutta itse järjestelmää ja sen ideaa sitä vastoin tarpeellisena. Raskaan hallintotijärjestelmän sijaan tärkeänä pidetään corporate governancen mukaisen hengen luomista ja ylläpitämistä. Vaikka Keskuskauppakamarin tammikuussa 2006 julkaiseman kannanotto ulottaa suositukset myös osuuskuntiin ja listaamattomiin osuustoiminnallisiin yrityksiin, ei suosituksia vielä toistaiseksi ole näissä yrityksissä huomioitu. Kannanoton mukaisesti listayhtiöiden suosituksia tulisi soveltaa tarvittavassa laajuudessa listaamattomissa yrityksissä, joiden organisaatioiden koko ja toiminta tätä edellyttää. Suositusten noudattamista puoltaa myös elintarviketeollisuuden osuustoiminnallisten yritysten kilpailuasema muihin toimialan yrityksiin ja yritysmuotoihin nähden. Vallitsevia parhaita käytäntöjä noudattamalla markkinoilla säilymisen mahdollisuuksia voidaan parantaa. Tällöin edellytetään myös corporate governancen syvällisempää omaksumista ja viitekehyksen perusteellisempää noudattamista.

Tutkimuksen perusteella liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamista ja osuustoiminnallista omistajuutta ei kytkeä corporate governance -näkökulmasta toisiinsa niin, että corporate governancella voitaisiin nähdä olevan vaikutuksia tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta uhkaavien riskien hallintaan tai että riskienhallinta olisi näistä syistä kehittynyt. Osuustoiminnan elinkelpoisuuden ja kilpailukyvyn edellytykset ja myös erityispiirteiden vaikutukset toimintaan kuitenkin tunnustetaan. Lisäksi yritysten suhtautuminen corporate governanceen ja sen elementteihin on periaatteessa myönteinen. Corporate governancen ja riskienhallinnan merkityksen tiedostaminen on kuitenkin kasvanut.

Corporate governancea ja sitä linjaavia suosituksia sekä osuustoiminnan erityispiirteitä merkityksellisempinä taustatekijöinä tuottajaomisteisten osuustoimintayritysten riskienhallinnalle ja sen mahdolliselle kehittymiselle ovat olleet yleinen keskustelu ja toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Itse tiedostetut tarpeet riskienhallinnan kehittämiseksi ovat johtaneet varsinkin riskeihin liittyvien ajattelumallien kehittymiseen. Haastatteluvastauksissa korostuukin riskienhallinnan merkityksen tiedostaminen. Periaatteellisen tason muutokset eivät kuitenkaan heijastuneet osuustoiminnallisissa yrityksissä tehtävään käytännön riskienhallintatyöhön muutoksia vastaavalla tavalla ja huolimatta riskienhallinnan painoarvon kasvamisesta, sen konkreettiset vaikutukset riskienhallintaan ovat toistaiseksi olleet verrattain vähäiset riskienhallinnan kokonaisvaltaisuuden näkökulmasta. Toimenpiteet riskienhallinnan kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi ovat näkyvissä lähinnä hybridiorganisaatioissa.

Riskiajattelussa tapahtuneiden muutosten seurauksena riskeihin ja niiden hallintaan liittyvän työn määrä on kasvanut ja riskienhallintaa on liitetty osaksi toiminnan ydinprosesseja. Myös riskienhallinnan prosesseja on tehostettu. Tämä tarkoittaa yritysten mukaan toiminnan tarkempaa valvontaa ja arviointia ja suurempien hankkeiden ja muutosten perusteellisempää tarkastelua. Perustavanlaatuiset muutokset kuten riskienhallinnan elimien luominen tai riskienhallinnan organisointi ovat toistaiseksi harvinaisia. Tähän liittyen toimenpiteet, joilla riskienhallinnasta luotaisiin muusta työstä erillinen tai kokonaisvaltainen oma toimintonsa, ei ole yleistä. Osittain tästä syystä corporate governance -periaatteiden mukaista riskienhallintaa ei voida toteuttaa tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä.

Osuustoiminnallisten yritysten corporate governancen ja sen mukaisen riskienhallinnan kehittämistä puoltavat monet syyt. Kehittyneet corporate governance -järjestelmät on nähtävä sekä yritysten että yhteiskunnan kannalta merkittävinä. Johtamis- ja valvontajärjestelmä vaikuttaa muun muassa yrityksen kykyyn houkuttaa liiketoiminnan kannalta välttämättömiä taloudellisia ja henkisiä resursseja. Se vaikuttaa myös siihen, kuinka te-

hokkaasti yritys kohdentaa nämä resurssit. Järjestelmän toimivuuden edellytyksenä on corporate governance -käytäntöjen kehittäminen ja valvominen, jotka on nähtävä organisaatitasolla koko yrityksen käsittävänä ja jatkuvasti käynnissä olevana prosessina. Tämä koskee myös riskienhallintaa.

Corporate governancen mukaisesti toteutettu riskienhallinta on periaatteiltaan määritelty, kokonaisvaltainen ja systemaattinen prosessi, jolla varmistetaan yrityksen tehokas ja tuloksellinen toiminta. (Esim. Keskuskauppa-kamari 2006a) Tutkimuksen perusteella tuottajaomisteisten osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaa ei toteuteta kaikilta osin corporate governancen edellyttämällä tavalla eikä yrityksissä toteutettujen riskienhallinnan ratkaisujen taustalla ei ole suoranaista corporate governance suositusten huomioiminen tai soveltaminen. Tämän osoittaa seuraavassa esitetty tutkimustulosten kokoelma, joka koskee yritysten riskienhallinnassa ilmenevää ***Suunnitelmallisuutta, kokonaisvaltaisuutta ja systematiikkaa.***

Tuottajaosuustoiminnallisten yrityksille on yhä ominaista paljolti reaktiivinen, ex post tapahtuva riskienhallinnan toimintamalli. Kehittyminen kohti ennakoivampaa riskienhallintaa on kuitenkin havaittavissa. Yritysten strategisen tason riskienhallinnan tavoitteena on proaktiivinen, tilanteisiin ennakoiva ja niitä ennalta hallitseviin toimenpiteisiin kohdistuva riskienhallintatyö. Systemaattisen riskienhallintatyön puute hallitustasolla kuitenkin kyseenalaistaa ennakkoinnin tehokkuuden. Operatiivisella tasolla taas eri toiminnanohjaus- ja laatujärjestelmien avulla pyritään ehkäisemään riskien negatiivinen realisoituminen. Tämä ei liene kuitenkaan riittävää ennakoivuuden näkökulmasta, sillä proaktiivisuuden edellytysten täytyminen vaatii aktiivisempaa lähestymistapaa myös operatiivisen tason riskeihin.

Riskienhallinnan merkityksen ja tiedostamisen lisääntymisestä huolimatta yritysten riskikäsitteille on tunnusomaista riskin mieltäminen perinteisellä tavalla toiminnan häiriöön tai uhkaan liittyvänä käsitteenä, jolloin riskiin

liittyviä mahdollisuuksia ei välttämättä haluta tulkita. Tämä heijastuu myös yritysten käyttämiin riskienhallintastrategioihin, jotka viittaavat myös alhaiseen riskinottohaluun. Riskinottohalu heijastelee toiminnassa puollettaviin strategioihin niin, että riskienhallintakeinojen painotus on siirtämisessä ja välttämässä. Tämän tyyppisten strategioiden noudattaminen tarkoittaa pidättyvää riskinottoa ja vakuutusteknisiin kysymyksiin keskittynyttä riskienhallintaa. Vakuutuspainotteisuudesta johtuen niin operatiivisen kuin hallinnollisen tason riskienhallinnassa keskitytään vahinkoriskien hallintaan. Toisaalta varsinkin hybrideissä on ajoittain toteutettu kokonaisvaltaisempia, korkean riskinottohalun strategioita ja viittauksia siirtymästä kohti kokonaisvaltaisempaan riskienhallintaa myös tässä suhteessa on olemassa. Hybrideissä riskienhallinnan strategioiden monipuolistuminen voidaan olettaa olevan yhteydessä laajempiin riskienhallinnan resursseihin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että riskienhallinnan eriyttämisellä on laajakantoiset vaikutukset riskienhallinnan suunnitelmallisuuden ohella sen strategiaan. Myös riskinkantokyvyllä ja sen määrittämisellä on vaikutuksensa strategioiden käyttöön. Osuustoiminnallisilla yrityksillä on usein kaipaammat mahdollisuudet laajamittaiseen riskinottoon juuri rajoitetun riskinkantokyvyn vuoksi. Yleisesti yritysten toteuttama riskienhallinta on erityisesti strategisissa riskinottotilanteissa riskinkantokykyyn mitoitettua.

Osuustoiminnallisten yritysten riskinotolle on luonteenomaista varovaisuus. Riskinottohaluun vaikuttaa pääomien sitouttaminen muihin kohteisiin kuin toiminnan määrätietoiseen laajentamiseen ja kehittämiseen. Vaikka hybrideissä pääomia on yleisesti paremmin käytettävissä markkinoilta saatavan rahoituksen turvin, varovaisuus on silti leimallinen piirre niiden toiminnalle. Hybridien viime vuosien voimakas toiminnan laajentuminen on kuitenkin osoitus kasvaneesta riskihalusta ja onnistuneesta, riskinkantokykyyn suhteutetusta riskinotosta. Laajentumiskehitys myös osoittaa, että hybrideissä sisäistetään riskiin liittyvät mahdollisuudet ja näin kokonaisvaltaisempaa suhtautumista riskiin.

Huolimatta voimakkaan riskinoton aiheuttamaa pääomariskiä omistajalle, riskinoton kerrannaisvaikutukset toiminnan elinkelpoisuuden kannalta ovat ilmeiset. Osuustoiminnallisten yritysten kehitys ja laajentuminen osoittaa tehokasta reagointia markkinoiden ja toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Tätä samaa asiaa käsittelee myös Hakelius (1999, 498), jonka mukaan toiminnan laajentaminen maantieteellisten rajojen ulkopuolelle yhteistyön tai muiden keinojen avulla auttaa yrityksiä vastaamaan kilpailuun ja selviytymään globaalissa toimintaympäristössä. Markkinoiden laajentamisella on voitu ehkäistä elintarviketeollisuutta uhkaavia ekspansioita Itämeren ja kotimaan elintarvikemarkkinoille. Riskialttiit laajentumistoimet ovat olleet juuri hybrideille ominaisia ja niiden, kuten yhteistyön lisäämisenkin, voidaan nähdä olevan toiminnan jatkuvuuden turvaamisessa nykyisessä kilpailutilanteessa avainasemassa.

Osuustoiminnallisten elintarviketeollisuuden yritysten voimakas kansainvälinen laajentuminen ja monimutkaistuva toimintaympäristö edellyttävät niiltä tehokasta ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Tällöin riskienhallinta tulee organisoida niin, että systemaattinen ja kokonaisvaltainen riskienhallinta on mahdollista. Erillinen riskienhallintatyö ei vielä toistaiseksi sisälly tuottajaomisteisissa osuustoiminnallisissa yrityksissä päivittäiseen liiketoimintaan ja sen johtamiseen. Puutteita on lisäksi riskienhallinnan kiinteällä linkittämisellä yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan. Tuotannollisella tasolla riskienhallintatyö on integroitu toimintoihin ja niissä tehtävään työhön esimerkiksi toiminta- ja laatu järjestelmien kautta ja ne toimivat välineinä operatiivisten häiriöiden ehkäisyssä. Erilliseen riskienhallintatyöhön sisältyy parhaimmillaan liiketoimintayksiköissä ja toiminnoissa määrävälein tehtävät riskikartoitukset ja -analyysit. Pääsääntöisesti riskienhallinta ei kuitenkaan ole jatkuva ja systemaattinen tai päivittäiseen toimintaan linkitetty prosessi.

Varsinainen riskienhallinta laajemmassa merkityksessään tapahtuu yritysten ylimmässä hallinnossa hallitustasolla, jossa riskienhallinta on esillä lähinnä toiminnan muutostilanteissa ja strategiaprosessin yhteydessä. Ris-

kiarvioinnit ja kartoitukset kuitenkin sisältyvät osaksi hallituksen normaalia työskentelyä ja päätöksentekoa. Lisäksi myös määrävälein tehtäviä, strategisen tason kartoituksia yrityksissä laaditaan. Tässä olennaisena vaikuttimena on erillinen riskienhallintatoiminto, jonka avulla voidaan johtaa ja koordinoita liiketoimintajohdon ja hallituksen riskienhallintatyötä. Riskienhallinnan systematiikka onkin parantunut niissä yrityksissä, joissa on erillinen riskienhallintatoiminto. Huolimatta hankkeiden yhteydessä tehtävästä ja strategisen tason riskienhallinnasta hallituksen riskienhallintaa voitaisiin parantaa ottamalla riskienhallinta osaksi hallitustyöskentelyä omana teemanään ja kannustamalla myös muuta organisaatiota osallistumaan tavoitteelliseen ja järjestelmälliseen riskienhallintaan. Operatiivisen tason riskienhallinnan painopistettä toiminnallisten häiriöiden ja riskien hallinnasta tulisi siirtää lisääntyvässä määrin myös koko yrityksen kattavalle tasolle. Merkittävien riskien toteutumista tulisi arvioida myös eri prosessien välillä sekä hallinnon toimesta läpi koko organisaation.

Systemaattista ja kokonaisvaltaista riskienhallinnan toteuttamista sekä strategisella että operatiivisella tasolla tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä rajoittaa riskienhallinnan valmiuksien puuttuminen. Osaamisen ja resurssien puute yrityksessä ja sen eri tasoilla johtaa tehottomaan riskienhallintatyöhön. Vallitsevaa riskienhallinnan tietoutta ja osaamista ei voida levittää eikä hyödyntää, mikäli organisaatiossa ei ole riittäviä valmiuksia asioiden omaksumiseen ja käsittelyyn. Lisäksi riskienhallinnan osaamisessa ja riskitietoudessa olevat puutteet saattavat johtaa siihen, että liiketoiminnan kannalta olennaisia riskejä jää havaitsematta. Riskien tunnistamisen parantamisella voidaan edelleen vaikuttaa luokittelu- ja muihin käsittelymahdollisuuksiin, joiden avulla taas voidaan parantaa yhteistä riskikäsitystä ja kommunikointia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka riskienhallinnan osaaminen olisikin eriytynyt ainoastaan riskienhallintatoiminnon omaisuudeksi, riskienhallintatoiminnon avulla voidaan vaikuttaa merkittävästi riskienhallintatyön kokonaisvaltaisuuteen ja prosessimaisuuteen. Yrityksissä,

joissa on omaa riskienhallintaosaamista eli käytännössä riskienhallintatoiminto, riskit mielletään kokonaisvaltaisemmin kuin organisaatioissa, joissa osaamista ei ole. Näissä organisaatioissa vallitseva riskienhallintatietous on kuitenkin usein eriytyntä. Tiedon lukkiutuminen tietyn tahon omaisuudeksi estää riskienhallintatoiminnon ja sen osaamisen hyödyntämistä koko organisaation tasolla. Tilanne edellyttää riskienhallinnan osaamisen lisäämistä koko organisaatiossa. Asiantuntemuksella on vaikutuksensa myös eri elimien väliseen kommunikointiin, sillä korrelaatio riskienhallinnan osaamisen ja kommunikoinnin tason välillä on selvästi havaittavissa. Tutkimuksen mukaan heikko osaaminen heijastuu erityisesti toimintojen, johdon ja hallituksen väliseen kommunikaatioon eli juuri riskienhallinnan kannalta olennaisimpien elinten väliseen vuorovaikutukseen. Riskienhallintaosaamiseen tulisikin ensisijaisesti kiinnittää huomiota. Asianmukaisesti ja tehokkaasti toimivien elinten kuten riskienhallintatoiminnon, sisäisen tarkastuksen ja tarkastus- tai riskienhallintavaliokunnan avulla voidaan riskienhallintaosaamista ja kommunikaatiota merkittävästi parantaa eri toiminnoissa ja eri organisaatiotasolla.

Riskienhallinnan kokonaisvaltaisuuden kannalta avainasemassa on riittävä riskienhallinnan osaaminen ja asiantuntemus koko organisaation mitta-kaavassa. Organisaation tai sitä pienemmän erityisryhmän kouluttaminen riskienhallintakysymyksissä voi olla kuitenkin monimutkaista, jolloin ratkaisuksi voidaan esittää erillisen riskienhallintaosaamisen hankkimista organisaatioon. Ratkaisua ei tule kuitenkaan pitää lopullisena, sillä riskienhallintaosaamista ei voida pysyvästi pidättää vain pienen organisaation osan omaisuutena, mikäli riskienhallinnasta pyritään luomaan koko yrityksen kattava toiminto. Organisaatioiden riskienhallintaosaamisen puutteet asettavat paineita myös hallituksen jäsenten riskienhallintaosaamiselle. Tutkimuksen perusteella vajeet organisaatioiden riskienhallintaosaamisessa nostavat esille hallituksen jäsenten asiantuntemuksen merkityksen. Yrityksissä riskienhallinnan asiantuntemuksen siiloutumisen ehkäisemiseksi hallituksen osaamista tulisi kartuttaa, vaihtoehtoisesti lisäämällä asiantuntijajäsenten määrää.

Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä organisaatiomallilla ei ole vaikutusta hallituksen kokoonpanoon. Myös corporate governancella on ollut rajallinen vaikutus hallintoelinten miehitykseen. Laajin vaikutus corporate governance -suosituksilla on ollut hallintoneuvoston ja hallituksen välisten tehtävien selkeyttämiseen ja hallintoneuvoston roolin päivittämiseen. Vallitseva hallituksen kokoonpano sisältää pääsääntöisesti tuottajajäseniä. Hallitukset koostuvat yleisesti tuottajajäsenten lisäksi myös ulkopuolista asiantuntijajäsenistä. Asiantuntijajäsenten vähäisyys kyseenalaistaa hallituksen riskienhallintaosaamisen, joka kuten edellä on jo esitetty, vaikuttaa olennaisesti koko organisaation tasolla tehtävään riskienhallintatyöhön ja siitä kommunikointiin. Hallitusten riskienhallintatyön tasoa voidaan kuitenkin nostaa riippumattomien asiantuntijajäsenten määrää lisäämällä. Liiketoimintaosaamisen lisäksi hallintoelinten jäsenten valinnoissa tulisi painottaa riskienhallinnan kokemusta ja asiantuntemusta. Tällä on olennainen merkitys yritysten säilymiseen rajusti kilpailluilla ja alati laajentuvilla markkinoilla. Kuten Tainio (1999, 489) osuvasti kirjoittaa, hallituksen jäsenten uudet roolit ja hallituksen uusi kokoonpano voi auttaa osuustoiminnallisia yrityksiä säilyttämään kohtalonsa omissa käsissään. Tämä edellyttää uusien liiketoiminnan periaatteiden omaksumista ja soveltamista eri markkinakonteksteissa. Vallitsevan, maailmanlaajuisen todellisuuden käsittäminen ja laajempien mahdollisuuksien ja ratkaisujen luominen takaa uudenlaisen arvon luomisen tulevaisuudessa.

Riippumattomien asiantuntijoiden määrän lisääminen ei kuitenkaan voi olla ainoa vaihtoehto hallituksen riskienhallinnan roolin korostamisessa, koska tämä saattaa olla ongelmallista omistajajäsenten sitoutuneisuuden kannalta. Toisaalta hallintoneuvoston valvovan roolin korostamisella sitoutumista voitaneen lujittaa. Hallitusten jäsenten riippumattomuutta lisäämällä voidaan ehkäistä osuustoiminnallisille yrityksille ominaisia conflict of interest -tilanteita. Päätöksenteon mekanismeja tulisikin muuttaa niin, että nopeasti muuttuviin tilanteisiin pystyttäisiin herkemmin päätöksenteossa reagoimaan. Myös Hakelius (1999, 493) toteaa, että tästä syystä prosessia tulisi

nopeuttaa ja tehdä läpinäkyvämmäksi. Tätä voidaan mielestäni parantaa lisäämällä hallituksen päätöksentekovastuuta.

Hallituksen roolia tulisi korostaa riskienhallinnan toteuttamisen ja kehittämisen lisäksi myös riskienhallinnan linjausten ja suunnitelmien laatimisessa, sillä hallituksen asema riskienhallinnan suunnitelmallisuudessa on keskeinen. Riskienhallinnan periaatteiden ja poliitikoiden laatiminen ja viestintä koko organisaatioon ovat tärkeitä hallituksen tehtäväkenttä, jota tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä tulisi hallituksen työskentelyssä painottaa. Myös ylimmän johdon rooli ja vastuu riskienhallinnan suunnittelussa tulee kirkastaa, sillä ilman suunnittelua ei ole myöskään toteutusta. Riskien systemaattisen arvioinnin lisäksi riskienhallintasuunnitelmien laatiminen tulisi sisällyttää johdon tehtäviin.

Arvon tuotossa myös riskienhallinnalla ja sen eri toimijoilla on merkittävä rooli. Riskienhallinnan ”suorituskyvyn” parantamiseksi eri toimijoiden panosta tarvitaan. Tuottajaomisteisissa osuustoimintayrityksissä ei pääsääntöisesti koeta tarpeelliseksi erillisten riskienhallinnan toimijoiden perustamista. Organisointia ja riskienhallinnan systematiikkaa on pyritty viemään eteenpäin perustamalla erillinen riskienhallinnan toiminto. Tällä onkin tutkimuksen valossa suuri vaikutus riskienhallinnan toteutumiseen. Toiminnon avulla myös riskienhallinnan kokonaisvaltaisuutta on voitu kehittää. Tutkimuksen perusteella corporate governancen mukaisen riskienhallinnan toteuttaminen edellyttää nykyisellään erillisen riskienhallintatoiminnon olemassaoloa.

Riskienhallinnan toimivuutta voidaan edistää eri toimijoiden välisen tehtävänjaon ja roolien selkeyttämällä. Tämä tulee esille myös riskienhallinnan valvonnassa ja arvioinnissa. Tutkimuksen perusteella yrityksissä koetaan riskien ja sen hallintatoimenpiteiden arvioinnin ja valvonnan olevan hankalaa. Valvonnassa esiintyviä puutteita voitaisiin korjata ensinnäkin sisäisen tarkastuksen toiminnon perustamisella tai sen tehtävien tehostamisella ja tarkistamisella niin, että tehtäviä kohdennettaisiin myös riskien-

hallintaan. Yrityksissä, joissa sisäistä tarkastusta ei vielä toistaiseksi ole, hallituksen valvontavelvollisuuden toteutumisen takaamiseksi ja valvonnan suorittamisen avuksi sisäisen tarkastuksen perustaminen olisi suositeltavaa. Sisäisen tarkastuksen avulla hallituksen riskien ja riskienhallinnan prosessin valvonnan ja arvioinnin systematiikkaa voidaan parantaa. Tällöin painopistettä voitaisiin laajentaa liiketoiminnan tilan arvioinnista myös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tehokkaaseen arviointiin ja tehdä siitä erillinen ja jatkuva toimenpide.

Tutkimuksen perusteella on selvää, että riskienhallinnan muutokset ja niiden laajuus korreloivat yrityksen kokoon. Yrityksen koon suurenessa edellytykset riskienhallinnan toteuttamiselle prosessimaisesti ja systemaattisesti paranevat. Riskienhallinnan toteuttamisessa esiintyvät erot eri organisaatiomallien välillä ovat kuitenkin suhteellisesti marginaalisia. Yrityksen koko vaikuttaa riskienhallinnan toimijoiden esiintyvyyteen. Tämä liittyy pääasiallisesti yritysten koosta juontuviin tarpeisiin luoda kattavampi järjestelmä riskienhallinnan toteuttamiseksi. Suurimmat erot yritysten välillä liittyvätkin eri toimintojen organisointiin. Mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä todennäköisemmin organisaatioon on perustettu riskienhallintatoiminto ja sisäinen tarkastus tai pelkästään sisäinen tarkastus. Riskienhallinnan toimintoa tai siihen liitännäisiä elimiä ei kuitenkaan yleisesti ole perustettu, joten riskienhallinnan osaaminen ja järjestelmällisyys ei välttämättä lisäännä samassa suhteessa organisaation koon kanssa. Todennäköisyys tälle kuitenkin kasvaa. Osaamiserot pienimpien ja suurimpien organisaatioiden välillä jäävät kuitenkin kapeiksi, sillä huolimatta osaamisen olemassaolosta, se on saattanut eriytyä niin, että sitä ei pystytä tehokkaasti hyödyntämään. Riskienhallintaosaamista omaavien yritysten riskienhallinta on kuitenkin systemaattisempaa ja kattavampaa johtuen riskienhallintaa työkseen tekevien koordinoivasta ja ohjaavasta roolista. Riskienhallinnan toiminnon täysimääräisen hyödyntämisen ja riskienhallinnan tehokkaan toteutumisen edellytyksenä on kuitenkin osaamisen laajempi organisatorinen omaksuminen.

5.1 Tutkimuksen tulokset ja aikaisempi kirjallisuus

Tässä työssä on käsitelty hyvän hallintomallin ja –tavan eli corporate governancen ja sen periaatteiden mukaista riskienhallintaa tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä. Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempien tutkimuksien tuloksia ja mukailevat kirjallisuudessa esitettyjä näkökulmia käsiteltyihin aiheisiin. Työssä on pyritty esittämään corporate governance -periaatteisiin ja suosituksiin pohjautuva riskienhallinnan malli, jota on peilattu yrityksissä toteutettavaan riskienhallintaan. Suoritettujen haastattelujen pohjalta on saatu luotua käsitys riskienhallinnan tilasta kyseisissä yrityksissä. Tämän pohjalta on myös esitetty kehittämiskohteita ja -toimenpiteitä, joiden perusteella riskienhallintaa voitaisiin tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä viedä eteenpäin. Riskienhallinta ei vielä kaikilta osin ole tuottajaosuustoiminnallisissa yrityksissä jatkuva, erillinen ja systemaattinen prosessi, ts. corporate governanceen pohjautuvaa, periaatteiltaan määriteltyä ja suunniteltua riskienhallintaa. Riskeihin pyritään osittain reagoimaan proaktiivisesti ja kattavasti, mutta riittävän kokonaisvaltaisen ja erikseen tehtävän riskityön ja riskienhallinnan valvonnan ja arvioinnin puuttumisen vuoksi tämä on vaikea toteuttaa. Riskienhallintatyön merkitys tulisikin heijastaa toimintaan entistä painokkaammin riittävän riskienhallinnan organisaation luomiseksi ja kattavan riskienhallintatyön toteuttamiseksi. Panoksena on erityisesti toiminnan jatkuvuuden turvaaminen tuottajaomistajien elinkeinon pitkäjänteiseksi harjoittamiseksi. Tällöin riskienhallinta ei voi olla toiminnan kokonaisuudesta irrallinen toimenpide tai työhön integroitu, staattinen osa-alue vaan erikseen tehtävää, koko organisaation kattavaa työtä.

5.2 Jatkotutkimustarpeet

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää, miten corporate governance -suositusten implementointi on toteutettu, kun suositusten vaikuttavuus myös osuustoiminnan kannalta laajenee ja niitä ryhdytään yhä

enemmän huomioimaan. Mitä vaikutuksia tällä on esimerkiksi riskienhallinnasta raportointiin? Toinen mielenkiintoinen aihe olisi tutkia tuottaja-osuustoiminnan yhteistyön kehittymistä, jonka olemme myös tämän tutkielman kirjoittamisen aikana voineet todeta syventyvän, ja sen vaikutuksia yritysten kohtaamiin riskeihin ja niiden hallintaa. Samaan aiheeseen voisi liittää tutkimuksen siitä, miten ja millä keinoin perusosuuskuntatason osuustoimintayritykset ovat pystyneet vastaamaan lisääntyvään kilpailuun ja turvaamaan pääoman saatavuutensa samalla, kun alan muiden toimijoiden koko kasvaa laajassa mittakaavassa yhteistyön samalla lisääntyessä.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2001) Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä, Gummerus.

Ali-Yrkkö, J., Ylä-Anttila, P. (1999) Omistus kansainvälistyy: johtamis- ja valvontajärjestelmät muuttuvat. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA). Helsinki, ETLA. Keskusteluaiheita 665.

Baldoni, R. J. (2004) The journey to successful enterprise-wide risk management. *Directorship*, vol. 30, nro 3, s. 10–15.

Beasley, M.S., Clune, R., Hermanson, D. R. (2005) Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 24, nro 6, s. 521–531.

Berg, K-E. (1994) Yrityksen riskinhallinta. Jyväskylä, Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

Blummé, N., Karhu, P, Kontula, L., Laitakari, J., Linna, M., Nordin, J., Sovasto, J., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A., Vesa, J. (2005) Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki, Edita.

Bradford, M. (2003) Governance push creates new risk duties. *Business Insurance*, vol. 37, nro 16, s. 16.

Cassidy, D. (1995) Enterprise Risk Management (ERM): A New Reality for Businesses. *Employee Benefit Plan Review*, vol. 69, nro 5, s. 29–31.

Chase-Jenkins, L., Shimpi, P. (2006) ERM Helps RMs Cope With Wider Risks. *National Underwriter*, vol. 110, nro 7, s. 28–29.

Cornworth, C. (2002) Making sense of co-operative governance: competing models and tensions. *Review of International Co-operation*, vol. 95, nro 1, s. 51-57.

Cossin, D. (2005) A route through the hazards of business. *Financial Times – Mastering Corporate Governance*, 10.6.2005, s. 4–5.

Crowe Chizek and Company LLC. (2005) Internal Audit Plays Pivotal Role in Strengthening Corporate Governance. [verkkojulkaisu]. Saatavilla: http://www.crowechizek.com/crowe/Publications/pdfs/Internal%20Audit%20Plays%20Pivotal%20Role%20in%20Strengthening%20Corporate%20Governance_POV_May%204%202005_FINAL.pdf

Davis, P. (2001) The governance of co-operatives under competitive conditions: issues, processes and culture. *Corporate Governance*, vol. 1, nro 4, s. 28–39.

Eerola, E., Louto, P. (2000) Riskit voimavaraksi: liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki, Edita.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, nro 4, s. 532–550.

Engblom, J. (2003) Liikeriskit: luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen. Väitöskirja. Turku, Turun kauppakorkeakoulu. A-2:2003.

Eskola, J., Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Gummerus.

Farin, M. (2006) Johdosta kiinni. Osuustoimintayrityksen johtajan johtaminen. Iisalmi, Pellervo.

Graham, M. (2004) Impact of the board of directors, block holders and institutional investors on corporate risk taking. Vaasa, Universitatis Wasaensis.

Gramling, A. A., Myers, P. M. (2006) Internal auditing's role in ERM. *Internal Auditor*, vol. 63, nro 2, s. 52–58.

Granlund, M. (2006) Institutionaaliset tekijät osuuskunnan johtamisessa ja hallinnoimisessa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto.

Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L., Lähdesmäki, T. (2002) Hallitus omistajan asialla, johdon tukena. Helsinki, WSOY.

Hakelius, O. (1999) How Will European Farmer Cooperatives Cope with the Challenges of Today and Tomorrow? *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, nro 4, s. 471–499.

Halla, I., Hättinen, R., Grönfors-Kallio, A., Malm, S., Kaisanlahti, T., Kontula, L., Väisänen, H. (2003) *Corporate Governance Suomessa*. Helsinki, Edita.

Hannukkala, P. (2001) IIA:n 59. maailmankonferenssi New Yorkissa. *Tilintarkastus-Revision*, nro 1, s. 47–52.

Hannukkala, P. (2005) Sisäisen tarkastuksen merkitys korostuu. *Board News*, nro 1, s. 18–19.

Hannula, A. (2003) *Hallitustyöskentelyn käsikirja*. Helsinki, WSOY.

Hansmann, H. (1999) Cooperative firms in theory and practise. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, nro 4, s. 387–403.

Herranen, T. (2004) Yhdessä eteenpäin – SOK 100 -vuotta. Helsinki, Edita.

Hirvonen, A., Niskakangas, H., Wahlroos, J. (1997) Hyvä hallitustyöskentely. Juva, WSOY.

Hirvonen, A., Niskakangas, H., Steiner, M-L. (2003) Corporate Governance: hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki, WSOY.

Holmström, B. (1999) The future of cooperatives: a cooperative perspective. Liiketaloudellinen aikakauskirja, nro 4, s. 387–403.

Howard, L. (1996) RM key to good corporate governance. National Underwriter / Property & Casualty Risk & Benefits Management, vol. 100, nro 46, s. 17–18.

Huolman, M., Walden, P., Pulkkinen, M., Ali-Yrkkö, J., Tainio, R., Ylä-Anttila, P. (2000) Omistajien etu – kaikkien etu? Suomalaiset johtamis- ja valvontajärjestelmät murroksessa. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos (ETLA). Helsinki, Taloustieto.

Håkansson, H., Johanson, J. (1993) The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. Teoksessa Grabher, G. (toim.), The embedded firm. On the socioeconomics of the industrial networks. London, Routledge.

Inkinen, K. (2005) Sankareita vai veijareita? Uranuurtajien legendan jäljillä. Osuustoiminta, vol. 97, nro 5, s. 60–61.

International Co-operative Alliance. (2006) What Is a Co-operation? [verkojulkaisu] [viitattu 5.6.2006].

Saatavilla: <http://guava.xeriom.net/~gmitchell/coop/index.html>

Jacobson, A. (2005) Risk Perception and Management. [verkkojulkaisu] [viitattu 1.6.2006]. Saatavilla: http://www.ferma-asso.org/forum2005/Presentations/Anders%20Jacobson%20SWE_Report2.doc

Jauri, O. (1997) Riskienhallinta uudesta näkökulmasta. Helsinki, Yrityksen tietokirjat.

Juutinen, H., Stenström, Å., Vuori, R. (2002) Tehokas omistajahallinto: osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Helsinki, Pellervo-Seura.

Juutinen, H., Stenström, Å., Vuori, R. (2006) Tehokas omistajahallinto: osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. 2. uud. painos. Helsinki, Pellervo-Seura.

Kahra, H., Kuusela, H., Kanto, A. (2005) Taloudellisen riskin hallinta. Teoksessa Kuusela, H., Ollikainen, R. (toim.), Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampereen Yliopistopaino.

Karisto, A., Takala, P., Haapola, I. (1999) Matkalla nykyaikaan – Elintason, elämäntavan ja sosiaalipolitiikan muutos Suomessa. Juva, WSOY.

Kattelus, J. (2004) Hallitus vastaa myös riskienhallinnasta. Board News, nro 3, s. 16–17.

Keasey, K., Wright, M. (1993) Issues in Corporate Accountability and Governance. Accounting and Business Research, vol. 91a, s. 291–303.

Keskuskauppakamari. (2003) Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä (corporate governance). [verkkojulkaisu] [viitattu 20.5.2006]. Saatavilla: http://www.kkk.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/kannanototjasuosituksset/fi_FI/kannanotot_suosituksset_ohjeet/

Keskuskauppakamari. (2005) Listaamattomien yritysten corporate governance -työryhmän raportti. [verkkojulkaisu] [viitattu 26.5.2006]. Saatavilla: http://www.kkk.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/selvityksetjatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/_files/74602681347473603/default/cg-%20raportti%2021%209%202005%20pdf.pdf

Keskuskauppakamari. (2006a). Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi. [verkkojulkaisu]. Saatavilla: http://www.kkk.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/kannanototjasuosituksset/fi_FI/kannanotot_suosituksset_ohjeet/_files/74602666746904760/default/Asialuettelo_n%C3%A4ytt%C3%B6.pdf

Keskuskauppakamari. (2006b). Kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämistä. [verkkojulkaisu] [viitattu 22.5.2006]. Saatavilla: [http://www.kkk.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/kannanototjasuosituksset/fi_FI/kannanotot_suosituksset_ohjeet/_files/74602648808915106/default/kannanotto%20cg%20\(3\).pdf](http://www.kkk.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/kannanototjasuosituksset/fi_FI/kannanotot_suosituksset_ohjeet/_files/74602648808915106/default/kannanotto%20cg%20(3).pdf)

KHT-yhdistys ry. (2005) Taloudellisen raportoinnin luotettavuutta parannetaan sisäisin kontrollein. [verkkojulkaisu] [viitattu 11.11.2005]. Saatavilla: <http://www.kht.fi/profiitti/artikkeli.html?newsid=378>

Kuisma, M., Henttinen, A., Karhu, S., Pohls, M. (1999) The Pellervo Story. A century of Finnish cooperation. Helsinki, Kirjayhtymä.

Kuuluvainen, A. (2001) Aktiivinen riskienhallinta, positiivinen valvonta ja tehokas hallinto sekä niistä informointi vaativat hallituksilta erityishuomiota. Tilintarkastus-Revision, nro 4, s. 7–15.

Kuuluvainen, A. (2003) Organisaatioiden johtamis- ja hallintojärjestelmä. Tilintarkastus-Revision, nro 4, s. 45–49.

Kuusela, H., Ollikainen, R. (2005). Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa Kuusela, H., Ollikainen, R. (toim.), Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampereen Yliopistopaino.

Laakkonen, V., Laurinkari, J. (1995) Uudistuva osuustoiminta. Helsingin yliopisto, Osuustoimintainstituutti. Helsinki, Best Offset Systems. Julkaisu N:o 9.

Lasper, M., A. (2004) On the Monitoring Role of the Board Of Directors. Teoksessa: Hirschey, M., Kose, J., Makhija, A. K. (ed.) Corporate Governance. Amsterdam, Elsevier.

Laurinkari, J. (2004) Osuustoiminta. Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio, Pellervo.

Leino, M., Steiner, M-L., Wahlroos, J. (2005) Corporate governance ja riskienhallinta. Teoksessa Kuusela, H., Ollikainen, R. (toim.), Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampereen yliopistopaino Oy.

Lenckus, D. (2005) Risk managers must embrace ERM. Business Insurance, vol. 39, nro 25, s. 35.

Linna, M. (2006) Kokonaisvaltainen riskienhallinta menestystekijänä. View-KPMG:n asiakaslehti, nro 1, s. 10–12.

Linnainmaa, L. (2006) Listaamattomille oma suositus. Board News, nro 1, s. 4–7.

Lorsch, J. (2005) Building better boards by design. Financial Times - Mastering Corporate Governance, 27.5.2005. s. 2–3.

Mannio, L. (2004) Osuuskunnat ja verotus. Helsinki, Edita.

Marnet, O. (2004) Behavioural Aspects of Corporate Governance. Teoksessä: Hirschey, M., Kose, J., Makhija, A. K. (ed.) Corporate Governance. Amsterdam, Elsevier.

Martens, F. (2005) La gestion du risque d'entreprise à la rescousse. CA-magazine, nro 3. [verkkojulkaisu]. Saatavilla:
http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/25262/la_id/2.htm

Maury, B. (2004) Essays on the costs and benefits of large shareholders in corporate governance. Väitöskirja. Helsingfors, Helsinki school of economics.

McCarthy, M. P., Flynn, T. P. Audit Committees Confront Risk. Financial Executive, vol. 20, nro 4, s. 39–39.

Millstein, I. (2005) When earnings management becomes cooking the books. Financial Times – Mastering Corporate Governance, 27.5.2005. s. 10–11.

Mitronen, L. (2002) Hybridiorganisaation johtaminen – tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA). Helsinki, ETLA. Sarja A 35. Helsinki, Taloustieto.

Morgan, M. G. (1993) Riski Analysis and Management. Scientific American, nro 7, s. 24–30.

Mähönen, J., Villa, S. (2005) Osuuskunta. Lappeenranta, LTY.
Neilimo, K. (2005) Oma kauppa. Keuruu, Otava.

Mönkkönen, S., J. (1993). Lihakunta 90 -vuotta 1903–1993. Suomen Graafiset Palvelut.

Organisation for economic co-operation and development. (2004) OECD principles of corporate governance. [verkkojulkaisu] [viitattu 19.5.2006]. Saatavilla: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

Organisation for economic co-operation and development. (2005) International Experts Meeting on Corporate Governance of Non-Listed Companies - synthesis note. [verkkojulkaisu] [viitattu 27.5.2006]. Saatavilla: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/14/35639607.pdf>

Panning, W. H. (2006) Making ERM Happen. *Best's Review*, vol. 106, nro 9, s. 88.

Pellervo-Seura ry. (2002) Omistajaohjaus- ja valvonta osuuskunnissa. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö. Helsinki, Pellervo-Seura.

Pellervo-Seura ry. (2006) Osuustoiminnan periaatteet. [verkkojulkaisu] [viitattu 20.7.2006]. Saatavilla: <http://www.pellervo.fi/aate/text/periaatteet.htm>

Peterson, J. R. (2006) Ready for ERM. *ABA Banking Journal*, vol. 98, nro 1, s. 19–23.

Powell, W.W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, nro 12, s. 295–336.

Pöyhönen, S. (2001) Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Helsinki, Lakimiesliiton kustannus.

Rehn, J. (2006) EU:n 8. tilintarkastusdirektiivi ja hallitus. *Board News*, nro 1, s. 8–9.

Rescher, N. (1983) Risk: a philosophical introduction to the theory of risk evaluation and management. Lanham (MD), University Press of America.

Shimpi, P. (2005) ERM – From Compliance to Value. *Financial Executive*, vol. 21, nro 6, s. 52–55.

Sisäiset tarkastajat ry. (2003) Corporate governance -kannanotto, organisaation johtamis- ja hallintojärjestelmä, IIA-Finland. [verkkojulkaisu] [viitattu 19.10.2005]. Saatavilla:

<http://www.theiia.fi/default.asp?scat=120&sart=101>

Sisäiset tarkastajat ry. (2004) Sisäisen tarkastuksen kansainväliset ammattistandardit. [verkkojulkaisu] [viitattu 20.5.2006]. Saatavilla:

<http://www.theiia.fi/default.asp?scat=63>

Skurnik, S. (2002) The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, nro. 1, s. 103–124.

Skurnik, S. (2005) Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Väitöskirja. Helsinki, Helsinki School of Economics, A-251.

Spear, R. (2005) A study of mergers in the UK consumer co-operative sector. *Review of International Co-operation*, vol. 98, nro 1, s. 60–69.

Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks (CA): SAGE.

Suominen, A. (2003) *Riskienhallinta*. Vantaa, WSOY.

Suominen, A. (2005) Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa Kuusela, H., Ollikainen, R. (toim.), *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere, Tampereen Yliopistopaino.

Suontausta, S., Vuoti, H. (2006) Sisäinen tarkastus hakee muotojaan. Board News, nro 1, s. 16–17.

Tainio, R. (1999) Strategic Change in the Evolution of Cooperative. Liiketaloudellinen aikakauskirja, nro 4, s. 484–489.

The European Commission. (2003) Modernisation of Company Law and Enhancement of Corporate Governance. [verkkojulkaisu] [viitattu 30.5.2006]. Saatavilla:
http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/report_en.pdf

The Insitute of Internal Auditors. (2002) IIA's Recommendations for Improving Corporate Governance, A position paper presented by The Institute of Internal Auditors to the U.S. Congress, April 8, 2002. [verkkojulkaisu] [viitattu 19.10.2005]. Saatavilla: http://www.theiia.org/?doc_id=5254.

The Institute of Internal Auditors. (2004) The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management. [verkkojulkaisu] [viitattu 21.7.2006]. Saatavilla: www.theiia.org/download.cfm?file283

Tilintarkastus-Revision. (2005). Nro 5, s. 90

Timonen, P. (2000) Corporate governance: Instituutiot ja lainsäädännön merkitys. Helsinki, Lakimiesliiton kustannus.

Todeva, E., Knoke, D. (2005) Stratetic alliances and models of collaboration. Management Decision, vol. 43, nro 1, s. 123–148.

Troberg, E. (1998) Osuuskunnan johtaminen. Teoksessa Koskiniemi, E. (Toim.), Osuustoiminnallinen yhteisyritys. Tampere, Kansan Sivistystyön Liitto.

Wahlroos, J. (2003) Audit Committee -työskentelyn yleistyminen Suomessa. Tilintarkastus-Revision, nro 6, s. 15–19.

Vakuutusvalvonta (2001). Määräys- ja ohjekokoelma kotimaisille vakuutusyhtiöille, vakuutusyhdistyksille ja kolmannen maan vakuutusyhtiöiden edustustoille. Vakuutusvalvontaviraston julkaisusarja 2001:7, DNro 17/002/2001.

Van Dijk, G. (1999) Evolution of Business Structure and Entrepreneurship of Cooperatives in the Horti- and Agribusiness. Liiketaloudellinen aikakauskirja, nro 4, s. 471–483.

Weighell, R. (2005) Managing expectations within an element of risk. British Journal of Administrative Management, 02-03/2005, nro 45, s. 18–19.

Wilson, E. J., Vlosky, R. P. (1997) Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. Journal of Business Research, vol. 39, nro 1, s. 59–70.

Winston, P. D. (1999) Board put risks on table. Business Insurance, vol. 33, nro 46, s. 2–3.

Vlek, C., Stallen, P.-J. (1981) Judging Risks and Benefits in the small and in the large. Organizational Behavior and Human Performance, nro 28, s. 235–271.

Von Herten, L. (2004) Corporate governance riskienhallinnan näkökulmasta. Risk Consulting, nro 2, s. 14–15.

Ylänen, H., Jokela, V. (2005) Corporate governance EU:ssa. Tilisanomat 3/2005, s. 61–63.

LIITE**HAASTATTELUKYSYMYKSET**

1. Kertokaa taustastanne; koulutus, työura, nykyiset tehtävät
2. Miten käsitätte osuustoiminnan ja mitä osuustoiminnallinen omistajuus tarkoittaa yrityksen omistajaohjauksen kannalta?
3. Kuinka määrittelette riskin ja riskienhallinnan?
4. Mitä tarkoitetaan mielestänne asianmukaisella sisäisellä valvonnalla?
 - A. Mikä on riskienhallinnan merkitys valvonnan osana?
5. Mikä on corporate governance suositusten merkitys osuustoiminnallisten yritysten kannalta?
6. Onko osuustoiminnallisten yritysten valvonnassa ja riskeihin suhtautumisessa tapahtunut muutoksia lähihistorian aikana?
7. Onko organisaationne riskienhallinnassa tapahtunut muutoksia lähihistorian aikana? (Millaisia?)
 - A. Vaikuttavatko muutosten taustalla corporate governance kehitys vai muut tekijät?
8. Sovelletaanko yrityksessänne corporate governance suosituksia ja onko suositusten noudattamisessa painottunut jokin erityinen alue?
 - A. Onko tällä ollut vaikutusta organisaationne sisäiseen valvontaan ja erityisesti riskienhallintaan?
9. Milloin riskienhallinnan voidaan sanoa olevan asianmukaista ja kattavaa?
 - A. Miten riskienhallinta tulisi yleisesti ja erityisesti osuustoiminnallisissa yrityksissä olla toteutettu (organisointi, prosessi)?
10. Kuvailkaa yrityksenne riskienhallintaa:
 - A. Riskienhallinnan organisointi sekä millaisia ovat eri toimijoiden roolit ja suhteet?
 - B. Millaisia riskienhallinnan strategioita toiminnassanne puolelataan?
 - C. Millaista prosessia organisaationne riskienhallinnassa noudatetaan, mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä miten prosessia arvioidaan?
 - D. Hyödyntääkö yrityksenne jotain riskienhallinnan viitekehystä?

11. Mikä yhteys riskeillä ja riskienhallinnalla on yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin?
 - A. Miten riskit huomioidaan liikkeenjohdossa ja liiketoiminnassa?
12. Miten kuvailisitte osuustoiminnallisten yritysten riskienhallinnan tilaa tällä hetkellä?
13. Miten osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaa tulisi kehittää?