



Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Minun, sinun vai meidän? Corporate governance osuustoiminnallisissa pankeissa

Kandidaatintutkielma

Lappeenrannassa 6.3.2007

Senja Kojonen

Panssarikatu 1 G 74

58530 Lappeenranta

senja.kojonen@lut.fi

0277191

On sanottu, että osuustoimintaliikkeellä on kaksitoista hyvää puolta, viisitoista ylevää voimaa. Itse en epäile, ettei niitä voisi olla vielä enemmänkin. Mutta kaikista suurin ja ylevin on minusta se piirre, ettei rahallinen voitto ole ajan pitkään mahdollinen, elleivät osuustoimintamiehet tarmolla ja menestyksellä, huomataksaan siis, voitollisesti, vastusta itsekkyyden häijyimpiä ilmauksia omassa keskuudessaan. – A. Osw. Kairamo¹

¹ Professori Kairamon Pellervon johtokunnan varapuheenjohtajana Vanhalla Ylioppilastalolla Pellervon päivillä 1902 pitämä puhe (Skurnik 2005, 283).

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	1
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	2
1.3 Tutkimuksen konteksti	3
1.3.1 Corporate governance –keskustelun taustaa.....	3
1.3.2 Osuustoiminta markkinatalouden inhimillistäjänä	4
1.3.3 Osuustoiminnallisten pankkien synty ja nykytila	6
1.4 Tutkimuksen tarkastelutaso ja rajaukset	7
1.5 Tutkielman rakenne ja menetelmät tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.....	7
2 CORPORATE GOVERNANCE, OSUUSTOIMINNALLISUUS JA OSUUSTOIMINNALLISET PANKIT	8
2.1 Corporate governance	8
2.2 Corporate governance -teoriat.....	9
2.2.1 Agenttiteoria (Agency theory).....	9
2.2.2 Taloudenhoitajateoria (Stewardship theory)	11
2.2.3 Resurssiperusteinen teoria (Resource dependency theory).....	12
2.2.4 Demokratiateoria	13
2.2.5 Sidosryhmäteoria (Stakeholder theory).....	13
2.2.6 Johdon yksinvalta –teoria (Managerial hegemony theory)	14
2.2.7 Corporate governance –teorioiden yhteenveto	14
2.3 Osuustoiminnallisuus.....	16
2.3.1 Mitä on osuustoiminta	16
2.3.2 Mikä on osuuskunta.....	18
2.3.3 Osuustoiminnan periaatteet	20
2.3.4 Osuustoiminnan identiteettikriisi.....	22
2.3.5 Osuuskuntien hallinnoinnin haasteet	22
2.4 Osuustoiminnallinen pankki.....	23
2.5 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä.....	24
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	27
3.1 Tutkimusaineiston kerääminen.....	27
3.2 Aineiston analyysi.....	27

3.3 Muutama sana tutkimuksen luotettavuudesta	28
4 OSUUSPANKKIEN CORPORATE GOVERNANCE -KÄYTÄNNÖT	30
4.1 Tutkimuksen konteksti	30
4.1.1 OP-ryhmän osuuspankit tutkimuskohteena	30
4.1.2 OP-ryhmään kuuluvien pankkien nykyiset hallinnointirakenteet.....	30
4.2 Osuustoiminnallisten pankkien tarkoitus	32
4.2.1 Kenen etu etusijalla	32
4.2.1 Ei-taloudellisen toiminnan merkitys mielipiteiden jakajana	32
4.3 Osuuspankkien corporate governance -rakenne	34
4.3.1 Hallituksen rooli hallinnossa	34
4.3.2 Toimitusjohtajan asema hallituksessa.....	36
4.3.3 Hallintoneuvoston tarpeellisuus.....	37
4.3.4 Edustajisto versus osuuskunnan kokous	38
4.4 Valvontamekanismien toimivuus	39
4.4.1 Maallikkohenkilöiden kyky valvoa toimintaa.....	39
4.4.2 Keskusyhteisö valvojana	39
4.4.3 Osuustoiminnan tarkoituksen toteutumisen valvonta.....	40
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista	42
5.2 Osuustoiminnallisuus ja corporate governance -käytännöt.....	42
5.3 Käytännön haasteet.....	43
5.4 Yhteys aikaisempaan tutkimukseen	44
LÄHDELUETTELO.....	46
LIITTEET	51

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on nostaa esille osuustoiminnallisten pankkien hallintoihin liittyviä erityispiirteitä sekä ottaa kantaa keskusteluun osuustoiminnallisten yritysten omien corporate governance² -suositusten tarpeellisuudesta. Tutkimuksen tavoitteena on kirjallisuuden ja OP-ryhmään kuuluvien osuuspankkien toimitusjohtajien haastattelujen avulla saada vastaus seuraavaan kysymykseen: *Miten osuustoiminnallisuus vaikuttaa tai sen tulisi vaikuttaa osuustoiminnallisten pankkien corporate governance -käytäntöihin?* Tutkimusongelmaa pyritään jäsentämään selkeämmin hahmotettavaan muotoon seuraavilla alakysymyksillä: 1) Miten osuustoiminnalliset pankit eroavat muista pankeista? 2) Miten eroavaisuudet on otettu huomioon osuustoiminnallisten pankkien corporate governance -käytännöissä? ja 3) Mitä hallinnoinnin osa-alueita osuustoiminnallisissa pankeissa tulisi kehittää lisää?

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeää, sillä osuustoiminnallisten yritysten tarkoituksen toteutuminen – osuuskunnan jäsenten tukeminen heidän tarvitsemiaan palveluja tuottamalla – riippuu viime kädessä osuustoiminnallisen yrityksen corporate governance -käytäntöjen toimivuudesta. Jos käytännöt eivät tue osuustoiminnan tarkoituksen toteutumista, on olemassa suuri riski, että osuustoiminta muuttuu vailla arvoa olevaksi sanahelelinäksi ja menettää sen voiman, joka osuustoimintaan muuten liittyy. Kuka haluaisi mieluummin ostaa tuotteita yritykseltä, jonka päämääränä on maksimoida usein kasvottomien ulkomaalaisten omistajien voitot, kuin ostaa ne yritykseltä, joka on olemassa sitä varten, että sen omistajajäsenet saisivat tarvitsemansa tuotteet edullisesti joutumatta kustantamaan edellä mainittuja voittoja?

² Käsitettä on vaikea suomentaa, mistä johtuen Suomessakin käytetään usein asiasta englanninkielistä ilmausta. Tästä tarkemmin luvussa 2.1.1.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu corporate governancen, osuustoiminnan ja osuustoiminnallisen pankin käsitteiden ympärille.

Corporate governancesta puhuttaessa on kyse tavasta, jolla yritystä hallinnoidaan. Glossary of Investment Terms:in (2007) mukaan corporate governance –rakenne erittelee oikeuksien ja vastuiden jaon hallintoelinten, toimivan johdon, omistajien ja muiden sidosryhmien välillä ja määrää säännöt ja toimintatavat, joilla yritystä koskevia päätöksiä tehdään. Keskeistä corporate governancessa on organisaation tarkoituksen toteutumisen valvonta ja mahdollistaminen (Davis 2001, 30).

Corporate governance -käsitteen ympärille on kehitetty osakeyhtiöiden parissa useita eri tieteellisiä teorioita, mm. agenttiteoria (kts. esim. Daily, Dalton & Cannella 2003), taloudenhoitaja (kts. esim. Davis, Schoorman & Donaldson 1997), resurssiperusteinen teoria (kts. esim. Hillman & Dalziel 2003), demokratiateoria (kts. esim. Cornforth 2004), johdon yksinvaltateoria (kts. esim. Mace 1971) ja sidosryhmäteoria (kts. esim. Cornforth 2004). Tässä tutkimuksessa osuustoiminnallisten yritysten hallinnointia ei keskitytä tarkastelemaan minkään yksittäisen corporate governance -teorian näkökulmasta, vaan pyrkimyksenä on eri teorioita tarkastelemalla löytää ne ehdot, joiden vallitessa teoriat ovat sovellettavissa myös muihin kuin osakeyhtiö-muotoisiin yrityksiin.

Osuustoiminta on osuuskunnan muotoon järjestettyä taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi (Laurinkarin 2004, 26). Suomessa osuustoiminta yhdistetään helposti juridiseen yritysmuotoon, osuuskuntaan. Pohjimmiltaan osuustoiminnassa on kuitenkin kyse taloudellisen ja yhteisöllisen tai sosiaalisen aspektin yhdistävästä toimintatavasta, ei pelkästä lakiin kirjoitetusta liiketoimintamuodosta. (Seppelein 2000, 104) Osuustoiminta eroaa muista yritysmuodoista tarkoituksensa, omistuksensa, päätösvallan käytön, tuloksenjakoperiaatteidensa, vallattavuutensa ja sovellettavien lakien osalta (Pellervo 2002, 11).

Osuustoiminnallinen pankki on luottolaitostoimintaa harjoittava osuuskunta. Osuuskuntana sen olemassa olon syy, tarkoitus, ja hallinnointitapa eroavat muista pankeista. Osuustoiminnallisen pankin omistavat sen palveluita käyttävät omistajajäsenet, ja pohjimmiltaan osuuspankkien tarkoituksena onkin osuuskunnan jäsenten ja asiakkaiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen mahdollisimman kilpailukykyisesti. (OP-ryhmä 2005 a, 16)

1.3 Tutkimuksen konteksti

Tutkimus on osa Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkimushanketta ”Osuustoiminnallisten yritysten menestystekijät ja niiden johtaminen”. Aiemmin hankkeessa on tehty tutkimusta liittyen mm. osuustoiminnallisten yritysten omistajuuteen, verkostoitumiseen ja sisäiseen viestintään sekä institutionaalisten tekijöiden merkitykseen osuuskunnallisten yritysten johtamisessa. Lähinnä tämän tutkimuksen aihepiiriä on Jari Paavilaisen pro gradu -tutkielma aiheesta Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sen kehittäminen osuustoiminnallisissa yrityksissä (2006). Tutkimus on kuitenkin luonteeltaan hyvin erilainen kuin tämä tutkimus. Jari Paavilainen näkee osuustoiminnalliset yritykset yhtenä yritysmuotona toisten joukossa ja peilaa tutkimuksensa johtopäätöksissä eri osuuskunnissa havaitsemiaan käytäntöjä pörssiyrityksille annettuihin suosituksiin. Jos käytännöt eivät ole yhteneviä, hänen mielestään niitä tulisi muuttaa. Tässä tutkimuksessa keskeiseksi asiaksi nostetaan osuuskuntien tarkoitus tukea omistajajäseniään, jolloin suositeltavat käytännötkin muodostuvat hyvin erilaisiksi. Lähtökohtana on osuuskuntien alkuperäisen tarkoituksen säilyttäminen, ei mukautuminen vallitseviin tuloskeskeisiin business-käytäntöihin.

1.3.1 Corporate governance –keskustelun taustaa

Corporate governance –ajattelu juontaa juurensa aikaan, jolloin yritysten omistus ja valta alkoivat eriytyä. Kun yrityksen omistajat eivät enää itse johtaneet yrityksiään, syntyi tarve varmistaa, että ulkopuoliset johtajat hoitavat tehtäviään omistajien etujen mukaisesti. Pitkän aikaa corporate governance –ajattelu oli kuitenkin taka-alalla ja yritysten johto piti omistajia lähinnä halvan rahan lähteenä, sillä omalle pääomalle ei tarvinnut ainakaan Suomessa maksaa korkeaa korkoa. Tämä johtui siitä, että yrityksiä haluttiin omistaa enemmän ”strategisista” kuin taloudellisista syistä. Taustalla vaikutti vallalla oleva säännöstelytalous, jossa pääomien liikkumista oli rajoitettu. (Veranen 1996).

Uuteen nousuun corporate governance –ajattelu lähti 1980-luvulla Yhdysvalloissa. Tuolloin maassa elettiin ennennäkemätöntä yritysvaltausten, fuusioiden ja yrityskauppojen buumia, jonka laukaisi pääomamarkkinoiden taholta kohdistunut paine uudelleenorganisoida talouden rakenteita ja kasvattaa osakkeen arvoa (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 51).

Suomessa corporate governance –teemaan liittyvät kysymykset alkoivat herättää huomiota 1990-luvulla. Suurin yksittäinen syy laajan corporate governance -keskustelun käynnistymiseen oli epäilemättä pääomamarkkinoiden vapautuminen 90-luvun alkupuolella, joka sekä toi kansainvälisiä corporate governance –tietoisia sijoittajia Suomeen että mahdollisti pääoman viemisen ulkomaille suomalaisille sijoittajille. Muita corporate governance –keskustelua vauhdittaneita tekijöitä ovat institutionaalisten sijoittajien osuuden kasvu, yritysten omistajalähtöiseksi muuttuneet päämäärät, kannustinjärjestelmien tuomat haasteet ja läpinäkyvyyden korostuminen, joka näkyy varsinkin kansainvälisten sijoittajien lisääntyneinä informaatiovaatimuksina. Lisäksi valtionyhtiöiden yksityistäminen ja lehtienkin palstoilla käyty väittely ammattijohtajien vallan, itsekkyyden ja palkkioiden kasvusta on kasvatanut tarvetta luoda selkeät pelisäännöt yritysten hallintoon. (Haapanen et al. 2002, 31 – 51)

Näkyvimpiä Suomessa käydyn corporate governance –keskustelun tuloksia on se, että HEX Oyj, Keskuskauppakamari ja Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto julkaisivat joulukuussa 2003 suosituksen listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä. Lisäksi Keskuskauppakamari julkaisi asialuettelon muodossa tammikuussa 2006 oppaan listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Osuustoiminnallisille yrityksille vastaavia suosituksia ei kuitenkaan ole vielä laadittu³, vaikka niiden tarkoitus, toimintaperiaatteet ja omistajien suhde yritykseen eroavat suuresti osakeyhtiöistä ja näin ollen omien suositusten laatiminen saattaisi olla perusteltavissa.

1.3.2 Osuustoiminta markkinatalouden inhimillistäjänä

³ Tämän tutkimuksen tekovaiheessa OP-ryhmällä on omien corporate governance –suositusten laatimisprosessi kesken.

Osuustoiminta yritysmuotona on suhteellisen vanha. Sen voidaan katsoa alkaneen itenäisesti eri puolilla Eurooppaa jo 1800-luvulla. Tuolloin osuustoiminnan tarkoituksena oli kehittää maaseudun ja maalaisväestön elinoloja ja torjua taloudellisia ja yhteiskunnallisia epäkohtia: velkaantumista, työttömyyttä ja köyhyyttä. Osuuskuntien onkin sanottu syntyneen markkinatalouden inhimillistäjäksi ja osuustoiminnallisen yrittämisfilosofian kehittyneen vastalauseeksi pääomapainotteista omistajuutta, erityisesti sen voitonjakoperiaatetta vastaan. (Laurinkari 2004, 14 – 18)

Suomessa ensimmäisiä osuustoiminnallisia yrityksiä olivat vuonna 1889 perustettu Helsingin yleinen ravintoyhdistys, Etelä-Pohjanmaan ostoyhdistykset ja Tampereen työväen osuuskauppayhdistykset (Seppelin 2000, 23 – 24). Osuustoiminnallinen keskusjärjestö, Pellervo-seura, perustettiin vuonna 1899 (Seppelin 2000, 29). Sitten osuustoiminta on kokenut monta lasku ja nousukautta. Erityisesti 70- ja 80-luvuilla osuustoiminnallisia yrityksiä jouduttiin saneeraamaan tiukasti (Seppelin 2000, 66 – 70) ja jotkin ekonomistit arvioivat jopa, että osuustoiminta on kuoleva liiketoiminnan muoto, jolle ei ole sijaa nykyaikaisessa yhteiskunnassa (Seppelin 2000, 72).

Nyt on kuitenkin selvää, ettei osuustoiminta ole kuollut, ei sinne päinkään. Suuret osuustoiminnallisten yritysten yhteenliittymät kuten S-ryhmä ja OP-ryhmä kukoistavat. Vihreän S-kortin omistaa jo 67 % Suomen kotitalouksista ja ryhmän osuus päivittäistavarakaupasta on jo noin 40 % (Tammilehto 2007, 2). OP-ryhmälläkin on omistajajäseniä yli 1,1 miljoonaa (OP-ryhmä 2007 a) ja sen yrityskuva on nyt parempi kuin koskaan aikaisemmin (OP-ryhmä 2005 a, 16).

Huolimatta näistä tekijöistä osuustoiminta ei ole saanut sille kuuluvaa osaa liiketaloudellisessa tutkimuksessa (Laurinkari 2004, 7). Yliopistoissa tutkitaan ja opetetaan paljon osakeyhtiömuotoisten yritysten johtoa ja hallintoa osuustoiminnallisten yritysten jäädessä varjoon ikään kuin pienenä vähemmistönä. Jokainen ajatteleva ihminen kuitenkin ymmärtää, ettei tällainen suhtautumistapa ole enää ainakaan Suomessa oikeutettu. Osuustoiminnallisia yrityksiä voi olla lukumäärältään vähemmän kuin osakeyhtiötä, mutta niiden vaikuttavuus Suomen elinkeinoelämään ei taatusti ole pieni.

1.3.3 Osuustoiminnallisten pankkien synty ja nykytila

Osuustoiminnallinen pankki on luottolaitostoimintaa harjoittava osuuskunta. Osuustoiminnallisten pankkien juuret ovat 1800-luvun Saksassa, missä (muiden maiden tavoin) pienviljelijöiden mahdollisuudet saada lainarahaa kohtuullisella korolla olivat olemattomat. Tämä johti pienviljelijät velkaantumiseen, minkä vuoksi he menettivät usein koko omaisuutensa. Ongelma pyrittiin ratkaisemaan perustamalla osuustoiminnallisia luottolaitoksia, osuuskassoja, joiden keskeisiin toimintaperiaatteisiin kuului matala korko, jonka mahdollisti osuuskunnan hallinnon hoitaminen ilman rahallista korvausta, jäsenten yhteisvastuullisuus veloista sekä jäsenpiirin rajoittaminen pieneen määrään (tuttuja) ihmisiä, jolloin jokaisen luotonsaajan maksukyky oli helppo varmistaa, eikä luottotappiota siksi juuri syntynyt.⁴ (Kuusterä 2002, 15)

Suomeen ensimmäiset paikalliset osuuskassat perustettiin syksyllä 1902, mutta varsinaisen lainaustoiminta alkoi vasta vuoden 1903 puolella, kun Keskuslainarahasto oli saanut käyttöönsä valtion lupaaman suuren lainan. Aluksi osuuskassat toimivat pitkälti saksalaisen esikuvansa mukaisesti. Tarkoituksena oli edistää maaseudun elinoloja tarjoamalla lainarahaa niille, jotka eivät sitä muualta saaneet. Vuonna 1920 osuuskassat saivat oikeuden ottaa vastaan talletuksia myös muilta kuin jäseniltään. Näin osuuskassojen voidaan sanoa muuttuneen luottolaitoksista pankkilaitoksiksi. (Kuusterä, 2002 16 – 20)

Nykyään (vuonna 2007) Suomessa on 232 OP-ryhmään kuuluvaa osuuspankkia. OP-ryhmällä on yli 4 miljoonaa asiakasta aiemmin mainitut noin 1,1 miljoonaa omistajajäsentä mukaanlukien (OP-ryhmä 2007 a). OP-ryhmän osuuspankkien lisäksi Suomessa on 42 koivunlehtipankkeina tunnettua itsenäistä paikallisosuuspankkia⁵, joilla on noin 85 000 omistajajäsentä ja noin 300 000 asiakasta (Paikallisosuuspankit 2007). Osuustoiminnalliset pankit koskettavat siis suurta osaa maamme ihmisistä. Osuustoiminnallisiin pankkeihin hyvin soveltuvien corporate governance –käytäntöjen kehittäminen onkin tärkeää.

⁴ Osuustoiminnallista pankkia ajoivat saksassa näkyvimmin F. W. Raiffeissen pienviljelijöiden osalta ja Schulze-Delitzsch käsityöläisten osalta. Tässä käsitellään Raiffeisenin ajamaa linjaa, koska se on toiminut esikuvana Suomen osuuspankeille. Raiffeissen kehittämä osuuskuntamuotoinen luottolaitosjärjestelmä koostui vahvasta keskuksesta, jonka alaisuudessa juridisesti itsenäiset kassat toimivat. Keskuksen ansiosta ero vauraiden ja köyhien kassojen välillä pieneni ja vauraiden alueiden kassat pystyivät tukemaan taloudellisesti köyhien alueiden kassoja. (Kuusterä 2002, 15)

⁵ Pankkiryhvät erkanivat toisistaan vuonna 1997.

1.4 Tutkimuksen tarkastelutaso ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa osuustoiminnallisten pankkien corporate governance –käytäntöjä tarkastellaan yksittäisen osuuspankin, ei osuuspankkien yhteenliittymien tai näiden omistamien yritysten kannalta. Tarkoitus ei ole ottaa kantaa yksittäisiin suosituksiin, vaan muodostaa kokonaiskäsitys siitä, miten osuustoiminnallisuuden tulisi näkyä pankkien corporate governance –käytännöissä. Tutkimuksessa osuustoiminnallisia pankkeja tarkastellaankin ennen kaikkea osuuskuntina, jotka harjoittavat pankkitoimintaa. Tutkimukseen kuuluvat tutkimushaastattelut tehdään OP-ryhmään kuuluvissa osuuspankeissa, mutta osuustoiminnallisuuteen liittyvän problematiikan voidaan olettaa olevan sama myös muissa kuin OP-ryhmään kuuluvissa osuuspankeissa.

1.5 Tutkielman rakenne ja menetelmät tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi

Tämä tutkielma on luonteeltaan laadullinen tutkimus, joka koostuu teoria- ja empiriaosuuksista. Teoriaosuudessa (luku 2) kerrotaan ja analysoidaan corporate governanceen, osuustoiminnallisuuteen ja osuustoiminnallisiin pankkeihin liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Teoriaosuuden tarkemmasta sisällöstä oli puhetta jo teoreettisen viitekehyksen esittelyn yhteydessä.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu luvuista 3 ja 4, siten, että luvussa 3 kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmetodeista ja luvussa 4 analysoidaan tutkimusaineistoa. Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto koostuu kolmen OP-ryhmään kuuluvan osuuspankin toimitusjohtajan haastatteluista. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina tammikuussa 2007. Tulokset analysoitiin faktanäkökulmaa soveltaen. Analysointimenetelminä käytettiin teemoittelua (kts. esim. Eskola & Suoranta 1998, 175 – 182) sekä Glaserin ja Straussin kehittämän aineistolähtöisen teorian (grounded theory) mukaista tyypittelyä, jossa tarkoituksena on löytää lopulta typologia, jossa kaikille tapauksille on oma lokeronsa. (Alasuutari, 1994, 83). Tutkielman johtopäätökset esitetään luvussa 5.

2 CORPORATE GOVERNANCE, OSUUSTOIMINNALLISUUS JA OSUUSTOIMINNALLISET PANKIT

2.1 Corporate governance

Suomen kielessä ei ole vakiintunutta tapaa kääntää anglosaksisesta maailmasta lähtöisin olevaa termiä corporate governance. Yleensä termi käännetään hyväksi hallintotavaksi, hyväksi johtamis- ja hallintotavaksi, yrityksen hallinnoinniksi tai yksinkertaisesti omistajaohjaukseksi. Mikään käännoksistä ei mielestäni ole täysin onnistunut, sillä jollakin tapaa ne kaikki muuttavat alkuperäisen termin painopistettä. Esimerkiksi omistajaohjaus on kyllä olennainen osa corporate governancea, mutta corporate governance ei silti pelkisty pelkäksi omistajaohjaukseksi. Tästä syystä käytän tässä tutkielmassa englanninkielistä termiä corporate governance silloin, kun haluan puhua asiasta neutraalisti yleisellä tasolla ja erilaisia suomennoksia silloin, kuin haluan kiinnittää huomion johonkin yksittäiseen corporate governance:en sisältyvään asiaan, esimerkiksi omistajaohjaukseen tai hallinnon järjestämiseen. Hyvä hallinnointitapa -termiä käytän, kun on kyse toiminnan arvottamisesta, siitä miten corporate governance olisi hyvä hoitaa.

Yksi syy termin vaikeaan käännettävyyteen on epäilemättä sen laajuus ja monikäyttöisyys. Corporate governance voidaan ymmärtää suppeasti, jolloin sillä tarkoitetaan vain osakkeenomistajien ja yritysjohton välistä suhdetta, rooleja ja velvollisuuksia (Haapanen et al. 2002, 62). Corporate governancella voidaan myös tarkoittaa koko sitä järjestelmää, jolla yhtiötä ja muita organisaatioita johdetaan ja valvotaan, sekä sitä, miten ja millaista tietoa eri sidosryhmille annetaan (Halla, Hätinen, Grönfors-Kallio, Malm, Kaisanlahti, Kontula & Väisänen 2003, 11). Laajimmillaan corporate governance -käsitteen alle mahdutetaan kaikki ne toimintaa ja seurantaa koskevat säännöt, jotka määrittelevät yritysten olemassaoloa annetussa historiallisessa ja maantieteellisessä ympäristössä (EY komissio 1995).⁶ Tässä tutkielmassa lähestymistavaksi on valittu melko kattava, muttei kuitenkaan maailmoja syleilevä vaihtoehto. Sen mukaan *Corporate governancessa on kyse oikeudenmukaisuuden, läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden edistämisestä yrityksissä, niin että yrityksen*

⁶ Maantieteellisesti määritelmien käyttö jakaantuu karkeasti ottaen siten, että suppeampaa määritelmää käytetään lähinnä anglosaksisessa maailmassa ja laajempaa Manner-Euroopassa (Hirvonen, Niskakangas & Seiner 2003, 23). Suomessa corporate governance -ohjeita antavissa kirjoissa lähestymistavaksi on valittu usein melko laaja näkökulma.

tarkoitus toteutuu⁷. *Corporate governance –rakenne puolestaan erittelee oikeuksien ja vastuiden jaon hallintoelinten, toimivan johdon, omistajien ja muiden sidosryhmien välillä ja määrää säännöt ja toimintatavat, joilla yritystä koskevia päätöksiä tehdään* (Glossary of Investment Terms 2007).

2.2 Corporate governance -teoriat

Corporate governance –tutkijoiden keskuudessa ei ole saavutettu yksimielisyyttä hyvistä hallinnointikäytännöistä. Corporate governance –teorioita on kehitetty useita, mutta mikään niistä yksinään ei ole osoittautunut selkeästi muita paremmaksi (Dalton, Daily, Ellstrand & Johansson, 1998). Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen corporate governance -osassa pyritään useita eri teorioita tarkastelemalla muodostamaan kokonaiskäsitys olenaisista corporate governanceen liittyvistä asioista. Teorioiden yhtäaikaista soveltamista tukee myös moni viimeaikainen tutkimus (kts. esim. Finkelstein & D’Aveni 1994; Cornforth 2004; Hillman & Dalziel, 2003).

2.2.1 Agenttiteoria (Agency theory)

Agenttiteoria (toiselta nimeltään agentti-päämiesteoria) on hyvän hallintotavan teorioista vanhin ja suosituin (Davis et al. 1997, 20; Hillman & Dalziel 2003, 383 ym.). Sen keskeinen ajatus liittyy valvontaan. Yrityksen omistaa päämies (principal), joka antaa yrityksen johtamisen tehtäväksi agentille (agent) eli toimivalle johdolle. Päämies haluaa, että agentti hoitaa tehtävänsä siten, että päämies saa investoimalleen pääomalle mahdollisimman korkean tuoton järkevällä riskinoton määrällä (Berle & Means 1932, 121 – 122 in Walsh & Seward 1990, 421). Moraalisesti agentin tulisiakin niin tehdä. Todellisuudessa agentti ottaa tehtävän vastaan kuitenkin vain maksimoidakseen omaa, ei päämiehen, hyötyä. Hän voi esimerkiksi haluta arvostusta, valtaa ja ammatillisen menestymisen halun tyydytystä (Walsh & Seward 1990, 421).

⁷ Davisin (2001,30) mukaan hallinnoinnin tarkoitus on varmistaa, että organisaation alkuperäinen tarkoitus säilyy. Osuustoiminnallisten yritysten hallinnoinnin keskeinen päämäärä olisi tällöin varmistaa, että niissä pidetään kiinni osuustoiminnan alkuperäisestä tarkoituksesta, johon kuuluu osuuskunnan jäsenten tarvitsemien palveluiden ja tavaroiden tehokas tuottaminen.

Jos agentin ja päämiehen hyöty edellyttäisivät samanlaisia toimenpiteitä, mitään ristiriitaa ei syntyisi. Agentin maksimoidessa omaa etuaan päämiehen etukin maksimoituisi. Agenttiteorian mukaan näin ei kuitenkaan käytännössä ole. (Davis et al. 1997, 22) Agentin omaa etua tavoitteleva toiminta voi näkyä valinnoissa, joita hän tekee koskien tekemänsä työn määrää (vähän vaivaa ja huonommat tulokset versus paljon vaivaa ja paremmat tulokset), riskin ottoa (matala oman aseman turvaava riski ja kohtalainen tuotto versus suurempi riski ja maksimaalinen tuotto) ja aikaperspektiiviä (oma kausi versus yrityksen elinikä) (Walsh & Seward 1990, 422).

Tietoisena toimivan johdon oman edun tavoittelusta päämies pyrkii kehittämään valvontamekanismeja minimoidakseen agentin toimintaan liittyviä riskejä (Davis et al. 1997, 22). Kuitenkin, jos omistus on hajaantunut suurelle määrälle omistajia, joista jokainen omistaa vain pienen osan yritystä, yksittäisen omistajan into valvoa toimivan johdon tekemisiä jää heikoksi (Walsh & Seward 1990, 421). Tämä johtuu siitä, että hänen valvonnasta saamansa henkilökohtainen etu jää työmäärään nähden pieneksi.⁸ Jotta valvontaa ylipäätään tapahtuisi, agenttiteoreetikot esittävät, että toimivaa johtoa valvomaan tulisi asettaa yrityksestä riippumaton⁹ hallitus, jonka palkkio sidottaisiin osakkeenomistajien saamaan voittoon (Hillman & Dalziel 2003, 385). Lisäksi toimivaa johtoa tulisi motivoida omistajien saamaan hyötyyn sidotuilla rahallisilla palkkioilla (Davis et al. 1997, 23).

Agenttiteorian suosio perustuu pitkälti kahteen asiaan. Ensiksikin Agenttiteoria on äärimmäisen yksinkertainen teoria. Suuret yritykset pelkistetään siinä kahteen osapuoleen; toimivaan johtoon ja omistajiin, joiden intressien oletetaan olevan muuttumattomia ja selviä. Toiseksi teorian taustalla oleva oletus ihmisistä omaa etuaan tavoittelevina ja haluttomina uhraamaan omaa etuaan toisten hyväksi on ikivanha ja laajalle levinnyt.¹⁰ (Daily et al.

⁸ Varsinkin suurissa kuluttajaosuuskunnissa omistajuus on usein pilkkoutunut vielä suuria yhtiöitäkin laajemmalle omistajakunnalle. Näin ollen jäsenomistajan intressi valvoa osuuskunnan toimintaa on usein vielä osakkeenomistajankin intressiä heikompi. (Kts. Lainema 1998, 184)

⁹ Riippumattomuudella tarkoitetaan yleensä, että hallituksen jäsen ei ole tai ei ole ollut juuri ennen hallituskauttaan yritykseen työsuhteessa eikä saa yritykseltä muita kuin hallitustyöskentelyyn liittyviä palkkioita eikä ole osa sellaisen yrityksen toimivaa johtoa, jolla on kyseiseen yritykseen merkittävä asiakkuus,- toimittajuus,- tai yhteistyösuhde. Lisäksi erilaisista corporate governance –suosituksista löytyy joukko muita määräyksiä määritelmää tarkentamaan.

¹⁰ Jo Adam Smith ennusti 200 vuotta sitten, että nykyisen osakeyhtiön kaltainen "joint stock company" ei voisi selviytyä kilpailun pyörteissä, koska tehottomuus ja tuhlailu tuhoaisivat sen (Smith, 1776 in Daily et al. 2003)

2003) Molemmat väitteet ovat saneet osakseen reilusti perusteltua kritiikkiä¹¹, joten on selvää, ettei agenttiteoria yksinään riitä hyvän hallinnon järjestämisen perustaksi. Lisäksi agenttiteorian olettamaa riippumattoman hallituksen aikaansaamaa tuloksen parantumista ei ole voitu osoittaa todeksi (Dalton et al. 1998).

2.2.2 Taloudenhoitajateoria (Stewardship theory)

Taloudenhoitajateorian juuret ovat psykologiassa ja sosiologiassa. Agenttiteoriasta poiketen yrityksen johdossa toimiva ihminen voidaan nähdä siinä hyvänä taloudenhoitajana, joka ajattelee toimiessaan ensin yhteisön ja organisaation etua ja vasta sitten omaa etuaan. (Davis et al. 1997, 23) Tämä ei johdu siitä, että yrityksen johdon oletettaisiin ajattelevan altruistisesti, vaan pikemminkin siitä, että taloudenhoitajalla ja yrityksen omistajalla, päämiehellä, nähdään olevan paljon yhteisiä intressejä. Yritysjohdon mainehan on tiukasti sidottu heidän johtamiensa yritysten taloudelliseen menestymiseen. Jos yritys ei menesty hyvin, johdon maine kärsii ja sitä kautta heidän urakehityksensä vaikeutuu. (Daily et al. 2003, 373) Tästä johtuen yrityksen johtohenkilöiden voidaan olettaa päätyvän toteamaan, että yrityksen omistajia hyödyttävä toimintatapa edistää parhaiten myös heidän etuaan (Davis et al. 1997, 25).

Taloudenhoitajateorian kannattajat esittävät, että hallintorakenteella on merkittävä vaikutus yrityksen johdon suoriutumiseen. Jos yrityksen johdon motivaatio sopii yhteen taloudenhoitajateorian takana olevan ihmiskäsityksen kanssa, valtuuttavat hallintorakenteet ja mekanismit ovat suotavia, koska ne sekä antavat lisämotivaatiota¹² että lisäävät toimivan johdon mahdollisuuksia saada yritys menestymään. (Davis et al. 1997, 25, 30). Taloudenhoitajateoriassa hallituksen rooli ei olekaan ensisijaisesti valvoa toimivan johdon tekemisiä, vaan parantaa yrityksen toimintakykyä toimimalla johdon tukena vaativia päätöksiä tehtäessä. Tästä johtuen teorian kannattajat esittävät, että hallituksen jäsenet tulisi valita ensisijaisesti

¹¹ Argyris (1973, 253) esitti jo 1970-luvulla, että ihminen on paljon monimutkaisempi, kuin agenttiteorian pohjalla oleva ihmismalli esittää, ja että, jos ihmisen oletetaan olevan vähemmän kuin hän on, hän myös alkaa toimia oletuksen mukaisesti. Lisäksi mm. Davis et al. (1997, 24) toteaa, että agenttiteoriaa rajoittaa sen yksinkertaisuus.

¹² Manageri, johon luotetaan ja joka valtuutetaan hoitamaan yrityksen asioita, usein samaistuu yritykseen, mikä edesauttaa sitä, että hän toimii yritystä eikä vain itseään hyödyttävällä tavalla (esim. Mowday, Porter & Stears 1982).

kokemuksen ja tuntemiensa tärkeiden ihmisten (contacts) perusteella, jotta heidän kykynsä tukea johtoa olisi mahdollisimman korkea (Cornforth 2004, 15).

Ongelmia taloudenhoitajateorian mukaisesta valtuuttavasta hallinnon järjestämistavasta voi tulla, jos toimiva johto ei käyttäydykään teorian olettamalla tavalla, vaan alkaa etsiä omaa etuaan omistajien kustannuksella. Tässä lienee suurin syy, miksi agenttiteoriaa pidetään yleisesti taloudenhoitajateoriaa parempana lähtökohtana yrityksen hallinnon järjestämiseen. Omistajat haluavat mieluummin minimoida riskinsä kuin maksimoida voittonsa. (Davis et al. 1997, 40)

2.2.3 Resurssiperusteinen teoria (Resource dependency theory)

Resurssiperusteisessa teoriassa organisaatio ja sen ympäristö nähdään toisistaan riippuvaisina (Cornforth 2004, 16). Resurssiperusteisen teorian kannattavat näkevätkin hallituksen työpanoksen siltana yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä. Tässä roolissa ulkopuoliset hallituksen jäsenet tarjoavat yritykselle resursseja, joita sen olisi muuten vaikeaa (tai liian kallista) saavuttaa. (Daily et al. 2003, 372)

Käytännössä hallitus teorian mukaan tukee yrityksen toimintaa esimerkiksi neuvomalla ja tukemalla johtoa, toimimalla informaatiokanavana yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä, vahvistamalla yrityksen julkista imagoa ja helpottamalla yritystä saamaan tukea (esim. pääomaa) ulkopuolisilta tahoilta (Hillman & Dalziel 2003, 385 – 386).

Resurssiperusteisessa teoriassa hallituksen jäsenien valinnassa tärkeänä nähdään hallituksen (henkinen) pääoma (board capital), joka muodostuu inhimillisestä pääomasta (human capital) ja suhdepääomasta (relational capital). Ensimmäisellä tarkoitetaan osaamista, kokemusta ja hyvää mainetta; jälkimmäisellä yhteyksiä toisiin yrityksiin ja muihin ulkoisiin toimijoihin. (Hillman & Dalziel 2003, 383) Hyvä hallitus on sellainen, joka pystyy tarjoamaan yritykselle ne resurssit, joita se menestymiseen tarvitsee.

Vaikka resurssiperusteinen teoria keskittyy yrityksen resurssien turvaamiseen, on sen sanottu pystyvän vastaamaan parhaiten myös agenttiteorian korostamaan valvonnan tarpeeseen. Silloin kun hallituksen jäsenenä on eri alojen osaavia ammattilaisia, on myös yrityk-

sen valvonta tehokkaampaa. Tämä johtuu siitä, että valvonnan, kuten muunkin toiminnan onnistumiseen vaikuttaa sekä halu että kyky, ei pelkkä halu. (Hillman & Dalziel 2003, 389)

2.2.4 Demokratiateoria

Demokratiateoriaa sovelletaan erityisesti osuustoiminnallisiin yrityksiin niiden henkilöyhteisöllisen luonteen vuoksi. Demokratiateoriassa korostuu ajatus tasa-arvosta oikeudenmukaisen hallinnon järjestämisen pohjana. Demokratiateorian mukaan hallinto on järjestetty oikeudenmukaisesti silloin, kun kaikilla organisaation jäsenillä on yhtäläiset oikeudet ja mahdollisuudet vaikuttaa siihen, ketä yrityksen hallinnointielimiin valitaan. Siksi hallintoelinten jäsenten valinta tehdään jäsen ja ääni -periaatteella, ei omistusosuuksien suhteessa. Vaaleissa ehdolle saa asettua kuka tahansa organisaation jäsen, jolla ei ole erityistä syytä olla estynyt. (Cornforth 2004, 14)

Demokratiateorian mukaan hallinnon tehtävä on edustaa organisaation eri jäsenten intressejä. Hallitus puntaroi eri ryhmien toiveita ja päättää linjan, jota organisaation tulee noudattaa. Käytännön toteutuksesta vastaa henkilöstö. (Cornforth 2004, 14)

Demokratiaan perustuvaa hallinnonin järjestämistä on usein kritisoitu siitä, ettei valituilla maallikkohenkilöillä ole usein tehtävän hyvään hoitoon vaadittavaa osaamista (esim. Wilson 1998, 81 – 82). Ongelmaa on pyritty lieventämään tarjoamalla halukkaille tehtävään valmentavaa koulutusta. Toinen vaihtoehto on rohkaista entistä parempia ehdokkaita asettumaan vaaleissa ehdolle. (Cornforth 2004, 23)

2.2.5 Sidosryhmäteoria (Stakeholder theory)

Sidosryhmäteoria perustuu ajatukselle, jonka mukaan yrityksen tai laajemmin organisaation tulisi olla vastuussa yhteisön eri ryhmille, ei pelkästään omistajille. Sidosryhmäteorian mukaisessa hallituksessa onkin jäseniä organisaation eri sidosryhmistä. Tällä tavoin halutaan varmistaa, että organisaatio pyrkii toiminnassaan ottamaan huomioon myös laajemman sosiaalisen ympäristön, ei pelkkien omistajien tarpeita. (Cornforth 2004, 17)

Sidosryhmäteorian mukaista hallinnon järjestämisen mallia sovelletaan eniten julkisissa ja vapaaehtoistyöhön perustuvissa organisaatioissa, vaikka termiä ”sidosryhmät” ei niissä usein käytetäkään. Esimerkiksi Iso-Britannian julkisissa valtion rahoittamissa kouluissa kouluja hallinnoiviin toimielimiin täytyy valita ihmisiä eri sidosryhmistä (vanhemmat, opettajat, paikallinen koulutusviranomainen ja mahdollisesti koulun perustanut ja sitä tukeva yhdistys). (Cornforth 2004, 17)

2.2.6 Johdon yksinvalta –teoria (Managerial hegemony theory)

Johdon yksinvalta –teoria on corporate governance –teorioista raadollisin. Sen mukaan valta on todellisuudessa toimivalla johdolla (ainakin normaalioloissa, jolloin yritystä ei uhkaa mikään kriisi) ja hallintoelinten rooliksi jää käyttää kumileimasinta. Hallinnon toimielinten olemassa olon syy onkin symbolinen: niiden kautta toimivalle johdolle annetaan oikeutus toimia, kuten ne toimivat. Teoriaa tukee joukko empiirisiä, joskin jo melko ikääntyneitä tutkimuksia. Esimerkiksi Macen (1971) tutkimuksessa kävi ilmi, että Iso-Britanniassa yritysten hallitukset osallistuivat strategian suunnitteluun ainoastaan kriisitilanteissa ja yrityksen kontrolli oli pitkälti toimitusjohtajalla, ei hallituksella. Myös Herman (1981) päätyi samankaltaisiin lopputuloksiin, mutta esitti, että toimivan johdon valta on kuitenkin aina hallituksen piilevän vallan kontekstissa. (Cornforth 2004, 18)

Teoria on kehitetty suurten yritysten parissa, mutta monet sen kuvaamista prosesseista ovat relevantteja myös osuustoiminnallisissa yrityksissä; esimerkiksi yrityksen omistavien ja sitä kontrolloivien jäsenten ero ja lisääntynyt toimivan johdon valta ja ammattimaistuminen. (Cornforth 2004, 19)

2.2.7 Corporate governance –teorioiden yhteenveto

Seuraavaan taulukkoon on koottu edellä esitettyjen teorioiden keskeiset eroavaisuudet. Taulukossa mainitulla menestymisen edellytyksellä tarkoitetaan kunkin teorian korostamaa organisaation menestymisen edellytystä. Eri teorioissa menestymisen edellytyksenä voidaan nähdä eri asioita, ja siksi eri teorioista johdetut suositeltavat käytännöt eroavat toisis-

taan. Hallituksen jäsenten valintaperuste ja hallituksen rooli on otettu taulukkoon mukaan, koska suuri osa teorioista keskittyy nimenomaan hallituksen aseman tarkasteluun.

Taulukko 1: Corporate governance -teorioiden erot.

Teoria	Menestymisen edellytys	Hallituksen jäsenet	Hallituksen rooli
Demokratiateoria	Tasa-arvoinen demokraattinen päätöksenteko	Maallikkojäseniä, jotka edustavat jäsenistöä	Edustaa jäsenistöä, laatii yleiset suunta- viivat yrityksen toiminnalle, valvoo toimivaa johtoa
Agenttiteoria	Johdon toimiminen omistajien edun mukaisesti	Riippumattomia ulkopuolisia	Varmistaa omistajien edun toteutumisen, valvoo toimivaa johtoa
Taloudenhoitajateoria	Johdon osaaminen ja riittävä toimintavapaus	Valitaan kokemuksen (osaamisen) ja suhteiden perusteella	Parantaa yrityksen toimintakykyä toimimalla johdon tukena vaativia päätöksiä tehtäessä
Resurssiperusteinen teoria	Resurssien saanti	Valitaan kokemuksen (osaamisen) ja suhteiden perusteella	Tuo yritykselle resursseja
Sidosryhmäteoria	Sidosryhmien tyytyväisyys	Eri sidosryhmien edustajia	Sovittaa yhteen eri sidosryhmien tarpeet, valvoo toimivaa johtoa
Johdon yksinvalta - teoria	Johdon osaaminen ja halu toimia oikein	Ei merkitystä	Käyttää kumileimainta, oikeuttaa toimivan johdon tekemiset

Eri corporate governance teorioiden perusteella voidaankin sanoa, että toimivan corporate governance -järjestyksen pitäisi pystyä varmistamaan organisaatiossa mm. seuraavia asioita:

- Hallinnointi on järjestetty oikeudenmukaisesti
- omistajien ääni kuuluu koko organisaatiossa (= omistajaohjaus toteutuu)
- johto ei etsi omaa etuaan omistajien kustannuksella
- hallinnointijärjestelmä ei vähennä toimivan johdon kykyä eikä halua toimia organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla
- yritys saa käyttöönsä ne resurssit, joita se menestyäkseen tarvitsee ja
- myös muiden kuin omistajien intressit otetaan jollakin tapaa huomioon¹³.

Kaikkia yllä mainittuja asioita yhdistää yksi päämäärä: organisaation tarkoituksen toteutuminen. Osakeyhtiöissä tarkoituksena on tuottaa omistajille voittoa, joten organisaation tavoite toteutuu silloin, kun yrityksen tulos on mahdollisimman hyvä. Siksi valtaosa nykyisistä yritystoiminnan pohjalla olevista corporate governance –teorioista ja niiden pohjalta johdetuista säännöksistä keskittyykin yrityksen taloudellisen kannattavuuden ja mahdollisimman suuren tuloksen turvaamiseen. Teorioiden soveltaminen muihin organisaatioihin on järkevää siltä osin, kun muiden organisaatioiden menestymisen edellytykset vastaavat osakeyhtiöiden menestymisen edellytyksiä.

2.3 Osuustoiminnallisuus

2.3.1 Mitä on osuustoiminta

Osuustoimintakäsitettä voidaan käyttää sekä laajasti kuvaamaan yhteistoimintaa yleensä että suppeasti kuvaamaan osuustoiminnan tietyt ulkoiset muodot täyttävää taloudellista yhteistoimintaa. Tässä tutkimuksessa osuustoiminnalla tarkoitetaan *”osuuskunnan muotoon järjestettyä taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi”*. (Laurinkari 2004, 26) Tällöin osuustoiminnassa nousee keskeiseksi toimintatapa,

¹³ Muiden sidosryhmien huomioonottaminen korostuu toiminnassa, jossa taloudellisten tavoitteiden lisäksi tai niiden sijaan on olemassa myös muita tavoitteita.

jossa liiketaloudelliset ja yhteistoiminnallisuuden vaatimukset sekä periaatteet pyritään yhdistämään järkevällä tavalla toisiinsa (Seppelin 2000, 104).

Osuustoiminnan omaleimaisuus on pitkälti seurausta sen kaksoisluonteesta. Osuustoiminnallinen yritys, osuuskunta, on yhtäältä liiketaloudellinen ja toisaalta jäsentensä hyvinvointia tavoitteleva yhteisö. Osuustoiminta perustuu näihin kahteen erilaiseen lähtökohtaan, jotka joutuvat jatkuvasti vastakkain. Osuustoiminnalla onkin tavoitteita, joita puhtaasti liiketaloudellisella yritystoiminnalla ei välttämättä ole. Useimmin on viitattu osuustoiminnan piirissä vallitsevaan solidaarisuuteen, yhteisvastuuseen. Siinä keskeisenä lähtökohtana on kollektiivinen, ei yksilöllinen toiminta. Yksinkertaisten se kiteytyy sanontaan ”yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta”. (Laurinkari 2004, 37)

Yhteisvastuun periaate ilmenee usein käsitteenä ”homo co-operativus”, yhteistoiminnallinen ihminen, joka asetetaan usein vastakkain ”homo economicus”¹⁴ ihmiskuvan kanssa. Teoriatasolla on kyse tilanteesta konfliktiteoria vastaan harmoniateoria. (Laurinkari 2004, 38) Harmoniateoriassa osuuskunnan jäsenillä arvioidaan olevan yhteisenä tavoitteena jäsenten yhtäläisen hyvinvoinnin kasvattaminen. Heidän odotetaan toimivan koko osuuskunnan ja sen jäsenten hyväksi jopa tilanteissa, joista heille seuraa ennemminkin omakoh- taista haittaa kuin hyötyä.¹⁵ (Laurinkari 2004, 47)

Harmoniateorian vastapainoksi 1970-luvulla kehitetyssä konfliktiteoriassa puolestaan ihmi- sen odotetaan etsivän ensisijaisesti omaa, ei yhteisön etua. Tällöin vaihtokauppaa syntyy vain mikäli molemmat osapuolet hyötyvät vaihdosta. (Laurinkari 2004, 38) Tämän teorian mukaan osuustoimintaa harjoitetaan ainoastaan oman hyödyn takia. Näkökulma on perus- teltu lähinnä silloin, kun jäsenmääriltään suurissa osuuskunnissa jäsenten ja osuuskunnan sekä jäsenten keskinäinen vuorovaikutus, yksittäisen jäsenen vaikutusvalta ja yhteenkuu- luvuuden tunne ovat vähäisiä (Laurinkari 2004, 48).

Enää kaikki osuustoiminnan ammattilaiset eivät näekään osuustoiminnan päämäärää sa- malla tavalla, vaan osuustoiminnan itseymmärryksessä ja käsitteellistämisessä voidaan erottaa kolme pääsuuntausta: liiketoiminnallisuus, yhteistoiminnallisuus ja arvosidonnai-

¹⁴ Useiden taloustieteiden teorioiden ja mm. agenttiteorian takana oleva ihmiskäsitys, jossa ihminen nähdään omaa etuaan maksimoivana toimijana.

¹⁵ Huomaa yhteys luvussa 2.2.3 käsiteltyyn taloudenhoitajateoriaan.

suus. Yhteistä kaikille suuntauksille on näkemys, että osuuskuntien tulee palvella ensisijassa jäsenistöään, ja että osuustoiminta muodostaa vaihtoehtoisen toimintatavan. (Seppelin, 2000, 99)

Liiketoiminnallisuudessa painotetaan osuuskuntien liiketaloudellista tehokkuutta ja parempaa taloudellista tulosta. Osuustoiminnan periaatteiden on tämän näkemyksen mukaan sopeuduttava kaikissa olosuhteissa tehokkuusajatteluun, joka palvelee viime kädessä toimintaan liittyneitä jäseniä. (Seppelin 2000, 99) Yhteistoiminnallisuutta painottavissa näkemyksissä osuustoiminnan erityisluonne eli identiteetti perustuu yhteistyöhön ja sen asettamiin käytännön vaatimuksiin. Tällöin päähuomio kiinnittyy vuorovaikutuksen parantamiseen osuuskunnan sisällä ja yhteistyöllä saavutettavaan synergiaetuihin. Arvositoutuneessa suhtautumisessa osuustoimintaan korostuu toiminnan eettinen perusta. Tämän näkemyksen mukaan osuustoiminnassa on jäsensuhteen lisäksi kiinnitettävä huomiota myös toiminnan yhteiskunnalliseen merkitykseen. (Seppelin 2000, 100 – 101)

2.3.2 Mikä on osuuskunta

Suomen Osuuskuntalain mukaan ”osuuskunta on yhteisö, jonka jäsenmäärää eikä osuuspääomaa ole ennalta määrätty” ja jonka ”tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa¹⁶ siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla” (OKL 1:2.1). Kansainvälinen osuustoimintaliitto International Co-operative Alliance (tästä eteenpäin ICA) puolestaan määrittelee osuuskunnan ”itsenäiseksi henkilöyhteisöksi, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan” (International Co-operative Alliance 2007). Osuuskunta onkin ennen kaikkea omanlaisensa yritysmuoto, joka on suunniteltu niin, että sen puitteissa on hyvä harjoittaa osuustoimintaa.

Osuuskunnan erottaa muista yritysmuodoista mm. seuraavista tuntomerkeistä 1) Jäsenet omistavat osuuskuntansa ja hallitsevat sitä. 2) Jäsenet ovat toimijoita ensisijaisesti henkilöinä, eivät niinkään pääoman sijoittajina. 3) Jäsenen yksityinen taloudellinen etu ja kaikki-

¹⁶ Toiminta voi olla myös aatteellista, jos osuuskunnan säännöt niin määräävät.

en jäsenten yhteinen taloudellinen etu linkittyvät osuuskunnassa toisiinsa. 4) Jäsenten itseapu ja keskinäinen tuki yhdistyvät osuuskunnissa. 5) Jäsenet hallitsevat osuuskuntaa demokraattisella jäsen ja ääni –periaatteella. 6) Jäsenet hyötyvät osuuskunnasta sen mukaan, miten he käyttävät osuuskunnan palveluja, eivät sijoittamansa pääoman suuruuden mukaan. (Laurinkari 2004, 26)

E erityisen selviä erot ovat Suomen ja maailman yleisimpään yritysmuotoon, osakeyhtiöön, nähden. Seuraava taulukko havainnollistaa osuuskuntien ja osakeyhtiöiden keskeisimmät eroavaisuudet.

Taulukko 2: Osuuskunnan ja osakeyhtiön erot. Lähteet: Pellervo 2002, 11; Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 17; Mähönen & Villa 2006, 15.

Osuuskunta	Osakeyhtiö
Tarkoituksena edistää jäsentensä elinkeinoelämää tai tuottaa palveluja omistajajäsenilleen.	Tarkoituksena kasvattaa omistajiensa varallisuutta. Mahdollisimman korkea pääoman tuotto pääasia.
Osuuskunnan omistavat sen palveluja käyttävät jäsenet. Jäsenmäärä ja osuus pääoman määrä ovat avoimia.	Osakeyhtiön omistavat usein ulkopuoliset sijoittajat. Osakepääoman suurus on kiinteä.
Jokaisella jäsenellä yhtä suuri päätösvalta (pääsääntö). Päätökset tehdään demokraattisesti.	Päätösvalta jakautuu osakeomistuksen mukaan. Suurilla osakkailla valta-asema.
Varat kuuluvat osuuskunnalle.	Varat kuuluvat osakkeenomistajille.
Tuloksen jako jäsenille palveluiden käytön suhteessa.	Tuloksen jako osakeomistuksen mukaan.
Valitsee itse omistajansa. Osuuskunnan jäsenyys on henkilökohtainen, eikä sitä voi luovuttaa toiselle.	Osakeyhtiö voidaan vallata. Osakkeiden vapaa myyntioikeus keskeinen periaate.
Toiminta usein pitkäjänteistä.	Toiminta usein neljännesvuosittain jakautunutta.
Toiminta osuuskuntalain ja osuuskunnan sääntöjen puitteissa.	Toiminta osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen puitteissa.

Huolimatta osuuskunnan erityispiirteistä yritysmuotona kaikissa osuuskunnissa ei välttämättä harjoiteta osuustoimintaa sanan alkuperäisessä, taloudelliseen ja sosiaaliseen yhteistoimintaan viittaavassa merkityksessä, vaikka juridinen yritysmuoto saakin aikaan sen, että hallinnollisilta menettelytavoiltaan osuuskunnat ovat samankaltaisia. (Seppelin 2000, 105)

2.3.3 Osuustoiminnan periaatteet

Osuustoiminnan periaatteet vaihtelevat suuresti maittain. Pitkällisen työn tuloksena kansainvälisessä osuustoimintaliitossa ICA:ssa onnistuttiin kuitenkin jollakin tapaa sovittamaan yhteen eri maissa vallitsevat näkemykset osuustoiminnan periaatteista vuonna 1995. (Laurinkari 2004, 53, 56). Osuustoiminnan peruseriaatteiksi määriteltiin seitsemän periaatetta, jotka ovat:

Osuuskunnat ovat vapaaehtoisia ja avoimia organisaatioita. Periaate lähtee yksilön tarpeiden tyydyttämisestä. Mikäli henkilö tarvitsee ja haluaa käyttää osuuskunnan tarvitsemia palveluja, hänellä tulee olla mahdollisuus päästä osuuskunnan jäseneksi¹⁷ ja kääntäen mikäli hän ei enää koe tarvitsemansa osuuskunnan palveluja, hänellä tulee olla oikeus erota siitä. Periaatteeseen sisältyy ajatus osuuskunnasta ensisijaisesti sen palveluja tarvitsevien henkilöiden – ei pääomien yhteenliittymänä. (Laurinkari 2004, 56)

Perusosuuskunnat noudattavat jäsen/ääni -periaatetta. Periaatteessa korostuu tasa-arvoisen henkilöyhteisön luonne. Päätöksiä tehtäessä sijoitetulla pääomalla ei ole merkitystä ja jokaisella jäsenellä on samanlainen oikeus arvostella toimi- ja hallintohenkilöiden työtä ja pyrkiä hallintoelimiin. Käytännössä ainakin suurissa osuuskunnissa vallitsee edustuksellinen demokratia. (Laurinkari 2004, 57)

Osuuskunnan jäsenet osallistuvat yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti pääoman kartuttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa kuluttajaosuuskunnissa lähtökohtaisesti yhtä suurta osuusmaksua. Maatalousosuuskunnissa, joissa osuusmaksut ovat tyypillisesti suurempia, oikeudenmukaisuudella voidaan tarkoittaa myös sitä, että enemmän osuuskunnan

¹⁷ Edellyttäen, että hän hyväksyy osuuskunnan säännöt ja jäsenet hyväksyvät hänen jäsenhakemuksensa. Anomusta ei saa hylätä poliittisin, uskonnollisin tai sukupuoleen perustuvien syiden vuoksi.

palveluksia käyttävän on otetta useampi osuus, toisin sanoen annettava osuuskunnalle enemmän osuuspääomaa (Laurinkari 2004, 58).

Osuuskunnat ovat itsenäisiä, jäsentensä hallitsemia, omatoimisuuteen perustuvia demokraattisia organisaatioita. Osuustoiminnassa on alussa alkaen ollut tärkeää löytää keinoja auttaa itse itseään, ei odottaa, että valtiovalta tai joku ulkopuolinen muu ulkopuolinen taho tulee ja korjaa kaiken.

Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen, luottamushenkilöilleen, liikkeenjohdolle ja henkilöstölle mahdollisuuden koulutukseen. Koulutuksen järjestäminen tukee osuuskunnan kehittämistä (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 13). Kehittyneissä maissa koulutusta on tarjottu tyypillisesti kahdessa muodossa. Erityisesti osuuskunnan hallintohenkilöille on leviitetty tietoutta osuustoiminnan luonteesta, tarkoituksesta ja taloudellisesta toiminnasta. Sen lisäksi erityisesti tuottajaosuuskunnat ovat opastaneet jäseniään elinkeinon ja ammatin harjoittamisessa. (Laurinkari 2004, 58) Osuustoiminnan neuvottelukunta (2005, 13) nostaa lisäksi esiin osuuskunnan toiminnan luonteesta ja eduista kertovan viestinnän ja tiedottamisen suurelle yleisölle.

Osuuskunnat harjoittavat keskinäistä yhteistyötä. Osuuskuntien on mahdollista palvella jäsenistöään tehokkaimmin ja vahvistaa osuustoimintaliikettä parhaiten harjoittamalla keskinäistä yhteistyötä paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 13).

Osuuskunnat toimivat yhteisöjensä kestävä kehityksen hyväksi jäsenten päättämällä tavalla. Osuuskunta on olemassa ensisijaisesti jäseniään varten; läheinen suhde jäseniin ja usein alueellisesti tapahtuva toiminta sitovat osuuskunnat myös tiiviisti lähiympäristöön. Osuuskunnalla on kutsumus varmistaa toimintaympäristönsä talous-, sosiaali- ja kulttuurialan kestävä kehitys. (Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005, 14)

2.3.4 Osuustoiminnan identiteettikriisi

Osuustoiminnan arvoissa on tapahtunut viime vuosina niin suuria muutoksia, että voidaan puhua osuustoiminta-aatteen ja -identiteetin kriisistä. (Laurinkari 2004, 60). Osuuskuntien identiteettiongelmien johtuvat useimmiten seuraavista seikoista (Laurinkari 2004, 62).

- Osuustoiminnallisuus eli jäsenten tukemisyrittäminen ei ilmene toiminnassa.
- Selkeät osuustoimintaperiaatteet korvataan usein epämääräisillä säännöillä, jotka sallivat poikkeamat osuustoiminnan perusperiaatteista aitojen tai kuviteltujen markkinapaineiden vuoksi. Seurauksena on profiilin madaltuminen ja yhdenmukaistuminen kaupallisten kilpailijoiden kanssa.
- Johtaminen ja toimintapolitiikan määrittely jätetään kokonaan osuuskunnan toimihenkilöille, jotka ovat usein kiinnostuneempia kasvusta, markkinaosuudesta ja arvovallasta kuin jäsenten palveluista.
- Samoja palveluita tarjotaan samoilla ehdoilla jäsenille ja ei-jäsenille.
- Jäsenkunnan ulkopuolista liiketoimintaa kasvatetaan liikevaihdon, markkinaosuuden ja liikevoiton kasvattamiseksi ja käytetään niitä osuustoimintayrityksen menestymisen mittareina.
- Rahastoja, joita jäsenet eivät pysty valvomaan, kasvatetaan.
- Pääomaa hankitaan ulkoisista lähteistä ja osuuskunnat avataan ulkopuolisille sijoittajille.

Jos organisaatio säilyttää rekisteröidyn osuuskunnan oikeudellisen muodon, mutta noudattaa eri toimintasääntöjä, toiminnan sisältö ja muoto eivät enää vastaa toisiaan. Jäljittelemällä kaupallisten kilpailijoidensa tavoitteenasettelua ja strategioita, mutta teeskennellen noudattavansa joitakin osuustoiminnan periaatteita, osuuskunnat heikentävät toimintaedellytyksiään huomattavasti. (Laurinkari 2004, 62)

2.3.5 Osuuskuntien hallinnoinnin haasteet

Osuuskunnilla on joitakin erityispiirteitä, jotka tekevät sen hallinnoinnin erityisen haasteelliseksi. Ensimmäinen on ulkoisen kontrollimekanismin (external corporate control

mechanism) puute osuuskunnassa.¹⁸ Osuuskuntaahan ei voi vallata eikä sen menestymistä voi arvioida yrityksen pörssikurssin perusteella. Näin ollen mahdolliseen osuuskunnan johdon omaa etua osuuskunnan kustannuksella tavoittelevaan toimintaan voi käytännössä puuttua vain hallitus. Jos hallitus ei sitä tee ja yrityksen sisäinen kontrolli järjestelmä pettää, ei osuuskuntien kohdalla ole mitään ulkoista kontrollijärjestelmää asiaa korjaamaan¹⁹. Siksi osuuskuntien sisäisen kontrollijärjestelmän toimivuuteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Toinen haaste liittyy osuuskuntien hallintohenkilöiden kykyyn ja mahdollisuuteen valvoa toimivan johdon tekemisiä. Kirjallisuudessa on otettu esiin erityisesti maallikkohenkilöiden puutteellinen ymmärtämys yrityksen liiketoiminnasta. (Cornforth, 2004, 19) Hallintohenkilöiden osaamattomuuden ongelmaa tekee pahemmaksi se, että erityisesti suurissa kuluttajaosuuskunnissa yksittäisen jäsenomistajan intressi valvoa osuuskunnan toimintaa on usein olematon, koska jäsenen osuuskuntaan sijoittama panos on rahallisesti pieni (Lainema 1998, 184).

Kolmas haaste liittyy demokratian vaatimukseen päätöksenteossa. Kun jokaisella omistajajäsenellä on lähtökohtaisesti yhtä paljon valtaa, niin lopulta kysymys on vain siitä, kuka vallan ottaa. Varsinkin edustajistottomissa osuuskunnissa osuuskunnan kokouksiin ei useinkaan tulla paikalle suurin joukoin. Osuuskunnan jäsenten todellinen vaikutusvalta voi siis jäädä hyvinkin alhaiseksi. Asetelma on riskialtis myös siinä suhteessa, että suhteellisen pieni, joissakin tapauksissa vain muutaman kymmenen ihmisen ryhmä voi sekoittaa koko osuuskunnan toiminnan täysin laillisesti. Omistajajäsentien saaminen kiinnostuneeksi osuuskunnan hallinnosta onkin ensiarvoisen tärkeää.

2.4 Osuustoiminnallinen pankki

Osuustoiminnallinen pankki on luottolaitostoimintaa harjoittava osuuskunta. OP-ryhmän toimintakertomuksessa (2005 b, 26) osuuspankki määritellään tarkemmin *”itsenäiseksi,*

¹⁸ Ulkoisella kontrollimekanismeilla tarkoitetaan tässä yrityksen hallintamarkkinoita (market for corporate control), jotka pörssiyhtiöiden kohdalla toimivat seuraavalla tavalla. Jos yrityksen toimiva johto ei johda yritystä tehokkaasti, yrityksen osakekurssi laskee. Jos yrityksen osakekurssi laskee liiaksi, on yritys helppo vallata ja korvata toimiva johto asiansa paremmin hoitavilla henkilöillä. (Walsh & Seward 1990, 434 - 435)

¹⁹ Elleivät osuuskunnat ole verkostoituneet keskenään niin, että keskusyhteisö valvoo ja puuttuu tarvittaessa yksittäisen osuuskunnan kannattamattomaan toimintaan.

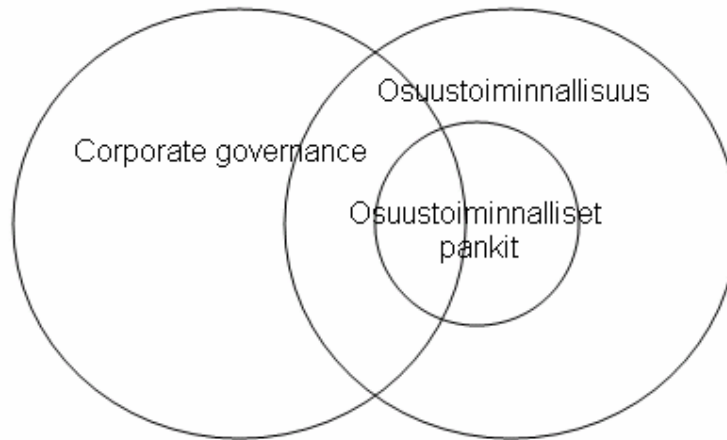
paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavaksi talletuspankiksi, joka harjoittaa liiketoimintaa osuuskuntamuotoisesti". Osuuspankkitoimintaa säädellään Suomessa laeilla, joista merkittävimpiä ovat laki luottolaitostoiminnasta, osuuspankkilaki ja osuuskuntalaki. (OP-ryhmä, 2005 b, 26) Toiminnan riskialttiin luonteen vuoksi osuustoiminnallisia pankkeja valvotaan muiden pankkien tavoin Rahoitustarkastuksen toimesta.

Osuustoiminnallinen pankki eroaa muista pankeista lähinnä osuustoiminnallisen tarkoituksensa vuoksi. Osuuspankeissa luottolaitostoimintaa harjoitetaan jäsenten ja asiakkaiden taloudellisen menestymisen tukemiseksi, ei omistajien varallisuuden kasvattamiseksi sijoitetulle pääomalle maksettavan tuoton muodossa. OP-ryhmän vuosikertomuksessa (2005 a, 16) toiminnan aatteellista pohjaa kuvattaessa asia ilmaistaan seuraavasti: "Osuuspankin omistajajäsenet ovat sen palveluja käyttäviä asiakkaita. Omistajuuden ja asiakkuuden yhteydessä on luontevaa, että pankin liiketoiminnan hyöty ja lisäarvo kanavoituu asiakassuhteen kautta jäsenille ja asiakkaille. Perustaltaan osuustoiminnan päätavoitteena ei siis ole voiton maksimointi omistajille vaan osuuskunnan jäsenten ja asiakkaiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen mahdollisimman kilpailukykyisesti."

Yksittäinen osuuspankki on osa suurempaa pankkiryhmää, jonka keskusyhteisöllä on lakiin perustuva oikeus valvoa jäsenpankkiensa toimintaa. Koko pankkiryhmä vastaa toistensa sitoumuksista ristiin. Tässä työssä ei käsitellä yksittäisen pankin ja sen keskusyhteisön suhteita, vaan tyydytään toteamaan, että keskusyhteisö valvoo jäsenpankin toimintaa ja määrittää sille riskirajat, joiden sisällä yksittäisen pankin on pysyttävä.

2.5 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä

Tämä tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu corporate governancen, osuustoiminnallisuuden ja osuustoiminnallisen pankin käsitteiden ympärille. Käsitteiden suhteita havainnollistaa seuraavalla sivulla oleva kuva.



Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Corporate governancella tarkoitetaan oikeudenmukaisuuden, läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden edistämistä yrityksissä. *Corporate governance –rakenne* puolestaan erittelee oikeuksien ja vastuiden jaon hallintoelinten, toimivan johdon, omistajien ja muiden sidosryhmien välillä ja määrää säännöt ja toimintatavat, joilla yritystä koskevia päätöksiä tehdään. (Glossary of Investment Terms 2007) Pohjimmiltaan corporate governancella pyritään siihen, että organisaation tarkoitus toteutuu. Osakeyhtiöissä organisaation tavoite toteutuu silloin, kun yritys menestyy laillisesti. Siksi valtaosa nykyisistä yritystoiminnan pohjalla olevista corporate governance –teorioista ja niiden pohjalta johdetuista säännöksistä keskittyykin yrityksen taloudellisen kannattavuuden ja mahdollisimman suuren tuloksen turvaamiseen.

Osuustoiminta on osuuskunnan muotoon järjestettyä taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi (Laurinkari 2004, 26). Osuustoiminta eroaa muista yritysmuodoista tarkoituksensa, omistuksensa, päätösvallan käytön, tuloksenjakoperiaatteidensa, vallattavuutensa ja sovellettavien lakien osalta. (Pellervo 2002, 11) Nämä eroavaisuudet tekevät osuuskuntien corporate governance –käytäntöjen suunnittelusta haasteellista.

Osuustoiminnallinen pankki on luottolaitostoimintaa harjoittava osuuskunta. Toiminnan riskialttiin luonteen vuoksi osuustoiminnallisia pankkeja valvotaan muiden pankkien tavoin myös Rahoitustarkastuksen toimesta. Osuustoiminnallinen pankki eroaakin muista pankeista lähinnä osuustoiminnallisen tarkoituksensa vuoksi. OP-ryhmän (2005 a, 16) mukaan

osuuspankkien toiminnan päätavoitteena ei ole voiton maksimointi omistajille vaan osuuskunnan jäsenten ja asiakkaiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen mahdollisimman kilpailukykyisesti.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tätä tutkimusta varten haastateltiin tammikuun 2007 aikana kolmen OP-ryhmään kuuluvan osuuspankin toimitusjohtajia. Kaikki haastateltavat olivat toimineet vuosia pankkinsa toimitusjohtajina, ja olleet mukana useiden muiden yritysten ja yhteisöiden hallituksissa. Haastattelut toteutettiin pankkien omissa toimitiloissa. Haastateltaviin viitataan tekstissä ammatinimikkeen ja numeron avulla, toimitusjohtaja 1, 2 ja 3. Luottamuksellisista syistä haastateltavien nimiä ei kerrota.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on hyvin yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, joka muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista (Koskinen et al. 2005, 108). Haastatteluissa käytetty kysymysrunko on liitteenä. Varsinaisessa kysymysrungossa olevien kysymysten lisäksi haastateltavilta kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jotka liittyivät haastateltavien esiintuomiin asioihin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja purettiin myöhemmin tekstiksi. Yhteensä tekstiä syntyi noin 20 sivua.

Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään niiden osuuspankkien sääntöjä, joissa haastateltavat toimitusjohtajat työskentelevät. Sääntöihin viitataan samoin kuin toimitusjohtajiin (Osuuspankin säännöt, 1, 2 & 3). Numero sääntöjen perässä viittaa toimitusjohtajalle annettuun numerotunnukseen. Osuuspankin säännöt 1 ovat siis sen pankin säännöt, jossa toimitusjohtaja 1 työskenteli ja niin edelleen.

3.2 Aineiston analyysi

Litteroidun aineiston analyysi aloitettiin teemoittelulla (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 175 – 182). Teemoittelussa tutkimusaineisto järjestetään tutkimuskysymystä valottavien teemojen mukaan. Tässä tutkimuksessa pääteemoiksi otettiin osuustoiminnallisten pankkien tarkoitus, osuuskuntien corporate governance -rakenne ja valvontamekanismien toimivuus. Kutakin teemaa käsitellään seuraavassa luvussa erikseen.

Teemoittelun lisäksi tutkimusaineistoa pyrittiin löytämään erilaisia tyyppejä. Tässä tutkimuksessa käytetty Glaserin ja Straussin kehittämän aineistolähtöisen teorian (grounded theory) mukaista tyypittelytapaa. Aineistolähtöisen teorian mukaan tutkija etsii aineistosta kaksi mahdollisimman paljon toisistaan poikkeavaa ääritapausta, vaikkapa kaksi täysin erilaisia vastauksia samoihin kysymyksiin sisältävää haastattelua. Sen jälkeen hän pohtii, mikä tekee niistä erilaisia. Seuraavassa vaiheessa tutkija koettaa, voiko hän jakaa koko aineiston kahtia kyseisen erottelukriteerin suhteen. Ellei voi, hän etsii muita ulottuvuuksia, joiden suhteen tapaukset eroavat toisistaan. Tarkoituksena on löytää lopulta typologia, jossa kaikille tapauksille on oma lokeronsa. (Alasuutari, 1994, 83).

Teemoittelun ja tyypittelyn lisäksi aineistoa on analysoitu erilaisten miksi-kysymysten avulla (Ks. esim. Alasuutari 1997, 187 – 207). Eritoten aineistossa näkyviin ”hiljaisiin kohtiin” (merkityksellisiin asioihin, joista kukaan ei kuitenkaan puhu) on kiinnitetty huomiota.

Tekstit analysoitiin faktanäkökulmaa soveltaen. Faktanäkökulmassa ollaan kiinnostuneita niistä tiedoista, joita käytettävät lähteet, tässä tapauksessa haastateltavat ihmiset, välittävät asiasta, josta heitä pyydettiin kertomaan (Koskinen et al. 2005, 62). Faktanäkökulmassa kaikkea, mitä haastateltavat sanovat, ei automaattisesti pidetä totena, vaan yksinkertaisesti väitteinä, joiden totuudenmukaisuutta voi ja tuleekin arvioida (Alasuutari 1994, 80). Näin ollen faktanäkökulmaa puhutusta tai kirjoitetusta tekstistä voikin havainnollistaa siten, että aineisto ajatellaan ikään kuin linssiksi, jonka läpi tutkija katsoo todellisuuteen (Koskinen et al. 2005, 64).

3.3 Muutama sana tutkimuksen luotettavuudesta

Laadullista tutkimusta ei voida arvioida samojen luotettavuuskriteereiden mukaan kuin kvantitatiivista tutkimusta tutkimustapojen erilaisen luonteen vuoksi. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola ja Suoranta, 1998, 209 – 211)

Tutkimuksen tekotavan olen kuvannut yllä. Sen sijaan omaa luotettavuuttani tutkimuksen tekijänä minun on vaikea arvioida. Sen voin sanoa, että ennen tämän tutkimuksen aloittamista minulla ei ollut tutkittavasta asiasta mitään ennakkoluuloja tai -oletuksia. En nimittäin tuntenut tutkittavaa aihetta millään tavalla. Osuustoiminnalliset pankit olivat minulle oranssi lätkä rakennuksen katolla ja corporate governance etäinen käsite, jota oli vaikea yhdistää mihinkään yliopistokursseissa vastaan tulleeseen aihealueeseen.

Tutkimusta tehdessäni näkemykseni asiasta kuitenkin kehittyivät kovasti. Corporate governance teorioihin tutustuminen avasi minulle kokonaan uuden mielenkiintoisen maailman. Haastattelurungon kysymykset muotoilin yleisestä corporate governance -kirjallisuudesta nousevien teemojen mukaisesti. Kuitenkin vasta haastattelut tehtyäni havahtuin näkemään sen, mikä mielestäni on tässä tutkimuksessa kaikkein oleellisinta, osuustoiminnan sisimmän olemuksen (tarkoituksen). Tämän tutkimuksen teoria ja empiria osuudet ovatkin muodostuneet iteratiivisena prosessina, jossa itse tutkimuskysymyksen on vaihtunut muutamaan kertaan. Lopullinen tutkimusraportti onkin eniten kuvaus siitä, mikä minusta subjektiivisena tutkijana on oleellisinta osuustoiminnallisten pankkien corporate governance -käytäntöjä mietittäessä.

4 OSUUSPANKKIEN CORPORATE GOVERNANCE - KÄYTÄNNÖT

4.1 Tutkimuksen konteksti

4.1.1 OP-ryhmän osuuspankit tutkimuskohteena

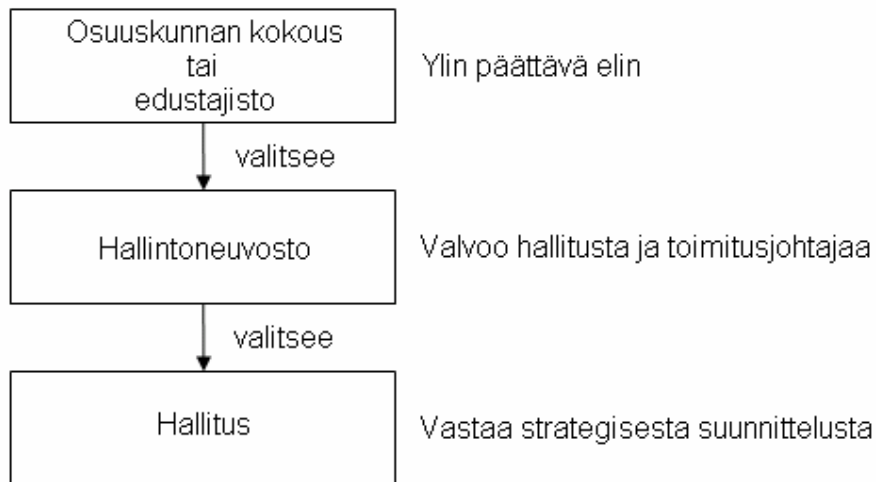
Tämä tutkimus tehtiin kokonaisuudessaan OP-ryhmään kuuluvien osuuspankkien keskuudessa. OP-ryhmään kuuluu tällä hetkellä (vuonna 2007) 232 osuuspankkia. Yhteensä OP-ryhmällä on noin 1,1 miljoonaa omistajajäsentä ja yli 4 miljoonaa asiakasta (OP-ryhmä 2007 a). Ryhmän sisäinen valvonta on vahvaa ja ainakin ulkonaisesti OP-ryhmän osuuspankit muistuttavat kovasti toisiaan. Virallisesti OP-ryhmä ilmoittaa perustehtäväkseen omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävä taloudellisen menestyksen ja hyvinvoinnin sekä turvallisuuden edistämisen. Toiminnan arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. (OP-ryhmä 2007 b)

4.1.2 OP-ryhmään kuuluvien pankkien nykyiset hallinnointirakenteet

Tällä hetkellä OP-ryhmään kuuluvissa pankeissa on hallinnointirakenteen suhteen karkeasti ottaen kahden tyyppisiä osuuspankkeja: edustajistottomia ja edustajistollisia. Tässä tutkimuksessa haastatelluista toimitusjohtajista kaksi olivat töissä suurissa edustajistollisissa pankeissa ja yksi pienemmässä edustajistottomassa pankissa, joka oli vasta siirtymässä edustajiston käyttöön.

Niissä pankeissa, joissa ei ole edustajistoa, hallinnointirakenne on jotakuinkin seuraavanlainen. Osuuskunnan ylin päättävä elin on *osuuskunnan kokous*, jossa käsitellään mm. tilinpäätös ja toimintakertomus, päätetään vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä valitaan tarvittava määrä osuuspankin jäseniä hallintoneuvostoon. Osuuskunnan kokouksessa päätökset tehdään jäsen ja ääni –periaatteella. *Hallintoneuvoston* tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuspankin hallintoa. Erityisesti hallintoneuvosto antaa lausunnon tilinpäätöksestä ja

toimintakertomuksesta osuuskunnan kokoukselle ja valitsee ja vapauttaa hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajan. *Hallitus* johtaa ja edustaa osuuspankkia, paitsi mikäli osuuspankin välitön johto on lain tai osuuspankin sääntöjen mukaan toimitusjohtajan tehtävänä. Tyypillisesti hallitus koostuu osuuspankeissa toimitusjohtajasta ja hallituksen jäsenistä, joiden määrää voi vaihdella²⁰. Hallituksen tehtävänä on edistää osuuspankin etua huolellisesti ja hoitaa sen asioita osuuspankki- ja osuuskuntalakien ja pankin sääntöjen sekä hallintoneuvoston vahvistaman ohjesäännön mukaan. *Toimitusjohtaja* hoitaa pankin päivittäistä hallintoa osuuspankki- ja osuuskuntalakien ja pankin sääntöjen sekä hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti. (Osuuspankin säännöt 3) Seuraava kuva havainnollistaa eri toimielinten suhteita.



Kuva 2: Osuuspankin hallintorakenne

Pankeissa, joissa on edustajisto, hallinnointirakenne poikkeaa osuuskunnan kokouksen osalta siten, että edustajisto hoitaa asiat, jotka muuten kuuluisivat osuuskunnan kokouksen päätettäväksi. Edustajisto valitaan jäsen ja ääni –periaatteen mukaisesti vaaleilla. (Osuuspankin säännöt 1) Muuten edustajistollisen ja edustajistottoman osuuspankin hallinnointirakenteet ovat lähellä toisiaan.

²⁰ Lain mukaan jäseniä on oltava vähintään kolme (OPL 4:20.1).

4.2 Osuustoiminnallisten pankkien tarkoitus

4.2.1 Kenen etu etusijalla

Puhuttaessa toiminnan tarkoituksesta on tärkeää erottaa se, mitä tehdään siitä, miksi tehdään. Osuuspankkien säännöissä mainitaan usein, että ”Osuuspankin tarkoituksena on harjoittaa jäsentensä omistamana osuuskuntamuotoisena talletuspankkina luottolaitostointia jäsenten ja asiakkaiden taloudellisen menestyksen tukemiseksi.” (Osuuspankkien 1 & 3 säännöt). Vastaavasti tunnettu pörssiyhtiö Nordea ilmoittaa tunnuslauseeseen ”Teemme sen mahdolliseksi - autamme asiakkaitamme pääsemään tavoitteisiinsa tarjoamalla heille laajan valikoiman pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vakuutuksiin liittyviä palveluja” (Nordea 2007). Erot osuustoiminnallisten ja muiden pankkien välillä eivät ole järin suuria, jos verrataan vain niiden tuottamia palveluja toisiinsa: molemmat haluavat tarjota ihmisille pankkipalveluja, mahdollistaa asiakkaan pääomaa vaativien unelmien toteutumisen.

Kuitenkin, jos osuustoiminnallisten ja muiden pankkien toimintaa tarkastelee ”miksi” - näkökulmasta, erot ovat paljon suurempia. Osuustoimintakirjallisuudessa osuustoiminnan keskeiseksi piirteeksi esitetään usein toimiminen jäsenten hyväksi (esim. Laurinkari 2004, 62; Davis 2001, 30). Myös tässä tutkimuksessa haastatellut toimitusjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että osuustoiminnallisen pankin tarkoitus on tuottaa etuja omistajajäsenille, jotka ovat pankin asiakkaita. Osakeyhtiöiden tarkoitus puolestaan on maksimoida omistajien, ei asiakkaiden, voitot. Näin ollen asiakkaiden ”auttaminen” ei ole niissä itsetarkoitus, kuten osuustoiminnallisissa pankeissa, vaan keino saada omistajien yritykseen sijoittamalle pääomalle tuottoa.

4.2.1 Ei-taloudellisen toiminnan merkitys mielipiteiden jakajana

Seppelin kirjoittaa teoksessaan *Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan* (2000, 99), että osuustoiminnan itseymmärryksessä ja käsitteellistämässä voidaan erottaa kolme pääsuuntausta: liiketoiminnallisuus, yhteistoiminnallisuus ja arvosidonnaisuus. Erot osuustoiminnan itseymmärryksessä tulivat esille myös tässä työssä haastateltujen toimitusjohtajien puheissa. Yhden haastateltavan mukaan osuustoimintaa tuli pitää ennen kaikkea yritystoimintana,

Mie puhun nykyään osuuskuntayrityksestä, ihan vaan korostaakseni sillä, että tää on samanlainen yritysmuoto, kuin osakeyhtiö. (Toimitusjohtaja 1)

toisen koko yhteisön hyvinvointia tavoittelevana toimintana.

Osuustoiminnallisuuden perusajatus on, jota myös osuuspankki toteuttaa ja muutkin osuustoiminnalliset yritykset, siis nykyisin menestyvät osuustoiminnalliset yritykset, niin et ollaan tosi kiinnostuneita siitä, että miten se oman toimialueen taloudellinen ympäristö, ja ehkä laajemminkin tämmönen niinku viihtyminen, miten se oma toimintaympäristö kehittyy ja halutaan vaikuttaa siihen, Xx seudun osuuspankki haluaa vaikuttaa siihen, että täällä (xx-alueella) on hyvä asua, elää, tehdä työtä ja yrittää. (Toimitusjohtaja 2)

Erilaiset käsitykset osuustoiminnan luonteesta näkyivät myös siinä, mitä pidettiin tärkeänä osuuspankkien corporate governance -käytännöissä. Yritysnäkökulmaa edustavan mielestä osuuspankki toimii hyvin silloin, kun sen toiminnassa näkyy, että ”omistajuudella on merkitystä sekä vallan käytössä että voiton jaossa”. Tällöin pörssiyhtiöiden omistajien oikeuksia turvaamaan kehitettyä hallinnointimallia pidettiin hyvänä:

(Corporate governancessa on kyse) omistajan, ja osuuskunta yrityksessä omistajajäsenen, ohjauksen ja vaikutusvallan vieminen läpi hallinnon, toimitusjohtajan toimeksi ja sitä kautta toimeenpanoksi. Siitähän siinä on kysymys, että omistajuus olisi omistajuutta, koska omistajuus-sanaan kuuluu se, että on valtaa. Jossei sulla oo valtaa, sulla ei oo omistajuutta. - - Minun mielestäni niissä pörssiyhtiöiden suosituksissa ei oo mitään sellasta, mikä ei sovellettuna sopisi osuuskuntayrityksen osalta. Kysymyshän on oikeestaan koerosta, siitä mikä on järkevää. (Toimitusjohtaja 1)

Yhteisöllistä puolta korostavalle hyvässä hallinnointitavassa tärkeää oli avoimuus ja rehellisyys, yhteisten pelisääntöjen selventäminen. Pörssiyhtiöille kehitettyjä ohjeita ei pidetty sellaisenaan sopivina, vaan toiminnan erilaisen perustehtävän vuoksi hallinnointitavankin tuli olla erilainen.

Hyvä hallintotapa - kyl mä sen ajattelen semmosta viitekehystä vasten, että siihen liittyy semmosen avoimuuden lisääminen, jotta meidän sidosryhmät voi vaan niinku paremmin ja paremmin varmistua siitä, että onks nyt pelisäännöt, joita me noudatetaan, onks ne sellasia kun me väitetään meidän noudattavan. - - Kun perustehtävä on toimia omistajajäsenten hyväksi, niin kyllähän se pitä näkyä erilaisena hallinnointitapana verrattuna pörssiyhtiöihin. (Toimitusjohtaja 2)

Näyttääkin, siltä, että osuuspankkien toimitusjohtajien käsitykset osuustoiminnan luonteesta vaikuttavat oleellisesti myös hyvinä pidettyihin corporate governance -käytäntöihin. Silloin kuin osuustoiminnan ajateltiin olevan ensisijaisesti yritystoimintaa, corporate governance –käytännöissä korostui omistajaohjauksen merkitys aivan kuten osakeyhtiöissäkin. Yritysnäkökulman korostaminen pienentääkin eron osuustoiminnallisten ja muiden yritysten välillä toimitusjohtaja 1 sanoja mukaillen ”taloudellisen hyödyn irtiottoon yrityksestä”, kun se koko toimintaympäristön hyvinvointia painottavassa näkökulmassa koskee yrityksen toimintatapaa.

4.3 Osuuspankkien corporate governance -rakenne

OP-ryhmän osuuspankeissa tällä hetkellä käytetyt hallinnointirakenteet esiteltiin luvussa 4.1.2. Seuraavassa käsitellään tarkemmin eri toimielinten asemaa osuuspankkien hallinnomisessa aikaisemmasta kirjallisuudesta nousevien teemojen mukaisesti.

4.3.1 Hallituksen rooli hallinnossa

Suuri osa corporate governance -tutkimusta keskittyy nimenomaan hallituksen toiminnan ympärille. Osaltaan se johtuu varmasti anglosaksisessa maailmassa vallalla olevasta suppeasta corporate governnace -määritelmästä, jossa corporate governance rajataan tarkoitamaan yksinomaan osakkeenomistajien ja yritysjohton välistä suhdetta, rooleja ja velvollisuuksia. Tällöin hallituksen rooli tietenkin korostuu. Toinen asiaan mahdollisesti vaikuttava tekijä on hallinnoinnin keskittäminen yhdelle toimielimelle. Hallintoneuvostojen

roolista ei puhuta, koska niitä ei ole. Suomen osuustoiminnallisissa pankeissa hallintoneuvostoja kuitenkin on, joten on perusteltua ajatella, että nykyisen tilanteen vallitessa hallituksen ja hallintoneuvoston tulee yhdessä hoitaa ne asiat, joita yleisesti tarjotaan hallituksen hoidettaviksi.²¹

Eri corporate governance -teorioissa hallituksen rooli vaihtelee. Esimerkiksi agenttiteorian mukaan hallituksen pääasiallinen tehtävä on valvonta (Hillman & Dalziel 2003, 385) ja taloudenhoitaja- ja resurssiperusteisten teorioiden yrityksen toimintakyvyn parantaminen (Cornforth 2004, 15; Daily et al. 2003, 372). Kysyttäessä haastateltavissa hallituksen tärkeimmäksi tehtäväksi nähtiin strateginen suunnittelu, tosin eri pankeissa strategisen suunnittelun yhteys käytäntöön vaihteli reilusti. Yhdessä pankissa toimitusjohtaja vastasi käytännön toteutuksista yksinään, toisissa hallitus otti kunnolla osaa myös käytännön päätösten tekoon.

Osakeyhtiöiden käytännöistä poiketen hallituksen jäsenten valinnassa tärkeänä pidettiin edustuksellisuutta.

Nythän tässä nousee se osuustoiminnallisuus arvoon ja suuren merkitykseen hallituksen jäseniä valittaessa, koska hallituksen jäsenten tulee edustaa omistajakuntaa. - - Se (on) merkittävä juttu verrattuna johonkin pörssi-yhtiöön, missä voidaan käyttää hallitusammattilaisia, jolle se hallinnointi on niinku ammatti. (Toimitusjohtaja 2)

Käytännössä edustuksellisuuteen voitiin pyrkiä eri tavoin. Päämääränä kaikissa tavoissa oli kuitenkin varmistaa, että hallituksessa olisi monipuolista osaamista ja ihmisiä, joilla oli kontakteja eri sidosryhmiin. Liiketoiminnallista osaamista pidettiin erittäin tärkeänä kriteerinä hallituksen jäseniä valittaessa, tosin yksi haastateltavista (osuustoiminnan eettistä / yhteisöllistä puolta korostava) oli sitä mieltä, ettei kaikkien hallituksen jäsenten tarvitse ymmärtää toiminnan taloudellista puolta.

²¹ Kysymykseen hallintoneuvostojen tarpeellisuudesta paneudumme luvussa 5.5.5.

Siellä vois olla mukana myös humanistinäkökulma, että kaikkien hallituksen jäsenten ei tarvi olla tilitoimiston pitäjiä tai niinku, et ei tarvi pelkästään taloudellisia asioita tietää ja ymmärtää, kun oon siitä ihan vakuuttunu, että osuuspankin toimitusjohtajat kyllä pitää sitä taloutta näpissään. (Toimitusjohtaja 2)

Humanistin mukaan ottaminen on epäilemättä viisasta silloin, kun halutaan varmistaa, että toiminnassa otetaan huomioon myös muut kuin taloudelliset seikat. Jos toimintaa pidetään pelkästään yritystoimintana, humanistin hallitukseen tuomilla näkemyksillä ei luonnollisesti ole yhtä paljon arvoa. Haastatteluiden perusteella voikin todeta, että osuuspankeissa on hallitusta valittaessa pyritty ottamaan huomioon eri corporate governance -teorioiden esiintuomia asioita siinä suhteessa kun toiminnan luonteen käsitteellistämisen kannalta on järkevää.

4.3.2 Toimitusjohtajan asema hallituksessa

Toimitusjohtajan asemasta hallituksessa on käyty paljon keskustelua. Varsinkin hallituksen valvovaa roolia korostavat tutkijat ovat esittäneet, että hallituksen tulisi koostua kokonaisuudessaan yhtiöstä riippumattomista henkilöistä. Toimitusjohtaja ei ole työsuhteensa vuoksi riippumaton, joten toimitusjohtajan toimiminen hallituksessa vaikeuttaa valvontaa ja aiheuttaa vallan keskittymistä liikaa yhdelle henkilölle. Toisaalta Finkelstein & D'Aveni (1994, 1079 – 1080) vievät kysymyksen toimitusjohtajan hallitusjäsenyydestä toiseen ääripäähän ja esittävät, että hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan toimien yhdistäminen saa aikaan määräysvallan yhtenäisyyden (unity of command), josta voi olla yritykselle hyötyä erityisesti vaikeina aikoina, jolloin yritys joutuu kamppailemaan selviytymisestä.

Tässä tutkimuksessa haastatelluista toimitusjohtajista kukaan ei kannattanut toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan aseman yhdistämistä. Syynä oli yksinkertaisesti se, ettei valtaa haluttu keskittää yhtään nykyistä enempää toimitusjohtajalle. Kuitenkin vain yksi haastateltavista (toiminnan yritysnäkökulmaa voimakkaasti edustava) olisi halunnut poistaa toimitusjohtajan hallituksesta kokonaan. Muut eivät pitäneet toimitusjohtajan poistamista hallituksesta hyvänä asiana, sillä hallitusjäsenyydellä ajateltiin olevan voimakas yrityk-

seen sitouttava vaikutus toimitusjohtajalle. Kysymys kuuluukin, onko osuustoiminnan yrittäjäkoulun painotettaessa kysymys siitä, että toimitusjohtaja haluaa samaistua ei-osuustoiminnallisten yritysten toimitusjohtajiin ja olla tekemisissä vain toiminnan liiketaloudellisen puolen kanssa? Jos toimitusjohtaja ei itse olisi mukana hallituksessa, hänen olisi todennäköisesti entistä helpompi unohtaa toiminnan muut kuin taloudelliset elementit.

4.3.3 Hallintoneuvoston tarpeellisuus

Listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä suosituksessa (HEX Oyj, Keskuskauppa-kamari & Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto, 2003, 6) todetaan, että ”yksiportainen hallinnointimalli, jossa hallitus ja toimitusjohtaja muodostavat yhtiön johdon, mahdollistaa yhtiön hallinnon tehokkaan toiminnon”. Suomen osuuspankeissa hallintoneuvostot ovat kuitenkin yleisesti käytössä. Kysyttäessä haastateltavilta hallintoneuvoston tarpeellisuu-desta vastauksia oli kahdenlaisia: kaksi haastateltavista olisi ollut valmiit poistamaan hal-lintoneuvoston, mutta yksi oli sitä mieltä, että hallintoneuvostollekin on oma paikkansa.

Hallintoneuvostojen poistamista perusteltiin lähinnä kahdella syyllä. Toinen oli se, että jo-kainen lenkki omistajaohjausketjussa omistajien ja toimivan johdon välissä kasvattaa ket-jun pituutta ja sitä kautta laimentaa ketjun toimivuutta. Toinen oli hallintoneuvoston tehtä-vien vähyys, joka tekee hallintoneuvoston roolin määrittämisen vaikeaksi. Nykyisen käytännön säilyttämistä puolustettiin mm. sillä, että hallitusneuvosto on hyvä koulutuspaik-ka.

Vallitsevat erot selittyivät osaltaan haastateltavien erilaisilla näkemyksillä toimielinten teh-tävistä. Silloin kuin hallituksen tehtävänä nähtiin strategisen suunnittelun lisäksi aktiivinen käytännön toimien suunnittelu, kuten seuraavassa sitaatissa näkyy, hallintoneuvostoa pi-dettiin tarpeellisena.

Kyllä se hallituksen tärkein tehtävä on yrityksen, tässä tapauksessa pankin, käytännön pyörittäminen. Tietysti toimitusjohtaja on sitten se, joka toteuttaa sen. Hallitus on selvillä, mitä pankissa tapahtuu ja määrittelee niitä linjoja. - - Hallitus on se joka strategian vahvis-taa ja miettii tulevaisuutta ja miettii monta ihmistä voi olla pankissa töissä ja tarvitaanko lisää. No ne on tietty enempi niitä käytännön

asioita, mutta kyllä hallitus joutuu niihin ottamaan kantaa. (Toimitusjohtaja 3)

Yhden käytännön pakottaminen eri tavoin johdettuihin osuuspankkeihin voikin olla vaikeaa. Jos yritysten käsitys eri elinten tehtävistä on erilainen, on ymmärrettävää, että omasta käsityksestä poikkeavaan tehtävän määrittämiseen pohjautuvaa suositusta hallintoneuvoston tarpeellisuudesta vierastetaan.

4.3.4 Edustajisto versus osuuskunnan kokous

Suomessa on 232 OP-ryhmään kuuluvaa pankkia. Yhden haastateltavan mukaan niistä noin 50 on käytössä edustajisto, loppuilla osuuskunnan kokous. Tässä tutkimuksessa haastatelluista toimitusjohtajista kaksi oli töissä pankeissa, missä edustajisto oli jo käytössä; kolmanteen edustajisto oli vasta tulossa.

Niissä pankeissa, joissa edustajisto oli jo käytössä, sitä pidettiin hyvänä ratkaisuna omistajien vallan käytön mahdollistamisessa. Siinä pankissa, jossa edustajisto ei vielä ollut käytössä, omistajien vallan käyttö oli jäänyt vähäiseksi: edellisessä osuuskunnan kokouksessa oli ollut paikalla 14 henkilöä. Edustajiston käyttöön otolla pyrittiinkin herättämään omistajajäsenten mielenkiinto pankin hallinnointia kohtaan.

Meillä on edustajisto tulossa. Uskosin, et se lisää omistajien mielenkiintoa, kun pidetään vaalit. Ja tuota sit se lisää liikettä siinä, et pitää löytyy ehdokkaita ja sit äänestetään... Mielenkiinto herää, kun vaaleja aletaan järjestää. (Toimitusjohtaja 3)

Edustajiston käyttöä voikin pitää varsinkin suurissa osuuspankeissa suositeltavana. Vaikka se lisää osaltaan työmäärää ja tuo mukanaan haasteita esimerkiksi hyvien, kiinnostavien ehdokkaiden saannin ja äänestysinnon kasvattamisen muodossa, niin lopulta vain edustajistoa käyttämällä omistajaohjauksen toteutuminen on edes teoreettisesti mahdollista pankeissa, joissa on aina tuhansia ja usein jopa kymmeniä tuhansia omistajajäseniä.

4.4 Valvontamekanismien toimivuus

Hallinnoinnin tarkoitus on mahdollistaa ja varmistaa organisaation tarkoituksen toteutuminen. Tässä luvussa keskitytään hallinnoinnin toisen päätarkoituksen, valvonnan, toimivuuden arviointiin osuuspankeissa.

4.4.1 Maallikkohenkilöiden kyky valvoa toimintaa

Osuustoiminnallisten yritysten demokratiaan perustuvaa hallinnoinnin järjestämistä on usein kritisoitu siitä, ettei valituilla maallikkohenkilöillä ole usein tehtävän hyvään hoitoon vaadittavaa osaamista (Cornforth, 2004, 19). Myös tässä tutkimuksessa ongelma tuli ilmi. Haastateltujen mukaan hallinnossa olleet ihmiset eivät välttämättä ymmärtäneet toiminnan kannalta olennaisia asioita, ja keskittyivätkin vaikuttamaan vain sellaisiin (suhteellisen vähämerkityksisiin) asioihin, joita he ymmärsivät, esimerkiksi hallintoelinten kokoonpanoon. Tavallisten rivijäsenten mahdollisuudet arvioida toimivan johdon työskentelyä jäivät vielä pienemmiksi. Silloin kun mahdollisuuksia ylipäättään ajateltiin olevan, ne olivat luokkaa ”bonuskertymä”. Voidaankin päätellä, että osuuspankeissa valta on pitkälti toimivan johdon käsissä. Corporate governance -teoria tasolla se tarkoittaa johdon yksinvalta -teoriaa.

4.4.2 Keskusyhteisö valvojana

Vastauksena osuustoiminnallisten pankkien valvontaan liittyviin ongelmiin kaikki kolme haastateltavaa toivat esiin osuustoiminnallisten pankkien keskusyhteisön, OP-ryhmään kuuluvien osuuspankkien tapauksessa siis Osuuspankkikeskuksen, kautta tapahtuvan valvonnan.

Osuuspankkien riskien hallinta määrittelee OP-ryhmätasolla tietyissä avainasioissa riskirajat ja sit jos ne riskirajat rupee ylittyä ja pankin tilanne näyttää huonolta - - meidän riskien hallinta puuttuu siihen. - - Mä oon sitä mieltä, ettei tämmösen liikeyrityksen valvonta voi jäähäkään maallikkohallintohenkilöitten varaan, vaan hehän lukee meidän tarkastuksen raporteja. (Toimitusjohtaja 2)

Keskusyhteisön valvonnan pitäminen hyvänä ratkaisuna ongelmaan ei ole toki yllätys siinä mielessä, että jos toimitusjohtajat eivät niin ajattelisi, pankit tuskin olisivat mukana OP-ryhmässä.

Rahoitustarkastuksen suorittamaa valvontaa ei sen sijaan pidetty ollenkaan järkevänä ainakaan nykyisessä muodossa, jossa jokaista yksittäistä osuuspankkia valvottiin erikseen.

Onhan se nyt ihan järjen köyhyyttä mitä kaikkee raportoidaan ja mitä kaikkee raporttia tulostetaan ja vertaillaan ja infotaan, että kyl minusta on menty jo liian pitkälle - - ei se oo relevanttia tän toiminnan hyvyyden arvioimiseksi tai edes kehityssuunnan arvioimiseksi. (Toimitusjohtaja 2)

Niitä (Ratan määräyksiä) on liikaa ihan varmasti. Mut onkohan Suomesta pankkeja häipyny maailmalle ja Rahoitustarkastuksella on vähemmän vahdittavia - - niin on sitten aikaa näitä ohjeita tehdä. (Toimitusjohtaja 3)

Vaan se Rahoitustarkastuksen toiminta, että se ei tarkasta ryhmää ryhmänä, vaan haluaa kepittää suoraan yksittäisiä osuuspankkeja aiheuttaa vaan turhaa byrokratiaa ja työtä. Sieltä tulee tommosia (näyttää kädellä 10 cm) pumaskoja, jotka velvoitetaan saatettavaksi hallitukselle tiedoksi. Ei kukaan niitä pumaskoja lue. (Toimitusjohtaja 1)

Osuuspankkien valvontaa tulisikin kehittää siihen suuntaan, että ryhmän sisäistä taloudellista valvontaa kehitettäisiin niin, että Rahoitustarkastus voisi valvoa ryhmää ryhmänä, eikä sen tarvitsisi valvoa jokaista yksittäistä pankkia erikseen.

4.4.3 Osuustoiminnan tarkoituksen toteutumisen valvonta

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että osuustoiminnan tarkoitus on tuottaa etuja omistajajäsenille (vaikkakin etujen luonteessa painotettiin eri asioita). Valvonnasta puhut-

taessa otettiin kuitenkin esille vain yrityksen tuloksen valvonta. Omistajajäsenten etujen tai osuustoiminnan periaatteiden valvonnasta ei puhunut kukaan. Näyttääkin siltä, että osuuspankeissa on kopioitu liikaa osakeyhtiömuotoisten yritysten toimintamalleja ja unohdettu, että jäsenten etu ei automaattisesti toteudu, kun osuuspankin tulos on hyvä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Sekä kirjallisuudessa että tutkimuksen empiirisessä osassa tuli ilmi, että osuustoiminnan keskeinen koko liikkeen yhdistävä tekijä on toimiminen yrityksen palveluita käyttävien omistajajäsenten hyväksi. Osuuspankkien corporate governance –järjestelmissä omistajajäsenten edun turvaaminen on kuitenkin jäänyt osuuskuntamuodon vaatiman hallinnointitavan noudattamiseen. Toimitusjohtajien mielestä hallintohenkilöstö ei ymmärrä toiminnan kannalta oleellisia asioita riittävän hyvin voidakseen todella valvoa toimivan johdon työtä. Toiminnan todellinen valvonta onkin siirretty pitkälti keskusyhteisön kautta tapahtuvaksi. Keskusyhteisö on luonnollisesti kiinnostunut lähinnä osuuspankkien taloudellisen tuloksen seuraamisesta. Omistajajäsenten etujen toteutumista ei siis usein valvo kukaan.

5.2 Osuustoiminnallisuus ja corporate governance -käytännöt

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraavaan kysymykseen: Miten osuustoiminnallisuus vaikuttaa tai sen tulisi vaikuttaa osuustoiminnallisen pankin corporate governance -käytäntöihin? Kysymykseen vastaamiseksi on kaivauduttava syvemmälle corporate governance –käsitteen takana vaikuttavaan maailmaan. Koko corporate governance –keskusteluhan on lähtöisin suurten osakeyhtiöiden piiristä. Hyvää hallinnointitapaa tarvittiin niissä turvaamaan yrityksen alkuperäisen tarkoituksen, omistajien vaurastuttamisen, toteutuminen. Omistajien omaisuuden kasvattamisessa yrityksen taloudellinen tulos on ensisijaisen tärkeää. Niinpä suositusten pääpaino onkin yrityksen taloudellinen menestyksen turvaamisessa.²² Jos yritys menestyy hyvin ja pystyy tuottamaan voittoa omistajilleen, sen tarkoitus toteutuu.

On kuitenkin huomattava, että osuuskuntien tarkoitus ei ensisijaisesti ole tuottaa omistajilleen voittoa. Näin ollen pelkän yrityksen taloudellisen menestymisen seuranta ei takaa, että yrityksen tarkoitus toteutuu. Siksi osuustoiminnallisissa yrityksissä, tässä tapaukses-

²² Tämän voi nähdä selvästi myös HEX Oyj:n, Keskukskauppakamarin ja Teollisuuden ja Työnantajain keskusliiton vuonna 2003 julkaisemasta suosituksesta listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä.

sa pankissa, on kiinnitettävä erityishuomiota siihen, mitä valvotaan. Valvotaanko yrityksen tulosta, sitä miten paljon se tuottaa voittoa (kuten osakeyhtiöissä) vai osuustoiminnan periaatteiden toteutumista, sitä, että toimiva johto toimii jäsenomistajien edun mukaisesti, vai kenties molempia. Jos pankki perii vaikkapa asuntolainoista korkeaa korkoa, sen tulos paranee. On kuitenkin selvää, ettei se, että jäsenomistaja joutuu maksamaan lainastaan korkeaa korkoa, ole hänen etunsa mukaista. Toisaalta jäsenomistajan edun mukaista ei ole myöskään se, että pankki menee vararikkoon tappiollisen liiketoiminnan harjoittamisen vuoksi. Tämän vuoksi osuustoimiennallisissa pankeissa tulee valvoa sekä taloudellista kannattavuutta (tulosta) että osuustoiminnan periaatteiden toteutumista. Käytännössä se voisi tapahtua vaikkapa niin, että yksittäisen pankin oma valvova elin, olkoon se sitten hallitus tai hallintoneuvosto, valvoo omistajajäsenten edun toteutumista ja osuustoiminnallisten periaatteiden noudattamista ja osuuspankkiryhmän sisäinen tarkastus liiketoiminnan kannattavuutta. Näin ollen toimivan johdon asema olisi omistajajäsenten etuja valvovan hallintoneuvoston tai hallituksen ja liiketoiminnan kannattavuutta seuraavan keskusyhteisön välissä. Toiminnalle olisi selvät rajat kummallakin puolella, eikä väärinkäytöksiä pääsisi tapahtumaan.

Tällä asetelmalla päästäisiin irti osuustoiminnallisia pankkeja vaivaavasta epäluottamuksesta, joka johtuu siitä, ettei maallikkohallintoehenkilöiden kykyyn valvoa toimivaa johtoa luoteta. Jos tuloksen valvonta olisi puhtaasti ammattilaisten käsissä keskusyhteisössä, joka on osaltaan sitoutunut vastaamaan yksittäisen pankin luottotappioista, ei liene syytä epäillä, etteivätkö he tehtävänsä huolella hoitaisi. Viranomaiset voisivat valvoa koko osuuspankkiryhmän toimintaa yksittäisten osuuspankkien sijaan. Näin valvonnan roolijako selkiytyisi ja turhaa työtä aiheuttavasta päällekkäisvalvonnasta päästäisiin eroon.

5.3 Käytännön haasteet

Käytännössä tällaisen asetelman saavuttaminen voi olla vaikeaa. Ensinnäkin omistajajäsenet tulisi saada tiedostamaan oma asemansa pankin omistajina, ei pelkkinä asiakkaina. Toiseksi pankin omassa valvovassa elimessä työskentelevät ihmiset pitäisi saada ymmärtämään osuustoiminnan tarkoitus, jotta he voisivat sitä valvoa. Kolmanneksi pankin toimivan johdon tulisi ymmärtää uusi asemansa kahden osittain vastakkaisen pyrkimyksen yhteensovittajina, ei pelkkänä liikeyrityksen hyvää tulosta tavoittelevina managereina.

Neljänneksi tietoisuus osuustoiminnan erityisluonteesta pitäisi saada leviämään, niin ettei näennäisesti ”huonompaa” tulosta tekeviä osuustoiminnallisia pankkeja arvioitaisi samoilla mittareilla kuin osakeyhtiöitä. Erilaisen tarkoituksen omaavia asioitahan täytyy arvioida erilaisin mittarein. Osakeyhtiöin tarkoitus toteutuu, kun omistajat saavat sijoitukselleen hyvän tuoton. Osuustoiminnallisen yrityksen tarkoitus puolestaan toteutuu, kun omistajajäsenet saavat hyviä palveluita edullisemmin kuin he markkinoilta muuten olisivat saaneet. Näin ollen parhaiten menestyvä osuustoiminnallinen yritys ei olekaan se, joka tuottaa eniten voittoa, vaan se, jonka omistajajäsenet saavat palvelunsa parhaalla hintalaatusuhteella.

5.4 Yhteys aikaisempaan tutkimukseen

Tutkimuksen merkittävin lisä aikaisempaan corporate governance –tutkimukseen on yrityksen tarkoituksen tiedostaminen ja ottaminen mukaan corporate governance –käytäntöjen suunnitteluun. Aikaisemmassa tutkimuksessa on usein keskitytty pelkän taloudellisen tuloksen varmistamiseen. Osaltaan ero johtuu varmasti siitä, että corporate governance –teemaa on aiemmin tutkittu lähinnä osakeyhtiössä, jossa yrityksen talouden seuranta on taannut myös yrityksen tarkoituksen toteutumisen. On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi Chris Cornforth (2004) ei tarkastele artikkelissaan *The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective* yrityksen tarkoitusta, vaikka sen voisikin ajatella olevan tutkimuksen kontekstin puolesta oleellista. Myöskään Jari Paavilainen (2006) ei ota pro gradu –tutkielmassaan esille osuustoiminnallisten yritysten tarkoituksen merkitystä arvioidessaan osuustoiminnallisten yritysten hallinnointi – ja johtamiskäytäntöjä. Näyttääkin siltä, etteivät kaikki osuustoiminnallisten yritysten tutkijatkaan ole täysin ymmärtäneet osuustoiminnallisten yritysten tarkoitusta. Työsarkaa on siis vielä jäljellä.

Tulevaisuudessa kannattaisikin tutkia osuustoiminnallisten yritysten johdon asenteiden merkitystä osuustoiminnallisten yrityksen tarkoituksen toteutumiseen sekä sitä, mikä merkitys aidon osuustoiminnallisuuden toteuttamisella olisi yrityksen kilpailukykyyn. Ensiarvoisen tärkeää olisi löytää myös vastaus kysymykseen, miten omistajajäsenet voidaan saada aktivoitua valvomaan osuustoiminnallisen yrityksen alkuperäisen tarkoituksen toteutumis-

ta: yhteisen hyvän lisäämistä ja osuuskunnan jäsenten tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden tuottamista mahdollisimman edullisesti.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Argyris C. 1973. Organization man: Rational and self-actualizing. Public Administration review. Vol. 33. S. 354 – 357.

Berle & Means 1932. The modern corporation and private property. New York: Macmillan.

Cornforth C. 2004. The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. Annals of Public and Cooperative Economics 75:1. S. 11 – 32.

Daily, Dalton & Cannella. 2003. Corporate governance: Decades of dialogue and data. Academy of Management Review. Vol. 28. No. 3. S. 371 – 382.

Dalton, Daily, Ellstrand & Johansson 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. Strategic Management Journal. Vol. 19. No. 3. S. 269–290.

Davis, Schoorman & Donaldson. 1997. Toward a stewardship theory of management. Academy of Management Review. Vol. 22. No. 1. S. 20 – 47.

Davis P. 2001. The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture. Corporate governance Vol. 1 No. 4. S. 28 – 39. MCB University Press.

EY:n komissio. 1995. The simplification of the operating regulations for public limited companies in the European Union. Final report. Joulukuu.

Eskola & Suoranta 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finkelstein S. & D'Aveni R. 1994. Ceo duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Review*. Vol. 37. No. 5. S. 1079 – 1108.

Herman. E.S. 1981. *Corporate control, corporate power*. New York: Cambridge university press.

HEX Oyj, Keskuskauppa-kamari & Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto. 2003. Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä. (Corporate Governance).

Hillman & Dalziel. 2003. Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*. Vol. 28. No. 3. S. 383 – 396.

Hirvonen, Niskakangas & Seiner. 2003. *Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Helsinki: PricewaterhouseCoopers ja WSOY.

Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki. 2002. *Hallitus: Omistajan asialla – johdon tukena*. Porvoo: WSOY.

Halla, Hättinen, Grönfors-Kallio, Malm, Kaisanlahti, Kontula & Väisänen. 2003. *Corporate governance Suomessa*. KPMG. Helsinki: Edita Publishing

Hilman A. & Dalziel T. 2003. Board of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*. Vol. 28. No. 3. S. 383 – 396.

ICA. 1996. *Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle*. ICA.

Jensen & Smith, 1985. Stockholder, manager, and creditor interests. Applications of agency theory. In Altman & Subrahmanyam (Eds.) *Recent advantages in corporate finance*. S. 95 – 131. Irwin: Homewood.

Keskuskauppakamari 2006. Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen. Corporate governance. Helsinki.

Koskinen, Alasuutari & Peltonen. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuusterä A. 2002. Lähellä ihmistä. Osuuspankkitoiminta 100 vuotta. Helsinki: Otava.

Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista 28.12.2001/1504

Lainema 1998. Hallituksen strateginen rooli. Helsinki: WSOY.

Laurinkari 2004. Osuustoiminta Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Pellervo-Seura.

Mace M. 1971. Directors: Myth and reality. Cambridge: Harvard university press.

Mowday, Porter & Stears. 1982. Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

Mähönen J. & Villa S. 2006. Osuuskunta. Helsinki: WSOYpro

OP-ryhmä. 2005 a. Vuosikertomus. OP-ryhmä.

OP-ryhmä. 2005 b. Toimintakertomus ja Tilinpäätös. OP-ryhmä.

Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488

Osuustoiminnan neuvottelukunta 2005. Osuustoiminta – Vastuullista suomalaista omistajuutta. Suomen graafiset palvelut.

Paavilainen J. 2006. Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sen kehittäminen osuustoiminnallisissa yrityksissä. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta.

Pellervo. 2002. Tehokas omistajahallinto. Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Jyväskylä: Pellervo-Seura ry.

Seppelin M. 2000. Osuustoiminnan jalanjäljillä. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan. Julkaisuja 28. Helsinki: Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutti.

Skurnik 2005. Suomalaisen talousmallin murros. Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen. Helsinki School of Economics. HeSE print.

Tammilehto 2007. S-ryhmän on haettava lisää kasvua ulkomailta. Kauppalehti 16.2.2007. S. 2 – 3.

Veranen J. 1996. Tuottoa vaativat omistajat. Porvoo: WSOY.

Wahls J. & Seward J. 1990. On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanism. Academy of Management Review. Vol. 15. No. 3. S. 421 – 458.

Wilson. 1998. Developing leaders in consumer co-operatives – contemporary issues in the training of directors and members. The world of Co-operative Enterprise. Oxford: Plunkett Foundation.

Internet lähteet:

Glossary of Investment Terms. 2007. Shareanalysis.com. Viitattu 9.1.2007.
Saatavissa: <https://www.shareanalysis.com/asp/glossary.asp#eletter>

International Co-operative Alliance. 2007. Viitattu 19.1.2007.
Saatavissa: <http://ica.coop/coop/principles.html#definition>

Nordea 2007. Viitattu 8.2.2007.
Saatavissa: <http://www.nordea.com/sitemod/default/index.aspx?pid=54782>

OP-ryhmä 2007 a. Viitattu 21.1.2007.

Saatavissa: <https://www.op.fi/op?id=81100>

OP-ryhmä 2007 b. Viitattu 2.3.2007

Saatavissa <https://www.op.fi/op?cid=150245690>

Paikallisosuuspankit 2007. Viitattu 21.1.2007

Saatavissa: <https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/portaali/index.jsp?sivu=pankinesittely>

Haastattelut:

Toimitusjohtaja 1. 19.1.2007.

Toimitusjohtaja 2. 25.1.2007.

Toimitusjohtaja 3. 26.1.2007.

Osuuspankkien säännöt:

Osuuspankin säännöt 1.

Osuuspankin säännöt 2.

Osuuspankin säännöt 3.

Numero sääntöjen perässä viittaa toimitusjohtajalle annettuun numerotunnukseen. Osuuspankin säännöt 1 ovat siis sen pankin säännöt, jossa toimitusjohtaja 1 työskenteli jne.

LIITTEET

Liite 1

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kertokaa jotain itsestänne ja taustastanne: nimi, koulutus, asema, ikä, mahdolliset hallinnointiin liittyvät luottamustoimet ja se kuinka kauan olette olleet osuuspankissa töissä.
2. Mikä on osuustoiminnallisen pankin tarkoitus?
 - a. Miten se eroaa osakeyhtiömuotoisen pankin tarkoituksesta?
3. Määrittele hyvä hallintotapa (corporate governance). Mitä tarkoitusta yksittäinen osuuspankki odottaa hyvän hallintotavan palvelevan? Mitä haasteita hyvä hallintotapa -määräykset tuovat yksittäisen osuuspankin toiminnalle?
4. Mitä merkitystä hyvän hallintotavan toteuttamisella on osuuspankille?
 - a. Mitä merkitystä hyvän hallintotavan toteuttamisella on omistajajäsenille?
 - b. Muille sidosryhmille, kuten OP-ryhmälle?
5. Miten osuustoiminnallisuus vaikuttaa tai sen tulisi vaikuttaa pankin hallintoon?
6. Mitä konkreettisia keinoja omistajajäsenillä on osuuskunnan toimivan johdon työn ja yrityksen menestymisen arvioimiseen?
7. Näettekö demokraattisen (äänestykseen perustuvan) hallinnon järjestämistavan ihanteena? Miksi (ette)? Mitkä ovat siihen liittyvät keskeisimmät haasteet?
8. Mikä on mielestänne hallituksen tärkein tehtävä? Millä perusteilla hallituksen jäsenet tulisi valita? Onko toimitusjohtajan toimiminen myös hallituksen puheenjohtajana hyvä vai huono asia?
9. Onko hallintoneuvosto mielestänne tarpeellinen osuustoiminnallisissa pankeissa? Miksi (ei)?
10. Kuvaille lyhyesti viimeaikaista corporate governace -ajattelun kehitystä osuustoiminnallisissa pankeissa. Mikä on ollut roolinne keskustelussa ja miten aiotte vaikuttaa keskusteluun tulevaisuudessa?
11. HEX Oyj, Keskuskauppakamari ja Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto julkaisivat joulukuussa 2003 Suosituksen listayhtiöiden hallinto- ja ohjausjärjestelmistä. Lisäksi Keskuskauppakamari julkaisi tammikuussa 2006 Asialuetteloon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Ovatko niissä mainitut hallinnon järjestämisen periaatteet soveltuvia myös osuustoiminnallisiin yrityksiin vai tarvittaisiinko osuuskunnille mielestäsi oma corporate governance -suositus?
12. Onko teillä jotain lisättävää jo sanottuun? Onko teillä jotain dokumentteja, jotka minun pitäisi lukea?