

Olavi Leppänen

Hyvä hallintotapa
pienosuuskunnissa
– mitä se on?

Helsinki 2004
Pellervo-Seura ry

Sisällys

1. Johdanto
2. Aiheen tarkastelu intressitahojen kautta
3. Osuuskunnan intressitahot
 - 3.1. Omistajat
 - 3.2. Johto
 - 3.3. Työntekijät
 - 3.4. Sijoittajat
 - 3.5. Asiakkaat
 - 3.6. Julkinen valta.
4. Yhteenveto

1. Johdanto

Viime vuosina on paljon puhuttu ja kirjoitettu yritysten *omistajaohjauksesta* (*Corporate Governance*). Pellervon pari vuotta sitten julkaisemassa omistajaohjaustyöryhmän mietinnössä asia määritellään siten, että ”Yrityksen ohjauksessa ja valvonnassa on kysymys niistä toimista, joiden avulla yrityksen omistajat pyrkivät varmistumaan siitä, että he saavat yrityksestään parhaan mahdollisen hyödyn itselleen”. Ilmaisua ”Hyvä hallintotapa” tarkoittaa oikeastaan aivan samaa. Ehken tämä ilmaisu on kuitenkin merkitykseltään hieman laajempi. Näkökulma keskustelussa ja kirjoituksissa on ollut yleensä suuren yrityksen, osakeyhtiön tai osuuskunnan, omistajan näkökulma. *Tässä näkökulma on sen sijaan pienyrityksen ja nimenomaan pienen osuuskunnan ja legaalisiin seikkoihin painottuva.*

2. Aiheen tarkastelu intressitahojen kautta

Osuuskunnan intressitahoilla tarkoitetaan tässä erilaisia sidosryhmiä, luonnollisia ja oikeushenkilöitä, joilla tavalla tai toisella on intressi osuuskunnan suhteen. Teemaa selvitetään yleisellä tasolla.

3. Osuuskunnan intressitahot

Asiaa tarkastellaan seuraavien osuuskunnan keskeisten intressitahojen kautta:

1. Omistajat
2. Johto
3. Työntekijät
4. Sijoittajat
5. Asiakkaat
6. Julkinen valta.

3.1. Omistajat

Osuuskunnan omistajia ovat sen jäsenet. Omistajuuteen liittyy a) hallinnoimisoikeuksia ja b) varallisuusoikeuksia.

a) Hallinnoimisoikeus tarkoittaa ylimmän päätösvallan käyttämistä osuuskunnassa. Tämä tapahtuu jäsenten kokouksessa, joka voi olla joko varsinainen tai ylimääräinen osuuskunnan kokous tai kaikkien jäsenten yksimielinen päätös (kokousta pitämättä). Päätöksenteko tapahtuu pääsääntöisesti ns. jäsen ja ääni -periaatteella.

Jäsen ja ääni -periaate on osuuskunnan ominaispiirre, yksi sen tunnusmerkkejä. Sitä pidetään yleensä - ja aivan perustellusti - myös osuuskunnan vahvuutena (*"tunne tasa-arvosta ja demokratiasta"*). Toisaalta äänivallan jakautuminen tasaisesti suurelle joukolle jäseniä voi johtaa heikkoon omistajavallan käyttämiseen ja vallan siirtymiseen johdolle.

Osuuskuntalaki mahdollistaa jäsenen äänivallan (rajoitetun) porrastamisen myös tavallisissa eli ns. ensimmäisen asteen osuuskunnissa. Tämä on hyvä muistaa ja mallin tarkoituksenmukaisuutta on in casu syytä tutkia uutta osuuskuntaa perustettaessa, varsinkin silloin, jos jäsenen intressit osuuskuntaan nähden ovat erilaiset. Tällainen tilanne voi olla silloin, jos jäsenten tarve käyttää osuuskunnan tarjoamia palveluja on määrällisesti hyvin erilainen tai jos jäsenten oman pääomanehtoiset sijoitukset osuuskuntaan ovat hyvin erisuuruiset.

Osuuskunnan kokouksen keskeisin päätöksenteko liittyy vuositilinpäätöksen vahvistamiseen ja johdon valintaan. Hyvään hallintotaipan kuuluu tällöin, että osuuskunnalle turvataan sen tulevan toiminnan kannalta riittävät varat ja että sen johtoon valitaan parhaat mahdolliset henkilöt.

b) Oikeus osuuskunnan varoihin tarkoittaa jäsenen *oikeutta osuuskunnan ylijäämään toiminnan aikana* ja osuuskunnan *purkautuessa*. Huomionarvoista on, että osuuskuntalain olettamasäännön mukaan oikeutta ylijäämään toiminnan aikana ei ole, ellei tällaisesta oikeudesta ole säännöissä määrätty. Sen vuoksi käytännössä ylijäämän jakamista koskeva sääntömääräys osuuskuntien sääntöihin yleensä aina sisällytään.

Osuuskunnan purkautuessa oikeus ylijäämään sen sijaan aina on, ellei sitä ole sääntömääräyksellä määrätty jaettavaksi muihin tarkoituksiin. Luonnollisesti edellytyksenä tälle oikeudelle on, että varoja osuuskunnan velkojen maksun jälkeen jaettavaksi asti riittää. Tällöin puhutaan osuuskunnan omaisuuden *säästön* jakamisesta. Säästö jaetaan pääsääntöisesti jäsenten pääluvun mukaan. Säännöillä voidaan määrätä myös muunlaisesta säästön jakoperusteesta jäsenten kesken.

Oikeus ylijäämään osuuskunnan toiminnan aikana merkitsee käytännössä mahdollisuutta saada ns. ylijäämän palautusta (palvelusten käytön suhteessa) tai korkoa sijoitetulle osuusmaksulle. Säännöissä voidaan määrätä muunlaisistakin toiminnan aikaisen ylijäämän jakoperusteista.

Kun puhutaan ylijäämän jaosta, tarkoitetaan tällöin tuloslaskelman osoittaman ylijäämän jakamista. Ylijäämän jakamisen kautta tapahtuvalla varojen jakamisella on osuuskunnissa yleensä toisarvoinen merkitys. Osuuskunnalle luonteenomainen ”tuloksenjakotapa” on se, että osuuskunnan tarjoamat palvelut ovat sen jäsenille edullisia. Tämän periaatteen noudattaminen johtaa yleensä suhteellisen vähäisen ylijäämään.

Osuuskunnissa puhutaankin ns. ”osuustoiminnallisesta ylijäämänjaosta”, johon sisältyvät edullisten hintojen lisäksi myös tilikauden aikana jäsenille annetut erilaiset ostoihin tai myynteihin perustuvat hyvitykset, kuten bonukset, lisätilit, 13. kuukauden palkka jne.

Näistä varallisuusosoikeuksista puhuttaessa olisi ehkä oikeampaa käyttää termiä *jäsenedut*.

Osuuskuntalaki sallii osuuskunnille joustavat ja monipuoliset varojenjakotavat. Tähän helppouteen sisältyy myös vaara, josta on aina syytä varottaa. Hyvään hallintotapaan kuuluu, että osuuskunnan varoja käytetään sen kulloisetkin todelliset resurssit tuntien. Osuuskunta ei ole ehtymätön varojen lähde. Toisaalta osuuskunnan varojen itsetarkoitukselliseen kartuttamiseen saattaa liittyä niiden tehotonta käyttöä, jota niin ikään on syytä varoa.

3.2. Johto

Osuuskunta on oikeushenkilö. Se tarvitsee vähintään yhden luonnollisen henkilön edustajakseen. Tällöin puhutaan osuuskunnan toimitielimestä. Yksijäseninen hallitus on minimi-toimielin. Johtoon kuuluvia toimitielimiä ovat osuuskuntalain mukaan myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto, mikä viimeksi mainittu toimitielin ei pienissä osuuskunnissa käytännössä tule kysymykseen.

Osuuskunnan edustajina voivat esiintyä myös ns. toiminimenkirjoittajat ja valtuutetut (esim. prokuristi). Nämä eivät ole osuuskunnan johtoon kuuluvia toimitielimiä, vaan toimitielinten valitsemia ja niiden alaisuudessa toimivia (tai valtuutettuja) henkilöitä, joilla on oikeus toimia osuuskunnan puolesta.

Hallitus johtaa osuuskunnan toimintaa. Hallituksen toimivalta on luonteeltaan yleistä toimeenpanovaltaa. Hallituksen on huolehdittava, että osuuskunnan hallinto ja toiminta on asianmukaisesti järjestetty. Niin ikään hallituksen on huolehdittava siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Jos osuuskunnalla on toimitusjohtaja, osa hallituksen toimivallasta siirtyy toimitusjohtajalle. Toimivallan jako tällöin on se, että toimitusjohtaja vastaa osuuskunnan asioiden päivittäisestä hallinnosta, kun taas hallituksen tehtävänä on toimitusjohtajan toimen valvonnan ohella päättää strategisimmista asioista. Toimitusjohtajan on lisäksi huolehdittava siitä, että osuuskunnan kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Hallituksen ja toimitusjohtajan on hoidettava osuuskunnan asioita osuuskunnan etujen mukaisesti. Tämä on muistettava silloinkin, kun henkilö on tullut valituksi hallituksen jäseneksi esim. osuuskunnan jonkin jäsenryhmän ”mandaatilla”. Taustaryhmän etujen ajaminen osuuskunnan vahingoksi ei vapauta hallituksen jäsentä oikeudellisesta korvausvastuusta.

Osuuskunnan asioita on hoidettava ns. huolellisen miehen tavoin. Tähän kuuluu mm. se, että liiketoimintaan liittyvä sopimukseteko pidetään keskitetysti johdon omissa käsissä tai sen tiukassa valvonnassa. Erityisesti työosuuskunnissa tästä periaatteesta usein poiketaan, mistä voi aiheutua osuuskunnalle pahimmassa tapauksessa suurtakin vahinkoa. On syytä muistaa, että hallituksen jäsenet ja toimitusjohtaja kantavat aina vastuun osuuskunnan lukuun tehdyistä sopimuksista.

Toimitusjohtajan toimen perustamista pieneen osuuskuntaan vierastetaan. Tämä johtune siitä, että toimitusjohtajan katsotaan kuuluvan vain suurempiin yrityksiin. Tähän vieromiseen ei ole objektiivisia perusteita, vaikka toimitusjohtajan toimi olisi vähätöinenkin. Osuuskunnan edun mukaista on, että sillä on edustaja, jonka ulkopuolinenkin mieltää henkilöksi, joka voi yksin ottaa osuuskunnan puolesta kantaa asioihin ja tehdä osuuskunnan puolesta oikeustoimia.

3.3. Työntekijät

Työntekijät ovat yrityksen välttämätön ja tärkeä voimavara. Tässä suhteessa osuuskunta ei yleensä mitenkään poikkea muista yritysmuodoista.

Osuuskunnan edun mukaista on hoitaa suhteet työntekijöihin siten, että heidän työpanoksensa voidaan maksimaalisesti ja kestävästi hyödyntää. Mitä tämä käytännössä lähemmin tarkoittaa jää tämän esityksen ulkopuolelle.

Ns. työosuuskunnissa työntekijäsuhteita koskevien asioiden hoitoon liittyy tavanomaisesta poikkeavia piirteitä, koska työntekijät ovat myös yrityksen omistajia ja tähän omistajuuteen liittyvän päätösvalan käyttäjiä. Hyvään hallintotapaan kuuluu, että omistajatyöntekijöiden tulisi vaatimuksia osuuskunnalle esittäessään muistaa kaksoisroolinsa ja ymmärtää niiden välisen tasapainon tärkeys. Esim. työosuuskunnassa jäsenen tulisi pidättäytyä ”Pekkaspäivistä”, jos osuuskunnalla ei niihin kohtuudella ole varaa.

3.4. Sijoittajat

Osuuskunta tarvitsee toimiakseen pääomaa aivan kuten muutkin yritykset. Pääoma voi olla oman pääoman ehdoin annettua ns. riskipääomaa (*osuusmaksu, lisäosuusmaksu, sijoitusosuusmaksu tai pääomalaina*) tai vieraan pääoman ehdoin annettua pääomaa (*esim. pankkilaina*). Sana ”sijoittaja” saattaa osuuskunnista puhuttaessa tuntua oudolta. Se johtunee siitä, että sijoittajina osuuskunnissa ovat tavallisesti sen jäsenet, joiden henkilökohtaiset pääomapanokset ovat suhteellisen pienet. Kun osuuskunnan päätarkoituksin yleensä on palvelutuotanto jäsenilleen, jäsensijoittajan odotukset eivät liity osuuskuntaan sijoitetun pääoman tuottoon. On kuitenkin usein voitu havaita, että heti kun jäsenkohtaisen panoksen määrä suurenee, myös jäsenen kiinnostus sijoitetulle pääomalle saatavaan hyötykseen kasvaa.

Vuonna 2002 voimaan astuneen osuuskuntalain oman pääomanehtoisia rahoitusvälineitä koskevat säännökset uudistuivat merkittävästi. Ainakaan lain säännökset eivät ole esteenä oman pääoman hankkimiselle. Ne mahdollistavat arvonnousunkin realisoitumisen.

Useimmissa tapauksissa pienelle osuuskunnalle riittävät riskisijoittajiksi sen omat jäsenet ja rahoitusvälineeksi edelleenkin säännöillä varsin helposti säänneltävät osuudet/osuusmaksut. Sen sijaan vaativampien rahoitusvälineitä koskevien ehtojen ”räätälöiminen” saattaa valitettavasti olla lähes mahdotonta, ellei asiantuntija-apua ole käytettävissä.

Eritoten silloin jos osuuskunnalla on sijoittajina muitakin henkilöitä kuin sen jäseniä, tulee osuuskunnan päätöksentekijöille uusi tehtävä,

nimittäin ”sijoittajasuhteiden hoito”. Termi viittaa pörssiyhtiöihin, mutta se voi tulla vastaan pienessäkin osuuskunnassa, jos esim. julkisyhteisö on osuuskunnassa rahoittajana.

Hyvään hallintotapaan kuuluu, että sijoittajakin saa osansa osuuskunnan toiminnan tuottamasta tuloksesta ts. sijoitukselleen hyvityksen. Viime vuosikymmeninä näin on yleisesti tapahtunutkin. Sijoittaja on saanut pääomalleen hyvitystä yleensä koron muodossa. Sen sijaan sijoituksen arvonnousun realisoitumista on saatu odottaa. Osaksi siihen on ehkä ollut lainsäädännöllisiäkin esteitä, osaksi syyinä ovat asenteet: se ei ikään kuin ole kuulunut osuustoimintaan.

Tässäkin yhteydessä on jälleen syytä muistuttaa eri intressitahojen oikeuksien tasapainoista huomioon ottamista.

3.5. Asiakkaat

Osuuskuntalaki lähtee siitä, että osuuskunnan palveluita voivat käyttää vain sen jäsenet, ellei säännöissä toisin määrätä. Käytännössä hyvin yleisesti palveluja tarjotaan myös ulkopuolisille. Osuuskunnan tarkoituksesta ja toimialasta riippuu, miten tähän asiaan osuuskunnissa suhtaudutaan.

Osuuskunnan on jäseninään oleviin asiakkaisiinsa nähden noudatettava osuuskuntalain säätämää yhdenvertaisuusperiaatetta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esimerkiksi jäseniin nähden ei olisi mahdollista soveltaa erilaisia hintoja. Se on mahdollista, jos liiketaloudelliset perusteet siihen ovat olemassa. Näin esimerkiksi tukkualennukset, sopimus- ja määrälliset, laatuhinnoittelu jne. ovat osuuskunnissa tavallista ja sallittua hintadifferentiointia.

Osuuskunnan koko toimintaidea saattaa edellyttää, että jäsenet käyttävät vain osuuskunnan palveluja ts. jäseniltä edellytetään asiakasuskollisuutta. Osuuskunnan säännöissä asiakasuskollisuutta voidaan tehostaa erottamisuhka- tai vahingonkorvaussanktioilla. Nämä sanktiot ovat ehken osin menettäneet merkitystään ts. siltä osin kuin niitä voidaan pitää kilpailulainsäädännön vastaisina. Toisaalta osuuskunnan sääntöihin voidaan myös sisällyttää määräyksiä osuuskunnan velvollisuudesta tarjota palveluja jäsenilleen.

Niihin asiakkaisiin, jotka eivät ole osuuskunnan jäseniä, eivät myöskään jäsenen yhdenvertaisuutta koskevat tai jäsenuskollisuutta koskevat osuuskuntalain tai osuuskunnan sääntöjen vaatimukset ulotu. Pienosuuskunta

lienee käytännössä hyvin harvoin määräävässä markkina-asemassa, mutta jos on, voitaneen tässä yhteydessä todeta, että tällaisessa asemassa osuuskuntakaan ei aina voi valita asiakastaan ts. osuuskunta ei voi epäasiallisin syin kieltäytyä asiakkuussuhteesta.

Osuuskunnan toimintaperiaatteeseen kuuluu toisaalta jäsenten asiakasuskollisuus ja toisaalta osuuskunnan velvollisuus tarjota kaikille jäsenilleen edullisia palveluja. Periaatetta ei ole kuitenkaan viisasta soveltaa käytännössä liian tiukasti. Asiakkaana jäsenen ei tulisi käsitellä tätä periaatetta väärin. Osuuskunta ei ole ”lypsylehmä”.

3.6. Julkinen valta

Julkinen valta tärkeä sidosryhmä kaikille yrityksille, koska yritystoiminta on monilla tavoin laissa säänneltyä. Tärkeimmät lait, jotka asettavat osuuskunnan toiminnalle erilaisia reunaehtoja, ovat yhteisö-, työ-, kilpailu-, kirjanpito- ja verolainsäädännössä.

Julkinen valta asettaa yrityksille periaatteessa samat vaatimukset niiden koosta riippumatta. Tosin pienempien yritysten osalta on säädetty lievennyksiä, joilla niiden hallintokuluja pyritään vähentämään. Onko pienyritysten toimintaedellytyksiä riittävästi otettu huomioon, on eri asia. Joka tapauksessa hyvään hallintotapaan kuuluu, että julkisen vallan vaatimukset asianmukaisesti täytetään. Tämä ei luonnollisestikaan tarkoita, että kaikki, minkä julkinen valta määrää, mukisematta hyväksytään. Hyvään hallintotapaan kuuluu myös se, että julkista valtaa vastaan - tarpeen vaatiessa - käytetään kaikkia niitä oikeussuojakeinoja, joita laissa on säädetty.

4. Yhteenveto

Pienosuuskunta on omalajisensa, voi sanoa varsin vaativa yhteisömuoto. Pienosuuskunnassa osuuskunnan jäsen voi olla yhtä aikaa osuuskunnan omistaja, sen johtoon kuuluva, osuuskunnan työntekijä, sijoittaja tai asiakas. Näissä rooleissa intressit osuuskunnan suhteen ovat ristiriitaiset. Jäsenen on tarkasteltava asemaansa kokonaisuuden näkökulmasta ja pyrittävä ymmärtämään oikein näiden roolien keskinäinen ”painoarvo”, päälimmäisenä mielessä osuuskunnan etu, sen toiminnan jatkuvuuden turvaaminen.

