

# Kooperation

## ANSVARSFULLT INHEMSKT ÄGANDE

### Kooperationens Delegation

#### Innehåll

Till läsaren	2
Olika vägar till hållbar ekonomi	4
Kooperation i hundra år	10
Internationell värderingsgrund	11
De kooperativa principerna	12
Ansvarsfullt ägarskap	14
Förhållandet mellan andelslaget och medlemmen	17
Kooperationens samhällsansvar	19
Ansvar i det internationella samfundet	20
Främjande av den kooperativa modellen	21
Kooperationens Delegation 2006	23

## Till läsaren

**B**egränsningarna för utländskt ägande i finländska företag avskaffades år 1993. I takt med att det utländska ägandet ökade och den ekonomiska globaliseringen tog fart tilltog också diskussionen om ägarskapet i våra företag.

Finlands dåvarande president, Martti Ahtisaari bidrog starkt till denna diskussion år 1998. Hans budskap var att trots att Finland är en del av den Europeiska Unionen så påverkar våra egna val ändå mest Finlands framtid. Enligt hans uppfattning är det inte till fördel för Finland att vara ett land med förankring bara i dotterbolagens ekonomi. Nu är det inte fråga om att utländskt ägande skulle vara direkt skadligt eller fördömligt – man borde bara finna den för helheten fördelaktigaste balansen mellan inhemskt och utländskt ägande.

President Ahtisaari ansåg att ett tillräckligt inhemskt ägande för sin del garanterar att de finländska företagen håller sina mest fundamentala funktioner kvar i Finland. Finländska ägare känner bäst till de lokala förhållandena och kan därför värdesätta samhällets starka sidor.

Finländskt ägarskap krävde, enligt Ahtisaari, inhemskt kapital för att utvecklas och dessutom en god finsk ägarkultur. God ägarkultur innebär att ägaren känner ansvar för sitt företags framgång – också vad gäller omgivning och samhälle – och samtidigt bär ansvar för företagets personals välbefinnande. Förutsättningen är att företaget omfattar värderingarna i samhället där det verkar, samtidigt som det också förmår fungera internationellt. Detta framförde president Ahtisaari på Näringslivets Delegation, EVA:s vårsammanträde den 11.5.1998.

Ägarskapsdiskussionen tog ytterligare fart i början av 2000-talet när många finländska företag började föra ut sin produktion från Finland. Ändringarna inom företags- och kapitalbeskattningen ansågs försämra finländarnas motivation och möjligheter att äga företag med finländsk hemort.

Näringslivets organisationer – Finlands Näringsliv EK, Familjeföretagens Förbund och Företagarna i Finland har gemensamt agerat för att främja det finländska ägandet. De här organisationerna var oroade över att det saknades en gemensam syn på finländskt ägande. Det inhemskas ägandets konkurrenskraft har försämrats samtidigt som riskerna för att den finländska företagsegendomen övergår i utländskt ägande, till och med till underpris, ökar. Organisationernas gemensamma mål är att uppmuntra det inhemskas ägandet och föra fram de positiva samhällsliga följderna av ansvarsfullt ägande.

Med denna publikation vill Kooperationens Delegation i sin tur fortsätta ägarskapsdiskussionen och i den tillföra nya dimensioner genom att lyfta fram samarbetets betydelse vid sidan av kunnandet och entre-

prenörskapet. Vi vill understryka att ekonomi berör oss alla och att det finns alternativa sätt att organisera och äga framgångsrika företag. De olika företagsformerna bör beaktas då företagens verksamhetsomgivning regleras. Detta är en uppdaterad översättning av ”Osuustoiminta – vastuullista suomalaista omistajuutta”, som utgavs i december 2005.

### Kooperationens Delegation

Marcus H. Borgström  
Jukka Huiskonen  
Harri Kainulainen  
Kauko Mikkonen  
Seppo Penttinen  
Arimo Uusitalo

Olavi Syrjänen  
Pentti Santala  
Anne Kylmäniemi  
Otto Mikkonen  
Markku Pohjola

Sami Karhu  
Raija Volk

## Olika vägar till hållbar ekonomi

**F**öretag är medel att organisera ekonomisk verksamhet, tillfredsställa människors behov och utveckla nationalekonomin. Olika företagsformer och företagsmodeller bör betraktas som en styrka och tillgång i samhället – kanske till och med som en försäkring mot förändringar i framtiden. Man kan tänka sig att kraven på näringslivet i framtiden är något helt annat än idag, när värderingarna och förhållandena förändras. Vid olika tidpunkter varierar de olika företagsformernas prestige och olika företag anpassar sig till verksamhetsmiljön på olika sätt. Det faktum att olika företagsformer lever sida vid sida är en stimulans för företagsverksamheten i allmänhet.

Företagen är en del av sin egen verksamhetsomgivning och deras funktioner inverkar på välmåendet inom närmiljön och människorna där. Därför är det viktigt att också begrunda det ansvarsfulla ägarskapets betydelse inte bara för företagets framgång, utan också för hela omgivningens och den enskilda individens livsbetingelser.

En fungerande ekonomi, som strävar till förnyelse, är beroende av många faktorer. Det är allt skäl att ge erkänsla till de olika företagsmodellerna och -kulturerna såsom företagardrivna småföretag, familjeföretag som verkat i generationer, prestationstygda börsbolag och statsbolagen, som haft en stor betydelse för utvecklingen av samhällets grundstrukturer. Ett globalt multinationellt företag kan också vara ett bra alternativ att öppna möjligheterna för lokal produktion och lokala tjänster. "Kvartalskapitalismen", stressad av hårda ägarkrav från börsmarknaden har definitivt också dynamiska sidor.

Andelslaget som företagsform och Kooperationen som en modell inom företagandet erbjuder sina alternativ i samhället. I Kooperationen sammanfaller företagets ekonomiska och sociala roller; i kärnan ligger människan med sina behov och det gör inte företagsmodellen enkel och entydig. Inom Kooperationen finns allehanda företagsamhet av varierande storlek och filosofisk bakgrund. En del andelslag skördar framgång i den globala ekonomin, medan andra producerar tjänster och varor småskaligt och lokalt.

Kooperationen har emellertid en gemensam värderingsgrund och detta avspeglas i affärsverksamheten i praktiken. Kooperationens principer utgår ifrån att tillfredsställa vanliga människors behov med hjälp av lokala krafter. Under årens lopp har Kooperationen alltid kunnat anpassa sig till de ekonomiska, sociala och teknologiska förändringarna i miljön. Vid anpassningen till olika marknadssituationer har Kooperationen använt sig av samma metoder att uppnå konkurrenskraft som de andra företagen. På så sätt har andelslag internationaliserats, bolagiserat sina affärsfunktioner och till och med gått in på börsen. Kooperationen har alltså

använt alla instrument inom företagsverksamheten för att försvara sin konkurrensförmåga och sin ställning på marknaden med ändamålet att uppnå sina ägares målsättningar.

Andelslagen har heller inte kunnat undvika nedläggning av verksamhetsenheter eller uppsägning av personal, trots att sådana beslut varit speciellt besvärliga just för andelsföretagen ur den sociala synvinkeln. Å andra sidan innebär ansvarsfull företagsverksamhet också det att företagets livskraft och lönsamhet ombesörjs. I sina operativa funktioner har Kooperationen allt mer blivit lik den övriga företagsverksamheten. Växelverkan är ömsesidig, eftersom de övriga företagen också börjat bruka de kooperativa företagens metoder att upprätthålla förhållandet till sina stamkunder.

Andelslagen har länge använt dotterbolag som instrument och redan i slutet av 1980-talet började andelslag föra sina bolagiserade affärsfunktioner in på börsen. Man kan fråga sig om inte placerar- och medlemsintressena står i konflikt med varandra? Också investeringar utomlands genomförda av företag med kooperativ bakgrund har väckt mycket diskussion. Borde inte de kooperativa företagen i Finland bara hålla sig på hemmaplan där medlemmarna finns? Praktiken ger bättre svar på dessa frågeställningar än teorin. För att uppnå medlemmarnas syften har de kooperativa företagen behövt kapital. Det har man erhållit genom bolagisering och introduktion på börsen. För att stärka andelslagens ställning på de allt mer internationella marknaderna har man strävat till att uppnå storskalefördelar och utländska investeringar är ett led i detta. De kooperativa företagen är i grunden finländska, men för att uppnå målen har det varit nödvändigt att flexibelt använda alla medel som står till buds inklusive bolagisering och internationalisering.

De lösningar de finländska kooperativa företagen har använt för att trygga sin konkurrenskraft innebär inte att deras grunduppgifter skulle ha förändras. Fortfarande står de höga internationella idealen samt de kooperativa värderingarna och principerna bakom verksamheten. Tack vare det här förhåller sig Förenta Nationerna, Internationella Arbetsorganisationen, ILO och Europeiska Unionen positivt till Kooperationen. Man anser att Kooperationen främjar ekonomi och välfärd i samhället, arbetshälsa, rättvis globalisering, ekonomisk konkurrenskraft samt landsbygdens utveckling. Därför vill man främja den kooperativa ekonomin inom samhället.

Den Internationella Kooperativa Alliansen, ICA, definierar andelslaget såsom följer:

*Ett andelslag är en fristående sammanslutning av personer som frivilligt samverkar för att tillgodose sina gemensamma ekonomiska, sociala och kulturella behov och önskemål genom ett samägt och demokratiskt styrt företag.*

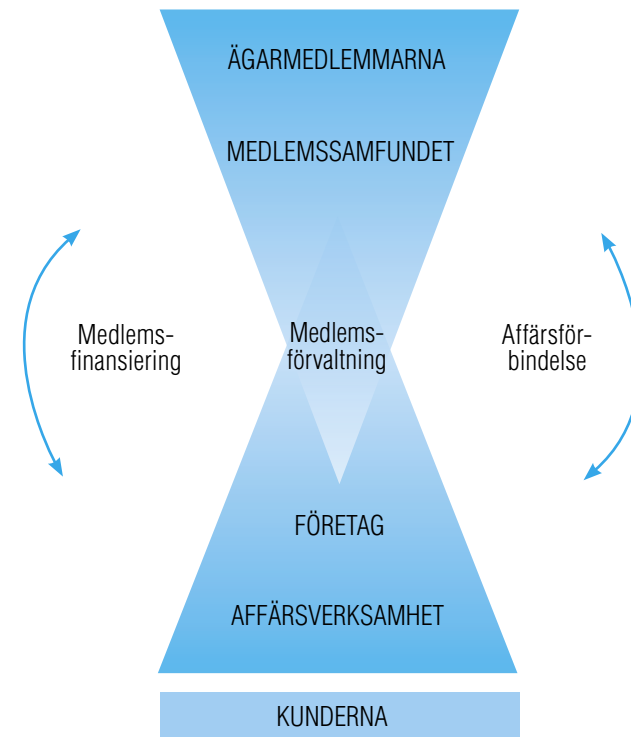
I Finland regleras andelslaget som företagsform av lagen om andelslag från år 2001. Den finska lagen om andelslag följer den internationella värderingsgrunden, men betonar starkare de ekonomiska aspekterna av verksamheten. I många andra länder har Kooperationen en mera social-samhällelig betoning, medan dylik verksamhet i Finland sker mer genom föreningsverksamheten. I lagen om andelslag definieras andelslaget på följande sätt:

*Ett andelslag är en sammanslutning vars medlemsantal och andelskapital inte är bestämda på förhand. Ett andelslag bedriver i avsikt att stödja medlemmarnas ekonomi och näringsutövning ekonomisk verksamhet så att medlemmarna begagnar andelslagets tjänster eller tjänster som andelslaget tillhandahåller med hjälp av en dottersammanslutning eller på annat sätt.*

Termen Kooperation eller andelsverksamhet refererar till företagsformen – andelslaget – som ägs och styrs av sina medlemmar. Under begreppet Kooperation kan dock finnas andra juridiska samfund. Vanligen är då andelslaget i rollen av ägare, medan själva affärsverksamheten av praktiska skäl sker i aktiebolagsform. År 2006 noterades fyra bolag med kooperativ bakgrund t.o.m. på börsen i Finland.










De bäst kända andelslagen i Finland är andelsbankerna, handelslagen samt lantbruks- och skogsföretagen med kooperativ bakgrund. Andelslag fungerar dock nästan i alla branscher. Mångsidigheten uppstod i början av 1990-talet då man igen började använda andelslag som medel i företagsverksamheten efter en lång period av stiltje. I början av år 2006 fanns nästan 3 600 andelslag i det finska handelsregistret. Årligen grundas ca 200 nya andelslag av vilka vattenandelslagen är de talrikaste. Inom EU finns omkring 300 000 andelslag och bland medlemmarna inom ICA totalt kring en miljon.

I försäkringsbranschen fungerar de ömsesidiga bolagen och försäkringsföreningarna med samma grundprinciper som andelslagen. I lagen om försäkringsföreningar sägs också att försäkringsföreningarnas ägare utgörs av försäkringstagarna. Det samma gäller för de ömsesidiga försäkringsbolagen. Ömsesidighet är således Kooperation inom



försäkringsbranschen. Utgångspunkten är ju att försäkringstagaren har behov av tjänsten, samtidigt som han blir ägare då han utnyttjar den, varvid han får möjlighet att delta i sitt företags beslutsfattande. I Finland fungerade 67 försäkringsbolag år 2005. Av dem var 46 inhemska och av dessa 20 ömsesidiga. Därtill fanns 90 ömsesidiga lokala eller regionala försäkringsföreningar.

Andelslagens och Kooperationens styrka ligger i den breda ägar-medlemsbasen. I Finland har Kooperationen mer än tre miljoner medlemskap. Om man ännu lägger till försäkringstagarna i de ömsesidiga bolagen och försäkringsföreningarna blir antalet medlemskap närmare sex miljoner. Finland är erkänt världens mest kooperativa land oberoende om man mäter detta med medlemskap eller omsättning i förhållande till befolkningen eller i marknadsandelar. Inom EU är antalet medlemmar 140 miljoner och i hela världen närmare 800 miljoner. Andelslaget är av allt att döma den mest bredd ägda företagsformen såväl i Finland som i EU och i hela världen.

	Andelslag	Person- medlemmar	Personal	Omsättning, milj. €	Marknads- andel, %
 <b>Andels- slakterier</b>	5	24 412	9 642	1 987	80 <sup>1)</sup>
Maito 10  <b>Andels- mejerier</b>	31	15 148	4 580	2 585	97 <sup>2)</sup>
 <b>Ägg- produktion</b>	2	459	149	44	63 <sup>3)</sup>
 <b>Skogs- andelslag</b>	1	131 175	29 870	8 643	35 <sup>4)</sup>
 <b>Husdjurs- förädling</b>	6	32 942	545	37	100
 <b>Hankkija Lantbruk Ab *</b>	-	-	(822)	(747)	42
 <b>Handels- lag</b>	43	1 860 209	31 882	9 304	47
 <b>Andels- banken</b>	278	1 216 242	10 554	1 519 <sup>5)</sup>	35 <sup>6)</sup>
 <b>Försäkrings- föreningar</b>	90	500 000	1 000	311	9 <sup>7)</sup>
<b>Andra ömsesidiga försäkr. bolag</b>	10	2 267 000	4 295	5 485	35 <sup>7)</sup>
<b>TOTALT **</b>	<b>466</b>	<b>6 047 587</b>	<b>92 517</b>	<b>29 915</b>	
<b>Nykooperation</b>	2 320				

\* Lantbruksföretag, dotterbolag till det största konsumentandelslaget SOK

\*\* Totalantalet andelslag i Finland var 3 837 (31.12.2005) enligt Handelsregistret.

<sup>1)</sup> Köttanskaffning från producenterna <sup>2)</sup> Mjölkskaffning från producenterna <sup>3)</sup> Förpackade ägg

<sup>4)</sup> Andel av marknadsavverkning från privata skogar <sup>5)</sup> Intäkter sammanlagt <sup>6)</sup> Depositioner

<sup>7)</sup> Försäkringspremieintäkter

Andelslaget ägs av sitt medlemssamfund, d.v.s. sina medlemmar. Andelslagets viktigaste uppgift är att gagna medlemmarna ekonomiskt, men samtidigt har det också både sociala och etiska målsättningar. Endast medlemmarna får dra nytta av vissa specialtjänster och de fördelar som hör till dessa. Vid sidan av de ekonomiska fördelarna äger medlemmarna rätt att delta i andelslagets förvaltning. Medlemmarna bär ansvar för företagets lönsamhet och att verksamhetens framtid tryggas, men bär samtidigt också ansvar för samhället och omgivningen.

Liksom också i andra företagsformer innebär ägandet i ett andelslag både rättigheter och skyldigheter. Ägaren är den som har rätt till företagets avkastning. Ett företag innebär dock ett nätverk av avtal: först sköter man fordringar från utomstående – sedan kommer ägaren i turen.

Andelslagets ägare bär också riskerna. I allmänhet begränsas ägarens risker till det insatskapital han bör betala in. Vid en eventuell konkurs är det inte bara de ekonomiska förlusterna och företaget som förloras. Samtidigt förfaller också medlemssamfundets samhörighet och det sociala kapital, som anknyter sig till andelslaget, förlorar sitt värde.

Medlemmarna är inte tvungna att utträta sina ärenden – köpa tjänster eller produkter – i närmelsevis alla andelslag. Ändå bör medlemmarna av "moralisk plikt" koncentrera sina ärenden till sitt andelslag. Om medlemmarna inte utnyttjar sitt andelslag blir det ju onödigt. Speciellt i andelslag med tiotusentals medlemmar förlorar vi-andan och gruppsycket sin betydelse som en bindande kraft. Därför har de moderna stora andelslagen utvecklat medlemsförmånssystem, som får medlemmarna att gärna utnyttja det egna andelslagets tjänster.

## Kooperation i hundra år

Det finns andelslag runt om i världen och de har uppstått utgående från många olika behov. De första andelslagen i Europa grundades under 1800-talets första hälft. Med tiden bildade de fem olika linjer: *Konsumentandelslagen* i England anses vara banbrytarna; *arbetsandelslagen* har vuxit sig starka i Frankrike; *andelskassorna* fick sin början i Tyskland; *lantbruksandelslagen* spirade upp i både Danmark och Tyskland. Den femte linjen var *tjänsteandelslagen*, för vilka bostadskooperationen i Sverige kan stå som exempel.

Ömsesidig försäkring är av betydligt äldre datum än den egentliga Kooperationen. Ömsesidighet har alltid utgjort försäkringsverksamhetens grundform och sådan verksamhet förekom i Europa redan på medeltiden. I Finland baserar sig ömsesidigheten på häradsbrandstoden i de svenska kungarnas lagar redan på 1300-talet.

Alla dessa former av Kooperation hade framgång – om också i varierande grad i de flesta europeiska länder på 1800-talet. Kooperationen spred sig sedan överallt i världen på 1900-talet.

I Finland grundades andelslag från och med år 1901 efter att den första lagen om andelsverksamhet trädde i kraft. Visserligen hade det förekommit företag i kooperativ anda redan före det.

Andelslagen i västvärlden fick anpassa sig till rådande marknadsförhållanden, medan Kooperationen i socialistländerna kopplades till det centralstyrda ekonomiska systemet. Sedan den socialistiska planekonomin nådde sitt sammanbrott har Kooperationen av denna orsak haft ett dåligt anseende i de forna socialistiska länderna. Det socialistiska systemet var en dålig herre över Kooperationen – ägaren av andelslagen var ju staten. En del av dessa andelslag kämpar i dag om sin överlevnad, medan merparten redan försvunnit. Inom den nya ekonomiska ordningen i Östeuropa har befolkningen förstås alla möjligheter att grunda äkta andelslag, som baserar sig på medlemmarnas egen aktivitet.

## Internationell värderingsgrund

Kooperationens internationella värderingar och principer tillämpas överallt i världen. Den lokala ekonomiska situationen och de medverkande personernas värderingar och attityder avgör hur och vilka principer som betonas i varje land. De praktiska erfarenheterna och dessutom många teoretiker har påverkat utvecklingen av det kooperativa tänkandet och de kooperativa värderingarna under årens lopp.

I stort sett har dock Kooperationens grundidé hållit sig oförändrad under snart två sekler. Det kooperativa konceptet hade inte sin grund vare sig i den ekonomiska eller i den statliga demokratin utan var en föregångare till dessa. Man kan säga att den kooperativa demokratin från 1800-talet väl kunde ha stått som förebild för den statliga demokrati, som utvecklades först på 1900-talet.

Kooperation bygger på självhjälp, personligt ansvar, demokrati, jämlikhet, rättvisa och solidaritet.

■ *Självhjälp* bygger på uppfattningen att alla människor kan och bör ta livet i sina egna händer. Människan kan utvecklas ordentligt endast i samarbete med andra. Genom att delta i och stöda tillväxten hos ett andelslag skaffar sig medlemmarna färdigheter och förståelse för andra personer samtidigt som förståelsen också för det omkring varande samhället ökar. På det här sättet främjar Kooperationen personlighetsutvecklingen och hjälper var och en att växa som människa.

■ *Personligt ansvar* innebär att andelslagets medlemmar bär ansvar för andelslaget självt och dess livskraft.

■ *Jämlikhet* ligger som grund i Kooperationen. Andelslagets grundenheter är medlemmen, som kan vara antingen en enskild person eller ett samfund. Andelslagen skiljer sig från aktiebolagen genom att de är personcentrerade. Medlemmarna har rätt att delta, få information, bli hörda och får påverka beslutsfattningen.

■ *Rättvisa* betyder framför allt det sätt andelslaget behandlar och belönar de aktiva medlemmarna. Belöningen kommer fram vid utdelning av överskott, fondering eller i form av rabatter. Rättvisan utsträcker sig till hela samhället – andelslaget förhåller sig inte likgiltigt till övriga samfund. Inom Kooperationen kommer rättvisan således fram i andelslagets relation till alla människor och hela omgivningen.

■ *Solidaritet* inom Kooperationen innebär att det främsta målet inte är egennyttan. Varje medlem är skyldig att se till att alla medlemmar behandlas lika och rättvist och andelslagets uppgift är att främja medlemmarna som helhet.

■ Kooperationens *etiska värderingar* är *ärlighet, öppenhet, samhällshänsyn* och *omsorg* om andra. Visserligen kan andra organisationer ha samma värderingar, men inom Kooperationen är de speciellt framträdande.

# De kooperativa principerna

De kooperativa principerna är riktlinjer för hur kooperativa företag ska omsätta sina värderingar i handling. Internationella Kooperativa Alliansens (ICA) förklaring av den kooperativa identiteten är följande:

## 1:a principen

### Frivilligt och öppet medlemskap

Andelslag är frivilliga organisationer öppna för alla som kan använda deras tjänster och ta på sig medlemskapets ansvar – utan diskriminering avseende kön, social ställning, ras, politisk eller religiös övertygelse.

## 2:a principen

### Demokratisk medlemskontroll

Andelslag är demokratiska organisationer som styrs av medlemmarna, vilka aktivt deltar i fastställande av mål och riktlinjer och i beslutsfattande. Förtroendevalda män och kvinnor är ansvariga inför medlemmarna. Medlemmarna i primära andelslag har lika rösträtt (en medlem, en röst). Andelslag på andra nivåer organiseras också på ett demokratiskt sätt.

## 3:a principen

### Medlemmarnas ekonomiska deltagande

Medlemmarna bidrar på ett rättvist sätt till andelslagets kapital och utövar kontroll över det i demokratisk ordning. Åtminstone en del av detta kapital är vanligtvis andelslagets gemensamma egendom. Räntan på det insatskapital som utgör villkor för medlemskapet är begränsad, om ränta över huvud taget utgår.

## 4:a principen

### Självständighet och oberoende

Andelslag är fristående organisationer för självhjälp styrda av medlemmarna. Om de ingår avtal med andra organisationer, inklusive regeringar, eller skaffar externt kapital sker detta på villkor som säkerställer demokratisk medlemskontroll och som vidmakthåller den kooperativa självständigheten.

## 5:a principen

### Utbildning, praktik och information

Andelslag erbjuder utbildning och praktik till sina medlemmar, förtroendevalda, chefer och anställda så att de effektivt kan bidra till utvecklingen av sina andelslag. De informerar allmänheten – särskilt unga opinionsbildare – om andelslagets särart och fördelar.

## 6:a principen

### Samarbete mellan andelslag

Andelslag tjänar sina medlemmar mest effektivt och stärker den kooperativa rörelsen genom att samarbeta på lokal, nationell samt regional och internationell nivå.

## 7:a principen

### Samhällshänsyn

Andelslag arbetar för en hållbar utveckling av sina lokalsamhällen enligt riktlinjer som godtagits av medlemmarna.



# Ansvarsfullt ägarskap

**A**garens ansvar i ett andelslag kan betraktas utgående från ägarmedlemmets ansvar i förhållande till företaget eller andelslagets ansvar i förhållande till samhället i allmänhet: d.v.s. hur medlemmen borde behandla sitt eget andelslag eller hur kooperativa företag behandlar det omgivande samhället.

Ansvarsfullt ägande i allmänhet byggs upp av en värdekedja, som börjar hos den gode ägaren och slutar hos det goda företaget. I kedjan fungerar då en god ägar kontroll och gott arbete i företagets förvaltning samt en god operativ ledning. I ett kooperativt företag är det här ännu inte nog. Det ansvarsfulla ägarskapets värdekedja sträcker sig ännu längre in i samhället och berör såväl medlemmarnas livsbetingelser som utvecklingen av verksamhetsförutsättningarna för andelsföretaget och hela samhället, ja t.o.m. internationella utvecklingsfrågor.

Den finländska Kooperationen fick sin början i det att bönder och arbetare ville förbättra sina livsvillkor. Med detta som mål organiserade de båda befolkningsgrupperna sig i tre led: fackligt, politiskt och ekonomiskt. Den ekonomiska organisationen innebar framför allt att man grundade andelslag, men både bönder och arbetare förde samtidigt sina egna ideal i den Kooperationen de grundade. Det här förklarar långt hur man förhållit sig till ägarskapet inom Kooperationen i Finland.

Det var egentligen en folkrörelse, som fungerade som ägare för Kooperationen. Samma förtroendevalda män och kvinnor satt ofta representerade i alla de tre leden: de fackliga och politiska organisationerna samt inom Kooperationen. Under historiens lopp uppfattades Kooperationen dock alltid som en form av privat företagsamhet. Mot slutet av 1900-talet började rollerna avvika från varandra i och med att man allt mer höjde både kunskaps- och effektivitetskraven på ägarrollen inom Kooperationen.

En allt hårdare konkurrens ställer allt hårdare krav på Kooperationen. De företag som klarar sig på marknaden är i allmänhet väl ledda och så garvade att de klarar internationell konkurrens. Den kooperativa värdegrundens och principerna är en styrka såvida:

- ❑ ägarna har tillräcklig kunskap och tid samt vilja att förbinda sig
- ❑ företaget, som grundats för lokala behov har fått växa sig tillräckligt stort för att klara trycket från den allt mera internationaliserade ekonomin
- ❑ man har lyckats lösa frågan "hur få nödvändigt kapital?"
- ❑ andelslagets verksamhetskultur är ändamålsenlig och
- ❑ de operativa funktionerna motsvarar kraven från konkurrensen.

De här faktorerna är viktiga för att kooperativa företag skall vara framgångsrika, eftersom andelslagen ofta har sin grund i lokal verksamhet och i tillfredsställelse av lokala behov. I framtiden kommer kunskaps- och tillväxtskräven ytterligare att öka. Ett kontinuerligt utvecklingsarbete bland andelslagen är därför nödvändigt.

Ansvarsfullt ägarskap förutsätter både ekonomiska och intellektuella insatser av medlemmarna, speciellt av de förtroendevalda på nyckelpositionerna. Förnyelsearbetet och utvecklandet av konkurrenskraften kräver att signalerna från verksamhetsomgivningen tolkas korrekt och att slutsatserna som dras är riktiga.

Viktiga faktorer inom det ansvarsfulla ägarskapet är följande:

■ **Utvecklandet av den medlemsägda affärsverksamheten och effektiv ledning av företagen.** Andelslagen bör, liksom alla företag, ha en sådan strategisk inriktning att både konkurrenskraften och servicen till medlemmarna garanteras. Den operativa effektiviteten bör ligga på en hög nivå. Det här kräver ett pågående utvecklingsarbete av inte bara produkter och tjänster utan av hela företagsformen och dess verksamhets sätt, med ökad konkurrenskraft som mål.

■ **Kapitalanskaffningen** eller bildandet av kapital inom företaget bör fungera likvärdigt i jämförelse med andra företagsformer. Medlemmarna har i sista hand ansvar för att kapitalet räcker till.

■ **Ägarförvaltningen** bör ha ett välgrundat och målmedvetet **ägar-grepp** om andelslaget. Ägargreppet bör grunda sig på fast kunskap, stark förbindelse och tillräckligt med nedsatt tid.

■ **Utbildning av de förtroendevalda.** I andelslagets administration inväljs vanligen personer som inte är professionella företagsledare. Andelslagen bör satsa på skolning av förtroendevalda för att kunna upprätthålla en god ägar kontroll.

■ **Kontinuitet** i den kompetenta administrationen. I ett andelslag bör de mest lämpliga personerna väljas in i förvaltningsorganen; de må vara män eller kvinnor, unga eller gamla. En speciell fråga är att finna kuniga kvinnor och unga. Det är också en fråga om demokrati, jämlikhet och dessutom andelslagets prestationsförmåga. Om möjligt bör administrationen vara en spegelbild av medlemskåren.

■ Utvecklande av de kooperativa **värderingarna och identiteten.**



Tydliga sociala värderingar är en framgångsfaktor för Kooperationen. Inom varje andelslag skall de gemensamma värderingarna betonas och den kooperativa identiteten utvecklas. På det sättet skapar man sociala band inom medlemskåren. För utveckling av företaget behöver varje andelslag dessutom en egen värderingsgrund, utgående från den kooperativa identiteten, och långsiktiga målsättningar.

- Den **kooperativa kunskapen** skall upprätthållas och fördjupas. Framgångsrika andelslag drar nytta av att verkningssättet och företagsformen är allmänt kända. Tidigare fortlevde Kooperationen som ett arv inom familjer och befolkningsgrupper. Idag behövs god kommunikation både med medlemmarna och med det omgivande samhället. Här ingår också information och skolning. Den viktigaste målgruppen är naturligtvis medlemmarna. Medlemmarna har flera roller i förhållande till sitt andelslag; kund, finansiär och ägare. Medlemmarna bör förstå sina roller och ett ständigt arbete bör göras för att fördjupa medlemsförhållandet. Öppenhet och transparens i verksamheten är av central betydelse för att beroendeförhållandet mellan andelslag och medlem skall medföra verkliga fördelar.

- **Kooperationens betydelse inom näringslivet och samhället bör klargöras.** Kooperationen spelar en betydande roll vid sidan av börsbolagen, de statliga bolagen och familjeföretagen. För att trygga Kooperationens verksamhetsförutsättningar och lyfta identiteten får detta inte förbises, utan Kooperationen bör ta sin roll som en egenartad företagsform bredvid de övriga.

- **De universella kooperativa värderingarna bör framhållas också vid lösning av globala problem.** Kooperation finns överallt i världen och man ställer stora förväntningar på den som en del av lösningen på de globala utvecklingsfrågorna – också för att avhjälpa problemen för de allra fattigaste. På den globala nivån kan den finländska Kooperationen fungera som exempel för utvecklingsländerna på det sättet, att man via Kooperationen kan bygga upp hela ekonomiska sektorer och på så sätt ge enskilda medlemmar fördelar.

## Förhållandet mellan andelslaget och medlemmen

Ägandet och ledandet av ett andelslag går mycket ut på att finna balans i verksamheten – t.ex. balansen mellan Kooperationens ideal och kraven på avkastning – och kontinuitet på så sätt att goda förutsättningar för affärsverksamheten alltid kan överlämnas till dem som fortsätter inom andelslaget. Balans bör uppnås i första hand mellan den enskilda medlemmen och andelslaget, i andra hand mellan företaget och samhället och slutligen mellan det lokala och globala.

Ägarskapet inom den finländska Kooperationen utgår framför allt ifrån att binda andelslaget till medlemmen och därigenom också till finländarna och hela Finland. Det här tillvägagångssättet fungerar visserligen inte klanderfritt i alla andelslag. Samtidigt kan man idag konstatera att många andra företag börjat tillämpa det kooperativa handlings sättet. Inom Kooperationen har man dock långsiktigt förbundet sig vid de här målen och inom Kooperationen råder tänkesättet att samma värderingar råder inom företagsverksamheten, som i samhället i gemen.

- **Andelslaget är en öppen organisation** för alla dem som innehar de kvalifikationer andelslaget ställer på medlemmen och samtidigt också viljan att delta i andelslaget. Medlemmens förmögenhet eller vilja att satsa pengar är inte huvudsaken. Huvudsaken är att medlemmen behöver andelslagets tjänster.

- **Beslutsfattandet bygger på medlemsdemokrati och jämlikhet.** Därmed begrundas olika aspekter och man strävar att uppnå lösningar som är rimliga för alla olika parter.

- **Förmågan att ge service är främsta målet, inte att ge högsta avkastning på insatt kapital.** Andelslagets grunduppgift är att ge ägarmedlemmarna service. Inom Kooperationen eftersträvar man inte maximering av vinster på kort sikt, utan ett sådant resultat att affärsverksamheten kan utvecklas effektivt på lång sikt.

- **Andelslaget arbetar långsiktigt för medlemmarnas – ägarnas bästa.** Andelslag kan inte kapas och är därför inte utsatt för ständig spekulation. Ägarna och kapitalet försvinner inte till skatteparadiserna. Det lokala beslutsfattandet garanterar att tjänsterna erbjuds och utvecklas just där de behövs.

- **Andelslaget kanaliserar resultatet av sin affärsverksamhet till dem som genom sitt arbete, sitt deltagande skapat överskottet.** Placerarintresset är i andelslaget av underordnad betydelse i förhållande till använ-

darintresset. Tjänster och produkter är ändamålet i ett andelslag, inte ett medel.

■ **I livsmedelskedjan från "från jord till bord"** spelar Kooperationen en ledande roll i Finland. Målet är att verksamheten är transparent och att arbetet som utförs inom kedjan belönas rättvist. På det sättet läcker inget av det mervärde som uppstår ut till främmande investerare, utan mervärdet gagnar helt dem som är del av kedjan. Den finländska livsmedelskedjan är starkt kooperativ både från producent till industri och från butik till konsument. Det kooperativa inslaget har visat sig vara en bra metod att skapa konkurrensfördelar. I kedjan binds producenterna och konsumenterna samman och främjar både sysselsättningen och en levande landsbygd.

■ **Kooperationen sporrar människor att styra sitt eget liv och att samarbeta med andra.** Kooperationen vill främja också ny företagsamhet i andelslagsform.

■ **Andelslagen förbättrar de medverkandes affärsekonomiska kunskaper, ger dem erfarenhet och insikter.** De finländska andelslagen har tusentals förtroendevalda i sina led.

■ **Kooperationen ökar samhörighets- och delaktighetskänslan i samhället.** Den lär människor att ta sitt ansvar och bygger på så sätt upp medborgarsamhället.

## Kooperationens samhällsansvar

**M**an kunde säga att ett företag som "god medborgare" förutom att det följer lagar och förordningar samt betalar sin skatt, dessutom ser till att personalen får utbildning och mår bra. En god affärsverksamhet lägger grunden för andelslaget att förverkliga sitt ekonomiska ansvar gentemot sina egna medlemmar, personalen och samhället.

Företagens samhällsansvar sträcker sig längre än så. Det består vid sidan av det ekonomiska ansvaret dessutom av miljöansvar och socialt ansvar. Om andelslaget vill satsa mycket på de allt centralare miljöfrågorna och på det för Kooperationen så viktiga sociala ansvaret krävs en stark affärsverksamhet. Det här gäller naturligtvis alla företag i allmänhet. Förutsättningen för att kunna förverkliga hela samhällsansvaret är således alltid en stabil ekonomi.

Det har diskuterats en hel del om när samhällsansvaret går så långt att det övergår i välgörenhet. Kooperationen har av hävd en stark betoning på den sociala gemenskapen, som ibland anses till och med sträcka sig längre än medlemskåren. Trots att ren välgörenhet nog är rätt främmande för den nordiska Kooperationen är ändå det allmännyttiga verksamhetssättet och speciellt ombesörjandet av det lokala välmåendet en naturlig utgångspunkt för Kooperationen. Det här baserar sig på det att **andelslagets investeringar i regel riktar sig till medlemmarnas livsmiljö**. Andelslagen sysselsätter där medlemmarna lever och verkar. Det ligger i andelslagens intresse att utveckla just de resurser som gagnar medlemmarna och deras gemensamma närmiljö. Det här motsägs inte av det faktum att andelslagen, under den moderna marknadsekonomins tryck, ofta också investerar utomlands långt ifrån den plats där medlemmarna bor. I detta fall är investeringarna nödvändiga för att andelslaget skall kunna upprätthålla sin konkurrenskraft på de öppna marknaderna.

**Andelslagens ansvar sträcker sig till alla vardagliga aktiviteter. Man utgår från fördelaktighet och hög kvalitet i tjänsterna.** Andelslagen har varit banbrytare i utvecklandet av all handel. Sunda principer och ärlighet i affärerna står fortfarande högt i kurs inom Kooperationen. I dag har visserligen konsumentskyddet klart förbättrats samtidigt som konkurrensen har skärpt beteendet på marknaden. Det har lett till att alla etablerade företag i Finland följer sunda affärsprinciper och har en hög nivå på sina tjänster. Produktsäkerheten och respekterandet av konsumentskyddet är rutinmässigt en del av alla ansvarsfulla företags verksamhet.

## Ansvar i det internationella samfundet

**K**ooperationen är i grunden en internationell rörelse, som betonar sitt globala ansvar. Kooperationen besitter denna egenskap trots att de flesta andelslag, var de än verkar, främst satsar på sin affärsverksamhet och lönsamheten i hemlandet.

Den kooperativa nätverksekonomin är en utomordentlig modell för organisering av internationell företagsamhet. Den utgör också ett medel att behärska globaliseringen. Sammanfogandet av marknads ekonomi och rättvisa är långt vad det är fråga om när man vill uppnå ett lyckligt liv. Social orättvisa hör knappast till hörnstenarna i någon ideologi. Trots det har just detta problem vuxit sig starkare, speciellt i utvecklingsländerna. Kooperationen håller på att finna sin roll som befrämjare av global rättvisa. Så har också bl.a. Förenta Nationerna erbjudit den internationella Kooperationen denna roll. Andelslagen och de kooperativa organisationerna i många länder kan förvisso med framgång uppmuntra regeringar att agera med rättvisan som mål.

I varje land har Kooperationen haft sin egen utveckling. Integreringen av den globala ekonomin har gett upphov till många frågor, på vilka Kooperationen saknar färdiga svar. Hur tillämpas t.ex. samhällsansvaret i olika länder? Den finländska Kooperationen har ju spritt sig starkt i utlandet både genom företagsköp och genom etableringar. Hur har man då tillämpat samhällsansvaret vid företagsköpen? Hur bör man betrakta handelspolitiska lösningar utgående från samhällsansvaret? Hur skall Kooperationen förhålla sig till u-ländernas kritik av EU:s handelspolitik? Kooperationen måste vara aktivare på att finna svar på de här frågorna.

## Främjande av den kooperativa modellen

**K**ooperationen bör från sin egen modell få fram de fördelar, som gör den till det bästa alternativet för medlemmarna. Det här betyder vid sidan av att den operativa effektiviteten är i ordning, att man dessutom lyckas dra verklig nytta av de starka sidorna i Kooperationens värden. Målet är att medlemskapet blir en konkurrensfördel både för företaget självt och för medlemmarna.

Det är också viktigt att den offentliga regleringen – d.v.s. lagar och andra spelregler i samhället – är i ordning. Företagens verksamhetsmiljö regleras ju på många sätt. När samhället gör upp ramar för företagens verksamhet bistår företagen tillsammans med sina organisationer i allmänhet med både information och förslag. Besluten görs sedan på annat håll. De kooperativa företagen är givetvis intresserade av att veta vad tjänstemännen och de politiska beslutsfattarna tänker om den kooperativa ekonomin och hur man förhåller sig till Kooperationens behov både i hemlandet och internationellt.

En stor del av de offentliga bestämmelserna är helt neutrala i fråga om de olika företagsformerna. Trots detta är det skäl att fråga sig huruvida Kooperationens behov i tillräcklig grad beaktas i lagstiftning och i övrig reglering av verksamhetsomgivningen. Också EU-kommissionen oroade sig över detta i sitt meddelande från 2004 om främjande av de kooperativa företagen i Europa. **Kooperationen vill bli behandlad likvärdigt då beslut om företagens verksamhetsförutsättningar görs.** Det må då gälla förnyandet av samfundslagarna, beskattningen, bokföringen, konkurrensbestämmelserna, företagarskolningen, företagsrådgivningen samt utbildning och forskning i allmänhet.

Frågan om andelslagens ställning i den offentliga regleringen är i många avseenden viktig, eftersom företagen konkurrerar hårt och med små marginaler på de allt mera internationella marknaderna. Andelslagen bör absolut inte få en sämre ställning än andra företag i lagstiftningen. Den inhemska Kooperationen bör tvärtom ges en stark utgångspunkt i hemlandet, så att den skall kunna klara sig i den allt hårdare internationella konkurrensen. I världens mest kooperativa land är det skäl att betrakta Kooperationen som en nationell konkurrensfördel.

**Konkurrenslagstiftningen och dess tolkning** har i viss mån varit ett dilemma för andelslagen. Det har inte alltid varit klart huruvida man helt förstått företagsformens verksamhetsmodeller. **Tidigare visade sig ofta att de personer som arbetar inom företagsrådgivningen inte just alla känner till andelslaget och Kooperationen.** De specialister, som anställts som rådgivare för andelsverksamheten har dessutom fått projektfinansiering bara för en begränsad tid. Det har också hänt att andelslaget helt saknats i de företagshandböcker som publicerats. Det är trots allt fråga om

en företagsform, som spelar en betydande roll inom finländskt näringsliv. Situationen håller på att förändras till det bättre, men alltjämt bör mycket göras för att andelslaget skall föras bättre fram.

Från statsmaktens håll har man betonat att Finland behöver företagssamhet och företagare. Kooperationen ger möjligheter för människor att förbättra sin utkomst och öppnar nya kanaler för företagsamheten. **Den kooperativa företagsmodellen borde därför alltid ingå i företagutbildningen.** Skolningen borde också fortsätta i andra stadiet utbildning. Det är i detta skede studerandena aktivt börjar fundera på att grunda egna företag eller bli delägare eller medlem i existerande företag.

De kooperativa företagen – stora som små – behöver som stöd också **vetenskaplig forskning och utbildning på den högsta akademiska nivån.** Den kooperativa forskningen och undervisningen bör fås bort från den marginella ställning den nu befinner sig i och komma med i huvudströmmen. Det betyder att eget kooperativt undervisningsmaterial skapas, kooperativa kurser startas och multivetenskapliga kooperativa forskningsprojekt grundas. Dessa mål kan uppnås via gemensamma kooperativa forsknings- och skolningsnätverk och program vid universiteten och högskolorna. Kooperativa lärostolar bör grundas. Vidare behövs en aktiv insats i de institutioner som bedriver utbildnings-, forsknings- och innovationsverksamhet. För att uppnå en hög nivå i den kooperativa forskningen och utbildningen krävs också en integrering med det internationella forskningssamfundet.

Ett viktigt steg i fråga om kooperativ forskning i Finland togs år 2004, då **Kooperationens Forskningsfond** – på förslag av Kooperationens Delegation – grundades inom Finska Kulturfonden. De första kooperativa forskningsstipendierna utdelades våren 2005. De som erhöll stipendierna arbetar inom olika universitet och har nu bildat ett multivetenskapligt forskarnätverk. Av detta väntar man sig de närmaste åren, förutom betydande forskningsresultat om kooperativ företagsamhet, också erfarenhet av hur den kooperativa forskningsverksamheten och undervisningen skall vidareutvecklas.

## Kooperationens Delegation 2006

**Marcus H. Borgström**, lantbruksråd, ordförande för Kooperationens Delegation. Han är styrelseordförande i Sällskapet Pellervo och Finlands Svenska Andelsförbund. Han är dessutom styrelseordförande för HK Ruokatalo Abp och LSO-Andelslag inom slakteribranschen, förvaltningsrådsordförande i Andelslaget Varuboden och ledamot i förvaltningsrådet för Centralandelslaget för handelslagen i Finland, SOK. Han är agronomie- och forstmagister samt jordbrukare bosatt i Sibbo.

**Olavi Syrjänen** är viceordförande för Kooperationens Delegation. Han är styrelseordförande i konsumentandelslaget Osuuskunta Tradeka-Yhtymä. Syrjänen är jurisdoktor bosatt i Helsingfors och var tidigare chefsdirektör för bostadsstyrelsen i Finland.

**Jukka Huiskonen**, lagman, och verkar som förvaltningsrådsordförande för Osuuskauppa Suur-Savo (konsumentandelslag) och styrelseordförande för Centralförbundet för handelslagen i Finland. Han är advokat från St Michel.

**Pentti Santala** är styrelseordförande för andelsmejeriet Osuuskunta Maitojaloste och förvaltningsrådsordförande i Valio Oy, styrelseledamot i Sällskapet Pellervo. Han är jordbrukare från Kauhajoki.

**Harri Kainulainen**, försäkringsråd och verkställande direktör för Lokalförsäkringsgruppens Centralförbund rf. och styrelseledamot i Lokalförsäkring Ömsesidigt Bolag, i Sällskapet Pellervo och i Ömsesidiga försäkringsbolaget Pensions-Fennia. Kainulainen är politices kandidat och bor i Helsingfors.

**Anne Kylmäniemi** är medlem av producentdelegationen inom Hankkija-Lantbruk Ab och styrelseledamot i Sällskapet Pellervo. Hon är jordbrukare bosatt i Posio.

**Kauko Mikkonen** är styrelseledamot i handelslaget KPO och i Centralförbundet för handelslagen i Finland. Han är emeritusprofessor vid Vasa universitet.

**Otto Mikkonen**, industriråd, och förvaltningsrådsordförande i konsumentandelslaget Pohjois-Karjalan Osuuskauppa och i Centralandelslaget för handelslagen i Finland, SOK. Han är dessutom förvaltningsrådsordförande i andelsbanken Joensuun Osuuspankki. Han är verkställande direktör och bor i Joensuu.

**Seppo Penttinen** är förvaltningsrådsordförande i Andelsbankscentralen Anl. Han är professor vid Lappeenranta teknillinen yliopisto (Tekniska universitetet i Villmanstrand).

**Markku Pohjola**, lagman, är förvaltningsrådsordförande i konsumentandelslaget Osuuskunta Tradeka-yhtymä. Han är också förvaltningsrådsordförande i andelsbanken Länsi-Uudenmaan Osuuspankki. Han är tingsdomare och bosatt i Helsingfors.

**Arimo Uusitalo**, lantbruksråd. Han är styrelseordförande i skogsandelslaget Metsäliitto Osuuskunta och styrelseledamot i Sällskapet Pellervo samt i andelsbanken Osuuspankki Kantrisalo. Han är jordbrukare från Kiikala.

Delegationens sekreterare är **Sami Karhu**, filosofielicentiat. Han är direktör för den kooperativa avdelningen i Sällskapet Pellervo.

Som rådgivare i ägarfrågor fungerar **Raija Volk**, ekonomiedoktor. Hon verkar som forskningsdirektör vid Pellervo ekonomiska forskningsinstitut.



# Kooperation

## Ansvarsfullt inhemskt ägande

Med denna publikation önskar Kooperationens Delegation i Finland bidra till den aktuella diskussionen om inhemskt ägande. Finland är världens mest kooperativa land och således kan man inte förbise kooperationen i diskussionen. Kooperation är dessutom en stabil form av inhemskt ägande.

Runt om i världen har kooperationen en gemensam värderingsgrund, men i varje land har kooperationen en egen identitet. Speciellt för finländska andelslag är att de använder aktiebolag och till och med börsbolag som redskap i organiseringen av affärsverksamheten. En stark internationalisering är inte heller dem främmande. Bildande av så kallade hybrider och internationalisering har varit den finländska kooperationens svar på den pågående globaliseringen. Genom de här åtgärderna har andelslagen lyckats lösa sina kapitalbehov, samtidigt som man skapat den storskalighet och konkurrenskraft, som är nödvändig på den internationella marknaden. Kooperationen i Finland har trots detta bevarat en stark kooperativ identitet.

Kooperationens delegation