

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Antti Pennanen

CORPORATE GOVERNANCE
Osuustoiminnallinen näkökulma

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)
Antti Pennanen

Nimeke
Corporate governance - osuustoiminnallinen näkökulma

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää ja täydentää Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Corporate Governance Statement. Päivityksen tukena opinnäytetyössä käsitellään corporate governance käytänteen teoriaa ja lähtökohtia. Koska työ tehtiin osuuskunnalle, oli aiheellista käsitellä myös osuustoiminnan periaatteita ja historiaa.

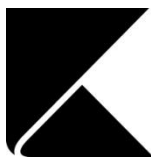
Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena, koska se oli soveltuvin lähestymistapa aiheeseen. Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettiin yleisesti hallintoon sekä hyvään hallitustyöhön liittyvää kirjallisuutta. Työn sisältämä teoria esittelee kuinka, corporate governancea pitäisi toteuttaa ja lisäksi opinnäytetyön tuotos toimii aiheesta esimerkkinä.

Opinnäytetyön produkti eli päivitetty Corporate Governance Statement on Pohjois-Karjalan Osuuskaupan käytössä ja se löytyy muun muassa yhtiön internet-sivuilta. Liike-elämässä asiat muuttuvat joskus nopeaankin tahtiin, joten työtä päivitetään edelleen yhtiön toimesta tarpeen mukaan. Raportissa käsitelty teoria on kuitenkin ajanmukaista ja sinällään käyttökelpoista kauemman aikaa.

Kieli
suomi

Sivuja 27
Liitteet 1
Liitesivumäärä 23

Asiasanat
corporate governance, hyvä hallinnointitapa, hallinnointikoodi, omistajaohjaus, osuustoiminta

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS April 2013 Degree Programme in Business Economics Karjalankatu 3 FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 6800
Author(s) Antti Pennanen	
Title Corporate Governance - Cooperative Perspective Commissioned by North Karelia Cooperative Society	
Abstract The purpose of this thesis was to update and to complement the Corporate Governance Statement of the North Karelia Cooperative Society. This thesis also deals with theories and practices to endorse the update. As the commissioner of this thesis is a cooperative, it is well founded to deal with the principles and history of the cooperative organisation. This thesis was executed as a practice-based study because it was the most suitable approach for this topic. The knowledge base of this thesis discusses literature on good administration. The theory of this thesis presents how corporate governance should be practised, and the output exemplifies the case in a relevant way. The result of this thesis, i.e., the updated Corporate Governance Statement is utilised by the North Karelia Cooperative Society and it can be found at the cooperative website. Business sometimes undergoes rapid changes, so the Corporate Governance Statement will be updated further on by the cooperative when necessary. The theory of this thesis is modern and serves well for a longer term.	
Language Finnish	Pages 27 Appendices 1 Pages of Appendices 23
Keywords corporate governance, good administration, administration code, business owner guidance, cooperative	

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tausta	5
1.2	Menetelmälliset valinnat	5
1.3	S-ryhmä	6
1.4	PKO	7
2	Osuustoiminta	8
2.1	Historia	8
2.2	Periaatteet	8
2.3	Erot muihin yritysmuotoihin	9
2.4	Osuuskuntalaki	10
3	Corporate governance / hyvä hallintotapa	11
3.1	Määritelmä	11
3.2	Historia	12
3.3	Lähtökohdat	13
3.4	Oikeudellinen perusta	13
3.5	Omistajat ja arvomaailma	14
3.6	Hallintoelimet	14
3.6.1	Yhtiökokous	15
3.6.2	Hallitus	15
3.6.3	Toimitusjohtaja	17
3.6.4	Hallintoneuvosto	18
3.6.5	Tilintarkastus	19
3.7	Vastuu kysymykset	19
3.8	Palkkiot	20
3.9	Sisäinen valvonta ja riskienhallinta	21
3.10	Tiedottaminen	22
3.11	Osuustoiminnan erityispiirteet	23
3.12	Edustajisto	24
4	Pohdinta	25
	Lähteet	27

Liitteet

Liite 1 PKO Corporate Governance Statement 2012

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyöni käsittelee corporate governance -käytäntöä eli omistajaohjausta yleisesti ja verrattuna osuustoiminnalliseen näkökulmaan. Aiheen opinnäytetyöhön ja käytännön työtilauksen sain PKO:n talousjohtajalta Antti Varikselta.

Suomessa aiheesta käytetään yleisesti myös termejä hyvä hallintotapa, omistajaohjaus ja hallinnointikoodi. Opinnäytetyön tavoitteena on Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Corporate Governance Statementin päivitys, sekä selvittää pääpiirteittäin hyvän hallintotavan ja osuustoiminnan tavoitteita, tarkoitusta ja historiaa. Omistajaohjauksen merkitys on osuustoiminnassa tärkeä, koska usein osuuskunnilla on suuri omistajamäärä, verrattuna muihin yritystoiminnan muotoihin. Suomen laki ei kuitenkaan edellytä virallista hallinnointikoodia kuin pörssiosakeyhtiöiltä.

Opinnäytetyöni tärkein osa on PKO:n Corporate Governance Statementin päivitys. Sen vaatima työ määrä ei kuitenkaan ole laajuudeltaan riittävä, joten on perusteltua myös käsitellä aiheen teoriaa. Päivityksen pohjana on Corporate Governance Statement vuodelta 2011. Opinnäytetyö muodostuu siis kokonaisuudesta, jossa saatetaan PKO:n nykyinen hyvän hallintotavan ohjeistus ajan tasalle ja esitellään aiheeseen liittyvää teoriaa asian selkeyttämiseksi. Yksi osa-alue on myös PKO:n corporate governancen vertailu muiden yritysten käyttämiin hallinnointikoodeihin ja hyvän hallintotavan ohjeisiin.

1.2 Menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyön voi toteuttaa eri tavoin. Useimmiten suositaan kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta tai toiminnallista toteutustapaa. Opinnäytetyöni teen toiminnallisena, koska se on mielestäni ainoa mahdollinen tapa toteuttaa kyseinen työ. Määrällisen tai laadullisen tutkimuksen teko aiheesta ei ole luontevaa ja toiminnallisuus sitoo paremmin valitun aiheen teoriaa ja käytäntöä yhteen myös oppimisen ja ammatillisen kasvun kannalta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen ja tarkat koejärjestelyjen tai aineistojen keruun suunnitelmat, niin että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen. Tutkimus syntyy aineiston saattamisesta tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmät tehdään tilastollisesti analysoiden ja havainnoiden, esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135.)

Kvalitatiivissa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita, eikä vain todentaa jo olemassa olevia totuuksia. Tyypillinen piirre laadulliselle tutkimukselle on ihmisten havainnoinnin kautta kerättävä tieto, eikä niinkään mittaaminen. Keinoja tähän ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva haastattelu ja ryhmähaastattelut. (Hirsjärvi ym, 2007, 157–160.)

Toiminnallinen opinnäytetyö ammatillisessa mielessä tarkoittaa toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi käytännössä olla esimerkiksi ohjeistus tai opas, kuten turvallisuusohjeistus. Myös jonkin tapahtuman järjestäminen, kuten messuosaston tai konferenssin toteutus käy toiminnalliseksi opinnäytetyöksi. Toteutustapojakin on useita kuten kirja, kansio, portfolio tai näyttely. Tärkeintä on, että opinnäytteessä yhdistyy sujuvasti käytännön toteutus ja siitä raportointi tutkimusviestinnän keinoin. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyöni tulos on kirjallinen, teoriapainotteinen raportti ja tuote Corporate Governance Statement eli ohjeistus hallitustyöskentelystä. Lisänä olevan teorian tavoitteena on havaita PKO:n hallinnointikoodin mahdolliset täydentämisen tarpeet ja selkeyttää aihetta yleisesti. Corporate governancea käsitteleviä aikaisempia ammattikorkeakoulu tasoisia opinnäytetöitä ei juurikaan ole, joten työ teorian käsittelyineen myös osaltaan avaa aihealuetta.

1.3 S-ryhmä

Koko S-ryhmällä on yhteinen visio, missio, toiminta-ajatus ja arvopohja. S-ryhmän liiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille ja toiminnan lähtökohtina ovat asiakkaan palvelutarpeet ja arjen helpottaminen. S-ryhmän yhteisiä arvoja ovat mm. toimiminen asiakasta varten, vastuun kantaminen ympäristöstä ja ihmi-

sistä, toiminnan jatkuva uudistaminen ja tuloksellisesti toiminen. Toiminnan päämääränä on tarjota asiakasomistajille kaikkialla Suomessa monipuoliset palvelut, sekä laaja toimipaikkaverkosto. Liiketoiminnan osa-alueet S-ryhmällä ovat marketkauppa, liikennemyymälä- polttoainekauppa, matkailu- ja ravitsemuskauppa, auto- ja autotarvikekauppa, sekä maatalouskauppa. Koko liiketoiminta on organisoitu valtakunnallisiin ketjuihin. (SOK 2011.)

1.4 PKO

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, on asiakkaidensa omistama yritys, jonka tehtävänä on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja asiakasomistajilleen. PKO toimii Pohjois-Karjalan läänin alueella (pois lukien Juuka, Nurmes ja Valtimo). PKO on yksi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan 20:sta osuuskaupasta, jotka yhdessä muodostavat valtakunnallisen S-ryhmän. Vuonna 2011 henkilöstöä PKO:lla oli hieman yli 1000 ja asiakasomistajia n. 61 000. Vuosimyyntiä kertyi 328,8 milj. euroa pääasiassa market- sekä liikennemyymälä ja polttonestekaupasta. (PKO 2011.)

2 Osuustoiminta

Osuuskunta eli osuustoiminnallinen yritys on yksi liiketoiminnan muoto, jonka ominaisuudet muutoin ovat määrittelemättä. Osuustoiminta on järjestörakenteeltaan hajanainen yhteiskunnallinen liike, jonka muoto vaihtelee maittain ja alueittain. Osuustoiminnan yksi erityispiirre on sen kaksiluontoisuus, eli se on sekä sosiaalista että taloudellista yhteistoimintaa. (Laurinkari 2004, 7.)

2.1 Historia

Oikeudelliset piirteet omaava osuustoiminta on monissa maissa tuontitietoa, mutta usein se liittyy hyvin perinteisiin yhteistoiminnan muotoihin, esimerkiksi Suomestakin on talkotoiminnasta tietoja jo 1500-luvulta saakka. Sarkajakoisessa kyläkunnassa peltojen muokkaus- ja raivaustyöt tehtiin yhteisesti ja olemassa oli myös yhteisessä omistuksessa olevia myllyjä, sahoja ja kalapatoja. 1800-luvun alussa ryhdyttiin Englannissa ja Ranskassa käyttämään nimitystä osuustoiminnallinen erilaisista omaehtoiseen toimintaan perustuvista järjestöistä. (Laurinkari 2004,13.)

Osuustoiminta-aate liittyi aluksi monissa maissa lähinnä maaseudun ja sen väestön puutteellisten elinolojen kehittämiseen. Osuuskunnat pyrkivät käytännön keinoin torjumaan yhteiskunnallisia ja taloudellisia epäkohtia, kuten köyhyyttä ja työttömyyttä. Osuuskuntien onkin sanottu syntyneen inhimillistämään markkinataloutta ja osuustoiminnallisen yrittämisfilosofian kehittyneen vasta-ajatuksiksi pääomapainotteiseen omistajuuteen ja erityisesti sen voitonjakoperiaatteita vastaan. (Laurinkari 2004, 14.)

2.2 Periaatteet

Jäsenlähtöisyys on osuustoiminnan keskeisin piirre, mikä heijastuu sitä kuvaavissa käsitteissä: itseapu, itsehallinto ja omavastuu. Osuuskunta eroaa muista liiketoimintamuodoista siinä, ettei sen pääasiallinen tavoite ole maksimaalinen voitto, vaan sen jäsenten saama hyöty. Liiketoiminnalla tehtyä tulosta voidaan käyttää myös esimerkiksi kulttuurin edistämiseen lähialueella. Osuuskunnan tunnuspiirteisiin kuuluu mm. se, että jäsenet

omistavat osuuskuntansa ja hallitsevat sitä demokraattisesti. Omistajat eivät ole niinkään pääoman sijoittajia, vaan jokaisella on samansuuruinen osuus ja yksi ääni päätösten tekoa varten. Jäsenten saama hyöty taas määräytyy käytettyjen palveluiden määrän mukaan, sijoitetun pääoman sijaan. (Laurinkari 2004, 26.)

2.3 Erot muihin yritysmuotoihin

Osuuskunnat eroavat muista yrityksistä siinä, että omistajat, päättäjät ja asiakkaat/työntekijät ovat samoja ihmisiä. Palvelut myöskin suunnataan jäsenten elinkeinotoiminnan tai kotitalouksien tukemiseen ja suhde pääomaan on välineellinen. Voittoa tavoittelevissa, kaupallisissa ja hierarkkisissa organisaatioissa pääomansijoittajat, toiminnasta päättävät ja asiakkaat ovat eri henkilöitä ja äänioikeus sekä voitonjako määräytyvät pääomapanoksen mukaan. Henkilöyhteisön luonteen vuoksi osuustoimintaa on kutsuttu mm. kolmanneksi sektoriksi, joka sijoittuu perinteisten kapitalististen ja valtiojohdollisten yritysten väliin. (Laurinkari 2004, 32.)

Osuuskunnat toimivat parhaiten alueilla, joilla kysyntä sekä tarjonta ovat selkeästi ennustettavia ja sidosryhmät laajoja. Osuustoiminnan arvostelu suuntautuu osuuskuntien toiminnan menettelytapoihin esim. päätöksen teon arvostellaan olevan hidasta, muutoksia ei ennakoida ja toiminnassa ei hyödynnetä kaikkia markkinatalouden pelisääntöjä. (Laurinkari 2004, 33.)

2.4 Osuuskuntalaki

Osuuskuntien toimintaa säätelee Osuuskuntalaki(L1488/2001). Osuuskunta on sekä oikeushenkilö että yhteisö, jonka tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa. Oleellista on, että näin tapahtuu käyttämällä hyväksi osuuskunnan tai sen tytäryhteisön tarjoamia palveluita. Osuuskunnan jäsenmäärää ei ole ennalta määrätty ja se voi vaihdella paljonkin, toisin kuin yhtiöissä. Osuuspääomaa ei myöskään ole ennalta määritetty ja osuuskunnan jäsenellä on mahdollisuus saada sijoittamansa pääoma pois osuuskunnasta erotessaan. Osuuskuntia säätelevässä laissa on tarkasti määritetty, kuinka toiminnan aikana hankittua varallisuutta käsitellään. Osuuskunnan määritelmä vastaa yleisiä kansainvälisiä periaatteita, eikä se aseta kovin selkeitä juridisia rajoja toiminnalle. (Pöyhönen 2005, 32–33.)

3 Corporate governance / hyvä hallintotapa

3.1 Määritelmä

Corporate governancelle ei ole olemassa täysin yksiselitteistä määritelmää, mutta yleensä sillä tarkoitetaan yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää. Eli se määrittelee yrityksen johdon, hallituksen ja palkattujen johtajien roolin, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin. Yksinkertaistettuna corporate governance tarkoittaa yritystoiminnan johtamisen ja kontrolloinnin järjestelmää. Corporate governance suositukset pyrkivät täydentämään lakisääteisiä menettelytapoja. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2013.)

Isossa-Britanniassa 1990-luvun alussa toiminut komitea määritteli Corporate Governance -käsitteen seuraavasti "corporate governance on järjestelmä, jolla yhtiöitä johdetaan ja valvotaan." Corporate governance -kirjallisuuden klassikoksi muodostuneessa kirjassaan Demb ja Neubauer määrittelevät käsitteen seuraavasti: "corporate governance on prosessi, jonka puitteissa yrityksille saatetaan tietoon sidosryhmien oikeudet ja toivomukset." (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 22.)

Corporate governance -termiä voidaan selittää ja suomentaa monin tavoin. Yksinkertaistetusti kyseessä on omistajaohjaus, johon kuuluvat mm. hallinnointiperiaatteet ja -mallit, hyvä hallinnointitapa ja -käytäntö, yrityksen johtamis-, hallinto- ja kontrollijärjestelmät sekä johtamis- ja valvontakulttuuri. Corporate governancen tavoitteena on läpinäkyvyyden parantaminen yritystoiminnassa. (Suomen Osuuskauppojen Keskusliitto SOKL r.y. 29.)

Corporate governance -käsite on omaksuttu yritysmaailmassa keskeiseksi johtamisen ohjenuoraksi ja se muodostaa yrityksen "käyttäytymissäännöt". Muista johtamisen malleista poiketen corporate governance on hyvin tilanteen mukaan muovautuva, se siis merkitsee eri yrityksille eri tyyppisiä asioita. Pelkästään termin kääntäminenkin suomeksi on ongelmallista ja yleisesti siitä käytetään mm. suomennoksia omistajaohjaus, hyvä hallinnointitapa ja hallinnointikoodi. (Erma, Rasila & Virtanen 2009, 17.)

Hallinnointikoodin tavoitteena on, että suomalaiset listayhtiöt noudattavat korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa. Koodi yhtenäistää toimintatapoja sekä osakkeenomistajille ja muille sijoittajille annettavaa tietoa samoin kuin lisää läpinäkyvyyttä ja avoimutta hallintoelimistä, johdon palkkioista ja palkitsemisjärjestelmistä. Koodi myös antaa kokonaiskuvan listayhtiöiden hallinnointijärjestelmän periaatteista ja hyvä hallinnointitapa edistää yhtiöiden menestystä. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2013.)

3.2 Historia

Termi corporate governance on tullut esille teoreettisessa keskustelussa jo 1930-luvulla, mutta käytännön yrityselämässä siitä alettiin puhua vasta 1980-luvulla suurten amerikkalaisten yritysten omistusrakenteen muutosten yhteydessä. Muutos johtui lähinnä eläkerahastojen pääomien valtavasta kasvusta ja niiden suuntautumisesta pörssiyhtiöiden omistukseen. Kehitystä, jossa omistus oli siirtymässä lähinnä ammattimaisten sijoittajien käsiin, ei otettu vastaan pelkästään tyytyväisinä, vaan se huolestutti monia. Eläkerahastot ovat pörssiyhtiöiden suuromistajia myös Suomessa ja ne ovat olleet mukana käynnistämässä keskustelua periaatteista, joiden mukaan yhtiöitä pitäisi ohjata. (Hirvonen ym. 2003, 22.)

Vaatimusta yritystoiminnan periaatteiden avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen vauhditti Yhdysvalloissa tapahtuneet suuret yritysskandaalit (Enron, Parmalat, Skandia jne.), jotka toivat massiivisia väärinkäytöksiä julkisuuteen. Näiden tapahtumien jälkeen viranomaiset alkoivat suitsia yritysjohtoa lainsäädännöllisillä toimenpiteillä. (Erma ym. 2009, 17.)

3.3 Lähtökohdat

Yritykselle olisi edullista, että sen omistajat tarkastelisivat sijoitustaan pitkällä tähtäyksellä, koska tällöin oman etunsa lisäksi joutuu ajattelemaan myös muiden sidosryhmien intressejä. Omistajien tehtävänä on yrityksen hallituksen valinta, joka puolestaan valitsee toimivan johdon. Tämä muodostaa omistajaohjauksen ketjun. Varmistukseksi ketjuun omistajat valitsevat tilintarkastajat valvomaan toimintaa, että kaikki sujuu tarkoitetulla tavalla. Keinoina etujen valvonnassa on henkilöstön työmarkkinamekanismi, rahhoittajilla lainojen vakuudet ja yhteiskunnalla lainsäädäntö ja viranomaisvalvonta. (Hirvonen ym. 2003, 23.)

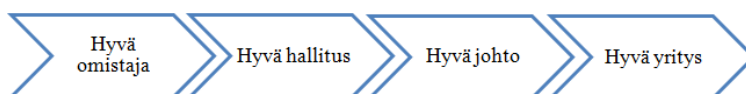
3.4 Oikeudellinen perusta

Julkisen kaupankäynnin kohteena olevien yhtiöiden on otettava hallitustyöskentelyssä huomioon mm. arvopaperimarkkinalain nojalla annetut asetukset, Finanssivalvonnan standardit ja pörssin säännöt. Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisema hallinnointikoodi on osa pörssin sääntöjä ja listayhtiöiden on sitä noudatettava tai selitettävä perustellusti, miksi jotain koodin määräystä ei voida noudattaa (comply or explain-periaate). Keskuskauppakamari taas on laatinut listaamattomien yhtiöiden corporate governancen kehittämiseksi asialuettelon, mutta sen noudattaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. (Erma ym. 2009, 14.)

Sellaisten yhtiöiden, joiden omistuspohja on laaja tai toiminta on laajuudeltaan ja laadultaan huomattavaa tai alueellisesti taikka valtakunnallisesti merkittävää, tulisi noudattaa nykyistä listayhtiöille annettua corporate governance suositusta niiltä osin kuin se on mahdollista. Keskuskauppakamarin asialuettelo sisältää kehitysehdotuksia ja ohjeistusta hyvän hallinnointi tavan mukaisesta toiminnan järjestämisestä liittyen esim. yhtiökokoukseen, hallitukseen, toimitusjohtajaan ja sisäiseen valvontaan. Asialuettelo voi hyödyntää vapaaehtoisesti ja omien tarpeiden mukaisesti. (Keskuskauppakamari 2006.)

3.5 Omistajat ja arvomaailma

Yrityksen arvomaailma riippuu yrityksen taustasta. Monet yritykset ovat alun perin yhden henkilön perustamia ja perustajan arvot ovat samalla yrityksen arvot. Yrityksen toiminnan alkaessa siihen tulee lisäksi muitakin arvoja sidosryhmien kautta. Näitä ovat mm. henkilöstö, asiakkaat, tavarantoimittajat, rahoittajat, omistajat ja yrityksen johto. Kun omistus hajaantuu laajalle omistajakunnalle, arvot eivät ole enää vain yrityskohtaisia, vaan omistajakohtaisia. Arvojen konkreettinen muotoilu on hallituksen ja toimivan johdon tehtävä. Täydellinen arvoketju alkaa omistajasta ja kulkee hallituksen sekä toimivan johdon kautta yrityksen päivittäiseen toimintaan. Hyvät arvot antavat hyvän pohjan koko yritystoiminnalle. (Hirvonen ym. 2003, 70-72.)



Kuvio 1. Yrityksen arvoketju. (Hirvonen ym. 2003, 72.)

3.6 Hallintoelimet

Osakeyhtiö on ihmisten välisen yhteistoiminnan muoto ja sen tarkoituksena on yleensä voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Tyypillisimpänä osakeyhtiön piirteenä on se, etteivät osakkeenomistajat ole henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön velvoitteista. Se on juridisesti osakkeenomistajista irrallinen, itsenäinen taloudellinen ja organisatorinen yksikkö, mikä heijastuu organisaatioon ja päätöksentekojärjestelmään. Osakeyhtiöillä on oltava yhtiökokous, hallitus ja tilintarkastaja, lisäksi sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja/tai hallintoneuvosto, mikäli yhtiön koko tai yhtiöjärjestys niin määrää. (Hirvonen ym. 2003, 87-88.)

3.6.1 Yhtiökokous

Osakeyhtiön korkein päättävä elin on yhtiökokous, missä osakkeenomistajat käyttävät valtaansa. Yhtiökokous päättää sille osakeyhtiölain nojalla kuuluvista asioista, joita ovat mm. hallituksen ja tilintarkastajien valinta, tilinpäätöksen vahvistaminen ja voiton ja muun vapaan pääoman jakaminen. Pääsääntöisesti kaikki muut asiat kuuluvat hallituksen päätettäväksi, mutta yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä toisin. (Erma ym. 2009, 15.)

Etukäteistietojen avulla osakkeenomistajat voivat arvioida tarvettaan osallistua yhtiökokoukseen ja miettiä tarpeellisia kysymyksiä sekä päättää äänestyskäyttäytymisestään. Etukäteistietoja yhtiö antaa yhtiökokouskutsussa, muissa tiedotteissa sekä mahdollisesti myös internet-sivuillaan. Näiden tietojen avulla myös ne osakkeenomistajat, jotka eivät pääse kokoukseen saavat tarvittavat tiedot yhtiön toiminnasta. Toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten läsnäolo yhtiökokouksessa edistää johdon ja omistajien vuorovaikutusta ja mahdollistaa osakkeenomistajien kyselyoikeuden toteutumisen. (Keskuskauppakamari 2006, 4.)

3.6.2 Hallitus

Oikeudellisesti yhtiön tärkein toimielin on hallitus, vaikka käytännössä tärkeimpänä yleensä on toimitusjohtaja. Yhtiön hallituksen tehtävänä on sisäinen hallinto ja yhtiön edustaminen. Tehtäväkenttä on oikeudellisesti niin laajaa, ettei hallitus useimmiten konkreettisesti suorita kaikkia tehtäviä, vaan valvoo tehtävien suoritusta antamiensa päätösten perusteella ja siis huolehtii viimekädessä tehtävien oikealla tavalla suorittamisesta. (Hirvonen ym. 2003, 102.)

Osakeyhtiölain mukaisesti hallitus huolehtii yhtiön hallinnoinnista sekä toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä eli hallituksella on yleistöimivalta. Hallitus voi päättää kaikista asioista, jotka eivät kuulu yhtiökokouksen tai hallintoneuvoston päätettäväksi. Laaja edustus oikeus tarkoittaa myös laajaa vastuuta, joka kohdistuu niin osakkaisiin, yhtiöön ja ulkopuolisiin sidosryhmiin. Yleistöimivalta koskee hallituksen yhdessä tekemää päätöstä, eikä yksittäisellä jäsenellä, ei edes puheenjohtajalla, ole suoraa edustus oikeutta. Hallituksen tehtävä on edistää omistajien etuja yhtiössä, joita yksinkertaisesti ovat voiton tuottaminen pitkällä aikavälillä ja osakkeen arvon kasvattaminen. (Erma ym. 2009, 37- 38.)

Hallituksen kokoonpano on aina riippuvainen omistajan tahdosta. Lähtökohtana ihanteellisinta on, että omistajat nimittävät yhtiökokouksessa hallitukseen parhaat mahdolliset jäsenet, jotka vievät yritystä kohti asetettuja tavoitteita. Laki edellyttää hallituksen jäseneltä täysi-ikäisyyttä ja ettei hän ole vajaa-valtainen, eikä henkilökohtaisessa konkurssissa. Hallituksen jäsen ei voi olla yhtä aikaa yhtiön tilintarkastaja, varatilintarkastaja eikä hallintoneuvoston varsinainen tai varajäsen. (Erma ym. 2009, 19.)

Hallituksen jäsen tarvitsee tehtävänsä tehokkaaseen hoitamiseen tietoja yhtiön rakenteesta, liiketoiminnasta ja markkinoista. Edellytyksenä hyvälle hallitustyölle on uuden jäsenen perusteellinen perehdytys ja riittävä tarpeellisten tietojen jako. Kirjallinen työjärjestys, jossa määritellään keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet, edistää myös osaltaan hyvää hallitustyöskentelyä. Hallituksen puheenjohtajan toiminta määrittää vahvasti koko hallituksen toiminnan tehokkuutta, koska puheenjohtaja vastaa hallituksen johtamisesta ja omistajien näkemysten välittämisestä muille jäsenille. Hallituksen kokousten tulisi olla hyvin valmisteltuja ja oikein aikataulutettuja, sekä avoin ja keskusteleva ilmapiiri olisi ensiarvoisen tärkeää. Joka kokouksesta on laadittava pöytäkirja, josta voidaan myöhemmin todeta tehdyt päätökset. (Keskuskauppakamari 2006, 4–5.)

Jäseniä hallitukseen valittaessa on aiheellista varmistaa, että ehdokkaalla on mahdollisuus ja aikaa paneutua yhtiön asioihin riittävän laajasti. Työpanosta hallituksen jäseneltä vaaditaan siis myös kokousten ulkopuolella. Ajan riittävyyden arviointiin vaikuttaa mm. hallituksen jäsenen päätoimi ja mahdolliset muut sivutoimet tai samanaikaiset hallitustehtävät. Hallitustehtävien hyvä hoitaminen vaatii ymmärrystä yritystoiminnasta ja tärkeää on myös että jäsenillä on monipuolinen ja toisiaan tukeva kokemus sekä osaaminen. Toiminnan laadun ja tehokkuuden edistämiseksi hallitusta tulee arvioida säännöllisesti joko itsearviointina tai käyttäen ulkopuolista arvioijaa. (Keskuskauppakamari 2006, 5–6.)

3.6.3 Toimitusjohtaja

Suurissa osakeyhtiöissä (osakepääoma >80 000€) on lain mukaan oltava toimitusjohtaja, mutta toisaalta titteli voi, muuten kuin kaupparekisterissä, olla esim. pääjohtaja. Pienissä yhtiöissä toimitusjohtaja on vapaaehtoinen toimielin. Toimitusjohtajan valitsee pääsääntöisesti yhtiön hallitus, jos yhtiöjärjestyksessä sitä ei määrätä hallintoneuvostolle. Yhtiökokous ei voi valita toimitusjohtajaa. Toimitusjohtaja ei ole yhtiöön työsuhhteessa, vaan hän on osakeyhtiöoikeudellinen ja solmii yhtiön kanssa toimi- tai toimitusjohtajasopimuksen. (Hirvonen ym. 2003, 112.)

Toimitusjohtajalla on yleistoinimivalta eli hän hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa, hallituksen antamien määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Hän vastaa yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta ja varainhoidon luotettavasta järjestämisestä. Lisäksi toimitusjohtaja voi edustaa yhtiötä asioissa, jotka edelle mainitun mukaan kuuluvat hänen tehtäviinsä, muutoin yhtiötä edustaa hallitus. Toimitusjohtaja voi ryhtyä yhtiön toiminnan laajuuteen tai laatuun nähden epätavallisiin toimiin vain hallituksen luvalla. (Erma ym. 2009, 30.)

Toimitusjohtajan valinnassa tulee olla huolellinen, koska hänen roolinsa on keskeinen yrityksen menestymisen kannalta ja joidenkin mielestä hallituksen tärkein tehtävä onkin toimitusjohtajan valinta. Suomalaisen lainsäädännön mukaan toimitusjohtajana voi toimia vain täysi-ikäinen luonnollinen henkilö, joka ei ole konkurssissa tai liiketoimintakiellossa eikä hänen toimintakelpoisuuttaan ole rajoitettu. Ei ole olemassa juridista esitettä sille, että toimitusjohtaja olisi myös yhtiön hallituksessa tai sen puheenjohtaja. Hyvä hallinnointitapa ei kuitenkaan sitä suosittele, koska hallituksen tehtävä on valvoa

toimitusjohtajaa eli puheenjohtajan roolissa hän joutuisi valvomaan itseään ja tällöin on vaara myös päätöksentekovallan kasaantumisesta yhdelle henkilölle. (Erma ym. 2009, 31-33.)

Toimitusjohtajan velvollisuudet, oikeudet ja vastuut tulisi määritellä selkeästi. Hyvä olisi määritellä myös millainen on toimitusjohtajan ja hallituksen välinen työnjako. Parhaimmillaan hallitus ja toimitusjohtaja hoitavat asioita yhdessä käyden aktiivista vuoropuhelua. Koska hallituksen yksi tehtävä on valvoa toimitusjohtajaa, saman henkilön ei tulisi olla samanaikaisesti sekä hallituksen puheenjohtajana, että toimitusjohtajana. (Keskuskauppakamari 2006, 6 - 7.)

3.6.4 Hallintoneuvosto

Yhtiössä, jonka osakepääoma on yli 80 000€ voi olla hallintoneuvosto, mutta se on vapaaehtoinen toimielin osakeyhtiölain mukaan. Hallintoneuvoston asettamisesta sekä jäsenmäärästä on määrättävä yhtiöjärjestyksessä. Hallintoneuvoston valitsee yleensä yhtiökokous, mutta myös esim. henkilöstölle voidaan antaa oikeus valita osa jäsenistä. Toimitusjohtaja, eikä hallituksen jäsen, voi kuulua samalla hallintoneuvostoon. Mikäli hallintoneuvosto on, sen tehtäviin kuuluu mm. hallituksen ja toimitusjohtajan valvonta sekä lausunnon antaminen varsinaiselle yhtiökokoukselle tilinpäätöksen ja tilintarkastuskertomuksen johdosta. Mikäli yhtiöjärjestys ei muuten määrää, hallintoneuvostolle kuuluu myös hallituksen valitseminen ja sen palkkioiden määrittely sekä hallituksen jäsenen erottaminen. Hallintoneuvoston tehtävät on rajattu niin, ettei se voi hoitaa varsinaista liiketaloudellista johtoa. (Hirvonen ym. 2003, 98 - 99.)

3.6.5 Tilintarkastus

Osakkeenomistaja ei kykene itse varmistumaan johdon antaman informaation luotettavuudesta, joten sen varmistaminen on tilintarkastuksen tehtävä. Perinteinen näkemys tilintarkastajasta on olla omistajien luottohenkilö ja heidän etujensa valvoja, sekä turvata omistajien tiedonsaanti tarpeet. Tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus ovat tärkeitä informaation lähteitä, jotta omistajat voivat käyttää heille kuuluvaa valtaa ja tehdä oikeita päätöksiä. Päätösten oikeellisuus edellyttää, että saadut tiedot ovat ehdottoman luotettavia. (Hirvonen ym. 2003, 116.)

Omistajanäkökulma tilintarkastukseen tulee ilmi siitä, että yhden tilintarkastajan tulee aina olla yhtiökokouksen valitsema ja että hän raportoi tilintarkastuskertomuksella osakkeenomistajille. Tilintarkastuksella on merkitystä myös muille sidosryhmille, kuten velkojille ja mahdollisille uusille sijoittajille, taloudellisen informaation luotettavuuden varmistajana. (Hirvonen ym. 2003, 116 - 117.)

Tilintarkastuslaki edellyttää tilintarkastajalta tehtävässään riippumattomuutta ja tilintarkastajan on noudatettava myös tapaoikeudellista hyvää tilintarkastustapaa. Tilintarkastustehtävä sisältää yhtiön kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä hallinnon tarkastuksen. Tilinpäätöksen tarkastuksen tarkoituksena on saada perusteltu käsitys siitä, onko tilinpäätös laadittu voimassa olevien säännösten mukaisesti. Hallinnon tarkastuksen kohteena puolestaan on yrityksen johdon toiminnan laillisuus. (Hirvonen ym. 2003, 119 - 120.)

Yksi yhtiökokouksen tärkeimpiä päätöksiä on tilintarkastajan valinta ja päätöksenteon helpottamiseksi tieto ehdokkaista tulisi antaa hyvissä ajoin. Lain mukaan tilintarkastajan on oltava riippumaton suhteessa yhtiöön sekä sen toimielimiin. Tilintarkastajan tai hänen lähiomaisensa toimi- tai palvelussuhde yhtiöön aiheuttaa esteellisyyden toimia tilintarkastajana. (Keskuskauppakamari 2006, 8.)

3.7 Vastuu kysymykset

Hallitus pyrkii toimimaan omistajien intressien mukaisesti ja riskien toteutumiseen sekä mahdollisiin syntyneisiin tappioihin osakkeenomistajat reagoivat usein siirtämällä sijoituksensa muualle tai vaihtamalla hallitusta ja toimitusjohtajaa. Tätä vastuuta kutsutaan

parlamentaariseksi vastuuksi. Lisäksi hallituksella on oikeudellinen vastuu ja tietyissä tapauksissa yksittäinenkin hallituksen jäsen voi joutua vastaamaan henkilökohtaisesti huonosta toiminnastaan joko osakkeenomistajaa, ulkopuolista henkilöä tai yhtiötä kohtaan. Yksi keskeisimpiä hallituksen jäsenelle annettavia ohjeita on, ettei koskaan kannata ryhtyä toimeen, josta voi seurata vahingonkorvausvastuu. (Hirvonen ym. 2003, 155.)

Mikäli tilinpäätöstä tehdessä hallitus havaitsee tai on muuten syytä olettaa yhtiön pääoman olevan alle puolet osakepääomasta, hallituksen on laadittava tase yhtiön taloudellisen tilan selvittämiseksi. Jos tietyt ehdot täyttyvät, on yhtiö asetettava selvitystilaan. Hallituksella on velvollisuus seurata jatkuvasti oman pääoman kehitystä ja mikäli tätä velvoitetta laiminlyödään, seuraa siitä vahingonkorvausvastuu. Hallitukset ottavat yleensä vastuuvakuutuksia ja yhtiö maksaa laskut, vaikka edunsaajina ovat hallituksen jäsenet. (Hirvonen ym. 2003, 175.)

Toimitusjohtajan oikeudellinen vastuu on olennaisilta osiltaan samanlainen hallituksen jäsenen kanssa. Toimitusjohtajan, hallituksen ja tilintarkastajien vastuu on yhteisvastuullista, mutta vahinkoa kärsinyt taho voi vaatia vahingon korvaamista keltä tahansa. Vaikka yrityksellä olisi johtoryhmä, sillä ei ole oikeudellista statusta, eikä virallista vastuuta, koska sitä ei määritellä osakeyhtiölaissa. Vastuu johtoryhmän teoista on siis hallituksella. (Hirvonen ym. 2003, 176 - 178.)

Tilintarkastaja asemoituu osakeyhtiön hierarkiassa hallituksen tasalle, joten sen oikeudellinen vastuu on pääosin samanlainen kuin hallituksen jäsenen. Tilintarkastajan vastuu, kuten hallituksen jäsenenkin, on tuottamuksellista. Korvausvelvollisuus syntyy vain kun vahinko on aiheutettu tahallisesti tai tuottamuksellisesti. (Hirvonen ym. 2003, 179 - 180.)

3.8 Palkkiot

Hallituksen jäsenellä ei ole lainmukaista oikeutta palkkioon, mutta mikäli palkkiota maksetaan, sen määrän vahvistaa hallituksen valinnut toimielin ja sen päättää yhtiökokous. Palkkioista päättäminen ennen hallituksen valintaan kuuluu hyvään käytäntöön. Palkkiotaso määräytyy mm. suhteessa hallitustyöskentelyyn käytettyyn aikaan ja koke-

mukseen yritystoiminnasta. (Hirvonen ym. 2003, 203–204) Erilaisten arvioiden mukaan hallituksen jäsen käyttää tehokasta työaikaa noin kuukauden verran vuodessa hallitustehtävien hoitoon. Hallituksen palkitsemisessa on muistettava sen rooli yhtiössä eli ohjaus ja valvonta omistajien mandaatilla. (Erma ym. 2009, 71.)

Yhtiössä toimivia voidaan palkita ja sitouttaa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä, joiden tavoitteena on vaikuttaa henkilöiden toimintaan niin, että yhtiö saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Yhtiö päättää omien lähtökohtiensa mukaisesti omista palkitsemisjärjestelmistään eli miten keihin palkitseminen kohdistuu. Peruspalkkauksen lisäksi palkitsemisjärjestelmään voivat kuulua esimerkiksi yhtiön tulokseen sidotut kannustinjärjestelmät. (Keskuskauppakamari 2006, 7.)

3.9 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta

Osakeyhtiössä valvonnan osa-alueet ovat ulkoinen ja sisäinen valvonta. Hallitus ja toimitusjohtaja hoitavat sisäistä valvontaa joko itse tai avustajien kautta. Sisäinen valvonta huolehtii, että yhtiön tavoitteet saavutetaan, resursseja käytetään taloudellisesti ja tehokkaasti, toiminnan riskejä hallitaan, raportointijärjestelmät tuottavat oikeaa, luotettavaa tietoa ja että yhtiön toiminta on säännösten ja muiden normien mukaista. Ulkoinen valvonta sisältää tilintarkastuksen ja julkisen valvonnan, jota hoitavat esim. veroviranomaiset, Rahoitustarkastus ja Vakuusvalvontavirasto. (Hirvonen ym. 2003, 219.)

Valvontatehtävässään hallituksen on oltava oma-aloitteinen ja aktiivinen, ettei valvonta jää vain toimitusjohtajalta saadun informaation varaan. Tärkeää on sisäisen raportoinnin toimivuus, että tieto yhtiön toiminnasta on avointa, oikea-aikaista ja riittävän laajaa, mutta olennaista. (Hirvonen ym. 2003, 221.)

Osa yhtiön sisäistä valvontaa on riskienhallinta. Hallitukseen tehtäviin kuuluu huolehtia, että yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskitekijät ovat hallinnassa. Riskienhallinnan keskeiset motiivit ovat yhtiön olemassa olon ja toiminnan jatkuvuuden turvaaminen. Riskejä ei voi hallita, jos niitä ei ole tunnistettu ja käsite liitetään mihin tahansa tapahtumaan, joka voi vaikuttaa yhtiön tavoitteiden saavuttamiseen. Perinteisesti riski liittyy vahinkotapahtumaan, eli sen toteutuessa yhtiölle seuraa jotain huonoa tai ylimääräisiä kustannuksia. Riski voi olla kuitenkin myös positiivinen liikeriski, kuten

voitonmahdollisuus. Yhtiön kannalta riskit nähdään siis epävarmuuksina, uhkina, mutta myös mahdollisuuksina. (Hirvonen ym. 2003, 229–230.)

Tehokkaasti toimiva riskienhallinta edellyttää, että yhtiössä noudatetaan systemaattista riskienhallintaprosessia. Sen on siis oltava tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa, yhtenä jatkuvana toimintana. Prosessin lähtökohtina on liiketoiminnan avaintavoitteiden tunnistaminen, riskien kartoitus/analysointi/priorisointi, hallintakontrollien määrittely ja koko prosessin sisällyttäminen osaksi toiminnan johtamista. (Hirvonen ym. 2003, 230–231.)

Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tavoitteena on omalta osaltaan varmistaa yhtiön toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Lisäksi hyvä valvonta takaa, että yhtiöstä annettava informaatio on luotettavaa ja että säännöksiä sekä valittuja toimintaperiaatteita noudatetaan. Sisäinen tarkastus tehostaa hallitukselle kuuluvan valvontavelvollisuuden laadukasta hoitamista. Riskienhallinnan avulla varmistetaan, että liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan ja niiden kehitystä seurataan. Mahdollisia riskejä ovat mm. päätöksenteon oikeellisuus, yhtiön tuotteet, rahoitus, kilpailutilanne ja ympäristökysymykset. Kokonaisvaltaisella ja hyvin hoidetulla riskienhallinnalla ehkäistään yhtiön liiketoiminnan jatkuvuuden vaarantuminen. (Keskuskauppakamari 2006, 7–8.)

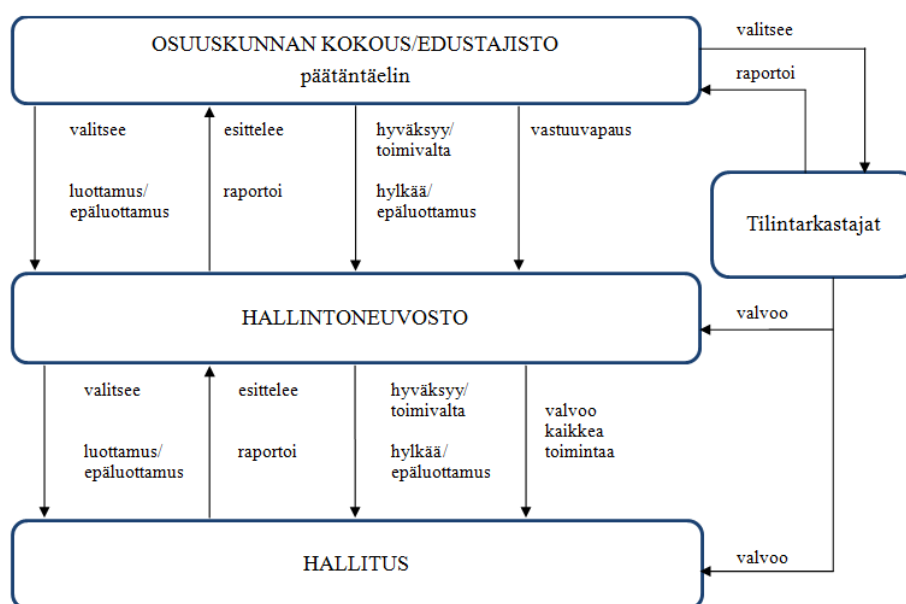
3.10 Tiedottaminen

Hyvä hallinnointi edellyttää luotettavaa ja riittävää tiedottamista, koska yhtiön antamien tietojen avulla osakkeenomistajat tekevät omistustaan koskevat päätökset. Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää koskevien asioiden selkeä esittäminen auttaa omistajia saamaan kokonaiskuvan yhtiön toimintaan liittyvistä asioista. Hyvä toimintakertomus on informatiivinen ja selkeä paketti, josta asiakokonaisuudet ovat helposti löydettävissä. (Keskuskauppakamari 2006, 10.)

Hallituksen työskentelystä voidaan ilmoittaa mm. kokousten lukumäärä ja jäsenten osallistumista koskevat tiedot. Lisäksi toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten tärkeimmät henkilötiedot tulisi löytyä esimerkiksi Corporate Governance Statementistä tai toimintakertomuksesta. Yhtiö määrittää itse omien lähtökohtiensa mukaisesti, miten ja missä laajuudessa se tiedottaa asioistaan sidosryhmilleen. Sähköisessä muodossa olevat tiedot ovat helpoiten pidettävissä ajan tasalla ja niitä tarvitsevien saatavissa. (Keskuskauppa-kamari 2006, 10 - 11.)

3.11 Osuustoiminnan erityispiirteet

Osuuskunta yritysmuotona mahdollistaa käytännössä pienellä sijoituksella eli osuusmaksulla omistajuuden yritykseen ja siitä seuraavat oikeudet ja velvollisuudet. Osuuskunnan jäsenillä on tasa-arvoinen mahdollisuus vaikuttaa toimintaan edustuksellisen hallinnon avulla. Päätöksenteon kannalta osuuskunnan hallinto- eli toimielimiä ovat edustajisto, tilintarkastajat, hallintoneuvosto sekä hallitus ja toimitusjohtaja. Jokaisella hallintoelimellä on omat tarkat, useimmiten lainsäädännöstä, johtuvat tehtävänsä. Nämä todetaan osuuskunnan säännöissä. (SOKL r.y. 2004, 30.)



Kuvio 2. Osuuskunnan hallinnon kaava, (Pellervo-Seura, 26.)

3.12 Edustajisto

Edustajisto ei ole pakollinen osuuskunnan toimielin, mutta käytännön syistä se korvaa suurissa osuuskunnissa osuuskunnan kokouksen. Edustajistolla on osuuskunnassa ylin päättävä valta, niissä asioissa, jotka sille lain ja sääntöjen mukaan on määrätty. Edustajisto valitaan vaalilla osuuskunnan jäsenistä vaalijärjestyksen mukaisella menettelyllä. Varsinaisen toimielinroolinsa lisäksi edustajiston asema on merkittävä laajan kontaktipinnan muodostajana omistajien ja osuuskunnan johdon välillä. (SOKL r.y. 2004, 31.)

Jos osuuskunnan kokous on korvattu jäsenten valitseamalla edustajistolla, sille on siirretty silloin kaikki osuuskunnan kokoukselle kuuluvat asiat. Tästä huolimatta jäsenille jää kuitenkin vielä oikeuksia, joista tärkein on äänioikeus edustajistoa valittaessa. Jäsen voi lisäksi mm. moittia edustajiston päätöstä sekä vaatia erityistä tarkastusta. (Pellervo-seura 2006, 26.)

Edustajiston tärkeimpiä tehtäviä ovat mm. tilinpäätösasioiden ja voitonjaon käsittely, vastuuvapauden myöntäminen hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle ja tilintarkastajien valinta sekä mahdolliset osuuskunnan lopettamiseen tai sulautumiseen liittyvät päätökset. Edustajisto kokoontuu sääntöjen mukaisesti kaksi kertaa vuodessa, mutta tarvittaessa voidaan pitää myös ylimääräisiä kokouksia. (SOKL r.y. 2004, 31.)

4 Pohdinta

Osana opinnäytetyötä oli Pohjois-Karjalan Osuuskaupan corporate governance käytäntöiden vertailu muiden yritysten vastaaviin käytössä oleviin hallinnointikoodeihin. Tutustuin huolellisesti muutamiin mielestäni oleellisiin ja vertailukelpoisiin (mm. Nokia Oyj, Kesko Oyj, OP-Pohjola ryhmä), suuriin suomalaisiin yrityksiin ja heidän hallinnointikoodien toteutukseen yritysten internet sivujen kautta. Jokaisen tarkasteleman yrityksen sivuilta löytyy Corporate Governance Statementit ja niitä noudatetaan vähintään lain vaatimalla tasolla. Positiivista on se, että hyvään hallinnointi tapaan kiinnitetään huomiota myös sellaisissa yrityksissä, joissa sen noudattamista tai virallista lauselmää aiheesta ei vaadita. Asiasisällöllisesti eri yritysten hallinnointi koodit ovat pitkälti keskenään vastaavia, mutta pieniä eroja ja painotuksia toki on havaittavissa.

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa noudattaa corporate governance suositusta hyvin ja selvästi yli yritysmuodon vaatiman tason. Asia on erittäin positiivinen, koska yritys on merkittävä toimija alueellaan, suuri taloudellisesta näkökulmasta ja sillä on runsaasti omistajia. Luottamuksen säilyttämiseksi toiminnan läpinäkyvyys on erittäin tärkeää. Ainut negatiivinen asia PKO:n hallinnointikoodin noudattamisessa on toimitusjohtajan toiminen samalla myös hallituksessa ja lisäksi sen puheenjohtajana.

Tärkein työn osa eli Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Corporate Governance Statementin päivitys oli hyvin mielenkiintoista. Aihe ei itselleni ollut aikaisemmin juurikaan tuttu, mutta kun tutustuin aiheeseen pala palalta ja mietin sitä verraten teoriaan, opin paljon yritysmaailmasta yleisesti. Hyödyllisintä ja hyvin mielenkiintoista oli saada lisää näkökulmaa yhtiöiden toiminnan moniin eri osa-alueisiin ja suuren yhtiön johtamisen haasteisiin, joita ei tule ajatelleeksi käytännön suorittavaa työtä tehdessä. Päivitys ei työmäärällisesti ollut mahdollittoman suuri, mutta aikaa sen läpikäymiseen ja muutosten pohdintaan kului suhteellisen paljon. Lisää pituutta Stamentille tuli kaavioiden ja joidenkin asia kohtien syventämisen myötä hieman alle 10 sivua.

Opinnäytetyö prosessi oli odotettua vaativampi. Lopulliseen tuotokseen olen tyytyväinen, mutta kokonaisuuden valmistumiseen meni turhan paljon aikaa. Tämä selittyy monen eri asian yhteisvaikutuksella, joista suurimpina haasteina pitäisin työelämän ja koulunkäynnin yhdistämistä, sekä myös aiheen harvinaisuutta koulumaailman suunnalta

katsottuna. Aikaisempaa verrokkia opinnäytetyölleni ei ole olemassa, mutta ohjausta työn tekoon sain hyvin. Aihetta käsittelevää kirjallista teoriaa ei löytynyt liiaksi, eikä oikein käyttökelpoisia internet-artikkeleitakaan. Nämä asiat selittyvät osaltaan sillä, että tarkoituksena oli käsitellä corporate governancea osuustoiminnallisesta näkökulmasta ja aiheen teoria perustuu sekä on suunnattu listayhtiöiden tarkoituksiin.

Opinnäytetyö prosessin aikana huomasin, että keskustelu aiheesta on lisääntymässä ja uskoisin, että jossain vaiheessa corporate governance suositusten noudattaminen tulee osaksi jokaisen yhtiön arkipäivää, riippumatta yritysmuodosta tai yhtiön koosta. Toivottavaa tämä ainakin olisi, koska hyvän hallinnointi tavan noudattamisessa ei ole negatiivisia puolia, vaan päinvastoin se edistää toiminnan laatua.

Lähteet

- Arvopaperimarkkinayhdistys. Asialuettelo. <http://cgfinland.fi/suosituksset/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-corporate-governance/> 9.4.2013
- Arvopaperimarkkinayhdistys. <http://cgfinland.fi/corporate-governance/corporate-governance-mita-se-on/> 9.4.2013.
- Erma, J. & Rasila, T. & Virtanen, O. 2009. Hyvä hallitustyö. Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirvonen, A. & Niskakangas, H. & Steiner, M. 2003. Corporate Governance. Juva: WS Bookwell Oy.
- Keskuskauppakamari. 2006. <http://kauppakamari.fi/hyva-hallinointi-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittaminen/>
- Keskuskauppakamari. 2006. http://kauppakamari.fi/wpcontent/uploads/2013/01/asialuettelo_suomi_2006.pdf
- L1488/2001. Osuuskuntalaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011488>. 4.2.2011
- Laurinkari, J. 2004. Osuutoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- PKO 2011. Pohjois-Karjalan Osuuskaupan Toimintakatsaus 2010. <http://www.digipaper.fi/pko/65971/> 26.10.2011
- SOK 2011. SOK-yhtymä Vuosikertomus 2010. http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=0ac7edbf-6a9c-4698-9e02-62a9855b510f&groupId=15238 26.10.2011.
- Suomela, E. 2010. Hallitus ja Corporate Governance. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Suomen osuuskauppojen keskusliitto SOKL r.y. 2004. Osuuskaupan hyvä hallintotapa, Hallintohenkilön käsikirja. Joensuu: KM-Yhtymä Oy/Suomen painotuote.
- Pellervo-Seura. 2006. Tehokas omistajahallinto, Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. PunaMusta Oy.
- Pöyhönen, S. 2005. Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.



Pohjois-Karjalan Osuuskauppa

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä
Corporate Governance Statement

SISÄLLYS

JOHDANTO	3
1 ALUEOSUUSKAUPPA JA S-RYHMÄ	4
2 ALUEOSUUSKAUPPA	5
2.1 Tehtävät	5
2.2 Osuuskaupan rakenne	5
2.3 Johtamisprosessi	7
2.4 Sovellettavat säännökset	7
3 KESKEISET HALLINTOELIMET	8
3.1 Edustajisto	9
3.2 Hallintoneuvosto	10
3.2.1 Kokoonpano ja toimikausi	10
3.2.2 Päätöksenteko	11
3.2.3 Hallintoneuvoston tehtävät	12
3.2.4 Hallintoneuvoston puheenjohtaja	12
3.2.5 Vuosi 2011	13
3.2.6 Vuosi 2012	13
3.3 Hallitus	13
3.3.1 Kokoonpano ja toimikausi	13
3.3.2 Tehtävät	14
3.3.3 Kokouskäytäntö, päätöksenteko ja itsearviointi	15
3.3.4 Vuosi 2011	15
3.3.5 Vuosi 2012	16
3.4 Toimitusjohtaja	17
3.5 Johtoryhmä	17
3.6 Tytäryhtiöt	18
4 TULOS- JA SUORITEPALKKIOJÄRJESTELMÄ	18
4.1 Tulospalkkio	18
4.2 Suoritepalkkio	19
4.3 Voittopalkkio	19
4.4 Kannustepalkkio	19
5 TILINTARKASTUS	20
5.1 Valinta	20
5.2 Vuosi 2011	21
5.3 Vuosi 2012	21
6 SISÄINEN VALVONTA/ -TARKASTUS JA RISKIENHALLINTA	22
7 TALOUDELLINEN RAPORTOINTI	22
8 MUU TIEDOTTAMINEN	22
9 CORPORATE GOVERNANCE -STATEMENTIN PÄIVITYS	23

Johdanto

Alueosuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää kuvaavassa selostuksessa (Corporate Governance Statement) kerrotaan, millä tavoin hyvää hallintotapaa ja omistajaohjausta noudatetaan S-ryhmän alueosuuskaupoissa. Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä perustuu osuuskuntalakiin ja muuhun toimintaa säätelevään lainsäädäntöön, osuuskaupan sääntöihin ja hallintoelinten hyväksymiin ohjesääntöihin ja työjärjestyksiin sekä yleisiin Corporate Governance -suosituksiin.

Hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä määritellään muun muassa osuuskaupan keskeisten hallintoelimien tehtävät ja vastualueet, tytäryhtiöiden roolit ja hallinto, tulospalkkausjärjestelmän perusteet sekä sisäinen valvonta ja taloudellinen raportointi.

Selostuksen tavoitteena on lisätä osuuskaupan toiminnan läpinäkyvyyttä sekä parantaa tiedonkulkua asiakasomistajille ja muille osuuskaupan sidosryhmille. Avoimuuden on tarkoitus myös lisätä kiinnostusta osuuskaupan toimintaa kohtaan.

Keskuskauppakamari, HEX Oyj:n ja Elinkeinoelämän Keskusliitto julkistivat vuonna 2003 listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä koskevan suosituksen. Keskuskauppakamarin tammikuussa 2006 julkaiseman kannanoton mukaan omistuspohjaltaan laajojen, toiminnan laajuudeltaan huomattavien tai alueellisesti taikka valtakunnallisesti merkittävien yhteisöjen tulisi noudattaa nykyistä, vain listayhtiöille pakollista, suositusta siltä osin kuin se on niiden toiminnan erityispiirteet huomioon ottaen mahdollista. Asiassa tulee noudattaa comply or explain -periaatetta eli poikkeaminen ja syy poikkeamiseen on ilmoitettava. Tällaisia yhteisöjä kannanoton mukaan ovat siis esimerkiksi laajasti omistetut osuuskunnat.

HEX Oyj:n, Keskuskauppakamarin ja Elinkeinoelämän Keskusliiton julkistama suositus on laadittu listattuja osakeyhtiöitä ajatellen. Suositus ei sellaisenaan sovellu kaikilta osin osuuskauppojen käyttöön, koska osuuskunnat ovat erilaisia osakeyhtiöihin verrattuna.

Osuuskuntien erityispiirteet ilmenevät muun muassa toiminnan tarkoituksessa ja päämäärissä, omistuksen luonteessa, tuloksenjakotavoissa sekä myös päätöksen teossa. Alueosuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää kuvaava selostus noudattaa rakenteellisesti ja sisällöltään listayhtiöille annettua suositusta. Siinä otetaan kuitenkin huomioon osuustoiminnallisen yritysmuodon erityispiirteet ja todetaan yllä mainitusta suosituksesta poikkeamat sekä niiden perustelut.

1 Alueosuuskauppa ja S-ryhmä

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa PKO on s-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa, joka toimii 11 kunnan alueella Pohjois-Karjalan maakunnassa. Osuuskaupan omistavat sen noin 62 000 jäsentä, joita osuuskaupan sääntöjen mukaan kutsutaan asiakasomistajiksi.

S-ryhmä on osuuskauppojen ja niiden omistaman Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan ja tämän tytäryhtiöiden (SOK-yhtymä) muodostama yhteistoimintaverkosto. S-ryhmän toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. S-ryhmään kuuluu 22 alueosuuskauppaa ja 10 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta toimii eri osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä.

S-ryhmän palvelut asiakasomistajille tuotetaan ensisijaisesti alueellisten osuuskauppojen toimesta, mutta palveluita täydennetään myös SOK:n tytäryhtiöiden harjoittamalla liiketoiminnalla sekä partnereiden tuottamilla palveluilla.

2 Alueosuuskauppa

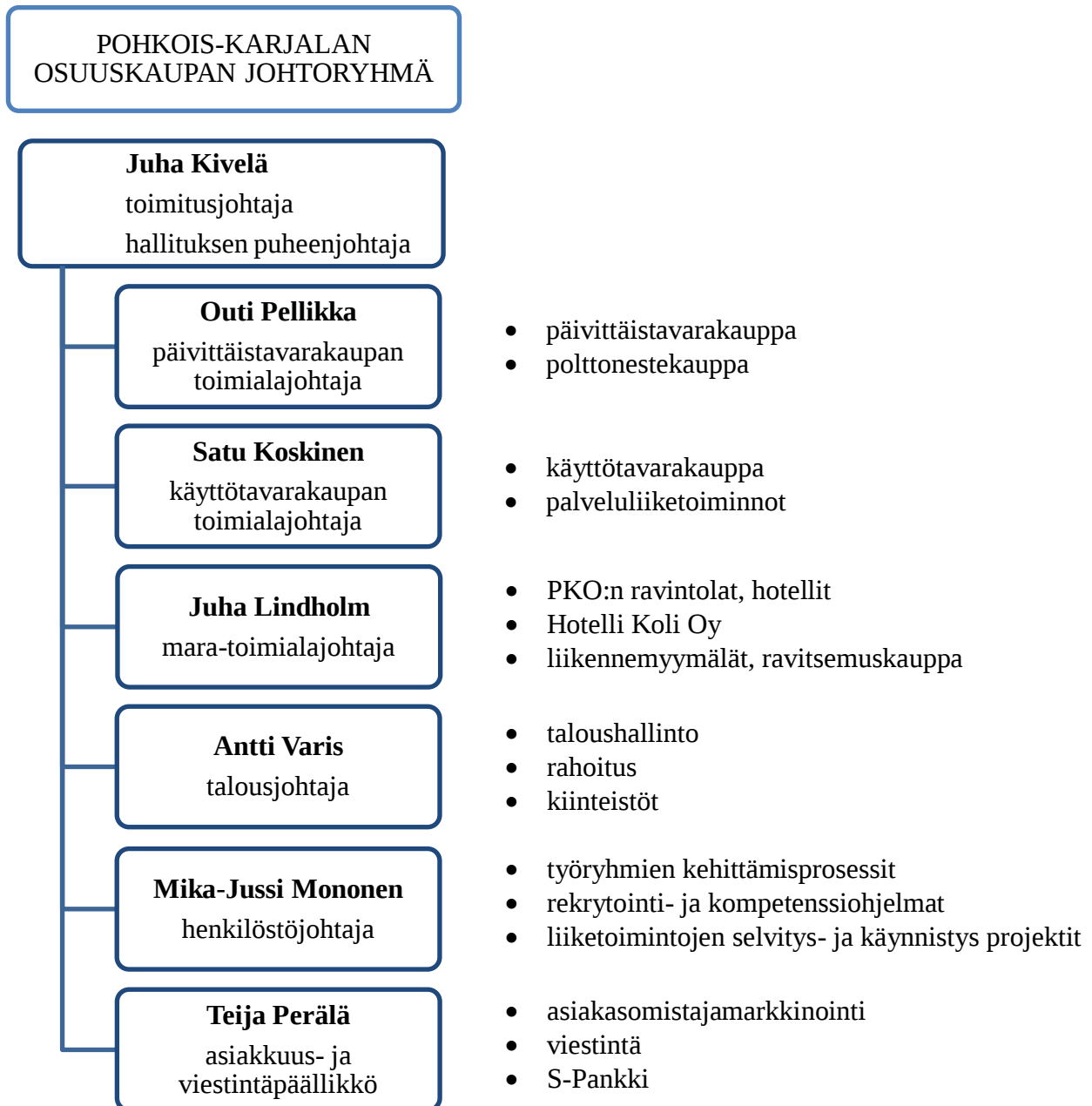
2.1 Tehtävät

Osuuskaupan sääntöjen mukaan sen tehtävänä on liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen. Osuuskaupan liiketoiminta-alueet ovat market-kauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa.

2.2 Osuuskaupan rakenne

Osuuskauppa-konserniin kuuluva emo-osuuskunta PKO, sen liiketoimintatytäryhtiöt Hotelli Koli Oy (100%) ja kiinteistöyhtiö Kiinteistö Oy Joensuun Kaupunginportti (77%).

Toimintaorganisaatio:



2.3 Johtamisprosessi

Pohjois-Karjalan Osuuskaupan johtamisprosessi koostuu yritysraikenteesta, strategioista, käytettävistä johtamisperiaatteista sekä johtamista tukevista raportointi- ja tietojärjestelmistä. Johtaminen perustuu osuuskaupan yhtenäiseen johtamisjärjestelmään, joka on osa S-ryhmän yhteistä johtamisjärjestelmää.

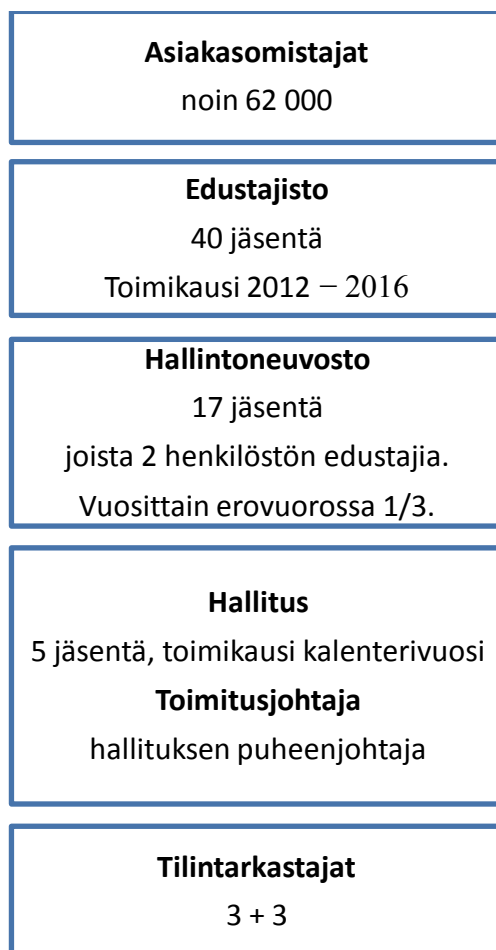
PKO hyödyntää liiketoiminnassaan S-ryhmän yhteisiä ketjuohjausorganisaatioita. S-ryhmän ketjuohjausrakenteeseen kuuluvat toimialahallitusten lisäksi ketjuohjausyksikkö sekä ketjukohtainen ketjuohjausryhmä. Toimialahallitukset koostuvat eri osuuskauppojen toimitusjohtajista ja konsernijohtoryhmän jäsenistä. Toimialahallitusten kokoonpanosta päättää SOK:n hallitus.

2.4 Sovellettavat säännökset

Pohjois-Karjalan Osuuskauppa on suomalainen osuuskunta, jonka päätöksenteossa ja hallinnossa noudatetaan osuuskuntalakia, osuuskaupan sääntöjä, hallintoelinten hyväksymiä ohjesääntöjä ja työjärjestyksiä sekä toimialojen toimintaa koskevia muita säännöksiä ja SOK:n asettamia sääntöjä. Tytäryhtiöiden toimintaa säätelevät osakeyhtiölaki sekä eri säädöksiin ja ohjeisiin perustuvat yhtymän toimintaa ohjaavat konserniperiaatteet.

3 Keskeiset hallintoelimet

Osuuskaupan keskeiset hallintoelimet on kuvattu alla olevassa kaaviossa:



3.1 Edustajisto

Alueosuuskaupassa omistajille kuuluvaa ylintä päätäntävaltaa käyttää edustajisto, niissä asioissa, jotka sille laina ja säätöjen mukaan on määrätty. Edustajiston tehtävät käyvät ilmi edustajiston nimeämisvaliokunnan sille asettamasta työjärjestyksestä.

Edustajisto valitaan vaalilla osuuskaupan jäsenistä joka neljäs vuosi. Vaalia varten jäsenet asettavat ehdokkaat edustajiston vaalijärjestyksen mukaisella menettelyllä. Varsinaisen toimielinroolinsa lisäksi edustajistolla on merkittävä asema laajan kontaktipinnan muodostajana asiakasomistajien ja osuuskaupan johdon välillä.

Pohjois-Karjalan osuuskaupassa edustajiston vaaleissa edustajistoon valitaan 40 jäsentä kahdelta eri jäsenalueelta. Alue 1 käsittää Joensuun, josta valitaan 21 jäsentä. Alueeseen 2 kuuluu muut Pohjois-Karjalan kunnat, joista valitaan loput 19 jäsentä. Jäsenmäärä jakautuu suhteellisesti alueilla asuvien asiakasomistajien mukaan.

Sääntöjen mukaisesti edustajisto kokoontuu kahdesti vuodessa, mutta tarvittaessa sen on mahdollisuus pitää ylimääräisiä kokouksia. Kevätkokouksessa edustajiston tärkeimmät tehtävät ovat tilinpäätösasioiden ja voitonjaon käsittely, vastuuvapauden myöntäminen hallintoneuvoston ja hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle. Lisäksi edustajisto valitsee nimeämisvaliokunnan valmistelevaan mm. syyskokouksessa toimitettavia valintoja. Syyskokouksessa edustajiston tärkeimpiin tehtäviin kuuluu hallintoneuvoston erovuoroisten jäsenten ja tilintarkastajien valinta.

Yksittäisistä edustajiston päätäntävaltaan kuuluvista asioista tärkeimpiä ovat sääntöjen muuttaminen ja mahdolliset osuuskaupan toiminnan lopettamiseen tai sulautumiseen liittyvät päätökset.

Edustajiston jäsenet löytyvät oheisen linkin kautta: www.pko.fi (tietoa alueosuuskaupasta/hallinto ja johto/edustajisto).

3.2 Hallintoneuvosto

Osuuskuntalaki ei edellytä hallintoneuvoston asettamista, mutta osuuskaupan säännöissä on määritelty hallintoneuvoston olevan osa hallintomallia. Mittavan omistajamäärän osallistuminen päätöksentekoon edellyttää laajaa luottamushenkilö- ja omistajaedustusta hallinnossa ja siten osuuskunnan toiminnassa hallintoneuvostolla on tärkeä rooli.

Hallintoneuvosto edustaa omistajia ja toimii sille kuuluvan valvontatehtävän lisäksi päätöksentekofoorumina keskeisimpien strategisten kysymysten osalta. Hallintoneuvostolla on myös säännöissä todettuja liiketoimintaan liittyviä tehtäviä ja päättäntävaltaa. Varsinaiset operatiiviseen johtamiseen liittyvät asiat kuuluvat osuuskunnan hallitukselle ja toimivalle johdolle.

Hallintoneuvoston tehtävät ovat osuuskaupassa huomattavasti laajemmat kuin listatuissa osakeyhtiöissä, joissa Corporate Governance -suosituksen mukaan hallintoneuvoston toimivalta on rajattava mahdollisimman suppeaksi. Osuuskaupassa hallintoneuvoston rooli on merkittävämpi, jotta riittävä omistajaohjaus voidaan varmistaa osuuskuntamuotoisessa yritystoiminnassa. Osuustoiminnan tavoitteena on hoitaa tehokkaasti yhteisiä asioita ja toiminnassa pyritään aidosti varmistamaan omistajien kattava osallistuminen päätöksentekoon.

3.2.1 Kokoonpano ja toimikausi

Hallintoneuvostoon kuuluu 17 jäsentä, joista edustajisto valitsee 15. Muut kaksi ovat osuuskaupan palveluksessa olevia henkilöstön edustajia, jotka on valittu henkilöstön edustuksesta yritysten hallinnosta annetun lain 4 §:ään perustuvan sopimuksen mukaisesti. Tämän sopimuksen mukaan toinen on yrityksen esimiesten edustaja ja toinen työntekijöiden. Näille edustajille valitaan henkilökohtaiset varajäsenet saman sopimuksen perusteella. Vuosittain jäsenistä eroaa kolmasosa (1/3). Hallituksen jäsen ei saa kuulua hallintoneuvostoon.

Hallintoneuvostoon valitaan ensisijaisesti sellaisia osuuskaupan jäseniä, joilla on riittävä hallinnollisten ja liiketaloudellisten asioiden tuntemus, ottamalla lisäksi huomioon, että hallintoneuvostossa tulevat osuuskaupan toimialue ja jäsenistö mahdollisimman tasapuolisesti edustetuiksi. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan osuuskaupan jäsenistä kolmeksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Valittavien tulee valintahetkellä asua osuuskaupan toimialueella. Henkilöä ei voida valita hallintoneuvostoon, mikäli hän on täyttänyt ennen toimikauden alkua 65 vuotta.

3.2.2 Päätöksenteko

Hallintoneuvosto valitsee toimikautensa ensimmäisessä kokouksessa kalenterivuodeksi kerrallaan keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan, joka varsinaisen puheenjohtajan estyneenä ollessa hoitaa tämän tehtäviä.

Hallintoneuvosto kokoontuu puheenjohtajan kutsusta niin usein kuin asiat vaativat tai hallitus sitä esittää. Hallintoneuvosto on päätäntävaltainen, kun läsnä on puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ja heidät mukaan lukien yhteensä yli puolet sen koko jäsenmäärästä. Päätökseksi tulee sekä asiassa että vaalissa se mielipide, jota enemmistö on kannattanut tai johon puheenjohtaja äänten mennessä tasan on yhtynyt. Poikkeuksena puheenjohtajan vaali, jossa arpa ratkaisee.

Hallituksen jäsenillä ja tilintarkastajilla on hallintoneuvoston kokouksissa oikeus olla läsnä sekä käyttää puhevaltaa. Hallintoneuvosto hyväksyy itsellensä työjärjestyksen.

3.2.3 Hallintoneuvoston tehtävät

Hallintoneuvoston tärkeimmät tehtävät jakaantuvat kolmeen aihealueeseen:

- liiketoiminnan valvonta
- osuuskaupan toiminnan huomattavasta supistamisesta ja laajentamisesta päättäminen ja strategian vahvistaminen sekä
- hallituksen ja toimitusjohtajan valinta.

Hallintoneuvoston tehtävissä korostuvat valvontaan liittyvät kysymykset. Hallintoneuvosto saa hallitukselta ja toimitusjohtajalta säännöllisin väliajoin, käytännössä hallintoneuvoston kokouksissa, riittävät ja havainnolliset tiedot osuuskaupan tilasta ja kehityksen suunnasta.

Toinen merkittävä hallintoneuvoston tehtävä on alueosuuskaupan strategioiden vahvistaminen. Tähän ryhmään kuuluvia asiakokonaisuuksia ovat mm. liiketoiminnan painotukset ja keskeiset toimintaperiaatteet. Asioita käsitellessään hallintoneuvosto ottaa huomioon SOK:n hallintoneuvostossa päätetyt S-ryhmän strategiset tahtotilat.

Kolmas hallintoneuvoston avaintehtävä on hallituksen ja toimitusjohtajan valinta. Lisäksi hallintoneuvosto asettaa nimeämisvaliokunnan valmistelemaan hallituksen jäsenien valintaa.

3.2.4 Hallintoneuvoston puheenjohtaja

Hallintoneuvoston kokouksen johtamisen lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajan keskeisiä tehtäviä ovat mm. valmistella hallintoneuvostolle esitettävät asiat yhdessä hallituksen kanssa sekä päättää yhdessä hallintoneuvoston ja hallituksen varapuheenjohtajien kanssa toimitusjohtajan palkka- ja muista eduista hallintoneuvoston tarvittaessa antamien ohjeiden mukaisesti.

3.2.5 Vuosi 2011

Hallintoneuvostossa oli v. 2011 15 jäsentä. Lisäksi hallintoneuvostoon kuului kaksi henkilöstön kolmeksi vuodeksi kerrallaan valitsemaa edustajaa.

Hallintoneuvosto kokoontui vuonna 2011 neljä kertaa. Hallintoneuvoston jäsenen palkkion oli v. 2011 160 euroa kultakin kokoukselta tai tehtävään kuuluvalta toimitukselta päivässä. Hallintoneuvoston puheenjohtajan erityispalkkio oli 845 euroa kuukaudessa ja varapuheenjohtajan erityispalkkio 210 euroa kuukaudessa. Lisäksi hallintoneuvoston jäsenet ovat oikeutettuja päivärahaan ja matkakustannusten korvaukseen osuuskaupan matkustussäännön mukaisesti.

3.2.6 Vuosi 2012

Hallintoneuvostossa on v. 2012 15 jäsentä. Lisäksi hallintoneuvostoon kuuluu kaksi henkilöstön kolmeksi vuodeksi kerrallaan valitsemaansa edustajaa.

Hallintoneuvoston jäsenet löytyvät oheisen linkin kautta: www.pko.fi (siirry osuuskaupan sivulle, valitse tietoa alueosuuskaupasta / hallinto ja johto / hallintoneuvosto).

3.3 Hallitus

3.3.1 Kokoonpano ja toimikausi

Hallituksen muodostavat toimitusjohtaja ja 4 hallintoneuvoston kalenterivuodeksi kerrallaan valitsemaa jäsentä. Viimeksi mainittujen tulee toimikauden alussa olla osuuskaupan jäseniä ja alle 65-vuotiaita sekä, mikäli mahdollista, asua osuuskaupan toimialueella. Hallitukseen valittavalla tulee olla liiketaloudellisten ja hallinnollisten asioiden

hyvä tuntemus. Hallituksen jäseneltä on saatava päivätty ja allekirjoitettu suostumus tehtävään.

Hallituksen puheenjohtaja on toimitusjohtaja osuuskunnan sääntöjen nojalla. Hallitus valitsee kalenterivuodeksi kerrallaan keskuudestaan varapuheenjohtajan, joka ei saa olla osuuskaupan palveluksessa. Hallituksen jäsenten enemmistö koostuu asiakasomistajien edustajista eli hallintohenkilöistä.

Osuuskaupan hallintoneuvosto, laajan omistuskentän edustajana, valitsee hallituksen jäsenet. Valinnan valmistelutyön tekee hallintoneuvoston valitsema hallituksen ulkopuolinen nimeämisvaliokunta. Omistajat saavat riittävän tiedon jäsenehdokkaista hallintoneuvoston jäsenten kautta, mikä on myös suosituksen tavoitteena. Hallintoneuvoston valintamenettely varmistaa omistajien vaikuttamismahdollisuudet hallituksen kokoonpanoon ja sitä kautta koko yhtymän toimintaan.

3.3.2 Tehtävät

Hallituksen tehtävänä on edustaa osuuskaupan etua huolellisesti ja hoitaa sen asioita osuuskuntalain, osuuskaupan sääntöjen, hallintoneuvoston vahvistaman ohjesäännön sekä edustajiston ja hallintoneuvoston antamien ohjeiden ja päätösten mukaisesti. Hallitus vastaa osuuskaupan liiketoiminnan menestyksellisyydestä. Hallituksen tärkeimmät tehtävät ovat:

- päättää osuuskaupan strategiat ja tavoitteet
- päättää vuosittain osuuskaupan taloudelliset kokonaistavoitteet ja tarvittavat toimintasuunnitelmat
- päättää investoinnit
- johtaa ja valvoo operatiivista liiketoimintaa.

Osuuskaupan hallinnointi- ja ohjausjärjestelmässä Corporate Governance -suosituksessa mainittujen valiokuntien tai niitä vastaavien elinten perustamisesta päättää hallintoneuvosto.

Hallituksen ulkopuolinen nimeämisvaliokunta on nähty hallituksen sisäistä nimitysvaliokuntaa tarkoituksenmukaisemmaksi osuustoiminnallisessa yrityksessä johtuen hallitus-hallintoneuvosto -hallintomallista. Hallituksen yhteyteen perustettava palkitsemisvaliokunta ei ole tarpeellinen, koska palkitsemiseen liittyvät päätökset tehdään hallintoneuvostossa.

3.3.3 Kokouskäytäntö, päätöksenteko ja itsearviointi

Hallitus kokoontuu tarpeen vaatiessa, kuitenkin vähintään kuusi kertaa vuodessa puheenjohtajan kutsusta. Hallitus on päätösvaltainen, kun puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja ja heidät mukaan lukien yhteensä yli puolet sen jäsenistä on saapuvilla. hallituksen kokoukset valmistelee toimitusjohtaja.

Hallituksen kokouksesta laaditaan päätöspöytäkirja, jonka hallitus hyväksyy allekirjoituksin seuraavassa kokouksessa. Hallitus arvioi säännöllisesti toimintaansa ja työskentelytapojansa tekemällä itsearvioinnin kerran vuodessa.

3.3.4 Vuosi 2011

Hallintoneuvosto valitsi 14.1.2011 hallitukseen 4 jäsentä, joiden toimikausi alkoi 1.1.2011 ja päättyi 31.12.2011.

Hallitus kokoontui 12 kertaa vuoden 2011 aikana ja jäsenten osallistumisprosentti oli 95 prosenttia. Osuuskauppaan työsuhteessa olevat hallituksen jäsenet eivät saaneet erillistä korvausta hallitustyöskentelystä.

Vuonna 2011 hallituksen jäseninä toimivat: (ammatti/titteli/nimi)

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| • toimitusjohtaja | Juha Kivelä (pj.) |
| • liiketoimintayksikönjohtaja | Kari Mononen (vpj.) |
| • asianajaja | Harri Kontturi |
| • koulutuskuntayhtymän johtaja | Ilkka Pirskainen |
| • hallintojohtaja | Marke Tyrväinen |

3.3.5 Vuosi 2012

Hallintoneuvosto valitsi 10.1.2012 hallitukseen 4 jäsentä, joiden toimikausi alkoi 1.1.2012 ja päättyi 31.12.2012.

Vuonna 2012 hallituksen jäseninä toimivat: (ammatti/titteli/nimi)

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| • toimitusjohtaja | Juha Kivelä (pj.) |
| • liiketoimintayksikönjohtaja | Kari Mononen (vpj.) |
| • asianajaja | Harri Kontturi |
| • koulutuskuntayhtymän johtaja | Ilkka Pirskainen |
| • hallintojohtaja | Marke Tyrväinen |

Hallintoneuvosto päättää hallituksen jäsenten palkkiot vuosittain. Hallituksen jäsenten kokouspalkkio v. 2012 on 275 € kokoukselta. Lisäksi maksetaan 550 €:n suuruinen kuukausikorvaus. Tehtävän hoitamiseen liittyvät toteutuneet matkakulut korvataan osuuskaupan matkustussäännön mukaisina.

3.4 Toimitusjohtaja

Osuuskaupalla on toimitusjohtaja, jonka tehtävänä on johtaa osuuskaupan toimintaa lain ja sääntöjen sekä hallintoelinten päätösten ja ohjeiden mukaisesti. Toimitusjohtajan ollessa estyneenä hänen sijaisenaan on hallintoneuvoston siihen määräämä henkilö.

Osuuskaupan palveluksessa oleva toimitusjohtaja toimii myös hallituksen puheenjohtajana. Tämä listattuja osakeyhtiöitä koskevasta suosituksesta poikkeava käytäntö on perusteltua, koska osuuskaupalla on hallintoneuvosto, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa. Lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtajalla on säännöissä määritellyjä valvontaan liittyviä erityistehtäviä.

Osuuskaupan hallintomallissa hallintoneuvosto nimittää toimitusjohtajan ja hyväksyy toimitusjohtajasopimuksen ehdot. Koska toimitusjohtaja on myös hallituksen puheenjohtaja, ei hänen nimitys voi olla hallituksen tehtävä, niin kuin listattuja osakeyhtiöitä koskeva suositus edellyttää.

Osuuskaupan toimitusjohtajana toimii Juha Kivelä.

Toimitusjohtajan sijainen on Antti Varis.

3.5 Johtoryhmä

Johtoryhmän tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa ja hallitusta tavoitteena koordinoida ja valmistella hallitukselle annettavia esityksiä. Näitä esityksiä ovat mm. osuuskaupan liiketoimintastrategiat, tavoitetasot, toimintasuunnitelmat ja budjetit sekä merkittävät investointi- ja realisointihankkeet. Johtoryhmällä ei ole lakiin tai osuuskaupan sääntöihin perustuvaa toimivaltaa. Johtoryhmä kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa.

3.6 Tytäryhtiöt

Tytäryhtiön hallitus valitsee yhtiön toimitusjohtajan, mutta valinta edellyttää osuuskaupan hallituksen hyväksynnän. Tytäryhtiöiden hallitusten jäsenet valitaan osuuskaupan toimi- tai luottamushenkilöistä. Osuuskaupan hallitus päättää esityksistä tytäryhtiöiden hallitusten jäseniksi kunkin yhtiön yhtiökokoukselle. Tytäryhtiöiden toimintaa ohjataan osuuskaupan hallituksen päättämin konserniperiaattein.

4 Tulos- ja suoritepalkkiojärjestelmä

Koko henkilöstö on tulos- tai suoritepalkkion piirissä ja lisäksi työryhmien henkilöstö on voittopalkkion piirissä. Johdon ja esimiesten kohdalla lyhyen tähtäyksen palkkiojärjestelmässä arviointijakso on yksi vuosi. Koko PKO:ssa on myös tarvittaessa mahdollisuus kannustepalkkion käyttöön erityistilanteissa. Tulos- ja palkkiojärjestelmän perusteet hyväksytetään joka vuosi hallituksessa.

Yli kaksi vuotta toimineiden yksiköiden osalta tulee tuloksen olla voitollinen tai laatu-
mittareiden osalta tulevat palkkiot ovat korkeintaan 50%:a maksimista.

4.1 Tulospalkkio

Tulospalkkion mittarit johdetaan kunkin organisaation strategioista ja tavoitteista tulokortin mukaisesti. Mittarinäkökulmat ovat asiakkaat, henkilöstö, prosessien tehokkuus ja talous. Suositusmittariston sisällä tehtävät painotukset ovat yritys- ja/tai toimipaikka-kohtaisia. Mittarit ovat sellaisia, joihin jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Tulospalkkio maksetaan kerran vuodessa liiketoiminnan luontaisen syklin mukaisesti. Yksilötulospalkkiosta laaditaan aina kirjallinen tulospalkkiosopimus.

4.2 Suoritepalkkio

Suoritepalkkiolla tarkoitetaan palkkaustapaa, jossa palkka on sovittu maksettavaksi tietyn suoritusnormin mukaisesti. Palkan määrä riippuu yksilön tai ryhmän välittömästä työsuorituksesta ja yksikköhinta on etukäteen sovittu. Suoritepalkkio voidaan maksaa 3-12 kertaa vuodessa.

4.3 Voittopalkkio

Voittopalkkiolla tarkoitetaan palkkiota, joka määräytyy yrityksen tuloksen perusteella samassa suhteessa kaikille yrityksen työntekijöille. Voittopalkkio ei ole sidoksissa henkilökohtaisiin tavoitteisiin tai niiden toteutumiseen. Voittopalkkio maksetaan kerran vuodessa, kiinteänä samansuuruisena palkkiona tai suhteessa tehtyihin työtunteihin.

4.4 Kannustepalkkio

Kannustepalkkio on tarkoitettu tilanteisiin, jossa henkilön huippusuoritus tai onnistuminen edellyttää nopeaa reagointia. Rahana myönnetty kannustepalkkio maksetaan tunnustusta seuraavan, normaalin palkanmaksun yhteydessä. Palkkiota ehdottaa esimies, joka hyväksyy ne omalla esimiehellään.

PKO:n palkkiojärjestelmä

	Tulos	Suorite	Voitto
Johtoryhmä	x	-	-
Keskijohto: Prisman, Sokoksen sekä hotellin johtaja. Alue- ja ryhmäpäälliköt, kukka-hautauspäällikkö	x	-	-
Esimiehet: Limy- ja ravintolapäälliköt, market-, keittiö-, siivous- ja Sokoksen ja Prisman myyntipäälliköt	x	-	-
Asiantuntijat: Talous-, ICT-, kiinteistö ja hr	x	-	-
Työryhmät	-	120€/kk	350€

5 Tilintarkastus

5.1 Valinta

Osuuskaupan edustajisto valitsee vuosittain tilintarkastajat seuraavalle tilikaudelle nimeämisvaliokunnan suorittaman valmistelun pohjalta.

Osuuskaupan tilinpäätöstä, konsernitilinpäätöstä, kirjanpitoa ja hallintoa tarkastamaan valitaan varsinaisessa edustajiston kokouksessa kolme hyväksyttyä tilintarkastajaa sekä kolme varatilintarkastajaa. Yhden tilintarkastajan ja tämän varatilintarkastajan on oltava SOK:n nimeämä hyväksytty tilintarkastaja tai tilintarkastusyhteisö.

Tytäryhtiöiden ja merkittävien osakkuusyhtiöiden tulee valita yhdeksi tilintarkastajakseen joku osuuskaupan tilintarkastajista.

5.2 Vuosi 2011

Vuonna 2011 tilintarkastajina toimivat SOK: nimeämä KHT-yhteisö Tilintarkastusotava Oy päävastuullisena tilintarkastajana KHT Matti Martikainen sekä HTM Seppo Åkerlund (varatilintarkastaja HTM Eeva Hiltunen) ja HTM Kauko Keränen (varatilintarkastajan HTM Mauri Mutanen).

5.3 Vuosi 2012

Vuonna 2012 tilintarkastajina toimivat SOK:n nimeämä KHT Matti Martikainen ja varatilintarkastajana KHT Esa Karttunen sekä paikallisina tilintarkastajina HTM Seppo Åkerlund (varatilintarkastaja HTM Eeva Hiltunen) ja HTM Kauko Keränen (varatilintarkastajan KHT Kaisa Tschokkinen).

6 Sisäinen valvonta/ -tarkastus ja riskienhallinta

Osuuskaupan hallituksella on vastuu toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, osuuskunnan hallinnosta sekä kirjanpidon, varainhoidon ja juoksevan hallinnon lainmukaisuudesta ja luotettavuudesta sekä riskienhallinnasta. Lisäksi toimitusjohtaja, toimialojen ja liiketoimintayksiköiden johtajat ja tytäryhtiöiden hallitukset toimitusjohtajineen toteuttavat liiketoiminnan ohjausta ja valvontaa päivittäisessä toiminnassa omalla vastuualueellaan.

Hallitus hyväksyy sisäisen tarkastuksen toimintaohjeen ja vuosittaisen toimintasuunnitelman. Tehdyistä tarkastuksista raportoidaan toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle.

7 Taloudellinen raportointi

Taloudellisten tavoitteiden toteutumista seurataan osuuskaupan ja myös S-ryhmän tavalla taloudellisten tunnuslukujen, trendien ja ennusteiden raportoinnilla. Kattavan sisäisen raportoinnin lisäksi osuuskauppa julkistaa säännöllisesti tiedot taloudellista menestyksestä ja liikevaihdon kehityksestä. Osuuskaupan vuosikertomus julkistetaan varsinaisessa edustajiston kevätkokouksessa seuraavan vuonna.

8 Muu tiedottaminen

Osuuskaupan viestinnästä vastaava huolehtii siitä, että asiakkaiden ja sidosryhmien käytössä on riittävästi oikeaa tietoa osuuskunnasta ja sen toiminnasta.

Tietoa on saatavilla pyydettyäessä kirjallisesti sekä internetissä olevien kotisivujen välityksellä. Koko S-ryhmän ja osuuskaupan tiedot ovat osoitteessa www.s-kanava.fi.

9 Corporate Governance -Statementin päivitys

Osuuskaupan Corporate Governance -Statement on nähtävillä osuuskaupan internet-sivuilla. Päivitys tehdään tarpeen vaatiessa, vähintään kerran vuodessa.