



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henriikka Jaatinen

Menestyvän maatalousyhtymän edellytykset

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Ruoka

Agrologi (Ylempi AMK), Ruokaketjun kehittäminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Ruoka

Tutkinto-ohjelma: Agrologi (ylempi AMK), Ruokaketjun kehittäminen

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Henriikka Jaatinen

Työn nimi: Menestyvä maatalousyhtymä

Ohjaaja: Jyrki Rajakorpi ja Risto Lauhanen

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 70

Liitteiden lukumäärä: 3

Maatalousyhtymiä perustetaan aiempaa enemmän. Koska verotusyhtymä ei ole yhtiömuoto, ei lainsäädäntö määrittele sen toimintaa. Verotusyhtymän toiminta perustuu osakkaiden välisiin sopimuksiin.

Opinnäytetyöhön on koottu verotusyhtymiä koskevaa lainsäädäntöä sekä teoriaa ihmissuhteista yhteisyrityksessä. Tutkimusosioon on haastateltu maatalousyhtymän osakkaita (6) sekä asiantuntijoita (5). Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mitkä tekijät ovat menestyvän maatalousyhtymän edellytyksiä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin tutkimushaastattelu, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelut litteroitiin ja suoritettiin sisällönanalyysi. Tutkimushaastatteluissa korostui osakkaiden välisten sopimusten tärkeyden lisäksi osakkaiden yhteiset tavoitteet, keskinäinen sopivuus yhteistyöhön ja osakkaiden vuorovaikutustaidot.

Opinnäytetyön liitteeksi on laadittu opas maatalousyhtymän perustamista suunnitteleville henkilöille. Oppaan tarkoituksena on aktivoida tulevia osakaskumppaneita miettimään omia henkilökohtaisia tavoitteitaan ja toiveitaan yhteisyrityksen tulevaisuudesta. Oppaan tehtävien tavoitteena on toimia pohjana yhtymäsopimuksen laatimiselle. Opasta on tarkoitus jakaa tiedoksi yhtymän perustamista suunnitteleville henkilöille. Oppaassa painotetaan osakkaiden välistä avoimuutta, luottamusta, hyviä vuorovaikutustaitoja ja yhteistyön edellytyksiä. Tarkoituksena on saada osakaskumppanit ymmärtämään näiden asioiden tärkeys menestyvän yhteisyrityksen lähtökohtana.

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä ProAgria Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdospalveluiden kanssa.

¹ Asiasanat: ihmissuhteet, maatalousyhtymä, verotusyhtymä, yhteisomistus, yhtymäsopimus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: Master's Degree Program in Food Chain Development

Specialisation:

Author/s: Henriikka Jaatinen

Title of thesis: Successful Agricultural Group

Supervisor(s): Jyrki Rajakorpi and Risto Lauhanen

Year: 2021

Number of pages: 70

Number of appendices: 3

Agricultural groups are being established in Finland more and more often. It is assumed that as the number of agricultural groups increases, they will also be dismantled more than before. This thesis provides a compilation of legislation relating to agricultural groups and information on the partners' relationships in joint ventures. The aim of the research interviews was to find out the prerequisites for a successful agricultural group. It is important for an agricultural group that there is trust, transparency, fairness and, above all, desire and ability to cooperate between the shareholders.

A guide for people planning to establish an agricultural group is set up as an appendix of the thesis. The purpose of the guide is to activate future shareholder partners to think about their own personal ambitions and hopes for the future of the joint venture. The aim of the tasks in the guide is to serve as a basis for the establishment of a consortium agreement. The guide emphasises transparency, confidence, good interaction skills and conditions for cooperation between the shareholders. The purpose is to make the shareholder partners understand and internalise the importance of these issues as a starting point for a successful joint venture.

¹ Keywords: agricultural group, contracts, joint venture, relationship

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet.....	8
1.2 Teoreettinen viitekehys	9
2 VEROTUSYHTYMÄT	11
3 YHTYMÄN SYNTYMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	12
4 YHTYMÄN TOIMINNAN SÄÄTELY	14
4.1 Yhtymäsopimus.....	15
4.2 Yhteisomistajan ulosmittaus	16
5 YHTYMÄN VEROTUS.....	17
5.1 Veroilmoitus	17
5.2 Yhtymäosuudet	17
5.3 Yhtymäselvitys	18
5.4 Maa- ja metsätalouden puhdas tulo.....	18
5.5 Osakkaan pääoma- ja ansiotulo	19
6 VEROTUSYHTYMÄN PURKAMINEN	20
6.1 Sovintojako	20
6.2 Halkominen	21
6.3 Pesänjakajan tekemä jako	23
6.4 Hallinnanjakosopimus	23
6.5 Välimiesmenettely	25
7 OMISTAJANVAIHDOS VEROTUKSESSA	27
7.1 Tuloverolaki (30.12.1992/1535).....	27

7.1.1	Maatalouden kiinteä omaisuus.....	27
7.1.2	Maatalouden irtain omaisuus	28
7.1.3	Tasausvaraus	29
7.2	Metsätalouden omaisuus	30
7.2.1	Metsävähennys.....	30
7.2.2	Menovaraus	31
7.3	Varainsiirtoverolaki (29.11.1996/931)	32
7.4	Perintö- ja lahjaverolaki (12.7.1940/378)	32
8	IHMISSUHTEET YHTEISYRITYKSESSÄ	33
8.1	Yhteistyö ja vuorovaikutus.....	33
8.2	Yksilön hyvinvointi ja toimiva työyhteisö	35
8.3	Konfliktit ja ristiriidat.....	37
9	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU	39
9.1	Kvalitatiivinen haastattelututkimus.....	39
9.2	Tutkimuksen kohdejoukko	41
9.3	Käytännön järjestelyt.....	41
9.4	Aineiston käsittely	42
9.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
10	TUTKIMUSTULOKSET	47
10.1	Osakkaiden välinen yhteistyö	47
10.1.1	Yhteiset tavoitteet	48
10.1.2	Osakkaiden sopivuus keskinäiseen yhteistyöhön	49
10.1.3	Osakkaiden vuorovaikutus.....	52
10.2	Osakkaiden väliset sopimukset	54
11	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
12	POHDINTA.....	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	70

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	10
Kuvio 2. Verotusyhtymän maatalouden ja metsätalouden tulonjako ja verotusmenettely.	19
Kuvio 3. Työhyvinvoinnin porrasmalli.....	35
Kuvio 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit.....	36
Kuvio 5. Yhteistyön ristiriitojen ratkaisu.....	38
Kuvio 6. Tutkimusprosessi.	39
Kuvio 7. Tutkimushaastattelun pää- ja yläluokat.....	47
Kuvio 8. Työhyvinvoinnin portaat maatalousyhtymässä	61
Kuvio 9. Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen liittyvät avainsanat.....	62
Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista.	43
Taulukko 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista.....	44
Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.	45

Käytetyt termit ja lyhenteet

Kiinteistö	Tila tai tontti. Kiinteistö käsittää siihen kuuluvan alueen, osuudet, rasitteet ja oikeudet.
Määräala	Kiinteistön rajoiltaan määritettyä alaa.
Määräosa	Osuus kiinteistöstä, esimerkiksi $\frac{1}{2}$ tai $\frac{2}{3}$.
Oikeushenkilö	Henkilöiden tai pääomien yhteenliittymä, jolla on oikeuksia tai johon saattaa kohdistua vastuuta. Esimerkiksi valtio tai osakeyhtiö.
Ositus	Suoritetaan aviopuolisoiden kesken avioliiton purkauduttua.
Osituskirja	Laaditaan osituksen toimittamisesta.
Perinnönjakokirja	Laaditaan perinnönjaossa. Osoittaa mitä omaisuutta kukin kuolinpesän osakas saa.
Pesänjakaja	Käräjäoikeuden määräämä toimija omaisuuden jakamiseksi.
Yleislaki	Laki, joka jolla annetaan tiettyä toimintaa koskevat yleiset säännökset.

1 JOHDANTO

Suomessa maatilojen määrä vähenee nopeasti. Vuosien 2010–2019 aikana tilamäärä tippui vajaasta 59 500 tilasta 46 800 tilaan. Maatilojen määrän vähentyessä maatalousyhtymien suhteellinen osuus on kasvanut. Vuonna 2010 kaikista maatilayrityksistä maatalousyhtymien osuus oli 6,9 %, kun vuonna 2019 vastaava luku oli 8,6 %. (Luonnonvarakeskus, [viitattu 28.1.2021].)

Kuten maatalousyhtymien, myös metsäyhtymien suhteellinen osuus metsätalouden harjoittajista on kasvanut viime vuosina. Vuodesta 2010 vuoteen 2016 yksityisten metsänomistajien, jotka omistavat yksin tai yhdessä puolisoiden kanssa, määrä on noussut 4,3 %. Metsäyhtymien määrä on noussut samalla ajanjaksolla 16,5 %. Vuonna 2016 metsänomistajia, jotka omistavat metsää yksin tai yhdessä puolison kanssa oli n. 307 000 henkilöä. Verotusyhtymän kautta metsätaloutta harjoitti n. 155 000 henkilöä. Noin 158 000 henkilöä oli metsätalouden harjoittajia kuolinpesän kautta. (Luonnonvarakeskus, [viitattu 15.8.2021].)

Yleensä verotusyhtymä on maatalousyhtymä, joka purkautuu, kun toteutetaan sukupolvenvaihdoksen toinen vaihe. Maatalous- ja metsäyhtymiä puretaan myös muista syistä, kuten taloudellisiin tai ihmissuhteisiin liittyvien ongelmien seurauksena. On oletettavaa, että verotusyhtymien lukumäärän kasvaessa, myös purkamisia tullaan tekemään aiempaa enemmän.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Sain idean opinnäytetyön aiheeseen ProAgria Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdospalveluista. Verotusyhtymien purkaminen koetaan monimutkaisena sekä juridisesta että ihmissuhteiden näkökulmasta. Purkamisia vaikeuttaa myös se, että verotusyhtymiä koskevaa kirjallisuutta on tarjolla vähäisesti. Myös lainsäädäntö on verotusyhtymien osalta niukkaa. Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin perehtyä verotusyhtymien toiminnan edellytyksiin juridisesta sekä ihmissuhteiden näkökulmasta. Teoriaosioon on koottu verotusyhtymiin sovellettavaa lainsäädäntöä ja teoriaa ihmissuhteista yhteisyrityksessä. Haastattelututkimuksessa selvitettiin, miten yhteisistä käytännön pelisäännöistä verotusyhtymässä on sovittu, ja mitkä ovat olleet omiaan luomaan ristiriitoja osakkaiden välille. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä seikat tulisi sopia jo ennen verotusyhtymän

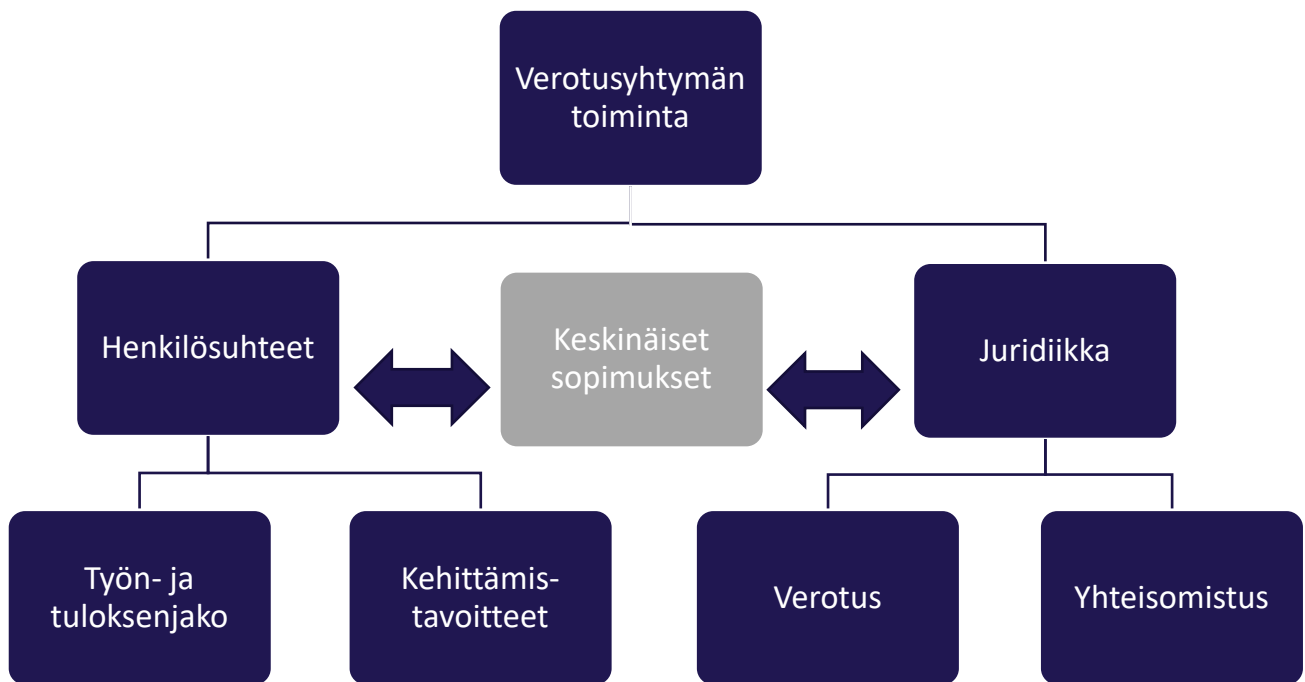
perustamista. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: **Mitkä ovat menestyvän maatalousyhtymän edellytykset?** Alatutkimuskysymyksiä ovat: **Mitä tulee ottaa huomioon maatalousyhtymää perustettaessa? Miten ehkäistään osakkaiden väliset ristiriidat?**

Opinnäytetyön pohjalta koottiin Menestyvä maatalousyhtymä -opas (liite 3), jota voidaan hyödyntää verotusyhtymiin liittyvässä asiantuntijatyössä sekä jakaa tiedoksi maatalousyrittäjille ja sidosryhmien edustajille. Opas rakennettiin opinnäytetyön tutkimustuloksia hyödyntäen. Oppaan tarkoituksena on kannustaa maatalousyhtymän osakkaita pohtimaan yhteisyrityksen menestymisen edellytyksiä ja tekemään sopimuksia, jotka palvelevat sekä osakkaita yksilöinä että liiketoimintaa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on ProAgria Etelä-Pohjanmaa, jonka asiakkaina on maatalous- ja maaseutuyrityksiä. ProAgria tarjoaa asiakkailleen päivittäiseen toimintaan, kehittämiseen ja johtamiseen kuuluvia asiantuntijapalveluita. ProAgrian strategisena tavoitteena on parantaa asiakkaiden kilpailukykyä sekä varmistaa maaseudun elinvoimaisuus. ProAgria Etelä-Pohjanmaa muodostaa muiden alueellisten ProAgrioiden ja ProAgria Keskusten Liiton kanssa valtakunnallisen maaseudun asiantuntijaverkoston. Opinnäytetyö tehtiin palvelemaan asiantuntijatyötä ProAgria Etelä-Pohjanmaan omistajavaihdospalveluissa.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Verotusyhtymän toiminnan edellytykset koostuvat henkilösuhteista ja juridiikasta. Molempiin osa-alueisiin vaikuttavat osakkaiden keskinäiset sopimukset. Henkilösuhteisiin vaikuttavat osakkaiden väliset työn- ja tuloksenjako sekä yritystoiminnan kehittämisen tavoitteet. Verotus ja yhteisomistusten lainsäädäntö ohjaa verotusyhtymän toimintaa juridisesti.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

2 VEROTUSYHTYMÄT

Tuloverolain (30.12.1992/1535) 2 luvun 4 §:n mukaan verotusyhtymällä tarkoitetaan kahden tai useamman henkilön muodostamaa yhteenliittymää, jonka tarkoituksena on kiinteistön viljely tai hallinta. Aviopuolisot tai aviopuolisoiksi rinnastettavat eivät kuitenkaan muodosta yhtymää. Koska verotusyhtymä ei ole erillinen oikeushenkilö, se ei voi hankkia omaisuutta tai ottaa velkaa. Tämän takia jokainen osakas vastaa omasta omaisuudestaan ja esimerkiksi sen vahinkovakuuttamisesta. Lisäksi verotusyhtymässä osakkaat vastaavat myös omista sitoumuksistaan, joten he eivät voi velvoittaa toimillaan muita osakkaita. (Yhtymäopas 2019, 3.) Verotusyhtymiä kutsutaan toiminnan luonteen mukaisesti maatalousyhtymiksi, metsätalousyhtymiksi tai kiinteistöyhtymiksi (Verohallinto 2013a).

Maatalousyhtymä. Maatilan yhteisomistus tai viljely yhteiseen lukuun on lähtökohtana maatalousyhtymän muodostumiselle. Maatalousyhtymä voi harjoittaa maatalouden lisäksi myös metsätaloutta, jolloin se jakaantuu maatalouden tulolähteen lisäksi muun toiminnan tulolähteeseen eli henkilökohtaiseen tulolähteeseen (Verohallinto 2013; Yhtymäopas 2019).

Metsäyhtymä. Kun kaksi tai useampi henkilö omistavat yhdessä metsää sisältäviä kiinteistöjä, syntyy metsäyhtymä. Samalla henkilöllä voi olla metsäyhtymän osuuden lisäksi myös yksin tai yhdessä puolison kanssa omistettavia metsäkiinteistöjä, jotka eivät kuulu yhtymään. Puolisoiden yhdessä omistavat metsäkiinteistöt kuitenkin verotetaan samoin kuin yhtymästä saatu tulo. (Verohallinto 2013b.)

Kiinteistöyhtymä. Ennen 1.1.2020 kiinteistöyhtymä on syntynyt kiinteistön yhteisomistuksen tai -hallinnan perusteella. Nykyään Verohallinto ei enää muodosta kiinteistöyhtymää. Ennen 1.1.2020 perustetut kiinteistöyhtymät on myös lakkautettu, lukuun ottamatta arvonlisäverolliseksi hakeutuneita yhtymiä. Muutoksen jälkeen kiinteistön vuokratulot ja -kulut ilmoitetaan kunkin omistajan omalla veroilmoituksella. (Verohallinto 2021a.)

3 YHTYMÄN SYNTYMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Maatalous- tai metsäyhtymät muodostuvat käytännössä usein siten, että

1. vanhemmat luovuttavat kahdelle tai useammalle lapselleen yhteiseksi maata.
2. kuolinpesän osakkaat jakavat tai osittavat kuolinpesän tilat, mutta jatkavat toimintaa yhteiseen lukuun.
3. vanhemmat tai toinen heistä luovuttaa osan tilasta jatkajalle, ja loppuosan myöhemmin.
4. sisarukset, avopuolisot (ei kuitenkaan tuloverolain (30.12.1992/1535, 7 § mukaisesti pysyvästi yhdessä asuvat avopuolisot, joilla on yhteinen lapsi) tai muut toisilleen tutut henkilöt hankkivat yhteisesti maata tai muuten harjoittavat maataloutta yhteiseen lukuun.
5. eronneet aviopuolisot jatkavat maa- ja metsätalouden harjoittamista ennen varsinaista ositusta. (ProAgria Etelä-Savo 2021.)

Verohallinnon (2013a) mukaan yleisemmin maatalousyhtymän muodostavat vanhemmat yhdessä lapsen tai lapsien kanssa tai sisarukset keskenään. Vanhemman tai vanhempien ja lapsen tai lasten kesken syntynyt maatalousyhtymä on usein vaiheittaisen sukupolvenvaihdon muutamana vuoden kestävä välivaihe tilan omistajanvaihdoksessa. Yhtymää perustettaessa on usein selvä käsitys yhteisomistuksen kestosta, tilan toiminnasta, työpanoksen käytöstä ja tulonjakamisesta yhtymän toiminnan aikana. (Yhtymäopas 2019, 5.)

Maatalousyhtymä muodostuu myös silloin, kun vähintään kaksi henkilöä sijoittavat varallisuuttaan yhdessä harjoitettavaan maatalouteen. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, kun kaksi maatalousyrittäjää viljelevät omia tilojaan yhteisiä koneita käyttäen. (Yhtymäopas 2019, 6.) Maatalousyhtymä ei edellytä yhteisomistajuutta, vaan osakkaaksi voi tulla luovuttamalla yhtymän käyttöön yksinomistamaa varallisuutta. Jos maatalousyhtymään sijoitettava omaisuus on ainoastaan irtainta omaisuutta, täytyy henkilön myös työskennellä yhteisen maatalouden hyväksi. Kiinteän omaisuuden osalta työpanosvelvoitetta maatalousyhtymän syntymiseksi ei ole. (Verohallituksen kannanottoja yritysverokysymyksiin 2007.) Koska maatalousyhtymän osakkuus edellyttää aina sijoitettua varallisuutta, ei esimerkiksi maatalousyhtymän osakkaan puoliso voi olla osallinen yhtymään pelkästään työpanoksen perusteella (Yhtymäopas 2019, 3–4). Lainsäädäntöön ei ole kirjattu minkä suuruinen pääomapanos riittää täyttämään osakkuusvaatimukset. Irtaimen omaisuuden osalta verohallinto on linjannut, että irtaimen

osuuden arvo tulee olla yleensä yli 10 % koko yhtymän käytössä olevasta irtaimen arvosta. Verohallinto on myös linjannut, että yhtymän käyttöön luovutettavan peltoalan tulee olla yli 2 hehtaaria. Kuitenkin erikoisviljelyssä pinta-ala voi olla pienempikin. Määräosin omistetusta kiinteistöstä muodostuu aina yhtymä, ellei kyseessä ole aviopuolisot tai niihin rinnastettavat puolisot. (Verohallituksen kannanottoja yritysverokysymyksiin 2007.) Ulkopuoliselta vuokratun pinta-alan tulee olla yli 20 % koko yhtymän käytössä olevasta peltopinta-alasta (Yhtymäopas 2019, 3–4).

Kuolinpesän osalta verotusyhtymä syntyy, kun kuolinpesän osakkaat tekevät keskinäiseen sopimukseen perustuvan määräosaisen osituskirjan lesken ja perillisten kesken tai määräosaisen perinnönjakokirjan perillisten kesken. Hallinnan jakoa tai reaalista jakoa ei edellytetä. (Kiviranta & Kiviranta 2021, luku 8.)

Metsäyhtymä edellyttää käytännössä aina määräosaista yhteisomistusta.

4 YHTYMÄN TOIMINNAN SÄÄTELY

Lainsäädännöstä ei löydy kovinkaan montaa verotusyhtymän toimintaa säätelevää lakia. Verotusyhtymän määritelmän lisäksi tuloverolaissa on maininta, ettei yhtymä ole erillinen verovelvollinen. Verotusyhtymä ei ole yhtiömuoto, joten mikään lainsäädäntö ei määrittele sen toimintaa. (Kuja-Lipasti 2019b.) Lisäksi lakiin on kirjattu, miten menetellään tilanteessa, jossa yhteisomistaja ulosmitataan.

Yhtymän osakkaiden välisiä suhteita ei ole erityislailailla säännelty, mutta yhteisomistussuhteita säätelee yleislakina laki eräistä yhteisomistussuhteista (25.4.1958/180), jota voidaan soveltaa lähtökohtaisesti kahden tai useamman henkilön muodostamaan yhtymään. Yhteisomistuslaki on tahdonvaltaista eli dispositiivista, joten omistussuhteen osapuolet voivat poiketa siitä keskinäisin sopimuksin. (Mikkola 2017, 2–3.)

Yhteisomistuslaissa (25.4.1958/180, 2–4 §) määritellään muun muassa, että yhteisomistajien osuudet ovat keskenään samansuuruiset, jollei muuta näytetä. Laissa mainitaan myös, että yhteisomistajan oikeus yhteisomistusesineen hallintaan määrittyy omistusosuuden suuruuden mukaan. Lisäksi lain mukaan yhteisomistajalla on oikeus toisia yhteisomistajia kuulematta luovuttaa osuutensa tai hakea siihen kiinnityksiä tai perustaa siihen panttioikeuksia ja muutenkin määrätä osuudestaan. Yhteisomistajalla on myös oikeus käyttää yhteistä esinettä hyväkseen sellaisella tavalla, että hänen toimenpiteensä eivät loukkaa muiden yhteisomistajien vastaavia etuja ja oikeuksia. Sellaisiin oikeustoimiin, jotka koskevat omistusoikeutta kokonaisuudessaan, ei yhteisomistaja voi ryhtyä ilman muiden yhteisomistajien suostumusta. Näitä oikeudellisia määräämistöimiä ovat esimerkiksi luovutus ja panttaus (Hallinnanjakosopimus, [viitattu 1.4.2021]).

Laki eräistä yhteisomistussuhteista (25.4.1958/180) on lyhyt säädös, jossa on nimetty vain yleiset yhteisomistajuuteen liittyvät periaatteet ja näin ollen keskinäisen sopimuksen tekeminen on merkittävässä asemassa. Toimiva yhteisomistajuus edellyttää osakkailta hyvää yhteistyökykyä sekä halua ja kykyä sopia yhteisomistajien oikeusasemaan vaikuttavista tarkentavista ja täsmentävistä sopimusehdoista. Sopimukset turvaavat myös yhteisomistajan asemaa suhteessa kolmansiin. (Mikkola 2017, 2.)

Yhteisomistajuutta on sekä määräosaista että jaotonta. Yleisimmin yhteisomistajuus on määräosaista, jolloin omistusosuus jakautuu määräosiin, esimerkiksi 1/2 tai 2/3 osuuksiin.

Jaoton yhteisomistus on yleisintä kuolinpesissä tai avoimessa yhtiössä. Laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä (29.4.1988/389, 3§) määrittää avoimen yhtiön olevan itsessään oikeuskelpoinen, joten suoranaisestä yhteisomistajuudesta ei ole kyse. Tällöin omistajana on avoin yhtiö ja omistajien varallisuuteen kuuluu omistusoikeus yhtiöstä. (Kaisto & Tepora 2012, 273.)

4.1 Yhtymäsopimus

Yhteisomistajien kesken sopimuksen teossa noudatetaan yleisiä sopimusoikeudellisia periaatteita. Sopimusoikeuden lähtökohtana on sopimusvapaus. Se tarkoittaa pelkistetysti, että henkilöllä on oikeus tehdä sopimuksia valitsemansa osapuolen kanssa, päättää sopimuksen sisällöstä ja missä muodossa sopimus tehdään. Suullinen sopimus on yhtä pätevä kuin kirjallinenkin. Henkilöllä on myös oikeus kieltäytyä sopimuksen tekemisestä. Sopimusvapauteen liittyy sopimuksen sitovuuden periaate; sopimus sitoo sellaisena kuin se on tehty. Sopimuksen sitovuus johtaa siihen, ettei toinen osapuoli voi yleensä muuttaa sopimuksen ehtoja yksipuolisesti. Sopimuksen osapuolilla on myös lojaliteettivelvoite- ja oikeus toisiaan kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että osapuolilla on velvollisuus ottaa vastapuolen edut kohtuullisesti huomioon. Lojaliteettivelvollisuuden vaatimus korostuu yhteistoimintaa edellyttävissä sopimuksissa. (Karttunen ym. 2017, 111–118.)

Yhteisomistajien välisen sopimuksen tekeminen on suositeltavaa. Sopimukset voivat olla sisällöltään yksilöllisiä, kunhan ne kunnioittavat lakia ja ovat sopijaosapuolille kohtuullisia. Niissä voidaan esimerkiksi määrittää esineen hallintaa sekä yhteisomistuksen purkamisedellytyksiä. Sopimuksessa kannattaa määritellä myös se, sitooko yhteisomistajien kesken tehty sopimus kolmansia osapuolia esimerkiksi tilanteessa, jossa yhteisomistaja myi osuutensa edelleen kolmannelle. (Kuja-Lipasti 2019b; Mikkola 2017, 93.)

Verotusyhtymien kannattaa laatia yhtymäsopimus, jossa määritellään yhtymän toiminnan tavoitteet sekä sovitaan päälinjat tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi sopimukseen kannattaa kirjata osakkaiden yhtymään sijoittamat pääoma- ja työpanokset. Sopimuksen tulee olla joustava, jotta se mahdollistaa ajan kuluessa väistämättä eteen tulevat muutokset. Erityisen tärkeää on sopimukseen kirjata yhtymän tuloksenjako. Sopimusta tehtäessä on otettava huomioon myös se, miten mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan. Sopimuksessa voi olla merkintä sopimusrikkomuksen korvaamisesta. Olennaista on se, että yhtymäsopimuksessa

otetaan kantaa siihen, miten menetellään, jos yhtymä halutaan purkaa. Erityisesti on sovittava, miten omaisuus arvostetaan jakotilanteessa. (Kuja-Lipasti 2019b.)

4.2 Yhteisomistajan ulosmittaus

Aiemmin mainittujen lainkohtien lisäksi yhteisomistusta käsitellään ulosottokaassa (L 15.6.2007/705). Lain 4 luvun 71 §:ssä on maininta, että määräosin omistetusta kiinteistöstä tai irtaimesta omaisuudesta voidaan ulosmitata velallisen osuus, kunhan muille yhteisomistajille asiasta ilmoitetaan. Lain 72 § määritetään, että ulosottomies erottaa velallisen kuuluvan osuuden. Jollei tämä ole mahdollista, voi ulosottomies hakea tilan halkomista tai käynnistää omaisuuden muun jakomenettelyn. Jakamisesta aiheutuneet kulut otetaan velallisen osuudesta. Jollei osuuden erottaminen tai jakaminen ole mahdollista, voi ulosottomies vaatia velallisen osuuden myytäväksi. Lain 73 §:n mukaan määräosin omistettu kiinteistö tai ertain esine saadaan ulosmitata, vaikkei se vastaa hakijan saatavasta, kunhan pykälässä mainitut edellytykset täyttyvät. Ensimmäisenä edellytyksenä on, että koko kiinteistön tai esineen myynnistä saadaan korkeampi hinta, kuin myymällä vain velallisen osuus. Toisena edellytyksenä on, että velkojan saatava ei todennäköisesti kerry pelkästä velallisen osuuden myynnistä. Kolmas edellytys on, että ulosmittauksen merkitys ei ole epäsuhdassa siitä aiheutuvaan haittaan nähden. Yhteisomistuksessa olevan kiinteistön tai esineen ulosmittauksen ja myynnin jälkeen yhteisomistaja saa määräosuuttaan vastaavan osan kauppahinnasta.

Koko kiinteistö tai ertain omaisuus on ulosmitattavissa, vaikka laissa mainitut edellytykset eivät täyty, jos kaikki yhteisomistajat antavat siihen suostumuksensa. Yhteisomistettua omaisuutta ei saa ulosmitata tilanteissa, joissa osapuolten kesken on tehty hallinnan jaosta sopimus. (L 15.6.2007/705, luku 4, 73 §.) Hallinnanjakosopimuksesta kerrotaan edempänä.

Ulosottokaaren (L 15.6.2007/705) 5 luvun 81 §:ssä on erityissäädos, jolla pyritään huomioimaan muiden yhteisomistajien intressit (Kaisto & Tepora 2012, 285). Pykälän mukaan yhteisomistajalla on oikeus esittää tarjous ulosmitatusta osuudesta. Laissa on määritelty ehdot, joiden mukaisesti korkein tarjous voidaan hyväksyä.

5 YHTYMÄN VEROTUS

Tuloverolaissa (30.12.1992/1535, 15 §) on säädetty, ettei yhtymä ole erillinen verovelvollinen. Kuitenkin laki verotusmenettelystä (18.12.1995/1558, 52 §) määrittää, että vastuu yhtymän tulon ja varallisuuden perusteella osakkaalle määrättävästä verosta on yhtymällä. Verotusyhtymä on siis laskennallinen verotusyksikkö, jossa kaikki osakkaat ovat verotuksellisesti yhteisvastuullisia. Verotusyhtymälle vahvistetaan erikseen maatalouden puhdas tulos tai tappio. Toisien sanoen verotusyhtymän harjoittama maatalous muodostaa oman tulonlähteen osakkailleen. Arvonlisäverolaki (30.12.1993/1501, 13§) määrittää yhtymän olevan arvonlisäverovelvollinen, mutta myöhemmin lain 148 §:ssä mainitaan, että osakkaat ovat verosta yhteisvastuullisia.

Verotusyhtymä ei voi harjoittaa elinkeinotoimintaa. Tappion vähennyskelpoisuuden osalta verotusyhtymä erottuu edukseen verrattuna elinkeinoyhtymään, joka ei saa vähentää tappiota osakaskohtaisesti, ei edes purku- tai lopettamistilanteessa. (Kiviranta & Kiviranta 2021.)

5.1 Veroilmoitus

Laki verotusmenettelystä (18.12.1995/1558, 9§) määrittää, että verotusyhtymän veroilmoituksen antaminen on yhtymän osakkaan velvollisuus. Toisien sanoen jokaisella osakkaalla on yhtäläinen vastuu veroilmoituksen jättämisestä (Kiviranta & Kiviranta 2021, 16). Maatalouden veroilmoitus on aina annettava, vaikka ilmoitettavaa ei olisikaan. Metsätalouden osalta laki ei velvoita antamaan veroilmoitusta sellaisena vuotena, kun metsätalouden tuloa, vähennyksiä tai muita verotukseen vaikuttavia tietoja ei ole. (L 18.12.1995/1558, 7§.)

5.2 Yhtymäosuudet

Maatalouden tulos jakautuu osakkaiden kesken työpanoksen perusteella, mutta myös pääomapanoksen osuus on otettava huomioon. Metsätalouden osalta yhtymän osakkaan tulo-osuus määräytyy omistuosuuden mukaisesti. (Kiviranta & Kiviranta 2021, 8.) Jokaiselle yhtymän osakkaalle on jaettava verotuksessa maatalouden tuloa, jotta yhtymän toimintaa katsotaan harjoitettavan yhteiseen lukuun (Yhtymäopas 2019, 4). Kivirannan ja Kivirannan (2021, 8) mukaan on jossain määrin ongelmallista, miten maatalouden puhdas tulo jaetaan siten, että sekä työpanos että pääomapanos otetaan huomioon. He jatkavat, että

kiinteistövarallisuuden lisäksi on otettava huomioon myös irtaimen omaisuuden muodossa yhtymän käyttöön luovutettu pääomapanos.

5.3 Yhtymäselvitys

Verotusta toimitettaessa on annettava verottajalle selvitys, miten tulo jaetaan osakkaiden kesken. Lähtökohtaisesti tulo jaetaan kuten osakkaat ovat yhtymäselvityksessä ilmoittaneet, mutta verohallinto on saattanut poiketa osakkaiden vaatimuksesta, mikäli sitä on pidetty ilmeisen virheellisenä (Kiviranta & Kiviranta 2021, 8).

5.4 Maa- ja metsätalouden puhdas tulo

Maatilatalouden tuloverolaissa (15.12.1967/543, 4§) määritellään maatalouden puhtaaksi tuloksi rahana tai rahanarvoisena etuutena saatujen tulojen ja tulon hankkimisesta tai säilyttämisestä aiheutuneiden menojen erotus. Yhtymän maatalouden puhtaan tulon jakamisen jälkeen korkomenot vähennetään osakaskohtaisesti (Tuloverolaki 30.12.1992/1535, 15§).

Metsäyhtymälle tai lisäksi metsätaloutta harjoittavalle maatalousyhtymälle vahvistetaan muun toiminnan puhdas tulo tai tappio. Tuloverolain mukaiseen muuhun toimintaan kuuluvat metsätalouden pääomatulojen lisäksi muut vuokratulot kuin maatalouteen liittyvät. (Kiviranta & Kiviranta 2021, 8.)

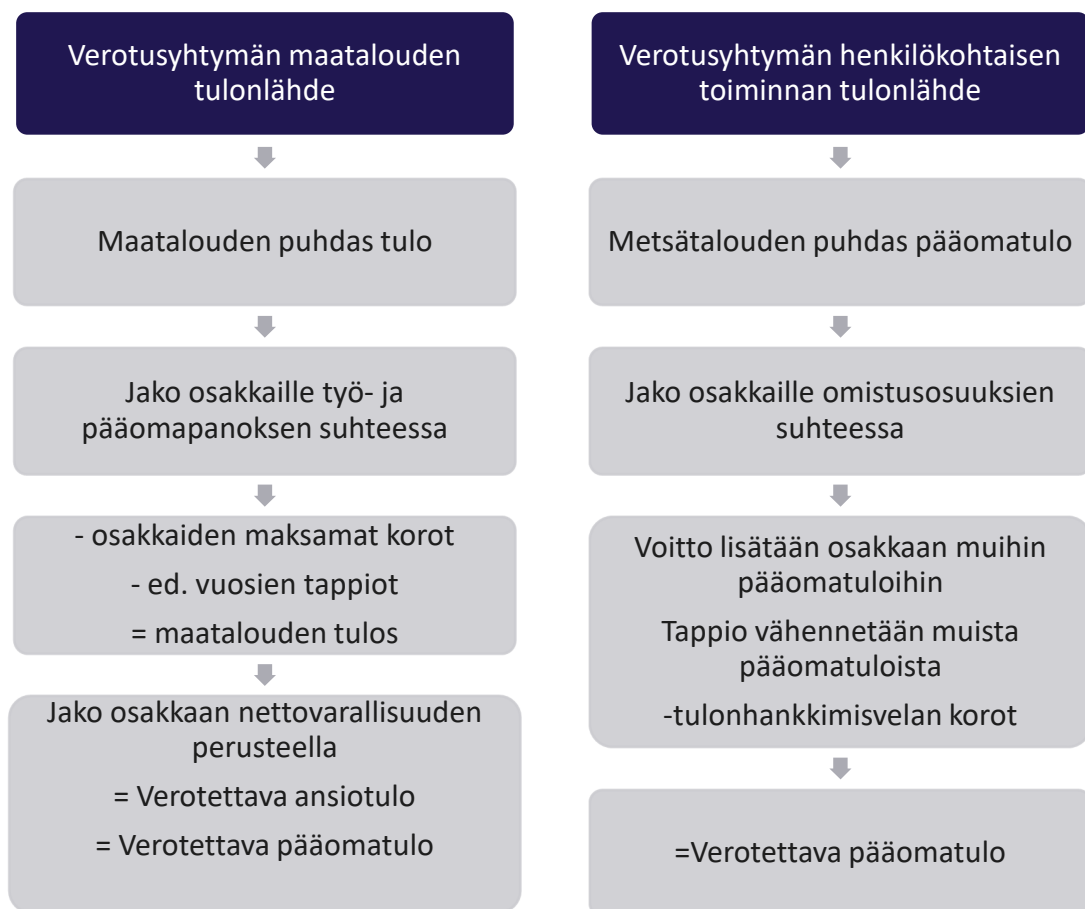
Tuloverolain (30.12.1992/1535) 32 §:n mukaan veronalaista pääomatuloa on omaisuuden tuotto, kuten metsätalouden pääomatulo, joka määritellään lain 43 §:n mukaisesti. Pykälän mukaan siihen luetaan puunmyyntitulo, saadut vakuutuskorvaukset, tuet ja avustukset. Lain 54 §:n mukaisesti pääomatuloista voidaan vähentää tulonhankkimisesta ja säilyttämisestä aiheutuneet menot. Lisäksi metsätalouden pääomatuloista voidaan vähentää hankintatyön arvo sekä metsävähennys (L 30.12.1992, 43 §, 55 §).

Metsätalouteen liittyvän velan korot vähennetään osakaskohtaisesti osakkaalle omistusosuuden mukaisesti kohdistetusta metsätalouden puhtaasta tulosta tai muusta pääomatulosta.

5.5 Osakkaan pääoma- ja ansiotulo

Tuloverolain (30.12.1992/1535, 39§) mukaan osakkaan osuus maatalousyhtymän tuloksesta maatalouteen kohdistuvien korkomenojen ja aiempien vuosien osakkaan yhtymän maatalouteen kohdistettujen vahvistettujen tappioiden vähentämisen jälkeen jaetaan pääoma- ja ansiotuloksi. Lain mukaisesti osakkaan vaatimuksesta pääomatulona verotetaan se osa, joka vastaa 10 % tai 20 % yhtymävarallisuudesta laskettua vuotuista tuottoa. Loppuosa verotetaan ansiotulona. Maatalouden tulo on myös mahdollista vaatia kokonaan ansiotulona verotetuksi. Laki varojen arvostamisesta verotuksessa (22.12.2005/1142, 4 luku, 19–27§) määrittää, että osakkaan yhtymävarallisuus eli nettovarallisuus lasketaan verovuotta edeltäneen vuoden lopun tilanteen mukaisesti lain määrittämällä tavalla.

Kuviossa 2 on havainnollistettu verotusyhtymän maatalouden sekä metsätalouden puhtaan tulon jako sekä verotusmenettely.



Kuvio 2. Verotusyhtymän maatalouden ja metsätalouden tulonjako ja verotusmenettely.

6 VEROTUSYHTYMÄN PURKAMINEN

Yhtymän toiminta loppuu, kun toiminta yhteiseen lukuun lopetetaan ja osakkaat ottavat oman omaisuutensa pois yhtymän käytöstä. Toiminnan loppumisesta on tehtävä ilmoitus Verohallinnolle lomakkeella Y5. Yhtymän veroilmoitus 2Y (tai 2C, jos kyseessä on metsäyhtymä tai maatalousyhtymä harjoittaa myös metsätaloutta) annetaan sen vuoden alusta siihen päivään saakka, kun yhtymän toiminta loppuu, eikä yhtymälle osoitettuja tuloja tai menoja enää tule. (Yhtymäopas 2019, 7–8.) Kesken verovuoden tapahtuva osakkaiden muutos tulee ottaa huomioon verotusta toimittaessa. Jos yksi osakas luopuu osakkuudestaan tai yhtymään tulee uusi osakas, ja muut jatkavat yhtymänä maatalouden harjoittamista, ei yhtymä muutu toiseksi. Yhtymän tulo verovuodelta jaetaan osakkaiden kesken siten, että omistusaika otetaan huomioon. (Kiviranta & Kiviranta 2021, 8.)

Osakas ei voi luovuttaa osuuttaan yhtymästä, koska yhtymä ei ole oikeushenkilö. Sen sijaan osakas voi luovuttaa oman osuuden yhtymän käytössä olevasta varallisuudesta ja näin tulla erotetuksi yhtymästä. (Kiviranta & Kiviranta 2021, 8.)

Jos maatalousyhtymän käytössä on yhteisessä omistuksessa olevia kiinteistöjä tai kyseessä on metsäyhtymä, yhteisomistus on ensin purettava. Tämän seurauksena yhtymä purkautuu. Vaiheittaisen sukupolvenvaihdon toisessa vaiheessa jatkaja tai jatkajat ostavat tai saavat lahjana luopujilta loppuosuuden tilasta. Muiden verotusyhtymien purkamiseen on kolme vaihtoehtoa.

1. Yksi osakas ostaa muiden osakkaiden osuudet, jolloin yhtymän hallinnassa ollut varallisuus siirtyy yhdelle osakkaalle.
2. Koko yhteisessä omistuksessa oleva tila myydään ulkopuoliselle ja myyntitulo jaetaan omistusosuuksien suhteessa.
3. Yhtymän kiinteä ja irtain varallisuus jaetaan osakkaiden kesken. Osakkaat saavat osuutensa vastaavan omaisuuden henkilökohtaiseen käyttöön.

6.1 Sovintojako

Helpoin ja edullisin tapa purkaa yhtymä on sovintojako, jossa osakkaat purkavat yhteisomistuksen keskinäisellä sopimuksellaan. Keskinäinen avoimuus ja kunnioitus ovat edellytyksiä kaikkia osapuolia tyydyttävän lopputuloksen saavuttamiseksi (Kiviniemi & Havia

2011, 247). Maakaari (12.4.1995/540, 2 luvun 1§) edellyttää kiinteistöjen osalta jakokirjan laatimista, jossa on oltava osapuolten allekirjoitukset sekä kaupanvahvistajan vahvistus. Jakokirjassa eritellään jokaiselle osakkaalle siirtyvä omaisuus. Jakokirjan perusteella jaon osapuolet voivat hakea lainhuudot kiinteistöomaisuudelleen.

Sovintojaossa lähtökohtana on, että osakkaita kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Ratkaisun tulee olla kaikille osapuolille kohtuullinen. (Kuja-Lipasti 2019b.) Jaossa osakas saa yhteisistä nettovaroista omistustaan vastaavan osuuden. Yhteinen omaisuus voidaan jakaa reaalisesti tai arvomääräisesti. Reaalisessa jaossa jokainen osakas saa kaikesta oman osansa ja arvomääräisessä jokainen osakas saa samanarvoisen osan. Sovintojaossa kaikki kiinteä ja irtain omaisuus on jaon kohteena, myös velat ja rahavarat. Jaon välineenä voidaan käyttää velansiirtoa sekä ulkopuolisia varoja. Yhteisomistus voidaan purkaa myös keskinäisellä kaupalla, jolloin yksi osakas ostaa muiden osuuden itselleen. Kauppahinta sovitaan osakkaiden kesken. (Kuja-Lipasti 2019a.) Kauppahinnan on oltava osakkaille kohtuullinen. Lisäksi hintaa määriteltäessä on otettava huomioon millä tavoin varallisuus on alun perin tullut. Yhteisomistuksessa olevaa maatilaa on kohtuutonta arvostaa käypään arvoon, jos se on saatu perinnöksi, lahjaksi tai lahjaluonteisella kaupalla. (Kuja-Lipasti 2019b.)

6.2 Halkominen

Jos osakkaat eivät pääse sopimukseen keskenään, toinen purkamisvaihtoehto on hakea Maanmittauslaitoksen suorittamaa halkomista. Myös sopuisissa tilanteissa halkominen on hyvä vaihtoehto, varsinkin jos yhteisomistukseen kuuluu useita tiloja ja monenlaista omaisuutta, kuten peltoa, metsää, rantaa ja rakennuksia. Viranomaisen toteuttamassa halkomisessa vastuu jaon oikeellisuudesta on aina toimitusinsinöörillä. (Tietoa Maasta 2019.) Halkominen kohdistuu vain kiinteistöihin, joten irtain omaisuus on jaettava erikseen (Yhtymäopas 2019, 8).

Kiinteistönmuodostamislain (1995/554 47, 48, 54 §) mukaan tilan määräosan omistajalla on oikeus saada tila halkomalla jaetuksi. Jakoperusteena halkomisessa on osakkaan omistama osuus, joka ilmenee lainhuudosta (Kiinteistön jakaminen [viitattu 12.3.2021].) Kiinteistön halkomiseen ei tarvita kaikkien osakkaiden suostumusta. Halkomista ei voi hakea jakamattoman kuolinpesän osakas, vaan ensin on suoritettava perinnönjako, jossa osakkaan osuus määritellään. Perinnönjaon jälkeen on haettava määräosaan lainhuuto, jonka jälkeen

halkomista voi hakea. (Kiinteistön jakaminen [viitattu 12.3.2021].) Halkominen voidaan suorittaa kahdella eri tavalla.

Tilushalkomisessa (KML 12.4.1995/554, 50 §) tila, tilat tai tontti jaetaan maan tuottoarvon perusteella eli jyvitetään. Tilan maapohja jaetaan siten, että jokainen osakas saa omistussuutensa vastaavan arvoisen maapohjan. Jokainen jako-osakas saa ne omaisuusosat (esimerkiksi puusto ja rakennukset), jotka sijaitsevat kullekin määrättyllä maa-alueella. Jos joku osakas saa tällä menetelmällä enemmän omaisuutta kuin hänelle kuuluisi, suorittaa hän ylimenevältä osalta tilikorvauksia muille osakkaille.

Kokonaisarvohalkomisessa (KML 12.4.1995/554, 51 §) tila, tilat tai tontti jaetaan omaisuusosien rahallisen arvon perusteella. Jako toteutetaan siten, että arvioidaan kaikkien omaisuusosien kokonaisarvo. Kullekin jako-osakkaalle muodostuu tila, joka on rahalliselta arvoltaan samansuuruinen kuin muiden osakkaiden saamat tilat. Osakas voi ottaa osuutensa esimerkiksi metsänä, rantatonttina tai maatilana.

Elleivät asianosaiset sopia kokonaisarvohalkomisesta, suoritetaan tilushalkominen. Erillisellä päätöksellä toimitusmiehet voivat katsoa kokonaisarvohalkomisen olevan tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi silloin, kun kyseessä on pieni tila, on tarkoituksenmukaista suorittaa halkominen kokonaisarvohalkomisena, koska tilushalkomisella toteutettuna muodostuisi suuria tilikorvauksia suhteessa tilan kokonaisarvoon. (Toimitusmenettelyn käsikirja, [viitattu 12.3.2021].)

Halkominen käynnistyy jakosuunnitelman laatimisella. Toimitusinsinööri ottaa huomioon osakkaiden toivomukset jaon toteuttamisesta ja päättää halkomistavan. Suunnitelmassa esitetään jaon perusteena olevat osuudet, muodostettavat tilat sekä niihin liittyvät rasitteet ja oikeudet, esimerkiksi tieoikeudet. Jakosuunnitelmassa on myös laskelma mahdollisista maksettavista tilikorvauksista, joilla tasataan jako-osuudet osakkaiden kesken. Tilaa hoidetaan asianmukaisesti halkomistoimituksen ajan. Omaisuuden käytöllä voidaan asettaa joitakin rajoituksia. Osakkaiden yhteisestä sopimuksesta ja toimitusmiesten suostumuksesta esimerkiksi puustoa tai maa-ainesta voidaan myydä myös halkomisen aikana. (Halkominen, [viitattu 15.3.2021].)

Maanmittauslaitos 2019 mukaisesti veloitetaan halkominen kiinteän hinnaston mukaan hehtaariperusteisesti. Tavanomaisesti osakkaat jakavat halkomiskustannukset osuuksien suhteessa (Halkominen, [viitattu 15.3.2021].)

6.3 Pesänjakajan tekemä jako

Laki eräistä yhteisomistussuhteista (25.4.1958/180, 9 §) määrittää, että yhteisomistajalla on oikeus saada osansa yhteisestä omaisuudesta jakamalla erotetuksi. Jaossa noudatetaan soveltuvien osien, mitä perintökaaren (5.2.1965/40) 23 § luvussa on säädetty. Edellä mainitussa yhteisomistussuhteiden purkua koskevassa pykälässä on myös maininta, että yhteisomistuksessa oleva esine voidaan määrätä myytäväksi, jos jakaminen ei ole mahdollista, tulisi kohtuuttoman hintaiseksi tai alentaisi esineen arvoa. Perintökaaren 5.2.1965/40 23 luvun 3 §:ssä säädetään, että yksi osakas tai osakkaat yhdessä voivat hakea käräjäoikeudelta määräystä pesänjakajasta. Lain mukaan jako toimitetaan pesänjakajan toimesta myös silloin, jos jonkun osakkaan osuus on ulosmitattu.

Ensin pesänjakaja pyrkii sopimaan jaosta osakkaiden kesken. Mikäli sovintoon päästään, suorittaa pesänjakaja jaon sen mukaisesti. Jos sovintoa ei osakkaiden kesken synny, suorittaa pesänjakaja jaon perinnönjaon säädöksiä noudattaen. (Yhtymäopas 2019, 8.) Perintökaarella 5.2.1965/40 23 luvun 8 §:ssä määritellään, että omaisuus on jaettava siten, että kukin osakas saa kaikenlaisesta omaisuudesta osan. Mikäli omaisuus ei ole jaettavissa, voi pesänjakaja määrätä omaisuuden myytäväksi tai osan siitä myytäväksi. Pesänjakajan tekemästä jaosta laaditaan jakokirja, jonka kaikki osapuolet sekä kaksi puolueetonta todistajaa allekirjoittavat. (L 5.2.1965/40, 23 luku, 9 §).

Osakkaat voivat moittia jakoa käräjäoikeudelle kuuden kuukauden kuluessa jaon tekemisestä. Pesänjakajalla on oikeus saada kohtuullinen korvaus tekemästään työstä, joka maksetaan yhteisistä varoista (L 5.2.1965/40, 23 luku, 3 §). Lisäksi osakkaat maksavat asianajopalkkiot sekä oikeudenkäyntikulut (Kuja-Lipasti 2019a).

6.4 Hallinnanjakosopimus

Hallinnanjakosopimuksen tekeminen on yksi keino purkaa verotusyhtymä. Sopimuksen voimaan astumisen jälkeen jokainen yhteisomistaja vastaa omasta määräalastaan, jolloin

yhtymän toimintaa ei enää harjoiteta yhteiseen lukuun lain tarkoittamalla tavalla. Tuotot ja kulut jaetaan hallinta-alueiden mukaisesti. Hallinnanjakosopimuksen tekeminen ei muodosta verotettavaa tuloa osapuolille, sillä kiinteistöomaisuuden luovutusta ei tapahdu. (Mikkola 2017, 100.)

Kiinteistön yhteisomistajien on mahdollista tehdä hallinnanjakosopimus, jossa määritellään kunkin yhteisomistajan hallintaan tuleva maa-alue ja muut käyttöön liittyvät ehdot. Hallinnanjakosopimuksella ideaalinen määräosa kiinteistöstä kohdennetaan konkreettisesti tiettyyn alueeseen. (Mikkola 2017, 93–94.) Hallinnanjakosopimuksella yhteisomistaja saa hallinta- ja käyttöoikeuden sopimuksessa määritellyn alueeseen (Hallinnanjakosopimus [viitattu 1.4.2021]).

Hallinnanjakosopimusta ei tarvitse tehdä kirjallisesti, että se sitoisi molempia osapuolia, vaan sopimuksen voidaan katsoa syntyvän myös konkludenttisesti eli hiljaisella sopimuksella (Mikkola 2017, 94). Tällä tarkoitetaan, että osapuolten tosiasiallisesti tapahtunut toiminta viittaa vahvasti sopimuksen olemassaoloon. Hallinnanjakosopimus kannattaa kuitenkin tehdä aina kirjallisena, vaikka laki ei muotovaatimuksia edellytäkään. Sopimuksessa tulee käydä ilmi sopijaosapuolet sekä yksilöidä selkeästi hallinnanjaon kohteena oleva kiinteistö. Jotta sopimusta voidaan yksiselitteisesti tulkita, on syytä käyttää lisäksi karttaliitettä. Sopimuksen voimassaoloaika on syytä kirjata sopimukseen. Mikäli voimassaoloaikaa ei ole määritetty, katsotaan sopimuksen olevan toistaiseksi voimassa oleva. (Hallinnanjakosopimus, [viitattu 1.4.2021].)

Maanmittauslaitokselta on mahdollista hakea hallinnanjakosopimuksen kirjaamista kiinteistöön kohdistuvana erityisenä oikeutena lainhuuto- ja kiinnitysrekisteriin. Kirjaamisen hakeminen on suotavaa, sillä kirjaamaton hallinnanjakosopimus ei sido enää määräosan uutta omistajaa, mikäli tämä ei ollut saannon tapahtuessa tietoinen sopimuksesta. (Hallinnanjakosopimus, [viitattu 1.4.2021].) Hallinnanjako käy ilmi kiinteistön rasiustodistuksesta (Kaisto & Tepora 2012, 281).

Sopimuksen kirjaamisen jälkeen koko kiinteistölle ei enää voida kohdistaa kiinnityksiä, vaan sopijaosapuolet hakevat kiinnitykset omassa hallinnassa olevalle alueelle. Hallinnanjakosopimuksen tekeminen ja kirjaaminen nostavat yleensä määräosan vakuusarvoa, koska tällöin on konkreettisesti osoitettavissa mikä osa kiinteistöstä tai rakennuksesta on vahvistetun kiinnityksen ja panttioikeuden kohteena. (Hallinnanjakosopimus,

[viitattu 1.4.2021].) Ulosottokaaren (15.6.2007/705, 4 luku, 73§) mukaan kirjattu sopimus estää koko kiinteistön ulosmittauksen yhden yhteisomistajan velasta. Sopimus ei kuitenkaan suojaa velallisen määräosaa (Mikkola 2017, 100).

Yhteisomistajalla on yhteisomistustlain (25.4.1958/180, 3 §) mukaan oikeus luovuttaa oma osansa ilman muiden yhteisomistajien kuulemista. Luovutus ilman hallinnanjakosopimusta ei kohdistu kuitenkaan mihinkään tiettyyn maa-alueeseen. Hallinnanjakosopimuksella voidaan parantaa määräosan luovutettavuutta, kun pystytään määrittämään mihin konkreettiseen maa-alueeseen omistus kohdentuu. (Mikkola 2017, 99.) Yhteisomistaja ei voi hallinnanjakosopimuksen voimassaolon aikana vaatia omaisuuden myymistä yhteisomistuksen purkamiseksi, vaikka osuuden erottaminen jakamalla ei olisi mahdollista tai taloudellisesti kannattavaa. (Hallinnanjakosopimus, [viitattu 1.4.2021].)

6.5 Välimiesmenettely

Välimiesmenettely on vaihtoehtoinen keino ratkaista riita ilman oikeudenkäyntiä valtion tuomioistuimissa. Välimiesmenettelyssä lähtökohtana on osapuolten sopimusvapaus. Menettelyssä riidan osapuolet antavat välimiesoikeuden ratkaista riidan. Kyseessä ei ole sovintomenettely, mutta asianosaiset voivat päätyä sovintoon, jolloin välimiehet voivat asianomistajien pyynnöstä välitystuomiolla vahvistaa sovinnon. Välimiehet toimivat yksityisinä riidanratkaisijoina. (Linna 2019, 135.)

Riidan osapuolet saavat itse valita välimiehet. Pääsääntönä on, että molemmat osapuolet valitsevat yhtä monta välimiestä, jotka keskuudestaan valitsevat puheenjohtajan. (Savola 2014, 13.) Osapuolet voivat myös valita yhteisesti yhden välimiehen tai sen voi nimetä Keskuskauppakamarin välimieslautakunta. Välimiehiä valitaan yleensä yhdestä kolmeen. Välimiesten määrää valittaessa on otettava huomioon asian intressien ja vaikeustason lisäksi suuruusluokka. Suuruusluokaltaan 100 000–500 000 euron suuristen vaatimusten kohdalla yksi välimies on usein tarkoituksenmukaisin ratkaisu, sillä muuten menettelykustannukset saattavat nousta liian suuriksi asian arvoon nähden. (Hemmo & Hoppu 2021, luku 7.) Laki välimiesmenettelystä (23.10.1992/967, 7–8§) määrittää, että välimiehenä saa toimia kuka tahansa täysi-ikäinen henkilö, joka ei ole konkurssissa ja jonka toimikelpoisuutta ei ole rajoitettu. Välimiehen tulee olla myös puolueeton ja riippumaton suhteessa riidan osapuoliin.

Koska osapuolet saavat valita välimiehet melko vapaasti, on riidan ratkaisuun saatavissa tarvittava erityisasiantuntemus (Savola 2014, 13).

Välituomioon ei voi hakea muutosta, vaan se on lopullinen. Osaksi tästä syystä prosessi on joutuisampi kuin valtion tuomioistuimien toteuttamana. Välimiesmenettelyyn liittyvät asiakirjat tai istunnot eivät ole julkisia. (Savola 2014, 13.) Poikkeuksena tuomion lopullisuuteen on välimiesmenettelylaissa (23.10.1992/967) 40 §:ssä säädetty mitättömyys- ja pätemättömyysperusteet. Pykälässä 41 on säädetty tuomion kumoamisesta.

7 OMISTAJANVAIHDOS VEROTUKSESSA

Tulo-, lahja- ja varainsiirtoverotuksessa saattaa jaon osapuolille muodostua merkittäviäkin veroseuraamuksia. Vastikkeen suuruus on laskentaperuste veroseuraamuksille. Tässä kappaleessa on lisäksi kerrottu, miten omistajanvaihdos vaikuttaa luovutuksen saajan verokirjanpitoon.

Vastikkeeksi luetaan kaikki rahanarvoiset suoritukset, jotka ostaja suorittaa myyjälle kaupan ehtona. Tällaisia ovat rahalla maksettavan kauppahinnan lisäksi esimerkiksi

1. ostajan vastattavaksi siirtyvät myyjän velat.
2. edut, jotka ostaja suorittaa myyjälle myöhemmin, kuten syytinki tai eläke
3. ostajan aktiiviset suoritusvelvollisuudet, kuten asumisoikeuteen kuuluva lämpö ja omaisuus, jonka ostaja antaa myyjälle vaihdossa. (Käypä arvo). (Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa 2018.)

Huomioitavaa on, että yhteisomistajuuden purkutilanteessa, jossa omaisuus jaetaan ilman tilikorvauksia eli omistaja muuttuu vaihdon seurauksena, on kyseessä vastikkeellinen luovutus. Tällöin kauppahinnaksi katsotaan vastikkeeksi saadun omaisuuden arvo. (Kuja-Lipasti 2019a.)

Vastikkeeksi ei katsota esimerkiksi

1. myyjän itselleen pidättämää osuutta luovutettavasta maatilasta
2. myyjän itselleen pidättämä metsän hakkuuoikeutta tai polttopuun otto-oikeutta
3. myyjän tai jonkun muun hallinta-, asumis- tai käyttöoikeutta luovutettuun omaisuuteen siltä osin, kun se ei edellytä ostajan aktiivista suoritusta. (Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa 2018.)

7.1 Tuloverolaki (30.12.1992/1535)

7.1.1 Maatalouden kiinteä omaisuus

Maatilatalouden tuloverolain (15.12.1967/543, 21§) mukaan maatilan tai sen osan luovutuksesta saadut voitot verotetaan kuten tuloverolaissa on säädetty. Tuloverolain (30.12.1992/1535) 45 §:n mukaan kiinteän omaisuuden luovutuksesta saatu voitto on

veronalaista tuloa. Kiinteäksi omaisuudeksi tuloverotuksessa luetaan kaikki maa-alueet sekä niillä sijaitsevat maanomistajan omistamat rakennukset, mukaan lukien rakennusten sähkö-, vesi- ja muut vastaavat liittymät, jotka luovutetaan rakennuksen yhteydessä (Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa 2018.) Tuloverolain 46 §:ssä määritellään, että kiinteästä omaisuudesta saadun luovutusvoiton vero määrätään siten, että myyntihinnasta vähennetään hankintahinta. Luovutusvoiton määrä voidaan laskea lain mukaan myös käyttämällä ns. hankintameno-olettamaa todellisen hankintahinnan sijaan. Hankintamenoksi katsotaan 20 % omaisuuden luovutushinnasta, jos luovutettu omaisuus on ollut luovuttajalla vähintään 10 vuotta. Yli 10 vuoden omistajan jälkeen luovutetun omaisuuden hankintameno-olettamana voidaan pitää 40 % luovutushinnasta. Huomioitavaa on myös, että mikäli luovutettu omaisuus on saatu osituksessa, omistusaika sekä hankintameno lasketaan ositussaantoa edeltäneestä saannosta.

Tuloverolain (30.12.1992/1535) 48 §:ssä määrätään kuitenkin, että luovutus on luovutusvoiton verosta vapaata, mikäli myyjä luovuttaa harjoittamaansa maa- tai metsätalouteen kuuluvaa kiinteää omaisuutta ja jos saajana on yksin tai yhdessä puolisonsa kanssa luovuttajan lapsi tai tämän rintaperillinen tai luovuttajan sisar, veli, sisarpuoli tai velipuoli. Lisäksi luovutettavan kiinteän omaisuuden pitää olla ollut luovuttajan tai sen henkilön, jolta luovuttaja on omaisuuden vastikkeetta saanut, omistuksessa yli 10 vuoden ajan. Elleivät edellä mainitut ehdot täyty, sovelletaan yleisiä luovutusvoiton verotuksen säädöksiä. Esimerkiksi tädin tai sedän luovutuksia sisaruksensa lapsille eivät koske mitkään verohuojennussäädökset.

7.1.2 Maatalouden irtain omaisuus

Maatilatalouden tuloverolain (15.12.1967/543) 8 § mukaisesti irtaimesta omaisuudesta saatu luovutusvoitto vähennettynä poistamatta olevalla hankintamenolla on maatalouden verotettavaa tuloa. Muun kuluvan omaisuuden osalta, jolla ei ole poistamatonta menojäännöstä, myynnit käsitellään myyjän verotuksessa pääosin samoin kuin ne käsitellään tavanomaisesti maataloustoiminnan aikana maatalouden tuloverolain (15.12.1967/543) mukaisesti myynteinä. Ostajan irtaimen omaisuuden ostot käsitellään niin ikään tavanomaisesti maataloustoiminnan ostoina. (Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa 2018.)

Maatilatalouden tuloverolain (15.12.1967/543) 19 §:n mukaan vastikkeettomalla saannolla maatilaa saanut uusi omistaja on oikeutettu tekemään verotuksessaan samat tuotantorakennus-, kone-, laite-, salaoja-, silta- ja pato- sekä muut hyödykepoistot kuin edellinen omistaja olisi saanut tehdä. Laissa ei ole säännöksiä siitä, miten lahjanluonteisissa kaupoissa omaisuuden hankintameno määräytyy. Oikeus- ja verotuskäytännöksi on kuitenkin vakiintunut, että em. 19 §:ä sovelletaan myös tuotantorakennusten, salaojien, siltojen ja muiden vastaavien hyödykkeiden lahjaosuuksiin. Tällöin hyödykkeen ostohinnan osuuteen lisätään suhteellinen lahjaa vastaava osa myyjän poistamattomasta menojäännöksestä. Irtaimen omaisuuden hankintamenoksi katsotaan lahjaluonteisissa kaupoissa omaisuuserän käypä arvo. Sama arvo katsotaan myyjän verotuksessa luovutushinnaksi. (Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa 2018.)

Maatalousyhtymän osakkaan myydessä yhtymään pääomapanoksena sijoittamansa maatalousirtaimistonsa tai sen osan käsitellään myyntitulo osakkaan omassa verotuksessa, huolimatta siitä, myykö hän irtaimistoaan toiselle osakkaalle tai ulkopuoliselle. (Ossa 2018, 185; Kiviranta & Kiviranta 2021, 8.) Verotusyhtymän kirjanpidossa oleva maatalousirtaimiston menojäännös poistetaan yhtymän menojäännöksestä ja vähennetään osakkaan omassa verotuksessa hyödykkeen poistamattomana hankintamenona. Verotusyhtymän purkamisessa, jossa yhteisessä omistuksessa oleva maatalousirtaimisto jaetaan, jakaantuu menojäännös osakkaiden kesken niiden omaisuuserien poistamattomien menojäännösten suhteessa.

7.1.3 Tasausvaraus

Maatalouden käyttämättömät tasausvaraukset luetaan maatalouden lopettamisvuonna verovelvollisen maatalouden tuloksi (Kiviranta & Kiviranta 2021, 4). Vaiheittaisen sukupolvenvaihdoksen ensimmäisessä vaiheessa olemassa olevat tasausvaraukset siirtyvät verotusyhtymälle (Kiviranta & Kiviranta 2021, 15). Maatilatalouden tuloverolain (15.12.1967/543, 10 c §) mukaisesti käyttämättä olevat tasausvaraukset tuloutetaan verotusyhtymän lopettamisvuoden verotuksessa.

Kolmen edeltävän vuoden aikana koneisiin ja laitteisiin sekä rakennuksiin puretut tasausvaraukset tuloutuvat myyjälle lopettamisvuonna. Tällöin tasausvaraukset ovat kattaneet osan hyödykkeen hankintamenosta ja siten pienentäneet menojäännöstä ja edelleen käypää arvoa. (Ossa 2018, 68–69.)

7.2 Metsätalouden omaisuus

Metsätalouden kaikkien omaisuuserien osalta luovutukseen sovelletaan myyjän verotuksessa tuloverolain luovutusvoittoverosäännöksiä (kts. kohta 7.1.)

7.2.1 Metsävähennys

Tuloverolain (30.12.1992/1535) 46 § 8 momentin mukaan metsän luovutusvoiton määrää laskettaessa luovutusvoittoon lisätään käytetyn metsävähennyksen määrä. Lisäys on kuitenkin enintään 60 % luovutettavan metsän hankintamenosta. Jos luovutettavia metsiä on useita, lisätään käytetty metsävähennys metsien hankintamenojen suhteessa. (Metsävähennys 2019.)

Verotusyhtymän osakkaan myydessä murto-osansa metsäkiinteistöstä, lisätään luovutusvoittoon lähtökohtaisesti koko verotusyhtymän tehty metsävähennys, koska metsävähennyksen seuranta ja käyttö on yhtymäkohtaista. Luovutusvoittoon lisättävän metsävähennyksen määräksi katsotaan kuitenkin vain luopujaosakkaan osakkuusaikana yhtymässä käytetty metsävähennys. Lisäksi luovutusvoittoon lisättävä määrä voi olla enintään se määrä, jonka osakas on aikanaan metsävähennyspohjaa kartuttanut. Lisäystä ei tehdä, jos luovutettava murto-osa kiinteistöstä ei ole kuulunut metsävähennysoikeuden piiriin. (Metsävähennys 2019.)

Ostajalle syntyy kaupan vastikkeen osalta metsävähennyspohjaa, joka on 60 % metsäomaisuuden hankintamenosta. Jos metsä siirtyy uudelle omistajalle vastikkeettomalla saannolla, siirtyy myös käyttämätön metsävähennys jatkuvuuden periaatteella. Mikäli kauppa on lahjanluonteinen, siirtyy luovuttajan käyttämätön metsävähennysoikeus lahjan osalta uudelle omistajalle. Vastikkeen osalta syntyy uutta metsävähennystä. (L 30.12.1992/1535, 55 §.) Metsätalouden rakennusten, koneiden ja laitteiden poistamattomat menojäännökset siirtyvät vastikkeettomassa saannossa kokonaisuudessaan ja lahjanluonteisessa kaupassa suhteellisin osin. Käypiin arvoihin perustuvassa kaupassa ostajan maksaman hankintahinnan perusteella muodostuu rakennusten, koneiden ja laitteiden poistettava menojäännös. Myös metsäteiden ja -ojien osalta lahjanluonteisissa kaupoissa siirtyy poistamaton menojäännös ostajalle lahjan osalta ja vastikkeettomissa kaupoissa kokonaan. Puhtaassa kaupassa metsäteille tai -ojille ei kohdisteta kauppahintaa. Kunnossa olevat metsätiet ja -ojat nostavat

metsäkiinteistön arvoa ja sitä kautta vaikuttavat metsävähennysoikeuden muodostumiseen. (Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa 2018.)

Yhteisomistuksen purkutilanteissa, joissa useita metsäkiinteistöjä jaetaan osakkaiden kesken, katsotaan metsävähennyksen laskennan perusteena olevaksi hankintamenoksi vaihdossa luovutetun omaisuuden vaihtohetken mukainen käypä arvo. Hankintamenoon lisätään osakkaan maksama väliraha. Jos osakas on saanut välirahaa, vähennetään se vaihdossa saadun omaisuuden käyvästä arvosta. Jos verotusyhtymän osakkaat yhteisomistavat määräosin yhden metsäkiinteistön, joka jaetaan osakkaiden kesken siten, että kukin osakas saa itsenäisen kiinteistön, ei kyseessä ole vastikkeellinen saanto. Tällöin metsävähennyspohjaa ei muodostu osakkaille. Jos edellä kuvatussa tilanteessa yksi osakkaista saa määräosaansa arvokkaamman metsäkiinteistön omistukseensa ja maksaa välirahaa muille osakkaille, kyseessä on vastikkeellinen saanto. Tällöin uutta metsävähennyspohjaa muodostuu maksetun välirahan perusteella. Myös halkomisen seurauksena muille osakkaille maksettu puustotilikorvaus katsotaan metsän hankintamenoksi. (Metsävähennys 2019.)

Verotusyhtymän metsävähennyspohja voi myös pienentyä. Verovuonna vastikkeellisesti luovutettujen osuuksien aikana yhtymän metsävähennyspohjaa kartuttanut osuus poistetaan. Luopuja-osakkaan hankintamenosta laskettu metsävähennyspohja vaihtuu vastikkeellisissa osuusluovutuksissa uuden osakkaan maksaman hankintamenon pohjalta laskettuun metsävähennyspohjaan. Vastikkeettomat osuuksien luovutukset eivät vaikuta verotusyhtymän metsävähennyspohjaan. Jos verotusyhtymä jakaantuu useaksi eri yksiköksi, jaetaan siirtyvä metsävähennysoikeus alkuperäisen hankintamenon suhteessa. (Metsävähennys 2019.)

7.2.2 Menovaraus

Metsätalouden käyttämättömät menovaraukset tuloutetaan luovuttajalle sinä vuonna, kun hän lopettaa metsätalouden harjoittamisen (Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa 2018).

7.3 Varainsiirtoverolaki (29.11.1996/931)

Varainsiirtoverolain (29.11.1996/931, 4§) mukaisesti kiinteistön omistusoikeuden luovutuksesta on luovutuksensaajan suoritettava veroa. Lain mukaan veroa ei suoriteta, jos saanto perustuu lahjaan, perintöön, testamenttiin tai yhteisomistuksen purkamiseen. Kuitenkin siltä osin, kun osituksessa käytetään vastikkeena muuta kuin jaettavana olevaa varallisuutta, tulee varainsiirtovero maksettavaksi. Toisien sanoen lahjaluonteisessa kaupassa vastikkeen osalta varainsiirtovero laitetaan maksuun. Varainsiirtoveroa ei siis voi tulla maksettavaksi päällekkäin perintö- ja lahjaverotuksen kanssa (Kiviranta & Kiviranta 2021, luku 15.) Kiinteistön luovutuksessa veron määrä on 4 % kauppahinnasta tai muun vastikkeen arvosta (L 29.11.1996/931, 6§).

Yksittäisen rekisteritilan jakamista osakkaiden kesken pidetään yhteisomistuksen purkamisena, koska kiinteistöomaisuuden luovutusta ei tapahdu. Varainsiirtoveroseuraamuksia ei tällöin synny. Jos osakkaat jakavat useita rekisteritiloja keskenään, on kyse vaihdosta, jolloin rahallisen vastikkeen sijasta käytetään kiinteistön määräosia. Tällöin varainsiirtovero tulee maksettavaksi. (Kuja-Lipasti 2019a.)

Varainsiirtoverovapaus myönnetään maatalouden rakennetukilaissa (28.12.2007/1476) 6 §:ssä esitetyn mukaista korkotukilainaa saaneille tilakaupoille. Varainsiirtoverovapauden saa vaiheittaisessa sukupolvenvaihdoksessa vain ensimmäisen vaiheen tilakauppaan. Sukupolvenvaihdoksen toisesta vaiheesta on suoritettava varainsiirtovero vastikkeen osalta.

7.4 Perintö- ja lahjaverolaki (12.7.1940/378)

Perintö- ja lahjaverolain (12.7.1940/378) 55§:n mukaisesti lahjaveroa ei tule maksettavaksi, jos vastike on yli 50 % maatilan tai sen osan käyvästä arvosta. Jos vastike on alle 50 % käyvästä arvosta, lahjaveroa huojennetaan edellä mainitun pykälän tarkoittamalla tavalla. Verovelvollisen on jatkettava vähintään viiden vuoden ajan perinnön tai lahjan saannin jälkeen maatalouden tai maa- ja metsätalouden harjoittamista.

Perintö- ja lahjaverolain (12.7.1940/378) sukupolvenvaihdossäädökset eivät koske puhtaita metsätiloja. Luovuttajan ei tarvitse kuitenkaan maksaa luovutusvoiton veroa, mikäli tuloverolain huojennusedellytykset täyttyvät (kts. kohta 7.1). Vastikkeen ollessa vähintään 75 % metsätilan käyvästä arvosta ei lahjaveroa peritä. (Ossa 2018, 317–318.)

8 IHMISSUHTEET YHTEISYRITYKSESSÄ

Kansainvälisten selvitysten perusteella yhteisyritysten yksi heikkous on johtamisen ja yhteistyön ongelmat. Päämäärätön liiketoiminta heijastuu henkilöristiriitojen korostumiseen. (Hiltunen ym. 2009, 32.) Kuten muidenkin yritysten, myös verotusyhtymien toiminta perustuu osakkaiden väliseen yhteistyöhön.

8.1 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Yhteistyön avulla pystytään tasaamaan osakkaiden työmäärää, mikä lisää jaksamisen kannalta tärkeää vapaa-aikaa (Lätti ym. 2006). Ryhäsen (2018, 67) mukaan maatalousyritysten välinen yhteistyö mahdollistaa yrityskoon kasvattamisen ja osakkaan keskittymisen ydinliiketoimintaan, mikä johtaa resurssien käyttöasteen parantumiseen ja toiminnan tehostumiseen. Hänen mukaansa yhteistyön avulla voidaan hyödyntää erikoistumista ja suuruuden ekonomiaa. Etuja, jotka maatalousyritysten välinen yhteistyö mahdollistaa, voidaan soveltaa myös verotusyhtymän sisäiseen yhteistyöhön. Kun vastuualueita, osaamista, taloudellisia riskejä, vastuunkantoa ja työtehtäviä jaetaan yrityksen sisällä kahdelle tai useammalle henkilölle, saavutetaan kilpailuetua, jota ei yksin toimien saavutettaisi.

Lewis (2006, 200) määrittelee yhteistyökäsitteen tarkoittavan muun muassa tiedon ja materiaalin jakamista, yhteisten tavoitteiden tavoittelemista, yhdessä työskentelemistä, konfliktin tai ongelman ratkaisutapaa ja pidempään jatkuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta (Aira 2012, 16). Peters ja Manz (2007, 119) ovat tutkineet, että ilman yhteistyötä osapuolet eivät yksin suoriudu tehtävistään. Heidän mukaansa yhteistyön edellytyksenä on toisen näkemyksien, kysymyksien ja ideoiden arvostaminen. Yhteistyön rakenteellisia edellytyksiä ovat muun muassa tehtävän vaatimukset, tavoitteiden selkeys, käytössä olevat resurssit, osapuolten taidot ja roolien selkeys, odotusten täyttyminen ja osapuolten välinen luottamus ja sitoumus sekä konfliktien hallinta. (Aira 2012, 16.)

Luottamus on yhteistoiminnan edellytys sekä lopputulos. Yhteistyössä jokainen yksilö on riippuvainen toisistaan ja heidän on luotettava siihen, että jokainen tekee oman sovitus osansa. Osapuolten keskinäinen avoimuus ja vastuun kantaminen ovat myös tärkeitä edellytyksiä toimivan yhteistyön syntymiselle (Sztompka 1999: Niemelä ym. 2005.) Colemanin (1992, 113) mukaan luottamuksen lisäksi toimiva yhteistyö edellyttää kykyä välttää konflikteja. Ryhäsen

(2018, 67) mukaan pitkäkestoinen yhteistyö vaatii positiivista asennetta verkostoitumisen suhteen, kykyä ja halua tehdä yhteistyötä ja sopeutumista yhteistyön vaatimiin kompromisseihin.

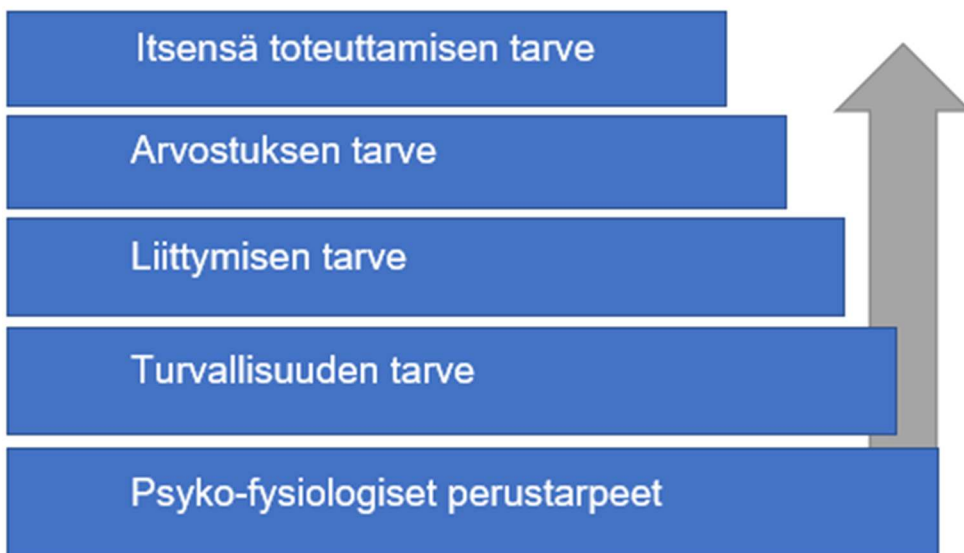
Tilojen välisen yhteistyön osapuolten näkökulmasta on tärkeää luoda yhteinen strategia. Osapuolten tulisikin ennen yhteistyön aloittamista arvioida odotettavissa olevat hyödyt ja haitat sekä arvioida yhteistyökumppanin soveltuvuutta yhteistyöhön. Jokaisen osapuolen tulisi itsenäisesti harkita, ovatko yhteistyön tuomat edut suuremmat kuin siitä syntyvät haitat. (Laitila ym. 2016.) On tärkeää, että kaikki osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä ja näin ollen toiminta on kannattavampaa kuin yksin toimien. Käytännössä harvoin kuitenkaan yhteistyön osapuolet saavat samansuuruisen hyödyn yhteistyöstä. (Lätti ym. 2006.) Yhteistyö onnistuu parhaiten suhteellisen tasavahvojen osapuolten kesken, kun kaikilla osapuolilla on jotain annettavaa, josta toiset hyötyvät (Ryhänen 2018, 67). Yhteistyösuhteen näkökulmasta on oleellista pohtia yhteistyön sisältöä ja organisoitumista, joiden taustalla ovat strategiset tavoitteet ja suunnitelmat. (Laitila ym. 2016.) Korkalan (2010, 164) mukaan osapuolten keskinäinen luottamus vaarantuu, jos yhteistyösuhteessa ilmenee heikkoa motivaatiota, epätasa-arvoa tai luottamuksen puutetta itse yhteistyöjärjestelmää kohtaan.

Vuorovaikutus osapuolten kesken lisää luottamusta. Yhteiset kokemukset kartuttavat tietämystä ja ymmärrystä toisesta. (Korkala 2010, 48.) Sosiaalisissa sidoksissa on oleellista tiiviin vuorovaikutuksen lisäksi tiedonvaihto, oppiminen ja yhteinen ajattelutapa (Vesalainen 2006, 51). Vuorovaikutusta voidaan pitää yritysmaailmassa keskeisenä voimavarana. Hyvin toimiva vuorovaikutus lisää resursseja, kehittää ihmisiä ja yritystä sekä sen toimintaa. Kun osapuolet tuntevat toisensa hyvin ja tietävät toistensa tarpeet, osaamisen ja arvot, tuottaa toimiva vuorovaikutus molemmille osapuolille lisäarvoa. (Kamensky 2015, luku 5.4.1.) Hyvinvoivat ihmissuhteet edellyttävät toisia ja itseä kunnioittavaa asennetta ja vuorovaikutustaitoja. Ristiriitoja voidaan oppia ratkaisemaan siten, että molemmien puolinen arvostus ja kunnioitus säilyvät. Tunne- ja vuorovaikutustaidot ovat ihmisten välisen luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen kivijalka. Taitoja voidaan pitää työkaluina, jotka sijoittuvat sosioemotionaalisen oppimisen eri osa-alueille. (Talvio & Klemola 2017, luku 1.)

8.2 Yksilön hyvinvointi ja toimiva työyhteisö

Hyvän ja toimivan työyhteisön määritelmiä löytyy kirjallisuudesta paljon. Hyvän työyhteisön ominaisuuksista nousee esiin esimerkiksi työn mielekkyys, oikeudenmukaisuus, työnjaon selkeys, työmäärän kohtuullisuus, yhteistoiminnan luontevuus, ammattitaidon kehittäminen ja työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri (Hakala, [viitattu 19.6.2021]; Liesivuori 2009, Kehusmaan 2011, 111 mukaan; Juuti & Vuorela 2015, 23).

Työyhteisön toimivuus edellyttää yksilön hyvinvointia. Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan välisestä sopusoinnusta. Ihminen on kokonaisuus, johon heijastuvat kaikki osa-alueet. (Juuti & Vuorela 2015, 15.) Rauramo (2008, 29) mukaan Abraham Maslow on vuonna 1943 julkaissut motivaatioteorian, jonka mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jonka ylimpänä tavoitteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Se on inhimillisen toiminnan voimnlähde. Maslown mukaan tarveteoriassa on viisi tasoa: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, liittyntä, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Hänen mukaansa tarvehierarkia perustuu tarpeiden olemassaoloon, jotka vaikuttavat jokaiseen yksilöön. Ylempi tarve aktivoituu vasta, kun alemman luokan tarve on täytetty. Rauramo (2008) on laatinut Maslown tarvehierarkian pohjalta työyhteisön ja yksilön hyvinvointia huomioivan porrasmallin. Hän listaa viisi porrasta tarpeita (kuvio 3).



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin porrasmalli (soveltaen Rauramo 2008, 27).

Rauramon (2008) mukaan psyko-fysiologiset perustarpeet käsittävät työhyvinvoinnin kannalta esimerkiksi työnkuormittavuuden, tasapainon työn ja vapaa-ajan kesken, organisaation järjestämän työterveyshuollon ja yksilön terveelliset elämäntavat. Turvallisuuden tarve sisältää

turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat sekä toimentulon mahdollistavan palkkauksen. Liittymisen tarve tarkoittaa organisaatiotasolla hyvää työyhteisöä ja johtamista sekä yksilötasolla joustavuutta ja kehitysmuotoisuutta. Arvostuksen tunne käsittää organisaation arvot, palkitsemisen ja palautteen sekä yksilön aktiivisen roolin toiminnassa ja kehittämisessä. Itsensä toteuttamisen tarve tarkoittaa, että yksilöllä on vapaus ja kokemus oman työnsä hallinnasta sekä mahdollisuus kehittää osaamistaan ja luovuuttaan. Työn on tarjottava mahdollisuus omien edellytysten hyödyntämiseen täyspainoisesti. Rauramon (2008) mukaan hyvinvoinnin edellytys on, että edellä mainitut tarpeet tyydyttyvät yksilön työssä sekä muussa elämässä.

Yksilön hyvinvoinnin lisäksi itse organisaation työyhteisön on oltava toimiva. Toimivan työyhteisön muodostaminen on tärkeää yritystoiminnan kannalta. Kuviossa 4 on esitetty, mitkä tekijät Järvisen (2008) mukaan vaikuttavat onnistuneeseen ja toimivan työyhteisön rakentumiseen.



Kuvio 4. Toimivan työyhteisön peruspilarit (soveltaen Järvinen 2008).

Selkeä perustehtävä on kivijalka toimivalle työyhteisölle. Ammatillisella asenteella tarkastellaan ja kehitetään työyhteisöä perustehtävän näkökulmasta. Toiminnan tarkastelu ja käyttäytyminen henkilön omien tarpeiden, intressien, tottumusten tai tunteiden näkökulmasta on epäammattimaista. Työyhteisössä tulee olla jokaisella selkeä käsitys omista ja muiden työtehtävistä ja vastuista, jotta työnteko on tavoitteellista ja vastuullista. Yritystoimintaa säätelevät monelta eri taholta annetut lait ja asetukset sekä yrityksen omat pelisäännöt. On tärkeää, että kaikki ovat tietoisia pelisäännöistä ja sitoutuvat niihin. Yhden osapuolen sääntöjen rikkominen saattaa johtaa koko sääntöjärjestelmän rikkoutumiseen ja näin ollen toimivan

työyhteisön kaatumiseen. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa, että puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista niiden henkilöiden kanssa, joita asiat koskettavat. Jokaisella osapuolella tulee olla oikeus saada tiedoksi mitä työyhteisössä tapahtuu, sekä velvollisuus kertoa työhön liittyviä ongelmia ja kehitystarpeita. Avoin vuorovaikutus on rakentavaa ja asiallista. Oleellista on kuunnella muiden mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia, joiden pohjalta tehdään yhteisiä ratkaisuja ja päätöksiä. Toimiakseen avoin vuorovaikutus edellyttää myös, että varmistetaan toisen osapuolen ymmärtäneen viesti oikein. Näin vältetään väärinymmärryksiltä ja virheiltä. (Järvinen 2008.) Hyvässä työyhteisössä toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Työtehtävien selkeyttä, yhteisiä pelisääntöjä ja vuorovaikutusta analysoimalla voidaan kehittää työyhteisöä. Toimintaa on mitattava, jotta sitä voidaan arvioida. (Järvinen 2008; Rauramo 2008, 35.) Säännöllisesti pidettävät palaverit ovat hyviä foorumeita asioiden käsittelylle ja yhteisten toimintalinjojen etsimiselle. Palaverit myös lisäävät osapuolten kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen tunnetta. (Juuti & Vuorela 2015, 102.)

8.3 Konfliktit ja ristiriidat

Ristiriidat työyhteisössä ovat yleisin haitallisen stressin aiheuttaja, mutta ne eivät ole aina huono asia. Se, miten ristiriitoja käsitellään, määrittelee, ovatko seuraukset myönteisiä ja kielteisiä. (Juuti & Vuorela 2015, 111.) Ihmisten välisten ristiriitojen korjaamisen edellytys on kaikkien osapuolten välinen avoin ilmapiiri ja ongelmia korjaava asenne keskusteluun. Monet, varsinkin perheenjäsenten väliset ristiriidat jäävät ratkaisematta siksi, että asioista ei puhuta. Sovinnollisessa menettelyssä riidan osapuolet voivat rakentaa kapasiteettia ratkaista ongelmat ulkopuolisen tahon avulla, mutta osakkaiden toimesta on löydettävä kestävä ratkaisu. (Mattila-Aalto & Pehrman 2021.)

Yhteistyön vahvuudet ja kipupisteet voidaan kartoittaa itsearvioinnilla. Yrityksen eri osapuolien väliset konfliktit voivat vaarantaa liiketoiminnan. Konflikteja syntyy, kun osapuolten intressit ja mielipiteet eroavat toisistaan. Jos osapuolten kesken ei ole syntynyt konfliktin käsittelyosaamista, voivat vastakkainasettelut vaikuttaa nopeasti koko yrityksen toimintaan. Yrityksen sisäisiä yhteistyön ristiriitoja voidaan ratkaista kolmivaiheisella prosessilla, joka on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Yhteistyön ristiriitojen ratkaisu.

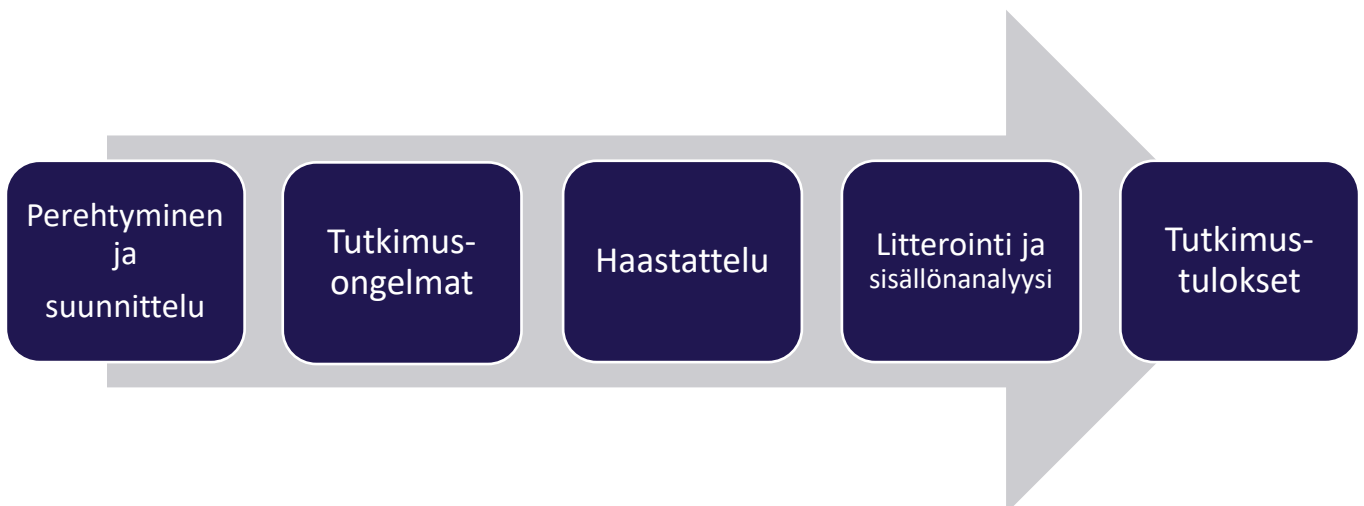
Ongelman tunnistaminen ja paikantaminen voidaan tehdä yrityksen sisäisesti tai ulkopuolisen tahon avulla. Osapuolet aloittavat ristiriitojen selvittämisen ongelman syvällisellä analysoinnilla. Analysointi saattaa olla vaikeaa, jos tiedot ovat puutteellisia ja tunteet ohjailevat osapuolia. Joskus kahden eri ihmisen analyysit voivat olla hyvinkin erilaiset tai jopa vastakkaiset. Sukulaisuussuhteissa tilannearvion objektiivisuutta vaarantavat perheen sisäisestä dynamiikasta nousevat henkilökohtaiset tunteet. Analysoinnissa on tunnistettava mikä tosiasiallisesti on ongelmien seurauksien takana oleva ongelmien lähde. Kun ongelma on tunnistettu, **täytyy asia ottaa puheeksi**. Vaikeiden asioiden käsittely saattaa olla haastavaa, jos yrityksen käyttäytymissäännöt eivät tue avoimuutta eivätkä osapuolet ole kriittisiä. Ongelmasta olisi hyvä puhua viivytyksettä ja kahden kesken. Puheeksi ottamisen -malli edellyttää yrityksen sisällä jaettua ymmärrystä siitä, mikä on asiallista käyttäytymistä ja vastuullista asioiden hoitamista, mikä on työote ja työskentelyn laatutaso sekä mitkä ovat niitä asioita, joita yrityksessä ei suvaita. Kun edellä mainituista asioista on sovittu ja tiedetään, milloin yhteisiä pelisääntöjä on rikottu, on puheeksi ottaminen mielekästä. (Ristikangas & Junkkari 2011, 135–146.) Skogholmin (2021, 3 luku) mukaan vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen tulee valmistautua. Vaikeiden viestien vastaanotto on ristiriitatilanne, koska viesti ei ole vastaanottajalleen mieleinen. Tällöin ihminen yhdistää ristiriidat suuttumukseen ja vihaan, mikä aiheuttaa mielipahaa. Tärkeää on suhtautua myötätuntoisesti vaikean viestin vastaanottajaan ja antaa tälle aikaa viestin käsittelyyn. Ongelmaa on alettava korjaamaan ratkaisukeskeisesti.

Ongelman tunnistamisen, analysoinnin ja puheeksi ottamisen jälkeen **asiaan puututaan**. Yhteistyöongelmat saattavat ratketa vasta omistusjärjestelyin. Ongelmat saattavat jouduttaa tulevaisuudessa joka tapauksessa eteen tulevia sukupolvenvaihdoksia tai muita omistusjärjestelyitä. (Ristikangas & Junkkari 2011, 135–139.)

9 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitä ovat menestyvän maatalousyhtymän edellytykset. Tutkimuksessa kerättiin tietoa siitä, miten maatalousyhtymän toiminta on järjestetty osakkaiden kesken ja mitkä käytännöt ovat osoittautuneet toimiviksi. Tutkimuksen avulla haluttiin ymmärtää, mitkä asiat voivat aiheuttaa ristiriitoja ja miten niitä voitaisiin ehkäistä jo ennen verotusyhtymän toiminnan aloittamista. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten osakkaat ovat varautuneet toiminnan jatkuvuuden vaarantaviin kriisitilanteisiin sekä kartoitettiin, ovatko osakkaat suunnitelleet verotusyhtymän purkamista ja ovatko he tietoisia eri purkamisvaihtoehdoista.

Tutkimus on luova prosessi kaikkine eri vaiheineen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 57) listaavat tutkimuksen alkavan perehtymisellä aiheeseen ja suunnitelman laadinnalla, joiden jälkeen toteutetaan tutkimus ja laaditaan tutkimusseloste. Kuviossa 6 on esitetty tämän tutkimusprosessin eteneminen. Aiheeseen perehtymisen ja suunnitelman laadinnan jälkeen pohdittiin tutkimusongelmia, jotka haluttiin ratkaista. Tutkimus suoritettiin haastattelumenetelmällä. Äänitetyt haastattelut litteroitiin ja tehtiin sisällönanalyysi. Lopuksi kirjattiin tutkimustulokset.



Kuvio 6. Tutkimusprosessi.

9.1 Kvalitatiivinen haastattelututkimus

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, todellista elämää ja saada tietoa

syy-seuraussuhteista, jotka vaikuttavat johonkin tiettyyn tapaukseen (Syrjälä 1994, 12–13, Metsämuurosen 2008, 14 mukaan: Hirsjärvi ym. 2004, 152). Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinnot tehdään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, ym. 2004, 152, 155). Tutkijan tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym. 2004, 170). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tavoitteena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollista säännönmukaisuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma saattaa muotoutua uudelleen tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti olosuhteiden mukaan. (Hirsjärvi, ym. 2004, 155.)

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruunmenetelmiä. Haastattelun avulla kerätään tutkimustietoa ihmisten kokemuksista. (Vilkka 2021, 122.) Se on tarvittaessa joustava, joten se sopii hyvin monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Vuorovaikutussuhde haastateltavan kanssa antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelussa on mahdollista saada esiin myös vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelun kulkua ei ole sidottu ennalta tiettyyn kaavaan, vaan aiheiden järjestystä voidaan muuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Haastattelussa haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa omakohtaisista kokemuksistaan vapaasti. Haastattelutilanteessa nähdään haastateltavan ilmeet ja eleet sekä pystytään esittämään tarkentavia kysymyksiä. Haastateltava voi kertoa laajemmin itsestään ja aiheesta kuin haastattelija pystyy ennakoimaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Tähän tutkimukseen tiedonhankintamenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä tavoitteena oli syventää ja selventää saatavia tietoja. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen aihe liittyy henkilön omiin kokemuksiin ja on jo ennalta tiedossa, että se tuottaa moninaisia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Lisäksi myös aihepiiriin arkuus ja vaikeus puolsi haastattelumenetelmän valintaa. Tutkimushaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Vilkan (2021, 122) mukaan yksilöllinen haastattelu soveltuu henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa avoimien kysymysten esittämistä valituille henkilöille (Metsämuuronen 2008, 14).

Tutkimushaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Kysymyksiä ei esitetä ennalta määrättyssä muodossa ja järjestyksessä, vaan haastattelu etenee aihealueittain eli teemoittain. Teemat ovat tutkimusongelmasta poimittuja aiheita, joita on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Vilkka 2021, 124.)

Asiantuntijahaastattelussa tavoitteena on saada sellaista tietoa, mitä asiantuntijoilla oletetaan olevan tutkittavasta aiheesta, esimerkiksi asioiden tilasta ja monimuotoisten vuorovaikutussuhteiden dynamiikasta. Tutkimuksen kohteena ei ole haastateltava henkilö, vaan hänen asiantuntijatyönsä kartuttamat tiedot ja tulkinnat. (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 9.) Heidän mukaansa asiantuntijahaastattelun aineiston laadun kannalta on olennaista, että haastattelija on perehtynyt aiheeseen ja pystyy näin antamaan itsestään asiantuntijamaisen kuvan, jolloin haastateltavat antavat syventäviä vastauksia.

9.2 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimukseen ei määritelty aluksi tutkittavien määrää. Kvalitatiivisen aineiston keruuseen käytetään aineiston riittävyyttä kuvaavaa kylläntymispistettä eli saturaatiota. Haastatteluja jatketaan niin kauan, kunnes ne eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat toistumaan haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 171: Hirsjärvi & Hurme 2000, 60.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että tutkittavien joukkoa ei valita satunnaisotoksen menetelmää käyttäen, vaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2004, 155).

Haastatteluun kutsutut maatalousyhtymän osakkaat valittiin ProAgria Etelä-Pohjanmaan asiakkaista. Kriteerinä pidettiin, että osakkaat ovat toimineet maatalousyhtymässä jonkin aikaa. Tavoitteena oli haastatella eri tavalla syntyneiden maatalousyhtymien osakkaita, jotta otos olisi mahdollisimman edustava. Sidosryhmien haastatteluun valittiin asiantuntijoita, jotka ovat työskennelleet maatalousyhtymien perustamisen ja purkamisen parissa tai olleet mukana ratkaisemassa osakkaiden välisiä ristiriitoja. Tavoitteena oli haastatella sekä juridisten asioiden että ihmissuhteiden asiantuntijoita.

9.3 Käytännön järjestelyt

Maatalousyhtymän osakkaita ja sidosryhmien edustajia lähestyttiin sähköpostitse tai puhelimitse ja kysyttiin halukkuutta ja mahdollisuutta osallistua yksilöhaastatteluun. Osa haastatteluista toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja osa haastateltiin kasvotusten. Teamsin välityksellä pystyttiin luomaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri.

Haastattelut toteutettiin 17.5.-7.7.2021 välisenä aikana. Tutkimushaastatteluun osallistui 5 asiantuntijaa ja 6 maatalousyhtymän osakasta. Haastattelujen yhteispituus oli 437 minuuttia ja litteroitua aineistoa kertyi 40 sivua. Haastatellut olivat iältään 29–69-vuotiaita ja heistä miehiä oli 7 ja naisia 4. Haastatelluilla maatalousyhtymän osakkailla oli kokemusta osakkuudesta vähimmillään kymmenen kuukauden ajalta ja pisimmillään 36 vuoden ajalta. Kaikilla asiantuntijoilla oli kokemusta yhtymistä yli 18 vuoden ajalta.

9.4 Aineiston käsittely

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu litteroidaan äänityksen pohjalta, eli kirjoitetaan puhtaaksi, jolloin tutkija pystyy analysoimaan aineiston syvällisesti. (Metsämuuronen 2008, 14.) Litterointi on analyysin ensimmäinen vaihe. On tärkeää litteroida kaikki puheen piirteet, jotka ovat keskeisiä tutkittavan ongelman kannalta. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 21.)

Kvalitatiivisista tutkimustyypeistä tähän tutkimukseen käytetään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysilla tutkimusaineistosta etsitään merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää aineistosta jonkinlainen logiikka tai tyyppikertomus. (Vilka 2021, 163.) Miles ja Huberman (1994, Tuomen & Sarajärven 2018 mukaan) jakavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin kolmeen eri vaiheeseen: aineiston redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin. Sisällönanalyysi edellyttää, että haastatteluaineisto litteroidaan sanatarkasti (Ruusuvuori & Nikander 2017, 21). Litteroinnin jälkeen aineisto redusoidaan, eli pelkistetään (Taulukko 1). Tutkimuksen kannalta epäolennainen rajataan pois. Redusoinnissa etsitään aineistosta tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäiset ilmaisut ja määritellään niille pelkistetyt ilmaisut.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
”Ja niitä ny vaan pitää sitte osata kaikkia (mielipiteitä) käsitellä ja sovitella jotta tämä ei kyllä pyörisi ollenkaa jos ensimmääsenä oltaas tukkanuottasilla. ”	Osakkaiden tulee päätöksenteossa ottaa huomioon toistensa mielipiteet.
”Asiat täytyy tietys määrin niellä mutta sitte omas pääsnänsä ajatella että voiko tuota ny niellä vai ei. Tartteeko puuttua.”	Osakkaiden tulee miettiä, missä asioissa oma, eriävä mielipide tuodaan julki.
”Pitää sietää ne toisen tavat koska ne nyt kumminki on joka ihmisellä erimooset.”	Osakaskumppanin erilaisuuden hyväksyminen.
”Jos on hyvin sellaanen, niinku sitä ny on sellaasia ihmisiä jotta ne, niillä on se oma mielipide eikä oikee mikää muu käy, niin sellaanen ei kyllä sovellu ollenkaa.”	Yhtymän osakkaaksi ei sovellu henkilö, joka ei ota muiden mielipiteitä huomioon.
”On niitä aivoja sitte enemmän ajattelemas, yks hoksaa toista ja toinen toista.”	Yhtymässä osakkaat jakavat tietoa ja taitoa toisilleen.
”Ja sen (yhtymäkumppanin) kans ku se on lukenu pitemmälle tuota taloutta ja mulla taas sitte on peltopuolesta enemmän tietoa.”	Osakkailla on keskenään erilaiset vahvuusalueet.

Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään samaa ilmiötä kuvaavat ilmaisut. Ensin alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset kootaan yhdeksi alaluokaksi, joka nimetään sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Taulukossa 2 on esimerkki aineiston klusteroinnista. Taulukossa vasemmalla on aikaisemmassa vaiheessa pelkistettyjä ilmaisuja, jotka muodostavat oikealla esitetyn alaluokan.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston klusteroinnista.

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Osakkaiden pitää tulla hyvin toimeen keskenään.	Osakkaiden persoonallisuuksien yhteensopivuus
Osakas pitää tärkeänä osakkaiden välistä tasa-arvoista sosiaalista vuorovaikutusta.	
Osakkailla tulee olla samanlainen ajatusmalli	

Käsitteiden luokittelua jatketaan siten, että alaluokista muodostetaan yläluokkia ja edelleen yläluokista pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta johdetun kuvaavan ilmiön aiheen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Taulukossa 3 on esimerkki aineiston luokittelusta. Vasemmalla on alaluokkia, joista on muodostettu keskimmäisiin laatikkoihin yläluokkia ja oikealla on yläluokista muodostettu pääluokka.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Osakkaat ovat määritelleet tavoitteet yritystoiminnalle	Osakkaiden yhdessä asettamat ja tarvittaessa muokattavissa olevat tavoitteet, jotka on asetettu aktiivisesti vuorovaikutuksessa	Osakkaiden välinen yhteistyö
Osakkailla on sukupolvien välisiä näkemyseroja		
Elämäntilanteiden vaikutus osakkaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin		
Osakkaiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt yhteistoimintaan	Osakkaiden sopivuus keskinäiseen yhteistyöhön	
Osakkaat täydentävät toistensa osaamista		
Osakkaiden persoonallisuuksien yhteensopivuus		

Lopuksi pääluokista muodostuu yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. Seuraavaksi suoritetaan abstrahointi, joka tarkoittaa käsitteellistämistä. Tutkimuksen kannalta oleellinen tieto eritellään ja luodaan teoreettisia käsitteitä. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja johtopäätöksiin, jotka kuvaavat alkuperäisaineistosta johdettua käsitteellisempää näkemystä. Analyysin jokaisessa vaiheessa on tärkeää tarkkailla, että aineisto on yhteydessä alkuperäisilmaisuihin. Tutkijan on myös tärkeää koko analysoinnin ajan pyrkiä ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

9.5 Tutkimuksen luotettavuus

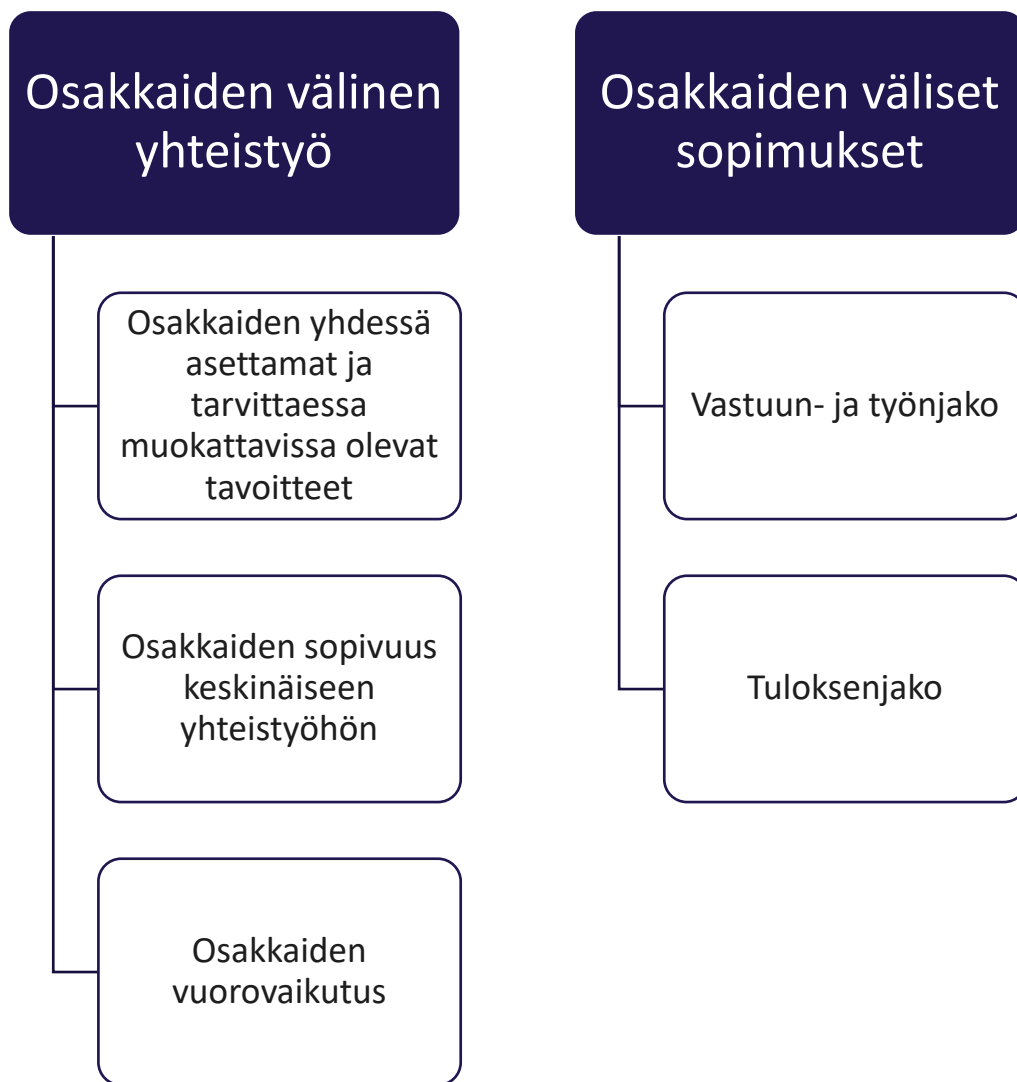
Reabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimuksen validiteetti ilmaisee tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä haluttiinkin mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Haastattelun luotettavuus saattaa heikentyä, jos haastateltava taipuu antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on sekä konteksti- että tilannesidonnaista, jolloin haastateltava saattaa vastata toisin kuin jossain muussa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 195–196.) Tämän tutkimuksen osalta haastateltava saattaa esimerkiksi kaunistella osakkaiden välisiä ristiriitoja tai korostaa hyvin sujuvaa yhteistyötä perusteettomasti.

10 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää menestyvän maatalousyhtymän edellytyksiä. Tutkimushaastattelut litteroitiin ja aineistolle suoritettiin sisällönanalyysi. Aineiston tulosten pohjalta päädyttiin kahteen pääluokkaan, jotka koostuvat yhteensä viidestä eri yläluokasta. Luokat kuvaavat teemoja, jotka ovat yhteydessä tutkimuskysymykseen. Kuviossa 7 on esitetty ylhäällä pääluokat, joka muodostuu alla olevista yläluokista.



Kuvio 7. Tutkimushaastattelun pää- ja yläluokat.

10.1 Osakkaiden välinen yhteistyö

Ensimmäinen pääluokka koostuu kolmesta yläluokasta. Yläluokkia ovat osakkaiden tavoitteet, sopivuus keskinäiseen yhteistyöhön ja osakkaiden vuorovaikutus.

10.1.1 Yhteiset tavoitteet

Lähes kaikki haastateltavat korostivat, että yhtymän asetetut yhteiset tavoitteet ovat sen toiminnan kannalta tärkeässä osassa. Kaikille yhtymän osakkaille tulee olla selvillä yritystoiminnan tavoitteet, jotta yhteistä päämäärää kohti voidaan edetä rationaalisesti.

Meillä menee hyvin yhdes että molemmat ponnistelee samaan suuntaan.

Joka päivä ollaan tekemisiä ja sinne yhteiseen päämäärään mennään ja sitä suunnitellaan.

Sillon ku on se eteenpäin menemisen henki, nii silloin se tavallaan... Siihen tulee joustavuutta ja semmosta enemmän ja yhteistä tahtotilaa ja yhteinen päämäärä mihin mennään niin.

Haastatteluissa korostui, että muuttuvat elämäntilanteet saattavat vaikuttaa myös yhtymän tavoitteisiin. Osakkaiden on tärkeää olla avoimessa vuorovaikutuksessa keskenään ja aktiivisesti työstää yhtymän tavoitteita muuttuvien tilanteiden mukaisesti. Kaksi asiantuntijaa kokivat, että osakkaiden yksityiselämän muutokset ovat vaikuttaneet yhtymän tavoitteisiin ja sitä kautta yhtymän toimintaan.

Kun monesti siinä vaihees sitte ku yhtymä lähtöö liikkeelle ja sielä on nyt ne Matti ja Juhani veljekset ja molemmat on siinä vaihees sinkkuja ja sitte ku siihen tuloo vävyä miniää nii se saattaa muuttaa sitä tilannetta sitte ja ajatusmaailmaa.

...Ja sitte just se että kun ihmiset muuttuu kaiken aikaa että kyllä tämä elämä meitä vaan muokkaa. Niin kyllä niitä asioita pitää sitte tarkastella uurestansa.

Ja sitten näköjäänsä on niin että me ihmiset aikaa myöte muututaan että vaikka, vaikka nyt sitten nuorina kun lähdetään siihen yhtymään nii on on siinä sellanen ykssuuntaanen näkemys kuinka mennähän etehen päin mutta sitte ku tulee sinne perhettä ja tulee tuota muita näitä elämän asioita nii sitte ne asenteet alkaa muuttua ja ihminen muuttuu siinä mukana ja se mikä tuntuu tärkeältä silloin alottaes ei se enää 10 vuoden päästä oookkaa enää tärkeää vaan joku muu asia on tärkeää.

Haastatteluissa korostui tavoitteiden asettamisen tärkeys varsinkin eri-ikäisten osakkaiden kesken. Eri sukupolvilla voi olla erilainen käsitys yritystoiminnan tavoitteista.

Varsinkin yhtymissä kun on se vanha pari ja nuori pari nii voi ne ajatukset mennä aika paljonkin ristiin.

Haastatteluissa kaksi asiantuntijaa korosti, että yritystoiminnan tavoitteiden lisäksi osakkaiden tulee pohtia omia henkilökohtaisia tavoitteitaan, esimerkiksi rahallista panostamista omaan yksityistalouteen. Tärkeää on, että osakkaiden henkilökohtaiset tavoitteet sopivat yhtymän tavoitteisiin.

Jos yhteistä tavoitetta ei ole, ei yritystoiminta tuota eikä sitä voi kehittää. Tämä johtaa taloudellisiin ongelmiin, jotka lisäävät tyytymättömyyttä ja turhautumista. Yksi asiantuntija piti tärkeänä yritystoiminnan kannattavuutta yhtymän osakkaiden välisen yhteistyön toimivuudelle.

Varmaankin vielä tähän loppuun korostaisin että niin kauan kun menee taloudellisesti hyvin niin on joustamista ja hyvää tahtoa mutta sitten ku tulee niitä tiukkaa ja kireetä nii sitte aletaan takertumaan pikkuasioihin.

10.1.2 Osakkaiden sopivuus keskinäiseen yhteistyöhön

Jokaisessa haastattelussa yhtymän yhdeksi tärkeäksi onnistumisen edellytykseksi nousivat osakkaiden toimivat henkilökemiat. Osakkaiden persoonallisuuksien on sovittava yhteen. Yksi asiantuntija sanoi, että hyvin toimivassa yhtymässä osakkaiden keskinäinen dynamiikka toimii.

Ja kyllä se nimenomaan mun mielestä näistä ihmisten persoonallisuuksista on hyvin paljon kiinni.

Mun mielestä se oli niin paljon että ku tulee sen ihmisen kans niin hyvin toimehen.

Se ajatusmalli pitää olla kovin samanlainen.

Kyllä se pitkälle menevä yksimielisyys ja samanmoinen ajatusmaailma ja ajatusmalli ja suhtautuminen siihen yrittäjyytehen, ne on niinku niitä tärkeimpiä.

Yksi asiantuntija sanoi, että ennen yhtymän perustamista on tarkoin pohdittava, kenen kanssa yhteistyöhön alkaa.

Ylipäättänsä se, että pitäis yhtymiä perustaa sellaset joiden henkilökemiat menöö yhtehen alakaapälle. Jos on sellanen riitaanen sisaruspari nii mitä niiden kannattaa yhtymä laittaa. Jos siihen asti on kaikesta riidelly nii ei varmaan kannata.

Haastattelujen mukaan osakkailla tulee olla kyky ja halu toimia yhteistyössä. Osakkaiden täytyy olla joustavia, ymmärtää toistensa erilaisuutta sekä kyseenalaistaa ja kehittää omia sosiaalisia taitoja sekä konfliktin ratkaisukykyä.

Ja niitä ny vaan pitää sitte osata kaikkia (mielipiteitä) käsitellä ja sovitella jotta tämä ei kyllä pyörisi ollenkaa jos ensimmääsenä oltaas tukkanuottasilla.

Asiat täytyy tietys määrin niellä mutta sitte omas pääsnänsä ajatella että voiko tuota ny niellä vai ei. Tartteeko puuttua.

Pitää sietää ne toisen tavat koska ne nyt kumminki on joka ihmisellä erimooset

Jos on hyvin sellaanen, niinku sitä ny on sellaaasia ihmisiä jotta ne... Niillä on se oma mielipide eikä oikee mikää muu käy, niin sellaanen ei kyllä sovellu ollenkaa.

Joo se on ehdottoman tärkeä, joustavuus, joustavuus, joustavuus.

Kaksi haastateltua maatalousyhtymän osakasta listasivat yhtymän hyväksi puoleksi osakaskumppanin osaamisen. Osakaskumppaneilla tulee olla kyky jakaa omaa tietoaan sekä vastaanottaa tietoa toiselta.

On niitä aivoja sitte enemmän ajattelemas, yks hoksaa toista ja toinen toista.

Ja sen (yhtymäkumppanin) kans ku se on lukenu pitemmälle tuota taloutta ja mulla taas sitte on peltopuolesta enemmän tietoa

Toisaalta yksi haastateltu osakas koki, että erilainen osaaminen ja sukupolvien ikäero lisäsi myös ristiriitoja.

Sitte isä on sellanen talous- ja tekninen ajattelija ja siltä puuttuu sellanen eläinosaaminen ja kaikki tällänen. Me ollaan niin vastakkaisia tyyppejä taitojen osalta että tulee semmonen että ekkö sä ny tätäkää ymmärrä. Toinen ei vaan ymmärrä.

No välillä se on tietysti turhauttavaa kun vanhemman polven mielipiteet voi olla erit ku meillä ja tietysti sitte ku itse ei osaa kattoa samalta kannalta ku he kattoo.

Kaksi asiantuntijaa nosti haastatteluissa esiin sen, että usein yhtymiä perustetaan, kun vanhemmat eivät halua päättää vain yhtä jatkajaa maatalousyritykselleen. Tällöin saattaa kaksi

tai useampi persoonaltaan yhteensopimatonta perustaa yhtymän, jolloin erimielisyyksiä syntyy helposti.

Yks muuten iso syy yhtymien syntyä on että vanhemmat ei oikee osaa ratkaista sitä että kuka se jatkaja on ja jos siinä on useampi halukas jatkaja niin sitte ajatellaan että se menee tasan näin että laitetaan kaikille. Tai sitten on vähän syrjään vetäytyvä yks ja vanhemmat on siitä vähä huolissansa että ne aattelee tää tomerampi veli vetää sitä mukansa ja sen takia luovutetaan tila niille yhdes. Kyllä niinku usein syyt on sieltä vanhempien suunnalta että se yhteisomistus sielä syntyy.

Pitäis vanhempien pystyä sanomaan se jo siinä vaiheessa että ei välttämättä tuu toimimaan. Tai ainakin ottaa se puheeksi että miten oikeasti saadahan toimimaan mutta ollaan että tehdään ny näin ku molemmat kerran haluaa.

Asiantuntija- ja osakashaastattelussa pohdittiin myös puolisoitten vaikutusta yhtymän toimintaan.

Vielä se jotta se puolisoitten rooli, että minkämoisia taustavaikuttajia ne sitte on, jos ne ei oo kerta mukana siinä yhtymäs varsinaisesti omistavana osapuolena niin tierät sen jotta mitä sielä kotona sitten suputetaan jotta mitä te ny sovitta ja ei se ny nuon voi olla.

Mutta sitte onki ne puoliset jotka voi seata sen koko pakan. Vaikka sisaruksilla menis hyvin nii eikö ne ala sitte sorkkimahan.

Sellanenkin tapaus oli, että veljeksillä meni hyvin mutta sitten siinä oli ne puoliset ja ne alko sekottaa sitä nii sit siihen tuli ongelmia enemmän ja enemmän. Ja sellasta riitelyä

Yksi osakas kertoi heidän yhtymänsä onnistumisen mahdollistajaksi sen, että puoliset työskentelivät muualla. Tällöin yksityiselämä pysyy erillään työstä ja mahdollistaa osaltaan itsenäisen taloudenpidon, kun rahaa yksityistalouteen tulee muualtakin. Toinen osakas mainitsi, että yhtymän osakkailla täytyy olla mahdollisuus itsenäiseen elämään. Osakashaastattelussa myös pohdittiin yksityiselämän pitämistä erillään yhtymästä, jolloin työn ja yksityiselämän roolittaminen on helpompaa.

Ja sitte tavallaan semmonen että meilläkin on molemmilla puoliset muualla töissä. Tämä on tavallaan vain meidän veljesten yritys ja sieltä tulee sitten sitä taloudellista turvaa sitten toistakin kautta. Ja sellanen tilan laajentaminen ja

sesonkiajat. Niinkun miten se sanois... Yks plus yks on joskus enemmän kuin kaks.

Mä sanoisin että miten mä näen tämän yhtymän toiminnan nii sellaset viljelijät jotka on osakkaana yhtymässä niin niitten pitäis ajatella sitä niinkun osakeyhtiönä. Että yhtymä on yritys ja te ootte sielä töis ja meette kotia. Sieltä nostetaan sitten palkkaa itselle.

Vaikka sukupolvien näkemykset voivat olla eriäviä, ei osakashaastattelujen mukaan vanhempien ja lasten välisissä yhtymissä suurempia erimielisyyksiä ole tullut. Syy tähän lienee se, että yhtymän perustamisesta lähtien on tiedossa sen olevan väliaikainen ratkaisu. Yksi haastateltava totesi, että suhde omaan lapseen on ainutlaatuinen, jonka vuoksi suuremmilta konflikteilta vältytään.

Mutta se siinä onki että se menöö ku on oma lapsi. En tiedä sitte on eri asia jos se löytää miehen joka haluaa uuren bemarkin. (Osakas yhtymän rahankäytöstä).

Justiin sanoinkin miehelle tästä yhtymästä että mun mielestä se on sitte meidän vanhempien homma ymmärtää olla ja väistyä taka-alalle. Riippuen että jos se nuori puhuu aivan hulluja nii ei sitte.

Mä tierän ku mä oon sitte ajatellu koko ajan vähä siltä kantilta että emmä halua olla nuorten kehityksen jarruna ku niitten pitää kuitenkin täs olla paljon kauemmin ku minä. Ehkä mä en oo sitte ollu aina niin kova sanomahan.

10.1.3 Osakkaiden vuorovaikutus

Osakashaastatteluissa luottamus nousi esiin työn- ja vastuunjaon teemoissa. Saadakseen vapaa-aikaa, on luotettava toisen kykyyn hoitaa yhtymän toimintaa. Myös vastuunjako perustuu keskinäiseen luottamukseen, vaikka osakkaat eivät haastatteluissa suoraan osanneet tätä sanoittaa. Yhtymän toiminnan sujuvuuden kannalta keskinäinen luottamus, jossa molemmat kokevat toistensa pitävän toisensa puolia, nousi esiin haastatteluissa.

Onhan se isoilla karjatililla etukin jos pystyy tehdä työvuorolistoja ja olemaan joskus jopa vapaalla ja tietää että toinen kantaa vastuun.

Mutta justihin se jos molemmat on samanlaasia että poretähän toistensa puolia nii se sujuus.

Yhtymän hyviä puolia on varmahan se tuota kun ei tarte yksin teherä. Että se yrittäjän vastuun jakaminen.

Asiantuntijoiden mielestä luottamuksen puute on lähtökohtana erimielisyyksien syntymiselle ja pahimmillaan johtaa yhtymän purkautumiseen. Jos osakas kokee epäoikeudenmukaisuutta, ei keskinäistä luottamusta rakennu. Ajansaatossa osakkaiden keskinäinen vuorovaikutus heikkenee eikä ratkaisua konflikteihin tahdo löytyä.

Asiantuntijoiden mukaan varsinkin yhtymän raha-asioissa on oltava avoin. Yksi asiantuntija kertoi hämmästyneensä, miten paljon on yhtymiä, joissa vain yhdellä on tilin käyttöoikeus. Yhdessä osakashaastattelussa nousi esiin se, ettei hänellä ollut oikeutta nähdä pankkitilin rahaliikennettä.

Tuota mun mielestä ensinnäkin se avoimuus niin että kaikilla osakkailla olis niinku samanlainen oikeus päästä näkemähän kirjanpitoa ja pankkitiliä ja näitä asioita. Ettei tulisi niinku sellasta tunnetta että multa salataan jotain. Avoimuus on tärkeää.

Asiantuntijahaastattelujen mukaan avoimuus osakkaiden välillä on keskeinen osa toimivaa vuorovaikutusta. Toisten osakkaiden kanssa on oltava avoimessa vuorovaikutuksessa. Omista muuttuneista tavoitteista pitää keskustella avoimesti ja pyrkiä ymmärtämään toisia osapuolia.

Yks iso asia on se että puhumallahan me ihmiset saarahan asioota ratkaastua. Jos sellaanen puhumisen taito sielä kotona jo syntyys että asioista voirahan avoimesti puhua ja olla eri mieltäkin asioista mutta löyretähän se ratkaisu niin kyllähän se on avain joka elämäs auttaa myöhemminkin.

Kaikkein tärkein asia, johonka on vaikia mitää sapluunaa löytää, mutta se on vain että keskustelua ja puhumista ja toisensa ymmärtämistä ja sietämistä.

Moni haastateltu korosti, että avoin tiedonkulku osakkaiden välillä on tärkeää. Maatalousyhtymässä on sovittava, miten tiedonkulku järjestetään.

Tärkeää on keskusteluyhteys. Oli se keino mikä tahansa nii että kaikki tietää vähä mitä tapahtuu ettei joku vaan tee omia juttujaan eikä kukaa tiedä mitä tapahtuu.

Haastattelujen mukaan kaikki osakkaat pitivät säännöllisesti järjestettyä yhtymäpalaveria tai kokousta hyvänä ideana. Harvalla se kuitenkaan toteutui. Asioista sovitaan silloin kun niitä eteen tulee.

No ei oo palavereita. Kyllä sitä jossain vaihees mietittiin että pitäiskö sellasta olla mutta se on vähä jääny. Ja ehkä jos on joku sellanen että jostakin asiasta pitäis vähä puhua nii sitte se sovitaan erikseen.

Me vain teherähän. Sitte ku on joku tilanne päällä nii me yritetähän vähä keskustella. Se oli oikiasti hyvä. Mä tierän sen.

Ei sillälailla virallisesti mutta kyllä aika pienistäkin asioista soitellahan. Tai sitte pidetään vähä tällääsiä jotaki että yhdes pyöritellähän exceliä. Että yleensä se on että mitenkä huomenna tai ylihuomenna kattotahanko näitä.

10.2 Osakkaiden väliset sopimukset

Haastattelujen perusteella menestyvän yhtymän toiminta perustuu osakkaiden välisiin sopimuksiin, jotka on yhdessä laadittu ja ne ovat kaikille osakkaille selvillä. Sopimukset voivat olla suullisia tai kirjallisia. Osakshaastattelujen perusteella usein sopimukset ovat suullisia. Kaikki haastatellut osakkaat kuitenkin pitivät kirjallista sopimusta parempana vaihtoehtona ja usea harmitteli, että sopimus jäi tekemättä kirjallisena, vaikka alkuperäinen ajatus niin olikin.

Se jäi vähä vaiheeseen. Oli siitä puhetta ja annettiin luonnos, että katto tuosta mutta se ei vieny sitä maaliin asti. Pidin sitä huonona, ku sitä ei viety maaliin asti.

Ne olis pitäny tehrä... Tehtävä (yhtymäsopimus) siinä samalla, ku kauppakirjat teherähän.

Osaltansa se voi luoda kitkaa, jos aletaan vuosien päästä että tehdäänpä nyt sopimukset. Se menee kivuttomimmin siinä vaihees

Joo ku sillon (kaupantekohetkellä) ei oo kukaan käytännös tehenny vielä mitää siinä yhtymäs. Kyllä se silloin on helpoin luoda ne pelisäännöt. Kyllä ne olla pitää.

Myös asiantuntijat pitivät kirjallista yhtymäsopimusta tärkeänä.

Kyllä se aina on parempi että se on paperilla. Sillon se muistetaan sanatarkasti mitä on sovittu. Jos se on vain niinku puheitten varas nii se on, se jää tekemättä.

Yhtymien haaste on se varmaan, että asioista ei sovita etukäteen, että luotetaan vaan siihen että kyllä tämä homma toimii. Että mitä enemmän niistä asioista sovitaan ja laitetaan paperille niin sitä parempi.

Me ihmiset ollahan niin kovin erilaasia mutta se tietysti että vaikka se yhtymäsopimus jäis paperillekki kirjaamatta mikä toki olis suotavaa että niitä olis kohta siinä alakuvaihees kirjattu sinne, jollonka se molempien tahtotila on tullu ylähä ja siihen voirahan palata ja viitata että muistakko silloin ku me aloitimma niin silloin tällääsistä oli puhetta ja näin me sovittihin näitä.

Asiantuntijahaastatteluissa korostui, että yhtymäsopimuksen laatimiseen kannattaa varata aikaa. On tärkeää, että yhtymäsopimuksen sisältöä miettivät kaikki osakkaat yksin ja yhdessä. Valmiiksi tehtyä pohjaa ei kannata allekirjoittaa, vaan rauhassa miettiä sopimuksen sisältöä yksilötason motivaation sekä oman yrityksen toiminnan ja kehittämisen kannalta.

Sanotaanko nyt niin että mitä enemmän siihen käyttää aikaa nii sen parempi. Jos siihen käyttää aikaa yhden työpäivän nii se ei oo pitkäs juoksus yhtään mitään.

Nimenomaan että siinä vaihees eres pirätettäis siihen asiahan ja otettais se kaikella vakavuurella eikä vaan syöksyttäisi sinne työntouhuun. Ne olis kertaalleen läpikäytynä siinä nii varmaan siihen olis jatkoski helepompi palata että hei pitäiskö meidän kattua tuota kohtaa vähä uusiksi että tämä käytäntö näyttää muotoutuvan vähä toiseksi ku mitä me silloin ajattelimma.

Asiantuntijahaastatteluista nousi esiin teemoja, jotka kirjallisessa sopimuksessa tulisi ottaa huomioon. Näitä olivat työnjako, vastuunjako, tuloksenjako ja yhtymän purkaminen. Lisäksi asiantuntijat pohtivat, että yhtymäsopimuksessa voisi olla merkintä myös avioehdosta, hallinto-oikeustestamentista ja edunvalvontavaltuutuksesta riippuen yhtymän tilanteesta.

Se on mulle ollu, voi sanoa että pääsääntöösesti näis yhtymätilanteis aina vahva suositus kohta sitte että nyt nämä asiat pistetään kuntoon ennenku tehrähän mitää muuta ja oli tullu tehtyä yhtymäsopimusta tai ei, jokatapaukses jotta ne asiat on puituna. Nimenomaan avioehdot ja testamentit.

Yhtymäsopimuksessa tulisi olla haastateltujen mukaan merkintä yhtymäsopimuksen päivittämisestä ja säännöllisestä yhtymäpalaverista. Kaikki haastatellut osakkaat pitivät säännöllistä palaveria hyvänä asiana, vaikka harva osakkaista sitä käytännössä toteutti.

Kaikki osakkaat mainitsivat yhtymän parhaimmaksi puoleksi vastuun ja työkuorman jakamisen. Haastatteluissa asiantuntijat pohtivat epäoikeudenmukaisesti jakaantuneen työpanoksen aiheuttavan ristiriitoja yhtymän sisällä. Vastuualueista ja työpanoksesta on sovittava.

Joskus oli sellaanen paikka jossa oli peltoministeri ja karjaministeri, näin ne puhuttelivat toisiansa. Toisen suuntautuminen oli enempi sinne navettahan

sikalahan ja toisella oli sitte pelto ja koneet. Että sielä voi olla näitä mutta se jotta koko aika tasavertaasesti ollahan siinä asias ja se työpanos koitetahan jakaa näitten vastuualueitten mukaan kuitenkin niin että siinä huomioirahan että siinä toinen ei oo aina joka joulu ja juhannus sielä navettavuoros.

Kyllä ne aika usein ne työnjako-ongelmat tulee nimenomaan karjatiiloilla. Ja se joka on, on siihen karjaan kiinnostunu niin se aikaa myöte rupiaa näkemään että hän tekee paljon isomman työpanoksen kun se toinen joka saa vapaammin mennä ja tehdä sellasta mielenkiintoista työtä niillä koneilla. Ja ja sitte tuntuu se että vastaa siitä karjasta ja toinen ei siihen paneudu niin eihän voi edes sellasta työvuorottelua tehdä.

Toisaalta vastuun- ja työnjako voi aiheuttaa haasteita kiireisillä tiloilla. Vaikka halu ja tahto vastuunjakamiseen yhtymässä onkin, voi käytäntö osoittautua hankalaksi.

Sanotahanko ei se oo tän yhtymän huono puoli oo mutta se on ylipäättänsä huono puoli ku meillä on kuitenkin ne roolit ja jotta pitäis olla aikaa ja vaikka on aikaa niin sitten sitä ei tehdä mutta sen (osakaskumppanin) pitäisi saada oppia kaikkia että se on häyry ku mä teen edelleen kaikki paperiasiat. Jotta se maksaa laskuja mutta lopuiksi harvoin niitäkään. Ja oikiasti sen pitäis nähä hirvittävästi tuola peltoasioita että se pystyis seuraamahan ne. Jotta me ollaan nyt jo urauruttu liikaa. Sitte jos mä sanon että sun pitää keretä kattomahan tätä ja tätä nii se sanoo että ei ku mulla on kiirus.

Tulonjaosta osakkailla oli erilaisia käytäntöjä. Jotkut maksoivat kuukausittain kaikille osakkaille sovittun summan ja jotkut nostivat yhtymän tililtä tarpeen mukaan. Haastattelujen perusteella osakkaat ja asiantuntijat pitivät kuitenkin tärkeänä sitä, että rahankäytöstä on yhdessä sovittu. Yhdellä tilalla rahaa nostettiin "oman tunnon mukaan", mikä harmitti osakasta.

Se yksityinen rahan käyttö olis pitäny toisin järjestää jotta elämä olis vähä itsenäisempää ja selvempää. Mutta niin, se nyt oo muutamista yrityksistä huolimatta toteutunu.

Osakkaista vain yksi oli tehnyt yhtymän purkamista varten sopimuksen, jossa on jaettu kiinteä omaisuus kokonaisuudessaan jo valmiiksi, mikäli toinen haluaa yhtymän purkaa. Osakas koki sopimuksen olemassaolon helpottaneen yhtymän toimivuutta.

Kuitenkin sen tekstin henki ja luonne on ollu se että tahto on ja mahdollisuus on että se (yhtymä) on purettavissa.

Muilla haastatelluilla yhtymillä ei ollut sopimusta purkamisesta, eivätkä he olleet purkamista aktiivisesti ikinä ajatelleetkaan. Asiantuntijoiden mielestä omaisuuden arvottamisesta purkutilanteessa olisi hyvä olla yhtymäsopimuksessa maininta.

No sieläkin pitäisi päästä yhteisymmärrykseen että miten se omaisuus arvotetaan että minkä arvoiseksi arvioidaan metsät ja pellot ja kaikista haastellisinta on ehkä se että mitenkä arvioidaan ne rakennukset ja koneet. Että päästään siitä yhteisymmärrykseen. Pitäis saada ihmiset ymmärtämähän että se on niinku heidän etunsa että jos he tekee sen sovussa ettei tartte mitään viranomaasia siihen sotkia. Että kuinka paljon halvemmaksi ja helpommaksi se tulee. Ja se että jos ei oo keskusteluyhteyttä enää niin kyllähän se silloin on hankalaa.

Toisaalta asiantuntijahaastatteluissa todettiin, ettei pelkkä sopimuksen tekeminen takaa menestyvää yhtymää. Sopimus on kuitenkin vain paperi ja jokainen osakas tekee itse päätöksen, noudattaako sopimusta vai ei. Yhden asiantuntijan mukaan on kuitenkin iso kynnys haastaa osakaskumppania oikeuteen sopimusrikkomuksesta.

Asiantuntijat nostivat haastatteluissa esiin myös vaihtoehdot verotusyhtymälle. Maatalousyhtymän muuttaminen osakeyhtiömuotoiseksi selkeyttää toimintamallia, mikä osaltaan saattaa estää osakkaiden välisiä ristiriitoja. Myös purkaminen on helpompaa osakeyhtiössä, kun osakaskumppani tai -kumppanit voivat ostaa luopujaosakkaan osuuden yrityksestä. Metsäyhtymille hyvä vaihtoehto on yhteismetsä.

11 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat menestyvän maatalousyhtymän edellytykset. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastatteluissa pyrittiin löytämään käytäntöjä, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi maatalousyhtymissä. Haastatteluaineistot litteroitiin ja suoritettiin sisällönanalyysi. Analyysin pohjalta keskeisimmäksi kahdeksi pääluokaksi muodostuivat *Osakkaiden välinen yhteistyö* ja *Osakkaiden väliset sopimukset*, jotka yhdessä johtavat yhdistävään luokkaan *Menestyvä maatalousyhtymä*. Yhdistävä luokka on yhteydessä päätutkimuskysymykseen: *Mitkä ovat menestyvän maatalousyhtymän toiminnan edellytykset?*

Maatalousyhtymän toiminta pohjautuu osakkaiden väliseen yhteistyöhön. Niemelän ym. (2005) mukaan yhteistyön etujen saavuttaminen edellyttää osapuolten keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden lisäksi vastuun kantamista ja sopimusten noudattamista. Sopimusten tekeminen on tärkeää maatalousyhtymissä, koska yhtymä itsessään ei ole yhtiömuoto, joten lainsäädäntö ei ohjaile sen toimintaa. Myös asiantuntijahaastatteluissa nousi esiin sopimusten tekemisen tärkeys. Sopimukset voivat olla kirjallisia tai suullisia. Toiminta maatalousyhtymässä tulee olla oikeudenmukaista. Sopimukset on tehtävä niin, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöjärjestelystä. Lätin ym. (2006) mukaan toimivan yhteistyön osapuolilla on tunne, että he hyötyvät yhteistyöstä ja saavuttavat paremman kannattavuuden kuin yksin toimien. Lisäksi he muistuttavat, että harvoin yhteistyön osapuolet saavat samansuuruista hyötyä yhteistyöstä. Myös haastatteluaineistosta käy ilmi, että osakkaiden on oltava joustavia molemmin puolin. Jokaista työtuntia tai tuotettua euroa ei pidä laskea ja verrata. Yksi sopimusoikeudellisista periaatteista, lojaliteettivelvoite- ja oikeus, on tärkeää osakkaiden kesken. Karttusen ym. (2017, 111–118) mukaan lojaliteettivelvollisuuden vaatimus korostuu yhteistoiminnassa, koska sopimuksen osapuolilla on velvollisuus ottaa toisen edut kohtuullisesti huomioon. Maatalousyhtymässä osakkaiden on toimittava siten, että kaikki kokevat saavansa hyötyä yhteistoiminnasta. Luonnollisesti myös kaikilla osakkailla on oltava tunne, että osakaskumppani noudattaa parhaan kykynsä mukaan lojaliteettivelvollisuuttaan.

Laitilan ym. (2016) mukaan tärkeä taustatekijä yhteistyösuhteen aloittamiselle on osapuolten välisen luottamuksen ja yhteisymmärryksen syntyminen. Haastatteluaineistossa korostui myös osakkaiden välinen luottamus, joka syntyy, kun osakkaat ovat avoimessa vuorovaikutuksessa keskenään. Varsinkin raha-asioissa tulee vaalia avoimuutta. Suurimmat ristiriidat osakkaiden välillä näyttävät liittyvän taloudellisiin kysymyksiin. Haastatteluissa todettiin, että ristiriitoja

syntyy myös työnjaosta ja päätöksenteosta. Koska yhteistyön rakenteellisia edellytyksiä ovat mm. tehtävien, roolien ja tavoitteiden selkeys (Peter ja Manz 2007, 119, Airan 2012,16 mukaan), tulisi ne kirjata ylös osakkaiden välisiin sopimuksiin.

Muiden kuin vanhempien ja lasten väliset yhtymät ovat alttiimpia suurempien ristiriitojen syntymiselle. Vaiheittaisen sukupolvenvaihdon seurauksena syntyneen yhtymän osakkailla on usein jo perustamisvaiheessa selvä käsitys yhteisomistuksen ja -toiminnan kestosta ja laadusta (Yhtymäopas 2019, 5). Haastatteluissa myös pohdittiin, että vanhempien ja lasten erityislaatuinen keskinäinen suhde saattaa ehkäistä osakkaiden välisiä ristiriitoja. Kun verotusyhtymä perustetaan pitkäaikaista yhteisyrityksen toiminnan harjoittamista varten, korostuu osakkaiden välisten sopimusten merkitys ristiriitojen ehkäisemiseksi.

Jokaisen yhtymän perustamista suunnittelevan on pohdittava yhteistyön hyödyt ja haitat henkilökohtaisesti. Lisäksi mahdollisten osakaskumppanien on pohdittava omia henkilökohtaisia tavoitteitaan niin yksityiselämän, kuin myös yritystoiminnan kannalta. Omien pohdintojen pohjalta on avoimesti keskusteltava potentiaalisen yhteistyökumppanin kanssa, sopivatko tulevaisuuden tavoitteet yhteen.

Koska toimintaympäristö ja osakkaiden elämäntilanteet muuttuvat aikaa myöden, on hyvä pysähtyä miettimään jo perustamisvaiheessa, miten muutoksista selviydytään. Osakkaiden henkilökohtaisessa elämässä voi tapahtua yhtymän toimintaan vaikuttavia asioita. Asiantuntijahaastatteluissa pohdittiin, että yhtymän toiminnan kannalta oleellisimpia tapoja vaikuttaa muutokseen on merkitä yhtymäsopimukseen vaatimus avioehdosta, testamentista tai edunvalvontavaltuutuksesta. Avioehdolla voidaan sulkea pois puolison avio-oikeus maatalouteen liittyvään omaisuuteen avioeron osituksessa (kts. Avioliittolaki 13.6.1929/234, 3. luku). Testamentilla ja edunvalvontavaltuutuksella voidaan varautua tilanteeseen, jossa yksi osakas menehtyy tai tulee kykenemättömäksi hoitamaan omia asioitaan (kts. Perintökaari 5.2.1965/40, 9–12 luvut; Laki edunvalvontavaltuutuksesta 25.5.2007/648). Tutkimusaineiston mukaan myös muihin elämäntilanteiden muutoksiin on hyvä varautua. Yhtymäsopimuksen tulee olla joustava, jotta se mahdollistaa ajan kuluessa väistämättä eteen tulevat muutokset. Yhtymäsopimukseen voi myös lisätä merkinnän sopimuksen päivittämisestä. Olisi hyvä, jos osakkaat kävisivät tietyin väliajoin tai muutosten yhteydessä keskustelun, sopimuksen tarkoituksenmukaisuudesta ja päivitystarpeesta. Joskus elämäntilanteiden ja toimintaympäristön muutokset johtavat tilanteeseen, jossa joudutaan kyseenalaistamaan maatalousyhtymän tulevaisuus. Tällöin kyseeseen voi tulla maatalousyhtymän purkaminen.

Yhtymäsopimuksessa voidaan ottaa kantaa purkamistapaan ja sopia omaisuuden arvostamisesta purkutilanteessa (Kuja-Lipasti 2019b).

Juutin ja Vuorelan (2015, 102) mukaan säännöllisesti pidettävät palaverit ovat hyviä foorumeita asioiden käsittelylle ja yhteisten toimintalinjojen etsimiselle. Heidän mukaansa palaverit lisäävät osapuolten kuulluksi ja arvostetuksi tulemisen tunnetta. Haastatteluaineiston mukaan osakkaat pitivät säännöllisesti järjestettyä palaveria hyvänä ideana, mutta harvoin se kuitenkaan onnistuu. Yhtymäsopimukseen voi laittaa merkinnän, että maatalousyhtymässä järjestetään esimerkiksi kuukausittain palaveri, jossa arvioidaan ja suunnitellaan toimintaa. Näissä palavereissa on myös hyvä tuoda esiin omia muuttuneita tavoitteita tai elämäntilanteita, jos niitä ei muuten ole saatettu osakaskumppanien tietoon.

Haastatteluissa korostui osakkaiden keskinäinen yhteensopivuus. Ajatusmallin on oltava samanlainen. Menestyvä yhteistyö edellyttää tiedon jakamista, yhteisten tavoitteiden asettamista ja tavoittelemista, yhdessä työskentelemistä, konfliktin ratkaisemista ja osapuolten välistä vuorovaikutusta (Lewis 2006, 200, Airan 2012, 16 mukaan). Osakkaiden on arvostettava toistensa näkemyksiä, kysymyksiä ja ideoita.

Heinmaa (2020, 55) on opinnäytetyössään tutkinut maatalousyrittäjien parisuhteita. Johtopäätöksiin hän on kirjannut kyselytutkimuksensa pohjalta, että monen sukupolven yhteistyö ja varsinkin yhteisasuminen koettiin haastavaksi. Monella Heinmaan kyselyyn vastanneella maatalousyrittäjällä vanhempi sukupolvi koettiin jopa parisuhteen ainoaksi rasitteeksi. Myös tämän opinnäytetyön haastatteluissa yksityiselämä nousi esiin. Erityisesti maatalousyhtymien osakkaiden on tehtävä selkeä jako työn ja vapaa-ajan välillä. Heinmaan tutkimuksen mukaisesti selkeä jako parantaa maatalousyrittäjien parisuhteita. Hyvä parisuhde liittyy yksilön hyvinvointiin ja näin ollen kuuluu tarvehierarkiassa liittymisen tarpeeseen (kts. Rauramo 2008, 31). Oleellista maatalousyhtymien toiminnassa siten on, että pyritään erottamaan yksityiselämä yhtymästä, eli vapaa-aika työstä, jolloin yksilön hyvinvointi lisääntyy. Kun yksilön perustarpeet tyydyttyvät, hänellä on resursseja keskittyä yritystoiminnan kehittämiseen.

Maatalousyhtymien näkökulmasta tutkimushaastattelun pohjalta koottiin tarvehierarkia (kuvio 8), jossa sovelletaan Rauramon (2008) laatimia työhyvinvoinnin portaita. Vasemmalla sinisissä laatikoissa on kuvattu työhyvinvoinnin portaavat. Oikealla harmaissa laatikoissa on listattuna, miten maatalousyhtymän ja osakkaan näkökulmista on toteutettava portaikon tarpeita. Lisäksi

harmaissa laatikoissa on listattuna, miten tarpeiden täyttymistä pystytään arvioimaan. Jotta työhyvinvointia pystytään kehittämään, täytyy tilannetta ensin arvioida.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin portaat maatalousyhtymässä (soveltaen Rauramo 2008, 27).

12 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota verotusyhtymien perustamiseen, toimintaan ja purkamiseen liittyvää lainsäädäntöä yhteen, koska niihin keskittyvää kirjallisuutta on niukasti saatavilla. Teoriaosioon kokosin verotusyhtymien juridiseen puoleen sekä yhteisyrityksen ihmissuhteisiin liittyvää tietoa. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mitkä ovat menestyvän maatalousyhtymän edellytykset. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Tutkimusta varten haastattelin yhteensä 11 osakasta ja asiantuntijaa. Nauhoitetut haastattelut litteroin ja suoritin sisällönanalyysin. Haastattelut sujuivat hyvin ja oli mielekästä keskustella erilaisten ihmisten kanssa. Mielestäni haastatteluissa oli luottamuksellinen ilmapiiri. Osakashaastatteluissa sain käytännöllisten kysymysten kautta selville, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät heidän maatalousyhtymässään. Asiantuntijahaastatteluihin osallistuneilla oli kaikilla yli 18 vuoden kokemus maatalousyhtymien parissa toimimisesta ja siten kokemusta erilaisista maatalousyhtymistä sekä niiden haasteista. Mielestäni onnistuin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiini. En usko, että suuremmalla haastattelujen määrällä olisi ollut merkitystä tutkimuksen johtopäätösten suhteen, vaikka osakashaastattelut pohjautuvat henkilön omiin kokemuksiin. Haastatteluissa saavutin saturaatiopisteen, jolloin samat vastaukset alkoivat toistumaan haastateltujen vastauksissa.

Opinnäytetyön teorian ja tutkimushaastattelun aineistosta poimin avainsanoja, jotka ovat yhteydessä maatalousyhtymän menestymiseen (kuvio 9).



Kuvio 9. Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen liittyvät avainsanat.

Kuviossa listatut asiat kuvaavat osakkaan henkilökohtaisia ominaisuuksia tai asenteita yhteistyöhön. Pelkästään nämä eivät takaa kuitenkaan yhteisyrityksen menestystä, vaan niitä voidaan pitää menestyksen lähtökohtana. Tutkimuksen perusteella keskeisimmäksi onnistumisen edellytykseksi nousivat osakkaiden väliset sopimukset. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikilla maatalousyhtymän osakkailla ei ole sopimuksia kirjallisesti laadittuina. Opinnäytetyön edetessä vahvistui ajatus, että sopimuksen sisällön pohtimiselle olisi varattava aikaa riittävästi ennen maatalousyhtymän perustamista. Pohtimisen tueksi opinnäytetyön liitteeksi (liite 3) laadin oppaan, jonka tarkoituksena on aktivoida tulevia osakaskumppaneita miettimään omia henkilökohtaisia tavoitteitaan ja toiveitaan yhteisyrityksen tulevaisuudesta. Oppaan tehtävien tavoitteena on toimia pohjana yhtymäsopimuksen laatimiselle. Opasta on tarkoitus jakaa tiedoksi yhtymän perustamista suunnitteleville henkilöille. Oppaassa painotetaan osakkaiden välistä avoimuutta, luottamusta, hyviä vuorovaikutustaitoja ja yhteistyön edellytyksiä. Tarkoituksena on saada osakaskumppanit ymmärtämään näiden asioiden tärkeys menestyvän yhteisyrityksen lähtökohtana.

Kun menestyvä maatalousyhtymä on rakennettu yhteistyöllä, viimeistellään se keskinäisin sopimuksin. Sopimuksessa huomioon otettavia teemoja ovat tavoitteet, vastuunjako, työtehtävien jako, tulonjako, maatalousyhtymän purkaminen, sopimuksen päivittäminen ja testamentit/avioehdot/edunvalvontavaltuutukset.

LÄHTEET

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö – Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 179. Väitösk. [Viitattu 25.5.2021]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>
- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. 2017. Asiantuntijahaastattelut. Teoksessa: M, Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Coleman, D. 1992. How to achieve a productive partnership. Journal of accountancy (5), 113-118
- Enroth, A., Harmoinen, T. & Österman, P. 2007. Maatilayrityksen yhtiöittäminen. Helsinki, Jokioinen: ProAgria maaseutukeskusten liitto; Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus.
- Hakala, J. Ei päiväystä. Työelämän muutos ja jaksaminen. [Powerpoint-esitys]. Jyväskylän yliopisto, Kokkolan Yliopistuskampus Chydenius. [Viitattu 19.6.2021]. Saatavana: <http://www.vshp.fi/suopa/download/Hakala%20Juha%20-%20Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4%20ja%20jaksaminen.pdf>
- Hallinnanjakosopimus. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. Maanmittauslaitos. [Viitattu 1.4.2021]. Saatavana: https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/old/e3009_hallinnanjakosopimus.pdf
- Halkominen. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. Maanmittauslaitos [Viitattu 15.3.2021]. Saatavana: https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2018/05/e1003_halkominen_1115.pdf
- Heinmaa, S. Poutapäiviä ja pakkasaamuja– Maatalousyrittäjän parisuhde. [AMK-opinnäytetyö; Hämeen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003063073>
- Hemmo, M. & Hoppu, K. 2021. Sopimusoikeus. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 28.6.2021]. Saatavana: Alma Talent verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. [Verkkokirja]. Alma Talent. [Viitattu 11.6.2021]. Saatavana: Alma Talent verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kaisto, J. & Tepora J. 2012. Esineoikeus eurooppalaistuvassa Suomessa. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. [Verkkokirja]. Talentum. [Viitattu 7.6.2021]. Saatavana: Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Karttunen, T., Laasanen, H., Sippel, L., Uitto, T. & Valtonen, M. 2017. Juridiikan perusteet. 5.-6. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. [Verkkokirja]. Helsingin seudun kauppakamari. [Viitattu 19.6.2021]. Saatavana: Kauppakamari Tieto- e-kirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kiviniemi, M. & Havia, P. 2011. Perintömetsä – sukupolvenvaihdos ja yhteisomistus. 4. uud. p. Metsäkustannus Oy.
- Kiviranta E. & Kiviranta T. 2021. Maatilaverotus. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 11.3.2021]. Saatavana: Alma Talent verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kuja-Lipasti O. 7.11.2019a. Maatalousyhtymän purkaminen. Onnistunut omistajanvaihdos - hanketilaisuus. ProAgria Etelä-Pohjanmaa.
- Kuja-Lipasti O. 2019b. Maatalousyhtymä on joustava mutta samalla vaativa. *Käytännön Maamies* 68(10), 7–9.
- L 30.12.1993/1501. Arvonlisäverolaki.
- L 13.6.1929/234. Avioliittolaki.
- L 29.4.1988/389. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön laki.
- L 12.4.1995/554. Kiinteistönmuodostamislaki.
- L 12.4.1995/540. Maakaari.
- L 28.12.2007/1476. Maatalouden rakennetukilaki.

L 15.12.1967/543. Maatilatalouden tuloverolaki.

L 12.7.1940/378. Perintö- ja lahjaverolaki.

L 5.2.1965/40. Perintökaari.

L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki.

L 15.6.2007/705. Ulosottokaari.

L 25.5.2007/648. Laki edunvalvontavaltuutuksesta.

L 22.12.2005/1142. Laki varojen arvostamisesta verotuksessa.

L 29.11.1996/931. Varainsiirtoverolaki.

L 18.12.1995/1558. Verotusmenettelylaki.

L 23.10.1992/967. Välimiesmenettelylaki.

L 25.4.1958/180. Yhteisomistuslaki.

Laitila, E., Närvä, M., Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2016. Strateginen yhteistyö maitotiloilla. Maataloustieteenpäivät 2016.

Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. Communication Yearbook 30.

Linna, T. 2019. Prosessioikeuden oppikirja. 2. uud. p. Helsinki: Alma Talent Oy.

Liesivuori, J. 26.8.2009. Työhyvinvointifoorumi. Sosiaali- ja Terveysministeriö.

Luonnonvarakeskus (Luke). Tilastotietokanta. Maataloustilastot. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.1.2021]. Saatavana:
https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_02%20Rakenne_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/04_Maatalous_ja_puutarhayrit_lkm_omistajaryh.px/

- Luonnonvarakeskus (Luke). Tilastotietokanta. Metsätilakokonaisuudet omistusmuodoittain. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.8.2021]. Saatavana: https://statdb.luke.fi/PXWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_04%20Metsa_02%20Rakenne%20ja%20tuotanto_02%20Metsamaan%20omistus/01a_metsatilakokonaisuudet.px/table/tableViewLayout2/?loadedQueryId=c7e32ba1-9981-44a8-8300-75b6120ffbcb&timeType=top&timeValue=1
- Lätti, M., Koikkalainen, K., Kuisma, M., Lötjönen, T., Nykänen, A. 2006. Luomutilojen erikoistuminen yhteistyön avulla. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote nro 21.
- Kiinteistön jakaminen. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Maanmittauslaitos. [Viitattu 12.3.2021]. Saatavana: <https://www.maanmittauslaitos.fi/huoneistot-ja-kiinteistot/maanmittauspalvelut/jakaminen>
- Maatilan sukupolvenvaihdos verotuksessa. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 14.4.2021]. Saatavana: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48496/maatilan-sukupolvenvaihdos-verotuksessa/>
- Mattila-Aalto, M. & Pehrman, T. 15.3.2021. Sujuvasti seuraavalle – hallitulla sukupolvenvaihdoksella kannattavuutta ja kilpailukykyä maataloille. [Verkkosivu]. Työtehoseura. [Viitattu 9.6.2021]. Saatavana: https://www.tts.fi/uutishuone/uutiset/biotalouden_uutiset/sujuvasti_seuraavalle_hallitulla_sukupolvenvaihdoksella_kannattavuutta_ja_kilpailukyky_maataloille.7017.news
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Metsävähennys. 20.8.2019. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 11.5.2021]. Saatavana: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/49167/mets%c3%a4v%c3%a4hennys/>
- Mikkola, T. 2017. Yhteisomistus. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Niemelä, T., Heikkilä, E. & Meriläinen, T. 2005. Monialainen yritystoiminta Keski-Suomen maataloilla. [Verkkojulkaisu] Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta 148/2005. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37828/978-951-39-4731-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tietoa Maasta. 1/2019. Halkominen on nykyaikainen keino purkaa tilan yhteisomistus. [Verkkosivu]. Maanmittauslaitos. [Viitattu 30.01.2021]. Saatavana: <https://www.maanmittauslaitos.fi/tietoa-maanmittauslaitoksesta/ajankohtaista/lehdet-ja-julkaisut/tietoa-maasta/halkominen-on-keino-purkaa-tilan-yhteisomistus>
- Toimitusmenettelyn käsikirja (TMK): Halkominen. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. Maanmittauslaitos. [Viitattu 12.3.2021]. Saatavana: <https://www.maanmittauslaitos.fi/kiinteistot/asiantuntevalle-kayttajalle/kasikirjat-ja-korvaustiedot/toimitusmenettelyn-kasikirja>

- Ossa, J. 2018. Sukupolvenvaihdos ja yritystoiminnan lopettaminen, 2. uud. p. Helsingin Kamari Oy.
- Peters, L. & Manz, C. M. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management* 13.
- ProAgria Etelä-Savo. 9.3.2021. Maatalousyhtymä ja purkaminen -webinaari. Uutta virtaa -hanke.
- Pättiniemi P. Yhteisyrittäjyys ennen ja nyt. Teoksessa: M. Hiltunen, J. Hänninen, J. Ossa, P. Pättiniemi, J. Pötry, J. Tainio & E. Troberg. 2009. Henkilöomisteinen yritys – yhdessä yrittämällä menestykseen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ristikangas, V. & Junkkari, L. 2011. Sukset ristissä – omistajien, hallituksen ja johdon yhteistyö. Helsingin seudun kauppakamari.
- Ruusuvuori, J. & Nikander P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa: M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Ryhänen, M. 2018. Maatalousyrittäjien strateginen johtaminen. [Verkkojulkaisu]. Teoksessa: Ryhänen, M. & Sipiläinen, T. (toim.) Maatalousyrittäjien johtaminen ja toiminnan kehittäminen. Tuotannon suunnittelu strategisen johtamisen tukena. Helsinki: Tempest Oy. [Viitattu 17.6.2021]. Saatavana: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/228594/OPPIKIRJA_Ryh%C3%A4nen%26Sipil%C3%A4inen.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Savola, M. 2014. Opas Keskuskauppakamarin välimiesmenettelysääntöihin. [Verkkokirja]. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. [Viitattu 6.4.2021]. Saatavana: Kauppakamarin Ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.
- Skogholm, L. 2021. Kohtaamisen koodit. Suomentajat Tiina Sjølvgren ja Hanna Arvonen. [Verkkokirja]. Stockholm: HarperCollins. [Viitattu 27.5.2021] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sztompka, P. 1999. Trust a sociological theory. [Verkkojulkaisu]. Cambridge: Cambridge cultural social studies. [Viitattu 17.6.2021]. Saatavana: Ebsco eBook Collection. Vaatii käyttöoikeuden.
- Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa Syrjälä L., Ahonen, E., Syrjäläinen E., Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy.

Talvio M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-Kustannus. [Viitattu 7.6.2021]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. uud. laitos. [Verkkokirja] Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 4.5.2021] Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Verohallinto. 8.4.2013. Maatalousyhtymä. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.1.2021]. Saatavana: <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/maatalousyritt%C3%A4j%C3%A4/maatalousyhtyma/>

Verohallinto. 1.1.2021a. Kiinteistöyhtymä. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.3.2021]. Saatavana: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/asuminen/kiinteistovero/omistus-ja-hallinta/kiinteistoyhtym/>

Verohallinto. 10.2.2021b. Metsäyhtymä. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.3.2021]. Saatavana: <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/metsa/metsayhtyma/>

Verohallituksen kannanottoja yritysverokysymyksiin 2007. [Verkkosivu]. Verohallinto. [Viitattu 4.5.2021]. Saatavana: https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47970/verohallituksen_kannanottoja_yritysvero/#8.-maatalousyhtym%C3%A4n-muodostumisen-edellytykset

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päiv. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Yhtymäopas maa- ja metsätiloille. 2019. Onnistunut omistajanvaihdos -hanke. ProAgria Etelä-Pohjanmaa [Verkojulkaisu]. [Viitattu 17.2.2021]. Saatavana: https://www.proagria.fi/sites/default/files/attachment/yhtymaopas_maa-ja_metsatiloille_0.pdf

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko asiantuntijoille

Liite 2. Haastattelurunko maatalousyhtymän osakkaille

Liite 3. Menestyvä maatalousyhtymä -opas

Liite 1. Haastattelurunko asiantuntijoille

Sidosryhmien edustajat

Mikä on ikäsi?

Mikä on sukupuolesi?

Mikä on tehtävänimikkeesi?

Kauanko olet työskennellyt alalla?

Yhtymän toiminta ja käynnistäminen:

Haasteet yhtymien työnjaossa, tulonjaossa ja vastuualueiden jakamisessa?

Mitä yhtymäsopimuksissa tulisi ottaa huomioon?

Purkaminen:

Oletko ollut tekemisissä yhtymien purkamisissa?

Mitä ovat purkamisten suurimmat haasteet?

Miten ristiriidat ovat ratkenneet?

Muuta sanottavaa?

Mitkä ovat olennaisimmat edellytykset mielestäsi maatalousyhtymän menestykselle?

Liite 2. Haastattelurunko maatalousyhtymän osakkaille

Mikä on ikäsi?

Mikä on sukupuolesi?

Oletko osakkaana metsäyhtymässä vai maatalousyhtymässä?

Kauanko olet ollut yhtymän osakkaana?

Mikä (sukulaisuus)suhde muihin osakkaisiin?

Mitkä ovat yhtymän tärkeimmät hyvät ja huonot puolet?

Onko laadittu yhtymäsopimusta?

Yhtymän toiminta: Vastauksille perustelut, miksi tai miksi ei.

Onko yhteiset tavoitteet yhtymän toiminnalle asetettu?

Onko vastuualueet jaettu? (Peltotyöt, kotieläintyöt, taloushallinto...)

Miten osakkaiden työpanosten suuruudesta on sovittu?

Järjestättekö säännöllisesti yhtymäkokouksen/palaverin?

Miten ristiriidat on ratkottu, jos niitä on ollut?

Olisitteko kaivanneet ristiriitojen ratkaisuun ulkopuolista apua?

Miten päätöksenteko on järjestetty?

Yhtymän rahaliikenne:

Miten varojen nosto henkilökohtaiseen käyttöön on järjestetty?

Miten tulos jaetaan?

Miten on sovittu verot, lainanlyhennyksien, myelien ja lomituskasujen maksuista?

Yhtymän purkaminen:

Onko yhtymän purkamista mietitty?

Ollaanko yhtymässä tietoisia eri purkamisvaihtoehtoja?

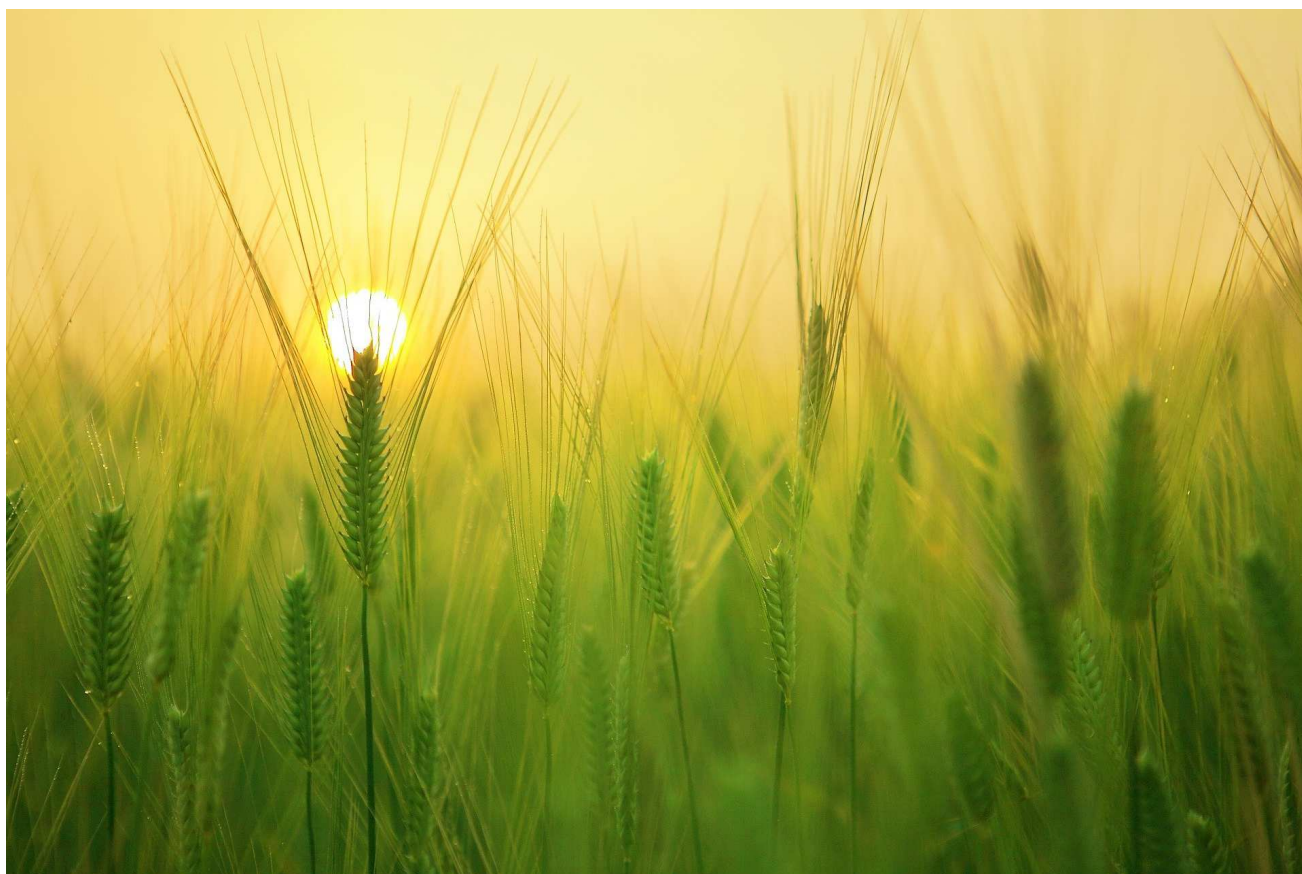
Ollaanko yhtymän toimintaa suojattu avioehtoilla, testamentteilla ja edunvalvontavaltuuksilla?

Muuta sanottavaa?

Mitkä ovat olennaisimmat edellytykset mielestäsi maatalousyhtymän menestykselle?

Liite 3. Menestyvä maatalousyhtymä -opas

Menestyvä maatalousyhtymä



Johdanto

Tämä opas pohjautuu Seinäjoen ammattikorkeakoulun ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyöhön Menestyvä maatalousyhtymä. Opinnäytetyöhön on koottu verotusyhtymä koskevaa lainsäädäntöä sekä teoriaa ihmissuhteista yhteisyrityksessä. Tutkimusosioon on haastateltu maatalousyhtymän osakkaita sekä asiantuntijoita. Tutkimuksessa oli tavoitteena kartoittaa menestyvän maatalousyhtymän edellytyksiä.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan menestyvän maatalousyhtymän taustalla on osakkaiden sopivuus keskinäiseen yhteistyöhön, yhdessä laaditut tavoitteet, osakkaiden vuorovaikutus ja osakkaiden väliset sopimukset.

Menestyvä maatalousyhtymä-opas	
Tekijä	Henriikka Jaatinen
Koulutusyksikkö	Seinäjoen Ammattikorkeakoulu
Tutkinto-ohjelma	Agrologi (ylempi AMK), Ruokaketjun kehittäminen
Opasta kommentoineet	Olavi Kuja-Lipasti, ProAgria E-P Kaija Ala-Luukko, ProAgria E-P Sari Morri, ProAgria E-P Ella Harju-Kivistö, ProAgria E-P Mirva Pietilä, ProAgria E-P
Julkaisuvuosi	2021

Mitä on yhteistyö?

Maatalousyhtymän toiminta perustuu osakkaiden väliseen yhteistyöhön. Usein yhteistyöhön lähdetään, kun halutaan tavoitella sellaisia etuja, joita ei yksin toimien saavutettaisi. Yhteistyöllä tavoitellaan kannattavampaa liiketoimintaa, mutta lisäksi myös yksilötason hyvinvointia. Tilan sisäinen yhteistyö on menestyvän maatalousyhtymän kilpailuetu.

Esimerkkejä yhteistyön edellytyksistä ja mahdollisuuksista on koottu alle oleviin taulukkoihin.



Yhteistyö mahdollistaa liiketoiminnan ja yksilön kehittymisen ja keskittymisen ydinosaan. Liiketoiminnan kasvattaminen ja tehostaminen on helpompaa kuin yksin toimien. Yhteistyön hyviä puolia ovat myös riskien ja vastuun jakaminen. Yksilön hyvinvointia lisää lisäksi yhteistyön mahdollistama työn ja vapaa-ajan tasapaino. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa toimiva työyhteisö, joka johtaa kannattavuuden paranemiseen sekä yksilön hyvinvointiin.

Jokaisen osakkaan on pohdittava yhteistyön mahdollisuuksien lisäksi sen edellytyksiä. Ennen kaikkea osakkailla on oltava aito kyky ja halu toimia yhteistyössä. Lisäksi tarvitaan avoimuutta, luottamusta, joustavuutta sekä arvostusta osakkaiden kesken. Jotta maatalousyhtymällä saavutetaan kilpailuetua, edellytetään osakkailta tiedon ja osaamisen jakamista ja järjestämistä. Kehitysmuutos ja oikeudenmukaisuus varmistavat maatalousyhtymän menestyksen.

Yhteistyöhön kuuluu, että jokainen osakas on riippuvainen toisistaan. Osakkaiden on luotettava siihen, että jokainen tekee oman sovitun osansa. Osakkaiden keskinäinen avoimuus ja vastuun kantaminen ovat myös tärkeitä edellytyksiä toimivan yhteistyön syntymiselle. Avoin vuorovaikutus lisää luottamusta ja resursseja sekä kehittää ihmisiä ja yritystoimintaa. Hyvinvoivat ihmissuhteet edellyttävät toisia ja itseä kunnioittavaa asennetta ja vuorovaikutustaitoja.

Usein yhteistyöhön sisältyy myös ristiriitoja. Niitä on tärkeä oppia ratkaisemaan siten, että molemmiin puolinen arvostus ja kunnioitus säilyvät. Tunne- ja vuorovaikutustaidot ovat ihmisten välisen luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen kivijalka. Avoin vuorovaikutus tuo maatalousyhtymässä molemmille osapuolille lisäarvoa. Toisensa tunteminen sekä tietoisuus toisen tarpeista, arvoista ja osaamisesta parantavat vuorovaikutusta. Oleellista on myös sisäistää se, että käytännössä harvoin yhteistyön osapuolet hyötyvät yhteistyöstä täysin yhtä paljon.

Osapuolten tulee ennen yhteistyön aloittamista arvioida kunkin kohdalla odotettavissa olevat hyödyt ja haitat sekä arvioida yhteistyökumppanin soveltuvuutta yhteistyöhön. Jokaisen osapuolen tulee itsenäisesti harkita, ovatko yhteistyön tuomat edut suuremmat kuin siitä syntyvät haitat. On tärkeää, että kaikki osapuolet kokevat hyötyvänsä yhteistyöstä ja näin ollen toiminta on kannattavampaa kuin yksin toimien. Yhteistyö onnistuu parhaiten suhteellisen tasavahvojen osapuolten kesken, kun kaikilla osapuolilla on jotain annettavaa, josta toiset hyötyvät.

Mitä hyötyjä minä saan, kun toimin maatalousyhtymässä?

Mitä haittoja tai riskejä sisältyy yhteistyöhön? Mitä arvoa minä tuon maatalousyhtymään? Mitä arvonlisää toiset osakkaat antavat yhtymään?

Millainen maatalousyhtymämme on tulevaisuudessa? Millaiset ovat henkilökohtaiset tavoitteeni?

Sopivatko henkilökohtaiset tavoitteeni yhteen yhtymän tavoitteiden kanssa?

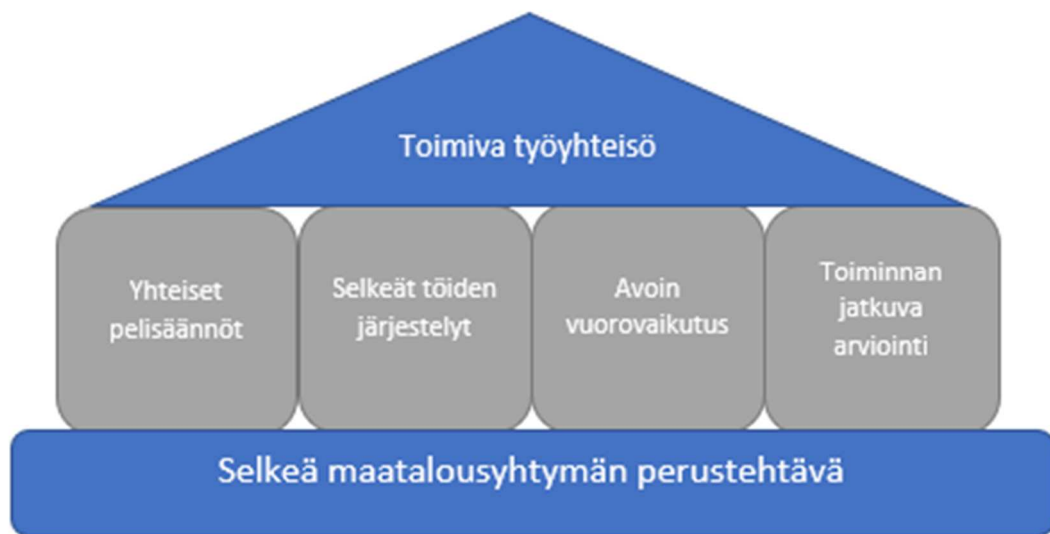
Miten minä haluan jakaa työ- ja vapaa-ajan? Mitkä ovat minun taloudelliset tavoitteeni?

Yhteistyösuhteen näkökulmasta on oleellista pohtia yhteistyön sisältöä ja organisoitumista, joiden taustalla ovat strategiset tavoitteet ja suunnitelmat. Yhteistoiminnan perustana on yhteiset tavoitteet. Osakkailla tulee olla samanlaiset tavoitteet, jotta niitä kohti voidaan edetä rationaalisesti. Jos osakkaiden arvot ja motiivit poikkeavat toisistaan, on vaikea löytää yhteistä toimintamallia.

Yksilön hyvinvointi + toimiva työyhteisö = Menestyvä liiketoiminta?

Siinä missä mikä tahansa muu työpaikka, on maatalousyhtymä työpaikka osakkaille. Kaikkien työyhteisöjen toimivuus edellyttää yksilön hyvinvointia. Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan välisestä sopusoinnusta. Ihminen on kokonaisuus, johon heijastuvat kaikki osa-alueet. Hyvän työyhteisön ominaisuuksista nousee esiin esimerkiksi työn mielekkyys, oikeudenmukaisuus, työnjaon selkeys, työmäärän kohtuullisuus, yhteistoiminnan luontevuus, ammattitaidon kehittäminen sekä työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri.

*Miten minä pidän huolta omasta hyvinvoinnistani?
Miten minä voin vaikuttaa työyhteisöni toimivuuteen?*



Selkeä perustehtävä eli missio on kivijalka toimivalle työyhteisölle. Ammatillisella asenteella täytyy tarkastella ja kehittää työyhteisöä perustehtävän näkökulmasta. Toiminnan tarkastelu ja käyttäytyminen henkilön omien tarpeiden, intressien, tottumusten tai tunteiden näkökulmasta ei ole ammattimaista. Työyhteisössä tulee olla jokaisella selkeä käsitys omista ja muiden työtehtävistä ja vastuista, jotta työnteko on tavoitteellista ja vastuullista. Maatalouden liiketoimintaa säätelevät monelta eri taholta annetut lait ja asetukset sekä maatalousyhtymän omat pelisäännöt. On tärkeää, että pelisäännöt luodaan yhdessä ja niihin sitoudutaan. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa, että puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista niiden henkilöiden kanssa, joita asiat koskettavat.

*Mikä on meidän
maatalousyhtymämme
missio? Miten luomme
yhteiset pelisäännöt? Miten
järjestellemme työtehtävät
selkeästi?*

Jokaisella osapuolella on oikeus saada tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu. Jokaisella on myös velvollisuus kertoa muille osapuolille työhön liittyvistä ongelmista ja kehitystarpeista. Avoin vuorovaikutus on rakentavaa ja asiallista. Oleellista on kuunnella muiden mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia, joiden pohjalta tehdään yhteisiä ratkaisuja ja päätöksiä. Toimiakseen avoin vuorovaikutus edellyttää myös, että varmistetaan molempien osapuolten ymmärtäneen viestin oikein. Näin vältetään väärinymmärryksiltä ja virheiltä.

Sopimukset

Maatalousyhtymä ei ole yhtiömuoto, vaan verotuksellinen yhteenliittymä. Sen toimintaa ei määrittele lainsäädäntö. Toiminta perustuu siis osakkaiden välisiin sopimuksiin; joko kirjallisiin tai suullisiin. Yhteisomistajien välisen sopimuksen tekeminen kirjallisena on suositeltavaa. Sopimukset voivat olla sisällöltään yksilöllisiä, kunhan ne kunnioittavat lakia ja ovat sopijaosapuolille kohtuullisia. Yhteisomistajien kesken sopimuksen teossa noudatetaan yleisiä sopimusoikeudellisia periaatteita. Sopimusoikeuden lähtökohtana on sopimusvapaus. Se tarkoittaa pelkistetysti, että henkilöllä on oikeus tehdä sopimuksia valitsemansa osapuolen kanssa, päättää sopimuksen sisällöstä ja missä muodossa sopimus tehdään. Henkilöllä on myös oikeus kieltäytyä sopimuksen tekemisestä. Sopimusvapauteen liittyy sopimuksen sitovuuden periaate; sopimus sitoo sellaisena kuin se on tehty. Sopimuksen sitovuus johtaa siihen, ettei toinen osapuoli voi yleensä muuttaa sopimuksen ehtoja yksipuolisesti. Sopimuksen osapuolilla on myös lojaliteettivelvoite- ja oikeus toisiaan kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että osapuolilla on velvollisuus ottaa vastapuolen edut kohtuullisesti huomioon. Lojaliteettivelvollisuuden vaatimus korostuu yhteistoimintaa edellyttävissä sopimuksissa.

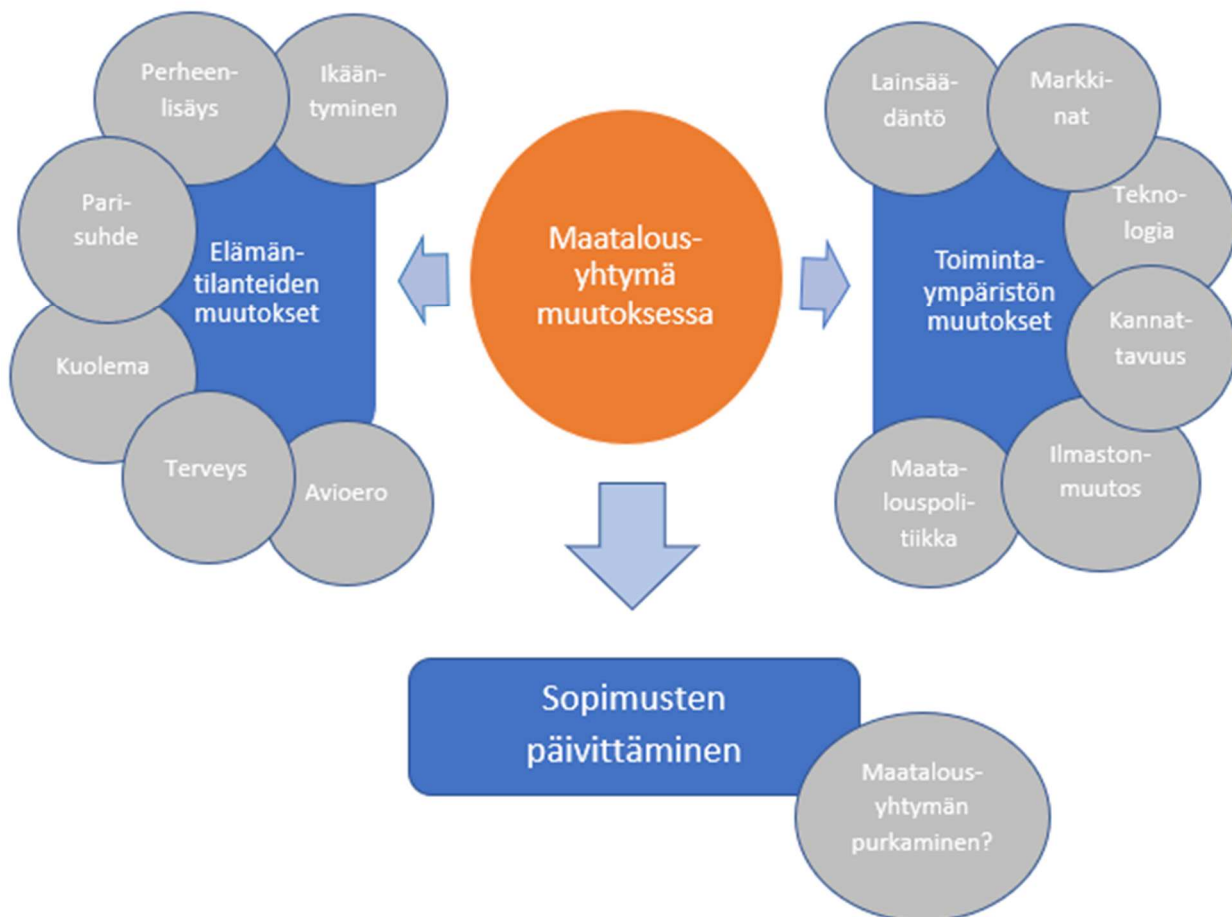
Kun potentiaaliset osakkaat ovat pohtineet omia tavoitteitaan ja päässeet yhteisymmärrykseen yhteisistä tavoitteista, on aika laatia yhtymäsopimus. Tavoitteiden lisäksi yhtymäsopimukseen tulee kirjata, miten tavoitteisiin päästään operatiivisella tasolla; kenellä on vastuu mistäkin, miten työaika jaetaan ja miten varojen nosto henkilökohtaiseen käyttöön järjestetään.

Yhtymäsopimuksessa voidaan myös ottaa kantaa siihen, miten mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan.



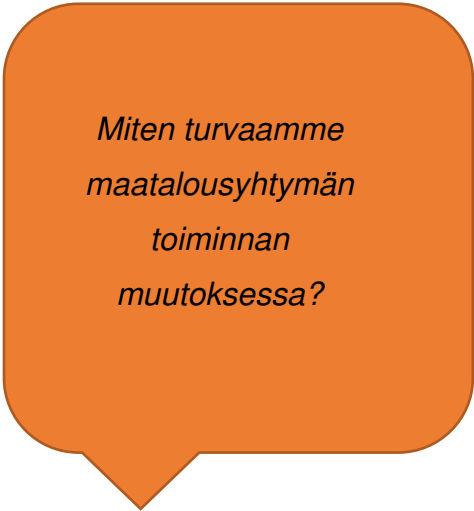
Maatalousyhtymä muutoksessa

Koska toimintaympäristö ja osakkaiden elämäntilanteet muuttuvat aikaa myöden, on hyvä pysähtyä miettimään jo perustamisvaiheessa, miten muutoksista selviydytään.



Osakkaiden henkilökohtaisessa elämässä voi tapahtua yhtymän toimintaan vaikuttavia asioita. Yhtymän toiminnan kannalta oleellisia tapoja vaikuttaa muutokseen on merkitä yhtymäsopimukseen vaatimus avioehdosta, testamentista tai edunvalvontavaltuutuksesta. Avioehdolla voidaan sulkea puolison avio-oikeus maatalouteen liittyvään omaisuuteen avioeron osituksessa. Testamentilla ja edunvalvontavaltuutuksella voidaan varautua tilanteeseen, jossa yksi osakas menehtyy tai tulee kykenemättömäksi hoitaa omia asioitaan. Avioehdon, testamentin ja edunvalvontavaltuutuksen osalta kannattaa olla yhteydessä asiantuntijaan.

Myös muihin elämäntilanteiden muutoksiin on hyvä varautua. Yhtymäsopimuksen tulee olla joustava, jotta se mahdollistaa ajan kuluessa väistämättä eteen tulevat muutokset. Yhtymäsopimukseen voi myös lisätä merkinnän sopimuksen päivittämisestä. Olisi hyvä, jos osakkaat kävisivät tietyin väliajoin tai muutosten yhteydessä keskustelun, onko sopimus edelleen tarkoituksenmukainen vai pitäisikö sitä päivittää.



*Miten turvaamme
maatalousyhtymän
toiminnan
muutoksessa?*

Joskus elämäntilanteiden ja toimintaympäristön muutokset johtavat tilanteeseen, jossa joudutaan kyseenalaistamaan maatalousyhtymän tulevaisuus. Tällöin kyseeseen voi tulla maatalousyhtymän purkaminen. Yhtymäsopimuksessa voidaan ottaa kantaa purkamistapaan ja sopia omaisuuden arvostamisesta purkutilanteessa.

Lähteet:

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö – Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 179. Väitösk. [Viitattu 25.5.2021]. Saatavana:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. [Verkkokirja]. Alma Talent. [Viitattu 11.6.2021]. Saatavana: Alma Talent verkkokirjahyllystä. Vaatii käyttöoikeuden.

Laitila, E., Närvä, M., Ryhänen, M., Sipiläinen, T. & Rajakorpi, J. 2016. Strateginen yhteistyö maitotiloilla. Maataloustieteenpäivät 2016.

Lätti, M., Koikkalainen, K., Kuisma, M., Lötjönen, T., Nykänen, A. 2006. Luomutilojen erikoistuminen yhteistyön avulla. Suomen maataloustieteellisen seuran tiedote nro 21.

Peters, L. & Manz, C. M. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. Team Performance Management 13.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Prima Oy.

Skogholm, L. 2021. Kohtaamisen koodit. Suomentajat Tiina Sjelvgren ja Hanna Arvonen. [Verkkokirja]. Stockholm: HarperCollins. [Viitattu 27.5.2021] Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Sztompka, P. 1999. Trust a sociological theory. [Verkkojulkaisu]. Cambridge: Cambridge cultural social studies. [Viitattu 17.6.2021]. Saatavana: Ebsco eBook Collection. Vaatii käyttöoikeuden.

Talvio M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. [Verkkokirja]. Jyväskylä: PS-Kustannus. [Viitattu 7.6.2021]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. painos. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy.