

Mikko Kankkio

HALLINNON KEHITTÄMINEN OSUUSKUNNASSA  
CASE: LAPIN OSUUSPANKKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2017

## HALLINNON KEHITTÄMINEN OSUUSKUNNASSA CASE: LAPIN OSUUSPANKKI

Kankkio, Mikko  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (Ylempi AMK)  
Syyskuu 2017  
Ohjaaja: Kallama, Kimmo  
Sivumäärä: 39  
Liitteitä: 1

Asiasanat: Osuuskunnan hallinto, hallintoneuvosto, koulutus, tiimioppiminen, hallinnon kehittäminen

---

Työssä tutkittiin osuuskuntamuotoisen pankin hallintoa kehittämisen ja koulutuksen näkökulmasta. Pankin hallinto koostuu erilaisista päätöselimistä, joista tässä työssä käsiteltiin hallintoneuvostoa. Hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu muun muassa valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan osuuskunnan kokouksessa, johon jokaisella pankin jäsenellä on oikeus osallistua.

Osuuspankin säännöt määrittelevät hallinnon kokonaisuuden ja esimerkiksi hallintoneuvoston jäsenten lukumäärän. Tutkimuksen aikana hallintoneuvostossa oli jäseniä yhdeksäntoista. Yhtenä kehittämisen ajatuksena oli se, että hallintoneuvoston jäsenten ajatuksia ja voimavaroja voitaisiin hyödyntää pankin kehittämisessä tulevaisuudessa tehokkaammin.

Teorian ja havaintojen perusteella pankille rakennettiin ohjeistus, jota noudattamalla toimintaa pystyttäisiin viemään eteenpäin säännöllisen koulutuksen avulla. Ajatuksena on noudattaa tiimioppimisen mallia, jonka käytöstä on saatu hyviä tutkimustuloksia. Muihin koulutusmalleihin verrattuna tiimioppimisella on saavutettu esimerkiksi laajempaa oppimista, kun huomioidaan koko ryhmän saavuttamat oppimistulokset. Malli auttaa siis kaikkia jäseniä eri lähtökohdista tai motivaatiotasosta riippumatta.

Hallintoneuvoston jäsenten pitäisi edustaa mahdollisimman hyvin koko pankin jäsenistöä. Osuuspankin jäsen voi periaatteessa olla kuka tahansa. Tämän perusteella hallintoneuvoston jäsenet ovat lähtökohdiltaan hyvin erilaiset. Ikä, sukupuoli, koulutus, perhetaustat, asuminen sekä ajankäytön mahdollisuudet vaihtelevat. Erilaiset taustat voidaan tulevaisuudessa nähdä voimavarana, mutta nämä pitäisi saada esiin ja yrityksen hyödynnettäväksi. Teorian mukaan tiimioppimisen malli auttaa tässä asiassa, kun kaikki ryhmän jäsenet saadaan aktivoitua mukaan keskusteluun ja toinen toisilta oppimiseen.

Jatkuva kehittäminen ja kouluttamisen edistäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja hyvää johtamista. Työn lopputuloksena laaditun käsikirjan ohjeistuksella autetaan toimivaa johtoa koulutuksen johtamisessa ja toiminnan kehittämisessä sekä annetaan hallintoneuvoston jäsenille eväitä ja ohjeita roolissaan menestymiseen.

# GOVERNANCE DEVELOPMENT IN COOPERATIVE SOCIETY – CASE: LAPPI COOPERATIVE BANK

Kankkio, Mikko

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship, MBA

September 2017

Supervisor: Kallama, Kimmo

Number of pages: 39

Appendices: 1

Keywords: Supervisory Board, Management of Cooperatives, Education, Team Learning, Governance Development

---

The purpose of this thesis was to examine the governance of a cooperative bank from the point of view of development and education. Bank Decision Management consists of few levels. In this thesis, the review was limited to the Supervisory Board. Its duties include, among other things, control the activities of the Board and the Chief Executive Officer. The members of the Supervisory Board are elected at the Cooperative Meeting, which each member of the Bank has the right to participate.

The rules of the Cooperative Bank define the size of the administration and, for example, the number of members of the Supervisory Board. There were nineteen members at the Supervisory Board during the thesis. One idea of development was that the ideas and resources of the members of the Supervisory Board could be utilized in the future development of the bank more efficiently.

Based on the theory and observations, guidelines were developed for the bank. With guidelines, operations could be forwarded by regular training. The idea is to follow the model of team learning that has been used for good research results. Compared with other training models, team learning has achieved, for example, wider learning when reviewing the learning outcomes achieved by the whole group. Therefore, the model helps all members regardless of the different starting points or motivation levels.

Members of the Supervisory Board should represent the entire membership of the Bank and a member can be anyone. Based on this, the members of the Supervisory Board are very different in their features. Age, gender, education, family backgrounds, housing and timing possibilities vary. Different backgrounds can be seen as a resource in the future, but these things should be raised and exploited. According to the theory, the model of team learning helps in this case when all the members of the group get involved in the discussion and learn from each other.

Continuous development and promotion of training requires systematic and good leadership with good planning and implementation. The guidance provided in the end of this thesis helps to provide leadership in the management of the education and the development of the activities, and gives members of the Supervisory Board ideas and instructions for their success.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT .....	7
2.1	Perustelut aihevalinnalle .....	7
2.2	Kohdeorganisaation toimintaympäristö .....	8
2.3	Tutkimusmenetelmä ja viitekehys .....	10
2.4	Rajaukset.....	14
3	OSUUSKUNNISTA .....	15
3.1	Päätöksenteko .....	15
3.2	Toimielinten vahingonkorvausvastuu .....	17
3.3	Lapin Osuuspankki .....	18
3.3.1	Osuuskunnan kokous.....	19
3.3.2	Hallintoneuvosto.....	20
3.3.3	Hallitus	22
3.3.4	Toimitusjohtaja.....	22
3.3.5	Nimitysvaliokunta .....	23
3.3.6	Tarkastusvaliokunta.....	24
4	KOULUTUKSEN NÄKÖKULMAT.....	25
4.1	Nykytilanne.....	25
4.2	Tiimioppiminen.....	26
4.3	Hyvän hallinnon periaatteet .....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	32
5.1	Havainnointi.....	32
5.2	Havaintojen analyysi.....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN.....	35
	LÄHTEET.....	38
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Hyvä hallinto ja johtaminen ovat tärkeitä asioita yrityksen menestymisessä. Tässä työssä käsitellään osuuskuntamuotoisen yrityksen, tarkemmin ottaen Lapin Osuuspankin hallinnon kehittämistä siitä näkökulmasta, millaisia henkilöitä yritys tarvitsee hallintoelimiin ja millaista osaamista hallintoon kuuluville ihmisiltä odotetaan ja toisaalta mitä heidän odotetaan tehtävässään tekevän sekä miten organisaatio voi tukea hallinnon henkilöitä tehtävässään.

Pankkitoiminta on muuttunut vuosien saatossa merkittävästi ja nykypäivänä suurimpana haasteena on digitalisaation integroiminen lähes kaikkeen liiketoimintaan sekä digitalisaation tuomien haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen, kehittäminen ja hyödyntäminen. Pankkiliiketoiminnassa selvästi suurempaan rooliin ovat nousseet erilaiset asiantuntijapalvelut ja palveluiden tuottaminen. Muuttuva toimiala on tuonut myös tarpeen uudelle johtamiselle ja sen myötä myös hallinnolta pitää edellyttää nykypäivään sopivaa osaamista sekä monipuolista näkemystä tulevaisuuteen ja toiminnan kehittämiseen.

Kotter (1996, 149) on todennut, että todella sopeutumiskykyiset, kulttuuriltaan sopeutuvat yritykset ovat kilpailukyvyiltään huippuluokkaa. Ne tuottavat ylivoimaisia tuotteita ja palveluita muita nopeammin ja paremmin. Muutoksia tehdään, jotta pystytään tuottamaan yhä parempia tuotteita tai palveluita, jotka palvelevat ihmisten todellisia tarpeita yhä alhaisemmin kustannuksin. Muutosvauhti edellyttää tottumista, varsinkin, jos siihen asti on työskennellyt vanhanaikaisessa byrokratiassa. Hänen ajatuksensa ovat erittäin osuvat nykyhetkeen ja digiajan tuomaan muutokseen, myös finanssialalla.

Osuuspankit ovat osuuskuntia, joissa jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Jäseneksi voivat liittyä kaikki pankin asiakkaat maksamalla pankin osuusmaksun. Osuuspankeissa ylintä päätösvaltaa käyttää joko osuuskuntakokous, johon jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua tai jäsenten valitsema edustajisto, joka valitaan jäsenvaalilla ja valittu edustajisto käyttää päätösvaltaa kokouksissaan. Nämä hallintoelimet valitsevat hallintoneuvoston, joka taas valitsee pankin hallituksen. Tässä työssä kehitystehtävä rajataan koskemaan hallintoneuvostoa.

Työ etenee aiheanalyysin ja teorian kautta lyhyeen pankkitoiminnan kuvaukseen ja tarkemmin eri hallintoelinten rooleihin ja tehtäviin. Erilaiset ihmiset ja heidän osaamisensa luovat edellytykset hyvälle ja tehokkaalle toiminnan kehittämiseksi, joten näiden asioiden pohdinta on merkittävässä roolissa. Lopputuloksena Lapin Osuuspankille luodaan laatukäsikirjaa vastaava ohjeistus, joka auttaa eri hallintorooleissa työskenteleviä sekä helpottaa pohdintaa, kun eri hallintorooleihin haetaan uusia ihmisiä.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

### 2.1 Perustelut aihevalinnalle

Toiminnan kehittäminen ja jatkuva parantaminen pitäisi olla jokaisen yrityksen toiminnassa mukana. Joskus kuitenkin tyydytään vanhaan, tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan tai kehitystyö suunnataan vain liiketoimintaan ja sisäiset prosessit unohtuvat kehityksestä.

Työn tavoitteena on tarkastella ja kehittää osuuskunnan hallinnossa toimivien henkilöiden toimintaa, valmiuksia, resursseja sekä heihin kohdistuvia odotuksia. Toimeksiantajana on Lapin Osuuspankki. Pankin hallinnossa ylintä päätäntävaltaa käyttää osuuskunnan kokous, joka valitsee pankin jäsenten joukosta hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto puolestaan valitsee pankille hallituksen ja toimitusjohtajan.

Tavoitteena on rakentaa laatukäsikirjaa vastaava ohjeistus, joka antaa suuntaviivat jo siihen vaiheeseen, kun henkilöitä ollaan valitsemassa tehtäviinsä ja valituille henkilöille opastusta tehtävässä menestymiseen. Ohjeistuksella myös selkiytetään yrityksen toimintamalleja hallinnon työskentelyn tukemisessa. Toimintaa halutaan vahvasti kehittää osuuskunnassa ja hallitus näkee hallinnon aktivoimisen yhtenä ratkaisuna tulevaisuuden strategioita työstettäessä. Työssä kehittäminen kohdistuu hallintoneuvoston jäsenten aktivoimiseen suunnitelmallisen ja kohdennetun koulutuksen kautta. Kouluttamalla ja tarkemmin opastamalla jäseniä tehtävässä on todennäköisempää saada näkemyksellisiä ja laadukkaita ajatuksia yrityksen tulevaisuuden toimintaan ja strategioihin. Hallitus tunnistaa nytkin keskuudessaan tiettyä osaamistarvetta, mutta osaajia tai osaajaa on vaikea löytää. Sopivien osaajien kohdalla haasteena on myös nykyisin monia vaivaava ajanpuute, mutta sen tarkempi pohdinta ja ratkaisuehdotukset rajataan täysin työn ulkopuolelle. Ajanpuutteella voidaan toki arvioida ja selittää monia muitakin asioita.

Lopputuloksena rakennetaan toimeksiantajalle paremmat työkalut oman sisäisen toiminnan kehittämiseen ja tehokkaampaan hallinnon työskentelyyn. Toimiva ja tehokas

hallinto on tärkeässä roolissa yrityksen jatkuvassa parantamisessa ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Tavoitteena on helpottaa tulevaisuudessa hallinnon eri rooleihin valittavien ihmisten valintaa sekä eri rooleissa toimivien työskentelyä, jolloin pystytään paremmin keskittymään olennaisiin asioihin. Näin toimintaan saadaan laatua ja tehokkuutta sekä lisäksi toimijat saavat myös varmuutta omille esityksilleen ja toimilleen.

Jatkuva uusiutumiskyky on liiketoiminnan perusedellytys, mutta muutosvallankumousta ei voi eikä tarvitse tehdä joka päivä. Uudistumiskyvystä on lyhyt matka innovatiivisuuteen. Globaalin talouden intoilijoiden eräs perusteeksi on, että Suomi menestyy ainoastaan innovoimalla, olemalla luovia. Innovaatio ja innovatiivisuus ts. luovuus, ei tapahdu kaikissa bisneksissä samalla tavoin, eikä se kaikkialla ole samalla tavalla merkittävää. Luovuus on yksilöiden ja yhteisöjen henkinen tila. Vuorovaikutteisuudella ja avoimuuden korostamisella voidaan laajentaa perinteistä suomalaista innovaationäkemyksiä. Ja kun lisätään vuorovaikutteisuutta ja avoimuutta, tarvitaan myös luottamusta. (Tienari 2008, 174-180)

Hallinnon jäsenten valintoja tehdään vuosittain, joten henkilöiden vaihtuvuus voi tietynä vuonna olla hyvinkin suuri, jos erovuorossa olevia ei valita uudelleen. Toisaalta tuoreille ajatuksille on myös tilausta, mutta myös kokemusta tarvitaan. Uudet jäsenet ottavat todennäköisesti oman aikansa, jotta sisäistävät hallinnon toiminnan. Uusien jäsenten kohdalla myös luottamuksen rakentaminen alkaa alusta. Hallinnon rakenne on osuuskunnan säännöissä määrätty, eikä tämä rakenne ole tutkimuksen kohteena.

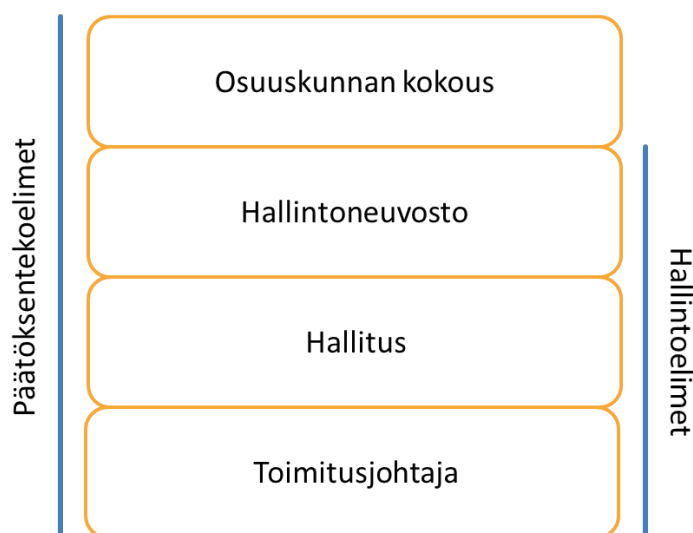
## 2.2 Kohdeorganisaation toimintaympäristö

Toimeksiantajana toimii Lapin Osuuspankki, joka on OP-ryhmään kuuluva itsenäinen osuuspankki Raumalla. Pankki työllistää seitsemän henkilöä täysipäiväisesti. Pankki tarjoaa kaikki nykyaikaiset pankki- ja vakuutuspalvelut sekä yksityis- että yritysasiakkaille. Perinteisesti pankit ovat kilpailleet korkomarkkinoilla, laina- ja/tai talletuskorot ovat monelle asiakkaalle pankin valinnan tai vaihdon peruste. Historiasta on hyvä muistaa pankkikriisi 1990-luvun alussa, joka johtui pitkälti rahoitusmarkkinoiden



sääntelyn purkamisesta 1986 (Taloustieto, 2016). Korot vaikuttavat pankin valintaan tänäkin päivänä, mutta mukaan on tullut ja tulossa monia uusia palveluja, joilla pyritään sitouttamaan asiakkaita sekä hankkimaan uusia. Tätä päivää on, että pankkiasiat hoidetaan hyvin pitkälle verkkopalvelun kautta digitaalisia kanavia hyödyntäen. Kivi-jalkakonttoreissa käydään kokoajan vähenevissä määrin. Digitalisaation mahdollisuudet ovat valtavat ja uusia palveluita kehitetään kokoajan.

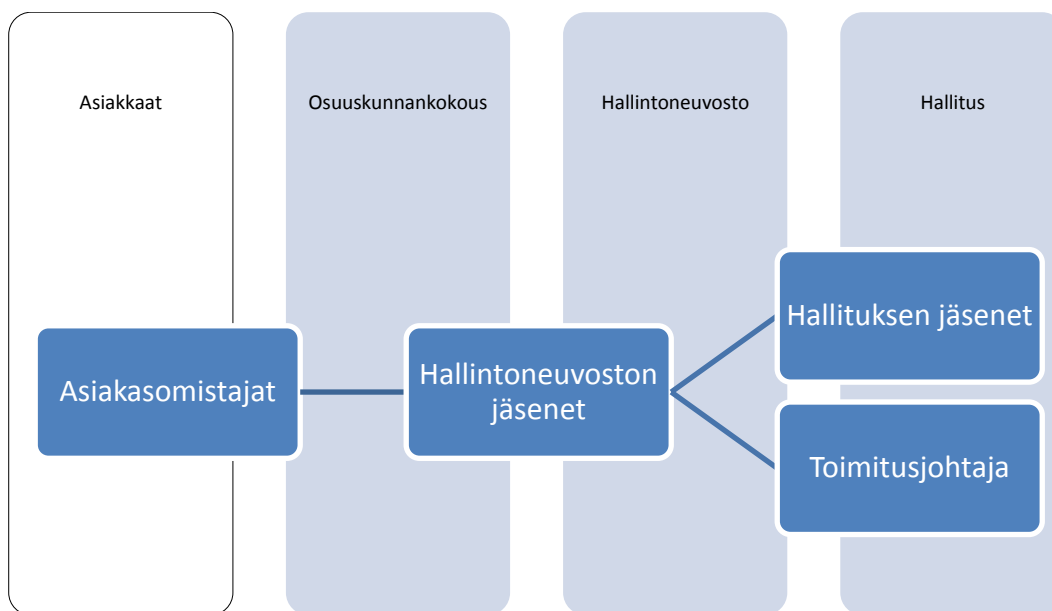
Lapin Osuuspankin päätöksenteko ja hallinto muodostuvat osuuskuntakokouksesta, hallintoneuvostosta sekä hallintoneuvoston valitsemasta hallituksesta ja toimitusjohtajasta. Toimitusjohtaja kuuluu myös pankin hallitukseen. Toimitusjohtaja vastaa pankin päivittäisestä johtamisesta. Toimitusjohtaja toimii opinnäytetyön toimeksiantajan edustajana.



Kuvio 1. Lapin Osuuspankin hallintorakenne

Hallintoneuvoston valitsevat pankin omistaja-asiakkaat keskuudestaan. Pankin säännöt määrittelevät, että hallintoneuvoston jäsenen on oltava pankin omistaja, eli henkilö on liittynyt pankin jäseneksi ja maksanut säännöissä määrätyn osuusmaksun. Hallintoneuvoston jäsenet valitaan varsinaisessa osuuskunnankokouksessa, joka järjestetään kerran vuodessa ja johon jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua ja käyttää äänivaltaansa. Äänivaltaa ei voi käyttää asiamiehen välityksellä.

Hallintoneuvosto kokoontuu kahdesti vuodessa ja muun muassa valitsee pankin hallituksen, johon myös toimitusjohtaja kuuluu. Hallituksen valittaville ei ole säännöissä annettu muodollisia pätevyysvaatimuksia. Hallitus vastaa pankin toiminnasta ja kokoontuu kuukausittain sekä myös tarvittaessa.



Kuvio 2. Lapin Osuuspankin hallinnon rakenne ja valintaelimet

### 2.3 Tutkimusmenetelmä ja viitekehys

Kehittämistehtävä on tapaustutkimus. Tutkimuksessa havainnoidaan hallintoneuvoston syys- ja kevätkokousta, joiden pohjalta tehdään päätelmät ja lopputuloksena laaditaan laatukäsikirjaa vastaava sisäinen ohjeistus hallinnon kouluttamiselle, jolla tavoitellaan hallinnon aktivoimista ja kehittymistä tehtävissään. Työ on hyvin käytännönläheinen ja tavoittelee olemassa olevan sisäisen toiminnan kehittämistä organisaatiossa.

Teorian kautta haetaan sopivaa toimintamallia koulutukselle sekä työskentelyn ohjaukselle ja tehostamiselle. Sisäinen, laatukäsikirjaa vastaava ohjeistus auttaa hallinnon valinnoissa, työskentelyn tukemisessa, koulutuksen varmistamisessa ja sen avulla toiminta saadaan yhtenäisemmäksi ja tulevaisuuteen suuntaavaksi.

Teoriaosa käsittelee oppivan laatuorganisaation kehittämismallia ja sen oppimisen edistämistä käsittelevää tiimioppimisen osaa sekä vielä tarkemmin itse tiimioppimista. Tiimioppimisen teoria sopii hyvin pohjaksi, kun kyseessä on nimenomaisesti oppimisen ja koulutuksen näkökulma, eikä tuotannollinen tai myynnillinen tavoite. Hallinto ja hallintoelin voidaan nähdä yhtenä tiiminä, joka toimii jäsentensä vuorovaikutuksessa, mutta jossa kuitenkin yksilön taustat ja tiedot antavat oman osansa koko tiimin oppimiselle ja toiminnalle sekä päätöksen teolle. Jäsenten oppiminen tukee toinistaan ja koko tiimiä sekä lopulta koko organisaatiota. Tiimioppimista kuvataan tarkemmin osiossa 4.2 Tiimioppiminen.

Tutkimuksessa havainnoidaan pankin hallintoneuvoston syys- ja kevätkokousta. Havainnoinnissa selvitetään nykytilannetta. Tavoitteena on saada käsitys hallintoneuvoston toiminnasta, aktiivisuudesta sekä muista mahdollisista vaikuttavista tekijöistä. Havainnoinnin avulla nähdään asiat oikeissa yhteyksissä ja pystytään yhdistämään ne teoriaan paremmin.

Kehittäminen liittyy osittain myös valintaesityksiin. Hallintoelinten nimityksiin liittyviä valmisteluja tekee nimitysvaliokunta, jossa on kahdesta neljään jäsenistön edustajaa sekä hallintoneuvoston ja hallituksen puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat. Tämän toimikunnan esitykset menevät osuuskunnankokoukseen, kun valitaan uusia jäseniä hallintoneuvostoon ja hallintoneuvoston kokoukseen, kun valitaan uusia jäseniä hallitukseen. Esityksiä varten pohditaan sopivia henkilöitä, jotka voisivat menestyä tehtävässä. Henkilöt, joita esityksiin pohditaan, ovat pankin jäseniä ja heidän taustojensa tunteminen on esitystä tehtäessä olennaisessa roolissa.

Valitut henkilöt ovat usein niin sanotusti maallikoita, jotka edustavat eri aloja, eri ikäryhmiä, eri sukupuolta ja ovat taustoiltaan todennäköisesti hyvin erilaisia. Tehtävään valitun valmiudet toimia tehtävässä voivat siis lähtökohtaisesti olla hyvin erilaiset. Hallintoneuvostolla on oltava riittävästi osaavia jäseniä ja voimavaroja, jotta hallintoneuvosto voi tehokkaasti täyttää tehtävänsä (Pellervo-Seura 2001, 21). Tässä on opinnäytetyön varsinainen kehittämiskohde: miten saadaan erilaiset vahvuudet hyödynnettyä pankin käyttöön?

Kokonaisuuden näkökulmana on osaamisen ja oppimisen varmistaminen hallinnossa. Näiden toteutuminen vaatii jatkuvaa koulutusta ja seurantaa. Koulutus liittyy hyvään hallintoon ja sen kautta laadukkaaseen päätöksentekoon. Hallintoroolien ja niin sanottujen maallikoiden toimiminen hallinnossa asettaa tavoitteelle suurimmat haasteet. Työn taustaoletuksina käytetään muun muassa seuraavia ajatuksia, jotka on koostettu toimeksiantajalta saatujen ennakkotietojen pohjalta:

- hallintoneuvostoon esitetään henkilöitä, joiden uskotaan olevan sopivia tehtävään
- esitettäviä henkilöitä pohditaan enemmän ikäjakauman kuin sosioekonomisen aseman tai koulutuksen perusteella
- pohdinnan kohteena olevien henkilöiden taustatiedot ovat puutteelliset esim. koulutuksen osalta
- poliittisilla taustoilla on merkitystä, vaikka tehtävällä ei ole poliittisia vaikutteita
- hallintoneuvostoon valitaan henkilöt suppeiden esitysten perusteella, koska vaihtoehtoja valittaviksi henkilöiksi tai tarkempia perusteluita esitetyistä henkilöistä ei ole tehty
- hallintoneuvoston toiminta on tehotonta, koska henkilöt eivät tarkasti tiedä heihin kohdistuvista odotuksista tai mahdollisuuksista
- hallintoneuvoston jäsenet eivät täysin tiedosta vastuutaan ja rooliaan.

Oletuksia käytetään myös havainnoinnin pohjana. Laadittavan ohjeistuksen on tarkoitus auttaa uusien henkilöiden valintaprosessissa sekä hallinnossa toimivien työskentelyssä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- mitä tehtäviä hallintoneuvostolla on ja mitä hallintoneuvoston jäseniltä odotetaan
- miten luottamushenkilöt saavat organisaatiolta parhaan mahdollisen tuen
- miten luottoelimissä toimivat ovat pankin johdon tukena
- mitä organisaation pitää tehdä tukeakseen hallintohenkilöiden koulutusta tehtävässään?

Organisaatio pystyy hyödyntämään työn tuloksia henkilövalintaesityksissä yhtäältä pohdittaessa uusia henkilöitä sekä esittämään uusille henkilöille mitä heiltä odotetaan ja mitä työskentely pitää sisällään. Tulosta voidaan hyödyntää myös toimivalle hallinnolle, kun he saavat tarkemmat ja täsmällisemmät tiedot oman roolinsa odotuksista, vaatimuksista ja tavoitteista. Toimintaa pystytään näin tehokkaammin kehittämään ja toimijoilla on työvälitteet, johon tukeutua eri tilanteissa.

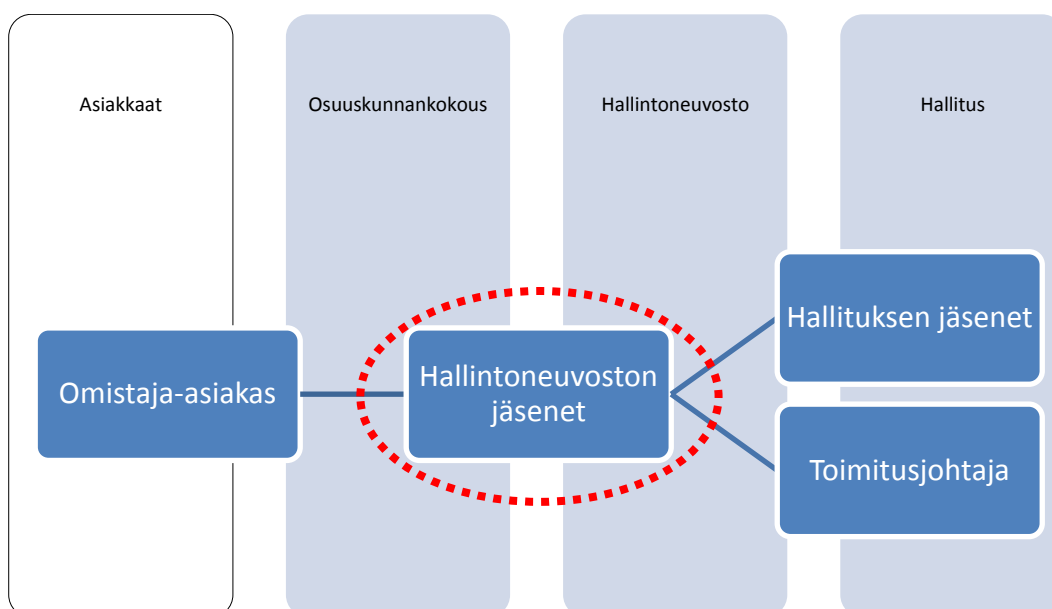
Laatukäsikirjan ohjeistuksella voidaan ohjata ja kouluttaa hallinnon eri toimijoita ja näin auttaa sekä tukea päätöksentekoa. Odotuksena on, että käytön myötä hallinnon jäsenet aktivoituisivat enemmän tehtävässään ja toisivat omaa osaamistaan ja ajatuksiaan mukaan pankin päätöksentekoon. Käytännössä tämä tarkoittaa käsikirjan avulla tapahtuvaa kouluttamista ja koulutuksen aktivointia (johtamista) ja näiden ottamista toimintatavaksi hallinnon työskentelyssä jo valintoja tehtäessä. Tuloksesta on tavoitteena olla apua esitettävien henkilöiden valmiuksien ja sopivuuden täsmällisemmässä ja laadukkaammassa arvioinnissa sekä hallintoneuvostoalinnoissa että hallitukseen esityksiä tehtäessä.

Tulosta voidaan skaalata kaikkiin hallinnon elimiin, koska valintaprosessit menevät samankaltaisesti ja sama taho tekee valintaesitykset. Hallituksen osalta on hyvä huomioida OP Ryhmän tuottama tuki hallitustyöskentelyyn sekä myös yleisesti ryhmän ohjaus. Hallitus myös kokoontuu lähes joka kuukausi, jolloin toiminnan kehittämisen mahdollisuus on tehokkaampaa ja jäsenten omistautumisen tehtävää kohtaan voidaan olettaa olevan sitoutuneempaa. Hallituksen työskentelyyn on myös panostettu enemmän ja hallitus käy vuosittain läpi itse arvioinnin, jossa se peilaa omaa osaamistaan ja kokoonpanoan odotuksiin nähden.

Teorian sovittamisessa pitää ottaa huomioon kohdeyrityksen yritysmuoto, paikallisuus ja yleisemmin toiminnan tavoitteet ja tarkoitus. Työn taustalla toimivat myös yrityksen arvot ja osuustoiminnallisuuteen liittyvät tekijät, kuitenkin liiketoimintaan perustuvia asioita unohtamatta. Työhön liittyen tutustutaan tarkemmin nykyisiin toimintamalleihin, nykyiseen hallintoon ja tulevaisuuden odotuksiin sekä tulevaisuuden tuomiin vaatimuksiin.

## 2.4 Rajaukset

Kehittämistehtävä rajataan koskemaan Lapin Osuuspankin hallintoneuvostoa. Osuuskunnan ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous, joka valitsee hallintoneuvoston, mutta aihetta ei olisi mielekästä ulottaa siihen, koska osuuskunnan jäseneksi voi liittyä kuka tahansa asiakas ja näin päästä mukaan päätöksentekoon. Myös hallitus ja toimitusjohtaja ovat rajattu ulkopuolelle, koska käytännössä valintaprosessi ja jatkuvuus ovat erilaiset. Vaikka hallitus valitaan vuosittain, on sen toiminta selvästi aktiivisempaa kuin hallintoneuvostolla. Luonnollisesti toimitusjohtaja käyttää työn tuloksia omassa roolissaan ja tehtävissään, vaikka toimi on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.



Kuvio 3. Työn aiheen rajausta organisaatiossa

Hallituksen roolina on katsoa tulevaisuuteen ja viedä yritystä valitun strategian mukaisesti eteenpäin. Strategiaa luodaan OP Ryhmän strategian pohjalta omaan toimintaympäristöön sopivaksi. Hallitustyöskentely vaatii tiettyä näkemyksellisyyttä, joka usein liitetään kokemukseen. Hallintoneuvoston rooli on tässä suppeampi, mutta toisaalta aktiivinen hallintoneuvosto voi auttaa hallitusta strategian luomisessa.

### 3 OSUUSKUNNISTA

Osuuskuntalain (421/2013) 1:5§:ssä määritellään osuuskunnan tarkoitus seuraavasti: ”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.”

Osuuskunnan jäsenet osallistuvat sen palveluiden käyttöön ja hallinointiin (Pöyhönen 2013, 49). Kun tänä päivänä ajattelu yhteiskuntavastuusta ja asiakkaista saa enenevissä määrin huomiota, niin osuustoiminnallinen yritys lähtee jo valmiiksi tästä ideologiasta. Osuuskuntamuotoisen yrityksen toiminnan pohjana on omistajiensa hyvinvointi.

#### 3.1 Päätöksenteko

Ylin päätösvalta osuuskunnassa kuuluu jäsenille. Jäsenet käyttävät päätösvaltaa osuuskunnan kokouksissa. Osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä, että jäsenten päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokouksen sijasta jäsenten valitsema edustajisto. (Pöyhönen 2013, 179).

Edustajistoa käytetään osuuskunnan kokouksen sijasta lähinnä silloin, kun osuuskunnan jäsenkunta on niin suuri, että jäsenten kokoontuminen osuuskunnan kokoukseen ei ole käytännössä mahdollista. Tällöin jäsenet pääsevät osallistumaan hallinointiin ainoastaan edustajiston valinnan ja edustajiston toiminnan kautta. Hallintoneuvoston käyttö riippuu siitä, tarvitaanko jäsenkunnan edustajista koostuvaa toimielintä, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa osuuskunnan tai edustajiston kokouksien välillä ja mahdollisesti päättää periaatteellisista kysymyksistä. Osuuskuntalaki mahdollistaa monenlaisia hallintorakenteita ja yhtä ainoaa tai oikeaa mallia ei ole. Osuuskunnan on valittava itselleen sopiva ratkaisu. (Pöyhönen 2013, 126, 128)

Hallitus on pakollinen toimielin jokaisessa osuuskunnassa ja osuuskunnan tärkein johtamisesta ja toiminnan järjestämisestä vastaava päätöksentekuelin. Hallitus vastaa kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta. Sillä on paljon erityistehtäviä ja päätökset tehdään enemmistöperiaatteella. Hallituksen jäsenmäärä on yhdestä viiteen tai siitä voidaan määrätä säännöissä toisin. (Pöyhönen 2013, 135-136)

Osuuskuntalain (421/2013) 6:10§:ssä säädetään hallituksen jäsenen kelpoisuusvaatimuksista, jotka ovat varsin niukat: ”Hallituksen jäsenenä ei voi olla oikeushenkilö eikä alaikäinen tai se, jolle on määrätty edunvalvoja, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa. Liiketoimintakiellon vaikutuksesta kelpoisuuteen säädetään liiketoimintakiellosta annetussa laissa (1059/1985).”

Osuuskuntalaissa ei ole annettu hallituksen jäsenille ammattitaito- tai vastaavia vaatimuksia. Osuuskunnan säännöissä edellytyksiä voidaan asettaa. Hallituksen ja toimitusjohtajan valinnat ovat merkittävimpiä päätöksiä osuuskunnassa. Valinnan valmisteluun ja käytännön valintakriteereihin tuleekin tämän vuoksi kiinnittää erityistä huomiota. Hallitukseen tulisi valita sellaiset henkilöt, joilla on riittävät valmiudet hoitaa tai johtaa osuuskunnan hallintoa ja toiminnan asianmukaista järjestämistä. (Pöyhönen 2013, 141)

Hallintoneuvoston pakollinen päätehtävä on lain mukaan valvoa hallitusta ja toimitusjohtajaa. Sillä voi olla muita säännöissä määrättyjä tehtäviä, joita osuuskuntalaki ei rajaa osakeyhtiölain tapaan. Hallintoneuvostosta määrätään osuuskunnan säännöissä, koska lain mukaan se ei ole pakollinen toimielin. Hallintoneuvostojen tarvetta ja olemassaoloa on kritisoitu, mutta osuuskunnissa hallintoneuvostoilla on oma ja tarpeellinen roolinsa osana omistajavalvontaa. Hallintoneuvosto on valvova toimielin hallituksen ja osuuskunnan kokouksen välissä. Omistajavalvonta tapahtuu pääosin hallintoneuvostossa. Lain mukaan (6:23§) hallintoneuvostossa on oltava vähintään kolme jäsentä. Enimmäismäärää ei ole, mutta käytännössä on valittava kooltaan ja rakenteeltaan mahdollisimman toimintakykyinen jäsenmäärä. Osuuskunnan säännöissä on määritettävä hallintoneuvoston jäsenten ja mahdollisten varajäsenten lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä. (Pöyhönen 2013, 155-156)



Muista osuuskunnan toimitelmistä määrätään osuuskunnan säännöissä. Toimitelmille ei voida antaa hallintoneuvostolle, hallitukselle tai toimitusjohtajalle kuuluvia tehtäviä. Yleensä niiden tehtävänä on asioiden valmistelu ja ne toimivat hallituksen valvonnassa. Niiden toiminnalla voi olla myös tietoja vaihtava, keskusteleva tai muu suhdetoiminnallinen luonne. Sellaisina ne voivat toimia ilman sääntöjen määräystä, koska toiminnalla ei ole toimitelimen päätöksentekoon rinnastettavaa luonnetta. Säännöissä tulisi määrätä vain sellaisista pysyvistä toimitelmistä, joiden tehtäviin kuuluu asioiden valmistelu hallintoneuvostolle tai hallitukselle. Muut toimikunnat toimitelminä valmisteluvina toimikuntina tai operatiivisina suhdetoimintaorganisaatioina ilman toimitelimen asemaa. Osuuskunnan kokousta ei tarkkaan ottaen lueta toimitelmiin ja tilintarkastajat eivät myöskään kuulu osuuskunnan toimitelmiin, koska heidän on oltava riippumattomia. (Pöyhönen 2013, 125, 161-162)

### 3.2 Toimitelinten vahingonkorvausvastuu

Osuuskunnan toimitelinten jäsenten tulee heille uskottua päätösvaltaa käyttäessään ja muuten osuuskunnan asioita hoitaessaan noudattaa lain ja sääntöjen määräyksiä. Tehtävään ja päätösvaltaan liittyy myös vastuu, eli osuuskunnan johtohenkilöt saattavat olla vahingonkorvausvelvollisia. Osuuskuntalakiin perustuva vahingonkorvausvelvollisuus perustuu lain tai osuuskunnan sääntöjen rikkomiseen ja edellyttää tahallisuutta tai huolimattomuutta. Useimmiten vahingonkorvausvastuu johtuu suoraan jostakin päätöksestä, harvoin pelkästään valvontavelvollisuuden laiminlyönnistä. Tämän vuoksi ensisijainen vastuu on yleensä hallituksen jäsenillä. Niissä asioissa, joista sääntöjen mukaan päättää hallintoneuvosto, on jäsenillä päätöksentekijän vastuu. (Pöyhönen 2013, 330-332)

Päätöksenteossa huolellisuuteen kuuluu esimerkiksi riittävien tietojen vaatiminen päätöksenteon perusteista ja vaikutuksista. Yritystoimintaan liittyy kuitenkin aina taloudellinen riski ja hyvinkin valmistellut päätökset voivat myöhemmin osoittautua osuus-

kunnan kannalta taloudellisesti epäonnistuneiksi. Huolellisuus päätöksenteossa edellyttääkin sillä hetkellä saatavissa olevien tietojen vaikutusten arviointia päätöksenteon tukena. (Pöyhönen 2013, 333)

Selviä vahingonkorvauserusteita ovat henkilökohtaisen tai läheisten edun tavoittelu, selkeä rikkomus lakia tai sääntöjä kohtaan, selvä huolimattomuus varojen käyttöön liittyvissä päätöksissä ja konkurssi- tai selvitystilamääräysten rikkominen (Pöyhönen 2013, 339).

Vastuuvapauden myöntäminen ei vapauta vahingonkorvausvastuusta, jos päätöksen tehneelle toimielimelle ei ole annettu oikeita tietoja tai tiedot ovat olleet puutteelliset. Vahingonkorvausvastuusta voi vapautua osoittamalla, että ei ole myötävaikuttanut vahingon syntymiseen ja on osaltaan tehnyt kaiken voitavansa estääkseen vahingon aiheutumisen. Tässä yhteydessä on merkitystä pöytäkirjaan liitettyllä eriävällä mielipiteellä, joka ei kuitenkaan aina riitä vastuusta vapautumiseen. (Pöyhönen 2013, 338)

Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista säätelee lähinnä pankin toimintaan liittyviä asioita. Laissa mainitaan vahingonkorvauksesta, mutta mahdollisen korvauksen soveltaminen tulee luottolaitostoiminnasta annetussa laista, joten lähempi tarkastelu rajataan työn ulkopuolelle.

### 3.3 Lapin Osuuspankki

Lapin Osuuspankki toimii Raumalla, Lapin kylässä. Se on itsenäinen, osuuskuntamuotoinen, OP Ryhmään kuuluva pankki. Pankin historia alkaa vuodesta 1922, jolloin on perustettu Lapin Ylisenpään Osuuspankki, joka tänään toimii Lapin Osuuspankin nimellä. Historiaan liittyy myös Lapin kunnan yhdistyminen Rauman kaupunkiin 1. tammikuuta 2009, jolloin pankin kotipaikka muuttui virallisesti Raumaan.

Pankki tarjoaa asiakkailleen kaikkia nykyaikaisia finanssiyrityksen tuotteita perinteisistä pankkipalveluista vakuutuksiin ja asiantuntija-apuun. Asiakkaille tarjotaan parhaimmat palvelut asiakkaan tarpeen mukaan, liittyivät ne sitten asumiseen, rahoitukseen, sijoittamiseen, lainopillisiin tai päivittäisiin raha-asioihin. Alueen ja asiakkaiden parhaaksi toimimiseksi panostetaan jatkuvasti tärkeisiin kehittämishankkeisiin ja omaan osaamiseen. Lapin Osuuspankissa työskentelee tällä hetkellä kahdeksan henkilöä täysipäiväisesti sekä lisäksi pankilla on yhteinen lakimies Euran Osuuspankin kanssa. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Lapin Osuuspankilla oli vuoden 2014 lopussa lähes 5300 asiakasta, joista jäseniä 2103. Pankin tase oli n. 83,3 miljoonaa euroa ja vakavaraisuussuhde 58,3 %. Tilikaudella pankki teki liikevoittoa n. 910 tuhatta euroa ja tilikauden voitto oli n. 731 tuhatta euroa. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Kaikki jäsenet ovat pankin omistajajäseniä ja jokaisella on yksi yhtäläiset oikeudet tuottava jäsenosuus. Jokainen jäsen on velvollinen ottamaan jäsenosuuden, josta maksetaan merkintähintana jäsenosuusmaksu, joka Lapin Osuuspankissa on sata euroa. Osuuspankki palauttaa jäsenosuusmaksun jäsenyyden päättyessä. Osuusmaksu palautetaan osuuskuntalain, osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista annetun lain ja pankin omissa säännöissä säädetyin edellytyksin. (Lapin Osuuspankki, 2015)

## Hallintorakenne

### 3.3.1 Osuuskunnan kokous

Pankin ylintä päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokous, johon jokainen pankin jäsen on oikeutettu osallistumaan. Jokaisella jäsenellä on kokouksessa yksi ääni. Kokoukseen on osallistuttava henkilökohtaisesti. Osuuskunnan kokouksessa käsiteltävät asiat ovat määritelty Osuuspankin säännöissä ja päätettäviin asioihin kuuluvat mm. tilinpäätöksen vahvistaminen ja vastuuvapauden myöntäminen hallituksen jäsenille, hal-

laintoneuvoston jäsenille sekä toimitusjohtajalle. Kokouksessa myös päätetään hallintoneuvoston jäsenten lukumäärästä ja valitaan jäsenet hallintoneuvostoon. (Lapin Osuuspankki, 2015)

### 3.3.2 Hallintoneuvosto

Lapin Osuuspankin sääntöjen (2015) mukaan hallintoneuvostoon kuuluu vähintään 15 ja enintään 24 jäsentä, jotka valitaan pankin jäsenistä ja joiden tulee edustaa monipuolisesti jäsenkuntaa. Hallintoneuvoston jäsenenä ei saa toimia hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja tehtävässä oloaikanaan tai tehtävän päättymisestä lukien viiden seuraavan vuoden aikana. Myöskään osuuspankin tai sen konserniin kuuluvan yhteisön palveluksessa oleva ei voi olla hallintoneuvoston jäsenenä. Säännöt (2015) määrittävät myös hallintoneuvoston jäsenen toimikauden, joka alkaa valinnasta päättäneen osuuskuntakokouksen päättyessä ja päättyy kolmantena kalenterivuonna uuden valinnan toimitavan osuuskunnan kokouksen päättyessä. Kesken vaalikautta valitun jäsenen toimikausi päättyy samanaikaisesti kuin hänen edeltäjänsä toimikausi olisi päättynyt. Hallintoneuvostoon valitaan uudet jäsenet erovuoroisten tilalle, jolloin noin kolmannes hallintoneuvostosta on uudelleen valinnan kohteena. Jäsenille on asetettu 68 vuoden yläikäraja.

Vuosittain ensimmäisessä jäsentensä valintaa seuraavassa kokouksessaan hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan sekä kutsuu itselleen sihteerin. Jos sekä puheenjohtaja että varapuheenjohtaja ovat estyneitä, niin valitaan kokouksessa saapuvilla olevista hallintoneuvoston jäsenistä kokoukselle puheenjohtaja. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Hallintoneuvosto kokoontuu puheenjohtajan, tai hänen ollessa estynyt varapuheenjohtajan kutsusta niin usein kuin asiat sitä vaativat tai hallituksen pyynnöstä, kuitenkin vähintään kahdesti vuodessa. Hallintoneuvosto on päätösvaltainen, kun saapuvilla on enemmän kuin puolet sen jäsenten koko lukumäärästä. Jos asiassa tai vaalissa joudutaan äänestämään, niin puheenjohtajan ääni ratkaisee. Poikkeuksena on puheenjohtajan vaali, jossa tasatilanteessa ratkaisee arpa. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu hallituksen ja toimitusjohtajan hoitaman osuuspankin hallinnon valvonta. Lapin Osuuspankin säännöissä (2015) kerrotaan hallintoneuvoston tehtävien olevan erityisesti seuraavat:

1. vahvistaa vuosittain hallituksen jäsenten lukumäärä ja valittava tarvittava määrä jäseniä hallitukseen sekä määrättävä heidän palkkionsa. Tarvittaessa hallintoneuvoston on vapautettava hallituksen jäsenet;
2. hallitusta kuultuaan valittava osuuspankille toimitusjohtaja tointa hakeneista ja vapautettava toimitusjohtaja sekä määrättävä toimitusjohtajalle sijainen. Ennen toimen täyttämistä tai toimitusjohtajan vapauttamista on hankittava asiasta lausunto keskusyhteisöltä;
3. vahvistettava osuuspankin toimintaa koskeva ohjesääntö asioista, jotka ovat laajakantoisia ja periaatteellisesti tärkeitä sekä hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävänjaosta;
4. vahvistettava pankin sisäistä valvontaa sekä riskien- ja vakavaraisuuden hallintaa koskevat periaatteet;
5. valittava keskuudestaan pankin hallintoa valvomaan vähintään kaksi jäseninen tarkastusvaliokunta, jolle on toimitettava pankkia koskevat viranomaisten, keskusyhteisön, tilintarkastajan sekä muut tarkastuskertomukset ja jonka on esitettävä havaintonsa niistä ja muusta pankin hallinnosta ainakin kerran vuodessa hallintoneuvostolle;
6. annettava varsinaiselle osuuskunnan kokoukselle lausunto tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta.

### 3.3.3 Hallitus

Lapin Osuuspankkia edustaa ja sen toimintaa johtaa hallitus, paitsi mikäli osuuspankin toiminnan välitön johto on lain tai pankin sääntöjen mukaan toimitusjohtajan tehtävänä. Hallituksen muodostavat toimitusjohtaja toimiaikanaan sekä hallintoneuvoston valitsevat 3-5 muuta jäsentä, joiden tulee olla osuuspankin jäseniä. Muu osuuspankin tai sen konserniin kuuluvan yhteisön palveluksessa oleva henkilö kuin toimitusjohtaja ei saa toimia hallituksen jäsenenä. Lisäksi toimitusjohtajalla on toimensa päättymisen jälkeen viiden vuoden kielto hallituksessa toimimiseen. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Hallituksen jäsenen toimikausi alkaa valinnasta päättäneen hallintoneuvoston kokouksen päättyessä ja päättyy seuraavana kalenterivuonna uuden hallituksen valinnan toimittavan hallintoneuvoston kokouksen päättyessä. Ensimmäisessä jäsentensä valintaa seuraavassa kokouksessaan hallitus valitsee keskuudestaan hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Kumpaankaan tehtävään ei saa valita pankin toimitusjohtajaa. Hallituksen jäsenen yläikäraja on 68 vuotta, kuitenkin siten, että valinnan jälkeen tämän iän täyttänyt saa toimia tehtävässään toimikautensa loppuun. Toimitusjohtajan osalta ikäraja määräytyy toimisopimuksen perusteella. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Hallituksen on edistettävä osuuspankin etua huolellisesti ja hoidettava sen asioita osuuskuntalain, osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista annetun lain ja pankin sääntöjen sekä hallintoneuvoston vahvistaman ohjesäännön mukaan. Hallitus on päätösvaltainen, kun enemmän kuin puolet sen koko lukumäärästä on saapuvilla. Hallituksen puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan ollessa tietyssä asiassa estyneitä toimii kokouksen puheenjohtajana hallituksen keskuudestaan valitsema henkilö. (Lapin Osuuspankki, 2015)

### 3.3.4 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtajalla on pankin edustamisoikeus yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa. Toimitusjohtajan on edistettävä pankin etua huolellisesti ja hoidettava pankin päivittäistä hallintoa osuuskuntalain, osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista

luottolaitoksista annetun lain ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimiin, jotka pankin toiminnan laajuus ja laatu huomioon ottaen ovat epätavallisia tai laajakantoisia, toimitusjohtaja saa ryhtyä vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta pankin toiminnalle olennaista haittaa. Toimitusjohtajan ollessa estyneenä, hänen sijaisenaan on hallintoneuvoston määräämä toimitusjohtajan sijainen. (Lapin Osuuspankki, 2015)

### 3.3.5 Nimitysvaliokunta

Nimitysvaliokunnan tehtävänä on valmistella hallintoneuvostolle ja osuuskunnan kokoukselle henkilövalintoja koskevat esitykset, jotka kuuluvat niiden päätösvaltaan. Nimitysvaliokunta on keskeisessä roolissa sen varmistamiseksi, että osuuspankin hallintoon valitaan luotettavia, sopivia ja ammattitaitoisia henkilöitä ja että hallintohenkilöiden valinnassa huomioidaan eturistiriitojen välttäminen. Hallintoneuvosto vahvistaa nimitysvaliokunnan toimintaa koskevan työjärjestyksen. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Valiokuntaan kuuluvat pankin hallintoneuvoston ja hallituksen puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat sekä osuuskuntakokouksen valitsevat (kahdesta neljään) jäsenistön edustajat. Hallintoneuvoston puheenjohtaja toimii valiokunnan puheenjohtajana. Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä toimikunnan kokouksissa ja käyttää siellä puhevalta. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Nimitysvaliokunta tekee osuuskunnan kokoukselle esityksen:

- hallintoneuvoston jäsenten lukumäärästä
- hallintoneuvostoon valittavista henkilöistä
- hallintoneuvoston puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja jäsenten palkkioista.

Nimitysvaliokunta tekee hallintoneuvostolle:

- hallintoneuvoston puheenjohtajasta ja varapuheenjohtajasta
- hallituksen jäsenten lukumäärästä
- hallitukseen valittavista jäsenistä
- hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja jäsenten palkkioista.

Valiokunta voi tehdä myös esityksiä muista kokouksissa esille tulevista asioista, joita hallintoneuvosto tai hallitus on sille esittänyt valmisteltavaksi. (Lapin Osuuspankki, 2015)

### 3.3.6 Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on avustaa hallintoneuvostoa valvomaan hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa pankin hallintoa. Lisäksi valiokunta auttaa hallintoneuvostoa varmistumaan, että pankkia hoidetaan asiantuntevasti ja tavalla, joka edistää pankin kilpailukykyä ja menestystä. Hallintoneuvosto vahvistaa tarkastusvaliokunnan työjärjestyksen. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan vuosittain valiokuntaan vähintään kaksi ja enintään neljä jäsentä ja nimeää valiokunnalle puheenjohtajan. Valiokunnan jäsenillä tulee olla pankin koko huomioiden riittävä asiantuntemus laskentatoimesta, kirjanpidosta, taloudellisesta raportoinnista, tilinpäätöskäytännöistä ja sisäisestä tarkastuksesta sekä riittävä sisäisen valvonnan periaatteiden tuntemus ja pankin toimialan ja ansaintalogiikan ymmärrys. Kaikkien valiokunnan jäsenten tulee olla pankista riippumattomia. Hallintoneuvoston ja hallituksen puheenjohtajilla ja toimitusjohtajalla on läsnäolo- ja puheoikeus tarkastusvaliokunnan kokouksissa. (Lapin Osuuspankki, 2015)

Tarkastusvaliokunnan tehtävänä on muun muassa:

- perehtyä pankin tarkastuksiin liittyviin raportteihin ja valvoa, että pankin johto reagoi asianmukaisesti tarkastuksen raporteissaan antamiin suosituksiin
- arvioida osaltaan pankin sisäisen valvonnan riittävyttä ja toimivuutta seuraamalla ja valvomalla sisäisen valvonnan periaatteiden noudattamista
- arvioida pankin riskiasemaa ja riskienhallinnan tehokkuutta
- valvoa osaltaan hyvän liiketavan periaatteiden noudattamista
- käsitellä ja arvioida pankin tilintarkastukseen liittyvät asiat ja valmistella tilintarkastajan valintaesitys sekä esitys tilintarkastajan palkkiosta.



## 4 KOULUTUKSEN NÄKÖKULMAT

### 4.1 Nykytilanne

Hallinnon jäsenille on nykyisin hyvin tarjolla tietoa omaan tehtäväänsä liittyen. Käytännössä tämä tarkoittaa sähköisten välineiden käyttöä ja itseopiskelua oman kiinnostuksen sekä ajankäytön mahdollisuuksien mukaan.

OP Ryhmä tarjoaa hallinnon jäsenille koulutusta verkko-oppimisympäristössä, josta käytetään nimitystä hallinnon luotsi (Luotsi). Koulutuksia on tarjolla hallinnon jäsenen roolin mukaisesti. Koulutuksia on tarjolla hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille sekä lisäksi puheenjohtajille. Myös valiokuntien jäsenille ja toimitusjohtajalle on erillisiä kursseja.

Kurssien suorittaminen vaatii kirjautumisen Luotsiin, joka onnistuu omilla tunnuksilla. Kirjautuminen onnistuu, kunhan on yhteys internetiin, eli kurssien suorittaminen ei ole sidottu pankin koneisiin tai pankin verkkoon. Itseopiskelusta on pyritty tekemään mahdollisimman vaivatonta ja helppoa: kursseja voi suorittaa omaan tahtiin ja menossa olevan kurssin voi keskeyttää ja vanhaan tilanteeseen pystyy palaamaan. Suurin osa materiaaleista on esitetty videona ja/tai materiaalit puhuttuna, joten suoritus onnistuu myös kuuntelemalla. Kurssien on tarkoitus palvella koko OP Ryhmän Osuuspankkien hallintoja, joten käyttäjämäärä kokonaisuudessaan on tuhansia.

Hallintoneuvoston jäsenelle suunnattuja kursseja on tarjolla yhteensä kahdeksan, jotka käsittelevät toimintaympäristöä, asiakkaita, toiminnan sääntelyä, OP Ryhmää, hyvää hallintoa ja hallinnon jäsenenä toimimista sekä riskit huomioivaa kannattavaa liiketoimintaa. Yksittäisen kurssin suorittaminen kestää keskimäärin noin puoli tuntia.

Lisäksi hallinnon jäsenille lähetetään sähköpostitse ajankohtaisista asioista hallinnon uutiskirjettä, joka koostetaan ja toimitetaan ryhmän toimesta noin kerran 1-2 kuukaudessa. Uutiskirjeessä käsitellään talouteen, osuustoimintaan ja muihin pankin toimintaan liittyviä ajankohtaisia asioita. Kirjeet pidetään lyhyinä ja ne sisältävät linkit laajempaan aiheeseen liittyvään tietoon.

## 4.2 Tiimioppiminen

Tiimioppiminen liittyy erityisesti yhteisön oppimiseen ja tarkoittaa yhteistoiminnallista, vuorovaikutuksellista ja vastuullista oppimismetodia, johon liittyvät sekä yksilöettä yhteisötason prosessit (Seikkula-Leino 2007, 36). Koska työn aihe on rajattu koskemaan hallinnon kehittämistä, pitää tiimioppiminen nähdä tässä tilanteessa hallintoneuvoston oppimisena. Oman erityispiirteensä asialle tuo hallintoneuvoston toiminta, jolla tiiminäkökulmassa tarkoitetaan yhteisiä kokoontumisia, eli hallintoneuvoston kokouksia.

Slavinin (1990) mukaan yhdessä tekeminen johtaa parempiin laadullisiin tuloksiin kuin yksin opiskeleminen. Mitä ongelmallisempi tai kriittisyyttä ja luovuutta vaativampi tehtävä on kyseessä, sitä tärkeämpää yhteistoiminnallisuus on. Henkilösuhteet kehittyvät myönteisemmiksi ja jäsenet kiinnostuvat yhteisistä päämääristä ja motivaatio kasvaa. Uskalletaan tarttua myös vaikeisiin asioihin ja siedetään entistä paremmin ahdistusta. Yhteistoiminnallinen työskentely myös parantaa yksilön itsetuntoa, lisää riippumattomuutta ja sosiaalisuutta.

Tiimioppimisen mallia ovat kehittäneet mm. Dechant, Marsick ja Kasl (1993) Pohjois-Amerikassa. Tutkimuksissaan he tunnistivat tiimioppimiselle eri vaiheita, jotka kertovat ryhmän toiminnasta ja kehittymisestä.

Tiimioppimisen vaiheet Deschant, Marsick & Kasl (1993, 10-11) mukaan:

### 1. Satunnainen oppiminen

Aloitusvaihe, jossa yhteiseen oppimiseen ei vielä ole päästy. Tiimin jäsenet tarkastelevat asioita eri näkökulmista. Aktiivisuus vaihtelee ja osallistujilla on usein erilainen tausta (koulutus, kokemus). Omat näkökulmat pitävät ja kokeilutoimintaa on vähän, eikä riskejä haluta ottaa. Tiimi voi enintään hyödyntää jonkin verran uutta tietoa, joka liittyy sen tehtävään tai edessä olevan asian ratkaisuun.

## 2. Tiedonkeruuvaihe

Tässä vaiheessa tiimin jäsenet keräävät aiheeseen liittyvää tietoutta. He eivät ole edenneet vaiheeseen, jossa asioita jäsennetään yhdessä ja niistä muodostetaan uusia yhteisiä jaettuja käsityksiä ja jäsennyksiä. Kokeilevaa toimintaa toteuttaa vain muutama jäsen. Samoin muutama jäsen kerää asiaan liittyvää tietoutta ja tuo sitä ryhmään.

## 3. Synergiavaihe

Asioiden merkitykset ja suhtautumistavat alkavat muuttua yhdessä tapahtuvan uudelleen jäsentämisen avulla. Tiimi alkaa tarkastella kriittisesti aiemmin itsestään selvinä pidettyjä arvoja, toimintaa ja uskomuksia. Jäsenet ovat muodostaneet yhteisen kielen ja yhteiset merkitykset, jotka ovat sidoksissa tiimityöhön. Jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan kehittymään ja toimimaan aktiivisesti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kokeillaan uutta ja uskalletaan ottaa riskejä. Kun tiimi ylittää rajoja, se tekee sen tavalla, jossa pyritään tasavertaiseen vuorovaikutukseen ja jossa kunnioitetaan myös toisten näkökantoja ja tunteita.

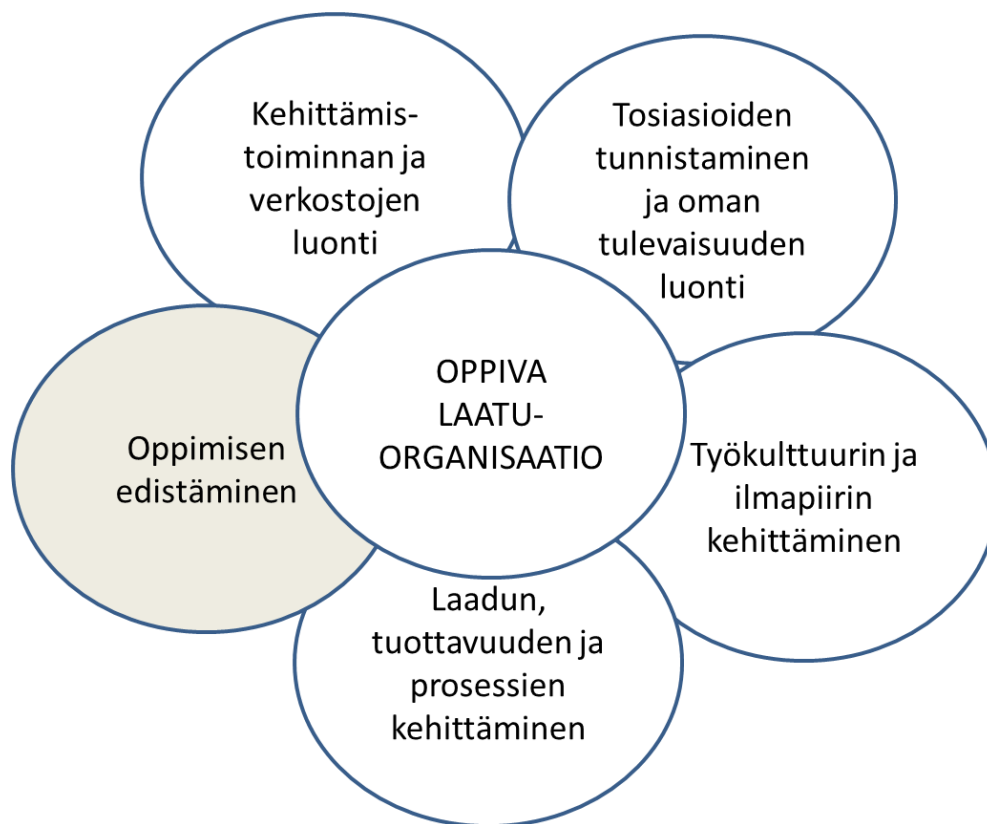
## 4. Jatkuva oppiminen

Tässä vaiheessa yhdessä oppimisen prosessi sujuu hyvin ja on jatkuvaa toimintaa. Yhdessä tehtävästä asioiden uudelleenjäsentämisestä on tullut käytäntö. Näkemyksiä pystytään integroimaan ja erilaisuudesta on tullut uuden luomista edistävää käyttövoimaa. Tiimi kykenee myös levittämään työnsä tuloksia muualle organisaatioon. Tiimioppimisprosesseista on alkanut tulla luontevaa jokapäiväistä käytäntöä, jota ei enää koeta muusta toiminnasta erillisenä.

Tiimioppimisen mallille on tutkimuksissa tunnistettu ja todettu tärkeäksi tekijäksi luottamuksen ilmapiirin (Dechant ym. 1993, 13; Edmondson 1998, 382; Popper & Lipshitz 1998, 176). Jatkuva oppiminen vaatii läpinäkyvyyttä ja oikeaa informaatiota (Popper ym. 1998, 176).

Urpo ja Anita Sarala (1996) käsittelevät oppivan organisaation kirjassaan oppivan laatuorganisaation toimintamallia. Kyseisessä mallissa pyritään yhdistämään oppivan or-

ganisaation kehittämisideat jo hyviksi osoittautuneisiin laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittämismenetelmiin. Toimintamallissa on viisi kehittämisaluetta, joista yhtenä on oppimisen edistäminen.



Kuvio 4. Oppivan laatuorganisaation kehittämisalueet. (Sarala & Sarala 1996, 70)

Oppimisen edistäminen nähdään yhteistoiminnallisena oman toiminnan kehittämisenä ja uusiin haasteisiin vastaamisena aiempia toimintatapoja kehittäen ja uutta luoden. Oppimista ja osaamista voidaan tarkastella yksilön, ryhmän ja koko organisaation näkökulmasta. Tiimioppiminen nähdään yksilön ja koko organisaation oppimista yhdistävänä tekijänä. Ryhmätoiminnassa tapahtuvaa oppimista kutsutaan usein tiimioppimiseksi. (Sarala & Sarala 1996, 126, 144)

Myöhemmin tiimioppimisen yhdeksi ulottuvuudeksi on nostettu myös kulttuurien erilaisuus, jonka huomioon ottaminen tiimin toiminnan ja oppimisen kannalta on äärimmäisen tärkeää. Kulttuuriset ulottuvuudet vaikuttavat oppimisen prosessiin, olosuhteisiin ja lopputuloksiin (Yorks, Marsick, Kasl & Dechant 2003, 103).

Kulttuuristen erojen huomioiminen ei välttämättä vielä ole tätä päivää kohde yrityksessä, mutta monessa kansainvälisessä yrityksessä se jo on sitä. Maailmalla tilanteet muuttuvat ja asian huomioonottaminen tulee kyseeseen entistä useammin ja entistä pienemmissä yrityksissä. Tekijät eivät tulevaisuudessa ole välttämättä enää kotoisin tutuilta kulmilta. Kulttuurierojen huomioiminen pitää muistaa ottaa huomioon, kun tilanne sitä vaatii.

Tiimioppimisen prosessi voidaan nähdä ajassa määrällisesti ja laadullisesti muuttuvana toimintana. Se alkaa yhdessä tehtävällä asioiden jäsentämisellä ja pienillä kokeiluilla. Vähitellen yksilöt alkavat jäsentää asioita uudella tavalla ja alkavat ylittää toiminnan aiempia rajoja. Näistä edetään vähitellen näkökulmien integrointiin ja kehittyneimpänä vaiheena pidetään tilannetta, jossa tiimin toiminta hyödyntää koko organisaatiota. Kun tiimejä on opetettu toimimaan yhdessä, siinä myös opitaan oppimaan yhdessä. Toimintaa voidaan näin tarkastella eri tavalla ja tietoisesti voidaan pyrkiä kehittymään yhdessä oppimisessa ja tavoitella kriittisempiä sekä luovempia toiminta- ja ajattelutapoja. Tiimin jäsenet kykenevät rakentavalla tavalla kyseenalaistamaan toistensa näkökulmia ja yhdessä uudestaan jäsentämään asioita. Pystytään aiempaa paremmin luomaan asioita yhdistäviä näkökulmia ja muodostamaan uutta toimintaa paremmin ohjaavaa tietoa. (Sarala & Sarala 1996, 148-150).

Tiimin kehittämisen hallinta tulee yhä tärkeämmäksi. Ei voida luottaa siihen, että toiminta kehittyy itseksensä. Oppimisnäkökulma tuo mukaan kognitiivisen eli tiedon jäsentämiseen ja hyödyntämiseen liittyvän ulottuvuuden. Tiimioppiminen on tärkeä edellytys tiimitoiminnassa kehittymiselle. (Sarala & Sarala 1996, 149).

Yhteistoiminnallinen oppiminen, yhdessä oppiminen, toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan ovat kaikki toimintoja, jotka auttavat saavuttamaan yhteisen tavoitteen. Sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla pyritään vahvistamaan jokaisen yksilön oppimista siten, että oppiminen on laadullisesti ja määrällisesti parempaa. Perinteiseen oppimiseen verrattuna yhdessä oppimiseen liittyy vahvasti aktiivisuus keskusteluissa ja kuuntelussa sekä vastuu itsestä että ryhmästä. (Sarala & Sarala 1996, 142)

Kun ympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, niin edes kaikkein lahjakkaimmillaan yksilöillä ei ole tarpeeksi aikaa tai asiantuntemusta omaksua nopeasti muuttuvia, kilpailijoita, asiakkaita ja teknistä kehitystä koskevia tietoja (Kotter 1996, 143).

Saraloiden mukaan (1996) myönteisiin tutkimustuloksiin pitää kuitenkin suhtautua varauksellisesti. Yhteistoiminnallinen oppiminen ei johda automaattisesti hyviin tuloksiin. Negatiivisia tuloksia kertovia raportteja julkaistaan harvemmin ja tutkimuksen kohteena olevia hankkeita pyritään resursoimaan ja johtamaan keskimääräistä paremmin. Suomalainen kulttuuri ei myöskään välttämättä ole paras mahdollinen alusta yhteistoiminnalliselle oppimiselle.

Hytti, Stenholm, Heinonen ja Seikkula-Leino toteavat omassa tutkimuksessaan (2010, 597-599), että yleisesti aikaisemmat tutkimukset osoittavat tiimioppimisen tehostavan oppimissuorituksia. He kuitenkin huomauttavat joidenkin tutkijoiden havainnoista päin vastaisista lopputuloksista, jos tiimi toimii puutteellisen kommunikaation tai vajaiden tietojen pohjalta.

Tutkimuksessaan Hytti ym. (2010) saivat positiivisia tuloksia tiimioppimisesta yrittäjyyden opinnoissa liiketalouden opiskelijoista. Oppimistulokset olivat parempia sekä vähemmän että enemmän motivoituneiden keskuudessa. Samalla havaittiin, että sukupuolella tai iällä ei ollut lopputuloksen kannalta merkitystä.

Tiimioppimisen käytöstä on hyviä tutkimustuloksia ja sillä mahdollistetaan oppimisessa uusia ideoita ja ajatuksia, joita ei välttämättä yksilönä syntyisi. Ryhmä antaa jäsenilleen erilaisia näkökulmia ja näkemyksiä. Malliin liittyy kuitenkin myös haasteita mm. tiimin hallinnan ja ryhmädynamiikan muodossa. Tiimioppimisen vaikutuksista tiedetään kuitenkin suhteellisen vähän, kun huomioidaan tiimien erilaiset lähtökohdat (Hytti ym. 2010, 589).

### 4.3 Hyvän hallinnon periaatteet

Yritysten toiminnan pohjana on lakiin ja sopimukseen perustuvat velvoitteet. Osakeyhtiö, tai yritykset yleensä, eivät ole hyväntekeväisyylaitoksia. Yhtiö on vastuussa sitä kulloinkin omistaville yksilöille tai yhteisöille, lain ja sopimuksen kehyksessä. Individualistisen käsityksen mukaan yrityksen vastuulla on vain huolehtiminen toimintansa mahdollisimman hyvästä kannattavuudesta ja omistaja-arvosta. (Tienari 2008, 56)

Hyvän ja huonon hallinnon määritelmää voidaan johtaa hallinto-oikeuden alalta, joka pohjaa määritelmänsä EU-tasoiseen hallinto-oikeuteen ja Euroopan neuvoston kannanottoihin. Hyvä hallinto nähdään yhteiskunnallisesti läpileikkaavana arvona ja hallintoa valvotaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Myös laadullisille tekijöille ja toiminnan kehittämiseksi nähdään selvä tilaus. Hallinto on huonoa silloin, jos toimielin ei tee, mitä sen olisi pitänyt tehdä, jos se tekee sen väärin tai jos jotain mitä sen ei olisi pitänyt tehdä. (Heuru 2003, 147; Koivisto 2014, 162-167; Mäenpää 2002, 4-5)

OP Ryhmä on laatinut omat hyvän hallinnon ohjeet, joita pyritään noudattamaan kaikissa ryhmän Osuuspankeissa. Ohjeessa korostetaan hyvän hallinnon läpinäkyvyyttä, luotettavuutta ja tiedonkulkua sekä luottolaitostoiminnan edellytyksiä. Siinä annetaan suosituksia eri hallintoelimiä toimintaan liittyen sekä kerrotaan niiden rooleista hallinnon kokonaisuudessa. OP Osuuskunnan hallintoneuvosto vahvistaa kyseisen hyvän hallinnon suosituksen vuosittain.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 5.1 Havainnointi

Havainnoinnin avulla voidaan kerätä sekä mielenkiintoista että monipuolista aineistoa ja se on erinomainen menetelmä vuorovaikutuksen tutkimuksessa tai tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 208-209). Teorian ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta pyritään löytämään yhdistäviä ja muutettavia tekijöitä havainnoinnin avulla. Käytännössä arvioidaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä ajatuksia ja niiden relevanssia toiminnan kehittämiseen jatkuvan oppimisen, tiimioppimisen ja koulutuksen kautta. Havainnoinnin tavoitteena on kartoittaa ja verrata ajatuksia hallinnon osaamisen ja kyvykkyyden nykytilasta sekä näiden kehittämisen mahdollisuuksista. Havainnoinnin kohteena ovat hallintoneuvoston syys- ja kevätkokoukset.

Havainnoinnin etuna on, että asiat havaitaan silloin kun ne tapahtuvat. Haittana on se, että tiedonkeruu on sidottu aikaan ja paikkaan. Myös havainnoijan osallisuus saattaa häiritä tilannetta, mutta uskoisin tämän vaikutuksen olevan hyvin vähäinen, koska olen jo hallintoneuvoston jäsenille tuttu henkilö. Käytännössä kyse on osallistuvasta havainnoinnista ja todennäköisesti havainnot ovat hyvin erilaisia, jotta niitä olisi järkevää typistää numeeriseen muotoon. Havainnointia ei tässä tutkimuksessa ole järkevää jatkaa pidempään, koska hallintoneuvoston kokoukset ovat kahdesti vuodessa ja osa jäsenistä saattaa vaihtua näiden kahden kokouksen jälkeen. Systemaattinen havainnointi voisi olla hyvä tutkimusmenetelmä jatkossa, jos halutaan tutkia miten toiminta on kehittynyt tai miten toiminta kehittyy pidemmällä ajanjaksolla. (Routio 2007; Grönfors 2010, 156-158)

Havainnoinnin teemat ja tutkittavat kysymykset ovat seuraavat:

- onko hallinnossa riittävästi oikeanlaista ja aktiivista osaamista
  - mitä puuttuu tai tarvitaan lisää
- ovatko hallinnon jäsenet riittävästi perillä tehtävistään



- mikä on tilanne omassa tehtävässä/muiden osalta
  - miten näkyy
- edustaako hallintoneuvosto jäsenistöä
- taustat, ikäjakauma, kokemus

Havaintojen pohjalta laaditaan yhteenveto, jota verrataan tutkimusongelmaan ja teoriaan. Näiden kautta luodaan sisältöä laatukäsikirjaan ja vastauksia kehittämistehtävään.

## 5.2 Havaintojen analyysi

Hallintoneuvoston kokouksissa on hyvä osallistumisaste. Yhdeksästätoista jäsenestä syksyllä 2016 oli paikalla viisitoista jäsentä ja keväällä 2017 neljätoista jäsentä. Osallistumisasteet siis 79 ja 74 prosenttia, eli keskimäärin kolme neljästä jäsenestä oli paikalla. Kokoukset ovat pääosin toimitusjohtajan valmistelemat ja hän käy sisällön läpi yhdessä hallintoneuvoston puheenjohtajan kanssa ennen kokousta. Kokoukset noudattavat samaa kaavaa tervetuloivotusten ja kahvittelemisen aloituksella. Ennen kokouksen alkua vaihdetaan kuulumisia ja keskustellaan arkisista asioista. Puheenjohtaja pitää jäsenille ennen varsinaisen kokouksen alkua alustuksena avauspuheen, jossa viittaa ajankohtaisiin asioihin. Kokousten kokonpanon perusteella hallintoneuvoston sukupuoli ja ikäjakauma on hyvä.

Kokoukset etenevät asialistan mukaisesti ja harvat aiheet aiheuttavat kysymyksiä tai keskusteluja. Asialistalla on enimmäkseen hallintoneuvoston hyväksyttäväksi tulleita aiheita, joihin liittyvät materiaalit on toimitettu kokouskutsun liitteenä. Aineistot tai niiden perusteella tehtävät päätökset eivät juuri herätä keskustelua. Keskustelua tulee enemmän konkreettisista asioista, jotka jäsenet selvästi kokevat läheisimmiksi ja omaa arkeaan koskettaviksi. Näitä ovat esim. pankin päivittäiseen toimintaan liittyvät asiat. Poliittisista vaikutteista ei ole havaintoja, eikä politiikka vaikuttaisi vaikuttavan keskusteluun tai päätöksen tekoon. Keskustelujen perusteella voi olettaa, että hallintoneuvostolla on summaarisesti riittävää osaamista ja kokemusta päätöksenteon tueksi,

mutta useammalta jäseneltä voisi odottaa kommentteja tai aktiivisempaa osallistumista.

Käsiteltävänä olevat aiheet vaikuttavat yksittäisten jäsenten kiinnostukseen, joka johdetaan jäsenten erilaisista taustoista. Aihe, jota tuntee vähemmän, kiinnostaa vähemmän. Samalla ryhmädynamiikka tuntuu toimivan siten (hieman yleistäen), että mitä vieraampi aihe sen vähemmän kysymyksiä. Näissä ilmeisesti luotetaan esitettyyn materiaaliin ja valmisteluun. Toisaalta voi myös ajatella, että asiaa paremmin tunteva taho ei näe aiheelliseksi esittää kysymyksiä, jolloin kollektiivisesti ajatellaan asian olevan oikein ja hyväksyttävissä. Hallintoneuvoston jäsenmäärä on myös sen verran suuri, että yksittäisistä aiheista ei voi riittää kommentoitavaa jokaiselle. Tämä saattaa näkyä yksittäisen jäsenen passiivisempänä osallistumisena.

Kokousten loppupuolella käsitellään myös hallinnon kehittämistä OP Ryhmän tarjoaman hallinnon luotsin näkökulmasta. Koulutusten suoritusaste on ollut heikko. Syyskokouksessa asiaa käsitellään ja jäseniä kannustetaan suorittamaan heille tarkoitetut kurssit mm. vetoamalla hyvän hallinnon pelisääntöihin. Kevätkokouksessa samaa toistetaan, koska suorituksia ei ole juurikaan tullut lisää. Toiston jälkeen osa jäsenistä tuntui aktivoituvan aiheesta.

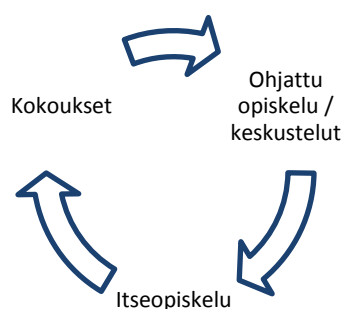
Ilmeisesti osa näkee hallintoneuvoston kurssit ylimääräisenä työnä, osalla ei riitä aika niiden suorittamiseen ja joillain tekniset valmiudet eivät ole riittävät. On kuitenkin myös niitä, jotka pitävät kurseja erittäin hyödyllisinä ja helppona tapana opiskella tehtävään liittyvistä aiheista ja ovat jopa innoissaan asiasta.

Kokousten päätyttyä suurin osa jäsenistä poistuu heti. Osa jää vielä keskustelemaan ja vaihtamaan kuulumisia keskenään. Tunnelma on kaiken kaikkiaan hyvin tuttavallinen sekä ennen että jälkeen kokouksen, mikä on varmasti myös tyypillistä pienemmälle maalaispankille, jossa ihmiset tiedetään ja tunnetaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN

Hallinnon jäsenten aktivoiminen tehtäväänsä auttaisi koko pankkia ja pankin toimintaa tulevaisuudessa. Toimintaa pitää myös jatkuvasti kehittää, jotta ei jämähdetä paikoilleen ja pahimmassa tapauksessa huomataan asioiden muuttuneen rajusti. Käytössä oleva hallinnon luotsi on hyvä oppimisen väline faktatiedon jakamista ajatellen, mutta samalla se on jokaisen yksilön omalla vastuulla. Itsenäinen opiskelu ei tunnu juurikaan innostavan jäseniä, joka näkyy alhaisena suoritusasteena hallinnon luotsin kursseissa.

Tiimioppimisen mallin käyttöönotto Lapin Osuuspankin hallintoneuvostolle on teorian ja havaintojen perusteella erinomainen vaihtoehto viedä asioita eteenpäin ja näin pyrkiä kehittämään hallinnon jäsenten osaamista. Tiimioppimisesta on saatu tutkimuksissa hyviä tuloksia ja oppiminen näyttää olevan tehokkaampaa kaikilla motivaatioasteilla. Oppimisen keskeisenä ajatuksena voidaan pankin näkökulmasta pitää hallintoneuvoston jäsenten keskinäistä vuoropuhelua, jossa opitaan toinen toisilta.



Kuvio 5. Jatkuva kehittyminen hallintoneuvostossa.

Jäseniä pitää kannustaa tuomaan esiin omaa osaamistaan sekä ajatuksiaan ja pyrkiä aktivoimaan keskustelua monenlaisista asioista. Näiden kautta voidaan löytää kaivatua osaamista ja samalla muut jäsenet saavat uutta tietoa itselleen, jonka kautta voivat jalostaa omia ajatuksiaan ja mahdollisesti näin taas tuottaa uusia ideoita. Hallinnon luotsin käyttö on myös tärkeässä roolissa, koska sen avulla aktiivisimmat ja asioista kiinnostuneet jäsenet saavat tarkempaa tietoa ja voivat näin kehittää itse itseään.

Hallituksen kaipaamaa osaamista saattaa löytyä helpommin, kun keskustelu on aktiivista myös hallintoneuvoston keskuudessa. Kun asioista keskustellaan hallintoneuvoston jäsenten kesken, saattaa löytyä myös uusia sopivia henkilöitä hallintoon tehokkaammin, tai vähintään pystytään antamaan ajatuksia valmistelevalle toimikunnalle.

Tiimioppimisen vaiheiden seuranta ja havainnointi ovat tärkeä osa jatkuvaa kehittämistä. Käytännössä käsikirja toimii työkaluna ja tukena toiminnan aktivoimisessa ja seurannassa. Käsikirjasta saa tuen sekä uusille hallintoneuvoston jäsenille että toiminnan aktivoimisen mallin ja seurannan.

Oppimismallin vieminen hallintoneuvoston keskuuteen on varmasti haasteellisin osa kokonaisuudesta. Suomalaisen ja tässä satakuntalaisen mentaliteetin voittaminen vaatii suunnittelua, sitkeyttä ja toistoja. Oppimisen pitää tehokkaasti toteutettuna olla osa kokousta ja samalla sopivan vaivaton ja luonnollinen prosessi. Jäsenten aktivoiminen ja hoksauttaminen sekä riittävän avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen on haasteellista, jos ja kun kokoontumisia on vain kahdesti vuodessa. Tiimioppimisen mallilla pystytään kuitenkin aktivoimaan kaikkia jäseniä ja samalla kaikkein innokkaimmille löytyy edelleen oppimateriaalia itseopiskelua ajatellen.

Toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa pitää myös huomioida eri ikäryhmät sekä myös eriaikoina hallintoneuvostoon valitut jäsenet. Hallintoneuvoston keskuudesta ei nyt löydy suuria kulttuurieroja, mutta tätäkään asiaa ei saa unohtaa tulevaisuudessa.

Toimintamallista on hyötyä myös valiokuntien toimintaa ja erityisesti nimitysvaliokunnan toimintaa ajatellen, koska hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja ovat kyseisen valiokunnan jäseninä. Heidän havaintonsa hallintoneuvoston jäsenten toiminnasta ovat tärkeitä, kun mietitään valintoja hallintoneuvoston jäsenvalintesityksiin erovuoroisten tilalle (valitaanko uudelleen) sekä esityksiä hallituksen jäseniksi.

Lapin Osuuspankki on valinnut itselleen hallintomallin, joka on ollut käytössä pitkään ja joka sopii tämän kokoisen pankin toimintaan. Vaihtoehtoisesti pankilla voisi hallintorakenne olla erilainen, jos esim. toiminta muuttuisi tai muutokset nähtäisiin tarpeellisenä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut pohtia eri hallintomallien vaihtoehtoja,

mutta tässä yhteydessä on hyvä todeta, että jatkuva kehittäminen vaatii laaja-alaista tutkiskelua eri vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista. Se mikä ennen oli hyvä, ei välttämättä enää tänään ole sitä. Kriittinen analyttisyys omaa toimintaa kohtaan sopivin väliajoin auttaa tulevien haasteiden kohtaamisessa. Muutosvallankumousta ei tarvitse tehdä joka päivä.

## LÄHTEET

- Dechant, K., Marsick, V. & Kasl, E. 1993. Towards A Model of Team Learning. *Studies in Continuing Education*, Vol.15, No.1, 1993, 1-14.
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, 350-383.
- Grönfors, M. 2010. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, 154-170.
- Heuru, K. 2003. *Hyvä hallinto*. Helsinki: Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Inkinen, K. & Karjalainen, M. 2012. *Osuustoiminnan juurilla – Aatteen sankareita vai veijareita?*. Helsinki: Pellervo-Seura.
- Jalava, U. 2001. *Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. 2011. *Tehokas omistajahallinto - Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja*. 3. lisäpainos. Helsinki: Pellervo-Seura.
- Koivisto, I. 2014. *Johdatus hyvään hallintoon*. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeus-tieteellinen tiedekunta.
- Kotter, J. P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista. 2013. 423/2013.
- Lapin Osuuspankki. 2015. *Lapin Osuuspankin säännöt*. Viitattu 3.10.2015. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150790008&srcpl=3>
- Lapin Osuuspankki. 2015. *Osuuspankit – Lapin Osuuspankki*. Viitattu 3.10.2015. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/lapin-osuus-pankki?cid=151145841&srcpl=3>
- Lapin Osuuspankki. 2015. *Taloudelliset tunnusluvut*. Viitattu 3.10.2015. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151785242&srcpl=3>
- Mäenpää, O. 2002. *Hyvän hallinnon perusteet*. Helsinki: Helsingin yliopiston oikeus-tieteellinen tiedekunta.
- Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa. 2001. Helsinki: Pellervo-Seura. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö tammikuu 2001. Viitattu 17.5.2017. <http://www.pellervo.fi/cg>

Osuuskuntalaki. 2013. 421/2013.

Popper, M. & Lipshitz, R. 1998. Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 1998, 161-179.

Pöyhönen, S. 2013. *Osuuskunta ja osuuskuntalaki. 3., uudistettu painos*. Helsinki: Talentum.

Routio, P. 2007. Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen. Viitattu 17.5.2017. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/f00.htm>

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Slavin, R. 1990. *Cooperative Learning: Theory, Research and Practice*. New York: Englewood Cliffs.

Sydänmaanlakka, P. 2012. *Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. *Älykäs julkinen johtaminen – Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Helsinki: Talentum.

Taloustieto Oy. 2016. Taloudellista pääomaa – rahoitusmarkkinoiden muutos. Viitattu 16.1.2016. <http://www.taloustieto.fi/lukiotext/4text606.html>

Tienari, J. 2008. *Siltoja Kuilun yli – Globaali talous ja uusi suomalainen johtaminen*. Helsinki: Osuuskunta Toivo.

Vilkkä, H. 2006. *Tutki ja havainnoi*. Helsinki: Tammi.

Yorks, L., Marsick, V. J., Kasl, E. & Dechant, K. 2003. Contextualizing Team Learning: Implications for Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.5, No.1, 2003, 103-117.

## LIITE 1.

TOIMINTAKÄSIKIRJA ver 1.0  
HALLINNON KEHITTÄMINEN

Toimintamalli pohjautuu tiimioppimisen malliin. Tiimioppimisen on tutkimuksissa todettu antavan parempia oppimistuloksia kaikista lähtökohdista.

Tiimioppimisessa pyritään antamaan jäsenille sopivia aiheita, joita voidaan yhteisesti käsitellä esim. keskustellen. Ajatuksena on, että jokainen toisi omia ajatuksiaan esiin ja näiden kautta saataisiin muodostettua yhteinen käsitys käsiteltävästä aiheesta. Toiminta ei todennäköisesti ole nopeasti valmis, vaan kestää aikansa, että jäsenet tottuvat toimintatapaan ja alkavat luottaa toisiinsa. Toiminta vaatii hyvää suunnittelua ja johtamista sekä jatkuvuutta.

Seuraavat vaiheet auttavat suunnittelemaan ja toteuttamaan tiimioppimisen mallia käytännössä, toiminta on jatkuvaa ja toistuu sykleinä:

1. Aktivoi hallinnon jäsenten työskentelyä ja itseopiskelua
  - a. Kokouksissa oppiminen: kts kohta 4.
  - b. Kokousten välillä itseopiskelua: hallinnon luotsi ja ryhmän tuottamat uutiskirjeet
2. Huomio hallinnon jäsenten lähtötaso, aika hallintoneuvoton jäsenenä (uudet vs. vanhat), kehittymistä tukevaa toimintaa vaihtelevasti eri kokouksissa
3. Syyskokouksessa jaetaan jäsenille liitteenä oleva ”Hallintoneuvoston jäsenelle” –ohjelehtinen (kaikille, tai vähintään uusille jäsenille)
4. Jatkuvan kehittämisen malli tiimioppimisen näkökulmasta esim. seuraava:
  - a. aloitusvaihe (syyskokous)



– käydään läpi hallintoneuvoston perustehtävät kokouksissa, sekä ohjeistetaan hallinnon luotsin käyttö

b. tiedonkeruuvaihe (kevätkokous)

– aktivoidaan keskustelua hallintoneuvoston roolista ja tehtävistä, pyydetään jäsenistön keskuudesta esitelmää tai kommentteja hallinnon luotsista ja sen sisältämien kurssien suorittamisesta

c. synergiavaihe (syyskokous 2)

– hallinnon luotsin käyttö: miksi kurssien suoritus on tärkeää, luodaan avointa keskustelua hallintoneuvoston jäsenten omista osaamisalueista mahdollisesti teemoitettuna (markkinointi, digiosaaminen, kaupallisuus tms.)

d. jatkuva oppiminen (kevätkokous 2)

– tuetaan hallintoneuvoston kehittymistä, varmistetaan luotsin käyttöä, aktivoidaan keskustelua ja kerätään ajatuksia sekä ideoita tulevaisuudesta

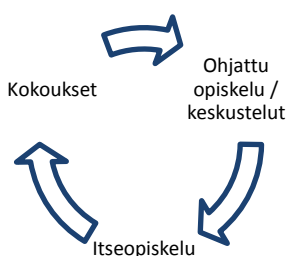
5. Yksi vaihe per kokous tarkoittaa kahden vuoden sykliä. Jäsenen toimikausi on kolme vuotta. Jäsenet valitaan usein uudelleen

a. uusien jäsenten aloitukset ajoittuvat 3a ja 3c kohtiin, tilanne huomiotava erityisesti uusien jäsenten kohdalla, jos menossa 3c, jolloin painotusta uuden roolin haltuunottoon ja uudelle varmistus hallinnon luotsin käytöstä

b. syklin aloittaminen alusta, jos jäsenistöstä suurin osa vaihtunut kahden vuoden aikana → huom. vanhojen jäsenten tuki uusille

c. jos vaihtuvuus on ollut pientä

– varmistetaan uusien jäsenten sisäänajo ja osaaminen  
 – soveltuvin osin toistetaan vaiheita 3c ja 3d, paino viimeisessä  
 – seurataan jäsenistön aktiivisuutta ja vaihtuvuutta



- milloin sykli aloitetaan alusta? kolmen vuoden jälkeen ovat kaikki aloitusvaiheessa mukana olleet olleet erovuoroisia.

6. Hallintoneuvoston puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan roolit kehittämisessä aktivoitava mukaan

- a. roolien puolesta kehittyminen valuu myös valiokuntiin
- b. aktiivisuus tärkeää erityisesti nimitysvaliokunnan pohdinnoissa
  - löytyykö hallintoneuvoston sisältä sopivaa osaamista hallitukseen
  - ovatko kaikki erovuorossa olevat sopivia jatkokaudelle
  - onko hallintoneuvoston jäsenillä kontakteja, joista hyötyä

Huomaa, että myös toimintakäsikirja on jatkuvan parantamisen ja kehittämisen kohteena. Muista kirjata havainnot ja muutokset käsikirjaan.

## LIITE 2.

## HALLINTONEUVOSTON JÄSENELLE

Hallintoneuvoston tehtävänä on osuuskuntalain ja pankin sääntöjen mukaan valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuskunnan hallintoa.

Hallintoneuvoston jäsenenä kehität itseäsi tehokkaasti itseopiskelulla hallinnon luotsissa. Luotsin löydät verkko-osoitteesta: **luotsi.op-palvelut.fi**

Käyttäjätunnuksesi on yhteystiedoissa antamasi sähköpostiosoite. Luotsissa voit tutustua myös valiokuntien toimintaan.

Lapin Osuuspankin sääntöjen mukaan hallintoneuvostolle kuuluu erityisiä tehtäviä, joihin voit myös tutustua tarkemmin hallinnon Luotsin kautta. Karkeasti jaoteltuna syksyllä valitaan henkilöitä ja keväällä käsitellään taloutta. Tarkastus- ja nimitysvaliokunta valmistelevat kokouksiin tuotavia asioita. Kokouskutsu ja -materiaalit pyritään lähettämään hyvissä ajoissa etukäteen.

Ajankohtaista tietoa saat myös sähköpostitse toimitettavasta uutiskirjeestä, joka on OP Ryhmän kokoama kokonaisuus ajankohtaisista aiheista.

Tutustu lähetettyihin kokousmateriaaleihin etukäteen, ole kokouksissa aktiivinen ja kysy, jos asia mietityttää tai kaipaat lisätietoja päätöksenteon tueksi. Samalla saatat auttaa myös muita hallintoneuvoston jäseniä.

LAPIN OSUUSPANKKI