

Pellervo-Seura ry/Osuustoiminnan neuvottelukunta

Matkakertomus

Sami Karhu, Juhani Lehto

18.11.2015

Kansainvälisen Osuustoimintaliiton ICA:n yleiskokous Turkissa 10.-13.11.2015:

Miksi harjoitamme yritystoimintaa?



Kansainvälisen Osuustoimintaliiton ICA:n yleiskokous Turkissa 10.-13.11.2015:

Miksi harjoitamme yritystoimintaa?

Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n globaali konferenssi ja yleiskokous järjestettiin Turkissa Antalyan kaupungissa 8.-14.11.2015. Isäntänä oli Turkin kansallinen osuustoimintaliitto. Turkin hallitusta edusti avauksessa maan kauppaministeri. Konferenssin teemana oli ”Kohti vuotta 2020, miltä osuustoimintamme näyttää tuolloin?” Teemaa käsiteltiin kansainvälisen osuustoiminnan kehityksen vuosikymmenohjelman viiden pilarin valossa: osallistuminen, vastuullisuus, identiteetti, juridinen raami ja pääoma. Konferenssi oli samalla osuustoiminnan vuosikymmenen välitilinpäätös. Paikalla oli n. 800 henkeä 81 maasta eri puolilta maailmaa. Turkin omien pulmien sekä Irakin ja Syyrian sotien kärjisty- misestä johtunut väkivallan uhka karsi osan väkeä pois konferenssista. Uhka johtui myös samalla alu- eella heti ICA:n konferenssin jälkeen järjestettävästä G20 -kokouksesta. ICA on itse asiassa mukana vaikuttamassa G20:n asiantuntijaryhmä B20:ssä (business advisory group)

Pellervosta paikalla olivat hallituksen puheenjohtaja Martti Asunta, talouspäällikkö Juhani Lehto, toi- mitusjohtaja Sami Karhu. Hallituksen jäsen Anu Puusa oli paikalla osuustoimintatutkijan roolissa, sa- moin tohtoriopiskelija Kirsi Hokkila. Paikalla olivat myös ICA Euroopan hallituksen jäsen Salme Näsi ja ICA maailman hallituksen jäsen Anne Santamäki. SOK:n edustajiin kuuluivat hallintoneuvoston pu- heenjohtaja Matti Pikkarainen puolisoineen, pääjohtaja Taavi Heikkilä puolisoineen, osuustoimintava- liokunnan puheenjohtaja Maija-Liisa Lindqvist, edunvalvontajohtaja Juhani Ilmola puolisoineen ja asi- akkuusjohtaja Marjaana Saarikoski. Helsingin yliopiston Ruralia-Instituutin tutkimusjohtaja Hagen Henry, joka on maailman johtavia osuuskuntajuridiikan asiantuntijoita, oli keskeisessä tehtävässä joh- taessaan laki-istuntoa. Henry on ICA:n lakikomitean puheenjohtaja.



ICA:n yleiskokouksen Suomen delegaatiota. Vasemmalta Martti Asunta, Salme Näsi, Taa- vi Heikkilä, Juhani Ilmola, Maija-Liisa Lind- qvist, Marjaana Saarikoski ja Matti Pikkarai- nen.

Raportin kuvat: Sami Karhu

Sisäänajo

ICA:n puheenjohtajana vuodesta 2009 toiminut britti, Dame Pauline Green oli jäähyväiskokoukses- saan. Hän totesi avauksessaan, että osuustoimintamallin tavoitteena on osuustoiminnan vuosikym- menen aikana vuoteen 2020 mennessä lunastaa paikkansa kaikkialla maailmassa tunnustettuna yri-

tysmallina. Erityisen tärkeää on ollut saada YK:lta tunnustus kestävän yritystoiminnan mallina. Nyt vain pitää todella lunastaa odotukset ja näyttää, mitä se merkitsee. Konferenssin tarkoitus oli myös ilmentää osuustoimintaliikkeen globaalia solidaarisuutta ja voimaa ympäri maailmaa.

Avajaisissa puhunut turkkilainen isäntäorganisaation edustaja Muammer Niksarli kertoi, että Turkiin ollaan valmistelemassa uutta osuuskuntalakia. Maassa on 57.000 osuuskuntaa, joissa on seitsemän miljoonaa jäsentä. Osuustoimintayrityksiä on monilla sellaisilla aloilla kuin muuallakin maailmassa mm. pankkitoimialalla ja uusiutuvan energian alalla. Turkissa on myös keskinäisiä vakuutusyrityksiä. Osuustoimintaliikettä huolestuttavina pulmina ovat globaali väkivalta, ympäristökysymykset ja ilmastomuutos. Niksarli sanoi, että uhkien edessä tarvitaan rakentavia voimia, joihin hän luonnollisesti luki osuustoiminnan. ”Kun synnymme, liitymme suureen seitsemän miljardin ihmisen osuuskuntaan. Tarvitaan solidaarisuutta ja tasa-arvoa. Kun eläimet ja kasvitkin osaavat olla osa luomakuntaa, miksi ei ihminen”, filosofoi Niksarli.

ICA:n yhdysvaltalainen pääsihteeri Charles Gould kertoi, että ICA on nyt 120-vuotias. Osuustoiminnan pioneirit ovat saaneet paljon aikaan. He esittivät myös keskeisen kysymyksen ’mitä jos...’ (what if...). Gould kysyi, että miten maailma olisi nyt erilainen, jos osuustoimintamalli ei olisi käytössä. Aika on nyt hyvä osuuskuntamallille. Osuustoiminnan pitää kertoa tarinoita. Ydin liittyy siihen, että miten osuustoiminta on rakentanut yhteisöjä. Julkista imagoa pitää edelleen vahvistaa. Gouldin sanomaa tukien konferenssissa korostettiin globaalin taloudellisen kasvun epätasaisuutta: 80 rikkainta ihmistä omistaa enemmän kuin 3,6 miljardia ihmistä yhteensä. Osuustoiminnasta on todella syytä tehdä ensimmäinen yritysmalli. On aika kysyä painokkaasti, että ”miksi harjoitamme yritystoimintaa”; ei riitä, että kysymme ”miten harjoitamme yritystoimintaa”. ICA siis haluaa kysyä saman syvän kysymyksen kuin vankeinhoidon ylijohtaja K. J. Lång 1980-luvulla, että ”jupit voisivat pohtia, että miksi talouselämää ylläpidetään.”

Gouldin mukaan osuustoiminnan tarinan ydin on, että ”me välitämme” ja kerromme miksi teemme asioita.” Gould kysyi, että annammeko epätasa-arvon kasvaa. Tarvitsemme paremman maailman. Meillä on siihen ohjelma, jonka takana on 2,6 miljoonaa osuustoimintayritystä, 250 miljoonaa työntekijää ja miljardi jäsentä. Osuustoiminnalla on voimaa muuttaa maailmaa. Tarinankerronnassa uusi sähköinen media auttaa. Osuustoiminta haluaa arvostetuimmaksi yritysmalliksi. ”Tätä viestiä tulee viedä maailmalle. Meidän täytyy tehdä muutos. Olemme oman kohtalomme mestareita.. Kunnioitamme yksilöä, toimimme yhteisönä.” Meidän pitää kohottaa osuustoiminnan imagoa ja levittää tietoa.

Paneelissa kysyttiin ICA:n tehtävissä toimineilta, että mitä tähän mennessä olemme saaneet aikaan osuustoiminnan vision 2020 suhteen. Internetin hyväksikäyttö on edennyt. Identiteetti on kehittynyt. Myös .coop –markkinointi on edennyt. Jäsenten osallistuminen ja osuuskuntien hallinnon kehittyminen on ollut myönteistä: osuustoimintaa tutkitaan enemmän, mm. hyvää hallinnointitapaa. Kun nyt pohditaan yritysten vastuullisuutta, se on osuustoiminnan ydinkysymyksiä 1800-luvulta. Tässä ei ole

kysymys vain lähiympäristön kehittämisestä, vaan syvästä kulttuurisesta, sosiaalisesta, historiallisesta ja poliittisesta kehityskulusta.

Osuuskuntalaeista todettiin, että niitä on varsin monenlaisia ja maiden välinen vertailu siksi hankalaa. Monessa maassa on osuuskuntalaki. Aina laki ei kuitenkaan toimi käytännössä. Pitää edetä kaikilla 2020-ohjelman alueilla. Ihmisyyden tulee ohjata osuuskuntien hallinnointia. Ei haittaa, jos yrityksen johto on sisäistänyt osuustoimintaidean. Pääomakysymys ei ole pitkästyttävä puheenaihe, vaan siihen on paneuduttava. Osuuskunnat tarvitsevat hyvin toimiakseen myös hyvän lainsäädännöllisen ympäristön. Yhteiskuntien sosiaalisesta ja ympäristöllisestä tilasta oltiin huolestuneita: toivottavasti menneisyys ei ole jo tuhonnut tulevaisuutta. Toimintaa tulee jatkossa ohjata sukupolvien välinen solidaarisuus.



ICA:n puheenjohtaja Dame Pauline Green oli jäähäyväiskokouksessaan.



ICA:n hallituksen jäsen, järjestöneuvos Anne Santamäki. Hän toimii myös järjestön jäsenkomitean puheenjohtajana.

Osuustoiminnan globaali 300

Italialainen Euricsen toimitusjohtaja Gianluca Salvatori esitteli uutta osuustoimintamonitoria eli osuustoiminnan vuosittaista tilastokirjaa yritysmallin merkityksestä maailmantaloudessa. Osuustoimintasektori on jatkanut kasvuaan. Nyt 300 suurimman osuustoimintayrityksen yhteenlaskettu liikevaihto on 2.360 miljardia yhdysvaltain dollaria. Puhuja kysyi kuitenkin, että onko idea vain kilpailla si-

joittajaomisteisten yritysten kanssa. Pitää näyttää erilaisuus. Pitää haastaa kilpailijat sosiaalisessa vaikutuksessa. Ei siis kannata toimia kilpailijoiden mittareilla. On kuitenkin huomattava, että myös kapitalistiset yritykset voivat menestyä sosiaalisilla mittareilla. Nämä yritykset pitää haastaa siinä, että näiden yritysten toimet eivät ole vain markkinatempauksia, vaan niiden takana ovat humanit arvot. Vastuukysymyksessä pitää ottaa huomion koko arvoketju alkaen hallinnoinnista ja ihmisten osallistamisesta. Pitää ottaa johto eikä vain seurata. Numeroiden lisäksi pitää aina ottaa huomioon laadulliset tekijät.

Osuustoiminnan aikaan ja kulttuuriin mukautuvat periaatteet

Teemaseminaarissa pohdittiin osuustoiminnan seitsemän periaatteen mukautumista aina kulloiseenkin aikaan ja toimintaympäristöön. Kyse ei ole mistään neliskanttisesta asiasta, vaan elämän mukaisesti ilmimuotonsa saavasta arvopohjasta ja toimintamalleista. Istunto alkoi väitteellä, että rauha on tärkein arvo. Ilman sitä osuustoiminta ei menesty ollenkaan. Tähän toteamukseen antoi aiheita tietysti lähellä käytävät Lähi-Idän sodat ja se, että istunto alkoi minuutilleen I maailmansodan päättymis-hetkellä 97 vuotta aiemmin: 11.11. klo 11.00. Se on laajasti Euroopassa aina hiljaisen hetken paikka.

Periaatetyöryhmään Cancunin yleiskokouksesta 2011 asti vetänyt ICA:n hallituksen jäsen Jean-Louis Bancel totesi, että osuustoiminnan arvot voivat olla pyhiä vaan ei tabuja. Niitä pitää aina modifioita, antaa uutta tulkintaa elävästi ja ajanmukaisesti. Aina tulee saavuttaa nuori polvi ja kannustaa toimiva johto sisäistämään ne osana liiketoimintaa.

Periaatetyöryhmä sai työnsä tueksi suuren määrän näkemyksiä. Työ ei ollut ihan yksinkertaista. Monesti lausuntojen englannin kieli oli vaikeasti tulkittavaa. Oli pohdittava, mikä oikeastaan on periaatteiden kohdeyleisö. Aina piti pohtia, että kuinka tulkinta sopisi käytännön liike-elämään. Kuinka jäsenet löytävät niiden avulla paikkansa osuustoiminnassa. ”Kultaiset nugetit” – kultajyvät oli kaivettava esiin. Aina kun puhutaan osuustoiminnan periaatteista, täytyy muistaa niiden tulkinnan olevan sidottuja tulkitsijan kulttuuriin. Käännöksissä ja kieliongelmassa ei ole koskaan kysymys vain teknisistä asioista, vaan on tunnistettava erilaiset osuustoimintaperinteet eri maissa ja kulttuureissa. Oli pysyttävä globaalilla tasolla.

Itse periaatteita ei nyt muutettu. Ne ovat entisellään. Periaatteet ovat aina ymmärrettävä kokonaisuutena. Periaatteita ei oikeastaan tule ymmärtää palasittain vaan esimerkiksi demokratia ja koulutus liittyvät elimellisesti yhteen. Periaatteiden tarkoitus tulee aina sisäistää. Periaatetulkinta on aina tulevaisuuteen suuntautunutta. Yksi on kuitenkin kaiken lähtökohta: tasa-arvoinen ihmiskäsitys pitää sisällään oikeastaan lähes kaikki ihmisyyden kysymykset. Silloin esimerkiksi keskustelu rotukysymyksistä on erikseen tarpeeton. Ihonväri ei merkitse. Osuustoiminta on värisokea. ”Periaatteet tulee hakea pois kirjastosta ja ottaa käyttöön elävässä elämässä tässä ja nyt.”

Erikseen muisteltiin muutama vuosi sitten menehtynyttä kanadalaista Victorian yliopiston professoria Ian MacPhersonia, joka johti pitkään periaatetyötä. Todettiin, että jos hän olisi keskuudessamme, hän olisi nyt puhujalavalla.

Periaatepohdinta oli tiivistetty erilliseksi julkaisuksi. Asiakirjaa ei vahvistettu eikä periaatteita muutettu. Periaatetulkinta vaihtelee nyt ja jatkossakin eri puolella maailmaa. Ja aina voidaan tulkintaa muuttaa. On käynnissä jatkuva muutoksen prosessi.

Erytyiskysymyksenä nousi esiin Suomessa tuttu keskustelu osuustoimintayrityksen koosta. Paljon esiintyy ajatusta, että iso osuustoimintayritys ei ole oikeastaan enää osuustoimintayritys. Bancel painotti, että tulkinta on väärä. Tarvitaan kaiken kokoisia osuustoimintayrityksiä. Periaatetyöryhmässä oli pohdittu myös sitä, että missä määrin osuuskunta voi valikoida jäseniään. Jos on naisten osuuskuntia, sitten voi olla miestenkin osuuskuntia. Onko se oikea kehityssuunta? Tähän todettiin, että siinä kuin rauha myös vapaus on tärkeä arvo. Vapaus liittyä yhteen, toimia, yrittää. Ei voida estää osuuskuntia valikoimasta jäseniään.

Osuuskuntien pääomakysymys

Osuuskunnat tarvitsevat muiden yritysten tavoin pääomaa, mutta tulee varmistaa, että pääoman lisääminen ei heikennä osuuskuntien erityislaatuisuutta. Kanadalainen Kathy Bardswick esitteli, miten osuuspääoma on tuotu esiin ICA:n vuosikymmenohjelmassa (Blueprint). Oleellista on se, että osuustoiminnan periaatteet ja jäsenten kontrolli osuuskunnissa voidaan säilyttää kaikissa pääomanrakenteen vahvistamisen vaihtoehdoissa.

Singaporelainen Tan Suee Chieh kertoi siitä, että osuustoiminnan periaatteet ovat jopa vaikeuttaneet pääoman saantia osuuskunnissa. Näin ei pitäisi tietenkään olla. Yksi ongelma on ollut osuuspääoman vaihtuvuus. Filosofinen ero on myös siinä, että osuuskunnissa pääoma palvelee työvoimaa, mutta osakeyhtiössä työvoima on alisteinen pääomalle.

Kanadalainen Monique Leroux puhui siitä, että pääoma on osuuskunnissa työkalu eikä tavoite itsessään. Lerouxin edustama kanadalainen finanssijätti Desjardins on pyrkinyt helpottamaan osuuskuntien pääoman saantia tukemalla ja myöntämällä luottoja eri toimialoilla toimiville erikokoisille osuuskunnille. He ovat myös kehittäneet uuden pääomittamistyökalun (federation capital share), joka on ainoastaan heidän jäsentensä käytettävissä oleva ei jälkimarkkinakelpoinen rahoitusinstrumentti.

Bruno Dunkel puolestaan esitteli globaalia osuuskuntien rahastoa (GCI), jonka tehtävänä on myöntää pitkäaikaisia lainoja kehitysmaissa toimiville osuuskunnille. Kyseessä ICA:n ja Crédit Coopératifin lanseeraama rahasto, jota Brysselissä sijaitseva GCI hallinnoi.

Toiminnan viitekehys ja lainsäädäntö

Yhdysvaltalainen Allan Knapp, joka edustaa kotimaassaan osuuskuntien kansallista yrittäjyysyhdistystä, kertoi että Yhdysvalloissa osuuskunnissa on noin 150 miljoonaa jäsenyyttä. Monille osuuskuntasektori on siellä melko ”sekava” eivätkä monet osuuskuntien jäsenet edes tiedä kuuluvansa osuuskuntaan. Knappin mukaan tärkeä kysymys on se, kuinka luoda sellainen poliittinen ympäristö, joka tukee osuustoimintaa. Tällä hetkellä Yhdysvalloissa ei ministeriötasolla ole lainkaan sellaista tahoa tai henkilöitä, jotka tukisivat osuustoimintaa. Olisi tärkeää osoittaa viranhaltijoille ja poliitikoille, miten osuuskunnat tukevat taloutta ja yhteiskuntaa. Tulisi osoittaa osuuskuntien rooli ja se, että mihin kysymyksiin ne tuovat ratkaisuja. Tällä hetkellä Knappin edustama organisaatio pyrkii rakentamaan sellaista alustaa, jossa järjestetään erilaisia osuuskuntatilaisuuksia ja viedään ajatusta eteenpäin.

Jo aiemmin konferenssissa esiintynyt Gianluca Salvatori puhui siitä, että osuuskuntien aseman parantaminen vaatii yhtenä elementtiä jatkuvasti parempia tilastoja ja tietoja eli datapankin kasaamista. Sitä on kyllä tehty, mutta yksi ongelma on myös se, että osuuskunnat ja niitä edustavat organisaatiot vastaavat kyselyihin heikosti. Taloudellisten vaikutusten lisäksi tulisi mitata muitakin vaikutuksia esim. miten julkisella sektorilla syntyy säästöjä osuuskuntien toiminnan ansiosta tai tulisi mitata vaikkapa prosessien laadukkuutta ja työtyytyväisyyttä.

Turkin kansallista osuustoimintaunionia edustava Hüseyin Polat kertoi, että Turkin osuuskunnilta puuttuu erityisesti liiketoiminnallista näkemystä. Toimintaympäristöä ollaan kuitenkin kehittämässä kun uutta osuuskuntalakea ollaan parhaillaan valmistelemassa.





ICA:n pääsihteeri Charles Gould, yhdysvaltalainen lakimies Washingtonista.

Systemimuutos, ei ilmastomuutos

Seminaarissa oli muutama pääpuhujia. Gould alusti puhujia. Hän sanoi, että osuustoiminnan vuosikymmenohjelman eteenpäin vieminen riippuu tietysti siitä, että osuuskuntamallia todella sovelletaan liiketoiminnassa. Nyt on kuitenkin usein niin, että taloudessa tapahtuu uutta ja mullistavaakin, mihin osuustoiminta voisi olla hyvä vastaus. Usein mallia ei kuitenkaan sovelleta, vaikka tilaisuus olisi ilmi-selvä: ”ehkä yksi syy voisi löytyä ajatuksesta, että yliarvioimme helposti sitä, mitä emme tarvitse ja aliarvioimme sitä, mitä tarvitsemme.” ICA:n tavoitteena on tuoda ihminen takaisin taloudellisen toiminnan keskiöön.

Harvardin yliopiston professori Yochai Benkler oli varsin nopeatempoinen ja monisanainen yhdysvaltalainen puhujapersoonana, joka oli käyttänyt jonkun päivän osuustoimintaan tutustumiseen. Käteen jäi lähinnä ajatus, että uusliberalismin vastapainona osuuskuntamallille on tilausta, joukkorahoitusmalli sopii osuustoimintaa ja työntekijäomisteisuudelle olisi tilaa.

Teksasin yliopiston professori Raj Patel jäi paremmin mieleen paitsi esityksestään myös siitä, että hän esiintyi persoonallisen uutukaisesti termospullo kädessä. Hän aloitti Gouldin ajatusta jatkaen, että ”tunnetme kaiken hinnan, mutta emme minkään arvoa. Jos hinta ei kerro arvoa, olemme mennyttä.” Hän kertoi seitsemästä halvasta asiasta. Me olemme jo Rochdalesta alkaen unelmoineet halvasta teestä ym. Halvalla vähittäishinnalla on usein korkea yhteiskunnallinen hinta. Usein halvan hinnan takana ovat suuren ulkoiskustannukset ympäristöllisesti ja sosiaalisesti. Kuinka esimerkiksi pikaruokaketjun hampurilainen voi maksaa Yhdysvalloissa tiskillä yhden dollarin? Kaikki takana olevassa ketjussa tulee olla todella halpaa: energia, työvoima, raaka-aine jne.

Olemme eläneet halvan ruoan aikaa. Tähän on ollut tietysti yhteiskunnallisia perusteitakin. Halpaa ruokaa juuri Rochdalen pioneeritkin tavoittelivat. Mutta kuinka pitkälle olemmekaan menneet? Prossoitu ruoka on halvempaa kuin tuoreruoka. Ketjusta on ulkoistettu paljon kustannuksia; mm. ym-

päristö on kuormittunut tai homma perustuu Kiinan halpaan työvoimaan. Myös sosiaaliset rakenteet suosivat halpaa: kotiäitien työ on ilmaista. He kasvattavat lapsia halvaksi työvoimaksi ja pitävät kotitaloutta pystyssä, että työvoima voi sitten työskennellä pitkät päivät halvalla. Myös halvat lainat rahoitusmarkkinoilla tukee halpaa hintaa. Kaikkein varakkaimmat maat ovatkin kattamattomien ulkoiskustannusten johdosta kaikkein velkaantuneimpia. Tämä velkaantuminen on näille maille perusteeton etuoikeus. Velkavetoisilla aktiviteeteilla saadaan talouden kierrettä ylös. Myös kulttuuri on halpaa. Ihmiskunnan kokemusta ja osaamista saa käyttöön käytännössä ilmaiseksi. Halpatyövoimaa on tarjolla paljon. On siirtolaisia ja halpatyövoiman maita.

Voiko osuustoiminta muuttaa suuntaa? Voiko osuustoiminta muuttaa säännöt, kulkea vastoin pelkoa vastavirtaan? Voiko osuustoiminta kertoa, että sinä olet vahva, voit ryhtyä omaksi pomoksesi ja ottaa elämä omaan haltuun? ”Tarvitaankin systeemin muutos eikä ilmastonmuutos.” Pitää muuttaa elämäntapaa. Talouden yhteiskunnalliset sivukustannukset on vietävä tuotteita ja palveluita koskeviin laskelmiin. Energijärjestelmät on vietävä keskitetyistä kohti hajautettua ja uudistuvaa. Vastuullisemmalle yritysmaailmalle on suuri tarve. Työosuuskunnille on paikka. Kotitaloustyö on arvioitava uudelleen. Meillä tulee olla pikaruokan sijaan hidas ruoka, mihin tarvitaan pikaruokaa enemmän aikaa ja rahaa. Pitää työskennellä vähemmän, jotta jää aikaa elää. Kun kuluttaa vähemmän, ei tarvitsekaan kossotti rahaa. Näin ihmiskunta voi päästä uudelleen kiinni omaan elämään.

Uusi suunta on poliittinen kysymys. Totta kai maailman nälkäiset tulee ruokkia, mutta miten se tehdään? Hyväntekeväisyys ei kanna kauas. On kyse, millä säännöillä maailman resursseja organisoidaan. Se voi olla osuustoiminta! Tie ei ole helppo. Yhdysvalloissa mustat pantterit pyrkivät 1960-luvulla organisoimaan maksutonta kouluruokaa, terveydenhuoltoa, vanhushuoltoa ja koulutusta. Liittovaltion poliisi FBI hajotti tällaisen radikalismien. Osuustoiminnan tulee tunnistaa pitkän halvan ketjun olemus. Muuten osuustoiminta on samassa kuplassa kuin muutkin: ”kaikki on hyvin, mutta takapiha on pilalla.”

Patel päätti, että taloustieteilijöistä ei ole juuri apua tässä muutoksessa. He ovat osa ongelmaa. Näiden mukaan ihminen on vain itsekäs individuaali, miltä ajattelupohjalta asiat eivät korjaannu. ”Itsekäin ihminen maan päällä on juuri valmistunut taloustieteen opiskelija”, kiteytti Patel korjausliikkeen lähtökohtia.

Osuuskuntien hyvä hallintotapa

Jäsenten osallistumista koskevassa teemaistunnossa käsiteltiin osuustoimintayritysten hyvää hallintotapaa. Miten jäsenhallinto ja omistajaohjaus toimivat ja mitä uusia innovaatioita on kehitetty ja miksi osuustoimintayritykset joskus epäonnistuvat? ICA:n tutkimuskomitean puheenjohtaja, kanadalainen Saint Maryn yliopiston professori Sonja Novkovic kertoi konferenssissa esillä olleesta osuustoimintayritysten hyvän hallinnon raportista. Sitä oli ollut kirjoittamassa sekä käytännön ihmisiä että professoreja. Esillä on eri toimintamallit: kuluttajaosuustoiminta, tuottajaosuustoiminta, työosuustoiminta

jne. Osuuskunta on joustava yritysmalli, joka mukautuu ympäristöönsä. Avainkysymykset hyvässä hallinnossa ovat ihmiskeskeinen humanismi, yhteinen jaettu omistus ja kontrolli ja demokraattinen itsehallinto. Osuuskunnat soveltavat monia erilaisia hyvän hallinnon käytäntöjä. Tämä ei ole niinkään olennaista, vaan pitää aina mennä syvälle ja vielä syvemmälle yrityksen ja hallinnon toimintaideaan ja tutkia tosiasialliset tulokset eli miten lopulta on menestytty. On tyypillistä, että latinalaisessa Amerikassa yrityksen toimitusjohtaja on yrityksen hallituksen puheenjohtaja, mutta silloin on myös tyypillistä, että jäsenet ovat lähempänä hallintoa ja kokouksia on tiheästi.

Kanadalainen konsultti Jean-Pierre Girard totesi, että osuustoiminnan purkautuminen (demutualisaatio) on osuustoiminnan oikea uhka. Osuustoimintayrityksiä on muuttunut kapitalistiseksi. Kuinka yrityksen DNA:n muuttaminen onnistuu? Siihen tarvitaan monia prosesseja, joista merkittävimpiä ovat pääoman puute ja jäsenten etääntyminen.

Brittiläinen Plunkett Foundationin johtaja Peter Couchman kysyi, että miksi iso osuustoimintayritys epäonnistuu, mitä siitä voi oppia. Asiaa oli tutkittu. Esimerkkejä löytyy ympäri maailmaa. Prosessi on usein sama, mutta syyt eivät. Aina on mentävä syiden alkulähteille, jotta asia alkaa selvitä.

5) lopussa ratkaisee aina arpa, satunnainen tekijä lopulta kaataa

4) tätä edeltää yritysjohdon ylikuottamus itseensä

3) pohjalla on hallituksen näkemyksen puute ja epäselvä arvopohja

2) tämän pohjalla on, että väärät ihmiset ovat pesiytyneet eri paikkoihin organisaatiossa - ainakin avainpaikoille, eivät tiedä rooliaan, eivät tunne arvoja, kompetenssi osuustoimintajohtamiseen puuttuu

1) perustasta on löydettävissä usein pohjimmainen näkemys, että osuustoiminta on ongelma.

Jotta yritys ei joudu tälle tielle, tarvitaan varhainen varoitus omistajilta. Älä etene! Tämä on väärä tie! Osuustoimintayrityksessä tulee aina olla osuustoiminnallinen identiteetti. Osuustoiminnallisen liiketoiminnan luonne tulee tuntea. On tunnettava jäsenet ja heidän maailmansa. Erityisesti yrityksen hallituksen on sisäistettävä malli. Johdon on hallittava yritysmallin kilpailuedut.

Brittiläisen The Co-operative Groupin puheenjohtaja Nick Crofts kertoi tarinan yrityksensä skandaalimaisesta, sydänkohtausta muistuttavasta epäonnistumisesta pari vuotta sitten, jolloin ryhmään kuuluvan pankin luottotappiot olivat upotta koko Rochdalen pioneerien perinnettä ja kunniaa kantaneen manchesteriläisen osuustoimintaryhmän. Ryhmä oli monialainen: pankkitoimintaa, vähittäiskauppaa, apteekki, sähköliiketoimintaa, vakuutusliiketoimintaa ym. Toukokuussa 2013 paljastui pankin ongelmat ja koko ryhmä kriisiytyi; kaikki munat/rahat olivat samassa korissa. Lehdet ruotivat kovasti ja pitkään tilannetta. Paineet olivat johdolla kovat. Todettiin, että riskien johtaminen, demokratiamalli ja hyvä hallintotapa epäonnistuivat perusteellisesti. Jotain oli mennyt pahasti pieleen. Pimeää tuskaa oli

pää täynnä kaikilla 600:lla eri tehtävissä toimivalla luottamushenkilöllä. Totuus kriisin syistä oli kaivetava esiin. Ryhmä haki uutta starttia. Jäsenet oli saatava paremmin mukaan toimintaan. Kirkastettiin periaatetta, että jokaisella on yksi ääni. Demokraattista rakennetta vahvistettiin. Hallituksen yhteistä kompetenssia vahvistettiin samoin kuin jokaisen hallituksen jäsenen kompetenssia erikseen. Hallitukseen rekrytoitiin uusia henkilöitä uudella profiililla. Haettiin itsenäisesti ajattelevia, riippumattomia ja jäsenten valitsemia kykyjä. Kriisi antoi myös mahdollisuuden uudistua. Eettistä toimintaa painottanut pankki on nyt osin sijoittajien omistuksessa eikä ilmeisesti ihan arvojaan hukanneena, mutta ryhmä kokonaisuutena uskoo selviävänsä. ”Rochdalen osuuskaupalla” uskotaan olevan parhaat päivät vasta edessäpäin.

Juuri tämä The Co-operative Groupin kriisi katkaisi myös Dame Pauline Greenin matkan ICA:n puheenjohtajana. Ryhmä ei ollut valmis enää maksamaan vastuullisessa asemassa toimineen Greenin ICA-kuluja, kun kotipesäkin oli käynyt romahduspisteessä.

Brasilialainen ICA:n hallituksen jäsen, terveydenhoito-osuustoimintaa edustava Eudes Aquino kertoi, että hänen maassaan 22.8 prosenttia väestöstä kuuluu osuuskuntiin; ”joka seitsemän kansalainen tuntee osuustoiminnan edut”. Hän totesi, että osuustoiminnallinen liiketoimintamalli koostuu valitusta hyvä hallintotapa-mallista plus sovellettavista osuustoimintaperiaatteista. Vaatii yrityksissä jatkuvaa työtä saada pidettyä malli toimivana. ”vahva identiteetti kunnioittaa maantieteellistä ja kulttuurilista erilaisuutta”.

Asunto-osuustoimintaa edustanut kanadalainen Nicholas Gazzard esitteli alalle kehitetyn kymmenen kohdan ohjelman hyvistä hallintokäytännöistä. Siiten kuuluvat

- 1) Osuustoiminnan periaatteet ovat päivittäistä käytäntöä
- 2) Toimimme aina rehellisesti osuuskunnan etu ensin
- 3) Huolellisuus, velvollisuus ja taidot ratkaisevat
- 4) Lahjomaton päätöksenteko
- 5) Demokratian vahvistaminen
- 6) Läpinäkyvyys eli kerrotaan mitä tehdään
- 7) Lailliset velvoitteet hoidetaan aina
- 8) Hyvä johdon ote
- 9) Aina strateginen fokus, aina katsotaan tulevaan
- 10) Johdon motivointi, menestyksen mittarit ja palkitseminen

Kehitystyöhön on kuulunut testin rakentaminen hyvästä hallinnosta. Siihen kuuluu 32 kysymystä: miten jäsenet osallistuvat hallintaan, hallintoelimen toiminta itsessään, jäsenyys ja osuuskunta itsessään.

Ranskalainen Jean-Louis Bancel kertoi osuuspankkitoiminnan olemuksesta, hallintojärjestelmästä ja kohtaamasta kritiikistä. Miksi tarvitaan pieniä osuuspankkeja, kun sääntely suosii suuria helpommin

käsiteltäviä, käsitettäviä ja valvottavia pankkeja? Paradoksi on siinä, että ihmiset, jäsenet kuitenkin suosivat pieniä pankkeja - päinvastoin kuin sääntelyjärjestelmä soisi. Osuuspankkien kuuluu tietysti kasvaa.

- 1) Pankkisääntely ei käsitä, että osuuskunnan jäsenet eivät ole vain asiakkaita. Ristiriitaa asiakas- ja omistajaroolien välillä ei ole. Omistaja ei ”riistä” asiakasta osuustoimintayrityksen hallinnossa. Osuustoimintapankki tarvitsee ensisijassa jäseniä ja vasta toissijaisesti pääomaa. On pohdittava, miksi jäseniltä tarvitaan rahaa sisään pankkiin. Toiminta rakentuu, kun saadaan ihmisiä mukaan järjestelmään tallettajiksi ja lainaajiksi.
- 2) Kritiikkiä tulee myös siitä, että onko osuuspankin hallinnossa olevilla todella kyvykkyyksiä toimia tehtävässä. Tietenkin osuuspankin tulee olla hyvin hallinnoitu yritys. Se on kuitenkin hyvin paljon koulutuskysymys.
- 3) Kritiikkiä tulee myös osuuspankkien koosta. Osuuspankkeja pidetään liian isoina osuuskunniksi. Uskotaan, että hyvä osuuspankki on ensisijaisesti pieni. Vastaus on, että jos osuuspankki on suuri, sen täytyy erityisen huolellisesti toimia osuustoimintaperiaatteiden mukaan.
- 4) Erityisesti uusliberalistien mukaan osuuspankit ovat byrokraattisia, kun niissä on laaja hallinto. Hallintoa kuitenkin tarvitaan osuuspankeissa. Hyvän hallinnon pohja on hyvä koulutus. Valmennus ja koulutus ovat demokratian perusta.



ICA:n hallituksen jäsen, ranskalainen osuustoimintapankkiiri Bancel oli ehdokkaana myös myös ICA:n puheenjohtajaksi.

Osuustoiminnan identiteetti digitaalisessa maailmassa

Digitaalisuus leviää kaikkialle liike-elämässä ja tarjoaa näin hyötyjä ja mahdollisuuksia myös osuuskunnille. Digitaalisuus on muuttanut ihmisten tapaa toimia ja tämä osuuskuntienkin on otettava huomioon. Teemaseminaarissa selvisi myös se, että osuuskunnat voisivat olla aktiivisempia digitaalisuuden hyväksikäytössä. Tehtyjen arvioiden mukaan vain 44 % osuuskunnista hyödyntää digitaalisuutta toiminnassaan. Sen yhtä ilmenemismuotoa eli Facebookia käyttää arvioiden mukaan 76 % osuuskunnista. Domains.coopin edustaja Violetta Nafpaktiti kertoi, että .coop –lyhennettä käyttää

reilut 8000 yritystä, mutta käyttäjämäärä voisi olla paljon suurempi. Lyhenne kertoo, että ollaan osuustoimintaa ja sen arvoja edustava organisaatio. Liittyminen .coop –lyhenteen käyttäjäksi rakentaa myös samalla osuuskunnista tietopankin, jota osuustoimintaliike laajemminkin voi hyödyntää. Tietokanta on julkinen ja avoin.

Israelin osuustoimintaa edustavalta Noga Zivanilta kysyttiin, että onko israelilainen ja palestiinalainen osuustoimintaliike pystynyt pitämään yhteyksiä. Zivan kertoi, että yhteistyö osuustoimintaliikkeiden välillä onnistuu erityisen hyvin digitaalisesti, koska digitaalisuus ei tunnista maantieteellisiä rajoja. Teknologia mahdollistaa näin arvojen ja identiteetin jakamisen. Yleisesti hän oli huolissaan siitä, että tällä hetkellä kaikilla ei ole vielä yhteyttä digitaaliseen ympäristöön, yhteydet ovat välillä huonot eikä tähän investoida riittävästi.

Quebecin yliopiston professori Michel Seguin kertoi osuustoiminnan luonteenpiirteitä selvittävästä tutkimuksesta, jossa digitaalisia työkaluja hyödynnetään selvittäessä osuuskuntien identiteettiä.

Myöhemmin iltapäivällä jatkuneessa teemaseminaarissa englantilainen Siôn Whellens sekä Nicola Huckerby keskittyivät puhumaan yhteisestä coop –merkistä ja brändistä, jota toivotaan otettavan laajemmin käyttöön. Merkki näkyy jo jonkin verran jopa myytävissä päivittäistavartuotteissa maailmalla, mutta melko vähän toistaiseksi. Toki yhteisen, maailmanlaajuisen symbolin luomisessa on ollut haasteita, koska sama symboli ei toimi esimerkiksi kulttuurisista syistä kaikkialla. Coop –on kuitenkin riittävän yleinen symboli ja sen tyylikkäistä väri vaihtoehtoja löytyy varmasti jokainen osuuskunta oman versionsa. Lyhennettä .coop voi käyttää myös väliaikaisissa projekteissa ja tapahtumissa. Kannattaa käydä tutustumassa osoitteessa www.identity.coop

Greenille Rochdalen pioneerien tunnustus

Green veti yhteen puheenjohtajakauttansa yleiskokouksessa. Hän on aina ollut ilahtunut, kun tavalliset ihmiset saavuttavat paljon yhteistyöllä. Osuustoimintaväki on ollut hänen perheensä kuusi vuotta. ICA:n jäsenistö on kasvanut tänä aikana. Jäseniä on liittynyt ja eronnut niin, että jäseniä oli 85 ja nyt niitä on 94. ICA:n talouden hoitaminen on sen sijaan ollut lähinnä tuskastuttavaa. Järjestö on tässä suhteessa hauras ja taloutta on syytä vahvistaa. Organisaatiota on uudistettu ja voimavaroja jaettu maanosaorganisaatioille. Pääkonttori siirrettiin Genevestä Brysseliin. Itse osuustoimintaan liittyvästä edistämistyöstä hän oli syystäkin ylpeä: kansainvälinen osuustoimintavuosi ja sen avaus YK-istunnossa New Yorkissa, Cancun, Quebec, Manchester, Cape Town, Läpimurto YK:n kestävän kehityksen asiakirjoihin, filmit, muut materiaalit, julkaisut, tilastot jne. Todella paljon on saatu aikaan.

Mielenkiintoista oli, että hän nosti kaksi henkilöä ylitse muiden, joita hän on matkoillansa tavannut. Etelä Afrikan tasavallan presidentti Nelson Mandela ja nykyinen argentiinalainen paavi Franciscus. ”He ovat maltillisia, sovinnollisia ja rauhaarakastavia.”

Greenin aikaisiin saavutuksiin yhtyi koko konferenssi. Rochdalen pioneerien palkinto, ICA:n korkein huomionosoitus, annettiin Pauline Greenille. Lienee täysin yksimielinen ajatus, että hän on saanut paljon aikaan kansainvälisessä osuustoimintaliikkeessä: YK:n osuustoimintavuosi, vuosikymmenohjelma, konkreettiset kehittämishankkeet, valtionpäämiesten tapaamiset, YK:n ohjelmiin sisään pääseminen, identiteettiin ja hengen kohottaminen. Usko omaan asiaan sekä hyvä ja ponteva esiintymiskyky on auttanut eteenpäin menoa.

Tästä eteenpäin

Pääsihteeri Gould kertoi ICA-vetoisista laajoista osuustoimintakampanjoista. Tähänkin kokoukseen oli valmistunut todella vaikuttavia ja graafisesti hyvin tehtyjä materiaaleja ja raportteja. ICA kaipaa ideoita, mitä vielä tarvitaan. Gould korosti, miten internet ja digitalisointi antaa mahdollisuuden kanssakäymiseen ja kontaktien luomiseen maailmalaajuisesti. ICA:n verkkosivuilta lähes kaikki tavoittavat paljon informaatiota. ICA vuosimaksu-uudistus pyrkii siihen, että jäsenmaksukorotukset eivät olisi liian jyrkkiä vaan loivia. Nyt ongelmana on ollut, että vuosimaksun laskukaava saattaa nostaa yllättäenkin vuosimaksua jopa kymmeniä prosentteja. Anne Santamäki on johtanut jäsenkomitean puheenjohtajana valmisteluprosessia. Ongelma on toki siinä mielessä positiivinen, että korotuksia ei tule ilman positiivista kehitystä. Hän nosti myös (historioitsijaa ilahduttaen) osuustoiminnan arkistojen merkityksen. Ilman arkistoja ei ole tarinankerrontaa. Arkistojen digitalisointi tulee olemaan tärkeä urakka ympäri maailmaa. Tästä tulee aineksia todelliselle tarinankerronnalle. Ja joka päivä syntyy arkistoa. Tarina vain jatkuu. Jo nyt on tärkeä kyetä vastaamaan siihen, että mitä osuustoiminta teki YK:n osuustoimintavuonna 2012. Arkistot tulee olla kunnossa. Gould kertoi, että tulevat vuoden omistetaan tietysti osuustoiminnan vuosikymmenohjelman toimeenpanoon. Mihin siis tulee keskittyä 2016-2020?

- 1) Osallistuminen: osuuskuntien hallinnon toiminta tulee nostaa uudelle tasolle, mutta miten innovoida jäsenten osallistumista?
- 2) Kestävä kehitys: tämä pitää saada pysyväksi osaksi osuustoiminnan markkinointia.
- 3) Identiteetti: arvolähtöinen malli tulee saada koulujärjestelmään, mediaan, brändäykseen ja kommunikaatioon.
- 4) Laillinen raami: lainsäädäntö tulee saattaa sopivaksi osuuskuntamallille. Myös tätä kautta voidaan saada estetyksi osuustoiminnan purkautuminen.
- 5) Pääomakysymys: yhteiskunnallinen toimintaympäristö tulee saada suotuisaksi osuuskuntien pääomahuollolle.



ICA:n puheenjohtajaehdokkaat Pauline Greenin haastateltavana. Vasemmalta brasilialainen Eudes Aquino, ranskalainen Jean-Louis Bancel, Green, argentiinalainen Ariel Guarco ja kanadalainen Monique Leroux

Monique Leroux puheenjohtaksi

Uudeksi ICA:n puheenjohtajaksi valittiin selvin numeroin Greeniltä kesken jääneelle kaudelle 2015-2017 kanadalainen ICA:n hallituksen jäsen Monique Leroux. Hän on ranskan- ja englanninkielinen ja osuustoiminnallisen rahoituskonsernin Desjardinsin pääjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Varsin vakuuttavasti esitetyssä vaalipuheessaan hän kertoi laittavansa sielunsa peliin, jotta osuustoiminta edistyy vuosikymmenohjelman 2020 mukaisesti, ”on kunnia palvella liikettä”. Hän kertoi oppineensa paljon eri sektoreilla Kanadan osuustoiminnassa ja eri sektoriorganisaatioissa ICA:ssa. Hän on organisoinut Quebecissä 2012 ja 2014 pidetyt kansainvälisen osuustoiminnan huippukokoukset, joita onkin pidetty varsin onnistuneina. Seuraava huippukokous on lokakuussa 2016.

Leroux varttui tavallisessa perheessä. Isä omisti kaupan. Hän oppi jo nuorena osuustoiminnan solidaarisuus-ajattelua: yhdessä edeten voidaan päästä suuriinkin päämääriin. Hän tiivisti oman ohjelmansa kolmeen sanaan: sitoutuminen, johtajuus ja kasvu. Hän uskoo voivansa antaa panoksensa kaikinpuoliseen yhteiseen tekemiseen, jota uusi tekniikka auttaa. Ohjelmaan kuuluu yhteistyöhön kannustaminen paikallisella, alueellisella ja kansainvälisellä tasolla. Hän lupaa ottaa vahvan johtajuuden ja olla läsnä eri puolella maailmaa, kuten Green teki. Osuustoimintaa viedään hänen johdollaan eteenpäin kaikilla sektoreilla: kansainvälistä vaikuttamista, kestävä kehitystä ja koulutusta. Osuustoiminnan tulee olla kasvava liike, joka in tietoinen identiteetistään, tutkimuksen ja kehityspanosten tukemana löy-

tää uusia toimialoja ja sellainen, joka pystyy myös toimivan pääomahuollon puolesta etenemään päämääriinsä. ”Meillä on voima tehdä asiat eri lailla - yhdessä ja menestyksellisesti.”

Konferenssimateriaalia kertyy alla olevaan nettiosoitteeseen:

<http://www.ica.coop/antalya2015>



Martti Asunta äänestää Pellervon äänillä ICA:N puheenjohtajavaalissa. Valvojana toimii ICA:n hallituksen jäsen Anne Santamäki.



Kanadalainen ICA:n hallituksen jäsen Monique Leroux valittiin ICA:n puheenjohtajaksi vuosiksi 2015-2017.

