



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

LISTAAMATTOMIEN OSAKE- YHTIÖIDEN HALLITUSTYÖS- KENTELYN ITSEARVIOINTI

TEKIJÄ: Janita Auvinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Auvinen Janita			
Työn nimi Listaamattomien osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyn itsearviointi			
Päiväys	30.11.2015	Sivumäärä/Liitteet	36/37
Ohjaaja Honkanen Jukka			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -			
Tiivistelmä			
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää listaamattomien osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyn itsearviointia. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka yleistä hallituksen toiminnan arviointi on tai arvioidaanko sitä lainkaan. Tavoitteena oli lisäksi selvittää kuinka arviointi toteutetaan sekä kuinka sitä hyödynnetään. Lopuksi selvitettiin yleisiä käsityksiä hallitustyöskentelyn arvioinnin yleistymisestä ja kehittymisestä tulevaisuudessa. Teoriaosassa selvitettiin lainsäädännön sekä itsesääntelyn asettamia suuntaviivoja hyvälle hallinnoinnille.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2015. Haastateltavat ovat merkittävien pohjois-savolaisten yritysten edustajia ja heidät valittiin satunnaisesti sopivien ehdokkaiden joukosta. Tutkimukseen haastateltiin kolmea toimitusjohtajaa sekä yhtä hallituksen puheenjohtajaa.</p> <p>Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella hallituksen toiminnan arviointi ei ole yleistä. Pienen hallituksen vuoksi arviointia ei nähdä tarpeellisena, sillä asioista keskustellaan paljon eikä johtoa tai omistajia tarvitse erikseen perehdyttää hallituksen toimintaan. Usein suurimmat pääomistajat ovat hallituksessa jo mukana. Arviointia käytettäessä tuloksia hyödynnetään toimintatapojen kehittämiseen sekä tavoitteellisuuden parantamiseen. Yritysten ja sen myötä myös hallitusten kasvaessa, arviointi koettaisiin tarpeellisempänä. Tällöinkin hallituksessa tulisi olla useampia ulkopuolisia jäseniä, jotta hyöty koettaisiin riittäväksi. Tulevaisuudessa arvioinnin uskotaan yleistyvän, mutta tämän kokoluokan yrityksissä sen tulisi edelleen pysyä vapaaehtoisena toimintatapana eikä säädeltynä pakkona.</p>			
Avainsanat osakeyhtiö, hallitus, Corporate Governance, itsearviointi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Auvinen Janita			
Title of Thesis Self-evaluation of company board of directors work in private limited companies			
Date	30.11.2015	Pages/Appendices	36/37
Supervisor Honkanen Jukka			
Client Organisation /Partners -			
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis project was to find out how private limited companies self-assess company board of directors work. The primary purpose was to find out if it is common to self-evaluate the board work or if private limited companies engage in it at all. A further purpose was to examine how they evaluate the board working and how it is used. Finally we investigate general opinions of the future of the self-evaluation. The importance of the legislation and the self-regulation is described in the theory part.</p> <p>The research is qualitative by nature. The research material was collected by theme interviews, which were then transcribed and analyzed. The interviews were conducted in September-October 2015. The interviewees are representatives of major companies in north-Savo and they were randomly selected from suitable candidates. Three of the interviewees were CEOs and one was the chairman of the board.</p> <p>Based on the interviews the self-evaluation of the company board work is not general. Due to the small board member scope, evaluation is not seen as a necessary procedure because issues are discussed immediately and there is no need to inform the owners via an evaluation report. Often the main owners are members of the board of directors. The results of self-assessment are used to develop the policies and to better define the goals. When companies and boards of directors are larger than a few members, self-evaluation will become more useful. There have to be more external members in the board of directors to get the best benefit from the result of the self-evaluation conducted. In the future, the evaluation process is expected to become more common but it should still remain an optional operating mode instead of mandatory regulation.</p>			
Keywords limited company, board of directors, Corporate Governance, self-evaluation			

SISÄLTÖ

JOHDANTO	5
1 CORPORATE GOVERNANCE	7
2 OSAKEYHTIÖLAKI	8
2.1 Lain rakenne.....	8
2.2 Yhtiön toimielimet ja niiden tehtävät	9
2.2.1 Yhtiökokous.....	9
2.2.2 Hallitus.....	10
2.2.3 Toimitusjohtaja	11
2.2.4 Hallintoneuvosto	12
3 MUU LAINSÄÄDÄNTÖ	13
4 ITSESÄÄNTELY.....	14
4.1 Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen	14
4.2 Listayhtiöiden hallintokoodi.....	16
4.3 Kansainväliset suositukset hallinnoinnin kehittämiseksi	18
4.4 Yhtiöjärjestys.....	19
4.5 Osakassopimukset	20
5 TUTKIMUSTARVE JA AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA.....	21
5.1 Pk-hallitusbarometri	22
5.2 Ulkopuolisten jäsenten merkitys hallituksessa	23
5.3 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	24
5.4 Tutkimusmenetelmä.....	24
5.5 Haastattelukysymysten asettelu	26
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
6.1 Taustatiedot	28
6.2 Hallituksen toiminnan arviointi ja sen toteuttaminen	29
6.3 Arvioinnin hyödyntäminen	30
6.4 Arvioinnin kehittäminen tulevaisuudessa.....	31
7 POHDINTA.....	33
LÄHTEET	35
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	37

JOHDANTO

Osakeyhtiön hallitustyöskentelyn kehittämisestä ja arvioinnista on puhuttu vasta parin vuosikymmenen ajan. Tämän ajanjakson myötä omistajat ovat alkaneet asettaa hallituksille vaatimuksia ja muodostaa ulkoisia paineita parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Hirvonen, Niskakangas ja Steiner 2003, 304.) Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010) edellyttää vuosittaisen arvioinnin toteuttamista hallituksen toiminnan kehittämiseksi. Myös listaamattomien osakeyhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi laaditussa asialistassa suositellaan arvioinnin käyttöönottoa (Keskuskauppakamari 2006b). Aiemmissä tutkimuksissa hallituksen toiminnan itsearviointi jää kuitenkin vähäiseen osaan ja aiheen käsittely on hyvin pintapuolista, esimerkiksi Keskuskauppakamarin PK-hallitusbarometrissa (2015) hallituksen toiminnan kehittämistä arvioinnin avulla on käsitelty, mutta melko pienessä mittakaavassa.

Opintoni eivät juurikaan ole sisältäneet hallituksen toimintaa käsitteleviä kursseja, joten itsekin yllätyin, että mielenkiintoni tätä aihetta kohtaan heräsi. Keskustelimme lehtori Ulla Loikkasen kanssa viime vuoden lopussa mahdollisista opinnäytetyön aiheista ja tämän keskustelun seurauksena idea listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnista jäi mieleeni. Selvitin asiaa lisää olemalla yhteydessä Kuopion alueen Kauppakamariin ja näiden sähköpostikeskusteluiden seurauksena aihe tarkentui entisestään. Sain ehdotuksen miettiä tarkempaa näkökulmaa kuin pelkkä hallitustyöskentely, esimerkiksi hallitustyöskentelyn itsearviointi. Aihealue on minulle vieras, mutta otin sen vastaan positiivisena haasteena; opiskelen täysin uuden osa-alueen täydentämään tutkintoani ja taloushallinnon opintojani.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää teemahaastattelujen avulla, kuinka suuret listaamattomat osakeyhtiöt arvioivat hallituksensa toimintaa tai arvioidaanko sitä lainkaan, koska mikään säädös ei sitä edellytä. Selvitän myös kuinka arviointi toteutetaan ja kuinka sen tuloksia hyödynnetään. Mikäli arviointi ei ole käytössä, pyrin selvittämään syitä tai haasteita, miksi ei. Lopuksi käsitelen arvioinnin kehittämistä ja yleistymistä tulevaisuudessa, yrityskohtaisesti sekä yleisellä tasolla niin suurissa kuin pienemmissäkin yrityksissä. Haastattelemani henkilöt ovat merkittävien pohjois-savolaisten yritysten edustajia.

Työni teoreettinen viitekehys koostuu lainsäädännöstä sekä hallinnointia koskevista itsesääntelyohjeista. Ensimmäisessä luvussa selvitän, mitä Corporate Governancen termillä tarkoitetaan. Lainsäädännön osuus, toisessa luvussa, koostuu hyvin pitkälti osakeyhtiölain ja yhtiön toimielinten esittelystä. Käyn hyvin lyhyesti läpi myös muita lakeja, joissa on havaittavissa viitteitä Corporate Governancen ja hyvään hallinnointiin. Kolmannessa luvussa, itsesääntelyn puitteissa käsitelen listaamattomien osakeyhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi julkaistua asialistaa sekä pörssiyritysten hallinnointikoodia. Vertailun vuoksi esittelen myös lyhyesti kansainvälisiä hallinnoinnin kehittämisen suosituksia. Lopuksi selvitän kuinka yhtiökohtaisilla sopimuksilla, kuten yhtiöjärjestyksellä sekä osakassopimuksilla, voidaan vaikuttaa hallinnointiin.

Varsinainen tutkimusosa alkaa työn kolmannesta luvusta, jossa esittelen aiempia tutkimuksia ja perustelen niiden sekä teoriaosuuden pohjalta tutkimukseni tarpeellisuutta. Lisäksi samassa luvussa

perehdytään tarkemmin tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimusmenetelmän valintaan sekä teemahaastattelurungon ja –kysymysten asetteluun. Haastatteluissa saatujen vastausten käsittelyä, vertailua ja tulosten läpikäyntiä on neljännessä luvussa. Viides luku koostuu pohdinnasta.

1 CORPORATE GOVERNANCE

Yksinkertaisimmillaan Corporate Governancen ymmärretään tarkoittavan hyvää hallintotapaa, mutta sen laajuus voidaan käsittää monin eri tavoin. Corporate Governancella tarkoitetaan kaikkia niitä sääntöjä, joilla vastuu, valta ja varallisuus jaetaan yhtiössä keskeisten sidosryhmien kesken. Keskeisillä sidosryhmillä tarkoitetaan osakkeenomistajia, yhtiön johtoa sekä velkojia. Osakeyhtiölaki on sääntelyn ydin, mutta itsesääntelyllä, kuten erilaisilla Corporate Governance – suosituksilla sekä yhtiökohtaisilla sopimuksilla, on suuri rooli hyvän hallinnoinnin sääntelyssä. (Mähönen ja Villa 2006, 1-2.)

Suomessa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n laatima Listayhtiöiden hallinnointikoodi (2010) on avainroolissa Corporate Governance keskustelussa. Yhdistyksen tavoitteena on koodin avulla yhtenäistää pörssiyhtiöiden toimintatapoja sekä pelisääntöjä. Corporate Governance – keskustelu on jatkuvaa ja käytännöt muuttuvat jatkuvasti, minkä vuoksi myös hallinnointikoodia kehitetään aina tarpeen vaatiessa. Alun perin suositus koskien listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä annettiin jo vuonna 2003 ja vuonna 2008 sitä päivitettiin ensimmäisen kerran vastaamaan sen hetken tilannetta paremmin. Päivityksen myötä mm. sijoittajien tiedonsaantioikeus parani. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 4.)

Corporate Governance liitetään usein julkisesti noteerattuihin osakeyhtiöihin. Hyvän hallinnoinnin periaatteita pyritään kuitenkin laajentamaan koskemaan myös pienempiä osakeyhtiöitä. Laki sekä yhtiökohtaiset sopimukset, kuten yhtiöjärjestys, säätelevät pienempien yhtiöiden toimintaa samoin kuin pörssiyhtiöidenkin. Pienemmille, listaamattomille yhtiöille on laadittu suositus hallinnoinnin kehittämiseksi Kauppakamarien toimesta. Suositus pohjautuu Listayhtiöiden hallintokoodiin, mutta se on rakenteeltaan kevyempi ja pakottavuuden sijaan suositteluva. Työssäni käsitelen listaamattomia osakeyhtiöitä ja listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi laadittu suositus (Keskuskauppakamari 2006a) on pääroolissa.

Tässä opinnäyteyössä Corporate Governance käsitetään melko pinnallisesti ja se liitetään hyvin tiukasti hyvän hallintotavan termiin. Hyvän hallintotavan taas käsitän tarkoittavan sitä, että toiminta on avointa ja läpinäkyvää kaikkien osapuolten kesken. Hyvää hallintotapaa noudattavan toiminnan on myös oltava lainmukaista, sillä kaikki ohjeistukset ja suositukset pohjautuvat loppujen lopuksi lainsäädäntöön. Siihen liittyy myös se, että yhtiökohtaiset sopimukset, kuten yhtiöjärjestys, on laadittu kaikkia osapuolia miellyttäväksi ja yhtiössä vallitsee reilut pelisäännöt. Lisäksi ne seikat, jotka on mainittu hallinnoinnin kehittämisen asialistalla, tulee olla yrityksessä kunnossa. Asialistaa käsitelen luvussa 4.1. Asialistan osalta pääpaino on hallituksen toiminnassa.

2 OSAKEYHTIÖLAKI

Osakeyhtiölaki (OYL 624/2006) muodostaa vankimman pohjan Corporate Governancelle ja listaa-mattomien yhtiöiden hyvälle hallinnoinnille. Kaikki itsesääntelyohjeet, normit sekä esimerkiksi yhtiö-järjestys pohjautuvat loppujen lopuksi lakiin. Osakeyhtiölain lisäksi Corporate Governancen liittyviä säännöksiä on myös yleisissä sopimus-, kaupp- ja arvopaperimarkkinanormeissa. Lakien lisäksi it-sesääntelyohjeilla sekä yhtiökohtaisilla sopimuksilla on suuri merkitys hallintointiin (Mähönen ja Vil-la, 2006, 1).

Voimassa oleva osakeyhtiölaki tuli voimaan vuonna 2006 ja sen myötä sidosryhmien keskinäiset suh-teet sekä avoimuus ovat nousseet tärkeämpään rooliin kuin aiemmin. Laajasti tulkiten Corporate Governancen voidaan ymmärtää tarkoittavan kaikkea yhtiön sisäisiin asioihin ja niiden sääntelyyn liittyviä seikkoja. Olennaiset osakeyhtiölain säädökset, joihin Corporate Governancen periaatteita voidaan soveltaa, ovat yhtiön perustamista, hallintoa, tilinpäätöstä ja riitojenratkaisutapoja koskevia. (Mähönen ja Villa, 2006, 1-6). Kuitenkin, tämän ajattelutavan mukaan jokaista osakeyhtiölain lukua voidaan tarkentaa Corporate Governancen periaattein.

2.1 Lain rakenne

Osakeyhtiölain ensimmäinen osa käsittelee yleisiä periaatteita, yhtiön perustamista ja osakkeita. Yleisiin periaatteisiin kuuluu kaksi lain tärkeää pykälää; enemmistöperiaate ja yhdenvertaisuus, joilla pyritään suojelemaan osakkeenomistajia ja mahdollistamaan oikeudenmukaisuus (Lindholm, Rasi-naho ja Virtanen, 2004, 20). Enemmistöperiaatteen mukaan osakkeenomistajat käyttävät päätösval-taansa yhtiökokouksissa ja päätökset tehdään äänten enemmistöllä, ellei toisin määrätä. Yhdenver-taisuus sen sijaan tarkoittaa, että kaikki osakkeet antavat yhtiössä tasavertaiset oikeudet, ellei yhtiö-järjestyksessä määrätä toisin. Yhdenvertaisuuden periaatteeseen kuuluu myös se, ettei yhtiön johto saa tehdä päätöstä tai ryhtyä sellaiseen toimenpiteeseen, joka tuottaisi omistajille tai muulle taholle epäoikeutettua etua. Lain mukaan johdon tehtävä onkin huolellisesti toimien edistää yhtiön etua. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 1, § 6-8.) Corporate Governancen tärkeimpiä kysymyksiä ovat yhtiön hal-linnoimisoikeudet. Osakeyhtiössä osakkeenomistajat käyttävät ylintä päätösvaltaa ja äänioikeuttaan yhtiökokouksessa. Tarkemmin yhtiökokousta käsitellään myöhemmin.

Perustamistoimiin kuuluu perustamissopimuksen laatiminen ja allekirjoittaminen, osakkeiden merkit-seminen ja maksaminen sekä yhtiön rekisteröiminen. (Mähönen ja Villa, 2006, 8.) Lain mukaan pe-rustamissopimuksessa on mainittava ainakin päivämäärä, osakkeenomistajat ja merkityt osakkeet, osakkeiden merkintähinta ja maksuaika sekä yhtiön hallituksen jäsenet. Sopimuksen liitteenä on olta-va yhtiöjärjestys. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 1, § 2.) Perustamistoimien yhteydessä sopimukset sekä yhtiöjärjestys voidaan liittää Corporate Governancen, sillä niiden vuoksi jokainen osakkeenomistaja on asioista tietoinen ja näin ollen viestintä on avointa.

Hallintoa ja tilinpäätöstä koskevat säädökset ovat lain toisessa osassa. Osiossa on säädöksiä koskien yhtiökokousta, johtoa ja edustamista sekä tilintarkastusta ja tilinpäätöstä. Käsitellen seuraavissa ala-

luvuissa yhtiön toimielimiä tarkemmin, sillä ne ovat tutkimukseni näkökulmasta kaikkein keskeisimpiä lain säädöksiä ja tulevat olemaan keskeisellä sijassa myös haastatteluja suunnitellussa.

Lopuissa osakeyhtiölain osissa käsitellään rahoitusta, varojen jakamista, yhtiörakennetta sekä lopuksi seuraamuksia ja oikeussuojaa. Nämä osat eivät ole opinnäytetyössäni keskeisellä sijalla, vaikka niihin liittyy useita Corporate Governanceen liitettäviä periaatteita. Esimerkiksi rahoitukseen tai varojen jakamiseen liittyen on erittäin tärkeää, että johto toimii yhtiön edun mukaisesti eikä päätöksistä aiheudu haittaa vähemmistöomistajille. Pelkät periaatteet eivät takaa onnistunutta hallinnointia, mikäli niihin ei voida vedota. Osakeyhtiölaissa on säännelty kaikki keskeiset yhtiöoikeudelliset kysymykset, tahdonvaltaisuutta kuitenkin heikentämättä. (Mähönen ja Villa, 2006, 2-5.)

2.2 Yhtiön toimielimet ja niiden tehtävät

Yhtiökokous on osakeyhtiön ainoa pakollinen toimielin, jossa omistajat käyttävät päätäntävaltaansa (Osakeyhtiölaki 2006, luku 5, § 1-2). Seuraavissa alaluvuissa kuvaan yleisimpiä osakeyhtiön toimielimiä sekä niiden tärkeimpiä tehtäviä. Toimielimet, jotka on laissakin mainittu, ovat yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja sekä hallintoneuvosto. Näiden lisäksi yhtiöissä on usein johtoryhmä toimitusjohtajan apuna sekä erilaisia valiokuntia avustamassa hallitusta tehtävissään. Hallituksen roolia toimielimenä käsitellään laajimmin, koska se on myös työssäni käsiteltävän arvioinnin kohteena. Muut toimielimet esitellään niin, että niiden rooli hallituksen rinnalla selvenee.

2.2.1 Yhtiökokous

Osakeyhtiön korkein toimielin on yhtiökokous, jossa osakkeenomistajat saavat äänensä kuuluviin ja pääsevät käyttämään päätösvaltaansa. Yhtiökokouksen toimivaltaan kuuluvat asiat on eritelty osakeyhtiölaissa, mutta yhtiöjärjestyksen määräyksen mukaan yhtiökokous voi päättää myös toimitusjohtajan ja hallituksen yleistöimivaltaan kuuluvista asioista. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 5, § 1-2.)

Yhtiössä on pidettävä varsinainen yhtiökokous kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisen jälkeen. Varsinaisen yhtiökokouksen lisäksi tilintarkastaja tai osakkeenomistajat voivat vaatia ylimääräistä yhtiökokousta pidettäväksi. Vaade on tehtävä kirjallisesti. Ylimääräinen yhtiökokous pidetään myös, mikäli hallitus tai hallintoneuvosto näkee sen olevan tarpeellinen. Tavallisin syy ylimääräisen yhtiökokouksen pitämiseen on yleensä tarve muuttaa yhtiöjärjestystä tai tehdä muutoksia osakepääomaan (Hirvonen, Niskakangas ja Steiner 2003, 91). Osakkeenomistajat voivat myös vaatia tiettyä asiaa käsiteltäväksi kokouksessa. Vaade on tehtävä kirjallisesti hallitukselle ja tarpeeksi ajoissa, jotta se ehditään sisällyttää kokouskutsuun. Varsinaisessa yhtiökokouksessa käsiteltävät asiat on eritelty lain 3 §:ssä ja ne koskevat tilinpäätöstä, vastuukysymyksiä sekä toimielinten eli hallintoneuvoston, hallituksen jäsenten sekä tilintarkastajan valintaa. Yhtiökokouksessa päätetään myös yhtiöjärjestyksen muuttamisesta, yhtiön sulautumisesta, osakepääoman muutoksista sekä yhtiömuodon muutoksista (Hirvonen ym. 2003, 89–90). Lisäksi yhtiöjärjestykseen on voitu kirjata muita varsinaisessa kokouksessa käsiteltäviä asioita. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 5, § 3-5.) Yhtiökokouksessa käsi-

teltävät ja päätettävät asiat on mainittava kokouskutsussa tai niiden on oltava yhtiöjärjestykseen kirjattuja (Osakeyhtiölaki 2006, luku 5, § 11.)

Jokaisella osakkeenomistajalla on oikeus osallistua yhtiökokoukseen. Osakkeenomistaja saa myös valtuuttaa asiamiehen edustamaan puolestaan tai käyttää kokouksessa avustajaa. Kokoukseen osallistumisen edellytykseksi on yhtiöjärjestyksessä voitu asettaa ilmoittautuminen, jolloin viimeinen ilmoittautumispäivä on ilmoitettava kokouskutsussa. Hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenillä sekä toimitusjohtajalla on yleensä oikeus olla kokouksissa läsnä, tosin yhtiökokous voi myös päättää toisin (Osakeyhtiölaki luku 5, § 7-8, 10.).

Lain pykälät 12–14 koskevat osakkeenomistajien tasavertaisuutta, mikä liittyy tiukasti hyvän hallinnon periaatteisiin. Osakkeenomistajien äänimäärä perustuu osakkeiden määrään, ellei yhtiöjärjestyksessä ole määrätty toisin. Yhtiökokouksessa pätevät yhdenvertaisuusperiaate sekä säädös esteellisyydestä, kuten muidenkin toimielinten kohdalla. Esteellisyydellä tarkoitetaan sitä, ettei osakkeenomistaja saa äänestää asiassa, joka koskee häntä itseään tai jos siitä aiheutuisi hänelle olennaista etua. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 5, § 12–14.)

Yhtiökokouksessa käsiteltävät päätösehdotukset sekä tilinpäätöstä koskevat asiakirjat on oltava osakkeenomistajien nähtävillä vähintään viikon ajan internetsivuilla tai yhtiön pääkonttorissa. Pyydettyä asiakirjat on myös lähetettävä osakkeenomistajille. (Osakeyhtiölaki, luku 5, § 21.) Esimerkiksi tilinpäätöksen yhteydessä tällaisia asiakirjoja ovat toimintakertomus, tuloslaskelma, tase liitetietoineen sekä tilintarkastuskertomus (Hirvonen ym. 2003, 91).

2.2.2 Hallitus

Lain mukaan osakeyhtiössä on oltava hallitus, joka on velvollinen toimimaan yhtiön edun mukaisesti. Muut toimielimet, kuten toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto eivät ole pakollisia. Hallituksen yleistoimivaltaan kuuluu huolehtia yhtiön hallinnosta ja siitä, että sen toiminta on asianmukaisesti järjestetty. Käytännössä yleistoimivaltaan kuuluvat kaikki tehtävät, joita ei lain tai yhtiöjärjestyksen puitteissa ole määrätty muille toimielimille (Hannula, Kari ja Mäki 2014, 16). Hallituksen tehtäviin kuuluu myös vastata yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 1-2.) Lisäksi hallituksen vastuulla on tilinpäätöksen laatiminen sekä strategisia tehtäviä, kuten päättäminen yhtiön strategiasta sekä budjetista. Osakeyhtiölaissa on edellä mainittujen lisäksi hallituksen tehtäväksi määritelty muun muassa tilinpäätöksen hyväksyminen, toimitusjohtajan valitseminen sekä yhtiökokoukseen liittyvät asiat. (Hannula ym. 2014, 14–19.)

Hallitukseen valitaan yhdestä viiteen jäsentä, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Hallituksessa on oltava varajäsen, mikäli varsinaisia jäseniä on vähemmän kuin kolme. Samat lainsäädökset pätevät niin varsinaiseen jäseneseen kuin varajäseneseenkin. Pääsääntöisesti hallituksen jäsenet valitsee yhtiökokous, tosin yhtiöjärjestyksessä se on voitu antaa hallintoneuvoston tehtäväksi. Jäsenen toimikausi on yksityisessä osakeyhtiössä toistaiseksi voimassa oleva. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 8-11.)

Hallituksen jäsenen kelpoisuudelle on laissa säädetty muutamia seikkoja. Jäsenenä ei voi toimia oikeushenkilö tai alaikäinen henkilö eikä sellainen, jolle on määrätty edunvalvoja, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkurssissa. Euroopan talousalueella on oltava ainenkin yhden jäsenen asuinpaikka. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 10.)

Hallitukseen on valittava puheenjohtaja, mikäli siihen kuuluu useampia jäseniä. Hallitus valitsee puheenjohtajan itse joukostoon tai tehtävä voidaan antaa yhtiökokouksen päätettäväksi hallitusta valittaessa. Lain mukaan puheenjohtajalla ei ole erityistä vastuuasemaa, mutta käytännössä puheenjohtajan vastuu eroaa pelkän hallituksen jäsenen vastuusta. Puheenjohtajan vastuulla on nimittäin valvontavelvollisuus sekä vastuuta valmistelun ja päätöksentekomenettelyn osalta. Hallituksen puheenjohtajalla on paremmat tiedonsaanti- sekä toimintamahdollisuudet, jotka edesauttavat aktiivisempaa puuttumista yhtiön asioihin. Tämän vuoksi puheenjohtajalta voidaan edellyttää muita jäseniä suurempaa vastuuta. (Hannula ym. 2014, 15, 107–108.)

Hallitus on päätösvaltainen silloin, kun paikalla on yli puolet jäsenistä, ellei yhtiöjärjestys edellytä suurempaa määrää. Paikallaolijoiden määrä lasketaan hallituksen valituista jäsenistä. Hallitus ei ole päätösvaltainen, mikäli jokaiselle jäsenelle ei ole varattu tilaisuutta osallistua käsittelyyn. Hallituksen puheenjohtajalla on vastuu siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa. Myös hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan vaatimuksesta hallitus on kutsuttava koolle. Muiden kuin hallituksen jäsenten läsnäolosta kokouksessa voidaan määrätä yhtiöjärjestyksessä. Jokaisesta hallituksen kokouksesta on laadittava pöytäkirja, joka allekirjoitetaan, numeroidaan ja säilytetään luotettavasti. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 3.)

2.2.3 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtaja ei ole lain mukaan pakollinen toimielin, kuten edellä jo todettiin (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 1). Yhtiön toimitusjohtajalle kuuluu yleistoimivalta, eli hän hoitaa hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti yhtiön juoksevaa hallintoa. Yksinkertaisesti listaten toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu yleisjohtaminen, strategian toteuttaminen, toiminnan organisointi, avainhenkilöiden rekrytointi sekä johtoryhmän johtaminen (Hannula ym. 2014, 38–39). Toimitusjohtajan vastuulla on yhtiön kirjanpidon lainmukaisuus ja varainhoidon luotettava järjestäminen. Kuten muillakin toimielimillä, myös toimitusjohtajalla on lain mukaan tiedonantovelvollisuus hallitukselle niistä tiedoista, jotka ovat tarpeen tehtävien hoitamiseksi. Yleistoimivallan lisäksi toimitusjohtaja saa, hallituksen valtuutuksella tai hallituksen päätöksen odottamisesta aiheutuvan haitan välttämiseksi, ryhtyä epävaliisiin ja laajakantoisiin toimiin. Hallituksen tehtävänä on toimitusjohtajan valinta, mutta myös valta päättää erottamisesta. Erottaminen tulee voimaan heti, ellei muusta ajankohdasta sovita. Toimitusjohtaja voi myös erota itse, jolloin eroaminen tulee voimaan aikaisintaan silloin, kun siitä ilmoitetaan hallitukselle. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 17, 20.)

Toimitusjohtajaan sekä hänen sijaiseensa sovelletaan samoja säädöksiä kuin hallituksen jäseneen. Säädökset koskevat pätemättömiä päätöksiä 2 §:ssä, esteellisyyttä 4 §:ssä sekä kelpoisuutta 10

§:ssä. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 19.) Edellä mainittujen lainkohtien mukaan toimitusjohtaja ei saa noudattaa lain tai yhtiöjärjestyksen vastaista päätöstä. Hän ei myöskään saa osallistua itseään koskevan asian käsittelyyn, vaikka hänellä 18 §:n mukaan on oikeus olla läsnä kokouksissa ja käyttää puhevaltaansa. Toimitusjohtajana, kuten hallituksen jäsenenäkään, ei voi toimia oikeushenkilö, alaikäinen, edunvalvottava tai muuten toimintakelpoisuudeltaan rajoitettu henkilö. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 2, 4, 10.)

Toimitusjohtajan ja hallituksen yhteistyö on hyvin tiivistä. Toimitusjohtaja voi toimia jopa hallituksen puheenjohtajana, mutta sitä ei hyvien hallinnointitapojen (Corporate Governance) mukaan suositella. Toimitusjohtajan odotetaan tuntevan niin yhtiön sisäiset kuin ulkoisetkin asiat parhaiten ja sen vuoksi toimitusjohtajan tehtävänä hallituksen kokouksissa on useinmiten toimia asioiden esittelijänä sekä päätösehdotusten tekijänä. Toimitusjohtajan on pyrittävä siihen, että hallitus saa mahdollisimman puolueettoman sekä monipuolisen käsityksen asiasta, tapahtui se sitten raportoimalla, kokouksissa esiintymällä tai muin keinoin. (Hannula ym. 2014, 34–35.)

2.2.4 Hallintoneuvosto

Hallintoneuvostosta määrätään yhtiöjärjestyksessä. Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa hallintoa. Pakollisiin hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu hallituksen ja toimitusjohtajan hallinnon valvonta. Yhtiöjärjestyksessä hallintoneuvostolle voidaan määrätä myös muita tehtäviä, mutta niiden on oltava hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvia tehtäviä ja sellaisia, joita ei ole säädetty muille toimielimille. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 21.) Yhtiöjärjestyksessä voidaan esimerkiksi määrätä hallintoneuvosto päättämään yhtiön hallituksen valinnasta sekä yhtiökokouksen koolle kutumisesta. Hallintoneuvostolle ei kuulu oikeutta edustaa yhtiötä. (Hirvonen ym. 2003, 99; Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 21.)

Hallintoneuvoston on koostuttava vähintään kolmesta jäsenestä, eikä toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen saa olla yksi heistä. Hallintoneuvoston valinta kuuluu yleensä yhtiökokoukselle (Hirvonen ym. 2003, 98). Hallintoneuvosto valitsee itselleen puheenjohtajan, ellei sitä ole valittu jo hallintoneuvostoa valittaessa eikä yhtiöjärjestyksessä määrätä muuta. Hallintoneuvoston on saatava tehtäviensä hoitamiseksi tarvittavat tiedot hallitukselta sekä toimitusjohtajalta. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 22–23.) Mikäli yhtiössä on hallintoneuvosto, on perustamissopimuksessa mainittava sen jäsenet sekä mahdollinen puheenjohtaja (Osakeyhtiölaki 2006, luku 2, § 2.)

Hallintoneuvostoon ja sen jäseniin sovelletaan osittain samoja pykäläitä kuin hallituksen toimintaan. Lain kuudennen luvun pykälien 2-3 mukaan hallintoneuvostokaan ei saa toimia lain tai yhtiöjärjestyksen vastaisesti ja päätöksenteossa noudatetaan enemmistön mielipidettä. Hallitusta koskevat pykälät 4-6 koskevat esteellisyyttä, kokoontumista sekä pöytäkirjoja ja samat säädökset pätevät hallintoneuvoston kokouksissa. Myös pykälät 9-13 ovat sovellettavissa sellaisenaan, koskien hallintoneuvoston jäsenten valintaa, kelpoisuutta, toimikautta, eroamista ja erottamista. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 24.)

3 MUU LAINSÄÄDÄNTÖ

Osakeyhtiölain lisäksi hyvää hallinnointijärjestelmää ja Corporate Governancea koskevia säädöksiä löytyy tilintarkastus-, arvopaperimarkkina-, liikepankki- ja vakuutusyhtiölaista sekä laista luottolaitos-toiminnasta. Näissä laeissa säätelyn kohteena ovat hallintoelinten vastuulla olevat ulkoiset ja sisäiset valvontamenetelmät. (Halla, Hätinen, Grönfors-Kallio, Malm, Kaisanlahti, Kontula ja Väisänen 2003, 14.)

Arvopaperimarkkinalaki (AML 746/2012) koskee velvollisuuksia tilanteissa, joissa osakkeita tai muita arvopapereita noteerataan julkisesti tai lasketaan yleiseen liikkeeseen. Lain mukaan arvopapereita markkinoitaessa ei saa antaa totuudenvastaista tai harhaanjohtavaa tietoa tai käyttää hyvän tavan vastaista menettelyä. Säädöksissä on myös kielletty sisäpiiriläisen luottamuksellisten tietojen väärinkäyttö julkisessa kaupankäynnissä. (Halla ym. 2003, 15.) Arvopaperimarkkinalaki koskee pääosin julkisia osakeyhtiöitä.

Tilintarkastuslain (TTL 459/2007) osalta tärkeä hyvään hallinnointiin liittyvä säädös koskee tilintarkastajan riippumattomuutta. Lain 24 §:n mukaan tilintarkastajan on oltava riippumaton toimeksiantoa suorittaessaan ja järjestettävä toimintansa riippumattomuuden turvaavalla tavalla. Mikäli riippumattomuutta ei voida taata, on tilintarkastajan tietyissä tilanteissa kieltäydyttävä toimeksiannosta tai luovuttava siitä. (Tilintarkastuslaki 2007, luku 4, § 24.) Suomessa yhtiökokous nimittää tilintarkastajan osakkeenomistajien äänen enemmistöllä. Näiden lisäksi hallinnon on huolehdittava, että tilintarkastajan valinta ja hänen tehtäviensä hoitaminen tapahtuu yhtiön intressien mukaisesti. EU:n komission Suositus tilintarkastajan riippumattomuuden peruseriaatteista EU:ssa (2002) painottaa yhteisön päätöksenteko- ja valvontajärjestelmän merkitystä tilintarkastajan riippumattomuuden varmistamisessa.

4 ITSESÄÄNTELY

Arvopaperimarkkinayhdistys ry on laatinut Suomen listayhtiöiden hallintokoodin edistääkseen hyvää hallinnointia. Lisäksi Keskuskauppakamari on antanut kannanoton (2006a) koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä. Asialista listaamattomille yhtiöille koskee sellaisia yhtiöitä, joille listayhtiöiden hallintokoodin noudattaminen olisi liian raskasta. Esteenä voivat olla esimerkiksi suuret rakenteelliset muutokset, joita pörssi-yhtiöiden suosituksen noudattaminen edellyttäisi. Esteistä huolimatta, useat suuret ja merkittävät listaamattomat yhtiöt noudattavat jo listayhtiöille suunnattua hallinnointikoodia tai valmistelevat sen käyttöönottoa omassa aikataulussaan. (Keskuskauppakamari 2006a.) Alaluvuissa käsitellään Kauppakamarien suosituksia hallinnoinnin kehittämiseksi niin listayhtiöille kuin listaamattomillekin yhtiöille. Vertailun vuoksi, myös kansainvälisiä suosituksia on kuvattu lyhyesti. Lisäksi tarkastelun alla ovat yhtiökohtaiset itsesääntelyn keinot hallinnoinnin järjestämiseksi, yhtiöjärjestys ja osakassopimukset.

4.1 Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen

Listaaamattomille yhtiöille suunnatun asialuettelon tarkoituksena on auttaa yrityksiä kehittämään hallinnointiaan ja kiinnittämään ongelmakohtiin huomiota. Asialista on jaettu useisiin eri osiin; yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja, palkitsemisjärjestelmät, sisäinen valvonta ja riskienhallinta, tilintarkastus, yhtiöjärjestys, osakassopimukset, lunastus- ja suostumuslausekkeet sekä tiedottaminen. (Keskuskauppakamari 2006a.) Työssäni tulen syventymään hallitusta koskevaan osaan. Jokainen osio sisältää yleiskuvauksen aiheesta sekä useita kysymyksiä, jotka herättelevät yrityksiä pohtimaan asioita omalta kannaltaan ja kuinka ne on yhtiössä hoidettu tai olisiko niissä parannettavaa. Asialuettelo ei ole velvoittava, vaan pelkkä suositus. (Keskuskauppakamari 2006a.)

”Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus ohjaa ja valvoo yhtiön toimintaa ja toimitusjohtajaa, nimittää ja erottaa toimitusjohtajan, hyväksyy yhtiön tavoitteet ja riskienhallinnan periaatteet, varmistaa johtamisjärjestelmän toiminnan sekä vastaa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta. Hallituksen jäsenten tehtävänä on edistää yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua riippumatta siitä, mikä taho on nimennyt heidät jäsen ehdokkaaksi.” (Keskuskauppakamari 2006b, 4.)

Näin hallituksen tehtäviä kuvataan Keskuskauppakamarin asialuettelon yleiskuvauksessa. Yleiskuvaus on suoraan lakiin pohjautuva ja samat tehtävät on säädetty myös osakeyhtiölaissa. Kursivoidut lainaukset ovat suoria lainauksia Keskuskauppakamarin asialistan kysymyksistä.

”Onko yhtiön hallitusten jäsenten lukumäärä sopiva yhtiön tehokkaan ja hyvän hallinnon toteuttamiseksi?”

Ensimmäisellä kysymyksellä herätellään ajattelemaan hallituksen sopivaa kokoa. Se, mikä olisi hallituksen jäsenten sopiva lukumäärä tehokkaan ja hyvän hallinnon toteuttamiseksi riippuu yrityksestä. Esimerkiksi toiminnan laajuus ja osakeomistuksen jakautuminen vaikuttavat tähän; jos omistajuus on jakautunut ja toiminta laajaa, voi hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen edellyttää useampia

jäseniä. Jos omistajuus sen sijaan on yhden henkilön varassa, riittää useinmiten hallitukseen vain yksi varsinainen jäsen sekä varajäsen. (Keskuskauppakamari 2006b, 4.)

”Saavatko kaikki hallituksen jäsenet riittävästi ja tasavertaisesti informaatiota yhtiöstä? Pehdyttääkö hallituksen jäsenet riittävän hyvin yhtiön toimintaan?”

Edelliset herättelevät kysymykset käsittelevät informaation kulkua sekä hallituksen organisointia. Hoitaakseen tehtävänsä hyvin, hallituksen uusi jäsen tarvitsee hyvän pehdytyksen ja jatkossa riittävästi tietoa esimerkiksi yhtiön rakenteesta ja markkinoinnista. Informaation kulku on erityisen tärkeää niiden hallituksen jäsenten osalta, jotka eivät ole yhtiön osakkeenomistajia tai toimi yhtiön palveluksessa. (Keskuskauppakamari 2006b, 5.) Osakeyhtiölain mukaan toimielimillä on keskinäinen tiedonantovelvollisuus, joka ulottuu hallituksen jäseniin saakka (Osakeyhtiölaki 2006, luku 6, § 22).

”Onko yhtiön hallituksella työjärjestys? Onko hallituksen työjärjestys ja vastuualueet määritelty kirjallisesti? Johtaako hallituksen puheenjohtaja hallitusta tehokkaasti ja toimiiko hallitus tehokkaasti?”

Tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn vaikuttaa se, kuinka vastuualueet on määritelty ja tehtävät jaettu hallituksen jäsenten kesken. Työjärjestykseen voidaan kirjata myös käytäntöjä koskien esimerkiksi hallituksen kokousten tiheyttä, kokoukseen kutsutapoja sekä varajäsenten osallistumisen laajuutta. Hallituksen toiminnan tärkeimmät periaatteet olisi syytä kirjata työjärjestykseen tehokkaamman toiminnan takaamiseksi. Hallituksen puheenjohtajalla on roolissaan suuri merkitys siihen, kuinka tehokkaasti hallitus toimii ja hyödyntää osaamistaan. Yksi keino hallituksen tehokkaan toiminnan kehittämiseksi on huolehtia siitä, että kaikki jäsenet saavat hyvissä ajoin ennen kokouksia riittävästi tietoa yhtiöstä ja informaatiota käsiteltävistä asioista. Puheenjohtajalla on myös osaltaan vastuu siitä, että kokoukset sujuvat hyvässä ilmapiirissä ja keskustelu on rakentavaa. (Keskuskauppakamari 2006b, 5.)

”Onko hallituksen jäsenillä riittävästi aikaa hallitustehtäviensä hoitamiseen muiden toimiensa ohella? Onko hallituksen kokoonpano tarpeeksi monipuolinen? Mitkä ovat hallituksen vahvuudet ja heikkoudet? Millaisella taidolla ja kokemuksella hallituksen kokoonpanoa voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa? Voitaasiinko hallituksen toimintaa tukea valitsemalla hallitukseen henkilö/henkilöitä, joilla ei ole aikaisempaa läheistä suhdetta yhtiöön? Arvioiko hallitus itse tai ulkopuolinen arvioija hallituksen toimintaa?”

Hallituksen jäseniä valittaessa on varmistuttava siitä, että jäsen ehdokkaalla on riittävästi aikaa ja muita resursseja hoitaa tehtävänsä huolellisesti. Erityisesti puheenjohtajalta vaaditaan panostusta myös hallituksen kokousten ulkopuolella. Hallituksen tehtävien huolellinen hoitaminen tarkoittaa myös sitä, että jäsenillä on asiantuntemusta jostakin osa-alueesta. Jäseniltä on löydettävä myös kriittisyyttä, itsenäisiä mielipiteitä sekä yhteistyökykyä. Tässä kysymyspatterissa tulee esiin työni kannalta tärkein kysymys, hallitustyöskentelyn arviointi. Hyvä hallitus on monipuolinen ja jäsenillä on kokemusta ja osaamista, mutta myös kriittisiä mielipiteitä. Hallituksen päätehtävähän on yhtiön ohjaus ja valvonta. Ulkopuolisia henkilöitä hallitukseen valitsemalla voidaan vahvistaa sitä, että hallitus

toimii yhtiön ja osakkeenomistajien hyväksi, sillä heillä ei ole läheistä suhdetta yhtiöön ennestään. Arvioimalla hallituksen työskentelytapoja voidaan kehittää hallituksen toiminnan tehokkuutta. Arviointi voidaan toteuttaa sisäisenä itsearviointina tai ulkopuolisen arvioijan toimesta. (Keskuskauppa-kamari 2006b, 5-6.)

”Ovatko hallituksen jäsenet tietoisia hallituksen jäsenen toimintaan liittyvistä oikeudellisista vastuis-ta?”

Viimeinen hallitusta koskeva kysymys koskee jäsenten vastuuta, joka loppupeleissä perustuu velvol-lisuuteen edistää huolellisesti toimien yhtiön etua. Hallituksen jäsenen vastuu määräytyy lakien sekä yhtiökohtaisten sopimusten pohjalta. Yleensä hallituksen jäsenten vastuu on yhteisvastuullinen ja puheenjohtajan vastuu on hieman korostuneempi muun muassa valvontavastuun osalta. Hal-lituksen jäsenen vastuu on siviili- sekä rikosoikeudellista ja seuraamuksena rikkeestä voi olla kor-vausvastuu tai rangaistus. (Keskuskauppa-kamari 2006b, 6.)

4.2 Listayhtiöiden hallintokoodi

Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n julkaiseman hallintokoodin tavoitteena on saada suomalaiset lis-tayhtiöt noudattamaan korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa. Koodin tavoitteena on yhte-näistää yhtiöiden toimintatapoja, informaation kulkua sekä avoimuutta yhtiön sisällä. Osakeyhtiölaki sekä muut lait ovat listayhtiöidenkin hallinnoinnin ydin ja hallintokoodi vain täydentää lainsäädäntöä. Listayhtiöiden hallintokoodi on tarkoitettu Helsingin pörssissä listattujen yhtiöiden noudatettavaksi ja pääosa suosituksista koskee konsernin emoyhtiötä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 6.) Lis-tayhtiöiden hallintokoodi on toiminut perustana listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämisel-le, jota käsiteltiin aiemmin. Kuten listaamattomille yhtiöille suunnattua suositusta, myös listayhtiöi-den hallintokoodia käsitellään pääosin vain hallituksen osalta ja sen myötä tuodaan esiin eroavai-suuksia listayhtiöiden hallintokoodin ja listaamattomien yhtiöiden suosituksen välillä.

Ensimmäinen huomattava ero näiden kahden ohjeen välillä ovat sanamuodot ja niiden pakottavuus. Listaamattomien yhtiöiden suositus on nimensämukaisesti suosittelevassa muodossa ja rakennettu kysymysten varaan. Sen sijaan listayhtiöiden hallintokoodia on noudatettava ja se on laadittu käske-vään muotoon. Hallintokoodiin pätee ns. Comply or Explain – periaate. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhtiön on noudatettava kaikkia hallintokoodin suosituksia tai vaihtoehtoisesti selostettava perustelut yksittäisestä suosituksesta poikkeamiselle. Koodin noudattaminen sekä yksittäiset poikkeamiset pe-rusteiluineen on kerrottava vuosittaisessa selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä ja lisäksi niiden on oltava näkyvillä yhtiön internet-sivuilla. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2010, 8.)

”Hallituksen on laadittava toimintaansa varten kirjallinen työjärjestys, jonka keskeinen sisältö on se-lostettava.”

Listayhtiöiltä edellytetään, että tehokkaan hallitustyöskentelyn takaamiseksi keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet on määriteltävä kirjallisesti työjärjestyksessä. Työjärjestyksen tietojen avulla

osakkeenomistajat voivat arvioida hallituksen toimintaa. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 11.) Listaamattomien yhtiöiden suosituksessa kyseltiin työjärjestyksen olemassaolosta sekä perusteltiin sen tarvetta ja hyötyjä. Listayhtiöillä on oltava työjärjestys tai hyvät perustelut.

”Hallituksen on arvioitava vuosittain toimintaansa ja työskentelytapojaan.”

Hallituksen toiminnan arviointi takaa hallitustyöskentelyn tehokkuuden. Arviointi voidaan toteuttaa käyttämällä ulkopuolista arvioijaa tai toteuttaa sisäisenä itsearviointina. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 12.) Listaamattomien yhtiöiden suosituksessa hallituksen työskentelyn arviointi oli vain lyhyenä kysymyksenä muiden kysymysten joukossa. Erona on kuitenkin se, että listayhtiöiden on toteutettava arviointi vuosittain, kun taas listaamattomille yhtiöille arviointi on vapaaehtoista, joskin suositeltavaa. Molemmissa suosituksissa arvioinnin toteuttamistapa on kuitenkin valinnainen.

”Hallituksen jäsenten lukumäärän ja hallituksen kokoonpanon on mahdollistettava hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen. Kokoonpanossa tulee ottaa huomioon yhtiön toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe. Hallituksen jäseneksi valittavalla on oltava tehtävän edellyttämä pätevyys ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävien hoitamiseen. Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.”

Tehokkaan toiminnan edellytyksenä on, että hallitus koostuu riittävän monesta jäsenestä, joilla on monipuolinen ja toisiaan täydentävä osaaminen ja kokemus. Hallituksen jäsenen on paneuduttava yhtiön asioihin riittävästi ja myös kokousten ulkopuolella vaaditaan työpanosta muista toimista huolimatta. Molempien sukupuolien edustus monipuolistaa hallitusta. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010, 12.) Suosituksessa listaamattomille yhtiöille hallituksen monipuolisuus ja jäsenten resurssit on jaettu useampaan kysymyssarjaan, mutta samankaltaiset asiat nousevat esille. Listaamattomille yhtiöille ei ole vaatimusta molempien sukupuolien edustajistosta hallituksessa.

”Yhtiön on annettava hallitukselle riittävät tiedot yhtiön toiminnasta.”

Tehtäviensä hoitamista varten uusi hallituksen jäsen tulee perehdyttää yhtiön toimintaan ja hallitukselle on annettava tietoja yhtiöstä tehtäviensä hoitamiseksi. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2010, 13.) Tämä suositus on hyvin samankaltainen niin listayhtiöille kuin listaamattomille yhtiöille. Listaamattomien yhtiöiden suosituksessa kehoitetaan jakamaan informaatiota tasa-arvoisesti ja pohditaan riittävän perehdytyksen tasoa.

Listayhtiöiden hallintokoodissa on myös monia muita yksityiskohtaisia suosituksia koskien hallitusta. Osa niistä on listaamattomien yhtiöiden suosituksessa yhdistelty pieneksi palaksi suurempaa kokonaisuutta tai ne puuttuvat siitä kokonaan. Listayhtiöiden on esimerkiksi ilmoitettava hallituksen kokousten määrä sekä valittava hallituksen jäsenet yhtiökokouksessa ja vain vuodeksi kerrallaan. Listaamattomien yhtiöiden suosituksessa näitä asioita ei oteta esiin lainkaan. Lisäksi listayhtiöiden hallintokoodissa on suositukset hallituksen jäsen ehdokkaiden ilmoittamisesta osakkeenomistajille, jäsenten erityisestä asettamisjärjestyksestä, hallituksen jäsenistä ilmoitettavista tiedoista sekä kaksi eri

suositusta koskien hallituksen jäsenten riippumattomuutta. Viimeisimmäksi listayhtiöissä hallituksen jäsen veloitetaan antamaan pätevyytensä ja riippumattomuutensa todentavat tiedot. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010, 11–14.)

4.3 Kansainväliset suositukset hallinnoinnin kehittämiseksi

Yrityskulttuurit ovat hyvin erilaisia eri puolilla maailmaa, joten yhtenäisiä suosituksia hallinnoinnin kehittämiseksi on lähes mahdotonta antaa. Lindholm, Rasinaho ja Virtanen sivuavat teoksessaan (2004) maailmalla vallitsevia suosituksia ja niiden vaihtelevuutta. Jo Euroopassa tavat vaihtelevat paljon ja jopa Suomen ja Ruotsin välisissä suosituksissa on huomattavia eroja, joiden kuitenkin uskotaan kaventuvan tulevaisuudessa yhteisen pörssin vuoksi.

Maiden rajoja ylittäviä suosituksia on kuitenkin laadittu. Lindholmin ym. mukaan yksi esimerkki tällaisesta on Euroopan unionin komission laatima Action Plan, joka julkaistiin vuonna 2003. Action Plan sisältää ehdotuksia yhtiöoikeudellisiin säännöstöihin, joiden tavoitteena on helpottaa osallistumista yhtiökokouksiin yli maiden rajojen sekä lisätä yhtiökokoukseen ja yleiseen yhtiön toimintaan liittyvän informaation kulkua. Nämä ovat asioita, joista eri maiden ja erilaisten yrityskulttuurien on helppoa olla samaa mieltä, mutta yksityiskohtaisemmista seikoista on vaikeampi sopia. (Lindholm, Rasinaho, Virtanen 2004, 14.)

Selkeitä eroja maiden välillä on erityisesti yhtiökokoukseen ja osakkeenomistajan oikeuksiin liittyvissä asioissa. Lindholmin ym. mukaan Suomessa on totuttu, että hallituksen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa osakkeenomistajien toimesta. Suomessa hallituksen jäseneksi voidaan valita kuka tahansa toimintakelpoinen henkilö, joka ei ole konkurssissa. Ruotsissa ja Saksassa sen sijaan henkilöstön edustus yhtiön johdossa on yleisempää ja siihen liittyvä lainsäädäntö tiukempaa. Esimerkiksi Saksassa laki määrää, että kolmannes hallintoneuvostosta on henkilöstön edustajia, mikäli yhtiössä on yli 500 työntekijää. (Lindholm ym. 2004, 14.)

Ruotsissa annetut hallinnoinnin kehittämisen suositukset huomioivat osakkeenomistajien oikeuksia paremmin kuin Suomessa. Yhtiökokous ei ole saanut ansaitsemaansa merkitystä ja suositusten avulla tätä pyritään edistämään. Ruotsissa hallinnoinnin kehittämisen suositukseen on kirjattu 17 eri kohtaa, jotka koskevat yhtiökokousta ja osakkeenomistajien oikeuksia. Suomen suosituksessa yhtiökokousta koskevia kohtia on vain neljä. Ruotsissa osakkeenomistajien rooli on vakiintuneempi kuin Suomessa ja he ovat yhtiökokouksissa aktiivisia toimijoita. (Lindholm ym. 2004, 15.)

Eroavaisuuksista riippumatta, kaikille suosituksille on yhteistä se, että ne pyrkivät parantamaan avoimuutta sekä osakkeenomistajien oikeuksien käyttöä yhtiökokouksessa. Jo pelkästään lainsäädännöstä johtuen suositukset hallinnoinnin kehittämiseksi ovat hyvin erilaisia, mutta siitä huolimatta kansainvälinen Corporate Governance – kehitys näkyy myös suomalaisessa yhtiökokouksikäytännössä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2002 säädetty ”SOX – laki” vaikuttaa niihin suomalaisiin yhtiöihin, jotka toimivat Yhdysvaltojen arvopaperimarkkinoilla ja ovat listattuna Yhdysvaltain arvopaperipörssiä. SOX – laki on saanut Euroopassa paljon kritiikkiä, mutta silti sen voidaan sanoa toimineen

Corporate Governance – keskustelun suodattimena. (Lindholm ym. 2004, 86–87.) SOX eli Sarbanes-Oxley – lain tavoitteena on parantaa yrityksen julkaiseman informaation oikeellisuutta ja luotettavuutta. Lain määräykset käsittelevet muun muassa raportointia, tilinpäätöstietoja, tilintarkastajien vastuuta sekä sisäistä valvontaa. Laki sai alkunsa 2000-luvun alun tilinpäätöskandaaleista, jotka herättivät huolestusta sisäisen valvonnan tehottomuudesta sekä tilintarkastajien tarkkaamattomuudesta. (Ratsula 2009.)

4.4 Yhtiöjärjestys

Jokaisella osakeyhtiöllä on oltava yhtiöjärjestys, joka on osa perustamissopimusta. Yhdessä osakeyhtiölain kanssa yhtiöjärjestys muodostaa säännösten, jonka mukaan yhtiö toimii. Laissa ei ole määriteltä yhtiöjärjestyksen oikeudellista luonnetta, mutta sitä luonnehditaan yhtiön sisäiseksi laiksi tai säännöksi ja normeiksi (Helminen 2006). Osakeyhtiölaissa on vain muutama pakottava säädös yhtiöjärjestyksestä koskien, minkä johdosta yhtiöjärjestys voi olla hyvin suppea. Vapaaehtoisia määräyksiä voi kuitenkin olla useista eri asioista, kunhan ne eivät ole lain tai hyvän tavan vastaisia. (Immonen ja Nuolimaa 2007, 44.)

Lain mukaan yhtiöjärjestyksessä on aina mainittava yhtiön toiminimi, kotipaikka sekä toimiala. Mikäli yhtiö aikoo käyttää toiminimeään useampikielisenä, on jokainen niistä mainittava yhtiöjärjestyksessä. (Osakeyhtiölaki 2006, luku 2, § 3.) Lisäksi yhtiön tilikaudesta on määrättävä joko perustamissopimuksessa tai yhtiöjärjestyksessä, mutta uudelleenmainitseminen yhtiöjärjestyksessä ei ole haitaksi (Helminen 2006). Yhtiöjärjestyksestä voidaan muuttaa yhtiökokouksen määräenemmistön päätöksellä. Päätös on ilmoitettava viivytyksettä rekisteröitäväksi kaupparekisteriin, jotta sen voi panna täytäntöön (Osakeyhtiölaki 2006, luku 5, § 30).

Vapaaehtoiset määräykset voidaan jakaa ehdollisesti välttämättömiin, valinnaisiin sekä täydentäviin määräyksiin. Ehdollisesti välttämättömillä eli yhtiöjärjestykspakkoilla määräyksillä tarkoitetaan sellaisia määräyksiä, jotka ovat voimassa vasta kun niistä määrätään yhtiöjärjestyksessä. Esimerkiksi lunnastus- ja suostumuslausekkeet ovat tällaisia määräyksiä. Valinnaiset määräykset ovat niitä määräyksiä, joilla määrätään jotakin toisin kuin osakeyhtiölaissa oletetaan. Valinnaisella määräyksellä voidaan esimerkiksi määrittää yhtiön tarkoitukseksi palvelujen tuottaminen, kun olettamana on voiton tuottaminen omistajille. Täydentäviä määräyksiä ovat määräykset, joissa toistetaan laissa säädettyjä säännöksiä tai tarkennetaan lain säädöstä yksityiskohtaisemmaksi. (Helminen 2006.)

Yhtiöjärjestyksellä on suuri rooli itsesääntelyssä Corporate Governancea koskien. Itsesääntelysuositusten kanssa yhdessä yhtiöjärjestys vaikuttaa osakeyhtiön toimintaan sekä sitoo ja ohjaa yhtiön toimielimiä ja ulkopuolisia tahoja toimimaan hyvän hallinnoinnin kehittämiseksi sekä ylläpitämiseksi. (Helminen 2006.)

4.5 Osakassopimukset

Osakassopimus on yhtiön omistajien välinen sopimus, jossa säännellään heidän keskinäisiä suhteita sekä heidän oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan yhtiössä. Osakassopimus on tärkeä sijoituspääoman hallinnan instrumentti, jolla pyritään lisäämään vakautta ja ennustettavuutta yhtiössä sekä luomaan yhteiset pelisäännöt omistajien välille. Myös yhtiö voi olla sopimusosapuolena, jolloin siinä voidaan tietyissä rajoissa sopia yhtiön ja omistajien välisistä suhteista. Osakassopimus voi syntyä myös suullisesti, mutta se ei ole kovin yleistä eikä suositeltavaa. Osakassopimus velvoittaa vain sopimuksen osapuoliksi liittyneitä omistajia, toisin kuin yhtiöjärjestys, joka sitoo kaikkia. Osakassopimukseen ei myöskään liity viranomaiskontrollia, kuten yhtiöjärjestykseen, ja sopimus astuu voimaan tavallisimmin allekirjoitushetkellä. Osakassopimukset eivät ole julkisia asiakirjoja. (Hannula ja Kari 2007, 9–14.)

Osakeyhtiölaissa ei ole säädöksiä koskien osakassopimuksia. Osakassopimus voi koskea samoja asioita kuin yhtiöjärjestys, mutta yleisemmin se koskee asioita, joista ei ole määrätty yhtiöjärjestyksessä. Yhtiöjärjestys ja osakassopimus eivät saa olla keskenään ristiriidassa. Osakassopimukseen liittyy sopimusoikeuden yleiset periaatteet sekä sopimusvapauden periaate, eli sopimuksen rikkominen merkitsee sopimusrikkomusta, joka voi johtaa vahingonkorvausvelvollisuuteen ja sopimuksen purkuun. (Immonen ja Nuolimaa 2007, 51–53.)

Yksi tyypillisimpiä osakassopimuksella sovittava asia on Immosen ja Nuolimaan (2007, 52) mukaan yhtiön johdon kokoonpano, mikä käsittää hallituksen jäsenet sekä toimitusjohtajan. Heitä koskien voidaan sopia toimikausista, valintamenettelyistä sekä kiintiöistä eri osakasryhmille. Toinen tyypillinen osakassopimusasia on yhtiön asioiden hoidon ja liiketoiminnan suuntaviivat, millä tarkoitetaan esimerkiksi sopimusta hyvän liiketavan noudattamisesta, toiminnan tunnuslukumittareita tai kieltoa kilpailla yhtiön liiketoiminnan kanssa. Näiden lisäksi voidaan sopia päätöksentekoon, varojen jakamiseen sekä tilintarkastukseen liittyvistä asioista. (Immonen ja Nuolimaa 2007, 52.) Osakassopimukset ovat yleisiä yhtiöissä, joissa on osakkaana pääomasijoittaja (Hannula ja Kari 2007, 14).

5 TUTKIMUSTARVE JA AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA

Hallitustyöskentelyn kehittämisestä ja arvioinnista on puhuttu vasta parin vuosikymmenen ajan. Tämän ajanjakson myötä omistajat ovat alkaneet asettaa hallituksille vaatimuksia ja muodostaa ulkoisia paineita parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Erityisesti ammattimaiset sijoittajat tuovat mukanaan hallitukselle täysin uusia vaatimuksia, yksi esimerkki siitä on hallituksen toiminnan arviointi. Usein sijoittajat edellyttävät saavansa kerran vuodessa tietoonsa hallituksen arvioinnista saadut tulokset. (Hirvonen ym. 2003, 304.)

Hallituksen toiminnan arviointia ei ole virallisesti säädelty, vaan se voi olla hyvin vapaamuotoista. Hirvonen ym. esittävät teoksessaan (2003), että arvioinnin tulisi tapahtua kirjallisesti, sillä se on vapaata keskustelua helpompaa hyödyntää. Arviointi voidaan toteuttaa lomakkeilla tai haastattelemalla. Lomakkeita käytettäessä koko hallitus voidaan arvioida yhdellä lomakkeella tai jokaisesta jäsenestä ja puheenjohtajasta voidaan täyttää oma lomakkeensa. Lomakkeet ovat yleensä väittämömuodossa ja käytössä on usein arviointiasteikko 1-5 sekä mahdollisuus vapaille sanallisille kommentteille vastauksen tarkentamiseksi. Mikäli koko hallitusta arvioidaan yhdellä lomakkeella, on puheenjohtajan arvioinnille hyvä valita muutama oma väittämä. Sanalliset kommentit ovat tässä tapauksessa tärkeitä, sillä niiden myötä voi paljastua yksittäisen jäsenen epäammattimainen käyttäytyminen. (Hirvonen ym. 2003, 307–310.)

Henkilökohtainen arviointi on tehokkain, mutta vaativin arvioinnin toteutustapa. Henkilökohtaisessa arvioinnissa arvioitava jäsen saa palautetta omasta toiminnastaan ja voi sen avulla parantaa suoritustaan. Hirvosen ym. mukaan kansainvälisen kokemuksen perusteella voidaan todeta, että hyvin toimivat hallitukset pitävät henkilökohtaista arviointia hyvänä tapana, kun taas huonot hallitukset vastustavat sitä. Haastattelemalla suoritettava arviointi on suuritöisin, mutta se voi antaa enemmän informaatiota kuin pelkät lomakkeet. Haastattelun voi suorittaa esimerkiksi konsultti tai hallituksen puheenjohtaja, kunhan varmistetaan, etteivät puolueelliset näkemykset vaikuta lopputulokseen. (Hirvonen ym. 2003, 309–310.)

Arviointiprosessin toteuttaminen alkaa siitä hetkestä, kun arviointi on päätetty suorittaa. Ensimmäisellä arviointikerralla arvioijan suositellaan olevan ulkopuolinen taho, joka omaa kokemusta arvioinnin toteuttamisesta. Jatkossa arviointi voidaan suorittaa omin voimin, esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan, hallituksen sihteerin tai nimitysvaliokunnan toimesta. Kun arvioinnin tekijä on tiedossa, on päätettävä käytettävästä menetelmästä. Laajasti omistetuissa yrityksissä suositellaan käyttämään henkilökohtaista arviointia, sillä se on hyvä lähtökohta hallituksen kokoonpanon suunnitteluun. Muutoin voidaan vuorotella menetelmien suhteen; välillä henkilökohtaista ja välillä lomakearviointia käyttäen. Erityisen hankaliin tilanteisiin suositellaan kuitenkin aina käytettäväksi henkilökohtaista arviointia. Arviointiprosessi on myös syytä esitellä ja muokata haluttuun muotoon hallituksessa. Pienemmissä vakaisissa yhtiöissä arviointi voidaan toteuttaa hallituksen kokouksen yhteydessä, jolloin jäseniä pyydetään perehtymään arviointilomakkeeseen etukäteen. Kokouksessa käydyn keskustelun ja kehitysehdotusten perusteella laaditaan yhteenveto arvioinnista. (Hirvonen ym. 2003, 310–311.)

Tulosten yhteenveto on arvioinnin tärkein vaihe ja siihen on varattava riittävästi aikaa. Arviointimenetelmästä riippuen, tulokset jaetaan joko koko hallitukselle tai käsitellään jäsenen, puheenjohtajan ja arvioijan kesken. Suuntaa-antavampi yhteenveto esitellään jokatapauksessa koko hallitukselle. Parhaimmillaan arvioinnin seurauksena syntyy vilkas keskustelu tuloksista ja niihin liittyvistä kommentteista, mikä taas parhaimmillaan johtaa hallituksen kehitysehdotusten kirjaamiseen ja niiden täytäntöönpanoon. (Hirvonen ym. 2003, 311.)

Seuraavissa luvuissa käsittelen aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia; Keskuskauppakamarin PK-hallitusbarometriä sekä Kuokkasen Tapion väitöskirjatutkimusta. Mainittuja tutkimuksia käsittelen melko laajasti, koska aion käyttää niitä apuna omien tulosteni analysoinnissa. PK-hallitusbarometrissa saan paljon vertailukohtia omiin haastattelutuloksiini ja Kuokkasen väitöskirja antaa kattavaa informaatiota koskien ulkopuolisia jäseniä, joiden osuus hallituksen toiminnassa on luultua tärkeämpi. Aiempien tutkimusten läpikäynnin jälkeen perustelen oman tutkimusaiheeni valintaa tarkemmin.

5.1 Pk-hallitusbarometri

Keskuskauppakamari toteuttaa alueellisten kauppakamarien kanssa vuosittain PK-hallitusbarometrin, joka on valtakunnallinen kyselytutkimus yrityksille. Tutkimuksella selvitetään, miten suhdannevaihtelut vaikuttavat yritysten toimintaan ja hallitustyöskentelyyn sekä miten yritysten hallinnointi ja ohjaus ovat kehittyneet. Viimeisin tutkimus on tehty tämän vuoden tammi-helmikuun vaihteessa ja siinä selvitettiin erityisesti PK-yritysten ajankohtaisia toimenpiteitä ja suunnitelmia. Kyselyyn vastasi noin 1200 yhtiön edustajaa. (Keskuskauppakamari 2015, 1.)

Hallitusta ja hallinnointia käsitellään tutkimuksessa usein eri kysymyksin. Suurin osa yrityksistä on vastannut laskusuhdanteen vaikuttaneen jollain tapaa hallitustyöskentelyyn. Kolmasosa vastaajista ilmoitti joutuneensa tekemään sopeuttamistoimia, josta yleisin toimenpide oli yrityksen strategian päivitys. Hallituksen tärkeiksi ominaisuuksiksi mainittiin kyky tukea johdon työtä sekä kyky keskittyä oikeisiin asioihin ja viedä niitä määrätietoisesti eteenpäin. Kykyä ottaa oma-aloitteisesti asioita esille ja käyttää informaatiota hyväkseen pidettiin tärkeinä ominaisuuksina, mutta niiden osalta hallituksilla olisi vielä parannettavaa. (Keskuskauppakamari 2015, 2.)

Hallitustyöskentelyn arvioinnin ja kehittämisen haasteena on edellisten vuosien tapaan informaation hankkiminen, hyödyntäminen ja asioiden oma-aloitteinen käsittely. Hallituksen jäsenien rooli nähdään talouden valvojana ja strategian laatijana. Jäsenien odotetaan myös haastavan ja sparraavan yhtiön johtoa sekä uudistavan ja kehittävän yhtiötä. (Keskuskauppakamari 2015, 2.)

PK-hallitusbarometrissa tuodaan esiin myös selkeitä hallituksen työskentelyn arviointiin liittyviä seikkoja. Pääosin hallitusten kokoukset koetaan hyvin valmisteltuina ja hallituksen ajankäytön koetaan olevan oikeassa suhteessa asioiden tärkeyteen. Kuitenkin, keskittyminen strategiatyöhön ja tulevaisuuden suunnitteluun koetaan toisinaan riittämättömänä. Jäsenten toivottaisiin myös valmistautuvan kokouksiin paremmin. Hallitustyöskentelyään kehittääkseen lähes puolet vastaajista ilmoittikin itsearvioinnin olevan yleinen käytäntö, mutta vain kolmannes vastaajista toteuttaa arvioinnin vuosit-

tain. Kyselyn tulosten mukaan arvioinnit toteutetaan pääosin itse eikä ulkopuolisten arvioijien toimesta. Hallituksen arvioinnin tuloksia käytetään toimintatapojen parantamiseksi, eikä niinkään hallituskokoonpanon kehittämiseksi. (Keskuskauppakamari 2015, 3.)

Tämän vuotisessa kyselyssä selvitettiin, että noin puolella (51 %) vastanneista yrityksistä on hallituksessa ulkopuolisia jäseniä, kun kaksi vuotta aiemmin luku oli 55 %. Ulkopuoliset jäsenet ovat usein jonkin osa-alueen asiantuntijoita, hallitustyön ammattilaisia tai toimialan asiantuntijoita. Vastaajista 14 % suunnittelee täydentävänsä hallitustaan ulkopuolisilla jäsenillä. Ulkopuolisiin jäseniin ollaan tyytyväisempiä kuin aikaisempina vuosina, mutta siitä huolimatta kolmasosa vastanneista ei edes harkitse ulkopuolisten jäsenien hankkimista. (Keskuskauppakamari 2015, 4.)

5.2 Ulkopuolisten jäsenten merkitys hallituksessa

Tapio Kuokkanen tutkii väitöskirjassaan (2011) perheyriksen hallitustyöskentelyä. Kuokkanen etsii vastausta siihen, miten hallitus toimii ja työskentelee ”sisältä päin”, kun taas aiemmat tutkimukset kuvaavat hallitusta ulkoa päin. Kuokkanen toteutti tutkimuksensa osallistumalla kohdeyrityksen hallituksen kokouksiin ja myöhemmin haastatteleamalla hallituksen jäseniä ja yrityksen johtoa. (Kuokkanen 2011, 6.) Väitöskirja käsittelee hallitustyöskentelyä monesta eri näkökulmasta. Perehdyin kirjaan etsien yhtäläisyyksiä PK-hallitusbarometrissä tutkittuihin seikkoihin sekä sellaisiin asioihin, jotka tulevien haastattelujeni kannalta ovat olennaisimpia.

Kuokkasen tutkiman yrityksen hallituksella on aina ollut suuri rooli johtamisjärjestelmässä. Yrittäjäperheen edustajat ovat johtaneet yritystä pääosin hallitustyöskentelyn kautta, sillä heillä on ollut samanaikaisesti muitakin yrityksiä johdettavanaan. Toimitusjohtaja on vuosikymmenten ajan ollut ulkopuolelta palkattu ammattijohtaja. Hallituksessa on ollut ulkopuolisia jäseniä jo vuodesta 1974 alkaen ja heidät on valittu kulloinkin tarvittavan osaamisen perusteella, viimeisimpinä osaamisalueina ovat asiakastoimialojen ja kansainvälisen toiminnan tuntemus. (Kuokkanen 2011, 141.)

Hallituksen valinta voi olla useamman sidosryhmän yhteistyön tulos, mutta perheyriksessä, jossa koko omistus on yrittäjäperheellä, hallituksen valinta on omistajaperheen käsissä. Hallituksen jäsenten roolit, odotukset ja osaaminen ovat erilaisia ja parhaimmillaan ne muodostavat pätevän hallituskokoonpanon. (Kuokkanen 2011, 142.)

Valituilla ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä on ollut jokin erityisosaamisalue hallussaan, vaikka toimialatuntemus olisikin karttunut vasta heidän työskennellessään hallituksessa. Erityisosaamista on voinut olla esimerkiksi talouden, johtamisen tai teollisen tuotannon osaaminen. Hallituksen jäsenten vaihtamisella ja uusien erityisosaajien hankkimisella on vastattu yrityksen kasvun kansainvälistymisen onnistumiseen. Tällä hetkellä jäsenten valinnassa tärkeimpinä kriteereinä ovat tulevaisuudessa tarvittava kokemus ja osaaminen eli ammatilliset perusteet. (Kuokkanen 2011, 142–143.)

Hallituksen omistajajäsenet ja ulkopuoliset jäsenet tapaavat pääsääntöisesti vain hallituksen kokouksissa. Omistajajäsenet kantavat vastuun, asettavat tavoitteet ja tekevät päätökset loppujen lopuksi.

Ulkopuoliset jäsenet sen sijaan ovat, kuten aiemminkin on mainittu, erityisasiantuntijoita. Kokouksissa kaikki saavat puheenvuoron, niin omistajajäsenet kuin ulkopuoliset jäsenetkin. Kuokkanen kertoo havainneensa ulkopuolisten jäsenten arkailevan, sillä he epäilevät antamansa lisäarvon riittävyyttä. Kokoukseen osallistuessaan Kuokkanen myös huomasi omistajajäsenten olevan huomattavasti enemmän äänessä, vaikka kaikki jäsenet saivatkin sanoa mielipiteensä ja vaikuttaa päätöksentekoon. Ulkopuolisten jäsenten rooli on selkeästi olla asiantuntijoina, sparraajina ja kyseenalaistajina. (Kuokkanen 2011, 145.)

Haastatteluissa tuli ilmi, ettei toimiva johto ollut havainnut dominoivansa keskustelua hallituksen kokouksissa niin selkeästi. Omistajat yllättyivät ja haluavat jatkossa kiinnittää tähän enemmän huomiota. Ulkopuoliset jäsenet kokivat myös johdon hallitsevan keskustelua, mutta eivät pitäneet sitä epätasa-arvoisena, sillä omistajajäsenillä on enemmän tietoa yrityksen tilanteesta sekä informaatiota jaettavanaan. Ulkopuolisten jäsenten hiljaisempi osallistuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät he osallistuisi kokouksiin riittävän hyvin tai toimisi asemassaan tarpeeksi tehokkaasti. He seuraavat keskustelua tarkasti ja esittävät kyseenalaistavia kysymyksiä, kommentoivat ja ehdottavat uusia näkökulmia. (Kuokkanen 2011, 147–167.) Kohdeyrityksen ulkopuoliset jäsenet toimivat juuri niin kuin PK-hallitusbarometrin (2015) tulosten mukaan ulkopuolisten jäsenten odotetaan toimivan. Kuokkasen tutkimuksen seurauksena hallitus ja omistajat saivat itsestään eräänlaisen arvion, jonka avulla he voivat tulevaisuudessa kehittää kommunikointitaitojaan kokouksissa.

5.3 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Työni tavoitteena on selvittää listaamattomien yritysten hallituksen arviointia. Aiemmat tutkimukset käsittelevät asiaa melko vähän ja pintapuolisesti, sen vuoksi tutkimukseni tavoitteena on perehtyä arviointiin käytännössä. Työlläni ei ole toimeksiantajaa, mutta ideoinnissa sain yhteistyöapua Kuopion alueen Kauppakamarilta sekä haastatteluvaiheessa muutamilta yrityksiltä. Samankaltaista tutkimusta, jossa perehdyttäisiin yritysten hallituksen arviointiin, ei ole tehty aiemmin. Työni voi olla hyödyksi yrityksille, joilla hallituksen toiminnan arviointi ontuu tai se halutaan ottaa vasta käyttöön.

Hallituksen toiminnan arviointia hyödynnetään yrityksen sisällä ja jokaisella yrityksellä on omat tapansa toimia. Tämän vuoksi tutkimustietoa itsearviointista on saatavilla vähän. Tutkimukseni ja haastatteluiden avulla etsin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Kuinka hallituksen toimintaa arvioidaan ja kuinka se toteutetaan käytännössä?
- Kuinka arvioinnin tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä?

5.4 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. Tarkoituksena ei niinkään ole todentaa jo olemassa olevia asioita vaan löytää tai paljastaa tosiasioita. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja sen vuoksi on mahdollista löytää monensuuntaisia

suhteita. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa sekä se, että ihmistä suositaan tiedonlähteenä. Tutkimuksen lähtökohdista ei ole hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan usein tarkoituksenmukaisesti ja tyypillisesti tutkimussuunnitelma muovautuu lopulliseen muotoonsa vasta tutkimuksen edetessä. Viimeiseksi, laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimustapausten käsitteleminen ainutlaatuisina ja tutkimustuloksia analysoidaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 157–160.)

Haastattelu on yksi käytetyimpiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ja sen käyttö on lisääntynyt paljon. Joustavana menetelmänä haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimustilanteisiin ja suoran vuorovaikutuksen ansiosta keskustelua on mahdollista ohjata oikeaan suuntaan haastattelutilanteessakin. Haastattelussa voi tulkita haastateltavan ilmeitä ja eleitä ja näin saada vastauksiin lisää ymmärrystä sekä merkitystä. Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi usein siksi, että haastateltavan halutaan tuovan asioita esille mahdollisimman vapaasti. Syynä voi olla myös se, että saatavat vastaukset voivat antaa viittauksia moniin eri suuntiin ja sen vuoksi halutaan mahdollisuus selvittää vastauksia ja syventää saatuja tietoja. Tarpeen mukaan lisäkysymyksillä voidaan pyytää perusteluja tietyille mielipiteille tai toimintatavoille. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 13–14.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jolla tarkoitetaan sitä, että teema-alueet eli aihepiirit ovat valmiina, mutta tarkat kysymykset sekä niiden järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 2007, 203).

Opinnäytetyöni kohdalla oli alusta saakka selvää, että toteutan kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelun. Itselläni olisi ollut enemmän varmuutta kyselytutkimuksen toteutukseen, koska sitä olen harjoitellut luennoilla, mutta mietinnän jälkeen koen, että teemahaastattelut ovat paras vaihtoehto. Tutkimusjoukkoni on pieni, sisältäen vain muutaman osanottajan ja sen vuoksi haastattelujen avulla saan enemmän ja kattavammin tietoa kuin kyselylomakkeella. Myös Hirsjärvi ja Hurme toteavat teoksessaan (2000, 36), että haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida osallistujia sekä tavoittaa suurempi edustajuus. Koen, että kyselylomakkeen analysointi olisi ollut helpompaa, mutta kyselyn levikin olisi pitänyt olla huomattavasti suurempi, jotta olisin saanut hyödyttävän määrän vastauksia. Kyselyt hukkuvat helposti sähköpostiin eikä niihin viitsitä vastata.

Haastateltavat henkilöt ovat merkittävien pohjois-savolaisten yritysten edustajia ja heidät on valittu satunnaisesti. Oikeastaan ainoa rajaava tekijä oli se, että yritys on listaamaton, mutta kuitenkin koluokaltaan melko suuri. Suurin osa haastatteluista toteutettiin henkilökohtaisesti, mutta yksi haastattelu käytiin puhelimitse kiireisen aikataulun vuoksi. Haastateltavista osa oli yritysten toimitusjohtajia, mutta mahtui joukkoon myös yksi hallituksen puheenjohtaja. Haastateltavien määrän pidin pienimmässä mahdollisessa aikataulujen vuoksi. Mikäli haastatteluja olisi ollut enemmän, olisin varmasti saanut uudenlaisia ja tutkimustani monipuolistavia näkökulmia, mutta oman aikatauluni ja tutkimukseni laajuuden huomioon ottaen, oli tämä määrä sopiva.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen yhdistetään usein saturaation eli kylläntymisen käsite. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa ja tämän myötä aineiston voi todeta olevan riittävä. Kuitenkin, tutkijan omasta osaamisesta riippuu se, kuinka paljon hän voi löy-

tää uusia näkökulmia. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetään usein myös ainutlaatuisuuden piirre, mikä ei kuitenkaan tue saturaatioajattelua. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä yleistettäviä päätelmiä, mutta taustalla on ajatus siitä, että merkittävät seikat jossakin tietyssä ilmiössä toistuvat myös yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

Omassa työssäni en ole käyttänyt saturaatiota ohjenuoranani. Kuten aiemminkin totesin, uskon, että olisin saanut uudenlaisia vastauksia ja toimintatapoja, mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän. Uskon kuitenkin siihen, että pienelläkin haastateltavien määrällä saan selville perusseikkoja, jotka jollain tapaa toistuvat muissakin yrityksissä. Toimintatavat eivät missään yhtiössä ole samanlaisia eikä tutkimukseni tarkoitus ole saada yleistettäviä tuloksia.

5.5 Haastattelukysymysten asettelu

Haastattelurunko koostuu taustatiedoista sekä kolmesta varsinaisesta teemasta; hallituksen toiminnan arviointi ja sen toteuttaminen, arvioinnin hyödyntäminen sekä arvioinnin kehittäminen tulevaisuudessa. Kaikki teemat liittyvät toisiinsa hyvin tiukasti. Haastattelurunkoon listasin teemojen lisäksi esimerkkikysymyksiä, joiden avulla keskustelua voi ohjata oikeaan suuntaan, mutta niistä huolimatta haastateltavalla on vapaus asetella vastauksensa haluamallaan tavalla. Haastatteluteemat esimerkkikysymyksineen ovat liitteessä 1.

Taustatietojen kartoittamisella haastattelun alussa selvitän perusseikkoja yrityksestä. Yhtiön taustojen, kuten perustamisen, toiminnan kehittymisen ja henkilöstön määrän perusteella saan luotua suuntaa antavan kehysten siitä, minkä kokoluokan yrityksiä tutkimukseni käsittelee. Perustietoja yrityksistä olen jonkin verran lukenut internetistä jo ennen haastatteluja, mutta ei ole haitaksi kysyä niitä myös haastateltavilta itseltään, he osaavat varmasti kertoa yhtiön taustoista kaikkein oleellimmän. Yhtiön toimielimistä kysymällä pyrin kartoittamaan onko yrityksissä hallituksen lisäksi muita avustavia toimielimiä, kuten erilaisia valiokuntia. Tähän saamani vastaukset ohjaavat minua laajentamaan teoretietojani, mikäli toimielimiä, joita en ole työssäni aluksi käsitellyt, yrityksistä löytyy. Seuraavaksi selvitän hallituksen jäsenten määrää, ulkopuolisten jäsenten määrää tai ylipäättään heidän olemassaoloa. Aiempia tutkimuksia läpikäydessäni, ulkopuoliset jäsenet nousivat esiin niin PK-hallitusbarometrissa (2015) kuin Kuokkasen väitöskirjassakin (2011), jonka vuoksi uskon, että mahdollisten ulkopuolisten erityisosaajien rooli voi hallituksen toiminnan arvioinnissa olla hyvinkin tärkeässä roolissa. Kysyn myös, kuinka usein hallituksen jäsenet vaihtuvat vai vaihtuvatko käytännössä lainkaan. Viimeisimpänä kysyn toimitusjohtajan osallistumisesta hallituksen kokouksiin sekä tapaamiseen hallituksen puheenjohtajan kanssa. Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan väliset tapaamiset nousevat esiin myös PK-hallitusbarometrin (2015) tuloksissa ja osa haastateltavistani on yritysten toimitusjohtajia. Vaikka vastauksilla ei suurta merkitystä ole muun tutkimuksen kannalta, saan sen avulla itselleni lisää ymmärrystä asiaa kohtaan.

Ensimmäinen varsinainen teema keskittyy hallituksen toiminnan arviointiin ja toteuttamiseen. Alkuun on tietenkin syytä selvittää arvioidaanko hallituksen toimintaa lainkaan. Oletukseni on, että tämän kokoluokan yrityksissä, mitä haastateltavat edustavat, on arviointi käytössä. Teeman puitteissa aion

myös selvittää kuka arvioinnin toteuttaa ja miten se toteutetaan. Toteuttamistavalla haen yksinkertaisia vastauksia esimerkiksi siihen, onko arvioija jokin ulkopuolinen taho, toteutetaanko arviointi haastatellen vai kyselylomakkeella ja arvioidaanko hallitusta kokonaisuutena vai jokaista jäsentä henkilökohtaisesti. Näiden lisäksi selvitän, kuuluuko hallituksen toiminnan arviointi jokavuotisiin toimenpiteisiin vai toteutetaanko se silloin tällöin. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010) nimittäin edellyttää vuosittaista arviointia hallitustyöskentelyn tehokkuuden parantamiseksi. Kysyn myös esimerkkejä asioista, jotka ovat arvioinnin kohteena. Yksi arvioinnin kohde voisi olla hallituksen päätösten dokumentointi; kirjataanko pöytäkirjaan vain päätösten sisältö vai kirjataanko siihen myös asioiden tautoja. Dokumentoinnin taso on tiukasti liitoksissa hyvään hallinnointitapaan ja avoimeen viestintään.

Toinen teema käsittelee arvioinnin hyödyntämistä. Tämän teeman myötä toivon saavani konkreettisia esimerkkejä siitä, mihin arvioinnin tuloksia käytetään ja kenen toimesta se todellisuudessa tapahtuu. En kuitenkaan oleta saavani hyvin syvällisiä ja perinpohjaisia selontekoja, ettei haastateltavien tarvitse pelätä strategisten linjaustensa paljastumista. Eräs haastatteluehdokas ilmaisi huolensa salsapidosta jo ensimmäisellä yhteydenottokerralla ja sen vuoksi haastattelussa on tarkoitus saada sellaista tietoa, jonka voin myös huoletta kirjoittaa työni tuloksiin.

Viimeinen eli kolmas teema on arvioinnin kehittäminen tulevaisuudessa. Teeman puitteissa on tarkoitus keskustella vaihtoehtoisista toimintatavoista tai niiden muuttamisesta, joiden avulla arvioinnista voisi saada vielä enemmän hyötyä yritykselle. Kysyn myös haastateltavien mielipidettä siihen, tulisiko arvioinnin yleistyä myös pienemmissä yrityksissä tai uskovatko he näin käyvän tulevaisuudessa. Tämän viimeisen teeman avulla on hyvien vastausten ja kunnan keskustelun myötä mahdollisuus laatia kehitysehdotuksia arvioinnin kehittämiseksi sekä esittää jatkotutkimustarpeita.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään haastatteluista ja niissä saatuja vastauksia teemoittain. Teemat, joiden ympärille haastattelut rakentuivat, ovat hallituksen toiminnan arviointi ja sen toteuttaminen, arvioinnin hyödyntäminen sekä arvioinnin kehittäminen tulevaisuudessa. Tutkimukseen haastateltiin neljän eri pohjois-savolaisen yrityksen edustajaa. Jotta haastateltavat henkilöt ja heidän edustamansa yritykset pysyisivät nimettöminä, käytetään niistä nimityksiä yritys A, H, M ja T. Haastatteluiden tuloksia vertaan Keskuskauppakamarin PK-hallitusbarometriin (2015) ja tulosten esittelyn apuna käytän lainauksia haastatteluista.

6.1 Taustatiedot

Haastattelut aloitettiin taustatietojen kartoittamisella, minkä avulla sain tarkemman käsityksen yrityksen toiminnasta. Tarkoitukseni oli myös näiden tietojen avulla kuvata yritysten kokoluokkaa sekä toimintaa. Yksi haastatteleistani henkilöistä oli hallituksen puheenjohtaja ja loput yritysten toimitusjohtajia. Kaikki olivat miehiä. Haastattelut toteutettiin syys-lokakuun 2015 aikana. Henkilöstömäärältään yksi yrityksistä oli huomattavasti suurin, henkilöstöä löytyi reilut 200. Muut sen sijaan olivat 10–50 henkilön yhtiöitä. Kolme neljästä haastateltavasta mainitsi myös liikevaihdon, joka vaihteli 3-15 miljoonan euron välillä. Kotimaan lisäksi yritykset toimivat Venäjällä, Puolassa, Aasiassa sekä Pohjoismaissa ja Baltiassa.

Kaikissa neljässä yhtiössä toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan tehtäviä hoitaa eri henkilö. Kaikissa yhtiöissä on siis myös toimitusjohtaja, mutta ei sen pienempiä toimielimiä, kuten hallituneuvostoa tai hallitusta avustavia valiokuntia. Johtoryhmätyöskentely toimitusjohtajan apuna sen sijaan oli yleistä.

Hallituksen koko vaihtelee kolmesta seitsemään jäseneseen. Toimitusjohtaja osallistuu jokaisen yhtiön hallituksen kokouksiin. Jokaisessa hallituksessa on myös ulkopuolisia jäseniä, joiden määrä vaihteli yhdestä kolmeen. Hallituksen jäsenenä ovat yhtiön pääomistajat sekä ulkopuolisina jäsenenä eri alojen asiantuntijoita. Tämän vuoksi hallituksen jäsenyys ei välttämättä vaihdu vuosittain, vaan käytännössä silloin, kun asiantuntijuuteen kaivataan muutosta. Ulkopuolisia jäseniä pidettiin tärkeänä lisäarvon tuottajana asiantuntijuutensa ansiosta ja heidän puolueetonta näkemystään arvostetaan.

Tämän vuoden PK-hallitusbarometrin mukaan ulkopuolisia hallituksen jäseniä on noin joka toisessa yrityksessä. Haastattelemissani yrityksissä oli kaikissa hallituksissa ulkopuolisia jäseniä erityisosaamisensa takia, joka PK-hallitusbarometrissakin todetaan yleisimmäksi syyksi ulkopuolisten mukanaololle. (Keskuskauppakamari 2015, 4.) Kauppakamarien tutkimuksen linjaa noudattaen, kaikki yritykset olivat erittäin tyytyväisiä ulkopuolisiin jäseniinsä sekä heidän ammattitaitoonsa.

”No meillä on tällä hetkellä (hallituksessa) 7 henkeä eli 3 ulkopuolista jäsentä ja sitten loput on omistajakuntaa olevia perheenjäseniä. No kyllähän se on vaihtuva ja elävä elin tietysti siinä mielessä, mutta tällä hetkellä hyvin voimakkaasti ulkopuoliset jäsenet liittyy tuotanto-osaamiseen, talous-

osaamiseen ja juridiikan osaamiseen. Että aina muutaman vuoden kerrallaan.” (Hallituksen puheenjohtaja H.)

6.2 Hallituksen toiminnan arviointi ja sen toteuttaminen

Ensimmäisen varsinaisen teeman tarkoituksena oli selvittää arvioidaanko hallituksen toimintaa listaamattomissa osakeyhtiöissä. Mikäli toimintaa arvioidaan, selvitetään kuka sen toteuttaa, miten ja milloin. Teeman tavoitteena oli saada konkreettista, jopa pikkutarkkaa, informaatiota arvioinnin toteuttamisesta. Pikkutarkalla informaatiolla tarkoitan mahdollisen arviointilomakkeen rakennetta sekä mahdollista arviointiasteikkoa. Jos hallituksen toimintaa ei arvioitu, pyydettiin asiaan perusteluja. Perustelujen lisäksi selvitin, onko arvioinnin käyttöönotolle joitain konkreettisia esteitä. Tavoitteena oli myös selvittää, mikäli käytössä on jokin epävirallinen arviointi, kuinka se toteutaan.

Haastatteluissa selvisi, ettei hallituksen toiminnan arviointi ole yleistä. Vain yksi haastatteleistani henkilöistä kertoi heidän arvioivan hallituksen toimintaa. Haastateltava edusti suurinta yrityksistä. Haastateltava kyllä myönsi, että arviointi on vielä kehitysasteella, mutta se toteutetaan vuosittain sisäisenä arviointina. Ajankohtana on tilikauden loppu.

”Kyllä eli meillä on kerran vuoteen tavallaan semmonen yhteinen palaveri, missä tiettyjä mittareita on hallituksen suoriutumiseen katottu. Se on vielä, vois sanoo, että pikkasen ehkä vielä lapsen kengissä oleva, mutta koko ajan hallitustyöskentelyä kehitetään. Itse olen ollu vasta vuoden tässä hallituksen puheenjohtajan roolissa ja meillä hallitus oli aikasemmin, niinku perheyhtiössä monesti, ni vähän semmonen omistajakeskeinen enemmänki, että työkaluja ei ollu ja itse oon lähteny niitä pikkuhiljaa kehittää. -- arvioidaan sieltä hyvin sitä jokaisen hallituksen jäsenen omaa työskentelyä sitten itsenäisesti, että jokainen sitten vuoden lopussa vähän kertailee ja miettii, että mitä lisäarvo tavallaan yhtiöön on tuonu.” (Hallituksen puheenjohtaja H.)

Yritys H:n hallituksen toiminnan arvioinnissa ei käytetä virallisia lomakkeita, vaan arviointi on haastatteluun suuntautuva. Hallituksen puheenjohtajan mukaan, jokainen jäsen kuitenkin valmistautuu arviointiin tekemällä hieman muistiinpanoja ja valmistautumalla tilanteeseen etukäteen. Keskusteluissa keskitytään siihen, mitä jokainen jäsen voisi omalta osaltaan tehdä paremmin tehtäviensä hoitamiseksi. Ulkopuolisten jäsenten osalta ajankäyttö sekä asiantuntijuuden tuoma lisäarvo ovat suuressa roolissa keskusteluissa. Kokonaisuudessaan arviointikeskustelut koetaan hallitusta sparraavana ja motivoivana toimintatapana. Vaikka arviointi on vielä alkutekijöissään ja harjoittelun alla, on sen huomattu toimivan tehokkaana ajatusten vaihdon välineenä varsinkin ulkopuolisten jäsenten kanssa.

Loput haastatteleistani yrityksistä eivät arvioi hallituksen toimintaa. Kaikki kolme haastateltavaa kuitenkin vastasivat, että käytössä on pikemminkin epävirallinen keskustelu, mikäli tarve vaatii. Syy siihen, miksi hallituksen toimintaa ei arvioida, on arvioinnin kokeminen tarpeettomaksi. Toimitusjohtaja A totesikin, että mikäli olisi ongelmia, olisi varmasti arviointikin käytössä.

”Mä ehkä sanosin kaksi syytä: arviointia voi tehdä monella tavalla ja se tapa vaikuttaa siihen kuinka raskasta se on ja versus se, mitä siltä halutaan. Tämmösessä yhtiössä varsinaista ulkopuolista tai byrokraattista arviota ei tarvita sen takia, että vakuutettas omistajat tai asioista kaukana oleva johto tekemään jotain asioita, koska tässä ollaan itse läsnä. Esteitä muutoksen tekemiselle ei ole. Jos asiat ei toimi, niihin voidaan puuttua, kun ne havaitaan ja ne voidaan muuttaa ja korjata. Tarvetta varsinaiselle, jos arviointi nähdään suunnitelmallisena ja toistuvana, niin sellasta tarvetta ei ole.” (Toimitusjohtaja M.)

Yritysten hallitukset ovat pieniä, muutaman henkilön hallituksia. Hallituksen jäseniin kuuluu pääomistajia sekä yksi tai kaksi ulkopuolista jäsentä. Koska kyseessä on pieni hallitus, jossa omistajat ovat koko ajan läsnä, ei tarvetta arvioinnille nähdä. Omistajat ovat jatkuvasti arvioimassa toimintatapojen sujuvuutta sekä ulkopuolisten jäsenten asiantuntijuutta. Missään suosituksessa tai ohjeistuksessa ei ole määräyksiä listaamattomien yhtiöiden hallituksen arvioinnille, Keskuskauppakamari on antanut vain suosituksensa (2006b) sen toteuttamiseksi. Toimitusjohtajat myönsivät avoimesti, että mikäli asiat hallituksessa eivät toimi, niihin puututaan.

”Joko niistä ulkopuolisista jäsenistä on meille hyötyä tai ei ole ja silloin ne vaihdetaan. Siinä ei sen enempää arviointia tarvitse.” (Toimitusjohtaja M.)

”Kyl se varmaan pitäis olla ainenkin pari ulkopuolista (jäsentä hallituksessa). Toisaalta, pääomistajat on siinä hallituksessa, niin se arviointihan on jatkuvaa. Se on vähän erityyppinen, kun jos ois paljon osakkaita, jotka ei oo hallituksessa. Sillonhan se pitää arvioida sen ulkopuolisen arvioijan avustuksella, että miten se hallitus työskentelee.” (Toimitusjohtaja T.)

Haastatteluissa saamani vastaukset on hyvin samansuuntaisia PK-hallitusbarometrin kanssa tämänkin teeman osalta. Keskuskauppakamarin tutkimuksen mukaan noin puolet myöntää arvioivansa hallitusta jollain tapaa, mutta vain kolmannes toteuttaa arvioinnin vuosittain. Oman tutkimukseni osalta tulokset ovat tiivistettynä: kaikki arvioivat hallituksen jäsenten toimintaa jollain tapaa, mutta vain yksi neljästä toteuttaa arvioinnin vuosittain. PK-hallitusbarometrin tulosten mukaan arviointi toteutetaan useinmiten sisäisenä itsearviointina ja näin on myös oman tutkimukseni osalta. (Keskuskauppakamari 2015, 3.)

6.3 Arvioinnin hyödyntäminen

Toisen teeman avulla selvitetään arvioinnin tulosten hyödyntämistä. Tarkoituksena oli selvittää, vaikuttavatko tulokset toimintatapoihin tai kokoonpanoihin yhtiössä ja kenen toimesta muutokset toimeenpannaan. Selvitin myös mitä hyötyjä hallituksen toiminnan arvioinnista koetaan olevan tai onko siitä jopa haittaa. Tähän teemaan vastasi luonnollisesti vain yritys H:n hallituksen puheenjohtaja, koska muut eivät arvioi hallituksen toimintaa eivätkä näin ollen hyödyntäneet tuloksia.

”No kyllä sanotaan, että ehkä lähiten se on semmosta henkilön sparraamista siihen yhtiöön, koska moni ulkopuolisista jäsenistä on myös muissa hallituksissa ja se, että pystytään luomaan semmoset

yhteiset näkemykset, että mihin pitää meidän firmassa panostaa. Ja tavallaan hallitustyöskentely on muutaki ku se niin sanottu kokoustaminen, että vähän niinku katellaan mitä myös siinä matkan varrella pystyy hallituksen jäsen tuomaan lisäarvoa ja oman verkostonsa tietoja ja asioita sitten hyödyks hallitustyöskentelyyn. Minä nään sen meidän kohdalla hyvin voimakkaasti, että luodaan aina semmoset yhteiset tavoitteet jäsenille, että mihin aina kuluvaan tilikauden aikaan sitten keskitytään.”
(Hallituksen puheenjohtaja H.)

Hallituksen toimintaa arvioitaessa esille tulevat asiat ovat usein hyvin laaja-alaisia ja yritys H:n tapauksessa ne liittyvät usein ulkopuolisten jäsenten verkostoihin sekä mahdollisiin uusiin yhteistyökohteisiin. Kuten yllä olevassa lainauksessa tulee esiin, arvioinnilla pyritään luomaan tavoitteet, joiden mukaan jokainen pyrkii jatkossa toimimaan ja näin parantamaan omaa panostaan yhtiön hyväksi. Operatiiviseen toimintaan liittyvät, arvioinnin seurauksena saadut kehitysehdotukset, jalkautetaan toimitusjohtajalle sekä johtoryhmälle. PK-hallitusbarometrin tuloksissa kävi myös ilmi, että hallituksen jäsenten odotetaan sparraavan johtoa ja kehittävän yhtiötä (2015, 2). Niin ikään, PK-hallitusbarometrin mukaan arvioinnin tuloksia hyödynnetään pikemminkin toimintatapojen kuin kokoonpanojen muuttamiseksi (2015, 3). Samoin totesi myös hallituksen puheenjohtaja H.

Hallituksen puheenjohtaja H ei näe arvioinnilla olevan mitään haittapuolia, vaan sen koetaan tuoneen pelkkää lisäarvoa hallitustyöskentelyyn. Arvioinnin seurauksena jokainen jäsen on hieman motivoituneempi toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Pelkän kokouspalkkion ajattelemisen sijaan, jäseniltä odotetaan motivaatiota tehtävänsä hoitamiseksi sekä lisäarvon tuomista yhtiöön oman erityisosaamisalueensa myötä.

6.4 Arvioinnin kehittäminen tulevaisuudessa

Viimeisen teeman tarkoituksena oli selvittää kuinka yritykset aikovat kehittää olemassa olevaa arviointikäytäntöään tai aikovatko he ottaa arvioinnin käyttöön, mikäli se ei vielä ole vuosittaisena tapana. Lisäksi selvitettiin yleisiä käsityksiä arvioinnista ja sen tulevaisuuden näkymistä, eli kuinka arviointi tulee tulevaisuudessa kehittymään ja uskotaanko sen yleistyvän listaamattomissa yhtiöissä.

Yritys H arvioi hallituksensa työskentelyä vuosittain. Hallituksen puheenjohtaja myönsi arviointikäytännön olevan vielä lapsen kengissä, mutta toimintatapoja aiotaan tulevaisuudessa kehittää. Tarkkaa suunnitelmaa heillä ei ole, mutta jonkinlaisen perusprosessikaavion sekä tiettyjen mittareiden kehittäminen on suunnitelmassa. Suunnitteleminen on kuitenkin vielä kesken. Kolmesta muusta yrityksestä, jotka eivät arvioi hallituksensa työskentelyä, yksi ilmoitti arvioinnin käyttöönoton olevan keskusteluissa mukana ja se tullaan mitä luultavimmin ottamaan käyttöön muutaman vuoden sisällä. Kaksi muuta puheenjohtajaa olivat melko ehdottomia, eivätkä usko, että vuosittaisesta arvioinnista olisi heidän nykyisen omistusrakenteensa vuoksi minkäänlaista hyötyä tai lisäarvoa yritykselle. Muutaman hengen hallituksessa, jossa pääomistajat ovat mukana jäseninä, arviointi on kaikkien osalta jatkuvaa ja ongelmakohtiin kiinnitetään huomiota välittömästi, kun ne huomataan.

”En usko tiukasti määritelyihin ja pakotettuihin byrokraattisiin rutiineihin. Ne vähentää ketteryyttä. Varmasti hallitustoimintaa kannattaisi arvioida, se missä muodossa, niin en siihen liian tiukkaan määrittelyyn ja pakollisiin aiheisiin ja kysymyksiin -- . En usko, että tullaan tekemään siitä liian formaalia. Ehkä olennaisempaa on se, että sitä arviointia tapahtuu eli se on säännöllistä ja sitä uskalletaan tehdä.”(Toimitusjohtaja M.)

”Aika iso vaikutus on varmaan sillä, millanen se omistusrakenne on siellä taustalla. Hallitustyöskentelyssä on aina se vaara, että jos omistajat ja yrittäjät on pelkästään siinä, niin ulkopuolisen näkemyksen tuominen on tärkeää. Se menee helposti johtoryhmätyöskentelyksi. Meidän omistusrakenteella en nää sitä (tarpeelliseksi). Ellei sitten ulkopuolisen silmin haluais kattoo sitä hallitustyöskentelyä.”(Toimitusjohtaja T.)

Yleisesti ottaen hallitustyöskentelyn arvioinnin uskotaan kehittyvän positiiviseen suuntaan tulevaisuudessa. Tällä hetkellä on pörssiyritysten velvoite arvioida hallitustaan vuosittain. Listaamattomille yhtiöille se on vain suositus ja suosituksena sen toivotaan pysyvänkin. Haastateltavien mukaan yrityksessä tulisi itse huomata arvioinnista aiheutuva hyöty ja arviointi tulisi ottaa käyttöön omasta tahdosta eikä pakottavista normeista johtuen.

”Kyllä minä uskon, tietysti yritykset on jokainen lähtökohtaisesti erilaisia ja erilaiset työkalut käy erilaisille yhtiöille, mutta yleismaailmallisesti hallitustyöskentely tulee tuomaan lisäarvoa. Et isoissa yhtiöissä se on ihan normaalia arkipäivää, mutta jopa meidän kokosissa yhtiöissä niin moni asia on vielä hyvin lapsen kengissä. Ja sitten jos mietitään pienempiä yhtiöitä, mennään mikro-/pk-sektorin ihan pienimpiin yhtiöihin, niin se on monesti semmosta niin sanottu välitön paha, mikä kerran vuodessa kokoontuu tilinpäätöksen yhteydessä. -- kyl se hyvä hallitus ja ulkopuolinen näkemys sparraamaan toimitusjohtajaa on hirveen tärkeitä myös pienissä yhtiöissä. Niinku sanottua, kysymykseen suora vastaus, niin varmasti tulee lisääntyä ja hallitustyöskentelyn merkitys kokonaisuudessaan.”(Hallituksen puheenjohtaja H.)

Osa haastateltavista ei kuitenkaan ole ns. arvioidaan kerran vuodessa – käytännön puolella. Vaikka arvioinnista uskotaan olevan hyötyä, nähtäisiin jatkuva kehittäminen ja arviointi hyödyllisempänä, varsinkin muutaman jäsenen hallituksessa. Mikäli arvioinnille on tietty tilaaja, joka tarvitsee tietoa ihmisten valintaan ja yhtiön kehitykseen liittyen, olisi arviointi tarpeellinen myös sellaisissa pienissä yhtiöissä, joissa johto on muutaman henkilön harteilla. Byrokratian tulisi pysyä maltillisella tasolla, sillä kyse on kuitenkin melko pienistä yhtiöistä.

”Kehittämisen pitäis olla jatkuvaa ja jokapäiväistä, eikä satunnaista tai säännöllisesti silloin tällöin toistuvaa. Kun asiat toimii automaattisesti ilman pakottamista, silloin niitä ylimääräisiä rutiineja ei tarvita.”(Toimitusjohtaja M.)

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka yleistä hallitustyöskentelyn arviointi on listaamattomien osakeyhtiöiden keskuudessa, miten tuloksia hyödynnetään ja kuinka arvioinnin uskotaan kehityvän tulevaisuudessa. Aluksi selvitettiin oleellisimpien lakien sisältöä ja määräyksiä sekä tarkasteltiin, millaisia edellytyksiä säädökset antavat hyvälle hallinnoinnille. Työssä selvitettiin myös, kuinka itsesääntelysuositukset sekä yhtiökohtaiset sopimukset vaikuttavat hallinnointiin. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia teemahaastatteluin.

Saamieni vastausten perusteella arvioinnin käyttö on vielä harvinaista. Arviointi on käytössä yhdessä yrityksessä neljästä, joita haastattelin. Tässäkin yrityksessä arvioinnin toteutus on vielä kehityksasteella, mutta se toteutetaan kuitenkin vuosittain. Haastattelemani yhtiöiden hallitukset ovat pieniä, vain muutamasta henkilöstä koostuvia ja sen vuoksi arviointia ei nähdä tarpeellisena. Usein pääomistajat ovat mukana hallituksessa, eikä arviointia sen vuoksi tarvita tiedonvälitykseen.

Arvioinnin seurauksena saatuja tuloksia ei niinkään käytetä hallituskokoonpanon muokkaamiseen, vaan pikemminkin toimintatapojen muuttamiseen. Arvioinnin perusteella pyritään motivoimaan jäseniä tehokkaampaan työskentelyyn ja luomaan yhteiset pelisäännöt sekä henkilökohtaiset tavoitteet, joiden avulla päästään kohti yhteisiä tavoitteita. Arvioinnin pääpaino onkin siinä, mitä jokainen jäsen voisi tehdä paremmin omalta osaltaan ja näin tuoda yritykseen entistä enemmän lisäarvoa.

Yleisesti arvioinnin uskotaan yleistyvän myös pienemmissä yhtiöissä. Tästä hyvä esimerkki on yksi haastattelemani yhtiöistä, joka suunnittelee arvioinnin käyttöönottoa muutaman vuoden sisällä. Arvioinnin ei tulisi kuitenkaan olla liian säädelyä, vaan sen tulisi tapahtua vapaaehtoisesti yritysten toimesta.

Tutkimukseni tulokset ovat erittäin samansuuntaisia esittelemieni aiempien tutkimusten, PK-hallitusbarometrin sekä Kuokkasen väitöskirjan kanssa. Haastateltavat ovat erittäin tyytyväisiä hallituksen ulkopuolisiin jäseniin ja vaikka hallitus on pieni, pidetään ulkopuolisten jäsenten olemassaoloa ehdottoman tärkeänä. Arvioinnin toteuttamisen yleisyys kulkee myös käsi kädessä PK-hallitusbarometrin tulosten kanssa: hallituksen toimintaa arvioivaan jollain tapaa, mutta vain kolmannes tekee sen säännöllisesti vuosittain.

Työni avulla haastatteluihin osallistuneet yritysten edustajat saavat käsityksen hallitustyöskentelyn arvioinnin nykytilasta sekä yleisyydestä. Parhaimmillaan työ olisi antanut vinkkejä, kuinka yritys, jolla arviointi ei vielä ole käytössä, voisi arviointia alkaa toteuttaa. Nyt esimerkkinä on vain yksi arvioiva yritys, joten hyöty saattaa jäädä vähäiseksi. Jos hallituksen toiminta ja sen arviointi kiinnostaa tutkimusaiheena, voisi jatkossa tutkia tarkemmin yksittäistä yritystä ja suunnitella arviointikäytännön parantamista ja tulosten hyödyntämisen tehostamista. Tai useampaan yritykseen kohdistuva tutkimus voisi koskea juurikin noin 200 henkilön yhtiöitä ja heidän arviointikäytäntöjään.

Arviointia hyödyntävä yritys työllistää yli 200 henkilöä, kun taas muut haastattelemani henkilöt edustivat 10–50 henkilön yhtiöitä. Haastateltaviksi valitsemani yritykset olivat ehkä liian pieniä tutkimuk-

seni tarpeisiin. Jälkiviisaana kysyisin jo ensimmäisellä kontaktointikerralla, arvioidaanko yrityksessä hallituksen toimintaa. Mikäli arvioidaan, olisi keskustelu edennyt haastatteluajan sopimiseen. Mikäli hallitusta taas ei olisi arvioitu, kysyisin lyhyet perustelut, kiittäisin ja jatkaisin eteenpäin. Näin olisin saanut haastateltavaksi sellaisia yhtiöiden edustajia, joilla on kokemusta arvioinnin toteuttamisesta ja tutkimukseni tulokset olisivat olleet monipuolisempia sekä yleistettävämpiä. Lisäksi, jälkikäteen todeten, aloittaisin opinnäytetyön teon aiemmin, jotta haastatteluiden toteuttamiseen jäisi enemmän aikaa ja näin ollen voisin haastatella useampia yritysten edustajia. Nyt tulokset jäivät vaisuiksi, mutta ajankäytön vuoksi en malttanut tehdä haastatteluja enempää.

Haastattelurunko muokkautui matkan varrella ja alkuperäisen version vajavaisuuden vuoksi tulokset voivat olla myös vajaita. En ollut varautunut riittävän hyvin tilanteeseen, jossa hallituksen työskentelyä ei arvioida. Ensimmäisessä haastattelussa jouduin improvisoimaan ja keksimään lisää kysymyksiä keskustelun edetessä. Tämän vuoksi keskityin liikaa miettimiseen enkä haastateltavan vastauksiin, joihin minun olisi pitänyt tarttua ja ammentaa niistä lisää tietoa. Seuraavia haastatteluja varten päivitin haastattelurunkoa, mutta se jäi silti vajaaksi ei-arvioivien osalta, sillä mielestäni en osannut kohdentaa kysymyksiä oikein. Tosin en vielääkään tiedä, mitä kysyisin toisin.

Teoriaosuuden kerääminen ja työn aloittaminen oli vaikeaa. Aihe oli ennestään täysin tuntematon ja kuten johdannossa jo on mainittu, hallituksen toimintaa on kurseillakin käsitelty hyvin vähän. Koen kuitenkin oppineeni tämän prosessin myötä todella paljon. Jouduin perehtymään monenlaisiin materiaaleihin ja selittämään asioita itselleni ennen kuin kirjoitin ne ylös. Lähdemateriaaleista saadun tiedon yhdistäminen yhtenäiseksi tekstiksi oli myös ajoittain hankalaa. Vaikka en koskaan tulisi työskentelemään hallitukseen liittyvien tehtävien parissa, koen oppivani tiedon silti hyödylliseksi ja sivistäväksi. Opinnäytetyöprosessi on ehdottomasti koetellut hermoja ja aiheuttanut harmaita hiuksia, kun ajatus ei ole kulkenut eikä työ edennyt lainkaan. Alkuperäinen valmistumisen aikatauluni oli viime keväässä, mutta oman aikaansaamattomuuteni vuoksi työn aloittaminen venyi. Nyt, kun vuoden loppu lähestyy ja opiskeluajan "deadline" lähestyy, on opinnäytetyökin edennyt vähän pakon edessä. Olen silti tyytyväinen aikaansaannokseeni, vaikka paljon tekisinkin toisin.

LÄHTEET

- ARVOPAPERIMARKKINALAKI. L2012/746. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-07-31.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746>
- ARVOPAPERIMARKKINAYHDISTYS RY 2010. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. [Verkojulkaisu.] [Viitattu 2015-09-08.] Saatavissa: <http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>
- EU:N KOMISSIO 2002. Suositus tilintarkastajan riippumattomuuden peruseriaatteista EU:ssa. Liite A.4.1.1. [Verkojulkaisu.] [Viitattu 2015-07-31.] Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002H0590&from=FI>
- HALLA, Ilona, HÄTINEN, Raija, GRÖNFORS-KALLIO, Anneli, MALM, Saara, KAISANLAHTI, Timo, KONTULA, Lisbet ja VÄISÄNEN, Heljä 2003. Corporate Governance Suomessa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HANNULA, Antti ja KARI, Matti 2007. Osakassopimukset. Helsinki: WSOYpro.
- HANNULA, Antti, KARI, Matti ja MÄKI, Tia 2014. Osakeyhtiön hallituksen ja johdon vastuu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- HELMINEN, Sakari 2006. Osakeyhtiön yhtiöjärjestys [e-kirja]. [Viitattu: 2015-11-07.] Saatavissa: http://haku.suomenlaki.com.ezproxy.savonia.fi/#//Book/Book/%25FKIRJAT%25FOSAYHTJAR%252F9789521411144.xml/t9521411147_1383767//2015-11-06
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- HIRVONEN, Ahti, NISKAKANGAS, Heikki ja STEINER, Maj-Lis 2003. Corporate Governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki: WSOY.
- IMMONEN, Raimo ja NUOLIMAA, Risto 2007. Osakeyhtiöoikeuden perusteet [e-kirja]. [Viitattu: 2015-09-02.] Saatavissa: <http://haku.suomenlaki.com.ezproxy.savonia-amk.fi/#/osakassopimus/Book/Book/%25FKIRJAT%25FJURIDICA%252F978-952-14-1201-1.xml/toc//2015-08-03>
- KESKUSKAUPPAKAMARI 2006a. Keskuskauppakamarin kannanotto koskien listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä. [Verkojulkaisu.] [Viitattu 2015-05-10.] Saatavissa: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/kannanotto_cg2006.pdf
- KESKUSKAUPPAKAMARI 2006b. Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen. Asialista [verkojulkaisu]. [Viitattu 2015-05-10.] Saatavissa: http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/asialuettelo_suomi_2006.pdf
- KESKUSKAUPPAKAMARI 2015. Keskuskauppakamarin ja kauppakamarien PK-hallitusbarometri 2015. [Verkojulkaisu.] [Viitattu 2015-05-10.] Saatavissa: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2015/02/pk-barometri2015-valtakunnallinen-raportti.pdf>
- KUOKKANEN, Tapio 2011. Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely. Tapaustutkimus kansainvälisyyneestä perheytyksestä. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio. Väitöskirja.
- LINDHOLM, Tomas, RASINAHO, Vesa ja VIRTANEN, Olli V. 2004. Yhtiökokous corporate governance'n hengessä. Helsinki: WSOY.
- MÄHÖNEN, Jukka ja VILLA, Seppo 2006. Osakeyhtiö III Corporate Governance. Porvoo: WS Bookwell OY.
- OSAKEYHTIÖLAKI. L2006/624. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-05-10.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L6>

RATSULA, Niina 2009. Sisäinen valvonta ja SOX [verkkójulkaisu]. Code of Conduct. [Viitattu 2015-09-15.] Saatavissa: <http://www.codeofconduct.fi/sisainen-valvonta-ja-sox2/>

TILINTARKASTUSLAKI. L2007/459. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-07-31.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070459>

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

TAUSTAT

- yhtiön taustoja (milloin perustettu, toiminnan kehittyminen, henkilöstön määrä, toiminnan koko ja miten pitkään jatkunutta, onko vientikauppaa)
- Yhtiön toimielimet; onko toimitusjohtajaa, hallintoneuvostoa, hallituksen valiokuntia?
- Hallituksen koko, montako jäsentä, onko hallituksessa ulkopuolisia jäseniä? Kuinka usein hallituksen jäsenyys vaihtuu käytännössä vai vaihtuuko?
- Osallistuuko toimitusjohtaja hallituksen kokouksiin? Tapaavatko toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja kokousten ulkopuolella? Vai onko sama henkilö molemmissa rooleissa?

1. HALLITUKSEN TOIMINNAN ARVIOINTI JA SEN TOTEUTTAMINEN

- Arvioidaanko hallituksen toimintaa; kyllä vai ei? -> jos ei, miksi ei ja paljon perusteluja
- Arvioidaanko itse vai ulkopuolinen arvioija?
- Kuinka toteutetaan; henkilökohtainen jäsenittäin, koko hallitus kerralla?
- Haastatellen, kyselylomakkeella? Arviointiasteikko vai sanallisesti?
- Arvioinnin ajankohta; vuosittain?
- Millaisia asioita arvioidaan?
- Miten tarkasti hallitus dokumentoi tekemänsä päätökset? Kirjataan vain päätösten sisältö vai sisältääkö kokouspöytäkirja muutakin kerrontaa esim. asioiden taustoista?

2. ARVIOINNIN HYÖDYNTÄMINEN

- Miten tuloksia hyödynnetään; toimintatapoihin tai kokoonpanoihin? Kenen toimesta se käytännössä tapahtuu?
- Millaisia hyötyjä koetaan?
- Onko haittoja? (varsinkin jos ei arvioida, mitä haittoja sillä koetaan olevan eli miksi ei arvioida)

3. ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA

- Voisiko saada enemmän hyötyjä muuttamalla toimintatapaa?
- Luuletteko yleistyvän tulevaisuudessa / käsityksenne arvioinnin kehittymisestä tulevaisuudessa? Pitäisikö yleistyä? Entä pienemmät yritykset?

+JOS TOIMINTAA EI VIRALLISESTI ARVIOIDA

- Miksi ei arvioida? Onko konkreettisia esteitä?
- Jos arvioidaan epävirallisesti, niin millaisia asioita arvioidaan? Kuinka usein? Miten?
- Otetaanko/harkitaanko arviointia käytännöksi tulevaisuudessa?
- Jos suunnitelmissa on ottaa arviointi käyttöön, miten se tullaan toteuttamaan?
- Mihin hallituksen arviointia voisi hyödyntää?