



Yrityksen lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaimisen käyttö pk-yrityksissä

Juuso Noppa



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen käyttö pk-yrityksissä

Juuso Noppa
Liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2022

Yrityksen lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen käyttö pk-yrityksissä

Vuosi

2022

Sivumäärä

24

Hallitus on keskeisessä roolissa osakeyhtiön toiminnassa. Pienemmissä yrityksissä omistajan rooli on usein merkittävä sekä hallitustyöskentelyssä että operatiivisessa toiminnassa ja hallituksen toiminta saattaa jäädä muodolliseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää suomalaisten pk-yritysten hallitustyön tilaa ja hallitusten kokoonpanoa. Mitkä asiat ovat esteenä yrityksen omistajien lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen hankkimiseen. Tutkimusosuuden tuloksia hyödynnetään pk-yritysten hallitustyön kehittämismahdollisuuksien tunnistamisessa.

Hallitusosaamisen hyödyntäminen on aliarvostettua suomalaisissa pk-yrityksissä. On tärkeää saada tietää syitä käytön vähäisyyteen. Tulevaisuudessa tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää pk-yritysten hallitustyön kehittämiseen mm. luomalla malleja, joilla kynnystä ulkopuolisen, yrityksen omistuksesta riippumattoman hallitusosaamisen käyttöön voitaisiin madaltaa.

Opinnäytetyön tutkimusosuus on tehty laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin puhe-
linhaastatteluna, jonka runkona käytettiin avoimia kysymyksiä. Haastateltavat kertoivat omia näkemyksiään ja keskustelu eteni esiin tulleiden asioiden pohjalta. Tutkimukseen osallistui 27 pk-yritystä Pohjanmaan Hallituspartnerit ry:n toiminta-alueilta. Opinnäytetyössä käsitellään hallitustyön kannalta oleellista lainsäädäntöä, hallitustyön tuomia mahdollisuuksia yrityksen kehittämisessä ja lopuksi käydään läpi hallitustyöskentelyn kehityskohtia pk-yritysten näkökulmasta.

Opinnäytetyössä Pk-yrityksestä käytetään Tilastokeskuksen antamaa määritelmää.

Tutkimustuloksissa saadaan selkeä kuva syistä, miksi yrityksen lähipiirin ulkopuolista hallitusosaamista ei haluta käyttää, missä tilanteissa ulkopuolista osaamista voitaisiin hyödyntää sekä advisor-mallin koetut haasteet.

Ulkopuolista osaamista käyttäneet olivat tyytyväisiä ja kokevat hyötyvänsä, kun taas yritykset, jotka eivät olleet kokeilleet ulkopuolista osaamista uskoivat, ettei siitä ole hyötyä. Tutkimus viittaakin ennako-oletusten olevan suurin este.

Asiasanat: hallitus, pk-yritys, advisor, diversiteetti

Juuso Noppa

Using the expertise of an external Board of Directors in SMEs

Year	2022	Pages	24
------	------	-------	----

The Board of Directors plays a key role in a company's operations. In smaller companies, the role of the owner is often significant in both board work and operational activities, and the board's activities may remain formal.

The aim of this thesis project was to determine the status of the board work of Finnish SMEs and the composition of the boards. What are the obstacles to acquiring board expertise from outside the company's owners. The results of the research part will be used to identify opportunities for the development of SME board work.

Utilization of board expertise is underestimated in Finnish SMEs. It is important to know the reasons for the low level of use. In the future, the results of the study can be utilized for the development of the board work of SMEs, e.g. creating models that could lower the threshold for the use of external board expertise.

The research part of the thesis has been done as a qualitative research. The study was conducted as telephone interviews with open-ended questions. The interviewees shared their views and the discussion progressed on the basis of the issues raised. 27 SMEs from the Ostrobothnian Board Partners participated in the study. The thesis deals with legislation relevant to the work of the board, opportunities brought by the board in the development of the company and finally, development points of the board work from the perspective of SMEs.

The definition of an SME is given by Statistics Finland.

The research results provide a clear picture of the reasons why some companies don't want to leverage external, expertise on their board of directors, in which situation they could acquire external expertise and the challenges experienced in the Advisor model.

Companies that have used external expertise have been satisfied and felt that they benefited from it, while companies that had not tried it felt that it wouldn't be useful. The research suggests that the biggest obstacle for companies using external expertise is their presumptions against it.

Keywords: board of directors, SME, advisor, diversity

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Osakeyhtiön hallinto	2
3	Osakeyhtiön hallitus	3
4	Lyhyesti hyvästä hallinnosta	4
5	Hallitustyön strateginen rooli	5
5.1	Hallituksen kokoamisen strategisia virheitä	7
5.2	Hallituksen toimintatavat	7
6	Diversiteetti	10
6.1	Diversiteetin mahdollisuudet	10
6.2	Diversiteetin ylläpitämisen haasteet	10
7	Advisor-malli	11
8	Tutkimus yrityksen lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen käyttämisestä	12
8.1	Tutkimuksen toteutuksesta	12
8.2	Tutkimuksen kohderyhmä	12
9	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	13
10	Tutkimustulokset	14
10.1	Syitä lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen vähäiseen käyttöön	14
10.2	Lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaajan hankkiminen	15
10.3	Käsitykset advisor-mallista	16
10.4	Advisorin hankkiminen.....	17
11	Tutkimukseen liittyviä huomioita ja johtopäätöksiä	18
12	Kehitysehdotuksia tutkimuksessa esiin tulleisiin haasteisiin	19
13	Pohdintaa.....	20
	Lähteet.....	22
	Kuviot	23
	Taulukot	23
	Liitteet	23

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hallituspartnerit Pohjanmaa ry. Toimeksiantaja on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka edistää Pohjanmaan, Etelä-, ja Keski-Pohjanmaan maakuntien alueiden yritysten ammattimaista hallitustyöskentelyä. Yhdistyksen jäseneksi voi hakea hallitusjäsenyydestä kiinnostuneet henkilöt. Hallituspartnerit arvioivat hakijoiden pätevyyden ja mikäli hakija täyttää määritellyt kokemukskriteerit, hyväksyy yhdistyksen hallitus hakijan yhdistyksen jäseneksi. Yhdistys välittää jäseniään toimialueen yritysten hallitukseen yritysten tarpeiden mukaan. Yhdistys järjestää myös jäsenilleen hallitustyön osaamista kehittävää koulutusta.

Hallituspartnerit Pohjanmaan visio on toimia oman toiminta-alueensa yritysten ammattimaista hallitustyötä edistävänä arvostettuna, tunnettuna sekä vaikutuksellisenä toimijana. Yhdistyksen missio on toimialueen yritysten ammattimaisen hallitustyön edistäminen.

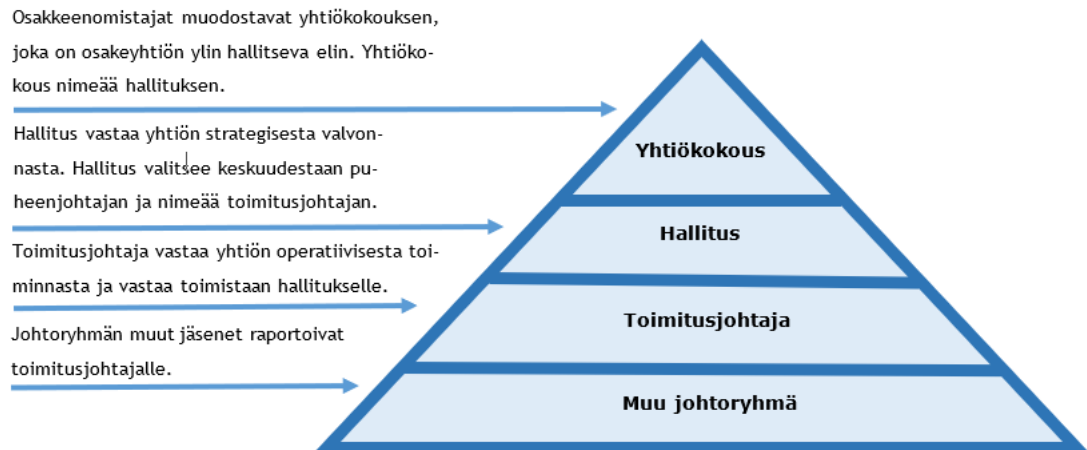
Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on tarkastella hallitustyön tilaa erityisesti hallituksen kokoonpanon näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkoitus etsiä ja tunnistaa syitä siihen, miksi pk-yrityksissä ei olla hyödynnetty enemmän yrityksen omistajien lähipiirin ulkopuolelta tulevan hallitusjäsenen tuomaa osaamista.

Tutkimuksen aihe on mielestäni tärkeä, koska hallitus on keskeinen osa yritysten menestystä. On tärkeää tietää, miksi monet yritykset jättävät hyödyntämättä hallitustyön tuomia mahdollisuuksia.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus toteutetaan kontaktamalla Hallituspartnereiden toiminta-alueen yrityksiä (Pohjanmaa, Etelä-, ja Keski-Pohjanmaa).

2 Osakeyhtiön hallinto

Kuvaan osakeyhtiön hallintoa tekemällä yksinkertaisen pyramidimallin:



Kuva 1 Osakeyhtiön hallinto

Hallituksen vastuut

Hallituksen vastuut jakautuvat oikeudelliseen ja luottamusvastuuseen.

Osana oikeudellista vastuuta ovat osakeyhtiölain (624/2006) 22 luvun mukainen vastuu (vahingonkorvausvastuu), yleinen vahingonkorvausoikeudellinen vastuu, sopimusoikeudellinen vastuu sekä rikosoikeudellinen vastuu (624/2006, 22 luku).

Hallituksen jäsenelle voi syntyä vastuu aiheuttamastaan vahingosta (624/2006, 22 luku §1). Huolellisuusperiaatteen rikkomisen seurauksena tehty päätös voi koitua hallituksen jäsenen henkilökohtaiseksi vastuuksi. Esimerkiksi, jos hallituksen jäsen tekee asiaan perehtymättä tai vastoin omistajastrategiaa päätöksen, josta aiheutuu yhtiölle vahinkoa (624/2006, 22 luku §1). Hallitukselta edellytetään aktiivista otetta ja tällöin myös virheellisiä päätöksiä syntyy. Oleellista kuitenkin on, että voidaan näyttää, että päätösten taustaksi on hankittu asianmukaisesti tietoa, päätökset on tehty vilpittömästi yhtiön etua ajatellen (Business judgement rule) ja asiaan perehtymällä tilanteen edellyttämällä tavalla. Käytännössä siis epäonnistuneet päätökset eivät johda korvausvelvollisuuteen, mikäli päätökset on tehty huolellisesti asiaan perehtyen (Erma, Rasila & Virtanen 2019, 74). Hallituksen tehtävä on arvioida eri toimintavaihtoehtoja ja niiden seurauksia yhtiölle. Liiketoiminta edellyttää myös riskinottoa. Riskit tulee osata suhteuttaa yrityksen kantokykyyn. Hallitukselta odotetaan aktiivista otetta, passiivisuus saatetaan jopa rinnastaa huolimattomuuteen. Vastuu ei rajoitu pelkästään

hallitusjäsenien toimiin päätöksenteossa vaan esimerkiksi valvontavastuun laiminlyönti voi aiheuttaa seuraamuksia. Osakkeenomistajille tai muulle henkilölle aiheutettu tappio vaatii yleensä jo enemmän tarkoituksellista rikettä, kuten määräysten tai yhtiöjärjestyksen rikkominen (Erma ym. 2019, 73-76).

Tapauksesta riippuen vastuussa voi olla yksittäinen hallituksen jäsen tai joissain tilanteissa useampi, mahdollisesti jopa kaikki hallituksen jäsenet yhdessä. Hallituksen jäsenillä voi olla oma vastuualue, josta jäsen on henkilökohtaisessa vastuussa.

Koska hallitustyössä ollaan henkilökohtaisessa vastuussa, saattaa se laskea pk-yritysten hallitusten houkuttelevuutta hallitusosaajien silmissä. Suurissa yhtiöissä ja pörssi-yhtiöissä on usein suuret taustajoukot tekemässä valmisteluja ja keräämässä tarvittavia tietoja helpottamaan hallituksen työtä. Pienemmissä yrityksissä hallituspalkkiot ovat pienempiä, työ vaatii enemmän ajankäyttöä ja selvitystyötä. Kaiken lisäksi hallitusjäsen on henkilökohtaisessa vastuussa. Vastuuasiaan palataan vielä myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Hallituksen ja sen jäsenen on oltava luottamuksen arvoinen omistajien näkökulmasta. Luottamuksen menettäminen voi johtaa jopa hallituksesta erottamiseen kesken kauden.

Keskuskauppakamarin hallitusbarometri 2019 tuo ilmi, että ns. ”vapaamatkustajia”, jotka tulevat hallituksen kokouksiin lähinnä kahville, löytyy lähes yhtä paljon sekä suurista että pk-yrityksistä (Keskuskauppakamari 2019). Täyttävätkö nämä ”vapaamatkustajat” luottamusvastuun? Osakkeenomistajat arvioivat tämän.

3 Osakeyhtiön hallitus

Osakeyhtiölain (624/2006) kuudennen luvun ensimmäinen pykälä kuuluu seuraavasti:

”Yhtiöllä on oltava hallitus. Sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto.”
Eli yrityksellä tulee olla vähintään nimetty hallitus. Hallituksen nimittää yhtiökokous. Lähtökohtaisesti vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä tulee olla kotipaikka Euroopan talousalueella. Säännöstä voi kuitenkin poiketa, jos siihen saa luvan rekisteriviranomaiselta.

Hallitus on paitsi vastuussa osakeyhtiön lainmukaisesta toiminnasta ja strategian suunnittelusta yhdessä toimivan johdon kanssa niin myös mahdollistamassa yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen. Oikeanlaisen hallituksen kokoaminen ei ole itsestäänselvyys. Pienissä yhtiöissä on tyypillistä, että hallitus kootaan yrityksen omistajista tai lähipiiristä. Myös pk-yritysten olisi kuitenkin tärkeää ottaa mahdollisimman suuri hyöty hallitustyöstä. Esimerkiksi yrityksen tilanteeseen sopivaa diversiteettiä (toimialaosaaminen, rahoitus/kasvu/kansainvälistyminen ym. kokemus) vahvistamalla yritys kykenee varmemmin toteuttamaan

omistajastrategiaa ja sen pohjalta luotua liiketoimintastrategiaa. Yritys pystyy näin välttämään paremmin riskejä ja varmistamaan kilpailukykyisen toiminnan.

Yhtiöjärjestyksessä määritellään hallituksen jäsenten määrä. Jos yrityksessä on esimerkiksi vain yksi henkilö, riittää, että hallituksessa on vain yksi varsinainen jäsen. Jos hallituksessa on jäseniä alle kolme, tulee olla vähintään yksi varajäsen. Jos hallituksessa on enemmän kuin yksi jäsen tulee hallitukselle nimetä puheenjohtaja. Hallituksen varajäsenellä on samat oikeudet kuin hallituksen varsinaisilla jäsenillä (624/2006, 6 luku §8).

Hallituksen jäsenet ovat henkilökohtaisessa vastuussa edustamansa yhtiön lainmukaisesta toiminnasta. Tämän vuoksi hallituksen jäsenen tulee olla oikeustoimikelpoinen ja täysi-ikäinen henkilö. Koska hallituksen jäsenellä on myös vahingonkorvausvastuu ei konkurssissa oleva henkilö voi olla osakeyhtiön hallituksen jäsenenä (624/2006, 6 luku §10).

Hallitus on päätösvaltainen, mikäli paikalla on yli puolet jäsenistä. Yhtiöjärjestys voi asettaa rajan lain vaatiman minimin yläpuolelle esimerkiksi vaatien 2/3 enemmistön läsnäoloa (624/2006, 6 luku §3).

Hallitusjäsenten velvoitteisiin kuuluu huolellisuusvelvoite, joka velvoittaa hallituksen jäseniä huolelliseen päätöksentekoon ja hankkimaan asianmukaista tietoa päätösten taustalle. Esimerkiksi voitonjako. Kun hallitus päättää voitonjaosta on hallituksen varmistettava, että voiton jakoon on varaa, eikä se aiheuta yhtiön maksukyvyyn vaarantumista. Yhtiökokouksen koollekutsuminen kuuluu hallituksen puheenjohtajan vastuulle (624/2006, 6 luku §5).

Hallituksen jäsen voi irtisanoutua tehtävästään ilmoittamalla siitä hallitukselle. Ero on mahdollista myös kesken toimikauden. Ero astuu voimaan aikaisintaan ilmoitushetkellä. Mikäli eroava jäsen on ainoa hallituksessa, täytyy hänen kutsua yhtiökokous koolle valitsemaan uusi jäsen (624/2006, 6 luku §12).

4 Lyhyesti hyvästä hallinnosta

Pörssiyhtiöillä ja pk-yrityksillä hyvä hallinto (Corporate Governance) tarkoittavat eri asioita. Kyse on yritysten ”käyttäytymissäännöistä”, joihin sitoutuminen edesauttaa yrityksen uskottavuutta (Erma ym. 2019, 20). Alun perin Corporate Governance lähti liikkeelle Yhdysvalloista sijoittajien vaatiessa yrityksiltä avoimuutta (Erma ym. 2019, 20). Pörssiyhtiöllä asiat ovat huomattavasti tiukemmin säädeltyjä. Tämän vuoksi suuremmille yrityksille suunnattu hyvä hallinto ei sellaisenaan sovi pienille listaamattomille yrityksille (Erma ym. 2019, 21).

Erityisesti osakeyhtiölain luvuissa 5-8 säädetään yhtiön hallinnoinnista (Keskuskauppakamari 2016). Koska laki on varsin joustava, tuetaan lainsäädäntöä erilaisilla suosituksilla, joilla

yhtenäistetään yhtiöiden toimintatapoja ja edistetään hallintoa ja palkitsemiseen liittyvää avoimuutta (Keskuskauppakamari 2016). Keskuskauppakamari on laatinut yksityiskohtaisen listaamattomien yhtiöiden hyvän hallinnon ohjeistuksen, jonka noudattaminen on vapaaehtoista (Keskuskauppakamari 2016).

Hyvä hallinto pk-yrityksen johdossa

Pienissä yrityksissä on tavallista, että yrittäjä käytännön syistä on sekä toimitusjohtaja että hallituksen puheenjohtaja. Koska hallituksen tehtäviin kuuluu toimitusjohtajan valvonta, kannattaa yrityksen alkaa miettiä näiden roolien ja vastuiden eriyttämistä liiketoiminnan kasvaessa. Vaikka tämä onkin vapaaehtoista voi esimerkiksi rahoituksen / sijoittajien saaminen tai hyvien hallitusjäsenien löytäminen vaikeutua, jos hyvän hallinnon mukaista vastuiden eriyttämistä (hallituksen puheenjohtaja / toimitusjohtaja) ei olla tehty.

5 Hallitustyön strateginen rooli

Hallitus nimittää toimitusjohtajan ja päättää hänen palkitsemisestaan (624/2006, 6 luku §20). Laki ei edellytä toimitusjohtajan valitsemista, mutta yleensä toimitusjohtaja kuitenkin nimitetään. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaan (yleistoimivalta) (624/2006, 6 luku §17). Toimitusjohtaja voi käytännössä olla myös hallituksen jäsen tai jopa hallituksen puheenjohtaja, mutta tällöin herää jääviyssymys.

Hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja sen asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta) (624/2006, 6 luku §2). Hallituksen vastuulle kuuluu strateginen ohjaus ja valvonta (Erma ym. 2019, 53). Hallitukselle kuuluvia tehtäviä voivat olla esimerkiksi merkittävät investoinnit, strategiset yhteistyösopimukset, yrityksen lainat ym. Strategisessa ohjauksessa hallituksen diversiteetin merkitys korostuu. Eri osa-alueiden asiantuntijat tietävät eri vaihtoehtojen uhat ja mahdollisuudet; investointien rahoitus, yritysostot, kasvu tai vaikka tuotekehitys. Kun hallituksen osaaminen ja kokemus ovat tarpeeksi laajoja, minimoidaan virhearviot. Myös yrityksen edellytykset pärjätä markkinoilla paranevat huomattavasti verraten yritykseen, jonka hallitus on vain muodollinen.

Operatiiviseen toimintaan hallitus puuttuu lähtökohtaisesti vain pienissä alkuvaiheen yrityksissä ja kriisitilanteissa (Erma ym. 2019, 53). Kriisejä voivat olla esimerkiksi toimitusjohtajan eroaminen, rahoitukseen liittyvä kriisi tai tuotantolaitoksen tuhoutuminen (Erma ym. 2019, 53). Kriiseissä hallituksen osaaminen laitetaan testiin.

Hallituksen tärkeisiin tehtäviin kuuluu toimitusjohtajan sparraus. Keskuskauppakamarin pk-hallitusbarometrissä hallituksen jäsenet antoivat toimitusjohtajan sparrauksen onnistumiselle

keskiarvon 3,9/5 kun toimitusjohtajat taas antavat 3,4/5 (Keskuskauppakamari 2021). Toimitusjohtajat kokevat siis saavansa vähemmän sparrausta kuin mitä hallitukset kokevat antavansa. Dialogin merkitys korostuu hyvin tämän tilaston yhteydessä.

Hallituksen tuoma lisäarvo

Huono hallitus voi tuhota hyvän liiketoiminnan, kun taas osaava hallitus kykenee luomaan omistaja-arvoa. Hallituksen tulee varmistaa yrityksen kilpailuetu; tulevaisuuden ennakointi, sopivan riskin ottaminen investoinneissa ja velan ottamisessa, sopiva tasapaino yrityksen voitonjaon ja vakavaraisuuden välillä. Hallitus seuraa yhtiön raportointia ja hyväksyy sekä budjetin että tilinpäätöksen. Hallitus valitsee raportoitavat asiat ja johdon palkitsemisperusteet (Eloranta. 2019, 193-195).

Hyvä hallitus tunnistaa yrityksen vahvuudet, valitsee, missä yritys haluaa olla parempi kuin kilpailijat ja ohjaa strategiaa näiden pohjalta hyödyntäen myös mittareita, jotka tukevat tätä (Eloranta. 2019, 34-39).

Yksittäisen jäsenen tuoma arvo

Jokainen hallitusjäsen antaa oman osaamisensa ja kokemuksensa yrityksen käyttöön. Hyvä hallitusjäsen kykenee tuomaan lisäarvoa yritykselle. Eeva Ahdekiven kolumnissa hallitusammattilaisiin liittyen todetaan hyvin, kuinka ympäröivät klisheet ovat hyödyttömiä. Jos hallitusjäsen toteaa esimerkiksi, että tietoturvaan, vastuullisuuteen tai mihin tahansa muuhun sinänsä tärkeään trendiin tulee perehtyä tai tehdä ”jotain”, tulee pohtia, mikä on näiden näkemysten lisäarvo (Ahdeskivi 2021). Sopivatko ehdotukset käytännössä minkä tahansa yrityksen hallituksen kokouksessa esitettäväksi vai onko ehdotuksessa huomioitu edustettu yhtiön tarpeineen ja mahdollisuuksineen.

Hallitus edunvalvojana

Hallitustyö on käytännössä omistajien edun valvontaa. Omistajat (= toimieliimenä yhtiökokous) määrittelee omistajastrategian, joka linjaa omistajien tahdon, joka tulee toteuttaa yhtiön strategiassa (Perheyrittysten liitto). Tästä käytännön esimerkkeinä ovat esimerkkinä kansainvälistyminen, uusi laitos tai tuotantolinjainvestointi ym. Hallitus määrittelee yhtiön strategiset linjaukset suhteessa omistajastrategiaan (esimerkiksi kansainvälistymisen keinot). Yrityksen toimitusjohtaja yhdessä toimivan johdon kanssa luo yhtiön varsinaisen organisaatioon toimeenpantavan liiketoimintastrategian (esimerkiksi määrittelee strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät suhteessa strategiaan, määrittelee KPI:t, mittarit, joilla strategian toteutumista seurataan), jonka hallitus sitten käsittelee ja hyväksyy. Prosessissa korostuu hallituksen ensisijainen tehtävä ajaa yhtiön ja kaikkien osakkeenomistajien etua, sen valvontatehtävä suhteessa toimivaan johtoon ja lisäarvon tuottaminen strategian lopullisessa määrittelyssä ja

hyväksymisessä (esimerkiksi hallituksesta voi löytyä erityisosaamista juuri kansainvälistymisestä). Keskeistä on myös toimitusjohtajan ja hallituksen yhteistyö, tehtävien selkeä jako ja tiedonkulku; aktiivinen vuoropuhelu hallituksen ja toimitusjohtajan välillä.

5.1 Hallituksen kokoamisen strategisia virheitä

Risto Harisalo on luetellut viisi strategista virhettä, joita yritys voi tehdä hallitusta koottaessa. Nämä viisi strategista virhettä ovat liian monen yrityksen sisäpiiriläisen tai perheenjäsenen valitseminen hallitukseen, henkilökohtaisten suosikkien löytyminen hallituksesta, hallitusjäsenten keskinäisten suhteiden sivuuttaminen sekä hallitusten jäsenten sulautuminen liiaksi yhteen ja siitä syntyvä yksimielisyys (Harisalo 2018).

Kuten yllä olevasta listasta huomaa, valtaosa haasteista liittyy ihmisiin, heidän välisiin suhteisiin ja persooniinsa. Hyvä ihmistuntemus onkin eduksi hallitusta kootessa. Hallitusjäsenellä taas kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys ovat usein hyviä ominaisuuksia. Hallitustyön toiminnan kannalta jäsenten on hyvä tulla toimeen keskenään hyvän hallitustyön dynamiikan varmistamiseksi.

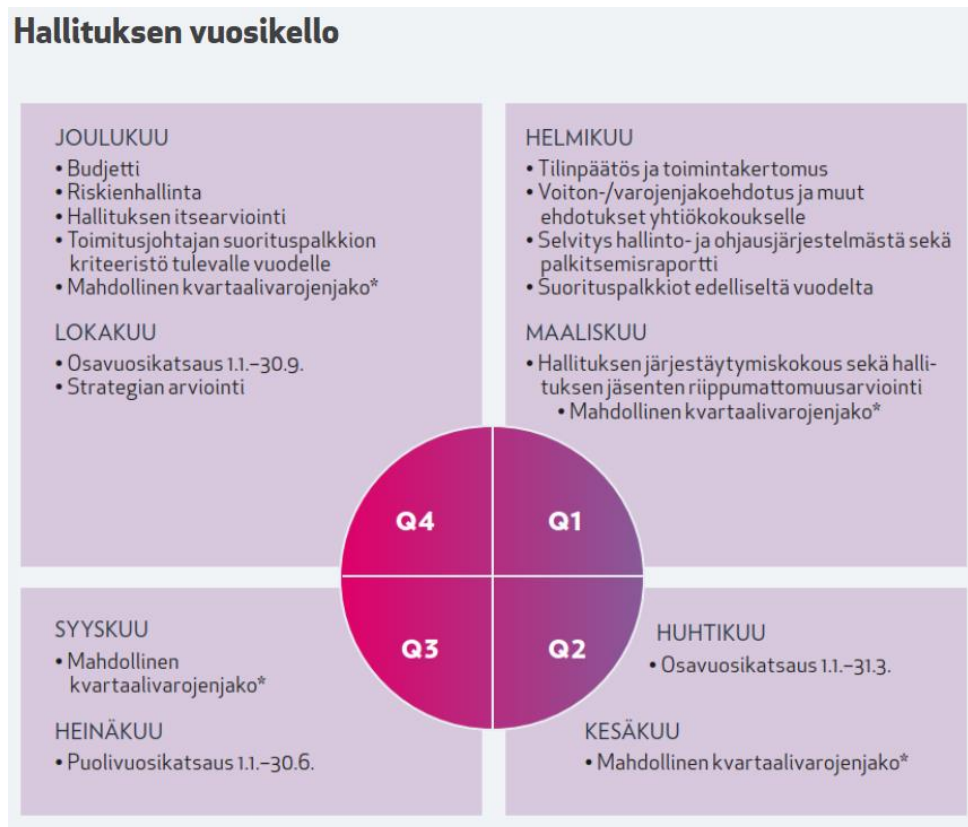
5.2 Hallituksen toimintatavat

Hallituksen toimintatavat riippuvat useista eri tekijöistä, kuten koosta ja omistus pohjasta. Jos hallitus on pienessä yrityksessä muodollinen ja hallituksessa on vain yksi jäsen, ei kokouksia tietenkään tarvita. Kun jäseniä on useampia, on syytä aloittaa säännölliset hallituksen kokoukset. Vaikka hallitusjäsenet näkisivätkin toisiaan pienessä yrityksessä päivittäin arkisen työn ohessa, on syytä säännöllisesti pysähtyä ja varata oma aika nimenomaan hallituksen asioille.

Vuosikellot

Hallitustyön tueksi on kehitetty erilaisia työkaluja. Yksi yleinen hallitustyöskentelyä helpottava työkalu on vuosikello. Se on kellon muotoon tehty vuosisuunnitelma ja aikataulu. Vuosikelloon voidaan sisällyttää niin lakisääteiset kokoukset kuin erilaiset hallituksen strategia- ja kehitystyöhön liittyvät tehtävät.

Vuosikellon hyöty on erityisesti siinä, että yhdestä kuvasta voidaan kerralla hahmottaa eri tekemisten aikataulut ja linkittyminen/liittyminen toisiinsa. Kuinka tarkka ja yksityiskohtainen vuosikello on, riippuu yrityksen koosta ja sen tarpeista.



Kuva 2 Esimerkki hallituksen vuosikellosta (Citycon 2022)

Hallituksen kokoukset

Hallituksella on vuosittain keskimäärin 5-9 kokousta, joiden kesto vaihtelee kahdesta kolmeen tuntiin yrityksen koosta ja tilanteesta riippuen (Erma ym. 2019, 62). Strategiakokous poikkeaa muista kokouksista kestäen usein kauemmin (Erma ym. 2019, 62).

Hallituksen jäseniltä odotetaan aktiivista otetta, johon kuuluu kysymysten esittely. Mikäli joku hallituksen jäsenistä ei esitä kysymyksiä ja on muutoinkin passiivinen, tulee hallituksen puheenjohtajan ottaa asia hienovaraisesti esiin ja tiedustella jäseneltä passiivisuuden syytä (Eloranta. 2019, 175). Mikäli keskustelu ei johda muutokseen on passiivisen jäsenen jatkoa hallituksessa harkittava. Passiivisuus ei suojaa huolellisuusvelvoitteelta (Erma ym. 2019, 64). Hallitus tekee päätökset käytettävissä olevan tiedon pohjalta. Mikäli johonkin kysymykseen ei saada tarpeeksi tietoa, jotta asiaa voitaisiin pohtia huolellisesti, jätetään asia pöydälle odotamaan, että päätöksen taustalle saadaan tarpeeksi taustatietoa (Erma ym. 2019, 64).

Hallituksen puheenjohtajan tulee vastata koko hallituksen yleisestä ilmapiiristä. Hallituksen jäsenten liian läheiset suhteet, ulkomaisen jäsenen kohtaama kieli/kulttuurihaaste, päätöksistä syntyvät riitatilanteet ovat esimerkkejä haasteista, joita hallituksen puheenjohtaja joutuu ratkomaan. Jokaisen hallituksen jäsenen tulee vastata omasta ajankäytöstään.

Hallituksen kokouksissa pätee tavanomaiset pelisäännöt; kokouksiin tullaan ajoissa, kesken kokouksen ei lähdetä, puhelimeen ei vastata kesken kokouksen ym. Hallituksen sihteeri kirjaa kokouksen pöytäkirjan. Laki ei määritä vaatimuksia sihteerille, mutta sihteerin tulee olla perillä hallituksen kokouksiin ja pöytäkirjan laatimiseen liittyvistä muodollisuuksista (Erma ym. 2019, 59). Pöytäkirja on virallinen dokumentti, joka toimii myös todistuskelpoisena asiakirjana kokouksesta (Erma ym. 2019, 65). Pienemmissä yhtiöissä myös toimitusjohtaja voi toimia sihteerin roolissa (Erma ym. 2019, 59).

Valmistautuminen hallituksen kokouksiin

Hyvin suunniteltu kokous on tehokas, eikä vie turhaa aikaa hallituksen jäseniltä. Tämän vuoksi toimitusjohtajan tulee tehdä kokousvalmistelut hyvissä ajoin. Toimitusjohtaja lähettää kokouksen esityslistan hallituksen puheenjohtajalle, joka hyväksyy lopullisen esityslistan. Hallituksen puheenjohtajan tulee perehtyä esityslistaan, jotta ennen kokousta mahdollisia selviytyksiä päätöksenteon tueksi voidaan pyytää (Erma ym. 2019, 63). Sihteeri tekee kokoukseen liittyvät valmistelut ja varmistaa, että muut hallituksen jäsenet saavat esityslistan hyvissä ajoin ennen kokousta. Esityslista ja muut tarvittavat materiaalit tulee lähettää yhdessä erässä, jotta kokonaisuus pysyy selkeänä (Erma ym. 2019, 63). Esityslistan sisältö vaikuttaa siihen, keitä johtoryhmän jäseniä toimitusjohtajan lisäksi saapuu kokoukseen vastaamaan hallituksen esittämiin kysymyksiin.

Toimitusjohtajan perehdytys

On tärkeää pitää huolta siitä, että toimitusjohtaja ja hallitus puhuvat yhteistä kieltä ja oletamisen sijaan tietävät mahdollisimman paljon. Satu Koskinen on kirjassaan Vuorovaikutus hallitustyön ytimessä laatinut hyvän listan asioista, joista hallituksen ja toimitusjohtajan on hyvä sopia jo heti alkuun. Käytännöt eri yritysten välillä vaihtelevat, joten on hyvä, että toimitusjohtaja on perillä edustamansa uuden yhtiön käytännöistä.

Hallituksen kokousten valmistelussa sopia kannattaa ainakin vuosikellon ja kalenterisuunnitelman käytöstä, mitä toimitusjohtaja tekee yksin ja mitä muiden kanssa. Kahdenvälisestä vuorovaikutuksesta kokousten välillä kannattaa sopia ainakin mistä asioista hallitusta informoidaan, kuinka usein ja mitä kautta. Mitä päätöksiä toimitusjohtaja saa tehdä yksin? Kuka tarvittaessa hoitaa yhteyden median suuntaan (Koskinen 2020)?

Jokainen yritys sopii tietysti aina itselleen tärkeänä pitämistään asioista. On kuitenkin hyvä lähteä siitä ajatuksesta, että ei ole itsestäänselvyksiä. Esimerkiksi toimitusjohtajan aiemmassa yhtiössä hallitus on pitänyt itselleen epäolennaisena tietona asiaa, joka toimitusjohtajan uudessa yrityksessä onkin hallitukselle merkittävä tieto.

Hallitus toimitusjohtajan sparraajana

Toimitusjohtajalla ja hallituksella tulee olla hyvä vuorovaikutus. Hallituksen tulee haastaa toimitusjohtajaa sopivasti niin, ettei kyseenalaistaminen muutu jatkuvaksi virheiden etsimiseksi. Vuonna 2017 pk-hallitusbarometrissa 41 % toimitusjohtajista antoi hallituksen sparraukselle heikon tai tyydyttävän arvosanan 1-3/5 ja vuoden 2019 pk-hallitusbarometrissa jo lähes puolet toimitusjohtajista (48 %) antoi hallitukselle heikon tai tyydyttävän 1-3/5 arvosanan sparraukseen liittyen (Keskuskauppakamari 2019). Parantamisen varaa siis löytyy.

6 Diversiteetti

Diversiteetillä tarkoitetaan monimuotoisuutta. Hallitustyössä diversiteetti mahdollistaa eri taustoista ja eri kokemuksella varustettujen ihmisten osaamisen yhdistämisen. Keskuskauppakamarin pk-hallitusbarometrissa 2019 kävi ilmi, että 44,4 % vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksessä ei ole tarpeeksi monipuolinen hallitus yrityksen tulevien haasteiden kannalta (Keskuskauppakamari 2019). Diversiteetin puuttuminen on siis haaste, joka on myös tunnistettu.

6.1 Diversiteetin mahdollisuudet

Jos hallitusjäsenet tulevat pääosin samoista taustoista, syntyy riski liian yksipuolisista näkemyksistä yrityksen tilaan, haasteisiin ja tulevaisuuden kannalta merkittäviin päätöksiin liittyen. Kun yrityksen omistajastrategia on määritelty, nähdään, minkälaista osaamista hallituksessa tarvitaan. On tärkeää varmistaa säännöllisesti, että hallituksessa on kulloinkin tarvittava osaaminen.

Lilian Öhman laatimassa Boardmanin raportissa tiivistetään diversiteetti hyvin: *”Monimuotoisuus ei toteudu pitäytymällä vanhoissa ja turvallisissa kaavoissa, tekemällä periaatepäätöksiä ja pitämällä puheita. Tarvitaan uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista, suvaitsevaa asennetta ja aitoa tahtotilaa - koko organisaatiossa”* (Öhman, Friman, Ahtola & Aaltonen, 3).

6.2 Diversiteetin ylläpitämisen haasteet

Diversiteetin ylläpitäminen on haasteellista. Kun hyvä hallitus on saatu koottua ja se ajan kanssa sulautuu ryhmäksi, on tärkeä muistaa aika ajoin tarkistaa, että hallituksesta löytyy tarvittavaa osaamista. Muutokset yrityksen omassa tilanteessa tai yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuva muutos voi aiheuttaa tarpeen tarkistaa hallituksen kokoonpanoa.

Diversiteetti ei tarkoita sitä, että valitaan väkisin mahdollisimman erilaisia ihmisiä. Toisaalta, jos kaikki menee liian hyvin ja kaikesta ollaan samaa mieltä, niin sekin tuo omat haasteensa. Jos päätökset tulevat liian helposti, onko asioihin suhtauduttu jo lähtökohtaisesti hyvinä tai

huonoina niin, että pyritään vain vahvistamaan yhteistä näkemystä, eikä uskalleta kyseenalaistaa. Liian kaverilliset välit saattavat aiheuttaa oman haasteensa.

Luvun loppuun lainaan jälleen Lilian Öhmanin laatimaa raporttia: *”On liian myöhäistä alkaa opetella monimuotoista toimintaa siinä vaiheessa, kun yrityksen kyvystä muuttua on tullut henkiin jäämisen ehto”* (Öhman, ym. 8).

7 Advisor-malli

Advisor eli ns. neuvonantajamalli on viralliseen hallitusjäseneseen verrattuna ”kevyempi” tapa tuoda tarvittavaa lähipiiriin ulkopuolista osaamista hallituksen ja toisaalta operatiivisen johdon tueksi. Hallituksen tehtäviä ei kokonaisuudessaan voi hoitaa advisor-mallilla, koska advisorit eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa kuten hallituksen viralliset jäsenet, mutta advisorit voivat tuoda nopeasti juuri yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen tarvittavaa erityisosaamista.

Advisor-mallin mahdollisuudet

Advisor-mallia pystytään käyttämään hyvänä lisänä varsinaisen hallitustyön tukena tai esimerkiksi tilanteissa, joissa kasvuvaiheen yrityksen osaamisen tarve muuttuu jatkuvasti. Alkuun voidaan tarvita vahvaa osaamista rahoituksesta, liiketoiminnan kasvattamisesta, investoinneista, toimialakohtaista erityisosaamista tai vaikka apua kansainvälistymisessä. Advisorit auttavat vastaantulevien haasteiden kanssa silloin, kun apua tarvitaan ilman hallitusjäsenen velvoitteita.

Koska advisor-malli ei aseta samanlaisia velvoitteita kuin virallinen hallituksen jäsenyys, laskee se myös asiantuntijoiden kynnystä osallistua yritysten strategiseen toimintaan. Pienempien tai erilaisten haasteiden kanssa painivien yritysten voi olla haastavaa saada osaajia sitoutumaan ja asettumaan henkilökohtaiseen vastuuseen yrityksestä. Tällöin advisor-mallia voi käyttää apuna kasvussa ja haasteiden ratkaisemisessa.

Advisor-mallia on mahdollista käyttää tarpeen mukaan niin, että osaamista hankitaan silloin kun sille on tarvetta. Malli voi olla myös polku tulevaksi hallitusjäseneksi, jos halutaan varmistaa jäsenen tuoma tarpeellinen osaaminen ennen virallista hallitusjäsenyyttä.

8 Tutkimus yrityksen lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen käyttämisestä

Tutkimusmenetelmä on laadullinen (kvalitatiivinen) haastattelututkimus. Tutkimukseen valittiin 32 yritystä Hallituspartnerit Pohjanmaa ry:n toiminta-alueelta. Yritykset valittiin sattumanvaraisesti kohderyhmän joukosta.

8.1 Tutkimuksen toteutuksesta

Haastattelut tapahtuivat 13.12.2021 - 20.12.2021 välisenä aikana puhelimitse.

Suunnittelin haastattelua ohjaavat kysymykset niin, että ne olisivat mahdollisimman avoimia. Haastattelun laajemmista vastauksista saa hyvin kiinni vastaajan omista käsityksistä sekä suhtautumisesta aiheisiin verrattuna esimerkiksi sähköiseen kyselytutkimukseen. Haastattelun avulla pyrin selvittämään, miten nykyinen hallitus on koottu, onko hallitus koottu vain muodollisesti vai yrityksen toimintaa ja tarpeita ajatellen ja kuinka laaja diversiteetti hallituksessa on. Haastattelua ohjanneet kysymykset löytyvät liitteistä.

8.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu koskemaan Hallituspartnerit Pohjanmaa ry:n toiminta-alueita; Pohjanmaan, Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueen pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Tutkimukseen osallistui 27 yritystä. Yritysten liikevaihto oli 0,38-21 miljoonaa euroa. Yritysten keskiarvo liikevaihto on 5,84 miljoonaa euroa ja mediaani 3,95 miljoonaa euroa. Haastateltavat olivat rooliltaan toimitusjohtajia ja hallituksen puheenjohtajia. Kaikki olivat yritysten hallitusjäseniä ja sellaisessa roolissa, että pystyivät kertomaan aiheesta edustamansa yrityksen näkökulmasta.

Sain puhelimitse kiinni 32 yritystä, joista viisi kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen kuultuaan sen aiheen. Sain vastauksia 27 yritykseltä.

Nämä viisi vastaamasta kieltäytynyttä yritystä voidaan laskea myös eräänlaisiksi tutkimustuloksiksi. Hallitustyöskentely vaikutti olevan aihe, josta ei mielellään keskusteltu.

Kieltäytyneistä yrityksistä kolme olivat liikevaihdoltaan 2-4 miljoonaa euroa, kaksi oli yli 8 miljoonan euron liikevaihdon yrityksiä.

Alla taulukko haastatteluun osallistuneista yrityksistä.

Liikevaihtoluokka	Yritysten määrä
0,3-0,99miljoonaa euroa	1
1-2 miljoonaa euroa	3
2,1-4 miljoonaa euroa	11
4,1-5,5 miljoonaa euroa	5
8-10,6 miljoonaa euroa	2
12-16,5 miljoonaa euroa	4
16,6-21 miljoonaa euroa	1

Taulukko 1 Tutkimuksen kohdeyritysten kokoluokka liikevaihdolla

9 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus toteutettiin haastatteluilla. Kun otetaan huomioon, että ylä- tai alarajaa haastattelvien määrään ei ole ennalta asetettu on tutkimushaastatteluja voitu tehdä sellainen määrä, joka tyydyttää tutkimuksen tekijän tiedon tarpeen. Haastattelut ovat puhelimitse vuorovai-
kutteisesti tehtyjä, näin on pienennetty riskiä kysymysten väärin ymmärtämiseen ja tulkin-
nanvaraisuuteen.

Vuorovaikutusta edistettiin puhelimitse tehdyllä haastattelulla. Pysin tarkentaviin kysymyksiin riippuen haastateltavan vastauksesta ja jokainen haastattelu olikin erilainen.

Vastaajat eivät myöskään tieneet muista tutkimukseen osallistuvista yrityksistä, joten kun toisista tietämättään tutkimukseen osallistuvat yritykset alkavat antaa saman tyyppisiä vas-
tauksia kuin aiemmat vastaajat voidaan luoda johtopäätökset erottavista ja yhdistävistä teki-
jöistä alueen pk-yritysten hallitustyön tilassa.

Tutkimustuloksia ei pidä verrata koko maan pk-yritysten hallitustyön tilaan. Maantieteellisillä
alueilla saattaa olla suuriakin eroja. Uudellamaalla on kansainvälisempiä yrityksiä, pohjoisim-
massa Suomessa saattaa taas olla porotalouksia ja matkailualan yrityksiä, Itä-Suomessa

Venäjälle suuntaavia yrityksiä jne. Tämä tutkimus koskee nimenomaan Pohjanmaan, Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueita.

10 Tutkimustulokset

Yrityksen kokoluokan vaikutus lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen käyttöön

Vain kolme kaikista 27 tutkimukseen vastanneista yrityksistä käytti aktiivista yrityksen omistajien lähipiirin ulkopuolista hallitusosaamista ja kahdella yrityksellä oli aiemmin ollut ulkopuolista hallitusosaamista. Ulkopuolista hallitusosaamista tutkimushetkellä käyttäneistä yrityksistä yksi oli liikevaihdoltaan yli neljä miljoonaa, yksi yli kuusi miljoonaa ja yksi yli 15 miljoonaa euroa.

Yrityksen kokoluokalla ei siis ollut merkitystä siihen onko yrityksellä ulkopuolista hallitusosaamista. Näin ollen ei voi myöskään vetää johtopäätöstä yrityksen liikevaihdon ja ulkopuolisen hallitusosaamisen käytön välille.

Hallitusten toimintatavat

Kolmea lukuun ottamatta kaikilla muilla tutkimukseen vastanneilla yrityksillä hallitus koostui perheenjäsenistä, osakkaista sekä yritysten henkilöstöstä. Niissä kolmessa yrityksessä, joissa oli mukana myös ulkopuolisia hallitusosaajia, hallitus kokoontui säännöllisesti yhden - kahden kuukauden välein. Muilla yrityksillä ei ollut säännöllisiä hallituksen kokoontumisia.

Ulkopuolisen hallitusjäsenen mukana olo näytti vaikuttavan yrityksen hallituksen toimintaan tuoden mm. säännöllisyyttä.

Valtaosa hallituksista oli muodollisia. Hallituksen rooli mm. strategiatyössä korostui, kun mukana oli yrityksen lähipiirin ulkopuolista osaamista.

10.1 Syitä lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen vähäiseen käyttöön

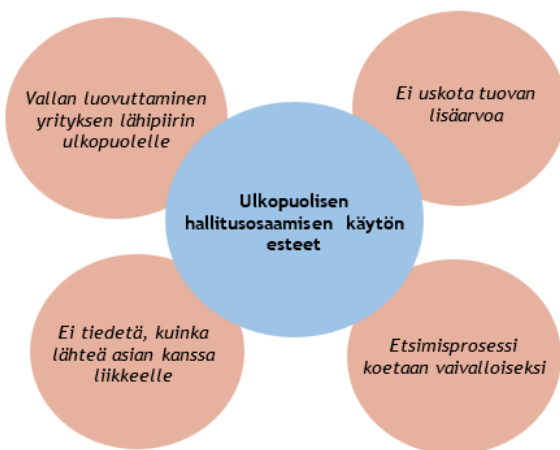
Yleisin syy siihen, miksei ulkopuolista hallitusjäsentä haluttu, oli se, ettei hallitusosaajan uskottu tuovan lisäarvoa. Tämä syy tuli esiin jokaisen niistä kohdalla, jotka eivät edes harkinneet ulkopuolista osaamista. Toinen esille tullut syy oli se, että valta haluttiin pitää lähipiirillä (oma perhe/tuttu verkosto). Esiin nousi myös sopivan hallitusosaajan etsimisen vaikeisuus, luottamuksen puute vieraisiin (uskalletaanko valtaa antaa ihmiselle, jota ei tunneta?). Koska osa yrityksistä ei tiennyt, mistä aloittaa hallitusosaajien etsiminen, eivät he pysty edistämään asiaa, mikäli kokevat sen tulevaisuudessa ajankohtaiseksi.

Moni yrittäjä kertoi harkinneensa hallitustyön kehittämistä, mutta ei kuitenkaan ollut aktivoitunut asian suhteen. Jos vastaajat eivät usko saavansa lisäarvoa ulkopuolisesta hallitusosaajasta, eivät he silloin sellaista hanki.

Kysyin yrityksiltä, tietävätkö he, kuinka edetä asian kanssa, jos he tulevaisuudessa haluaisivat ulkopuolisen hallitusosaajan tai advisorin mukaan yritykseen. Vastaukset jakautuivat lähes tasan kyllä ja ei vastausten välillä.

Yrityksen lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen haasteet tiivistettynä

Haastatteluissa esille tulleita esteitä yrityksen lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaamisen käyttöön kuvion muodossa.



Kuva 3 Ulkopuolisen hallitusosaamisen käytön esteet

10.2 Lähipiirin ulkopuolisen hallitusosaajan hankkiminen

Toinen puoli (14 yritystä) vastaajista tiesi, kuinka edetä asian kanssa, jos ulkopuolinen hallitusosaaminen muuttuisi ajankohtaiseksi aiheeksi tulevaisuudessa. Lähtökohtaisesti osaamista etsittäisiin omista verkostoista. Vain neljä vastaajaa etsisi osaamista lähtökohtaisesti muualta. Kun tiedustelin, tietäisivätkö yrittäjät, mistä osaamista voisi etsiä oman lähipiirin lisäksi, nimettiin seuraavat organisaatiot paikoiksi, joista yrittäjät tiesivät apua olevan tarjolla: Kauppakamarin (mainittiin yhdeksän kertaa), Yrittäjät ry:n (mainittiin neljä kertaa), Hallituspartnereiden (mainittiin kolme kertaa) ja VASEK:n (mainittiin yhden kerran) kautta. Vastaajat saattoivat sanoa useamman paikan, esimerkiksi sekä Kauppakamarin että Yrittäjät ry:n.

Kolmessa tutkimukseen vastanneessa yrityksessä oli yrityksen lähipiirin ulkopuolisia hallitusammattilaisia. Yhdessä yrityksessä hallitusjäseniä oli tullut yrityskaupan myötä, toisessa yrityksessä oli välittäjän kautta otetut kaksi hallitusammattilaista ja kolmannessa yrityksessä oli oman verkoston kautta löytynyt osaaaja. Kaksi yritystä etsi ulkopuolista hallitusosaajaa

välittäjien kautta, mutta sopivaa ei ollut vielä tutkimushetkellä löytynyt. Yhteensä siis viisi yritystä käytti tai etsi aktiivisesti ulkopuolista hallitusosaajaa. Vastaajista 13(/27) ei tiennyt, mistä hallitusosaajia vois etsiä omien verkostojen lisäksi.

10.3 Käsitukset advisor-mallista

Tutkimuksessa kysyin myös, kuinka haastateltavat tunnistavat advisor-mallin. Yksi yrittäjä otti mallin puheeksi jo ennen kuin olin maininnut asiasta ja toinen yritys otti advisor-mallin puheeksi, kun puhuin hallitusosaajien etsimisestä. Muille yrittäjille sana ei ollut tuttu. Sanan ”advisor” sijaan käytettiin mieluummin sanaa ”neuvonantaja”. Juuri vierasperäinen sana aiheutti haastetta. Vain kaksi yritystä tiesi tarkalleen mistä on kyse, mutta kun merkitystä avasi, oli kaikkiaan viisi yritystä, jotka käyttivät tai olivat aiemmin käyttäneet vastaavaa osaamista. Lisäksi kaksi vastaajaa etsi advisor-mallin osaajia, mutta eivät vielä tutkimushetkellä olleet löytäneet.

Advisor-mallia ei ole tarkkaan määritelty. Tämä aiheuttaa sekaannusta. Onko kyse neuvonantajasta, konsultista vai jostain aivan muusta? Mikä on mallin suomenkielinen nimi vai onko sillä edes sellaista? Kun merkityksen avaa, alkaa tulla yrittäjien omia kuvauksia malleista, joita he ovat käyttäneet. Varsinkin pk-yrityksillä malli on jokaisella yrityksellä erilainen. Juuri sellainen, joka vastaa heidän tarpeeseensa. Yhteisen määritelmän ja nimikkeen puuttuminen vaikuttaa tuloksiin ja aiheuttaa sekaannusta.

Advisoreiden käyttö

Advisoreita käytettiin tai oltiin käytetty viidessä yrityksessä. Kun vastaajat kertoivat tarkemmin, mihin advisor roolia oli käytetty, nousi esiin paljon operatiivista toimintaa. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että enää ei puhuttu pelkästään hallitustyöskentelystä. Tähän asiaan on saattanut vaikuttaa kaksi asiaa. Vierasperäisen Advisor sanan voi kääntää suomeksi ”neuvonantaja”. Tämä on epätarkka sana. Toinen asia, mikä voi vaikuttaa, on yritysten hallitusten koostuminen yritysten omistajista ja johdosta.

Jos advisor neuvoo henkilöä, joka on samaan aikaan hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja tai jokin muu johtoryhmän jäsen, saattaa advisor neuvoa enemmän henkilöä kuin tiettyä roolia. Yrittäjävetoisissa yrityksissä eri roolien raja saattaa olla kuin veteen piirretty viiva.

Advisoreiden käyttökohteita:

1. Strategiatyö
2. Perheyrittäjien ensimmäisen ulkopuolisen toimitusjohtajan valinta
3. Aktiivinen neuvonta arkisissa asioissa
4. Yrityksen myyntikuntoon laittaminen ennen yrittäjän eläköitymistä
5. Yrityskauppa / ostetun yrityksen integrointi

Lisäksi näihin asioihin vastaajat sanoivat, että voisivat hankkia advisorin:

1. Ulkomaille suunnattu projekti

2. Yritysosto

10.4 Advisorin hankkiminen

Advisorit oli hankittu pääosin omista verkostoista. Kun tiedustelin haastateltavilta yrityksiltä, mistä he etsivät/etsisivät advisoreita tai hallitusjäseniä, jos kokisivat sen tarpeelliseksi, ker- toi 23/27 vastaajaa etsivänsä osajaa lähtökohtaisesti oman verkostonsa kautta.

Syitä advisor-mallin vähäiseen käyttöön

Yksi mahdollinen syy mallin käytön vähäisyyteen voi olla se, että sen tunnettuus on vähäistä. Advisoreita oli käytetty pääosin operatiivisina neuvonantajina, mutta hallitusjäsenen korvaa- jaksi mallia ei ollut juuri mielletty.

Kokemukset ulkopuolisesta hallitus / advisor osaamisesta

Yritykset, jotka olivat käyttäneet advisoria projektiluontoisesti, voisivat myös jatkossa käyt- tää advisoria. Kaikki tutkimuksen viisi yritystä, jotka olivat käyttäneet advisoria, olivat siihen tyytyväisiä.

Kahdessa yrityksessä oli ollut ulkopuolinen hallitusjäsen, josta oli myöhemmin luovuttu. En- simmäisen kohdalla syytä ei käynyt ilmi. Toisen yrityksen kohdalla hallitusjäsenellä oli ollut liikaa hallituspaikkoja, eikä näin pystynyt enää keskittymään vastuun edellyttämällä tavalla yritykseen. Kyseinen yritys arvioi, että 4-7 hallituspaikkaa yhdelle osajalle on sopivasti, riip- puen roolien vaativuudesta (mm. hallituksen puheenjohtajuus ja toimitusjohtajuus vievät eri- tyisen paljon aikaa).

Alla kuvio tutkimuksessa esiin tulleista plussista ja miinuksista advisor-mallista.



Kuva 4 Advisor-mallin tutkimuksessa esiin tulleita plussia ja miinuksia

11 Tutkimukseen liittyviä huomioita ja johtopäätöksiä

Tutkimuksen alussa tein huomion, että hallitustyö oli pienille yrityksille aihe, josta ei kovin helposti lähdetty keskustelemaan ulkopuolisten kanssa. Osa haastateltavista empi kuultuaan aiheen, mutta kertoivat kuitenkin lopulta toiminnastaan ja omista ajatuksistaan aiheeseen liittyen.

Käytettyjen termien merkitys

Advisor sanan käyttö ja merkitys vaikuttaisi vaihtelevan hyvin laajasti. Tutkimuksessa tarkoitettiin nimenomaan hallitus-advisorია. Juuri laadullinen tutkimus on tämän asian kannalta merkittävä. Mikäli en olisi päässyt keskustelemaan vastaajien kanssa olisi todennäköisesti vain kaksi yritystä osannut yhdistää sanan advisor hallitustyöhön. Kun pääsin kertomaan sanan merkityksen, kävi ilmi, että näiden kahden lisäksi oli myös kolme muuta yritystä, jotka olivat käyttäneet saman tyyppistä mallia, mutta vain eri nimellä.

Kertoessaan kokemuksistaan ja näkemyksistään advisoreista useat vastaajat puhuivat operatiiviseen toimintaan käytettävästä neuvonantajasta, vaikka tutkimuksessa haettiin hallitus advisoreita. Tämä kuvaa hyvin pk-yritysten tarpeita. Suuremmille yrityksille jopa rutiininomaiset hankkeet voivat olla pienille yrityksille strategisesti huomattavasti merkittävämpiä.

Vastaajien kokemuksiin liittyviä huomioita

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten keskuudessa advisor / neuvonantaja malli on ollut toimiva vaihtoehto. Kaikki mallia käyttäneet yritykset olivat tyytyväisiä aiempiin kokemuksiinsa advisoreista ja kaikki mallia aiemmin käyttäneet voisivat kuvitella käyttävänsä sitä uudelleen. Yleisin syy siihen, miksi ulkopuolista osaamista ei haluttu käyttää, oli se, ettei siitä uskottu olevan hyötyä. Kuitenkin kaikki mallia kokeilleet olivat kokeneet saaneensa siitä hyötyä ja voisivat käyttää mallia hyödyksi jatkossakin. Ennakkoluulot ”turhanpäiväisistä” konsulteista ovat vahvasti juurtuneet yritysten mieliin.

Myös ulkopuolisen hallitusosaamisen hyödyntämiseen oltiin tyytyväisiä. Vaikka yksittäisestä jäsenestä oli luovuttu ei ulkopuoliseen hallitusosaamiseen ollut petytty vaan lähteneen osiaan tilalle haettiin uutta. Suurin kynnyks näyttääkin olevan ensimmäisen ulkopuolisen osiaan mukaan ottaminen.

Sopivien yksittäisten hallitusosaajien löytäminen on tärkeää. Tätä näkemystä vahvistaa myös Hallituspartnerit Helsingin ja Kulmia Insightin toteuttama hallitustyön roolia analysoiva tutkimus, josta kerrottiin Talouselämä -lehdessä keväällä 2020. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka käyttivät perheen ulkopuolisia hallitusosaajia, antoivat hallitustyöhön liittyvissä osa-alueissa paremmat arvosanat kuin yritykset, joiden hallitus koostui vain lähipiiristä (Lehti 2020).

	Yritysten määrä
Yritys käytti tutkimushetkellä omistajien lähipiirin ulkopuolista hallitusosaamista	3
Yritys on käyttänyt omistajien lähipiirin ulkopuolista hallitusosajia, mutta ei tutkimushetkellä käyttänyt	2
Yritys tunnisti ”advisor” sanan ja tiesi hyvin, mistä siinä on kyse	2
Yritys käytti, on käyttänyt tai etsi tutkimushetkellä advisor-mallin osaamista	7
Yritys tiesi, mistä etsiä oman lähipiirin ulkopuolista hallitus / advisor osajaa	14
Tulevaisuudessa yritys etsisi hallitus / advisor osaamista lähtökohtaisesti omista verkostoista	23

Taulukko 2 Yhteenveto hallitusammattilaisten ja advisoreiden käytöstä

12 Kehitysehdotuksia tutkimuksessa esiin tulleisiin haasteisiin

Tässä luvussa käydään läpi ehdotuksia tutkimuksessa esiin tulleisiin haasteisiin.

Teemaillat

Ulkopuolisen hallitusosaamisen käytön mahdollisuuksista viestiessä voitaisiin mielestäni käyttää teemailtoja eri aiheiden ympärillä kuten esimerkiksi sukupolvenvaihdos, yrityskauppa, kansainvälistyminen, tietyt investoinnit ym. Teemailtojen vahvuuksiin kuuluu selkeys, yritykset tietävät, mitä aihetta käsitellään ja onko teemailta heille ajankohtainen. Teemailloissa pääsee myös tapaamaan yrityksille ajankohtaisten haasteiden asiantuntijoita. Tutkimuksessa esiin tulleet haasteet, joihin osaamista on käytetty tai voitaisiin käyttää, toistuivat samoina yritysten keskuudesta. Tästä saisi myös apua teemailtojen aiheiden valitsemiseen.

Hallitusneuvonantaja / advisor -mallin kirkastaminen

Sana ”hallitus” on varmasti kaikille yrittäjille tuttu. Sana ”advisor” taas oli valtaosalle vieras. Tulos ei yllätä, sillä sanalle ei varsinaisesti edes ole virallista määritelmää. Esimerkiksi Hallituspartnerit voisivat laatia advisor -sopimus- ja tehtäväkuvausmallin, joka auttaisi PK yrittäjää mieltämään mallin toimivuuden hallituksen ja koko yrityksenkin tukena.

Hallitusneuvonantaja-mallin tunnettuuden lisääminen

Hallitusneuvonantaja-malli oli vieras valtaosalle tutkimuksen yrityksistä. Viestinnässä voitaisiin perinteisen hallitusjäsenyyden rinnalla nostaa esiin hallitusneuvonantaja-mallia. Jo pelkkä vieraskielinen sana ”advisor” aiheutti sekaannusta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että sanaa ”advisor” ei paria poikkeusta lukuun ottamatta osattu yhdistää hallitustyöhön, vaikka koko keskustelu pyöri hallitustyö aiheen ympärillä. Mitä tiiviimmin sanaa saataisiin käytettyä hallitustyön yhteydessä, lisäisi se ihmisten mielissä sanojen ”advisor” ja ”hallitus” välisen yhteyden.

Kun lukee yritysten perusteluja, miksi ei ole haluttu hyödyntää ulkopuolista hallitusosaamista ja toisaalta yritysten kokemuksia advisor asiantuntijoista saa kuvan, että yrittäjien ennakkoluulot ovat vahvat. Advisoreista eivät uskoneet saavansa hyötyä ne, jotka sitä eivät olleet kokeilleet ja siihen tyytyväisiä olivat taas ne, jotka mallia olivat käyttäneet. Yritykset myös pääsääntöisesti luottivat enemmän omaan lähipiiriin kuin vieraisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkän termin tunnetuksi tekeminen ei yksin riitä vaan tulee myös viestiä konkreettisten esimerkkien kautta hyödyistä, joita on saavutettu. Kun paikalliset yritykset omilla kasvoillaan kertovat saavutetuista hyödyistä, herättää se enemmän kiinnostusta mallia kohtaan ja helpottaa liikkeellelähdössä advisor haussa.

13 Pohdintaa

Opinnäytetyön alun teoriaosuudessa käytiin läpi hallituksen velvoitteita, strategista roolia, hyvää hallintoa sekä ajankäyttöä helpottavaa vuosikelloa. Myös diversiteetin merkitystä ja advisor-mallin mahdollisuuksia käsiteltiin teoriaosuudessa.

Henkilökohtaisesti suurin yllätys oli vastaanotto, jonka opinnäytetyötutkimukseni aihe sai. Osasin odottaa, että ihmiset eivät ole innokkaita osallistumaan haastatteluihin tai osallistumaan tutkimuksiin, mutta suhtautumisen jyrkkyys ja jopa asian suora ilmoittaminen olivat yllätyksiä. Tosin tutkimuksen kannalta sekin on arvokasta tietoa, että aihe koetaan hankalaksi puhua ulkopuolisille.

Kun soitin yrityksiin ja kerroin aiheen, lähestulkoon kaikki vastaajat vähintäänkin epäröivät. Vain muutama suhtautui aiheeseen myönteisesti ja kertoi omista kokemuksistaan oma-aloitteisesti. Viittä kieltäytynyttä yritystä lukuun ottamatta loput yritykset vastasivat kysymyksiin lyhyen suostuttelun jälkeen. Sain kaikkiaan 32 yritystä kiinni.

Se, että aihe koettiin jopa tabuksi, oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen huomio. Jos aiheesta ei haluta puhua uskalletaanko apua hakea, kun siitä olisi hyötyä?

Tutkimuksessa nousivat esille tietyt aiheet, joihin yrittäjät kokivat voivansa käyttää yrityksen lähipiirin ulkopuolista hallitusosaamista. Tärkeää onkin, että yrityksiä rohkaistaan tarkastelemaan oman yrityksen hallituksen työskentelyä. Advisor-malli madaltaa kynnystä käyttää ulkopuolista osaamista ja sen käyttöä polkuna ulkopuoliselle hallitusjäsenelle tulisi tehdä yrityksille tunnetuksi.

Lähteet

Painetut

Eloranta, J. 2018. Hallitus johdon tukena. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O. Hyvä hallitustyö. 8. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koskinen, S. 2020. Vuorovaikutus hallitustyön ytimessä. 1. painos. Helsinki: Boardman.

Sähköiset

Ahdeskivi, E. 2021. Osaava hallitusammattilainen ei toistele latteuksia vaan ajattelee itse. Viitattu 8.2.2022. <https://www.talouselama.fi/uutiset/eeva-ahdeskivi-osaava-hallitusammattilainen-ei-toistele-latteuksia-vaan-ajattelee-itse/51cb5377-b1fc-4902-a134-0e238915f329>

Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Keskuskauppakamari 2016. Viitattu 1.3.2022. <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2012/01/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-cg.pdf>

Hallinnointikoodi. Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020. Viitattu 1.3.2022. <https://cgfinland2017.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf>

Hallituspartnerit Pohjanmaa. Viitattu 3.3.2022. <https://pohjanmaa.hallituspartnerit.fi/yhdistys/>

Hallitustyöskentelyn digiloikka. Keskuskauppakamari 2021. Viitattu 8.2.2022. https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2021/06/PK-hallitusbarometri_selvitys.pdf

Omistajastrategia perheyrytyksessä. Perheyrytysten liitto ry 2021. Viitattu 2.3.2022. https://issuu.com/perheyrytys/docs/omistajastrategia_2021_web

Tulevaisuus haastaa hallitukset. Keskuskauppakamari 2019. Viitattu 8.2.2022. https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2021/06/PK-hallitusbarometri_selvitys.pdf

Lehti, A. 2020. Pk-yritysten toimitusjohtajat kaipaavat aktiivisempia hallituksia - Toimitusjohtajien ja hallitusjäsenten näkemykset erosivat selvästi tuoreessa tutkimuksessa. Talouselämä. Viitattu 8.2.2022. <https://www.talouselama.fi/uutiset/pk-yritysten-toimitusjohtajat-kaipaavat-aktiivisempia-hallituksia-toimitusjohtajien-ja-hallitusjasenten-nakemykset-erosivat-selvasti-tuoreessa-tutkimuksessa/1a47ee9f-6497-42a1-bba1-b4f029b24647>

Osakeyhtiölaki 624/2006. Viitattu 2.9.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Öhman, L., Friman, M., Ahtola, E. & Aaltonen, T. Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa. Boardman. Viitattu 19.1.2022. <https://www.boardman.fi/content/uploads/2018/02/monimuotoisuus-hallitustyoskentelyssa.pdf>

Julkaisemattomat

Harisalo, R. 2018. Hallitukset toimivat - yritykset menestyvät. Luentomateriaali 2.5.2018. Hyväksytty hallituksen jäsen HHJ. Hyvinkää.

Kuviot

Kuva 1 Osakeyhtiön hallinto.....	2
Kuva 2 Esimerkki hallituksen vuosikellosta (Citycon 2022)	8
Kuva 3 Ulkopuolisen hallitusosaamisen käytön esteet.....	15
Kuva 4 Advisor-mallin tutkimuksessa esiin tulleita plussia ja miinuksia	17

Taulukot

Taulukko 1 Tutkimuksen kohdeyritysten kokoluokka liikevaihdolla	13
Taulukko 2 Yhteenvedo hallitusammattilaisten ja advisoreiden käytöstä	19

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	24
--	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelun kysymykset:

1. *Mikä on hallitustyön rooli yrityksessänne?*
2. *Kuinka usein hallitus kokoontuu?*
3. *Kuinka hallitus on koottu?*
4. *Oletteko harkinneet yrityksen ulkopuolisen hallitusammattilaisen ottamista mukaan hallitustyöhön?*
5. *Onko Advisor-malli teille tuttu?*
6. *Oletteko käyttäneet tai voisitteko käyttää tulevaisuudessa Advisor-mallin osajaa?*
7. *Jos päätätte, että ulkopuolinen hallitusjäsen tai Advisor voisi olla ajankohtainen tiedätekö, kuinka lähteä liikkeelle asian kanssa? Mistä aloitatte etsimisen?*