



Hallitustyöskentelyn ja -käytäntöjen kehittäminen kiinteistöhallinnon pk-yrityksessä

Mia Häll

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2023

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Häll, Mia

Hallitustyöskentelyn ja -käytäntöjen kehittäminen kiinteistöhallinnon pk-yrityksessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 45 sivua.

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Osakeyhtiölaki velvoittaa jokaiselle suomalaiselle osakeyhtiölle hallituksen. Lain vaatimukset koskevat toiminnan ja taloudenpidon valvonnan lisäksi hallituksen toimintaa sekä dokumentointia. Hallitus edustaakin suurelle osalle pieniä ja keskisuuria osakeyhtiöitä lakisääteistä toimielintä, joka täyttää vähimmäisdokumentointivaatimukset. Parhaimmillaan osakeyhtiön kehitysvaiheesta ja tarpeista käsin juonnettu hallitus laajentaa yrityksen osaamista ja mahdollistaa liiketoiminnan strategisen kehittämisen samalla omistaja-arvoa luoden.

Tutkimuksen teoria muovautui osakeyhtiölain lisäksi ajankohtaisesta hallitustyöskentelyä käsittelevästä kirjallisuudesta, oppaista ja artikkeleista. Kansainvälisiä lähteitä referoitiin siinä laajuudessa kuin se lainsäädännön tai toiminnan samankaltaisuuden puolesta oli mahdollista. Työn tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan hallituksen nykytilaa ja tunnistaa riskejä sekä kehityskohtia. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen hallitukseen kohdistuneena kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruussa hyödynnettiin hallituksen kokouksen havainnointia ja hallituksen jäsenien teemahaastatteluita.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin teemoittain. Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin toimeksiantajayrityksen hallituksen käytännöt, toimintamallit ja niihin liittyvät riskit sekä kehityskohdat. Käytäntöjen todettiin olevan vakioituneet ja toimintamallien täyttävän osakeyhtiölain asettamat vaatimukset, akuuttien riskien sijaan painoarvoa annettiin riskienhallinnalle. Toiminnassa tunnistettiin kehityskohtia kokousajankohdan löytämisessä, koolle kutumisessa ja kokouksiin valmistautumisen mahdollisuuksissa. Tutkimuksessa kerätyn tiedon ja analyysin avulla toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää hallituksen käytäntöjä ja toimintamalleja.

Hallitustyöskentelystä on vain vähän julkisia case tutkimuksia, sillä hallitustyöskentely tapahtuu suljetuin ovin. Tietoperusta ja tutkimustapa on sovellettavissa myös muihin suomalaisiin listaamattomiin pk-yrityksiin.

Avainsanat (asiasanat)

Osakeyhtiön hallitus, hallitustyöskentely, hallituksen jäsen, hallituksen puheenjohtaja, hallituksen vastuu, päätöksenteko, pöytäkirjakäytännöt, kehittäminen, omistaja-arvo, corporate governance, johtaminen.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Häll, Mia

Improving effectiveness and practices of the board in a SME property management enterprise

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, Toukokuu 2023, 45 pages

Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

In accordance with Finnish law, all limited companies are mandated to have a board of directors. The requirements of the law apply not only to the monitoring of operations and financial information, but also to the actions and documentation of the board. For many SME companies, the board fulfills minimum documentation requirements. Ideally, a board of directors derived from the stage of development and needs of a company can expand the company's expertise and enable strategic business development, while creating value for shareholders.

The research theory is based on literature, guides, and articles about board work in Finnish companies. International sources were referred as much as possible considering the similarity in legislation and operations. The purpose and aim were to research and analyze the current state of the case company's board of directors and identify risks or potential areas for development. Research method was conducted as a qualitative study targeting to the case company's board of directors. Information was collected involving observation of board meeting and conducting theme interviews with board members.

As a result, the practices, operating models, risks and areas for development were identified. The practices were found to be standardized and the operating models met the requirements of legislation, more risk management was interpreted than actual acute risks. As a result, for development areas were identified in finding meeting times, convening meetings and preparing for meetings. With the information base and analysis case company can develop its board effectiveness and practices.

There is only few public case research about board development. The research theory and method can be applicable to other Finnish SME Ltd's.

Keywords/tags (subjects)

Ltd board, board of directors, board member, chairman of the board, business development, strategic business development, shareholder value, corporate governance, management.

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Hallitustyöskentelyllä laajuutta pk-yrityksen johtamiseen	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma- ja kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	4
3	Osaakehtiön hallitus	8
3.1	Osaakehtiö.....	8
3.2	Hallitus osakeyhtiölain näkökulmasta.....	8
3.3	Hallituksen merkitys yhtiön johdon ja omistajien näkökulmasta.....	9
3.4	Hallituksen muodostaminen	12
3.5	Hallituksen vastuut ja tehtävät	14
4	Hallitustyöskentelyn kehittäminen	16
4.1	Corporate Governance.....	16
4.2	Hallituksen jäsenen rooli toimivan hallitustyöskentelyn kannalta	17
4.3	Lakisääteisestä veloitteesta kohti strategisia painopisteitä.....	18
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	21
5.1	Toimeksiantaja ja tutkimuskohde	21
5.2	Tutkimuksen toteutus	21
5.3	Toimeksiantajayrityksen hallituksen nykytila	22
5.4	Hallituksen työskentelytavat ja toimintamallit	24
5.5	Nykytilan riskit, haasteet ja kehityskohdat	27
6	Johtopäätökset.....	30
7	Pohdinta.....	38
	Lähteet	40
	Liitteet	44
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	44
	Liite 2. Hallituksen kokouskutsu.....	45

Kuviot

Kuvio 1. Johtamisjärjestelmän osat mukailten Virtanen ym. (2013, 75)	10
Kuvio 2. Johtamisjärjestelmän osat toimeksiantajayrityksessä soveltaen Virtanen ym. (2013, 75)	32
Kuvio 3. Toimeksiantajayrityksen hierarkia rooleittain	33
Kuvio 4. Hallitusten jäsenmäärän kehitys	34
Kuvio 5. Hallituksen roolien nykytila	35

Taulukot

Taulukko 1 Hallituksen vuosiohjelma mukailten Virtanen ja Salminen (2020, 218.).....	20
--	----

1 Hallitustyöskentelyllä laajuutta pk-yrityksen johtamiseen

Osakeyhtiölaki velvoittaa osakeyhtiölle hallituksen. Hallituksen toimintaan se asettaa kuitenkin vain vähän konkreettisia, lakisääteisiä vaatimuksia. Lakisääteiset vaatimukset koskevat yhtiön hallinnon, kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaista järjestämistä. Hallitus onkin usein listaamattomalle pk-yritykselle lakisääteinen toimielin, joka tuottaa vuosittaiset vähimmäisdokumentaatiot. Useat pk-yritykset tukeutuvat hallituksensa sijaan muihin ulkoisiin sidosryhmiin, kuten kirjanpitäjään tai tilintarkastajaan. Yrityksen lähtökohdista, tarpeista ja tavoitteista juonnettu hallitus voi kuitenkin tarjota lakisääteisen dokumentaation lisäksi yrityksen johdolle lisäarvoa esimerkiksi rikastamalla johdon osaamista.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään listaamattoman osakeyhtiön hallituksen lakisääteisiä velvoitteita, strategista merkitystä, hallituksen muodostumista, vastuita, tehtäviä ja toimintamalleja. Opinnäytetyössä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin mitkä ovat toimeksiantajayrityksen hallituksen työskentelytavat ja toimintamallit sekä liittyykö työskentelytapoihin ja/tai toimintamalleihin riskejä tai haasteita. Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia nojaten teoriaan sekä tutkimalla toimeksiantajayrityksen hallituksen työskentelyä, toimintamalleja ja niihin liittyviä kehityskohtia kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin.

Tutkimuksen taustalla on toimeksiantajayrityksen omistajan tahtotila tutkia yrityksen hallitustyöskentelyä, tunnistaa toimintamallit, mahdolliset riskit ja kehityskohdat. Yrityksen omistaja toimii kolmoisroolissa edustaessaan yritystä omistajan, hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan roolissa. Nykytilan tunnistaminen koettiin toimeksiantajayrityksessä kriittiseksi, jotta kehitystä voidaan tehdä tarpeellisilta osin. Havainnointi ja teemahaastattelut valittiin keinoiksi tutkia hallituksen työskentelyä ilman tästä roolista käsin tapahtuvaa ohjausta. Samasta syystä opinnäytetyön ohjajaksi valittiin toinen hallituksen jäsen.

Tutkimuksen avulla toimeksiantajayrityksen on mahdollista hahmottaa hallituksen jäsenien kokemuksia työskentelystä ja tunnistaa toimintaan liittyviä kehityskohtia. Osakeyhtiön hallitus kokoontuu useimmiten suljetuin ovin ja suurin osa yrityksistä päätyy toteuttamaan hallitustyöskentelyn kehitystyön itsearviointina. Tämän vuoksi opinnäytetyön aihealue on poikkeuksellinen ja aiempia julkisia case-tutkimuksia on tehty vain vähän.

Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta koostuu omistamiensa liikekiinteistöjen hallinnoinnista ja vuokraamisesta Keski-Suomen talousalueella. Yritys on perustettu 1989 ja sen toiminta on vuosien varrella vakioitunut paitsi operatiivisesti, myös hallituksen työskentelyn osalta. Opinnäytetyön aihealue, tutkimuksen toteutus ja esiin nousseet kehityskohdat ovat sovellettavissa myös muihin listaamattomiin osakeyhtiömuotoisiin pk-yrityksiin.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana ja opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa toimeksiantajayrityksen hallituksen nykyiset työskentelytavat ja toimintamallit sekä kartoittaa tutkimuksen avulla, millaisia mahdollisia riskejä tai haasteita työskentelytapoihin ja/tai toimintamalleihin liittyy.

Tutkimuskysymykset ovatkin seuraavat: Millaiset ovat toimeksiantajayrityksen hallituksen työskentelytavat ja toimintamallit? Liittyykö työskentelytapoihin ja/tai toimintamalleihin riskejä tai haasteita?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tunnistaa ratkaisuja mahdollisiin riskeihin sekä haasteisiin tutkimuksessa kerätyn tiedon avulla. Riskien ja kehityskohtien tunnistaminen muodostuu tutkimusaineiston ja teorian vuoropuhelun kautta. Tavoitteen taustalla on toimeksiantajayrityksen tahtotila tutkia ja kehittää hallitustyöskentelyä.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Eskolan ja Suorannan (2014, 16) määritelmän mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkit ovat harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullisinduktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji, tulosten esitystapa sekä tutkijan asema. Tämän tutkimuksen otanta perustuu toimeksiantajayritystä koskevaan harkinnanvaraiseen otantaan, eikä tutkijalla ole Eskolan ja Suorannan (2014, 19–20) määrittämää lukkoon lyötyä hypoteesia eli ennakolettamusta. Tutkija on rooliltaan toimeksiantajayrityksen hallituksen jäsen.

Kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, sillä tutkijalla ei ollut valmista hypoteesia muiden hallituksen jäsenien kokemuksista. Laadullinen tutkimus mahdollisti syvällisemmän, avoimien

kysymyksien tutkimisen pienen toimeksiantajayrityksen hallituksen jäseniin rajautuvan joukon osalta. Teemahaastattelut mahdollistivat haastattelun ohjaamisen tutkimuskysymyksien ympärille, ilman vastauksien ohjaamista tiukkaan ennalta rajatuilla kysymyksillä.

Kyseisessä opinnäytetyössä noudatetaan Eskolan ja Suorannan (2014, 19) mukaisia kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia aineistonkeruumenetelmiä kuten haastatteluita, havainnointia sekä kirjallista aineistoa. Aineisto muodostuu tässä yhteydessä hallituksen kokouksen havainnoinnin, henkilökohtaisien hallituksen jäsenien haastatteluiden sekä hallituksen tuottaman kirjallisen materiaalin pohjalta. Kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään teemoittelua. Teemoittelun avulla luodaan vuoropuhelua empirian ja teorian välille, jotta mahdollistetaan syvempi analyysi ja johtopäätökset. (Eskola & Suoranta 2014, 266.)

Havainnointitutkimus, teemahaastattelu ja asiantuntijahaastattelu

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) määrittelemää havainnointitutkimusmenetelmää. Havainnointitutkimusta voidaan pitää lähes synonyymina laadulliselle tutkimukselle. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein havaintoja, haastatteluita sekä dokumentteja. Lähes kaikkeen tutkimukseen liittyy havainnointia eli luonnollisten tilanteiden tutkimista havainnoinnin keinoin. (Koskinen ja muut 2005, 102.) Havainnointi on keino rikastuttaa laadullisen tutkimuksen dataa. Saunders, Lewis & Tornhill (2008) mukaan tutkimuskysymysten keskittyessä ihmisten toiminnan ympärille, havainnointi on luonnollinen keino selvittää miten ihmiset toimivat tilanteissa. Osallistuvaa havainnointia käytetään usein erityisesti liikkeenjohdon ja liiketalouden tutkimuksissa. (Saunders ja muut 2008, 288–290.) Opinnäytetyöhön liittyy olennaisin osin hallituksen kokousten valmistelun ja itse kokoustilanteen havainnointi.

Jotta tutkimuksen havainnointiin saadaan Vilkan (2006, 24–26) määrittelemää tutkimuskohteen monitasoisuutta, hyödynnetään tarkoituksenmukaista lisämateriaalia. Nykytilaa analysoidessa hyödynnetään dokumentoitua aineistoa, kuten edellisten hallituksen kokouksien kokouskutsuja sekä pöytäkirjoja. Osallistuvaa havainnointia toteutetaan valmistelun lisäksi hallituksen kokouksessa. Osallistuvana havainnointina voidaan pitää tutkijan osallistumista tutkimuskohteen toimintaan ennalta määriteltynä ajankohtana, kohteen ehdoilla. (Vilka, 2006 44–53.) Tässä yhteydessä osallistuva, kohteen ehdoilla tapahtuva havainnointi toteutuu ennalta sovitussa hallituksen kokouk-

sessä. Kyseessä on osallistuvan piilohavainnoinnin tyyli, missä tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan alun perin muista kuin tutkimusyistä. Tutkijan osallistuminen hallituksen kokoukseen on luontevaa tutkijan hallituspaikan vuoksi. Hallituksen kokoukseen osallistuminen on tutkijan hallituspaikan vuoksi luontevaa. Vaikka Vilkan (2006, 53) mukaan tutkimuksissa käytettävää piilohavainnointia, missä tutkija osallistuu vain havainnoimaan vaikuttamatta tilanteen kulkuun tutkimuskohteen tietämättä, ei aina voida pitää eettisesti kestävänä. Tähän vaihtoehtoon päädyttiin kuitenkin, jotta tutkimustilanne ei vaikuta tutkimuskohteen eli hallituksen kokouksen kulkuun ja näin vääristä havainnoinnin tuloksia.

Jotta tutkimus ei nojaa yksin havainnointiin, hyödynnetään lisäksi Eskolan ja Suorannan (2014) määrittelemää teemahaastattelua sekä Hyvärisen, Nikanderin sekä Ruusuvuoren (2017, 214) esiin nostamaa asiantuntijahaastattelua. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole ennalta tarkkaan määritelty ja järjestetty, vaan haastattelussa keskitytään ennalta määriteltyihin teema-alueisiin. Teemoissa on kyse haastattelun aihepiireistä, joiden laajuuden lisäksi järjestys vaihtelee haastateltavien välillä. (Eskola & Suoranta 2014, 121.) Alkuvaiheen teemahaastattelun runko rakentui esiyymmärryksen pohjalta ja sitä rikastettiin teorian avulla. Lisäksi on ymmärrettävä, että kohteeseen liittyen haastattelun avulla tuotettu tieto on tilanne-, vuorovaikutus- ja valtasuhdevaikututtu sekä paikantunutta. Nämä otetaan huomioon hallituksen työskentelyä tutkittaessa pitämällä haastattelut erillään, etteivät hallituksen keskinäiset vuorovaikutus- tai valtasuhteet vaikuta vastauksiin. Tässä tutkimuksessa hallituksen jäsenet ovat haastateltavia asiantuntijoita. Asiantuntemus muodostuu toimeksiantajayrityksen ja sen toimialan tuntemuksen lisäksi kumppanuustoimialojen, hallitustyöskentelyn ja juridiikan asiantuntijuudesta. Teemahaastattelu mahdollistaa eri asiantuntijoiden erityisosaamisalueen painottamista haastatteluissa. Kaikilla hallituksen jäsenillä on kokemusta hallitustyöskentelystä toimeksiantajayrityksen hallituksen ulkopuolella. Näkökulmia toimeksiantajayrityksen hallitustyöskentelyyn voidaan näin ollen laajentaa vertaamalla työskentelyä muihin yrityksiin.

Teemahaastattelun ja asiantuntijahaastattelu tallennetaan äänitteeksi, minkä avulla toteutetaan Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017) määrittelemä litterointi, missä äänitiedoston sisältö muutetaan tekstiksi, jotta saadaan aikaan käyttökelpoinen tutkimusaineisto. Litteroinnin avulla kerätty tieto anonymisoidaan, jotta kerätystä tiedosta ei tunnisteta haastateltavaa. Anonymisointi tehdään muuttamalla kaikki tunnistamisen mahdollistavat tiedot. Tässä yhteydessä tunnistettavuus muo-

dostuu haastateltavan nimen lisäksi roolista ja taustoista. (Nikander, Ruusuvuori 2017 427–438.) Anonymisoinnilla pyritään tässä yhteydessä varmistamaan tutkimuksen reliabiliteetti. Reliabiliteetti saattaa kärsiä (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan, jos vastaajat kokevat painetta vastata kysymyksiin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Tutkimuksen teemahaastatteluihin osallistuvat henkilöt ovat toimeksiantajayrityksen hallituksen jäseniä, joiden tehtävänä on hallituksessa edustaa omistajaa. Tämä roolitus saattaa luoda sosiaalista painetta olla arvostelematta hallituksen toimintaa, vaikka tässä yhteydessä kerätään palautetta ja kokemuksia, jotta kehityksellä voidaan edelleen kasvattaa hallitustyöskentelystä muodostuvaa omistaja-arvoa.

Osakeyhtiön hallitus on tutkimuksen kohteena poikkeava, samoin kuin tutkimusasetelma. Tutkimus luo arvoa toimeksiantajayrityksen omistajalle sekä hallitukselle mahdollistaen kehitystyön lähtökohdaksi yrityksen tarpeista juonnetun laadullisen tutkimuksen. Tiihosen, Berqvistin, Haapasen, Heroldin, Jaakolan, Kariolan, von Wymarnin ja Korpisen (2007, 63–64) mukaan tutkijat pääsevät harvoin havainnoimaan hallitustyöskentelyä, sillä hallitukset toimivat usein suljettujen ovien takana. Käytännön perehtyminen hallituksen ja johdon yhteistyöhön on jäänyt näin ollen vähäiseksi. Hallituksen jäsenyyteen todetaan kuuluvan vaitiolon lisäksi lojaalisuus. Ammatillisen koodin mukaan hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja esittävät vain lopulliset päätökset. Sitä miten päätöksiin on päädytty, saati keskeneräisiä asioita ei esitetä eteenpäin. Useimmat tutkimukset ovat ulkopuolisia muuttujatarkasteluita, missä selittäviä muuttujia esitellään. Yleisimpiä ovat hallituksen koko, ulkopuolisten jäsenten määrä, jäsenten omistussuhteet sekä toimitusjohtajan kaksoisrooli. (Tiihonen ym. 2007, 63–64.) Tässä opinnäytetyössä päästään havainnoimaan suljettujen ovien sisäpuolelle, nähdään asioiden keskeneräistä käsittelyä ja valmista päätöksentekoa. Taustatyöhön kuuluu myös aiempaan dokumentaatioon tutustuminen.

Tutkimuksen tiedonhaku tehtiin suunnitelmallisesti ja systemaattisesti hyödyntäen fyysisen kirjallisuuden lisäksi verkkoaineistoa. Tiedonhaku aloitettiin lainsäädäntöä koskevasta verkkoaineistosta ja laajennettiin hallituksen työskentelyä ja kehittämistä koskevaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Tiedonhaun alkuvaiheessa kävi ilmi, että kasainvälisen lähdeaineiston käytön laajuuteen tulee vaikuttamaan lainsäädännön paikallisuus. Näin ollen kansainvälistä aineistoa päädyttiin käyttämään siinä laajuudessa kuin se oli relevanttia.

3 Osakeyhtiön hallitus

3.1 Osakeyhtiö

OYL 1 luvun 2§:n mukaan rekisteröimisen seurauksena syntyvä osakeyhtiö on erillinen oikeushenkilö. Osakkeenomistajat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön velvoitteista. Yhtiöjärjestyksessä voidaan kuitenkin määrätä osakkeenomistajille velvollisuuksia suorittaa erityisiä maksuja osakeyhtiölle. Osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa omistajilleen, ellei yhtiöjärjestys määrää toisin (OYL 624/2006 1 luku 5§). Osakeyhtiö eli pääomayhtiö on Suomen yleisin yhtiömuoto. Pääomayhtiön merkitys osakkeenomistajien näkökulmasta on, että osakkeenomistajien vastuu yhtiön velvoitteista rajoittuu sijoitettuun pääomapanokseen. Osakeyhtiön toimintaa sääntelee osakeyhtiölaki. (Osakeyhtiö 2019.) HE 28/2018 vp:n mukaisesti yksityisen osakeyhtiön vähimmäispääoma vaatimus 2 500 euroa poistui 1.7.2019. Voimaan jäi Julkisen osakeyhtiön vähimmäisosakepääoma 80 000 euroa. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 3§.)

Osakeyhtiössä osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaa yhtiökokouksessa. Osakeyhtiölain nojalla yhtiökokouksen tehtäväksi kuuluu päättää sille kuuluvista asioista. Yhtiöjärjestyksellä on mahdollista määrätä yhtiökokouksen päätettäväksi toimitusjohtajan ja/tai hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvista asioista. Yhtiökokouksia on varsinainen sekä ylimääräinen yhtiökokous. Varsinainen kokous tulee pitää kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Ylimääräinen yhtiökokous pidetään seuraavissa tilanteissa: yhtiöjärjestyksen määrätessä, hallituksen katsoessa sen aiheelliseksi, osakkeenomistajan tai tilintarkastajan vaatiessa 4§:n mukaisesti tai hallintoneuvoston katsoessa sen aiheelliseksi, mikäli sillä on yhtiöjärjestyksen mukaisesti oikeus päättää. (OYL 624/2006, 5 luku 1§–3§.)

Toimeksiantajayrityksen osakkeenomistajia on tällä hetkellä yksi. Osakkeenomistaja hoitaa yhtiökokoukset itsenäisesti ja dokumentoi kokoukset yhtiökokouspöytäkirjan avulla. Joka vuosi osakkeenomistaja pitää vähintään yhden varsinaisen yhtiökokouksen.

3.2 Hallitus osakeyhtiölain näkökulmasta

Osakeyhtiölain 6 luku 1§:n mukaan osakeyhtiöllä on oltava hallitus. Hallituksen lisäksi yhtiöllä voi olla lisäksi toimitusjohtaja sekä hallintoneuvosto. Osakeyhtiölaki muodostaa lakisääteiset raamit ja

vähimmäisvaatimukset osakeyhtiön hallitukselle. Laki harvoin määrittelee osapuolten yksittäisiä tehtäviä. Osakeyhtiölaki antaa hallitukselle ja toimitusjohtajalle yleistoimivallan huolehtia hallinnon ja toiminnan järjestämisestä. Yksittäiset tehtävät muotoutuvat käytännön toiminnassa tilanetekijöiden ohjaamina. Tiihonen ym. (2007, 64.)

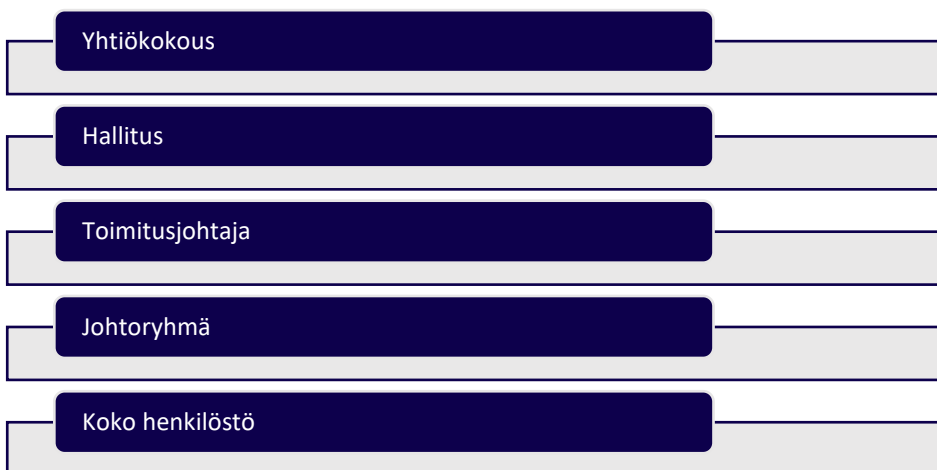
OYL:n 6 luku 2§ määrittelee hallituksen yleisiksi tehtäviksi huolehtia yhtiön hallinnon ja toiminnan sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Osakeyhtiölaki sisältää sekä pakottavaa että tahdonvaltaisia määräyksiä. Tahdonvaltaiset määräykset mahdollistavat hallinnon järjestämisen yhtiön tarpeet huomioiden. Pakottavassa lainsäädännössä on kyse lähinnä velkojien tai vähemmistöosakkeenomistajien suojasta sekä siitä, että osapuolet ymmärtävät omat kelpoisuutensa päätöksenteossa. (Tiihonen ym. 2007, 73.) Osakeyhtiölain lisäksi keskeisiä lakeja ovat kaupparekisterilaki, verolait, kirjanpitolaki ja -asetus, sekä yleisesti kilpailua koskeva lainsäädäntö (Erma, Rasila & Virtanen 2023).

3.3 Hallituksen merkitys yhtiön johdon ja omistajien näkökulmasta

Osakeyhtiölaki määrittää hallitukselle, sen jäsenille ja toiminnalle raamit sekä luo merkitystä esimerkiksi osakkeenomistajan ja velkojien näkökulmasta. Laineman (2006) mukaan hallitus palvelee kuitenkin käytännössä toiminnallaan myös muita sidosryhmiä, hallituksen ydintehtävänä onkin varmistaa yrityksen jatkuva menestyminen. Hallituksen vaikuttamisen tavoitteet ovat määriteltävissä keinoja helpommin, ydintavoitteet muodostuvat innostavan vision luomisesta strategiatyöskentelyn pohjaksi. Ydintavoitteisiin kuuluu strategian tehokkuuteen, strategiseen päätöksentekoon sekä päätöksien läpimenoaikaan myötävaikuttaminen ja yrityksen kannustin- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Myös toimitusjohtajan sekä toimialan yhteensopivuuden varmistaminen ovat hallituksen agendalla. Johdon sekä henkilöstön tavoiteasetanta, sekä moraalinen ja eettisen koodin juurruttaminen organisaatioon. Nämä tekijät paitsi lisäävät yrityksen välitöntä suorituskykyä, myös osaltaan parantavat menestysedellytyksiä organisaatiossa. (Lainema 2006, 30–32.) Yrityksen jatkuva menestyminen on reunaehto osakeyhtiölain määrittämälle perimmäiselle tavoitteelle, mikä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Yrityksen jatkuvasta menestyksestä hyötyy osakkeenomistajien lisäksi myös ympärillä olevat muut sisäiset- ja ulkoiset sidosryhmät.

Päätöksenteon ja toimeenpanon hierarkia

Osakkeenomistajan näkökulmasta Tiihosen (2007) mukaan hallituksen merkitys korostuu hallituksen tehtävässä varmistaa yhtiökokousten päätösten toimeenpano. Osakkeenomistajien on mahdollista antaa hallitukselle ohjeita, vaikka oikeudellisesti tällaiset ohjeet eivät kuitenkaan sido hallitusta. Hallitus voi huomioida ohjeet, mikäli katsoo ne tarkoituksenmukaisiksi. Vaikka osakkeenomistajilla on valta päättää hallituksen kokoonpanosta, on hallituksen työskentely kuitenkin käytännössä osakkeenomistajan ohjeista riippumatonta. Mikäli hallituksen työskentely ei vastaa osakkeenomistajan tahtotilaa, on osakkeenomistajalla edelleen valta vaihtaa hallitusta. (Tiihonen ym. 2007, 77–79.)



Kuvio 1. Johtamisjärjestelmän osat mukailen Virtanen ym. (2013, 75)

Kuviosta 1 käy ilmi osakeyhtiön toimielimien valtasuhteet. Virtanen ym. (2013) mukaan osakkeenomistajat käyttävät valtaansa yhtiökokouksessa, missä osakkeenomistajat ohjaavat yhtiökokouksen avulla hallituksen työskentelyä. Hallituksen työskentely on näkyvintä hallituksen kokouksissa, niissä hallitus ohjaa kokouksiensa päätöksillä toimitusjohtajan työskentelyä. Toimitusjohtaja toimii operatiivisen toiminnan ohjaajana johtoryhmän avulla lopulta koko henkilöstön kautta. (Virtanen ym. 2013, 75.)

Johdon näkökulmasta

Hallituksen strategisen roolin merkitystä painottaa Lainema (2006), jonka mukaan sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa lisääntyneissä toimitusjohtajien irtisanomisissa korostuu hallitusten epäonnistuminen yrityksen menestymisen varmistajana. Esimerkiksi Euroopan suuryrityksissä vuosien 1995–2001 aikana toimitusjohtajien irtisanomiset kasvoivat jopa 145 prosenttia Yhdysvaltoja enemmän. Jopa 34:ää prosenttia irtisanomisista perusteltiin yrityksen heikolla kannattavuudella. Mainittujen vuosien aikana Yhdysvalloissa toimitusjohtajan toimikausi kesti keskimäärin 9,5 vuotta, Euroopassa 6,5 vuotta. (Lainema 2006, 28.) Suomalaisissa pörssiyrityksissä toimitusjohtajan tehtävän kesto on vuonna 2017 ollut 5,1 vuotta (Linnainmaa ja Turunen 2018, 15). Tästä voidaan Lainema (2006) mukaan päätellä hallitusten epäonnistuneen ydin vastuussaan, mikä on pitkän aikavälin strategian valvonta, ylimmän johdon valinta, arviointi ja palkitseminen, ei pelkkä vahinkojen välttäminen. Jos toimitusjohtaja irtisanotaan heikon kannattavuuden vuoksi, se kieli hallituksen epäonnistumisesta jo vuosia ennen kriisiä. (Lainema 2006, 28–29.)

Toimitusjohtajien toimikausien lyhentymisen trendi on nähtävissä vertailtaessa Laineman ja Linnainmaan sekä Turusen välisiä nostoja. Yrityksen heikko kannattavuus ei kuitenkaan ole ainoa syy toimikausien lyhyeen keston ja laskevaan trendiin. Muita erottamiseen johtavia syitä voivat olla esimerkiksi luottamuksen menetys (Sieppi 2018). Vaikka toimitusjohtajien irtisanomisissa korostuu hallitusten epäonnistuminen, tulee tähän tehdä jakoa yritysten kokoluokkien mukaan. Esimerkiksi suuren julkisen yhtiön hallituksen rooli yhtiön osakkeenomistajien edun tavoittelussa sekä toimivan strategian määrittelyssä on perinteistä suomalaista yksityisomisteista osakeyhtiöitä suurempi (Lainema 2006, 30).

Linnainmaan ja Turusen (2018) tutkimuksen mukaan, suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajista vain alle viidennes tulee talon sisältä. Tutkimuksessa todetaan seuraajasuunnittelun olevan heikkoa, mikäli toimitusjohtaja tulee yrityksen ulkopuolelta. Seuraajasuunnittelu todetaan olevan hyvällä mallilla, kun jatkaja löytyy oman organisaation sisältä. Harvard Business Review:n mukaan 81 prosenttia maailman sadasta parhaasta toimitusjohtajaa on nimitetty organisaation sisältä. (Linnainmaa & Turunen 2018, 16.)

3.4 Hallituksen muodostaminen

Hallituksien jäsenien valinta määritellään yhtiökokouksen tehtäväksi, mikäli yhtiöjärjestyksessä ei määritellä sen olevan hallintoneuvoston tehtävä. Lisäksi laki määrittelee hallituksen jäsenelle tiettyjä rajoituksia. Hallituksen jäsenen tulee olla täysi-ikäinen, oikeustoimikelpoinen, hallituksen jäsen ei voi olla oikeushenkilö tai sellainen, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu. Hallituksen jäsen ei voi myöskään olla konkurssissa. Vähintään yhden hallituksen jäsenen asuinpaikan tulee olla Euroopan talousalueella, ellei rekisteriviranomainen myönnä poikkeavaa lupaa. Hallituksen jäsenen toimikausi on toistaiseksi voimassa oleva. Hallituksen jäsenen toimikausi katsotaan alkaneeksi ja päättyneeksi päättävän yhtiökokouksen päättyttyä. Jäsenen voi erottaa valitsija. (OYL 624/2006, 6 luku 9§–13§.)

Mikäli yhtiöjärjestyksessä ei muuta määrätä, hallitukseen on valittava yhdestä viiteen varsinaisia jäseniä. Mikäli hallituksen jäseniä on vähemmän kuin kolme, hallituksessa on oltava vähintään yksi varajäsen. Puheenjohtaja valitaan hallituksessa, mikäli hallitukseen kuuluu useita jäseniä. (OYL 624/2006 6 luku 8§.) Suomalaisissa pk-yrityksissä hallitukset muodostuvat vuonna 2019 keskimäärin 4,1 jäsenestä, eniten on kuitenkin kolmipaikkaisia hallituksia. Vuonna 2017 hallituksen jäseniä oli keskimäärin 3,7. Hallituspaikoista neljännes on naisilla, ja 40 prosenttia yrityksistä on ottanut hallitustyöskentelyyn myös ulkopuolisia jäseniä. Koon ja kehitysvaiheen lisäksi omistajarakenne vaikuttavat hallitukseen. Esimerkiksi omistajavetoisilla yrityksillä tarve voi olla lähinnä muodolliselle hallitustyöskentelylle. (Tulevaisuus haasta hallitukset Kauppakamareiden PK-hallitusbarometri 2019, 6–7 & Kauppakamareiden PK-hallitusbarometri 2017, 7.)

Virtasen ja Salmisen (2020) mukaan Jokainen yhtiö on omanlaisensa kokonaisuus ja tarvitsee omanlaisensa hallituksen. Saman yrityksen eri kehitysvaiheissakin voi olla hyötyä erilaisesta hallituksesta. Mikään ihmelääke hallitustyöskentely ei ole. Kokoonpanon, osaamisen, yhteistyökyvyn, mandaatin ja toimintatapojen tulee olla kunnossa, jotta hallitustyöskentelystä saadaan lisäarvoa. Yrityksen erilaiset vaiheet vaikuttavat usein myös hallituksen muodostumiseen. Kaikkien hallitusten tehtävä on huolehtia yrityksen tulevaisuudesta, silti rooli ja keinot auttaa yritystä vaihtelevat kehitysvaiheen ja tilanteen mukaan. Yhtiötä perustettaessa kaupparekisteriin merkitään yleensä omistaja(t) ja tarvittaessa heidän lähipiiriään. Tässä vaiheessa yhtiö, omistajat ja toimitusjohtaja saavat tarvitsemansa tiedot ja tuen erilaisista neuvonantopalveluista, tilitoimistolta, tilintarkastajalta tai lakimieheltä. Startup-yrityksessä riippumattomat jäsenet ovat usein mentoreita, tuovan

mukanaan kokemuksensa ja verkostonsa. Kasvuyrityksen hallitustyössä saattaa korostua kansainvälistyminen, johtamisjärjestelmän kehittäminen ja liiketoiminnan tuloksellisuus sekä hallinta. Vakiintuneessa yrityksessä hallitus keskittyy yrityksen uudistumiseen, osaamiseen sekä kilpailukyvynterävöittämiseen. (Virtanen, Salminen 2020, 49–51.)

Nadlerin (2004) mukaan suorituskykyinen hallitus muodostuu osaavista jäsenistä, jotka koordinoivat toimintaa tavoiteorientoituneesti ja tekevät päätöksiä kollegisesti eli käsittelevät asiat riittävän monipuolisesti eri näkökulmista. Tämän kaltainen hallitus ei muodostu itsestään, se kehittyy suunnitelmallisesti. Erilaisilla yrityksillä on erilaisia tarpeita hallitustyöskentelyn osalta, kehityssuunnan tulee lähteä yrityksen tarpeista. (Nadler 2004.) Maslin, Sherwood, Srivasta (2018) toteaa tehokkaasti toimiva omistaja-arvoa luovan hallituksen muotoutuvan riippumattomista, ahkerista, osaavista ja asiaankuuluvien käytösmallien omaavista hallituksen jäsenistä. Aiemmin tehdyissä tutkimuksissa riippumattomien hallitusten luovan eniten omistaja-arvoa. Ahkerien ja osaavien jäsenten todetaan osallistuvan aktiivisesti tehtäviensä hoitamiseen. Ahkerat ja osaavat jäsenet valmistautuvat ja osallistuvat aktiivisesti kokouksiin. Asiaankuuluvilla käytösmalleilla viitataan kykyyn toimia tiiminä hallituksessa. Kykyä edistää positiivisia sisäisiä suhteita hallituksessa ja kykyä rakentaa ehdotuksia muille jäsenille. Hallituksen jäsenten tulee kyetä kyseenalaistamaan, keskustelemaan, haastamaan, testaamaan, tiedottamaan ja tutkimaan hallituksessa. Yksittäisen hallituksen jäsenen ominaisuudet voivat vaikuttaa koko hallituksen tehokkuuteen. (Maslin, Sherwood, Srivastava 2018, 485–511.)

Hallituksen puheenjohtajan rooli

Elorannan (2018, 157) mukaan hallituksen puheenjohtajan roolia voidaan pitää keskeisenä koko hallitustyön näkökulmasta. Puheenjohtajan rooli korostuu hallituksen kokousten valmistelussa ja tehtävässä varmistaa kokouksien toimivuuden. Aikataulutus, esityslistat ja jäsenille mielekkäät kokoukset varmistavat työskentelyn luovan arvoa yritykselle. (Eloranta 2018, 157.) Hallituksen kokouksen valmistelusta Virtanen, Miesmäki, Mäntylä ja Oittila (2013, 63) toteavat hallituksen puheenjohtajan vastuisiin lukeutuvan kokouksen koolle kutsumisen sekä kokoontumisen. Puheenjohtajan tulisi varmistaa kaikilla jäsenillä olevan mahdollisuus osallistua kokoukseen. Edelleen puheenjohtajan vastuisiin lukeutuu päätösvaltaisuuden toteutuminen, mikäli tämä ei toteudu, tulee kokousta siirtää. Esityslista tulisi valmistella puheenjohtajan ja toimitusjohtajan toimesta. Hallituk-

sen puheenjohtajan tehtäviin lukeutuu myös varmistaa riittävä valmistelu päätöksen teon näkökulmasta. Esityslistan ulkopuolisista asioista ei voida tehdä päätöksiä, ellei kaikki hallituksen jäsenet ole kokouksessa paikalla ja päätös asian käsittelystä ole yksimielinen. Virtanen ym. (2013, 63–64.)

3.5 Hallituksen vastuut ja tehtävät

Hallitukselle lukeutuvat tehtävät voidaan yksinkertaistaa valvontaan, liiketoiminnan kehittämiseen ja strategian määrittelyyn (Virtanen ym. 2013, 12). Vaikka osakeyhtiössä on hallituksen lisäksi toimitusjohtaja, hallituksen merkitys korostuu hallituksen vastuutehtävien kautta. Tehtäviin lukeutuu päätöksenteko kaikkiin merkittäviin liiketoimintaan liittyvissä asioissa, kuten suurempien investointien, yrityskauppojen ja merkittävien omaisuuserien myynnistä päätettäessä. Hallituksen tehtävänä on lisäksi osakeyhtiön strateginen johtaminen ja operatiivisen toiminnan valvominen. (Tiihonen ym. 2007, 76.) Virtanen, Miesmäki, Mäntylä ja Oittila (2013) määrittävät valvontatehtävän luovan pohjaa hallitustyölle. Valvonnalla tarkoitetaan sisästä ja ulkoista valvontaa, minkä avulla varmistetaan yhtiön noudattavan paitsi lakeja ja asetuksia myös yhtiön omia ohjeita sekä määräyksiä. Hallituksen osalta valvonta tarkoittaa käytännössä varmistamista, että yrityksen ohjeistuksien avulla voidaan mahdollisuuksien mukaan välttää väärinkäytösten mahdollisuudet. Hallituksen kyky kehittää liiketoimintaa perustuu sen saamaan raportointiin. Raportoinnin keinoja ovat paitsi pyydyt raportit myös toimitusjohtajan katsaukset, johtoryhmän vierailu ja vierailut organisaatiossa. Kehittäminen vaatii raportoinnin lisäksi markkina- ja kilpailijatilanteen tuntemista hallitukselta. Puheenjohtajan, hallituksen ja koko organisaation tulisi tietää, mitä halutaan saavuttaa. Päätöksenteon taustalla tulisi aina olla tietoisesti huomioituna yrityksen suunta eli päämäärä, kilpailukyky eli ydinstrategia sekä avainmenestystekijät. (Virtanen ja muut 2013, 12–13.)

Osakeyhtiölaki määrittelee hallituksen yleistoimivallan mukaisiksi tehtäväksi huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksen päätöksenteon peruste on enemmistön mielipide, ellei yhtiöjärjestys edellytä määräänemmistöä. Äänten mennessä tasan puheenjohtajan ääni ratkaisee, ellei yhtiöjärjestyksessä edellytetä muuta, hallitus katsotaan päätösvaltaiseksi, kun paikalla on yli puolet hallituksen valituista jäsenistä. Hallitus ei kuitenkaan ole päätösvaltainen, mikäli sen kaikille jäsenille ei ole mahdollistettu tilaisuutta osallistua asian käsittelyyn. Hallituksen jäsenen ollessa estynyt tilaisuus tulee varata varajäsenelle. Mikäli päätöksiä

tehdään kokouksien ulkopuolella, ne tulee kirjata, numeroida, allekirjoittaa ja säilyttää samoin kuin pöytäkirjoista säädetään. (OYL 6 luku 3§.)

Hallituksen tärkeimmäksi tehtäväksi Virtanen ja muut (2013) kiteyttää päätöksenteon ja suurimaksi ajantuhlaajaksi päättämättömyyden. Päätöksenteon näkökulmasta hallituksen puheenjohtajan roolin voidaan todeta olevan oleellinen. Päätökseen liittyvistä vaihtoehdoista hallituksen tulee löytää oikea valinta. Oikeat päätökset eivät synny hallituksessa vahingossa. Yksittäisissä päätöksissä voidaan näin onnistua, jatkuviin onnistumisiin tarvitaan kuitenkin oikeanlaisen päätöksenteon prosessin lisäksi strategista näkemystä. Päätökset ovat hallituksen keino edetä kohti ydintehtävää ja tavoitteita. Päätöksillään hallitus ohjaa yrityksen toimintaa kohti suuntaa, jolla varmistetaan yrityksen jatkuva menestyminen. (Virtanen ja muut 2013, 70–71.)

Tiihonen ym. (2007) toteaa yrityksen eri vaiheiden kielivän tarpeesta erityyppisille hallituksen tehtäville. Yrityksen käynnistysvaiheessa tehtävät keskittyvät johdon osaamisaukkojen paikkaamiseen kuten mahdollistaa rahoittaja- tai asiakaskohderyhmien keskustelun avaukset. Kasvuvaiheessa hallituksen lisäarvo yritykselle muodostuu markkinoinnin, kansainvälistymisen ja/tai asiakashoidon kautta. Kypsässä vaiheessa hallituksen osaaminen punnitaan kustannuskriittisyyden sekä yritysjärjestelyiden kautta. Tehtävät muotoutuvat ja ovat muotoutuneet käytännön tilannetekijöiden ohjaamina. Lait eivät yleisesti ottaen määrittele osapuolten yksittäisiä tehtäviä. Laki antaa hallituksen lisäksi toimitusjohtajalle yleistoimivallan. Yleistoimivalta mahdollistaa huolehtimisen yhtiön hallinnosta sekä toiminnan järjestämisestä. (Tiihonen ja muut 2007, 41–64.)

Hallituksen toiminta käytännössä

Pk-yrityksien hallitusten päätöksenteko painottuu Virtasen ja Salmisen (2020) mukaan kasvokkain tapahtuviin kokouksiin. Lisäksi hallitukset hyödyntävät runsaasti sähköposti- puhelin- ja videokokouksia, jotka eivät vaadi matkustamista. Kokouksissa hyödynnetään yleisesti apuna erilaisia digitaalisia työvälineitä esimerkiksi monipuolisen etäosallistumisen, tehokkaiden kokousmenettelyiden, pöytäkirjan tekemisen ja hallituskäytöiden löydettävyyden tukena. (Virtanen, Salminen 2020, 213.)

Hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on vastata hallituksen kokoontumisesta tarvittaessa. Kokous tulee kutsua koolle, mikäli hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja vaatii. Jos hallituksen puheenjohtajan laiminlyö koolle kutsumisen, hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja voi enemmistön suostumuksella hoitaa koolle kutsumisen. Hallituksen on laadittava kokouksesta juoksevasti numeroitava pöytäkirja, jonka hallituksen puheenjohtaja allekirjoittaa. Lisäksi vähintään yksi hallituksen jäsen allekirjoittaa pöytäkirjan. Mikäli hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan mielipiteet ovat eriäviä, on heillä oikeus saada eriävä mielipide kirjattavaksi pöytäkirjaan. (OYL 6 luku 5–6§.)

4 Hallitustyöskentelyn kehittäminen

Hallitustyöskentelyn tutkiminen muodostaa Erman ja muiden (2023) mukaan hyvän pohjan työskentelyn kehittämiseksi. Arviointi tuo neutraalisti esiin mahdollisia kehityskohteita ja nostaa esiin uusia ajatuksia. Hallituksen rooli on keskeinen yrityksen strategisen kehittämisen kannalta ja näin ollen on loogista arvioida hallituksen toimintakelpoisuutta säännöllisesti. Hallinnointikoodi velvoittaa arvioinnin pörssiyrityksiltä ja Keskuskauppakamarin asialuettelo suosittelee säännöllistä arviointia myös listaamattomille yrityksille. Arviointia voidaan tehdä monella tavalla joko sisäisesti tai ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Suurin osa yrityksistä hoitaa arvioinnin sisäisesti. (Erma ja muut 2023, 193–196.)

Arvioimalla säännöllisesti hallituksen toimintaa ja työskentelytapoja, voidaan hallitustyöskentelyn tehokkuutta edistää. Arvioinnissa voidaan käyttää ulkopuolista arvioijaa tai se voidaan toteuttaa sisäisenä itsearviointina. Arviointikohteita voivat olla esimerkiksi hallituksen sisäinen työnjako ja sen tehokkuus, hallituksen jäsenien panos hallitustyöskentelyyn, jäsenien osaaminen suhteessa yrityksen strategiaan sekä jäsenien tyytyväisyyttä ja vaihtamistarpeita. Lisäksi voidaan arvioida puheenjohtajan toimintaa, kokouksien valmistelua ja muita kehittämistarpeita. (Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi 2016, 13.)

4.1 Corporate Governance

Corporate governance eli hyvä hallinnointitapa on rantautunut Suomelan (2010) mukaan Eurooppaan USA:sta, missä se otettiin lainsäädännön puitteissa käyttöön vuosituhannen vaihteen väärinkäytösten ja laiminlyöntien seurauksena. Julkisten yhtiöiden eli pörssinoteerattujen yhtiöiden osalta sääntelyä on hallinnointikoodin muodossa nimenomaa listayhtiöille. Hyvä hallinnointitapa tulee

kuitenkin hallitustyöskentelyssä kyseeseen yhtiön omistuspohjasta riippumatta. (Suomela 2010, 7–14.)

Corporate Governance merkitsee Erman, Rasilan & Virtasen (2023) mukaan eri yrityksille erityyppisiä asioita. Termiä on käännetty esimerkiksi omistajaohjauksena ja hyvänä hallintotapana. Suomessa listaamattomille yrityksille, kuten yrittäjävetoisille sukuyhtiöille tai osuuskunnille ohjeet eivät sellaisenaan sovellu. Keskuskauppakamari on julkaissut ”Asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi”, jota voidaan listaamattomissa yhtiöissä soveltaa harkinnanvaraisesti. Myös perheyriyten liitto on kehittänyt ohjeita hyvään hallintotapaan ja omistamiseen. (Erma, Rasila & Virtanen 2023, 27–31.) Asialuettelo on kehitetty pienemmille listaamattomille yhtiöille, joille hallinnointikoodin vaatimukset usein liian raskaat. Yhtiöt voivat kehittää toimintaansa asialuettelon avulla hyvän hallinnointitavan mukaiseksi. (Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi 2016.)

4.2 Hallituksen jäsenen rooli toimivan hallitustyöskentelyn kannalta

Erma ja muut (2023) kuvaavat toimivan yrityksen hallitukseen liittyvän uuden hallituksen jäsenen hyppäävän niin sanotusti liikkuvaan junaan. Uusi jäsen on vastuussa heti päätöksistä, jotka saattavat olla yhtiön kannalta kauaskantoisia. Uuden jäsenen tulisi ottaa perusteellisesti haltuun tietoa yhtiön tilasta, tavoitteista, resursseista ja kaikesta muusta oleellisesta. Tätä haltuunottoa varten yhtiön hallituksen ja johdon tulisi kehittää ohjelma, jolla uusi jäsen saa tarvittavan informaation heti toimikautensa alussa. Keinoja tähän ovat esimerkiksi keskustelut hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Perehdytyksen osana jäsenen olisi hyvä tutustua keskeisiin dokumentteihin, kuten tilinpäätöksiin, yhtiöjärjestykseen, hallituksen työjärjestykseen, strategiaan ja yhtiön toimintaa ohjaaviin muihin kirjallisiin dokumentteihin. (Erma ja muut 2023, 48.)

Menestyksenkäs hallitustehtävän hoitaminen edellyttää yritystoiminnan tai sen osa-alueiden tuntemusta. Hallituksen jäsenien monipuolinen toisiaan täydentävä osaaminen ja kokemuspohja luo hyvät edellytykset hallituksen tehtävien hoitamiselle ja tehokkaan toiminnan varmistamiselle. Osaamisen lisäksi kriittisyys, itsenäinen mielipiteen muodostaminen ja yhteistyökyky ovat tärkeitä ominaisuuksia. (Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi 2016, 10.)

4.3 Lakisääteisestä velvoitteesta kohti strategisia painopisteitä

Hamidin ja Gabrielssonin (2008) mukaan pk-yritykset ovat määränsä puolesta merkittävin työnantajataho. Haasteena on kuitenkin usein rajallinen määrä kapasiteettia ja resursseja. Erityisesti näiden näkökulmien valossa strateginen hallitustyöskentely olisi tärkeää. Hallitustyöskentelyn avulla voidaan rajallisista resursseista saada aikaan kilpailuetua markkinoilla ja tyydyttää eri sidosryhmien tarpeita. 326:n pk-yrityksen hallituksen otannalla todettiin hallituksen puheenjohtajan johtamiskokemuksella olevan positiivinen yhteys hallituksen kykyyn luoda strategiaa. (Hamidi ja Gabrielsson 2018.)

Lehtinen (2019) nostaa esiin Kantar TNS:n helmikuussa 2019 tekemän kyselyn pk-yrityksien hallitustyöskentelystä ja strategiasta. Tutkimukseen vastasi 1073 yritystä. Tutkimuksen mukaan vain reilulla kolmanneksella suomalaisista pk-yrityksistä on aktiivisesti toimiva hallitus. Tuloksien mukaan 67 % pk-yrityksistä toimii ilman kirjallista strategiaa. Suomessa huomio keskittyy pörssiyrityksien johtamiseen ja hallintoon listaamattomien yritysten sijaan. Yli 80 % kyselyyn vastanneista toteaa käyttävänsä tilitoimistoa ulkopuolisena neuvonantajana. Kolmannes vastaajista tukeutuu tilintarkastajaan. (Lehtinen 2019.)

Erma ja muut (2023) toteavat strategisen ohjauksen olevan hallituksen toinen perustehtävä lakisääteisten valvontatehtävien ohella, hallituksen tulee peruutuspeilin sijaan keskittyä katsomaan eteenpäin. Muutoksien tunnistaminen liiketoimintamahdollisuuksina tai varauduttavina riskeinä on oleellinen osa strategista näkökulmaa. Operatiiviset asiat tulisi pääsääntöisesti startup-vaihetta ja kriisitilanteita lukuun ottamatta jättää toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. (Erma ja muut 2023, 120–121.) Laineman (2006) mukaan hallituksen strategista merkitystä punnittaessa osakeyhtiölaki ei yksin riitä työkaluksi. Hallituksen pääasialliseksi tehtäväksi määritellään yhtiön sisäisen hallinnon lisäksi yhtiön edustaminen. Lain mukaan hallituksen vastuisiin lukeutuu kaikki ne tehtävät, mitä yhtiöjärjestyksessä ei ole määrätty muiden toimielimien suoritettaviksi. Käytännössä hallituksen strategisiin tehtäviin lukeutuu johdolle tarjottava hallituksen jäsenten henkilökohtainen tuki, kuten neuvonanto ja sparraus. Tuloskehityksen ja perinteisen taloudellisen valvonnan lisäksi johdon eettisyyden ja laillisen toiminnan valvonta on hallituksen vastuulla. Erityisesti strategisesta näkökulmasta hallitus toimii johdon suunnannäyttäjänä. Suuntaa näytetään erilaisien välineiden kuten vision, päämäärien, tavoitteiden, arvojen tai eettisen koodin avulla. Toiminnan resursoinnista erityisesti toimitusjohtajan nimittäminen, erottaminen sekä siihen liittyvä seuraajasuunnittelu lukeu-

tuu hallituksen toimenkuvaan, unohtamatta johdon ja henkilöstön innostamisen ja palkitsemisen roolia. (Lainema 2006, 71–73.)

Hallitustyöskentelyä voidaan tehostaa määrittelemällä hallituksen keskeiset tehtävät ja toimintaperiaatteet kirjallisesti työjärjestyksessä. Työjärjestykseen voidaan kirjata esimerkiksi hallituksen jäsenien tehtävät, kuinka usein hallitus kokoontuu, missä laajuudessa mahdollisia varajäseniä osallistetaan ja miten jäsenet kutsutaan kokouksiin. Toiminnan suunnittelussa ja valmisteluissa voidaan käyttää apuna vuosikelloa, mihin kirjataan kuukausittain hallitustyöskentelyn kannalta keskeiset asiat. (Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi 2016, 13.)

Työjärjestyksellä määritellään Virtasen ja muiden (2013) mukaan hallitustyön käytännön asioita. Vaikkei kyse ole lakisääteisestä toimenpiteestä, sen merkitys korostuu käytännön hallitustyössä. Työjärjestyksessä kerrottavia asioita ovat esimerkiksi hallitusten kokouksien lukumäärä ja kesto, teemakokoukset ja niiden aiheet, vakioraportoinnit ja niiden toimitustapa sekä toimitusjohtajan valtuudet. Työjärjestyksessä voidaan sopia myös etäkokousmenettely sekä pöytäkirjanpito ja tarkastuskäytännöt. Hallituksen vuosikellon avulla jäsennetään hallituksen toimintaa kalenterivuodelle tai toimintakaudelle. Erityisesti strategian seurannalle ja kehittämiselle vuosiohjelma antaa hyvää ryhtiä. Vuosikellon rakenne voidaan jakaa vakioasioihin, strategiaan asioihin, teema-asioihin ja satunnaisiin tapahtumiin. (Virtanen ja muut 2013, 56–57.)

Kuukausi	Vakioasiat	Strategiset asiat	Teema-asiat	Satunnaiset tapahtumat
Tammikuu	Edellinen pöytäkirja Päätösseuranta Toimitusjohtajan katsaus Toimenpiteet raporttien pohjalta Operatiiviset päätökset	Suunta avainmenestystekijä 1	Hallituksen itsearviointi Toimitusjohtajan arviointi	
Helmikuu	Edellinen pöytäkirja Päätösseuranta Toimitusjohtajan katsaus Toimenpiteet raporttien pohjalta Operatiiviset päätökset	Kilpailuedut Avainmenestystekijä 2	Tilinpäätöksen valmistelu	Messut
Maaliskuu	Edellinen pöytäkirja Päätösseuranta Toimitusjohtajan katsaus Toimenpiteet raporttien pohjalta Operatiiviset päätökset	Lähtökohtaolettamukset Avainmenestystekijä 3	Tilintarkastajan tapaaminen Tilinpäätöksen hyväksyminen	
Huhtikuu	Edellinen pöytäkirja Päätösseuranta Toimitusjohtajan katsaus Toimenpiteet raporttien pohjalta Operatiiviset päätökset	Avainmenestystekijä 4 Strategiatyön lähtökohdat	Strategiaprosessin käynnistäminen	Vierailu yhtiön toimipaikassa

Taulukko 1 Hallituksen vuosiohjelma mukaillen Virtanen ja Salminen (2020, 218.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä ilmiötä ei ennestään ollut toimeksiantajayrityksessä tutkittu lainkaan ja yleisestikin hallitusten toimintaa käsitteleviä tutkimuksia löytyy vain vähän. Tässä luvussa kuvataan toimeksiantajayritystä, tutkimuksen toteutustapoja ja tuloksia. Nykytila-analyysi perustuu hallituksen kokouksen ja materiaalien havainnointiin sekä hallituksen jäsenien teemahaastatteluihin.

5.1 Toimeksiantaja ja tutkimuskohde

Toimeksiantaja on listaamaton suomalainen kiinteistöhallinnan pk-yritys. Yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Yritys on toiminut vuodesta 1989 tarjoten toimitiloja Keski-Suomen talousalueella. Toimialana kiinteistöhallinta on moniulotteinen ja vaatii useiden eri sidosryhmien huomioimista. Yrityksen toimiala on murroksessa ja lisääntyvä kilpailu vaatii kustannusherkkyttä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi.

Kiinteistöhallinnan liiketoiminnan johtamisessa tarvitaan laaja-alaisesti liikkeenjohdon osaamista esimerkiksi myynnin, hankintojen, rakentamisen, korjausrakentamisen, rahoituksen ja juridiikan saralla. Toimeksiantajayrityksen henkilöstö koostuu tutkimushetkellä neljästä kokoaikaisesta työntekijästä sekä yrittäjästä. Sisäiset resurssit ja osaaminen on rajallista. Sitä on täydennetty ulkoistamalla esimerkiksi taloushallintoa ja ohjelmistopalveluita sekä ulkoisien hallituksen jäsenien avulla.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto muodostui kolmen teemahaastattelun, yhden hallituksen kokouksen valmistelun ja kokoustilanteen havainnoinnin sekä kirjallisen materiaalin havainnoinnin pohjalta. Kirjallisena materiaalina käytettävissä oli hallituksen kokouskutsu sekä hallituksen pöytäkirja.

Teemahaastatteluiden kohdejoukko oli toimeksiantajayrityksen hallituksen jäsenet. Haastattelutilanne järjestettiin haastateltavan ja haastattelijan välisenä tapaamisena. Haastattelut nauhoitettiin. Kysymyksissä painotettiin ennalta määriteltyjä teemoja esittäen avoimia kysymyksiä. Haastat-

teluiden kesto vaihteli haastateltavan vastauksien pituuden mukaan. Haastattelun äänitallenteet litteroitiin, tiivistettiin ja analysoitiin.

Hallituksen kokouksen havainnointi tapahtui hallituksen puheenjohtajan kanssa ennalta sovitussa hallituksen kokouksessa piilohavainnointina. Kokouksen päätöksistä laadittiin virallinen hallituksen kokouspöytäkirja. Lisäksi tutkija teki kattavat muistiinpanot havainnoinnista.

Seuraavaksi haastattelun tuloksia käydään läpi teemoittain: toimeksiantajayrityksen hallituksen nykytila, hallituksen työskentelytavat ja toimintamallit sekä nykytilan riskit, haasteet ja kehityskohdat.

5.3 Toimeksiantajayrityksen hallituksen nykytila

Hallituksen merkitys

Haastatteluiden perusteella hallituksen merkitystä toimeksiantajayritykselle pidetään strategisena ja ohjaavana. Tehtävinä tunnistetaan strategian luominen, sen toteutumisen seuraaminen ja riskien tunnistaminen sekä kannattavuuden varmistaminen.

Hallituksen rooli on ollut luoda strategia ja seurata, että tehdään niitä asioita mitkä ovat strategian mukaisia. Hallituksen rooli on ollut muutamana kerran vuodessa pysähtyä sen ääreen mitä ollaan tekemässä ja mihin pitäisi huomiota kiinnittää ja onko toiminnassa ns. vaaranpaikkoja. - - (H3)

Kasvattaa yhtiötä, pitää varavaraisuus riittävällä tasolla ja saavuttaa hyvä kannattavuus. Siinä kai omistajan näkökulma on. Tästä kumpuaa myös hallituksen tavoitteet, mitä hallituksen pitää tavoitella. - - (H3)

Hallituksen muodostuminen

Yhtiöjärjestyksen mukaan toimeksiantajayrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö ja näin ollen yhtiöllä on myös hallitus. Toimeksiantajayrityksellä on hallituksen lisäksi toimitusjohtaja, muttei hallituneuvostoa. Hallitus muodostuu tutkimushetkellä neljästä jäsenestä sekä hallituksen puheenjohta-

jasta. Osakkeenomistaja on valinnut tutkimushetken hallituksen kokoonpanon edellisen kerran yhtiökokouksessa vuonna 2018. Toimeksiantajayrityksen hallituspaikkojen määrä on säilynyt vakiona vuodesta 2009.

Hallituksen jäsenistä kaksi työskentelee yhtiön palveluksessa ja kolme muuta ovat ulkopuolisia jäseniä. Ulkopuoliset jäsenet on valittu mukaan täydentämään hallituksen osaamista ja tuomaan yhtiön ulkopuolisia näkökulmia. Yksi ulkopuolisista jäsenistä edustaa yhtiön toimialan kannalta merkittävää kumppanuustoimialaa, rakentamista. Hallituksen puheenjohtaja on myös ulkopuolinen jäsen, ja hänen erityisosaamisaluettaan on juridiikka. Haastatteluissa ilmeni, että ulkopuolisten jäsenien mukaan ottaminen hallituksen työskentelyyn on ollut aikoinaan yksi tapa kehittää hallituksen toimintaa. Kaikki haastateltavat näkevät yksimielisesti ulkopuolisten jäsenten luovan lisäarvoa osakkeenomistajalle, tuomalla hallitukseen ulkopuolista asiantuntevaa näkemystä päätöksenteon tueksi. Haastateltavat pohtivat jäsenien rooleja kriittisesti, nähden lisäarvoa sekä ulkopuolisista jäsenistä että operatiiviseen toimintaan osallistuvista jäsenistä.

Operatiiviseen työskentelyyn osallistuvan jäsenen hyöty on siinä, että pystyy tuomaan operatiivisen näkemyksen hallitukselle, -- siinä pystyy toimimaan silminä ja korvina työyhteisössä. Plussana myös se, että tuntee toimialan ja yrityksen äärimmäisen hyvin. Miinuspuolena voi olla se, että ei välttämättä toimi täysin aidosti omistajien edustajina vaan tulee työyhteisön puolelta. Se näkemys voi jossain tilanteissa olla vähän ristiriitainen. -- (H1)

Näkemysohja on laajentunut ja keskustelu on paljon laadukkaampaa tolla porukalla, kun saadaan mahdollisimman erilaisia näkemyksiä. Siitä ei ole mitään hyötyä, että kaikki olisivat firman sisällä tai jotenkin varmistamassa omistajan puhevallan siellä hallituksessa. -- (H1)

Ulkopuoliset jäsenet tuovat mukaan ulkopuolista näkemystä. Omistajat ovat välillä liiankin yksimielisiä aiheista. -- (H2)

Kokonaisuuden hahmottaminen ulkoapäin on sillä tavalla helpompaa, kun kokonaisuutta hahmottaa sisältäpäin yksittäiset asiat ylikorostuvat ja varsinkin ne asiat mitä ollaan juuri tekemässä. Ulkopuolisen on helpompi asettaa asiat objektiivisesti oikeaan kokoluokkaan. -- (H3)

5.4 Hallituksen työskentelytavat ja toimintamallit

Haastatteluissa kävi ilmi hallituksen käytäntöjen ja toimintamallien olevan vakiintunutta ja omista- jaohjautunutta. Aktiivista kehittämistyötä ei ole tehty, vaikka toiminnan laatu on haastateltavien mukaan virallisempaa kuin aiemmin.

Sinänsä sellaista aktiivista kehittämistä ei välttämättä ookkaan ollut tarve hakea tän omistajan kannalta, mutta se toiminta sinänsä tässä vuosien varrella muuttunut reilusti viralliseksi ja sinne on tullut enemmän ulkopuolista toimintaa. - - (H1)

Jokaisessa kokouksessa käsitellään talouspuolen asiat. - - Muutoin omistajan tarpeen mukaan ajankohtaisien aiheiden mukaan. - - (H2)

Kokouksissa käsitellään juoksevat asiat ja isommat asiat, mitä hallituksen kuuluu. Kaksi kertaa vuodessa toimitusjohtaja esittelee hallitukselle taloudellisen katsauksen, missä mennään. Tilinpäätös ja kesällä välitilinpäätös. - - (H3)

Koolle kutsuminen ja kokoontuminen

Hallituksen kokouksien vuosittainen lukumäärä on vakiintunut. Määrään vaikuttaa yrityksen hankinta- ja investointitilanne. Vuosittaista vakiintunutta määrää pidetään riittävänä ylläpitämään nykytilannetta. Strategia- ja kehittämistyön tekeminen lisäisi kokouksien lukumäärän tarvetta.

Tilinpäätöskokous ja talouskatsaus, ne ovat ne vakituiset kaksi kokousta mitä pidetään vuodessa. Muuten mennään aika lailla tän lisäksi kaksi – kolme kertaa. Riippuu jos ollaan markkinoilla tekemässä hankintoja, silloin kokoonnutaan useammin tekemään niistä päätöksiä. Jos ei olla hankkimassa mitään, silloin niitä hallitukselle vietäviä asioita on vähemmän ja selvittää neljällä – viidellä kokouksella vuodessa. - - (H1)

Niille asioille, mitä on nähty tarpeelliseksi tuoda hallitukseen, määrä on ollut riittävä. - - Jos halutaan, että hallitus tekisi aktiivista strategia- ja kehittämistyötä, siihen määrä ei riitä, mutta tällä mallilla millä nyt mennään, on riittänyt vallan hyvin. - - (H1)

Strategiaa päivitetään noin viiden vuoden välein, jotta tehtyjen päätösten vaikutuksia ehditään nähdä. (H3)

Hallituksen toiminta on näkyvää vain hallituksen kokouksissa. Toimintaa ja kokemuksia ohjaavat kokouskäytännöt. Kokouskäytännöt jakautuvat koolle kutsumiseen, kokoontumiseen, päätöksiin ja päätösten kirjaamiseen. Haastatteluiden mukaan tämänhetkisiin toimintamalleihin kuuluu, että toimitusjohtaja kutsuu hallituksen puheenjohtajan sijaan kokoukset koolle. Hallituksen puheenjohtajan rooli on nykyisellä kokoonpanolla kokoustekninen. Käytännössä hallituksen koolle kutsuminen tapahtuu edellisen hallituksen kokouksen lopuksi tai tarpeen vaatiessa. Mikäli kutsuminen hoidetaan kokouksen ulkopuolella, yrittävät hallituksen jäsenet sovittaa sopivaa aikaa sähköpostitse.

Se on tapauskohtaista, joskus pyritään sopimaan edellisessä kokouksessa seuraava kokous. Ei välttämättä päivää, mutta sellainen suurin piirtein ajankohta ja sitten kokous kutsutaan monesti sähköpostissa. - - Ryhmäketjussa sitten yritetään sumplia ajankohta, mikä käy kaikille. - (H1)

Mitään virallista määrää tai tavoitemäärää ei ole asetettu, että lähinnä kokoonnutaan tarvittaessa, kun on sellaisia asioita, joita tarvii hallituksessa käsitellä. Ja lähinnä niin kun juridisessa mielessä. - - (H1)

Yleensä sovitaan sähköpostilla ja puhelimitse. Toisaalla sovitaan puoli vuotta etukäteen kokoukset. Säännöllisiä, joskus joudutaan siirtämään. Siellä on vakioesityslista - - muovautunut tarpeen mukaan. - - (H2)

Nykytilaa kartoittaessa haastatteluissa ilmeni koolle kutsumisen haasteena aikataulujen yhteensovittaminen. Havainnointi tuki tätä haastatteluissa ilmennyt haastetta. Yhteistä päivää yritettiin löytää sähköpostiviestiketjussa. Koolle kutsuminen tapahtui kaksi viikkoa ennen kokoontumista. Virallista kokouskutsua tai esityslistaa ei yleensä jaeta koolle kutsumisen yhteydessä. Tämä koettiin haastateltavien keskuudessa haasteelliseksi kokoukseen valmistautumista silmällä pitäen. Yrityksen operatiivisessa toiminnassa mukana olevilla jäsenillä koetaan tällä hetkellä olevan paremmat edellytykset kokouksiin valmistautumisessa.

Kokouksen ajankohtaa sovittaessa sekä haastatteluissa ilmeni kokoontumisen tapahtuvan poikkeuksetta yrityksen toimistolla. Havainnoidun hallituksen kokouksen kokoontuminen tapahtui yrityksen toimistolla, kaikkien hallituksen jäsenien läsnä ollessa.

Tällä hetkellä kokouksiin ei ole mahdollista valmistautua, sillä esimerkiksi aiheet eivät aina ole selvillä. Kokouskutsut eivät ole aina selvillä, liitemateriaalit helpottaisivat tätä. - - (H2)

Esityslista laitetaan noin viikkoa ennen hallituksen jäsenille sähköpostilla. Jos on ollut työkiireitä, se on mennyt hallitustyöskentelyn kannalta kohtuuttoman lyhyeksi. Huonoimmillaan esityslista on toimitettu päivää ennen. Silloin hallituksen jäsenet eivät ennätä valmistautua kokouksiin. - - (H3)

Haastatteluissa ilmeni, että erityisesti organisaation ulkopuolisten jäsenien osalta hallitustyöskentely painottuu hallituksen kokouksiin. Ulkopuoliset jäsenet saattavat saada osakseen esimerkiksi kokouksen ulkopuolisia selvitystöitä liittyen esimerkiksi päätöksiä juridiikkaan tai päätöksen kohteena oleviin hankkeisiin.

Monesti noihin päätettäviin asioihin liittyen annetaan siinä kokouksessa jotain selvitettävää hallituksen ulkopuoliselle jäsenelle (anonymisoitu) - - niin käytetään tavallaan hänen ammatitaitoaan. - - Ja se yleensä lähtee nimenomaan siitä, että asia käsitellään hallituksessa, annetaan jotain selvitettävää ja sitten se pureksellaan seuraavassa kokouksessa ja tehdään sen perusteella mahdollisesti jotain päätöksiä. - - (H1)

Ryhmitöitä, mitä hallituksen jäsenille on annettu, jokainen tekee niitä omalla ajallaan. - - Seuraavassa kokouksessa hallituksen jäsen esittelee työn. - - (H3)

Päätökset ja pöytäkirjakäytännöt

Hallituksen kokousta havainnoitaessa yksi hallituksen jäsen valittiin kokouksen sihteeriksi. Kokouksen sihteeri vastasi hallituksen kokouksen pöytäkirjan kirjoittamisesta kokouksen aikana. Päätökset kirjattiin havainnoidun kokouksen osalta pöytäkirjaan, sihteeri luki kirjaamansa päätökset kokouksen päätteeksi. Pöytäkirjaa ei tulostettu tai allekirjoitettu. Haastatteluissa kävi ilmi, että edellisen kokouksen pöytäkirja on tapana tarkastaa ja allekirjoittaa seuraavan kokouksen yhtey-

dessä. Haastateltavien mukaan tämä käytäntö on toimiva, sillä se johdattaa edellisen kokouksen aiheiden kautta seuraavaan kokoukseen. Pöytäkirjat säilötään paperisena mappiin.

Pöytäkirja allekirjoitetaan seuraavassa kokouksessa. Samalla, kun kokouksessa käydään pöytäkirja läpi, todetaan ja käydään lyhyesti läpi mitä edellisen kokouksen päätetyille asioille kuuluu ja mitä niiden kanssa on tehty. - - (H3)

Hallituksen päätöksien perusteella operatiivinen johto vie asiat käytännön toimenpiteiksi, tiedoksi muulle organisaatiolle ja valvoo päätöksien toimeenpanoa.

Operatiivinen johto on tietoinen asiasta ja pistää homman täytäntöön. Yleensä aika nopeasti saadaan vastuut jaettua, se vähän riippuu, minkälainen asia on kyseessä. - - Sitten joko operatiivinen johto tai työntekijät alkavat edistää asioita. - - Perustuu hyvin paljon tämmöiseen omavalvontaan, että seuraavassa kokouksessa palataan näihin asioihin. Se on deadline, mihin mennessä asiat pitää olla hoidettuna. - - (H1)

Täytäntöönpano usein sisäisien jäsenien vastuulla. - - (H2)

5.5 Nykytilan riskit, haasteet ja kehityskohdat

Haastatteluiden perusteella hallituksen jäsenet olivat yksimielisiä kokouksien sopimisen haasteellisuudesta. Ryhmäketjuissa on ollut vaikea löytää kaikille sopivaa ajankohtaa. Haastateltavat tunnistivat haasteita valmistautumisessa. Erityisesti esityslistaa kaivattiin työkaluksi valmistautumiseen.

Yksi haaste mihin haluaisin parannusta, että kokouskutsun liitteenä olisi esityslista. Pystyisi sinänsä vähän enemmän tekemään ajatustyötä siihen liittyen. - - Jos hallituksen toimintaa halutaan ohjata - - enemmän kattavampaan liiketoiminnan analysoimiseen ja strategiatyökentelyyn, voi haasteita syntyä ulkopuolisien jäsenien (anonymisoitu) kannalta, miten riittävä motivaatio toteuttamaan niitä asioita. (H1)

Luettelen haasteiksi: yhteisien kokousaikojen löytämisen ennustettavaksi ja riittävän nopeasti, kokouskutsujen tekeminen niin, että jäsenillä on mahdollisuus valmistautua riittävän ajoissa kokouksiin. Kokouksen aikana asioiden pitäminen koossa ja venymisen välttäminen. - - (H3)

Haastatteluissa tuotiin ilmi yksittäisiä muita haasteita hallituksen työskentelyyn liittyen. Haastattelutavat toivat esiin tunnistamiaan muita haasteita hallituksen työskentelyyn liittyen. Haasteita ilmeni esimerkiksi materiaalin päivityksissä. Haastateltavat pohtivat kriittisesti syntykö kokouksissa riittävästi dialogia ja tunnetaanko hallituksessa yrityksen strategia ja ydinliiketoiminta riittävän hyvin.

Yksittäisiä materiaalin päivitys unohduksia saattaa tapahtua, mutta suuremmin en ole havainnut minkäänäköistä laiminlyöntiä, että jos on jotain selvittävää tai tehtävää annettu hallituksen toimesta, etteikö sitä olisi tehty. - - (H1)

Yksi on jeesjees meininki, että sellasta aitoa debattia ei välttämättä synny. Mikä ei välttämättä ole tarpeellistakaan, jos on vain yksi omistaja yrityksessä. - - Tässä tilanteessa se yksittäisen omistajan etu toteutuu silloin, jos hänen päätöksensä hyväksytään eli totta kai niitä asioita voi kyseenalaistaa, mutta se kynnyks nosta omistajaa vastaan hallituksen kokouksessa on aika korkea. - - (H1)

Jos tätä liikeidea ja missioo, visioo lähdetäis kysymään hallitukselta, sieltä vois tulla aika erilaisia vastauksia. Ydinbisnes ei välttämättä ole täysin selkeä kaikille hallituksen jäsenille. - - (H1)

Hallitustyöskentely kulkee hankkeiden kautta ja sen, onko ne strategiaan sopivia. - - Strategiaa olisi hyvä selkiyttää. - - (H2)

Ei varsinaisia haasteita, mutta kehitysehdotuksia. Toisaalla on sovittu vuosikellosteemi. Tiettyyn aikaan vuodesta raportoidaan ja käsitellään asioita. - - (H2)

Hallituksen toiminnan mittaaminen on toistaiseksi rajoittunut kokouksien määrän mittaamiseen. Kokouksissa tehtyjen päätöksiä vaikutuksia ei ole analysoitu. Mittaamisen merkitystä ja keinoja pohdittiin haastateltavien toimesta.

Lähinnä hyvin tai huonosti suoritettu toiminta, sitä toimintaa ei mitata mitenkään muuten kuin kokousten määrällä ja lähinnä vertaisarvioinnilla kokouksessa. Siitä saa sitten kuulla muilta mitä he ovat mieltä. - - (H1)

Ei ole sellaisia mittareita, millä jälkikäteen mitattaisiin hallituksen päätöksien toimivuutta muuta kuin yhtiön taloudellisella onnistumisella. - - (H3)

Aina pitää olla mittari, että pystytään katsomaan miten asiat ovat kehittyneet ja miten on suoriuduttu. - - Ainakin pitäisi päättää hallituksen vuosikello ja siihen liittyen asiat mitä siellä vuoden aikana tehdään ja onko kokouksissa käsitelty asiat, mitä vuosikellossa on suunniteltu. Ketkä on olleet paikalla ja onko käytetty hallituksen ulkopuolisia asiantuntijoita. Hallituksen tekemien päätöksien kannattavuuden analysointi. - - (H3)

Olisi hyvä edes parin vuoden välein mitata hallituksen jäsenten tyytyväisyys ja ottaa myös kritiikki vastaan. Mihin ovat tyytyväisiä ja millaisia ideoita heillä tulee hallituksen toiminnan kehittämisen osalta. Mihin jäsenet haluaisivat itse kiinnittää huomiota. - - (H3)

Haastatteluissa nousi esiin kommentointia myös hallituksen toimivuudesta ja omistaja-arvosta. Akuuttien kehitystarpeiden sijaan potentiaalia tunnistettiin strategiatyöskentelyn lisäämisessä.

No mun mielestä tää on aika omistajan näköinen hallitus ja tämän kokoluokan toiminnassa ei välttämättä oo tarvettakaan ollakaan kauhean järeä hallitus. - - Mun mielestä tää edustaa omistajan tahtotilaa. - - Mä toivoisin, että siinä olis vähän lisää strategiatyöskentelyä. - - Luotais pitkäntähtäimen tavoitteita. (H1)

Mun mielestä yrityksessä on ihan riittävän toimiva hallitus, joka täyttää osakeyhtiölain vaatimat toimenpiteet eikä mitään akuuttia kehitystarvetta välttämättä ole. - - (H1)

Hallituksen kokouksien määrä ja aiheet herättivät kehitysehdotuksia.

Sanoisin, että neljä kertaa vuodessa olisi sopiva määrä. Ei ole perusteita kerran kuussa, joka toinen kuukausikin on siinä ja siinä onko riittävästi asiaa. Joskus, kun kehityshankkeita oli paljon ja kiinteistöjä ostettiin tiuhaan, kokoonnuttiin jopa 5–6 kertaa vuodessa. Syynä oli hallituksen jäsenien toive, ettei kokoukset kestäisi yli kahta tuntia. Pahimmillaan kokoukset kestivät 5–6 tuntia. Niissä oli niin paljon asiaa. - - (H3)

Otsikkotasolla 1. tilinpäätöskokous alkuvuodesta. 2. Strategiakokous tai teemaltaan kehityshankekokous. 3. Välitilinpäätös ja talouskokous. 4. Kehityshankkeita esim. sopimuskannan

uudistaminen, asiakasanalyysit, kilpailija-analyysit, strategia – mihin suuntaan yhtiötä kehitetään. Sanoisin, että tämän tyyppisiä. - - (H3)

Haastateltava nosti esiin myös riskienhallinnan näkökulmia, kuten korvausvelvollisuutta, salassapitoon ja kilpailuun liittyviä riskejä. Hallituksen jäsenet eivät ole haastattelun perusteella korvausvastuussa suoraa omistajalle.

Riskien rajaamisessa lähdetään siitä, että on toiminnan vakuutus. Eli kattaa yhtiön ulkopuoliset ja ei-omistajat. Heidän tekemät tai aiheuttamat hommat on vakuutuksella suojattu. Eli omistaja ei voi lähteä vaatimaan hallituksen jäseneltä korvausta vaan siinä on vakuutusyhtiö välissä. - - (H3)

Salassapitoriskiä on pyritty rajaamaan valitsemalla luotettavia jäseniä. Yhtiön hallituksen toimintaan liittyen ei taida olla kilpailijariskiä. Enemminkin toiminnallinen riski, on ollut hyvin vähän vaihtuvuutta. - - Tämä johtaa tietyntyyppiseen urautumiseen. Urautumisen riski on näköalattomuus, aletaan rutinoitua siihen yhtiön hallituksen työskentelyyn, sillä ajatuksella, että näinhän tässä on aina menty. - - (H3)

Tutkimuksen teemahaastatteluiden vastauksissa hallituksen jäsenet analysoivat hallituksen työskentelytapoja, toimintamalleja sekä niihin liittyviä riskejä ja haasteita omista lähtökohdistaan. Tutkimuksen teemoihin jaotelluissa vastauksissa on tunnistettavissa samankaltaisuutta. Koolle kutsumisen ja hallituksen kokouksen havainnointi tukivat haastatteluissa esiin tulleita näkökulmia liittyen koolle kutsumiseen, esityslistan puuttumiseen ja pöytäkirjakäytäntöihin. Hallituksen jäsenet olivat yhtä mieltä hallituksen merkityksestä, laajasta näkemyspohjasta, vakiintuneista käytännöistä, toimintaa ohjaavista kokouskäytännöistä ja haasteista.

6 Johtopäätökset

Tämä tutkimus oli ensimmäinen laatuaan koskien toimeksiantajayrityksen hallituksen toimintamalleja ja ensimmäinen kerta, kun hallituksen jäsenien kokemuksia kerättiin tietoisesti ja suunnitelmallisesti toiminnan kehittämiseksi. Tutkimus vastaa kahteen tutkimuskysymykseen. 1. Millaiset ovat toimeksiantajayrityksen hallituksen työskentelytavat ja toimintamallit? 2. Liittyykö työskentelytapoihin ja/tai toimintamalleihin riskejä tai haasteita?

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset havainnoimalla hallituksen kokousta, tutustumalla hallituksen dokumentointiin ja haastatteleamalla hallituksen jäseniä. Työskentelytavat jakautuvat tutkimuksen tuloksissa koolle kutsumiseen ja kokoontumiseen sekä päätöksiin ja pöytäkirjakäytäntöihin. Kokouksien määrä on vuosien saatossa vakiintunut, työskentely keskittyy hallituksen kokouksiin ja pöytäkirjat laaditaan kokouksissa, mutta allekirjoitetaan vasta jälkikäteen. Toimintamallit ovat vakiintuneet, hallitus on omistajansa näköinen ja luo omistaja-arvoa. Varsinaisten riskien tunnistamisen sijaan vastaukset kuvasivat jo tehtyä riskienhallintaa hallituksen jäsenien valinnan osalta. Työskentelytapoihin ja/tai toimintamalleihin koettiin liittyvän haasteita erityisesti koolle kutsumisen ja esityslistojen osalta. Vaikka aktiivista kehitystyötä ei ole tehty, vastauksissa korostui kokemus ulkopuolisen hallituksen jäsenien luomasta lisäarvosta hallituksen toimintaan.

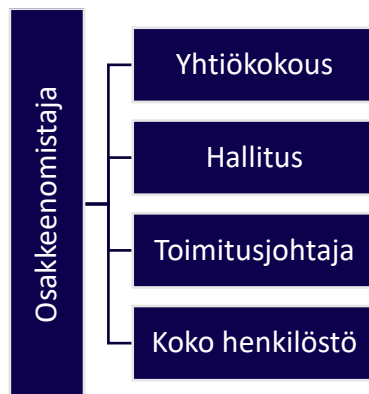
Hallituksen merkitys toimeksiantajalle on osin OYL (624/2006) vähimmäisdokumentaation täyttävä, osin strateginen ja konsultoiva. Toimeksiantajayritys on stabiilissa kehitysvaiheessa ja se näkyy haastatteluiden mukaan hallitustyöskentelyssä. Vaikka työskentelyssä ja toimintamalleissa tunnistetaan kehityskohteita, arvellaan samalla hallitustyöskentely riittäväksi omistajarakenteen ja omistaja-arvon näkökulmasta. Havainnoinnin ja haastatteluiden perusteella hallitustyöskentely vaikuttaa Kauppakamarin hallitusbarometrin (2019, 6–7) määrittelemältä muodolliselta hallitustyöskentelyltä.

Yhteenvedon voidaan todeta hallituksen roolin ja merkityksen olevan ylimmän johdon työskentelyn mahdollistaminen ja valvonta, strategian valinta ja ylätasoin ohjaaminen. Toimitusjohtaja vastaa operatiivisen työskentelyn johtamisesta hallituksen valitseman strategian mukaisesti. Nykyisellä mallilla hallituksen työskentely on enemmän ajankohtaisiin teemoihin reagoivaa kuin proaktiivista ja strategista. Haastattelut ja havainnointi toivat ilmi hallituksen halukkuuden osallistua laajemmin strategiatyöskentelyyn ja kehittämiseen.

Hallituksen muodostuminen ja työskentely sidosryhmien näkökulmasta

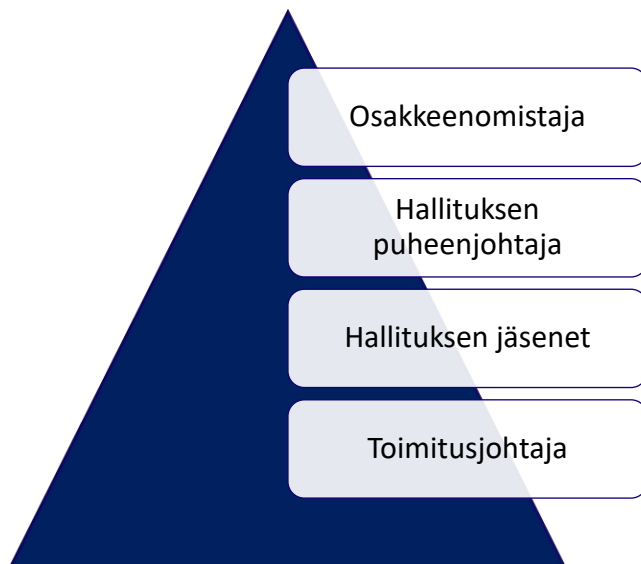
Toimeksiantajayrityksen hallituksen asetelma on suomalaiselle pk-yritykselle tyyppillinen. Pääomistaja on kolmoisroolissa toimiessaan omistajana, hallituksessa sekä toimitusjohtajana. Omistajaveitoisuus näkyy toimeksiantajayrityksen päätöksentekoaikavälissä, kuten hallituksessa. Pääomistajan toimiessa osana hallitusta tulee osakkeenomistajan tahtotila huomioitua laajasti, vaikka samalla

todettakoon riskinä kapea-alainen päätöksenteko omistajan mieliksi. Toimitusjohtajan rooli pk-yrityksessä on toimeksiantajayrityksen osalta merkittävä erityisesti peilaten toimitusjohtajan kolmoisrooliin, missä hän toimii ainoana osakkeenomistajana, hallituksen jäsenenä sekä toimitusjohtajana. Jos yhtiö ajautuu ongelmiin esimerkiksi heikon kannattavuuden vuoksi, saattaa olla haasteellista selvittää, missä roolissa epäonnistuminen on tapahtunut. Monitahoisessa roolissa epäonnistuminen voi tapahtua omistajaohjauksessa, hallituksen strategiatyöskentelyssä tai operatiivisessa toimitusjohtajatyöskentelyssä.



Kuvio 2. Johtamisjärjestelmän osat toimeksiantajayrityksessä soveltaen Virtanen ym. (2013, 75)

Toimeksiantajayrityksen johtamisjärjestelmää kuvaa kuvio 2, sillä yrityksen ainoa osakkeenomistaja vaikuttaa kaikissa päättävissä toimielimissä sekä henkilöstön esihenkilönä. Näin ollen osakkeenomistajan valta ulottuu yhtiökokouksesta hallitukseen, toimitusjohtajaan ja koko henkilöstöön. Mikäli yhtiössä työskentelisi ulkopuolinen toimitusjohtaja johtamisjärjestelmä ja vallankäyttö mukailisi paremmin Virtasen ja muiden (2013, 75) johtamisjärjestelmää (kuvio 1.)



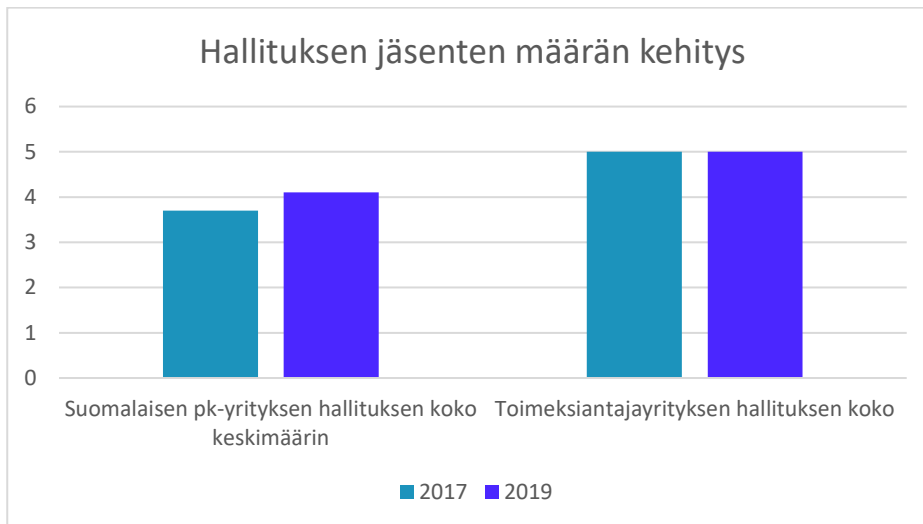
Kuvio 3. Toimeksiantajayrityksen hierarkia rooleittain

Toimeksiantajayrityksen päätöksenteon hierarkian ylimmällä tasolla on osakkeenomistaja, joka käyttää valtaansa yhtiökokouksessa. Seuraavana hierarkiassa on hallituksen puheenjohtaja, jolla on mahdollisuus käyttää tarvittaessa äänivaltaansa hallituksen kokouksessa. Lähtökohtaisesti hallituksen puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet ovat kokouksissa tasavertaisia. Puheenjohtajan ääni ratkaisee tarvittaessa, jos äänet menisivät muuten tasan. Toimitusjohtaja on hierarkiassa neljäntenä, toimeksiantajayrityksen hallitus ohjaa päätöksillään operatiivista johtoa, joka kuitenkin, kuten kuvioista kaksi ja kolme käy ilmi, on vahvasti osakkeenomistajan ohjaamaa. Toimeksiantajayrityksen hallituksen tehtävä on tuottaa lisäarvoa osakkeenomistajalle tuomalla riittävästi näkökulmia ja asiantuntemusta avustamalla päätöksenteossa.

Hallituksen muodostuminen

Havainnoin, haastatteluiden ja aineistoon tutustumisen perusteella voidaan todeta toimeksiantajayrityksen täyttävän Osakeyhtiölain asettamat vaatimukset hallituksen jäsenien kelpoisuuden ja määrän osalta. Toimeksiantajayrityksen hallituksen muodostuessa viidestä jäsenestä, oli jäsenmäärä vuonna 2017 1,3 jäsentä ja vuonna 2019 0,9 jäsentä enemmän kuin suomalaisessa pk-yrityksessä keskimäärin. Naisia hallituksessa on yksi viidestä eli 5 % vähemmän kuin keskimäärin.

Kuviossa neljä kuvataan hallituksen jäsenmäärän kehitystä vuosina 2017, 2019. Verrokkiryhmän jäsenmäärä on kasvanut vuosien varrella, toimeksiantajayrityksen jäsenmäärän säilyessä samana.



Kuvio 4. Hallitusten jäsenmäärän kehitys

Hallituksen muodostuessa organisaatiossa operatiivisesti toimivien jäsenien lisäksi organisaation ulkopuolisista jäsenistä, osaamis pohjaa on saatu laajennettua ja haastatteluiden mukaan keskustelu on laadukkaampaa. Suomelan (2010, 14–15) Corporate Governancen tiimoilta määrittelemät hallituksen tarvittavat kompetenssialueet toteutuvat yrityksen tarpeiden pohjalta. Määritetyistä kompetenssialueista toimeksiantajayrityksen hallituksessa toteutuu liikkeenjohdollinen, juridinen, yrityksen toimialan tekninen ja myynnillinen osaaminen. Hallituksen jäsenien määrä palvelee nykyisellään hallituksen lakisääteisten vaatimuksien lisäksi haastatteluiden perusteella toimintaa ja päätöksentekoa.



Kuvio 5. Hallituksen roolien nykytila

Käytännöt ja toimintamallit

Käytännöt ja toimintamallit jakautuvat koolle kutsumiseen, hallituksen kokoontumiseen, päätöksiin ja pöytäkirjakäytäntöihin. Koolle kutsuminen tapahtuu poiketen OYL:n 6 luvun 5§:n määrittelemän puheenjohtajan sijaan toimitusjohtajan toimesta. Toimeksiantajayrityksessä kolmoisroolissa toimiva toimitusjohtaja vastaa koolle kutsumisesta ja esityslitan muodostamisesta. Tämän mallin on todettu palvelevan nykytilanteessa, missä hallituksen puheenjohtaja on organisaation ulkopuolinen ja hallituksen toiminta reagoivaa. Näissä olosuhteissa toimitusjohtajalla on hallituksen puheenjohtajaa paremmat edellytykset vastata ajankohtaisiin aiheisiin reagoivien hallituksen kokouksien järjestämisestä.

Toimeksiantajayrityksen hallituksen käytännön toiminta mukaillee Virtasen, Salmisen ym. (2020, 213) kuvaamaa pk-yrityksille tyypillistä kasvokkain tapahtuvaa kokoustamista. Hallitus ei kuitenkaan teoriasta poiketen hyödyntänyt tutkimushetkellä sähköposti-, puhelin- tai videokokouksia. Tutkimushetkellä digitaalisia työvälineitä hyödynnetään ainoastaan kokouskutsujen toimittamiseen.

Havainnoidussa hallituksen kokouksessa laadittiin OYL 6:n luvun 6§:n mukaisesti numeroitava pöytäkirja. Pöytäkirja käytiin läpi kokouksen päätteeksi ja sitä oli mahdollista kommentoida. Pöytäkirjaa ei hallituksen käytäntöjen mukaan allekirjoitettu tai tulostettu kokouksen jälkeen, sillä se on tapana tehdä seuraavassa kokouksessa.

Kehittäminen ja riskienhallinta

Teorian, havainnoinnin ja teemahaastatteluiden perusteella todetaan lopuksi hallituksen toiminnan täyttävän OYL:n asettamat vaatimukset, joita voidaan pitää vähimmäisvaatimuksina osakeyhtiön hallituksen toiminnalle. Haastatteluissa nousi esiin nykytilaa analysoitaessa käsitys, että hallituksen toiminta on tällä hetkellä raportointiin ja liiketoiminnan kehittämiseen keskittynyttä. Hallituksen vastuissa ja tehtävissä Virtasen ym. (2013, 12) määrittelemiä hallituksen tehtävänjaon ja osaamisen mukaiset määritykset täyttyvät toimeksiantajayrityksen hallituksen osalta. Määritelmässä liiketoimintaa kehittävä hallitus keskittyy raportointiin, kuten toiminnallisiin mittareihin, toimitusjohtajan katsaukseen, toiminta- ja/tai muihin raportteihin. Valvova hallitus keskittyy sisäiseen valvontaan, kuten päätöksiin ja investointeihin sekä ulkoisiin eli esimerkiksi tilintarkastukseen ja/tai verotarkastukseen. Hallituksen kokouksen havainnoinnissa ilmeni hallituksen kiinnostavan aktiivisesti huomiota talouskatsauksen raportointiin, mikä tässä yhteydessä oli budjetointia ja saatavien valvontaa. Lisäksi hallituksessa kiinnitetään valvonnan näkökulmasta huomiota potentiaaliin riskeihin asiakkaiden sopimukseen ja maksukykyyn liittyen.

Teemahaastatteluissa nousi esiin näkökulmia hallituksen palvelevan ja edustavan nykyisellään omistajan tahtotilaa ja siten luovan tarvittavaa omistaja-arvoa. Hallituksen jäseniä haastateltaessa vastauksissa korostui yhtenäinen linja omistajan näköisestä hallituksesta, sen työskentelystä ja toimintamalleista. Hallituksen jäsenet ovat yksimieleisesti sitä mieltä, että kehityksen ja tarpeiden tulee lähteä omistajasta. Hallituksen työskentelyn painotettiin sinänsä olevan tällä hetkellä nykytarpeeseen nähden toimivaa. Toimeksiantaja yrityksen omistuspohja on keskitetysti yhden henkilön omistuksessa.

Toinen tutkimuskysymys kuului: liittykö työskentelytapoihin ja/tai toimintamalleihin riskejä tai haasteita. Tutkimuksen tuloksissa nousi esille enemmän kehitysehdotuksia kuin varsinaisia tunnistettuja riskejä. Haastatteluissa ilmeni yhtenäisiä konkreettisia kehitysehdotuksia peilaten nykytilan

haasteisiin kokouskäytännöissä. Konkreettisia kehitysehdotuksia olivat hallitustyöskentelyyn kehitettävä vuosikello, etukäteen sovittavat kokousajat sekä kokouskutsun mukana toimitettava, valmistautumisen mahdollista esityslista. Vuosikellon avulla voidaan suunnitella sekä kokouksen ajankohdat, että alustava sisältö tai rakenne. Mikäli hallituksen käytössä olisi taulukon 1. mukainen hallituksen vuosikello, organisaation ulkopuolisen hallituksen puheenjohtajan virkaa toimittavan olisi mahdollista järjestää koolle kutsuminen OYL:n mukaan. Riskienhallinnallinen pohdinta keskittyi salassapitoriskin minimointiin valikoimalla oikeanlaisia jäseniä sekä riittävään asioiden käsittelyyn. Toiminnan mitattavuus herätti pohdintaa, sillä nykyisellään mitataan vain kokouksien määrää. Hallituksen jäsenien tyytyväisyyden tutkiminen oli yksi vaihtoehtoinen haastatteluissa tunnistettu mittari.

Toimeksiantajayrityksen hallituksen kokoustamisen tapahtuvan toistaiseksi perinteisin menetelmin kasvokkain, voisi Virtasen ja muut (2020) mainitsemien digitaalisten työvälineiden käyttöönotto olla yksi mahdollinen tapa kehittää toimintaa. Sähköposti-, puhelin- tai videokokoukset mahdollistaisivat paikkariippumattoman kokoustamisen. (Virtanen ja muut 2013, 213.) Pöytäkirjojen sähköiseen allekirjoittamiseen on myös olemassa lukuisia kaupallistettuja digitaalisia ratkaisuja.

Eriyistä painoarvoa haastateltavat antoivat strategiatyöskentelyn merkitykselle, mikäli yrityksessä pohdittu toimitusjohtajan seuraajasuunnitelma toteutetaan ja hallitus nimittää toimitusjohtajan organisaation sisältä. Toimeksiantajayrityksen seuraajasuunnittelun voidaan todeta olevan tilastoja kehittyneempää, peilaten Linnainmaan ja Turusen (2018) tutkimukseen. Nykyisellään strategiatyöskentelyä ei haastateltavien mukaan toteuteta ja jäsenet epäilivät kykyään nimetä yrityksen mission tai vision. Hallituksen strategiatyöskentely miellettiin haastatteluissa erityisesti pitkän tähtäimen tavoitteiden asetannaksi. Haastatteluissa nousi myös esiin hallitusten jäsenten innokkuus strategista hallitustyöskentelyä kohtaan. Haastateltavat nostivat esiin lisääntyvän tarpeen erityisesti, mikäli nykyinen toimitusjohtajan vaihtoon päädytään ja nykyinen toimitusjohtaja vähentää operatiivista työskentelyä. Virtanen ja muut (2013, 13) määrittelevät strategisen hallitustyöskentelyn muodostuvan yhteisen näkemyksen myötä, mihin sisältyy suunta, ydinstrategia, avainmenestystekijät sekä strategiset numerot.

7 Pohdinta

Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään toimeksiantajayrityksen hallituksen toimintamalleja ja käytänteitä sekä sitä, liittyykö niihin riskejä tai haasteita. Tutkimus lähti liikkeelle ilman valmista hypoteesia. Vaikka tutkija oli toimeksiantajayrityksen hallituksen jäsen, tutkijalla ei ollut valmista oletusta vastauksista tutkimuskysymyksiin tuoreen hallituspaikan vuoksi. Tutkimuksen piilohavainnoinnin, teemahaastatteluiden sekä aineistoon tutustumisen perusteella luotiin kattava katsaus toimeksiantajayrityksen hallituksen toimintaan ja käytänteisiin. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Toimintamallit ja käytänteet tunnistettiin, lisäksi haastatteluissa nousi esiin hallituksen jäsenien tunnistamia haasteita. Riskien tunnistaminen jäi ohueksi, pohdinta keskittyi oikeastaan vain tunnistetun salassapitoriskin hallintaan ja toiminnan vakuuttamiseen. Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin hallituksen täyttävän lakisääteiset velvoitteensa. Lisäksi tutkimuksen teoriassa sivuttiin toimeksiantajayrityksen toiveesta hallitustyöskentelyn kehittämistä. Tämän tutkimuksen tekeminen oli tärkeää, sillä tuloksien ja kehittämisteorian valossa toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää tai tutkia edelleen hallituksen toimintaa.

Vilka (2006, 53) nostaa esiin, ettei piilohavainnointia voida aina pitää eettisesti kestäväenä. Tutkimuksen alkuvaiheessa piilohavainnoinnin eettisyyttä pohdittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa ja siihen päädyttiin, jotta saatiin aikaan mahdollisimman todellinen hallituksen kokous, missä havainnointi ei aiheuttaisi sosiaalisia paineita osallistujille. Tämä oli yksi tapa varmistaa tutkimuksen sisäinen validiteetti (265) ilman, että ulkopuoliset tekijät vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tässä tutkimuksessa piilohavainnointiin päädyttiin, sillä tutkimus ei kohdistunut tai altistanut yksittäistä hallituksen jäsentä arviointiin vaan kyse oli koko toimielimen käytänteiden, toimintamallien, riskien ja haasteiden tutkimisesta. Piilohavainnoinnista kerrottiin hallituksen kokouksen päätteeksi, samalla kun osallistujille annettiin tieto mahdollisuudesta osallistua yksilöhaastatteluun.

Tutkimusetiikan periaatteet Kallinen ja muut (N.d) huomioitiin opinnäytetyössä anonymisoimalla toimeksiantaja sekä haastattelut, kohtelemalla haastateltavia tasa-arvoisesti ja käsittelemällä kaikki saatu aineisto tasalaatuisesti. Näiden lisäksi tutkimuksen reliabiliteettia varmistettiin laajentamalla laadullista tutkimusta havainnoinnista yksilöhaastatteluihin ja aineistoon tutustumiseen. Tutkimuksen anonymisoinnin lisäksi varmistettiin toimeksiantajayrityksen liikesalaisuuksien säilyminen, eikä hallituksen käsittelemiä yksityiskohtaisia asioita tuotu ilmi raportissa. Ajallista reliaa-

beliutta haastaa tutkimuskohteen potentiaaliset muutokset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006), kuten hallituksen jäsenien osaamisen kehittyminen, hallituksen dynamiikan muuttuminen tai henkilövaihdokset hallituksen jäsenissä. Vaikka tutkimuksessa todettiin hallituksen toimintamallien ja jäsenmäärän vakioituneen, eivät kaikki objektit säily vuodesta toiseen samanlaisina.

Aiheen rajaaminen osoittautui alkuvaiheen ennakko-olettamusta haasteellisemmaksi, sillä taustalla oleva tahtotila hallitustyöskentelyn kehittämistä mahdollisti laajan lähestymisen aiheeseen. Rajaus päädyttiin lopulta tekemään tutkimuskysymyksien ympärille. Tutkimuskysymykset muotoiltiin nimenomaan tarpeesta kehittää toimintaan. Nykytilan tunnistaminen helpottaa ja antaa kehitystyölle suuntaa. Hallituksen jäsenien osallistaminen kehitystyöhön mahdollisti todellisten kehityskohtien tunnistamisen, pelkän teoriasta juonnetun kehittämisen sijaan. Teoriaa laajennettiin lyhyesti kehittämiseen ja taustoitettiin osakeyhtiön hallituksen merkitystä ja muodostumista. Taustoitukseen päädyttiin, jotta aiheeseen perehtymätön lukija saa tutkimuksesta kokonaisvaltaisen mielikuvan siitä miksi osakeyhtiöllä on oltava hallitus ja mitä muuta kuin lakisääteistä virkaa hallitus voi toimittaa.

Vastaavia julkisia tutkimuksia on tehty vain vähän. Validiteetin näkökulmasta todettakoon Eskola & Suoranta (1998, 265) määritelmän mukaan tutkimuksen teorian ja tutkimuksen vuoropuhelun vahvistavan luotettavuutta, siltä osin, kun haastattelut eli muiden kuin tutkijan tekemät havainnot on eroteltu ja raportoitu tutkimuksen tuloksena sellaisena kuin se on tutkimushetkellä lausuttu. Tutkimusasetelma, tutkimustapa ja tutkimuskysymykset ovat sovellettavissa myös muihin suomalaisiin listaamattomiin pk-yrityksiin. Tutkimustuloksista nousi esiin selkeitä kehitysehdotuksia, jotka ovat mahdollisesti laajennettavissa laajemmin pk-yrityksen hallitustyöskentelyyn. On kuitenkin hyvä muistaa, että näin pienen otannan tuloksia ei voida tällaisenaan yleistää perusjoukkoon. Tutkimuksen tuloksia ja niistä johdettuja johtopäätöksiä kannattaa tulkita tämä huomioiden.

Hallituksista ja niiden toiminnan ympäriltä heräsi ainakin esimerkiksi seuraavia tutkimusideoita: listaamattomien osakeyhtiöiden hallituksen merkitys yhtiön suoriutumisen näkökulmasta, hallituksen jäsenien osaamisen kehittäminen, hallitusten palkitsemismallit, pörssiyrityksen hallitustyöskentely, ulkopuolisten jäsenien lisäarvo hallituksessa, hallituksen diversiteetin merkitys hallituksen suoriutumisessa. Toimeksiantajayrityksen hallituksen toiminnan tutkimista voisi jatkaa tarvittaessa esimerkiksi hallituksen itsearviointilla.

Lähteet

Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Corporate Governance. 2016. Keskuskauppakamarin verkkosivu. Viitattu 3.3.2023.

<https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/yritysten-toimintaymparisto/yhtiooikeus-ja-corporate-governance/listaamattomien-yhtioiden-hallinnointi/>

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

Erma, J. Rasila, T. Virtanen, Olli V. 2023. Hyvä hallitustyö. Viro: Kauppakamari.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hamidi, D. & Gabrielsson, J. 2018. Chairpersonship and Board strategy involvement in Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* Vol 15 No 2. Viitattu 2.11.2019. Artikkelin saatavilla: <https://articlegateway.com/index.php/JLAE/article/view/646>.

HE 238/2018 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle yksityisen osakeyhtiön vähimmäispääomavaatimuksen poistamista koskevaksi lainsäädännöksi. Vahvistettu 8.2.2019. Viitattu 21.9.2019. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_238+2018.aspx

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (Toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. N.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.3.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Kauppakamareiden PK-hallitusbarometri. 2017. Kauppakamari. Viitattu 20.10.2019. <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/ajankohtaista/pk-hallitusbarometri-pk-yritysten-johdon-seuraajasuunnittelussa-ja-hallitustyon-arvioinnissa-petrattavaa/387/>.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Boardman ja Denali.

Lehtinen, P. 2019. Pk-yritykset toimivat ilman hallitusta ja kirjattua strategiaa. Artikkelin Kauppalehden verkkosivustolla. Julkaistu 13.3.2019. Viitattu 2.11.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pk-yritykset-toimivat-ilman-hallitusta-ja-kirjattua-strategiaa/211db653-90d1-404e-ba7a-374ea62c0e9b>.

Linnainmaa, L. & Turunen, A. 2018. Huipulla tuulee. Vaihtuvuus pörssiyritysten johdossa. Keskuskauppakamarin selvitys. Viitattu 13.10.2019. <https://kauppakamari.fi/wp->

[content/uploads/2018/03/huipulla-tuulee-vaihtuvuus-porssiyhtioiden-johdossa-maaliskuu-2018.pdf.](#)

Maslin, A. Sherwood, M. G. & Srivastava, R P. 2018. Attributes and structure of an effective board of directors: a theoretical investigation. Abacus. Oxford: Wiley-Blackwell. Viitattu 4.11.2019. Saatavilla verkkojulkaisuna: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/abac.12132>.

Nadler, D A. 2004. Building Better Boards. Artikkelin Harvard Business Review sivustolla. Viitattu 30.10.2019. <https://hbr.org/2004/05/building-better-boards>.

Osakeyhtiö. N.d. Julkaisu Yrittäjät.fi verkkosivustolla. Viitattu 21.9.2019. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yritysmuodot/osakeyhtio/>

OYL 624/2006. Osakeyhtiölaki. Annettu 21.7.2006. Viim. muutos 12.4.2019. Viitattu 21.9.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.10.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.3.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html.

Saunders, M., Lewis, P. & Tornhill, A. 2008. Research methods for business students. Pearson Education M.U.A.

Sieppi, J. 2018. Toimitusjohtajan moka voi johtaa pikapotkuihin, koska irtisanomissuojaa ei ole – yleensä johtaja lähtee mukisematta. Artikkelin Ylen verkkosivustolla. Viitattu 13.10.2019. <https://yle.fi/a/3-10398619>.

Suomela, E. 2010. Hallitus ja Corporate Governance näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. Helsinki: KHT-Media Oy

Tiihonen, T., Berqvist, J. T., Haapanen, M., Herold, M., Jaakola, M., Kariola, R., von Weymarn, T., Korpinen, A. 2007. Hallitus vai toimitusjohtaja. Espoo: Boardman.

Tulevaisuus haastaa hallitukset. Kauppakamareiden PK-Hallitusbarometri 2019. 2019. Kauppakamari. Viitattu 20.10.2019. https://rihykauppakamari.fi/files/tulevaisuus-haastaa-hallitukset-keskuskauppakamarin-pk-hallitusbarometri-2019_1.pdf.

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, A. (Toim.), Miesmäki, K., Mäntylä, P. & Oittila, E. 2013. Hallituksen puheenjohtajan opas. Helsingin Kamari Oy.

Virtanen, A. (Toim.), Salminen, I. 2020. Hallituksen puheenjohtajan opas. Johda pk-yritys menestykseen. Helsingin Kamari Oy.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

- Hallituksen jäsenen historia
 - Kuinka pitkään jäsen on ollut mukana
 - Jäsenen tausta, ammatti, koulutus
 - Aiempi kokemusta hallitustyöskentelystä
 - Aiempien kokemusten peilaaminen nykyiseen työskentelyyn hallituksessa
- Hallituksen jäsenen tuntemus toimialasta ja yrityksestä
- Hallituksen toimintamallit
 - Mitä käytänteitä ja toimintamalleja jäsen tunnistaa
 - Kutsuminen
 - Kokoontuminen
 - Järjestäytyminen
 - Pöytäkirjat
 - Asioiden täytäntöönpano
 - Valvonta
- Toiminnan haasteet
 - Mitä haasteita jäsen havaitsee (aikataulu, järjestäytyminen, ennakkotieto käsiteltävistä aiheista)
- Riskit
 - Mitä riskejä jäsen tunnistaa
 - Vastuut
- Hallituksen suoriutumisen mittarit

Liite 2. Hallituksen kokouskutsu

Toimeksiantajayrityksen nimi
Osoite tiedot

KOKOUSKUTSU

Toimeksiantajayrityksen hallituksen kokous pidetään tiistaina 1.10.2019 alkaen kello 14:30 yhtiön toimistolla. Osoitteessa x.

Jyväskylässä 30.9.2019.

Henkilö x
toimitusjohtaja

ESITYSLISTA

1. Kokouksen avaus ja päätösvaltaisuuden toteaminen
2. Edellisen kokouksen kokouspöytäkirjan tarkistaminen
3. Talouskatsaus
4. Toimitusjohtajan valinta
5. Muut esille tulevat asiat
6. Seuraava hallituksen kokous
7. Kokouksen päätös