



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **HYVÄ HALLINNOINTITAPA LISTAAMATTO- MASSA OSAKEYHTIÖSSÄ**

Vaikutus operatiivisessa toiminnassa

Katri Turunen

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2018  
Liiketalouden perustutkinto  
Oikeudellinen asiantuntijuus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden perustutkinto  
Oikeudellinen asiantuntijuus

TURUNEN KATRI:

Hyvä hallinnointitapa listaamattomassa osakeyhtiössä  
Vaikutus operatiivisessa toiminnassa  
Opinnäytetyö 46 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Huhtikuu 2018

---

Opinnäytetyö käsitteli hyvän hallinnointitavan soveltamista listaamattomassa osakeyhtiössä ja vaikutusta yhtiön toiminnassa henkilöstön näkökulmasta. Aihe valikoitui toimeksiantajan (X Oy) tarpeesta laatia hyvän hallinnointitavan kuvaus laatujärjestelmän rinnalle. X Oy on tutkinut hyvän hallinnointitavan soveltamista toiminnassaan aiemmin, mutta työ on jäänyt kesken. Nyt aiheen hyödyntäminen opinnäytetyönä nähtiin hyvänä mahdollisuutena, jotta hallinnointikäytännöt saadaan kuvattua kirjalliseksi dokumentiksi, jota jatkossa on myös helppo ylläpitää. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijän nykyisen HR-työnkuvan pohjalta oli kiinnostavaa tutkia, miten hyvä hallinnointitapa jalkautuu yhtiön operatiiviseen toimintaan ja näkyy henkilöstölle. Opinnäytetyön päätavoitteena oli kirjoittaa hyvä hallinnointitapa -ohje toimeksiantaja X Oy:lle ja tämän raportin tarkoituksena oli antaa lukijalla yleiskäsitys siitä, mitä hyvä hallinnointitapa sisältää ja miten se näkyy operatiivisessa toiminnassa.

Työ oli lainopillinen ja toiminnallinen tutkimus. Lainopillinen tutkimus painottui pitkälti osakeyhtiölain säännöksiin ja yhtiöjärjestyksen määräyksiin, jotka vaikuttavat hyvän hallinnointitavan käytäntöihin. Lisäksi työssä avattiin pohjustukseksi hyvin lyhyesti osakeyhtiön hallinnon perusteita. Toiminnallisessa tutkimuksessa selvitettiin toimeksiantajan hallinnointikäytäntöjä ja olemassa olevaa ohjeistusta sekä käsiteltiin hyvän hallinnointitavan ja operatiivisen toiminnan vaikutusta toisiinsa. Aihetta tarkasteltiin henkilöstön ja raportoinnin näkökulmasta. Tavoitteena oli luoda ymmärrys, miten hallinnointitapa näytetään henkilöstölle ja yhtiön käytännöissä. Työ toivon mukaan, tuo hallinnointitapaa lähemmäs arkea.

Työn johtopäätöksenä voidaan todeta hyvän hallinnointitavan lisäävän läpinäkyvyyttä hallintokäytäntöihin ja vaikuttavan arvojen sekä johtamis- ja tiedotuskäytäntöjen kautta operatiiviseen toimintaan. Tiedonkulku, henkilöstön tila ja sen kehittäminen vaikuttavat yhtiön toiminnan ja tuloksen kautta hallinnon päätöksiin. Työ onnistui odotusten mukaisesti, vaikka laajan aiheen vuoksi haasteita riittikin. Haastavinta oli pitäytyä valitussa aiheajauksessa, sillä mielenkiintoisia tutkimussuuntia löytyi työn edetessä useampia, kuten henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. Lopputuloksena raporttiosa vastaa työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja toimeksiantaja on erittäin tyytyväinen laadittuun ohjeeseen.

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Legal Expertise

**KATRI TURUNEN:**

Corporate Governance in a Non-listed Limited Liability Company  
The impact on the operations

Bachelor's thesis 46 pages, appendices 3 pages  
April 2018

---

The purpose of this thesis was to collect information on corporate governance, and its modification for non-listed organizations. Another purpose was to find out what kind of causation there is between the corporate governance and operations, how it affects the employees of the organization. The objective of this thesis was to write a description of the corporate governance for the commissioner of the thesis.

This thesis applied juridical and empirical research methods. The theoretical section explores legislation and the articles of association. The empirical part consists of literature, articles and the interviews of the board and management of the commissioning company. The structure of this thesis is the following: section two introduces the commissioner, section three covers the basics of corporate governance, section four handles corporate governance from the employees' point of view and considering the aspect of reporting and section five draws the conclusions. The theoretical part mostly forms section three and a little in section four. The empirical part goes through the whole thesis but concentrates in section four.

The respondents stated that the purpose of corporate governance is to create openness and transparency in the actions of the board and management. The effect of corporate governance in a non-listed organization is important for the organization itself and for the investors and stakeholders. The purpose is to show the rules that the organization follows. This is the way to create transparency and confidence between the organization and the stakeholders. Furthermore, the corporate governance makes the basis for the leadership culture and human resources activities, which affects the employees as well as the information flow throughout the organization and reporting. The information and the quality of it has an effect on the corporate decision-making and strategic planning of the future.

---

Key words: corporate governance, management, reporting, quality system

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJA .....	8
3	HYVÄN HALLINNOINNIN PERUSTEET .....	9
3.1	Osakeyhtiön perusteet.....	9
3.2	Hallinnon järjestäytyminen, toimivalta ja päätöksentekomenettely .....	11
3.2.1	Yhtiökokous .....	12
3.2.2	Hallitus .....	16
3.2.3	Toimitusjohtaja ja muu johto .....	19
3.3	Valvonta ja riskienhallinta .....	21
3.3.1	Taloudellinen päätöksenteko.....	21
3.3.2	Tilintarkastus.....	22
3.3.3	Laatujärjestelmä .....	24
3.3.4	Riskienhallinta .....	25
4	HYVÄ HALLINNONTITAPA OPERATIIVISESSA TOIMINNASSA.....	28
4.1	Henkilöstön näkökulma .....	28
4.2	Raportointi .....	30
4.2.1	Henkilöstöraportointiprosessi .....	32
4.2.2	Palkkakirjanpito ja henkilöstötilinpäätös .....	33
5	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET .....	44
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	44

**LYHENTEET JA TERMIT**

BSC	Balanced Score Card, tasapainotettu tulosmittaristo
EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
HR	Human Resources, henkilöstöhallinto
Kela	Kansaneläkelaitos
KPL	Kirjanpitolaki 31.12.1997/1336
OY	Osakeyhtiö
OYL	Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624
TTL	Tilintarkastuslaki 18.9.2015/141
TAL	Työaikalaki 9.8.1996/605
TES	Työehtosopimus
TSL	Työsopimuslaki 26.1.2001/55
VLL	Vuosilomalaki 18.3.2005/162
YSL	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

## 1 JOHDANTO

Hallinnon toimintaa säädetään julkisen vallan osalta perustuslaissa ja hallintolaissa. Osakeyhtiöillä hallinnon järjestäytymistä ja toimintaa lainsäädännöllä sääntelee osakeyhtiölaki (OYL 2006/624) Lainsäädökset määrittää kuitenkin vain vähimmäistason ja jättää yhtiöille paljon itsemääräämisvapautta hallinnon käytännön järjestelyiden osalta. Itsemääräämisvapaus hallitustyöskentelyn ja hallinnon operatiivisen toiminnan osalta on varsin perusteltua yhtiöiden erilaisten toimintamuotojen ja tarpeiden vuoksi.

OYL:n säännösten lisäksi arvopaperipörssiin listattujen yhtiöiden hallinnon käytäntöjä ohjaa Arvopaperimarkkinayhdistyksen laatima hallinnointikoodi, jonka perustana on hyvän hallinnoinnin ohjausjärjestelmä **corporate governance**. Corporate governancen tavoitteena on luoda yhtenevät, läpinäkyvät hallintokäytännöt listattujen yhtiöiden keskuuteen ja näin kehittää yhtiöiden avoimuutta sekä sidosryhmien luottamusta yhtiön johtoon. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2015.)

Listaamattomilla yhtiöillä sen sijaan hallinnon järjestäminen perustuu ainoastaan osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen määräyksiin, joita täydentävästi yhtiöllä on vapaus itse määrittää hallituksen ja hallinnon operatiivista toimintaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Tästä johtuen toimintaa ohjaavia käytäntöjä voi olla monenlaisia: kirjoitettuja ja kirjoittamattomia. Voidaankin perustellusti esittää kysymys, toimiiko yhtiön hallinto parhaalla mahdollisella tavalla yhtiön eduksi? Listaamattomien yhtiöiden avuksi Keskuskauppaamari on laatinut hallinnointikoodia noudattelevan **asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi**. Tätä asialuetteloa yhtiöt voivat soveltaa hyvän hallinnointitavan kehittämiseksi omassa toiminnassaan. (Keskuskauppaamari 2016.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutustua hyvän hallinnointitavan käsitteisiin ja laatia toimeksiantajalle hyvä hallinnointitapa- ohje, joka kuvaa yhtiön noudattamat hallinnointikäytännöt sekä niihin liittyvän lainsäädännön ja yhtiöjärjestyksen määräykset. Salassapitovelvollisuuden vuoksi toimeksiantajasta käytetään työssä nimitystä X Oy. X Oy:n tavoitteena on hyvän hallinnointitavan kautta tuoda selkeyttä ja läpinäkyvyyttä läpi organisaation yhtiön hallinnointikäytäntöihin. Laadittavan ohjeen tulee myös toimia X Oy:n soveltaman laatujärjestelmän rinnalla.

Opinnäytetyön aiheeksi hyvän hallinnointitapa on laaja ja kiinnostavia näkökulmia olisi tarjolla monia. Tässä työssä aihe on rajattu X Oy:lle laaditun ohjeen perusteella: työ käsittelee listaamattoman osakeyhtiön hallintoa, johdon toimivaltuuksia ja riskienhallintaa hyvän hallinnointitavan näkökulmasta. Hyvään hallinnointiin liittyviä yhtiön palkitsemiskäytäntöjä ja eettisiä periaatteita ei tässä työssä ole käsitelty. Rajauksesta huolimatta aiheen laajuuden vuoksi syvällistä tutkimusta ei opinnäytetyön resurssit huomioiden ole mahdollista tehdä, vaan työn tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskäsitys aiheeseen liittyvistä säädöksistä ja pohtia henkilöstön näkökulmasta sekä raportoinnin kautta, miten hyvä hallinnointitapa vaikuttaa operatiivisessa toiminnassa.

Rakenteellisesti aihetta on työssä käsitelty seuraavasti: Johdannon jälkeen luvussa kaksi on kerrottu työtoimeksiantajasta, siltä osin kuin salassapitovelvollisuus sallii. Luvussa kolme käsitellään yleisellä tasolla osakeyhtiön hallinnon järjestäytymistä, toimivaltaa ja päätöksentekomenettelyä yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta sekä lyhyesti hallinnon valvontaa ja riskienhallintaa. Tässä luvussa on myös jo tuotu esiin hyvän hallinnointitavan merkitystä yhtiölle. Luvussa neljä pohditaan hyvän hallinnointitavan vaikutusta operatiiviseen toimintaan henkilöstön ja raportoinnin näkökulmasta. Lopuksi luvussa viisi on pohdittu tutkimuksen lopputuotosta, kehityskohteita ja työn onnistumista kokonaisuutena.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja lainopillinen tutkimus. Lainopillinen tutkimus toimii työn viitekehyksenä yritysjuridiikan osalta, jonka aineistona on hyödynnetty mm. lainsäädäntöä ja oikeuskirjallisuutta. Lainopillinen tutkimus keskittyy opinnäytetyön sisällössä lukuihin kolme ja neljä. Lainopillisen tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksen: mitä hyvä hallinnointitapa sisältää? Toiminnallinen osuus kulkee mukana läpi työn, mutta painottuu enimmäkseen lukuun neljä. Toiminnallinen osuus on toteutettu tapaus-tutkimuksena tutustumalla X Oy:n tiedotus- ja raportointikäytäntöön henkilöstötietojen osalta sekä henkilöhaastatteluilla. Haastatteluilla kartoitettiin X Oy:n hallintokäytäntöjä ja haastateltavien näkemystä hyvän hallinnointitavan merkityksestä yhtiölle. Haastattelukysymykset lähetettiin X Oy:n hallituksen puheenjohtajalle, kolmelle johtoryhmän jäsenelle sekä tilintarkastajalle. Haastateltavat valittiin X Oy:n suostumuksen mukaisesti siten, että saatiin kuitenkin laaja hallinnollinen näkökulma aiheeseen ja käytäntöihin. Osa haastateltavista on myös X Oy:n osakkaita, joten heidän kauttaan saatiin myös osakasnäkökulmaa. Empiirinen tutkimus vastaa kysymyksen: miten hyvä hallinnointitapa vaikuttaa operatiivisessa toiminnassa?

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomessa informaatioteknologia-alalla toimiva yksityisomisteinen, listaamaton osakeyhtiö (jäljempänä X Oy). Salassapitovelvollisuuden vuoksi yhtiöstä ei käytetä oikeaa nimeä tekstissä, eikä yhtiölle laadittua hyvän hallinnointitavan kuvausta ole liitteenä.

X Oy on ohjelmistopalveluja tuottava yhtiö, joka on perustettu vuonna 1987. Yhtiö on kasvanut kahden henkilön yhtiöstä tänä päivänä lähes 90 henkilöä työllistäväksi vakaaksi toimijaksi. X Oy:n organisaatio on hierakisesti pyritty pitämään matalalla tasolla, vaikka rakenne on kasvun johdosta muuttunut moneen kertaan ja operatiivista johtoa on kasvun myötä laajennettu. Yhtiö tunnistaa henkilöstön tärkeimmäksi voimavarakseen ja henkilöstön hyvinvoinnista pidetään huolta monin eri tavoin.

X Oy on siinä mielessä poikkeuksellinen, että se on koko historiansa ajan ollut vahvasti kannattava yhtiö. Vakaa kannattavuus ja henkilöstön tyytyväisyys puhuvat onnistuneiden johtamiskäytäntöjen puolesta. Yhtiössä onkin tunnistettu johtamiskäytäntöjen luotettavuuden ja tasapuolisuuden vaikutus toimintaan sekä henkilöstöön. Yhtiö on jo aikaisemminkin tutkinut hyvän hallinnointitavan käyttöönottoa, mutta silloin asia on syystä tai toisesta jäänyt kesken. X Oy:llä on paljon hyviä käytäntöjä, jotka ovat hiljaisesti vakiintuneet käytännöksi, mutta kirjalliset kuvaukset ovat jääneet puuttumaan.



### 3 HYVÄN HALLINNOINNIN PERUSTEET

#### 3.1 Osakeyhtiön perusteet

Osakeyhtiö syntyy, kun perustamissopimus ja siihen liitteeksi laadittu yhtiöjärjestys rekisteröidään Kaupparekisteriin. Tällöin yhtiöstä muodostuu itsenäinen oikeushenkilö, jota hallinnoivat yhtiön osakkeenomistajat. Omistajien toiminnan kannalta oleellisin periaate on edistää yhtiön etua kaikessa toiminnassa. Yhtiön päätarkoituksena lähtökohtaisesti on tuottaa voittoa osakkeenomistajien sijoittamalle pääomalle. Tosin yhtiöjärjestyksellä voidaan määritellä yhtiölle toisenlainenkin tarkoitus, jolloin se voi toimia myös voittoa tavoittelemattomasti. Osakeyhtiön toimintaa ohjaa osakeyhtiölaki, jonka säännökset ovat velvoittavia riippumatta siitä, onko kyseessä yksityinen vai julkinen osakeyhtiö.

Yhtiön itsenäisen oikeushenkilön status suojaa osakkeenomistajia henkilökohtaiselta vastuulta yhtiön velvoitteista (OYL 1:2). Tämä tarkoittaa sitä, että osakkeenomistajien vastuu rajoittuu yhtiöön sijoittamaansa pääomaan, mikäli yhtiö epäonnistuu tehtävässään ja haetaan konkurssiin. Omistajien velvollisuutena on hoitaa yhtiötä huolellisesti, lainmukaisesti ja pyrkiä turvaamaan yhtiön kannattava toiminta. Mikäli omistajat ovat toimineet vastoin osakeyhtiölakia tai muuten tietoisesti väärin käyttäneet asemaansa yhtiössä, ovat he tällöin vastuussa yhtiölle aiheuttamastaan vahingosta (OYL 22:2-3).

Mikään yhtiö ei toimi itsekseen, vaan toiminnasta huolehtimaan tarvitaan hallintoa. Osakkeenomistajien on huolehdittava hallinnon järjestämisestä osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen määräysten mukaisesti, tai hoidettava sitä itse. Osakeyhtiölaki säättää mm. osakkeista, hallinnosta ja oikeussuojasta. Lisäksi yhtiöjärjestyksessä voi olla määräyksiä hallituksen kokoonpanosta ja järjestäytymisestä, toimitusjohtajan valinnasta ja yhtiön edustamisesta. Muilta osin hallinnon järjestäytyminen on yhtiön itsesääntelyn alainen, eli hierarkia ja yhtiön johtamiskäytännöt ovat yhtiön tarpeiden sekä toiminnan mukaan määriteltävissä sisäisesti.

Hyvä hallinnointitapa on kuvaus yhtiön hallinnon toiminnasta, yhdistäen lain ja yhtiöjärjestyksen mukaiset toimintavelvoitteet yhtiön sisäisiin, itsesääntelyn alaisiin toimintamalleihin.

Hyvällä hallinnoinnilla eli corporate governancella tarkoitetaan elinkeinoelämän kansalliseen itsesääntelyyn perustuvaa yhtiön hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää, joka määrittelee hallituksen ja muun yritysjohtoon roolit, velvollisuudet ja heidän suhteensa osakkeenomistajiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017)

Hyvän hallinnointitavan perustana toimii Suomen listayhtiöille suunnattu hallinnointikoodi, jota hallinnoi Arvopaperimarkkinayhdistys. Koodi sisältää suositukset mm. yhtiökokouksesta, hallituksesta, hallituksen valiokunnista, toimitusjohtajasta, muusta johdosta, palkitsemisesta, sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta ja sisäisestä tarkastuksesta, sisäpiirihallinnasta, tilintarkastuksesta sekä näihin liittyvästä tiedottamisesta. Pörsin sääntöjen mukaisesti listayhtiöiden on noudatettava hallinnointikoodia tai ilmoitettava, miten ja miksi poikkeavat koodista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017) Pörssiin kuulumattomille yhtiöille Keskuskaupakamari on laatinut hallinnointikoodiin pohjautuvan asialuettelon listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi, jota yhtiöt voivat vapaaehtoisesti soveltaa omassa toiminnassaan.

Riippumatta siitä sovelletaanko hallinnointikoodia vai hyvää hallinnointitapaa, ovat tavoitteet ohjeistuksilla samat:

- selkeyttää toimintatapoja,
- lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä hallinnossa,
- tehostaa hallitustyöskentelyä ja
- edistää tiedonkulkua osakkeenomistajille, sijoittajille sekä hallitukselle.

Haastattelussa hyvän hallinnointitavan merkitystä yhtiölle on kuvattu seuraavasti:

Hyvä hallintotapa on kokoelma rakenteita ja järjestelmiä, joilla varmistetaan, että etenkin yrityksen johdon vastuu omistajille on selkeä ja toteutuu käytännössä. Erityisesti johdon on näin ollen toimintansa suuntaamiseksi tärkeää tietää, ketä omistajat ovat ja minkä on heidän tahtotilansa. Hyvä hallintotapa määrittelee hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän vastuut ja myös sen, minkä tietojen operatiivisen johdon, hallituksen ja omistajien välillä tulee liikkua. Johtoryhmän toiminnan kannalta on tärkeää, että sen toimivallan ulkopuolelle ei jää merkittäviä yrityksen toimintoja. (Honkala 2018)

Oman näkemykseni mukaan hyvän hallinnointitavan vaikutus ulottuu yhtiön hallinnon lisäksi myös kaikkiin sidosryhmiin. Vaikutus näkyy luottamuksena yhtiöön, kun yhtiö kohtelee niin ulkoisia kuin sisäisiä sidosryhmiään tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Saavutettu luottamus puolestaan auttaa yhtiötä menestymään liiketoiminnassaan. Hyvään hallinnointitapaan kuuluu myös yhtiön taloudellinen, tehokas ja määrätietoinen johtaminen.” vastaa Soini (2018) kysyttäessä hallinnointitavan merkitystä yhtiölle.

Hyvä hallinnointitapa täydentää osaltaan yhtiössä mahdollisesti käytössä olevaa laatujärjestelmää. Laatujärjestelmä on yhtiön sisäinen ohjeistus, joka kuvaa toiminnassa noudatettavien laatustandardien ohjeet operatiivisessa toiminnassa. Näistä standardeista varsinkin ISO 9001 ottaa kantaa myös yhtiön johdon toimintaan laatujärjestelmän näkökulmasta prosessien laadun ja resurssien osalta sekä korostaa johdon sitoutumista toiminnan kehittämiseen. (Pellinen 2018) Laatujärjestelmä ei siis suoranaisesti hallinnon toimintaan ota kantaa, joten sitä täydentää omalta osaltaan hyvä hallinnointitapa.

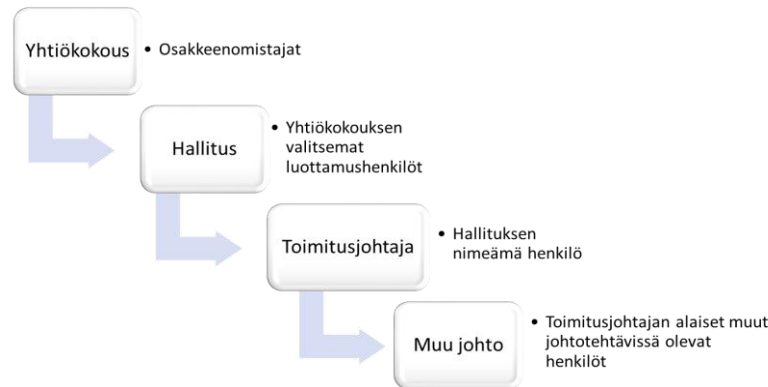
Hyvä hallinnointitapa antaa rungon organisaation toimintatavoille, luo ohjeet, prosessit sekä niihin määritellyt roolit vastuilla. Lainsäädäntö antaa yrityksille tietyn toimintasäännön, jota hyvä hallinnointitapa täydentää juuri kyseisen yrityksen vaatimiin toimintoihin. (Rantala 2018)

Hyvä hallinnointitapa ja laatujärjestelmä korostavat toiminnan selkeyttä ja avoimuutta, joten hallinnon toimintaperiaatteita kuvaava hyvä hallinnointitapa määrittelee hallinnon laatua. Näin voidaan katsoa molempien ohjeiden liittyvän toisiinsa. Laatujärjestelmä on operatiivisen toiminnan laatuohje ja hyvä hallinnointitapa yhtiön hallinnon laatuohje.

### **3.2 Hallinnon järjestäytyminen, toimivalta ja päätöksentekomenettely**

Organisaation hierarkia voidaan lain ja yhtiöjärjestyksen puitteissa järjestää yhtiötä parhaiten palvelevaksi. Organisaatorakenne voidaan kuvata monella eri tavalla: perinteisesti ylhäältä alaspäin, vaakatasossa tai toiminnoittain. Järjestäytymistarpeeseen ja rakentamiseen vaikuttaa mm. omistuspohja, yhtiön koko ja toiminta. Esimerkiksi onko kyseessä monitoimipaikkainen yhtiö tai onko yhtiölle mielekkäämpää kuvata organisaatio toiminnoittain kuin hierarkkisesti?

Tässä työssä hallinnon järjestäytymistä käsitellään listaamattoman osakeyhtiön näkökulmasta ja erityisesti X Oy:n käytäntöjen kautta (kuvio1).



Kuvio 1. Hallinnon järjestäytyminen X Oy:ssä

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, on hallinto järjestäytynyt matalalla hierarkialla ja pitkälti OYL:n mukaisesti. Järjestäytymismalli on varsin tuttu näky myös muilla pk-sektorin yhtiöillä, koska järjestäytyminen pohjautuu OYL:n säädöksiin. Näiden lisäksi yhtiöllä voi olla myös hallintoneuvosto ja erilaisia toimikuntia, varsinkin listatuissa yhtiöissä. Opin näytetyö käsittelee aihetta pk-sektorin osakeyhtiön kautta, joten hallintoneuvosto ja toimikunnat on tästä työstä rajattu pois.

### 3.2.1 Yhtiökokous

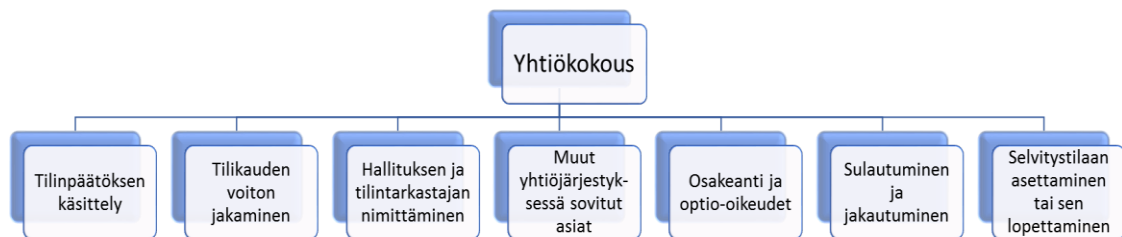
Osakeyhtiössä (OYL 5:1) ylintä päätäntävaltaa käyttävät osakkeenomistajat yhtiökokouksessa, joka on siten yhtiön ylin päättävä elin. Yhtiökokouksessa osakkeenomistajat valvovat hallituksen toimintaa ja vahvistavat yhtiön strategiset suuntaviivat. Yhtiökokouksen toimivalta määräytyy osakeyhtiölain mukaisesti.

#### Toimivalta

Yhtiökokouksen toimivalta on varsin rajoitettua lainsäädännön ja yhtiöjärjestyksen kautta. Yhtiökokouksen toimivaltaa rajoittaa säädös, jonka mukaan voi tehdä päätöksiä vain asioista, jotka on tuotu osakkaiden tietoon kokouskutsussa tai yhtiöjärjestyksellä määrätty yhtiökokoukselle kuuluvaksi (OYL 5:11). Toimivallan ollessa sidoksissa ko-

kouskutsun sisältöön, on kutsu lähetettävä osakkaille aikaisintaan kahta kuukautta ja viimeistään viikkoa ennen yhtiökokousta (OYL 5:19). Näiden säännösten tarkoituksena on, että osakkaat ehtivät tutustumaan päätettäviin asioihin ja niihin mahdollisesti liittyviin asiakirjoihin ja muihin tarpeellisiin seikkoihin hyvissä ajoin ennen kokousta. Säännöksillä pyritään myös rajoittamaan yhtiökokouksen ja hallituksen toimivaltojen sekoittamista, esimerkiksi käsittelemällä yhtiökokouksessa sivumennen hallituksen toimivaltaan kuuluvia asioita. Tosin yhtiöjärjestyksellä voidaan mm. määrätä yhtiökokouksen päättävän hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvasta asiasta.

Yhtiökokouksen toimivaltaan konkreettisesti kuuluvat seuraavat asiakokonaisuudet (kuvio 2).



Kuvio 2 Yhtiökokouksen toimivaltaan liittyvät tehtävät

Kuvion 2 mukaisesti yhtiökokouksessa voidaan yhtiöjärjestyksen mukaisesti päättää seuraavista asioista:

- a. Vahvistaa tilinpäätös ja myöntää vastuuvapaus toimitusjohtajalle ja hallitukselle. Tilinpäätös ja toimintakertomus on laadittava tilikausittain kirjanpitolain ja osakeyhtiölain säännösten mukaisesti. Tilinpäätöksen tulee antaa riittävä ja oikea kuva yhtiön taloudellisesta tilanteesta päättyneeltä tilikaudelta.
  - a. Myöntäessään vastuuvapauden yhtiökokous katsoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimineen osakkeenomistajien ja yhtiön edun mukaisesti. Mi-

käli vastuuvapautta ei voida myöntää, hallituksen tai toimitusjohtajan huolimattoman menettelyn tai tietoisien väärinkäytön vuoksi, voi yhtiö nostaa vahingonkorvauskanteen heitä vastaan. (OYL 22:1)

- b. Yhtiökokouksen päätös vastuuvapauden myöntämisestä hallituksen jäsenelle, hallintoneuvoston jäsenille tai toimitusjohtajalle ei ole sitova, jos yhtiökokoukselle ei ole annettu olennaisesti oikeita ja riittäviä tietoja korvausvelvollisuuden perusteena olevasta päätöksestä tai toimenpiteestä. (OYL 22:6)

- b. Tilikauden voiton jakaminen

- a. Yhtiökokous päättää osakkaille osinkoina maksettavista voitto-osuuksista tai toimenpiteistä mahdollisen tappion korjaamiseksi tulevina vuosina.
- b. Yhtiön varojen jakaminen perustuu viimeksi vahvistettuun tilinpäätökseen, jonka tulee olla tilintarkastajan tarkastama, jos yhtiössä on oltava lain tai yhtiöjärjestyksen mukaisesti tilintarkastaja. (OYL 13:3)

- c. Hallituksen ja tilintarkastajien nimittämisestä sekä heidän palkkiostaan sopiminen.
- d. Muut yhtiöjärjestyksessä tehtäviksi sovitut asiat.
- e. Tämän lisäksi päättää uuden kokouksen järjestämisestä ja asian siirtämisestä jatkokokoukseen.

### **Päätöksenteko yhtiökokouksessa**

Ensisijaisesti osakkeenomistajat tekevät yhtiökokouksessa päätökset annettujen äänten enemmistöllä (OYL 1:6). Tällöin päätökseksi tulee ehdotus, joka on saanut yli puolet annetuista äänistä (OYL 5:26). Tästä voidaan poiketa vain siinä tapauksessa, että OYL:ssa tai yhtiöjärjestyksessä on toisin määrätty. Yhtiöjärjestyksessä voi olla sovittu yhtiöllä olevan eri osakelajeja, jotka oikeuttavat erilaisiin äänimääriin per osake. Esimerkiksi A-lajin osakkeiden äänimäärä on 20 ääntä/osake ja B-lajin osakkeen äänimäärä 1 ääni/osake. Tällöin osakekohtainen äänimäärä vaikuttaa osakkeenomistajan vaikutusmahdollisuuteen äänten enemmistöllä tehtävissä päätöksissä. Osakkeenomistajien ollessa yksimielisiä, he voivat tehdä päätöksen myös ilman yhtiökokousta hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa. (OYL 5:2)

Toinen yhtiökokouksen päätöksentekomuoto on määräenemmistö päätös, jolloin päätökseksi tulee ehdotus, jota on kannattanut kaksi kolmasosaa annetuista äänistä JA kokouksessa edustetuista osakkeista (OYL 4:27). Osakeyhtiölain mukaan määräenemmistöllä ratkaistavia ovat mm.

- yhtiöjärjestyksen muuttaminen
- suunnattu osakeanti
- optio-oikeuksien ja muiden osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antaminen
- suunnattu omien osakkeiden hankkiminen
- sulautuminen, jakautuminen sekä
- yhtiön asettaminen selvitystilaan ja selvitystilan lopettaminen

Yhtiökokouksen kokousmenettelyn ja asian käsittelyn tulee noudattaa osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen muotomääräyksiä (OYL 5:15). Yhtiökokous tulee pitää määräajassa tilikauden päättymisestä. Kokousmenettelyn muotomääräyksiä mukaisesti yhtiökokouksen osallistujat, heidän osake- ja äänimääränsä sekä kokouksessa tehdyt päätökset ja äänestysten tulokset tulee kirjata pöytäkirjaan. Pöytäkirjan vahvistaa allekirjoituksin oikean sisältöiseksi kokouksen puheenjohtaja sekä pöytäkirjan tarkastaja, joka on kokouksessa tehtävään valittu.

Mikäli muotomääräyksiä ei ole noudatettu, on osakkeenomistajalla oikeus moittia päätöstä, nostamalla yhtiötä vastaan moitekanne. Kanteen nostaminen edellyttää, että menettelystä on aiheutunut virhe, joka on vaikuttanut päätöksen sisältöön tai on aiheutunut haittaa osakkeenomistajan oikeuksille tai päätös on osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen vastainen. (OYL 21:1) Moitekanteen johdosta annetulla tuomiolla moitteenalainen päätös voidaan julistaa pätemättömäksi ja kieltää yhtiötä panemasta päätöstä täytäntöön tai moitteenalaisista päätöistä voidaan muuttaa, jos tiedetään millainen sisällön olisi pitänyt olla. (OYL 21:4)

Yhtiökokouksen päätökset ovat pätemättömiä, jos ne on tehty osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen vastaisesti, eikä niitä saa siten noudattaa, edes yksittäinen hallituksen jäsen (OYL 6:2). Yhtiökokouksen päätös on suoraan osakeyhtiölain 21:2 mukaan mitätön jos:

- kokoukseen ei ole toimitettu kutsua tai kutsuun liittyviä säännöksiä on oleellisesti rikottu
- päätös on tehty ilman osakkeenomistajan suostumusta

- päätös rikkoo osakkeenomistajien yhdenvertaisuutta tuomalla epäoikeudenmukaista etua muutamalle omistajalle muiden omistajien kustannuksella

Osakkeenomistajalla ja yhtiökokouksen puheenjohtajalla on vahingonkorvausvelvollisuus, jos on aiheuttanut vahinkoa yhtiölle tai muille osakkeenomistajille toimimalla osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen vastaisesti. Vahingonkorvausvelvollisuuteen ei vaikuta se onko toiminta ollut tahallisuudesta tai huolimattomuudesta johtuvaa. (OYL 22:1-2)

### 3.2.2 Hallitus

Osakeyhtiölain vähimmäisvaatimuksena on, että yhtiöllä on oltava hallitus, jonka valitsee yhtiökokous (OYL 6:1). Hallituksen kokoonpanoa, toimikautta, jäsenten valintaa ja kelpoisuutta säätelee osakeyhtiölaki sekä mahdollisesti yhtiöjärjestys. OYL 6:8:n mukaan hallitukseen tulee valita yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, jollei yhtiöjärjestyksessä ole toisin määrätty. Lisäksi alle kolmen henkilön hallituksen jäsenille on valittava varajäsenet. Hallituksen jäsenen toimikausi yksityisessä osakeyhtiössä on voimassa toistaiseksi (OYL 6:11), ellei jäsen eroa itse tai hänet erotetaan tehtävästään. Hallituksen jäsenen tulee olla täysi-ikäinen, luonnollinen henkilö, jolle ei ole määrätty edunvalvojaa tai jota ei ole asetettu konkurssiin (OYL 6:10). Näiden lisäksi yhtiöllä voi olla toimialaansa ja toiminnan tarpeisiin liittyviä vaatimuksia valitessaan jäseniä hallitukseen. Hallitus voi koostua esimerkiksi osakkeenomistajista ja heidän lisäksi tehtävään valituista yhtiön ulkopuolisista asiantuntijoista.

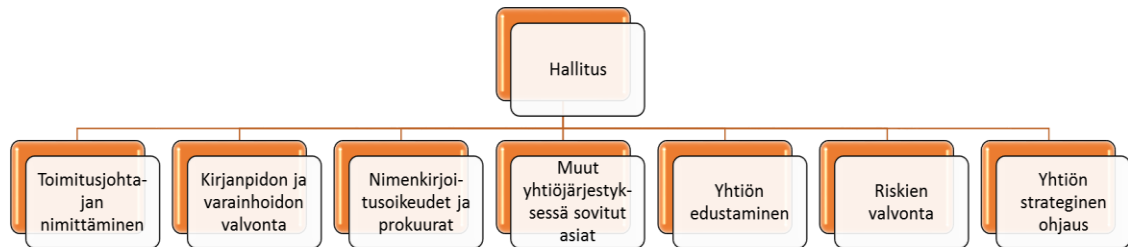
#### **Toimivalta**

Hallituksen vastuulla on yhtiön toiminnan ja strategian suunnittelu. Hallitus vastaa yleistoimivallan puitteissa yhtiön hallinnon asianmukaisesta järjestämisestä sekä kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta (OYL 6:2). Yleistoimivallan lisäksi hallituksen päätöksentekoa ohjaa laillisuus- ja huolellisuusvelvoite. Tämän velvoitteen mukaan hallitus tai sen jäsen ei saa noudattaa yhtiökokouksen tai hallituksen päätöstä, joka on osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen vastainen (OYL 6:2).



Hallituksen jäsenen tulee toimia yhtiön etu ensisijaisesti huomioiden riippumatta siitä, kuka hänet on hallitukseen valinnut.

Hallitukselle toimivaltaan kuuluvat tehtävät on kuvattu seuraavasti (kuvio 3):



Kuvio 3 Hallituksen toimivaltaan liittyvät tehtäväkokonaisuudet

Kuvion 3 mukaisia hallituksen toimivallan alaisia tehtäviä ovat:

- a. Valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan.
- b. Valitsee yhtiölle toimitusjohtajan, mikäli yhtiöjärjestyksessä on päätetty toimitusjohtajan valinnasta ja määrää toimitusjohtajan palkkion.
- c. Päättää yhtiön toiminimen nimenkirjoitusoikeuden ja prokuuroiden antamisesta.
- d. Vahvistaa arvot, joita yhtiö toiminnassaan noudattaa.
- e. Toimitusjohtajan toimivaltaan kuuluvissa asioissa hallitus voi yksittäistapauksessa tai yhtiöjärjestyksen määräyksen nojalla tehdä päätöksen tai viedä asian yhtiökokouksen päätettäväksi.

### Hallituksen päätöksenteko

Hallitus tekee päätöksensä enemmistön mielipiteen mukaisesti, ellei yhtiöjärjestyksessä ole toisin sovittu (OYL 6:3). Äänten mennessä tasan, ratkaisee puheenjohtajan ääni. Jotta hallitus on päätösvaltainen, tulee paikalla olla yli puolet hallituksen jäsenistä.

Hallituksen kutsuu koolle puheenjohtaja ja hallitus kokoontuu tarvittaessa sekä hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan niin vaatiessa (OYL 6:5). Hallitus pitää kokouksistaan pöytäkirjaa, joka tulee numeroida juoksevasti ja säilyttää luotettavalla tavalla, kuten yhtiökokouksen pöytäkirjat. Pöytäkirjan allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja sekä vähintään yksi hallituksen valitsema jäsen, jos hallitukseen kuuluu useampia jäseniä (OYL 6:6).

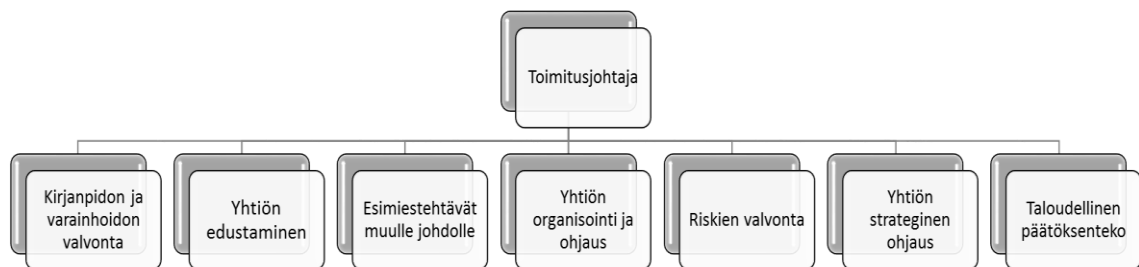
Lain ja yhtiöjärjestyksen säädösten lisäksi hyvässä hallinnointitavassa kuvataan myös yhtiön sisäisiä hallituskäytäntöjä, jotka voivat liittyä käytettävissä oleviin kokousmuotoihin. Aina kokouksen ei tarvitse olla perinteinen palaveri, vaan haastattelututkimuksen (Rantala 2018) mukaan kokoukset voivat yhtiön toiminnallisten tarpeiden mukaan olla erityyppisiä, kuten läsnäolokokouksia, puhelinkokouksia tai sähköpostikokouksia, kunhan niistä laaditaan ja allekirjoitetaan pöytäkirja. OYL 6:3 mahdollistaa hallituksen päätöksenteon myös ilman varsinaista kokousmenettelyä, kunhan asian käsittely ja tehty päätös kirjataan muotomääräysten mukaiseen pöytäkirjaan.

Kokousmenettelyn osalta on hyvä kuvata myös hallituksen kokousten määrä vuositasolla, jos kokoukset ovat vakiintuneet tai niiden määrä on sovittu. Määrän voi myös kertoa arviona, esimerkiksi 6-9 kertaa vuodessa tarpeen mukaan. Lisäksi hallituksen sisäiset ja yhtiön vakiintuneet käytännön kokousten tehtävienjaosta on hyvä avata hallinnointitavassa. Tämä tuo avoimuutta hallitustyöskentelyyn ja auttaa hallituksen jäseniä resursoimaan omaa ajankäyttöään.

### 3.2.3 Toimitusjohtaja ja muu johto

OYL 6:1:n mukaan osakeyhtiöllä voi olla toimitusjohtaja, joten toimitusjohtajan valinta on vapaaehtoista ja yleensä tästä on määrätty yhtiöjärjestyksessä. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön operatiivista hallintoa hallituksen ohjeiden mukaisesti ja vastaa kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta (OYL 6:17).

Toimitusjohtajan toimivaltaan kuuluvia tehtäviä kuvion 4 mukaisesti ovat mm.



Kuvio 4 Toimitusjohtajan toimivaltaan kuuluvat asiat

Kuviossa 4 esitettyjen tehtävien osalta toimitusjohtajan toimivalta perustuu osakeyhtiölain yleistoimivaltaan (OYL 6:17) sekä toimitusjohtajasopimuksella määriteltyihin tehtäviin. Voidaankin sanoa, että toimitusjohtajan keskeisin tavoite on säilyttää yrityksen kilpailukyky muuttuvissa olosuhteissa. (Legistum Oy)

Toimitusjohtajasopimuksella määritellyt tehtävät ja niiden mukainen toimivalta ovat yhtiön hallituksen ja toimitusjohtajan sovittavissa sopimusvapauden perusteella. Selvyyden vuoksi ja ristiriitojen välttämiseksi tehtävät ja ehdot onkin hyvä määritellä sopimuksella mahdollisimman selkeästi. Tällöin molemmilla osapuolilla on käsitys siitä, mitä toimitusjohtajalta odotetaan ja mitkä asiat kuuluvat hänen toimivaltansa piiriin. Lisäksi toimitusjohtajan tehtävänä on antaa hallitukselle päätöksen tekoa varten yhtiön toiminnasta tarvittavat tiedot ja toimia hallituksen antamien ohjeiden mukaisesti (OYL 6:17). Toimitusjohtajalla on myös oikeus osallistua hallituksen kokouksiin ja käyttää siellä äänivaltaa,

vaikkei hallitukseen kuuluisikaan (OYL 6:19). Tämän lisäoikeuden tarkoituksena on edistää tiedonkulkua hallituksen ja toimitusjohtajan välillä. Yksi toimitusjohtajan tärkeimpiä tehtäviä onkin pitää hallitus ajan tasalla yhtiön strategiseen toimintaan vaikuttavista asioista ja tunnustella toimialan markkinoiden muutossuuntauksia. Jollei yhtiölle valita toimitusjohtajaa, vastaa hallitus käytännössä toimitusjohtajan tehtävistä.

Toimitusjohtaja toimii yhtiössä itsenäisessä asemassa ja käyttää yhtiössä päivittäistä päättäntä valtaa, joten toimen erityisluonteen vuoksi siihen ei lähtökohtaisesti sovelleta työsuhteeseen liittyvää työlainsäädäntöä, kuten työsopimus-, työaika- ja vuosilomalakia. Toimitusjohtaja ei siis ole työsuhteessa yhtiöön, vaan kyseessä on toimielimeen liittyvä luottamustoimi, jonka ehdoista sovitaan toimitusjohtajasopimuksella. Mikään ei estä sopimasta työlainsäädännön mukaisten ehtojen tai lakia parempien yhtiön käytäntöjen soveltamisesta myös toimitusjohtajan osalta. Toimitusjohtajasopimuksella voidaan sopia esimerkiksi, että toimitusjohtajan osalta noudatetaan vuosilomalakia ja hän kuuluu myös yhtiön henkilöstöetuna kertyvien lisälomien piiriin. Sopimusvapauden puitteissakin tulee toimitusjohtajasopimuksen ehtojen olla asianmukaisia ja kohtuullisia. (Legistum Oy)

Toimitusjohtaja vastaa organisaatorakenteen järjestämisestä ja niinpä toimitusjohtajan suorassa alaisuudessa on usein johtotehtäviä useammalla tasolla, kuten johtoryhmä, osaston- ja tiimien esimiehillä. Operatiivisella tasolla toimitusjohtaja käyttää siten ylintä päättävältä muuhun johtoon nähden ja palkkaa yhtiöön henkilökunnan.

Yhtiön **muuhun johtoon** kuuluvat toimivat johtajina ja esimiehinä omilla vastuualueillaan toimitusjohtajan ohjauksessa huolehtien operatiivisesta toiminnasta sekä tukien toimitusjohtajaa hänen tehtävässään.

Osakeyhtiölaki ei ota kantaa, miten toimivalta jaetaan yhtiön sisällä, vaan vastuu muun johdon valtuuksista ja päätöksistä on toimitusjohtajalla. Tämä tarkoittaa, että toimitusjohtaja määrittelee, miten organisaatiossa jaetaan tehtäväkokonaisuudet johtoryhmän sekä osasto- ja tiimien esimiehille. Tehtävät ja niihin liittyvät vastuut ja valtuudet on hyvä määritellä kirjallisesti esim. työsopimuksen liitteenä tai osana toimenkuvaa. Näin varmistetaan, että jokainen tietää, mitä kyseisessä tehtävässä odotetaan ja missä määrin pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä, jotka vaikuttavat yksikön ja sitä kautta yhtiön toimintaan.

Hyvä hallinnointitavan tavoitteena on selkeyttää tehtävien jakoa ja lisätä avoimuutta päätöksenteossa. Tätä tavoitetta tukeekin organisaation hierarkian ja erityisesti johdon toimikuvien kuvaaminen osana yhtiön virallista organisaatiokuvausta esim. laatukäsikirjassa tai hyvän hallinnointitavan ohjeessa.

### **3.3 Valvonta ja riskienhallinta**

#### **3.3.1 Taloudellinen päätöksenteko**

Yhtiön toiminnan kannalta erittäin merkityksellinen asia on, miten taloudellinen päätöksenteko on järjestetty. Lähtökohtana on osakeyhtiölain velvoite, jonka mukaan yhtiön johdon on toimittava yhtiön edun mukaisesti ja operatiivinen vastuu tästä on hallituksella, joka vastaa hallinnon asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi yhtiöjärjestyksessä voi olla määräyksiä yhtiön nimenkirjoitusoikeudesta sekä periaatteista, joiden mukaan nimenkirjoitusoikeus voidaan myöntää muille kuin yhtiöjärjestyksessä nimettyjen tehtävien henkilöille. Sopimusoikeudellisesta näkökulmasta yhtiötä sitovia sopimuksia voi siten tehdä henkilö, jolla on yhtiön nimenkirjoitusoikeus.

Näitä lähtökohtia täydentää hyvän hallinnointitavan taloudellisen päätöksenteon ohjeistus, joka kuvaa konkreettisemmin, miten yhtiössä on järjestetty taloudelliseen päätöksentekoon liittyen eri toimielimien vastuut, oikeudet ja mahdolliset rajoitukset. Ohjeistukseen voidaan määritellä esimerkiksi tietyt eurorajat, joiden ylittyessä toimitusjohtajan on hyväksyttävä hankinta hallituksella erikseen tai milloin hankintasopimuksen voi allekirjoittaa vain toimitusjohtaja tai ostolaskut voi hyväksyä vain ylempi esimies.

Taloudellisen päätöksenteon ohjeistuksessa voi olla myös liitteenä yksityiskohtaisempia toimintaohjeita ostoreskontran laskujen tarkastukseen ja hyväksyntään, sekä maksuoikeuksiin liittyen. Ohjeistus on siten hyvin konkreettinen osa hyvää hallinnointitapaa sekä erittäin oleellinen osa yhtiön riskienhallintaa.

Selkeällä ohjeistuksella ehkäistään toimintaan liittyvien virhe- tai riskihankintoja. Turhista hankinnoista aiheutuu yhtiölle ylimääräisiä menoeriä, jotka vaikuttavat yhtiön tu-

lokseen ja mahdollisesti kannattavuuteen. Tulosvaikutuksen lisäksi välillisiä kustannuksia aiheutuu selvitystyöstä, jota tehdään mm. hankinnan peruuttamiseksi. Vakavampia riskejä yhtiölle ovat talousrikokset. Talousrikosten ehkäisyssä taloudellisen päätöksen vastuut ja toimintarajat toimivat apuna. Ohjeistus ei suoranaisesti estä rikoksia, mutta auttaa sen selvittämisessä, kenellä olisi toimivaltuuksiensa puolesta ollut mahdollisuus tehdä rikos.

### 3.3.2 Tilintarkastus

Yhtiön tilintarkastusvelvollisuus perustuu kirjanpitolain (KPL, 1997/1336) 1 luvun mukaiseen osakeyhtiön kirjanpitovelvollisuuteen, jonka mukaan yhtiön on pidettävä kahden kertaista kirjanpitoa ja noudatettava hyvää kirjanpitoa. KPL sisältää myös tarkemmat säännökset mm. liiketapahtumien kirjaamisen, kirjanpitoaineiston, tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sekä taloudellisista tiedoista annettavien selvitysten osalta. Kirjanpitovelvollisiin yhtiöihin sovelletaan tilintarkastuslakia (TTL, 2015/141), joka säätelee mm. tilintarkastuskäytäntöjä (TTL 1:1). Osakeyhtiölaki 7:2 puolestaan velvoittaa yhtiökokouksen valitsemaan yhtiölle tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön ja määrittää heidän toimikautensa yksityisellä yrityksellä yleensä toistaiseksi voimassaolevaksi. OYL:n säädökseen poikkeuksen tekee TTL 2:2, joka antaa pienille yhtiöille mahdollisuuden jättää tilintarkastaja valitsematta. Lisäksi yhtiöjärjestyksessä voi olla määräyksiä mm. useamman tilintarkastajan valinnasta. Tilintarkastajaksi valitun henkilön tulee täyttää tilintarkastuslain mukaiset kelpoisuusvaatimukset ja huomioitava esteellisyyssäännökset. TTL 2:1 yleisten kelpoisuus vaatimusten mukaan tilintarkastajaksi ei voi valita vajaanvaltaista henkilöä tai henkilöä jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu edunvalvojalla, eikä henkilöä joka on konkurssissa tai liiketoimintakiellossa.

Tilintarkastajien tehtävänä on **tarkistaa yhtiön hallinnon toimivan osakeyhtiö- ja kirjanpito- ja tilintarkastuslakien velvoittamalla tavalla hyvän hallinnon mukaisesti**. Näin ollen tilintarkastuksella on merkittävä vaikutus yhtiön toiminnan ja hyvän hallinnointitavan mittaamisessa. Samalla se myös toimii yhtenä yhtiön riskienhallintakeinona, jolla ehkäistään mm. taloudellisia ja hallinnollisia väärinkäytöksiä.

Tilintarkastajien toimintaa säätelee tarkemmin tilintarkastuslaki ja EU:n tilintarkastusdirektiivi 2006/43/EY. EU:n tilintarkastusdirektiivi on implementoitu osaksi kansallista lainsäädäntöä HE esityksen 70/2016 mukaisesti 12.8.2016 lähtien.

Tilintarkastaja laatii suorittamastaan tarkastuksesta tilintarkastuskertomuksen tilinpäätöksen yhteydessä, joka käsitellään yhtiökokouksessa.

Tilintarkastuskertomuksen muotoa ja sisältöä määrittelee tilintarkastuslain 3 luku. Kertomuksessa tarkastaja antaa lausunnon siitä:

- antaako tilinpäätös oikean ja riittävän kuvan yhtiön tuloksesta ja taloudesta
- täyttääkö tilinpäätös lakisääteiset vaatimukset
- onko yhtiön toimintakertomus siihen sovellettavien säännösten mukainen
- ovatko toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot yhdenmukaisia

Mikäli tarkastaja on huomannut virheellisyyksiä tarkastettavassa aineistossa tai toimintakertomuksessa tai tilinpäätös ei vastaa lakisääteisiä vaatimuksia, on tästä ilmoitettava tilintarkastuskertomuksessa.

Talous- ja toimintaraportoinnin tarkastamisen lisäksi tilintarkastaja tarkastaa yhtiön hallinnon toiminnan. Tämän yhteydessä tilintarkastajan on tilintarkastuskertomuksessa huomautettava, jos yhtiön vastuuvollinen (osakas, hallituksen jäsen tai puheenjohtaja, toimitusjohtaja) on

- rikkonut yhtiötä koskevia lakeja tai yhtiöjärjestystä tai yhtiön sisäisiä sopimuksia/sääntöjä
- laiminlyönyt tehtäviään tai toiminnallaan aiheuttanut vahingonkorvausvelvollisuuden yhtiötä kohtaan

Yhtiökokous tai yhtiön muut toimielimet voivat lisäksi pyytää tilintarkastajalta lausunnon tarpeellisiksi katsomistaan muista asioista, jolloin lausunto muiden tarkastuskohteiden osalta sisällytetään tilintarkastuskertomukseen. Tilintarkastuskertomuksessa tilintarkastajan tulee antaa tarpeelliset lisätiedot asioista, joihin tulee kiinnittää erityistä huomioita tai jotka voivat antaa aihetta epäillä yhtiön kykyä jatkaa toimintaansa. (TTL 3:5)

### **Erityinen tarkastus**

Erityisen tilintarkastuksen yhtiöön voi määrätä suoritettavaksi yhtiön kotipaikan aluehallintovirasto osakkeenomistajan hakemuksesta. Edellytyksenä on, että ehdotusta erityisestä tilintarkastuksesta on käsitelty ensin yhtiökokouksessa ja ehdotusta on kannattanut

vähintään kymmenesosa kaikista osakkeenomistajista tai vähintään kolmasosa yhtiökokouksessa edustetuista osakkeista. Erityinen tilintarkastus voi koskea yhtiön hallintoa ja kirjanpitoa tietyltä päättyneeltä ajanjaksolta tai tiettyjä toimenpiteitä tai seikkoja. (OYL 7:7 )

Erityisen tarkastuksen osalta lausunto annetaan suoraan yhtiökokoukselle ja lausunto on annettava osakkeenomistajille tiedoksi vähintään viikkoa ennen yhtiökokousta (OYL 7:9). Näiden lisäksi yhtiön jakautuessa tai sulautuessa sekä toiminnan päättyessä tulee tilintarkastajan antaa lausunto. Sulautumis- tai jakautumistilanteessa tilintarkastaja tarkastaa suunnitelmassa annetut tiedot, joiden perusteilla sulautumis-/jakautumisvastike määrätään sekä ottaa kantaa vaarantaako toimenpide yhtiön velkojen maksukyvyyn (OYL 16:4).

### **Osallistumisoikeus**

Tilintarkastuslain mukaisesti tilintarkastajalla on oikeus osallistua ja käyttää puhevaltaa yhtiön kokouksissa, joissa käsitellään hänen tehtäviinsä liittyviä tai muita sellaisia asioita, joiden vuoksi läsnäolo on tarpeen (TTL 3:10).

### **3.3.3 Laatu järjestelmä**

Toimiakseen tuottavasti ja laadukkaasti organisaation on ymmärrettävä toimintaympäristöönsä liittyvät ulkoiset ja sisäiset tekijät, jotka vaikuttavat sen kykyyn saavuttaa strategian mukaiset halutut tulokset. Näille tekijöille on määriteltävä myös laadulliset vaatimukset, jota niiltä odotetaan.(Yritys X Oy. LA01) Tätä kutsutaan laatu järjestelmäksi, jonka perustana ovat kansainväliset laadunhallintastandardit, esimerkiksi SFS-EN ISO 9001:2015.

Laatu järjestelmän ISO 9001 standardin mukaiset laadunhallinnan periaatteet, kuten johtajuus, näyttöön perustuva päätöksenteko, suhteiden hallinta, parantaminen, asiakaskeisyys sekä ihmisten täysipainoinen osallistuminen ovat monilta osin yhteneväisiä hyvän hallinnointitavan keskeisten tavoitteiden kanssa. Yhteisenä tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa sujuvammaksi ja läpinäkyvämmäksi sekä osoittaa yhtiön ottavan huomioon toimintaansa liittyvät lait ja viranomaisten sekä asiakkaiden vaatimukset.



Laatujärjestelmä keskittyy ennen kaikkea organisaation toimintaan liittyvien prosessien johtamiseen, kehittämiseen ja riskien tunnistamiseen. ISO 9001 mukaisen prosessimaisen toimintamallin tavoitteena on tehostaa sisäisten sekä ulkoisten asiakasvaatimusten toteuttamista ja siten parantaa asiakastytyväisyyttä. Erityisesti toisiinsa liittyvien prosessien ymmärtäminen ja johtaminen parantavat organisaation toimintaa ja tehokkuutta, jolloin saavutetaan myös strategian mukaiset halutut tulokset varmemmin. Laatujärjestelmän standardi ISO 9001 edellyttää johdon sitoutuvan laadunhallintaan yhdistämällä laatujärjestelmän vaatimukset osaksi yhtiön liiketoimintaprosesseja. Standardin mukaan johdon tulee myös edistää prosessimaisen toimintamallin käyttöä, prosesseihin liittyvien riskien tunnistamista ja ehkäisyä sekä varmistaa, että halutut tulokset saavutetaan. Laatujärjestelmä edellyttää johdon tukevan toisiaan heidän vastuualueillaan sekä opastavan henkilöstöä, jotta laadunhallinta ja toiminnan parantaminen tulee luontevaksi osaksi organisaation toimintatapoja. Konkreettinen laadunvarmistuksen ja mittaamisen väline on toimintaohje ja sen noudattaminen.

### **3.3.4 Riskienhallinta**

Riskienhallinnan tulisi kuulua osaksi yhtiön johtamiskäytäntöjä ja operatiivista toimintaa, sillä yhtiön toiminnan turvaamiseksi on oleellista tunnistaa yhtiön sisäiset sekä ulkopuolelta uhkaavat riskit ja pyrkiä minimoimaan ne jo ennen kuin ne aiheuttavat haittaa liiketoiminnalle tai pahimmassa tapauksessa yhtiön kannattavuudelle. Kauppakamarin kartoituksen mukaan riskit voivat liittyä yhtiön päätöksentekoon, tuotteisiin, rahoitukseen, kilpailutilanteeseen, henkilöstöön, ympäristöön, sopimuksiin tai vastuukysymyksiin. Riskienhallinnassa tulee huomioida myös tietoturvaohjeet ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät vaatimukset. (Kauppakamari 2015.) Riskienhallinta on osa yhtiön valvontajärjestelmää ja tapahtuu monella tasolla sekä monin eri keinoin. Tässä työssä riskienhallintaa on tarkasteltu yleisellä tasolla lainsäädännön ja X Oy:n käytäntöjen kautta, hyvän hallinnointitavan näkökulmasta ja raportointiin liittyen. Rajaus yleiselle tasolle on tehty siksi, että riskienhallinta aihealueena on niin laaja, että siitä asiaa paremmin tunteva voisi tehdä oman tutkimuksen. Tarkoituksena on siten muodostaa yleiskuva riskienhallinnan vastuunjakautumisesta yhtiön hallinnossa ja operatiivisessa toiminnassa sekä näihin liittyvistä keinoista.

Lähtökohtaisesti osakeyhtiölain huolellisuusvelvoitteensa puitteissa yhtiön hallitus on vastuussa myös sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Käytännössä vastuu delegoituu toimitusjohtajalle, jonka vastuulla on sisäisen valvontajärjestelmän laatiminen ja ylläpito sekä valvontaan liittyvien tehtävien vastuuttaminen yhtiön johtoryhmälle. Johtoryhmä puolestaan on vastuussa tarkempien sisäisen valvonnan periaatteiden luomisesta omissa osastoissaan ja toiminnoissaan. Yhtiön johdon virallisen vastuun lisäksi jokainen työntekijä on käytännön tasolla vastuussa omalta osaltaan sisäisestä valvonnasta sitoutumalla noudattamaan yhtiön toimintaohjeita ja -tapoja päivittäisissä työtehtävissään. Jokaisella työntekijällä on myös vastuu tuoda esimiehen/laatupäällikön tietoon havaitsemiin ohjeiden ja toimintatapojen laiminlyöntejä tai väärinkäytösepäilyjä.

Riskienhallintaa ohjaa mm. edellisessä kappaleessa kuvattu laatujärjestelmä, joka ohjeistaa sisäisten prosessien, asiakas- ja henkilötietojen käsittelyn sekä näihin liittyvien riskien kartoituksen ja hallinnan. Tavoitteena on varmistaa, että sisäiset prosessit ja toiminta ovat yhtiön laatujärjestelmän ja tietoturvalähtöisyyden mukaisia sekä ehkäistä tietojen ja käyttöoikeuksien väärinkäyttöä. Selkeillä toimintaohjeilla ja toimenkuvan vastuumäärittelyillä, toiminnan jäljitettävyydellä sekä käyttöoikeuksien määrittelyillä edistetään tietoturvaa ja ehkäistään tietovuotoja sekä talousrikoriskejä. Riskienhallintakeinoja on monia ja X Oy:n toiminnassa tämä toteutuu niin yhtiön sisäisellä valvonnalla kuin ulkoisella tarkastuksella, jotka voidaan jaotella seuraavasti:

- Ulkoinen tarkastus
  - tilintarkastus
  - verotarkastus
  - työsuojelutarkastus
  - laatuauditointi
- Sisäinen valvonta
  - sisäinen auditointi
  - toiminnan laatumittarit
  - BSC-mittarit

Yksi tärkeimmistä ulkoisen tarkastuksen keinoista on tilintarkastus. Ennen kaikkea siksi, että tilintarkastus suoritetaan säännöllisesti ja tarkastajien toiminta on hyvin säänneltyä ja valvottua. Mähönen (2013) on käsitellyt tilintarkastusta ei- taloudellisen informaation ja raportoinnin osalta seuraavasti:

Tilinpäätös, toimintakertomus ja vapaaehtoinen raportointi poikkeavat toisistaan olennaisesti raportoinnin varmuuden suhteen. Tilintarkastajien on annettava lausuntonsa siitä, ovatko toimintakertomus ja saman tilikau-

den tilinpäätös keskenään yhdenmukaiset. Tilintarkastuskertomusta ja siihen sisältyviä muita kuin taloudellisia tietoja ei siis tarkasteta. Vapaaehtoisen raportoinnin tarkastaminen riippuu yrityksestä.

Suomessa tilintarkastaja kuitenkin tarkastaa toimintakertomuksenkin (tilintarkastuslain [459/2007] 11 §:n 1 momentti). Tästä seuraa, että toimintakertomuksenkin tarkastamiseen tulee soveltaa tilintarkastuslain 22 §:n 1 momentin hyvän tilintarkastustavan mukaisesti kansainvälisiä tilintarkastusstandardeja (ISA-standardit). Kirjanpitolain 3 luvun 1 §:n 7 momentin mukaan tilinpäätökseen kuuluvien ja siihen liitettyjen asiakirjojen on muodostettava yhtenäinen kokonaisuus. Tilintarkastajan onkin nimenomaisesti mainittava tilintarkastuskertomuksessaan, ovatko tilikauden toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot ristiriidattomia (tilintarkastuslain 15 §:n 2 momentin 2 kohta). (Mähönen 2013. s.576)

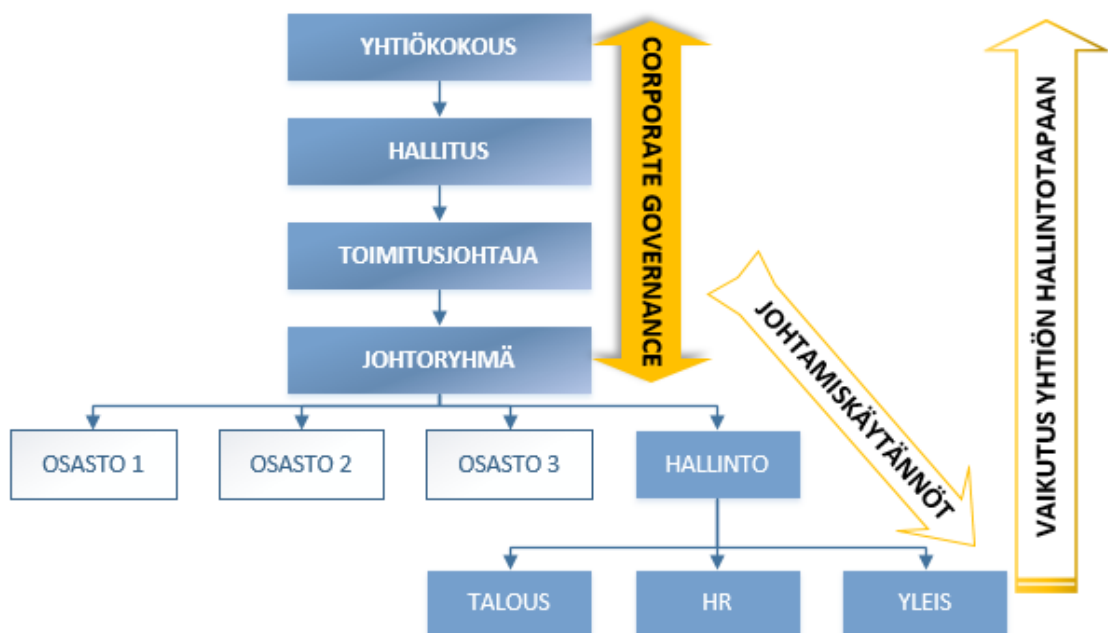
Artikkelista voidaan yhteenvetona todeta tilintarkastuksen ja toimintakertomuksen tarkastuksen perustuvan tilintarkastuslain ja hyvän tilintarkastustavan mukaiseen käytäntöön. Tarkastuksella selvitetään tilintarkastuksen osalta yhtiön kirjanpidon vastaavan kirjanpitolain vaatimuksia sekä toimintakertomuksen on vastattava kirjanpidosta saatua kuvaa yhtiöstä. Yhtiön tilintarkastuskäytäntöjen mukaan tilintarkastajat suorittavat myös riskikartoituksen hallinnon toimintaan osana tilintarkastusta. Riskikartoituksessa kiinnitetään huomiota erityisesti tilinkäyttöoikeuksiin ja talousrikosuhkiin.

## 4 HYVÄ HALLINNONTITAPA OPERATIIVISESSA TOIMINNASSA

### 4.1 Henkilöstön näkökulma

Henkilöstölle hyvä hallinnointitapa näyttäytyy enimmäkseen johtamis-, tiedotus- ja henkilöstöhallinnon käytäntöinä: miten näiden avulla saadaan rakennettua luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri, joka toimii yhtiössä niin työnantajan kuin työntekijöiden välillä sekä yhtiön ja sen kaikkien sidosryhmien välillä.

Hyvä hallinnointitapa painottaa läpinäkyviä ja selkeitä johtamiskäytäntöjä, niin omistajien, hallituksen kuin operatiivisen johdon osalta, jotka puolestaan vaikuttavat operatiiviseen toimintaan (Kuvio 5).



Kuvio 5 Hyvä hallinnointitavan ja operatiivisen toiminnan vaikutus eri toimintojen välillä

Kuviossa 5 on kuvattu hyvä hallinnointitavan jalkautumista yhtiön toimintaan.

Tärkeimpiä tekijöitä ovat yhtiön selkeä strategia ja toimintaa ohjaavat eettiset arvot. Henkilöstön näkökulmasta johdolta odotetaan selkeitä suuntaviivoja toiminnalle, tasapuolista

ja oikeudenmukaista kohtelua. Soini (2018) kertoo, että ”tehtyjen päätösten tulee olla oikeudenmukaisia ja perusteltavissa faktoilla. Toimintaperiaatteiden tulee olla kaikkien tiedossa ja helposti löydettävissä.”

Lisäksi tärkeitä motivaatiotekijöitä ovat kannustava palkitseminen sekä omaan osaamiseen soveltuvat ja sitä kehittävä työtehtävät, mahdollisuus edetä uralla. Nykyään johtamistrendeissä korostetaan osallistavaa ja mentoroivaa johtajuutta, tyypillisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan tarkan ohjeistuksen sijaan. ”Hyvän johtaminen on asioiden ja ihmisten johtamista, joka tuottaa työhyvinvointia. Tarkoituksena ohjata henkilöstö toimimaan haluttuun suuntaan.” (Työturvallisuuskeskus 2018.) Hyvillä johtamiskäytännöillä tiedetään nykyään olevan selkeä vaikutus työnantajamielikuvaan, työilmapiiriin ja työntekijöiden sitoutumiseen, jotka puolestaan edesauttavat yhtiön menestymistä liiketoiminnassaan. Vaikutuksen voi huomata esimerkiksi Great Place to Work -kilpailussa menestyneiden yhtiöiden toimintaa seuraamalla.

HR funktion rooli riippuu paljon yhtiön arvoista ja johdon tarpeista. Parhaimmillaan HR funktio on asiantuntijayksikkö, joka on osallisena yhtiön johtoryhmätyöskentelyssä tuoden henkilöstöhallinnon näkökulmaa yhtiön päätöksentekoon. Tämän HR:n lisäarvon yhtiön johtoryhmässä ovat monet yhtiöt jo huomanneet. On myös yhtiöitä, joissa HR:n tehtävät hoituvat esimiesten muiden tehtävien ohessa tai ulkoistettuna. Tämä johtuu käsityksestä, ettei HR:n toiminta ole ammattimaista. (Tavis 2015.) Tähän haasteeseen HR funktion tulee vastata kehittämällä toimintatapojaan entistä ammattimaisemmaksi mm. työsuhdelainsäädännön asiantuntijana ja hyödyntämällä parhaiten soveltuvia HR-järjestelmiä henkilöstöhallinnon käytäntöjen laadun ja sujuvan toiminnan turvaamiseksi. HR-järjestelmät tuovat lisäarvoa henkilöstötietojen hallintaan, palkitsemiskäytäntöihin ja osaamisenkehittämiseen sekä henkilöstöraportoinnin luotettavuuteen. Lisäksi HR:n kannattaa rohkeasti tuoda esiin osaamistaan ja ajatuksiaan.

HR tehtävänä on tukea yhtiön johtoa, esimiehiä ja työntekijöitä työsuhteeseen sekä yhtiön henkilöstöpolitiikkaan liittyvissä asioissa. (Yritys X Oy. HA02) HR:n vastuulla on oman toimialueensa tiedotuksesta ja raportoinnista huolehtiminen sekä yhteisten käytäntöjen luominen yhtiön sisäisten ohjeiden avulla. Näiden lisäksi HR kartoittaa tulevaisuuden palkitsemiskäytäntöjä, huolehtii kestävästä henkilöstöriskienhallinnasta ja seuraajasuunnittelusta, tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden edistämisestä. (Tavis 2015.) HR funktion

osalta hyvää hallinnointitapaa edistää tiivis yhteistyö yhtiön johdon sekä henkilöstön kanssa.

Konkreettinen esimerkki hyvästä hallinnointitavan vaikutuksesta HR toiminnassa on palkitsemisjärjestelmän suunnittelu. Suunnittelussa on otettava huomioon, ettei palkitsemisella aiheuteta ristiriitaa omistajien ja hallituksen asettamien strategisten tavoitteiden sekä operatiivisen johdon ja henkilöstön palkkioiden tavoittelun välille. (Honkala 2018)

Hyvä hallinnointitapa näkyy henkilöstölle konkreettisesti myös tehtävien ja vastuiden kuvauksina, toimintaohjeina sekä tapana, jolla tiedonkulku hoidetaan yhtiön sisäisesti ja ulkoisesti. Jokainen puolestaan voi tukea yhtiön hallintoa oman työpanoksensa lisäksi huolehtimalla tiedonkulusta ja raportoitavan tiedon oikeellisuudesta omalta osaltaan.

## 4.2 Raportointi

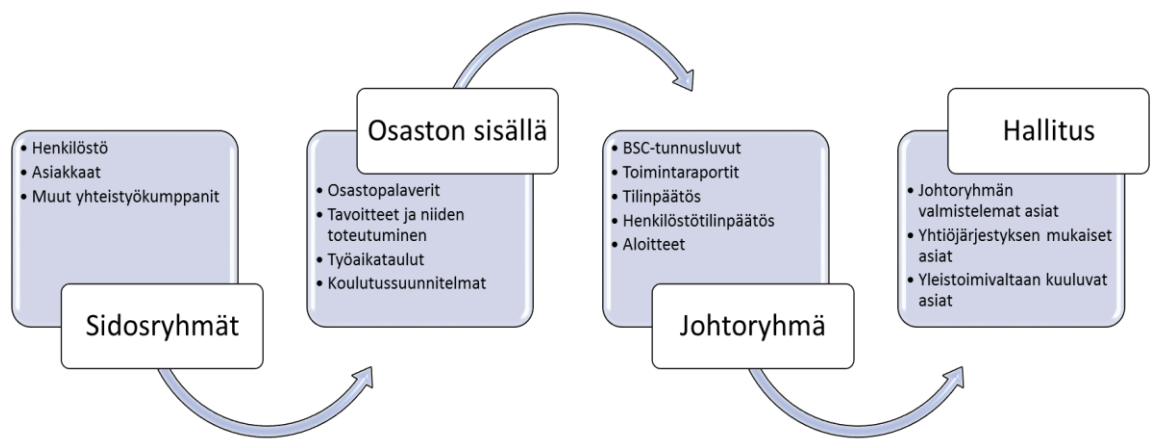
Osakeyhtiön raportoinnille vaatimuksia asettavat, yhtiön koosta riippuen, kansainväliset IFRS-tilinpäätösstandardit, kansallinen lainsäädäntö (mm. osakeyhtiölaki, kirjanpitolaki ja asetus, tilintarkastuslaki, tuloverolaki, ennakkoperintälaki, tietosuoja-asetus, laki yksityisyydensuojasta työelämässä), laatujärjestelmän vaatimukset (ISO 9001), yhtiön sisäiset toimintaohjeet sekä yhtiön omistajien ja hallituksen tarpeet saada tietoa yhtiön toiminnasta. Sijoittajat ja osakkeenomistajat saavat yhtiön rahoituslaskelmat ja tilinpäätöksen yhtiön liikkeenjohdolta. Sitä ennen raportit hyväksytetään hallituksella ja ne tarkastetaan riippumattomalla tilintarkastajalla. Näiden tietoja sijoittajat ja osakkeenomistajat hyödyntävät päätöksentekonsa tukena (Murphy 2004.)<sup>1</sup>. Globaaleilla markkinoilla toimiessa yhtiön taloudellinen informaatio edustaa ns. jukista hyvää, jota mm. investoinneista kiinnostuneet hyödyntävät päätöksenteossa ja vertaillaessaan yhtiöiden standardoituja toi-

---

<sup>1</sup> ” The Corporate Reporting Supply Chain - the interconnected organizations and individuals that participate in reporting publicly on corporate performance - begins with company executives, who prepare the financial statements that are reported to investors and other stakeholders. These financial statements are approved by the board of directors, attested to by an independent auditing firm, reviewed by market analysts, and broadcast by information distributors, including the news media. Investors and other stakeholders then make their decisions.” (Murphy 2004.)

mintamalleja. Yritystoiminnassa taloudellinen informaatio onkin tullut osaksi hyvän hallinnon mekanismeja, jonka pääperiaatteina ovat läpinäkyvyys ja luotettavuus (Munteanu, Neagu & Gheorghian 2013.)<sup>2</sup>.

Hyvän hallinnointitavan yhtenä edellytyksenä on siis **taloudellisten ja toiminnallisten tietojen ajantasainen ja luotettava raportointi**, joka toimii merkittävänä **johdon työkaluna liiketoiminnan suunnittelussa ja johtamisessa**. Tässä työssä aihetta on tarkasteltu X Oy:n sisäisen hallinto-osaston osalta ja prosessi voidaan esittää seuraavasti (Kuvio 6):



Kuvio 6 Tiedonkulku organisaation sisällä

Kuviosta 6 käy ilmi, miten tieto kulkee yhtiön henkilöstöltä, yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta hallinto-osastolle. X Oy:n taloudesta ja toiminnasta raportoitavat tiedot kerätään vastuualueittain yhtiön muilta työntekijöiltä ja kollegoilta osaston sisällä, toiminnanohjausjärjestelmästä, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Näin saatu tieto analysoidaan ja työstetään tunnusluvuiksi ja raporteiksi yhtiön operatiiviselle johdolle ja sen kautta hallitukselle sekä omistajille. Raportoinnin ja toimintatietojen avulla hallitus suunnittelee

<sup>2</sup> ” nowadays globalized market participants (large listed companies, investors, financial analysts, regulators etc.) the accounting information represents a "public goods"<sup>3</sup> used in decision making, as a reason to ensure the comparability of its production on a standardized basis. In the current business context, accounting information became a part of corporate governance mechanisms, transparency and quality of information being one of these mechanisms principles. (Munteanu, Neagu & Gheorghian 2013.)

yhtiön strategisia ja toiminnallisia linjauksia. Lisäksi osakkeenomistajat valvovat saamansa tiedon perusteella yhtiön johdon toimintaa, toisin sanoen sitä, että toiminta on yhtiön edun mukaista. Tiedolla on siten laaja-alaisemmat vaikutukset kuin monesti tulee ajatelleeksi. Tästä näkökulmasta avainasemassa onkin **raporteille kerättävän tiedon luotettavuus ja virheettömyys**, jota edistää **tiedonkulku eri toimintojen välillä** ja riskienhallintakäytännöt. Raportoinnin osalta riskienhallinta toteutuu mm. tilintarkastuksen sekä laatuvaatimusten kautta sisäisten ja ulkoisten laatuauditointien ja palautteen avulla.(Yritys X Oy. LA01)

#### 4.2.1 Henkilöstöraportointiprosessi

Laatuvaatimuksia ja raportointiprosessia voidaan tutkia käytännön läheisemmin yhtiön HR:n osalta. HR vastaa kaikesta yhtiön henkilöstöhallintoon liittyvistä käytännöistä ja tiedoista sekä tuottaa johtoryhmälle mm. henkilöstön tilaan ja kustannuksiin liittyvät raportit. (Yritys X oy. HA01) Yhtiön sisäisen raportoinnin lisäksi henkilötietoja raportoidaan ulkoisille sidosryhmille, kuten vakuutusyhtiöille, Kelalle ja Verohallinnolle.

HR:n raportointiprosessi on kuvattu kuvissa 7 mahdollisimman yksinkertaisesti.



Kuvio 7 HR:n raportointiprosessi yksinkertaistettuna

Kuviosta 7 nähdään mitkä taustatekijät vaikuttavat HR:n toimintaan ja henkilöstötietojen raportointiin. Henkilötietojen osalta yksityisyydensuoja rajoittaa hyvinkin voimakkaasti tietojen käsittelyä. Laki yksityisyydensuojasta työelämässä (YSL, 2004/759) määrittelee,



että henkilötietoja on oikeus käsitellä vain siltä osin, kuin ne ovat tarpeen työsuhteen kannalta. Yhtiön on myös pystyttävä osoittamaan, ketkä henkilöt työtehtäviensä puolesta ovat oikeutettuja henkilötietoja käsittelemään. (YSL 2:3) Henkilötietoihin luetaan kuuluvaksi, kaikki tallennetussa muodossa oleva tieto, jonka perusteella henkilö voidaan tunnistaa yksilöidysti. Erityisesti terveydentilaan liittyvien tietojen käsittelyssä ja raportoinnissa on noudatettava erityistä varovaisuutta (YSL 2:5).

#### 4.2.2 Palkkakirjanpito ja henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötietoja raportoidaan yhtiön johdolle monella tavalla, joista yksi säännöllisin raportti on talousraporttiin sisältyvä **palkkakirjanpito**. Raportointia onkin antoisaa tutkia tarkemmin tämän osalta. Palkat ovat monissa yhtiöissä, varsinkin jos kyseessä on ns. aivotyötä tekevä asiantuntijaorganisaatio, suurin kustannuserä niihin liittyvine sivukuluneen. Palkkakustannusten kehitys suunniteltuun budjettiin verrattuna on yhtiön johdon toiminnan kannalta tärkeä seurantakohde. Mikäli palkkakustannukset eroavat budjetoidusta olennaisesti, on johdolle erityisen tärkeää saada tietoa, mistä ero aiheutuu ja onko kyse tilapäisestä eroavaisuudesta, joka tasoittuu tilikauden aikana vai tarvitaanko korjausliikkeitä yhtiön toimintaan. Tämän perusteella suunnitellaan tulevia toimenpiteitä, varsinkin tilanteen käydessä yhtiön kannattavuudelle kriittiseksi. Kustannusrakenteen uhaessa kannattavuutta kyseeseen voi tulla mm. henkilöstömäärän vähentäminen tai lomautukset. Toisaalta, kustannusrakenteen jäädessä alle suunnitellun, on kartoitettava henkilöstön määrää toisesta näkökulmasta: onko henkilöstöä tarpeeksi ja onko tarvetta tai mahdollisuus palkata lisää?

Tarkastellaan tarkemmin, mitä kaikkea tietoa kuukausitason palkkakirjanpito pitää sisällään ja mistä tieto tulee. Palkkakirjanpito perustuu kyseisen kuukauden aikana maksettujen palkkojen tietoihin. Palkanlaskentaa varten tarvittavat perustiedot (kuten aikapalkka, luontoisedut, ennakonpidätystiedot, vakuutukset, tilinumerot) ovat henkilöstöhallinnon ylläpitämässä henkilökisterissä. Näiden lisäksi toiminnanohjausjärjestelmästä tuodaan palkanlaskentaan tietoa pidetyistä lomapäivistä, sairauspoissaoloista ja ylityistä, joiden perusteella lasketaan henkilölle kuuluva palkka näiden erien osalta sekä seurataan mm. jäljellä olevan lomaoikeuden määrää.

Raportoitavat tiedot liittyvät kiinteästi niin työnantajan velvollisuuksiin ja työntekijän oikeuksiin. Työsopimuslain (TSL, 2001/55) 2:16:n mukaan työnantaja on velvollinen mak-

samaan työstä sovitun palkan sekä erittelemään ne erät, joista palkka koostuu ja työaikalaki (TAL, 1996/605) 4:22 määrittää vähimmäistason ylityökorvaukselle. Työehtosopimuksessa voi olla työaikalaista poikkeavia korvauksia, jolloin työnantajan tulee noudattaa näitä korvauksia kuuluessaan TES:n piiriin, joko yleissitovuuden tai normaalisitovuuden perusteella. Vuosilomalaki (VLL, 2005/162) puolestaan määrittelee työntekijän lomaoikeuden ja velvoittaa työnantajan direktio-oikeutensa perusteella varmistamaan, että vuosiloma pidetään ajallaan. Työntekijällä puolestaan on oikeus saada lain tai sopimuksen mukainen palkka tehdystä ylityöstä, vuosiloma- ja sairausajanpalkka sekä varmistus kertyneestä lomaoikeudesta ja sen osalta pidetyistä ja jäljellä olevista lomapäivistä.

Toiminnanohjausjärjestelmään palkanlaskentaan siirtyvät tiedot tulevat työntekijöiltä itseltään, työaikaseurannan kautta, **joten jokainen vaikuttaa tällä tavoin raportoitavan tiedon sisältöön.** Palkanlaskennan yhteydessä HR tarkistaa kyseisen kauden palkkaan liittyvät tiedot omien prosessiohjeidensa mukaisesti, mm. ylityötunnit hyväksytetään projektipäälliköllä, joka on ylityöstä neuvotellut työntekijän ja tämän esimiehen kanssa. (Yritys X Oy. HA01)

Raportointikuukaudelta maksettujen palkkojen ja niihin sisältyvien lisäerien lisäksi palkkakirjanpitoon lasketaan mukaan ns. palkanlaskennan ulkopuolisia eriä.

Tällaisia ulkopuolisia eriä ovat mm.

- lomapalkkavelka ja
- muut palkkavelat sekä
- mahdolliset vakuutusmaksupalautukset ja Kelan korvaukset.

Ulkopuolisilla erillä on usein huomattava vaikutus, kun verrataan kirjanpidon palkkakustannuksia maksettuihin palkkoihin. Vaikutus johtuu siitä, että KPL 2:3:n mukaan kustannus on kirjattava sen kauden kuluksi, jolloin kustannus on syntynyt. Esimerkiksi lomapalkat kirjataan kuluksi sille kaudelle, kun lomaoikeus on ansaittu. Lomapalkkavelka on helposti suurin yksittäinen ulkopuolinen palkkaerä, kun otetaan huomioon koko lomakeräytymäkaudelta kertyneen loman palkkavelka. Ulkopuolisten erien suuruus ja niiden vaikutus yhtiön tulokseen huomioiden, onkin tärkeää laskea tarkasti kertynyt velka sekä siitä tehtävät vähennykset, kun esimerkiksi vuosilomaa on pidetty. Yhtä tarkasti on luonnollisesti laskettava myös muut palkanlaskentaan ja sen myötä palkkakirjanpitoon vaikuttavat erät.

Virallisen tilinpäätöksen lisäksi yhtiössä voidaan tehdä **henkilöstötilinpäätös**.

Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on kuvata, miten kestäväällä pohjalla yrityksen tulos on henkilöstön tilaan verrattuna. Yrityksen toiminta vaikuttaa tulokseen ja henkilöstön tilaan. Henkilöstön tila puolestaan vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tulokseen, joten henkilöstöään kehittämällä, yritys kartuttaa tulevaisuuden tuottopotentiaaliaan. Henkilöstötilinpäätösraportti on henkilöstön kehittämisen apuväline, jonka lähtökohtana on aina yrityksen liikeidea ja strategian toteuttamiseksi tarvittavat resurssit. (Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen & Mikkola 2002)

Henkilöstötilinpäätös ei ole yhtiöoikeudellisesti säädetty raportti, vaan sen laatimisesta ja sisällöstä voi yhtiö itse päättää omien tarpeidensa pohjalta ja hyödyntää jo olemassa olevia mallipohjia, esimerkiksi Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen, & Mikkolan laatimaa pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös -mallia.

Henkilöstötilinpäätöksessä kuvataan tilinpäätöstä tarkemmin henkilöstön tilaa, kehitystä sekä henkilöstökustannuksia myös ns. sosiaaliset kustannukset huomioiden. Raportti pitää sisällään rahallisia ja ajallisia sekä arvoihin ja hyvinvointiin perustuvia seurantakohteita. Näitä peilataan yhtiön tulokseen ja resurssien tarpeeseen, jolloin on helpommin tunnistettavissa mahdolliset uhat ja mahdollisuudet henkilöstön ja toiminnan kehittämisen välillä. Henkilöstön tilan tarkempi kuvaus antaa tukea henkilöstöstrategian suunnitteluun henkilöstön kehittäminen sekä operatiivisen ja strategisen toiminnan tarpeet huomioiden. Keskeinen tavoite on kehittää henkilöstövoimavaroja niin, että yrityksen ydintoiminta kehittyy ja pysyy kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa (Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen & Mikkola 2002).

Rahassa seurattavia mittareita ovat mm. henkilöstötuloslaskelma, yhtiön palkkarakenne ja sen muutokset ja henkilöstön kehittämisen ja koulutusinvestoinnit. Henkilöstötuloslaskelma on kuten virallinen tuloslaskelma, mutta siinä on purettu kirjanpidon palkka- ja sivukulukustannuksia sekä muita henkilöstökuluja auki tarkemmin. (Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen & Mikkola 2002) X Oy:n henkilöstötuloslaskelmalla henkilöstökulut jaotellaan

- koulutus- ja kehittämiskuluihin, mm. henkilöstötutkimuskustannukset, koulutusten palkka-, osallistumis- ja matkakulut, työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan kulut sekä työyhteisön virkistys- ja vapaa-ajantoiminnan kulut.

- henkilöstön uusiutumiskuluihin, mm. rekrytointi- ja perehdytyskustannukset, lomapalkat, -rahat ja -korvaukset
- henkilöstön rasittumiskuluihin mm. tapaturma- ja sairausajan palkat, vanhempainvapaiden palkat, työkyvyttömyyseläkekustannukset ja työterveyshuollon sairaanhoidon kulut sekä mahdolliset sairausvakuutusten kustannukset
- varsinaisen työajan kuluihin: palkat, palkkiot sekä normaalin palkan lisäksi maksettavat erät.

Ajallisia seurantakohteita X Oy:llä ovat mm. henkilöstövoimavarat, joita tarkastellaan henkilömäärän ja työajan seurannan kautta. Tällaisia ovat henkilöstön vaihtuvuus, ikä- ja sukupuolirakenne sekä työsuhteiden rakenne, kokonaistyöaika jakautuminen teholliseen työaikaan, liukumien käyttö, ylityöiden osuus kuluneena vuonna ja mikä osuus työajasta on kulunut poissaoloihin, kuten vuosilomiin, arkipyhiin, sairauspoissaoloihin, vanhempain- tai opintovapaisiin. Lisäksi seurataan henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä osatekijöitä, kuten sairauspoissaoloja, työhyvinvointikyselytulosten kehittymistä ja kyselyiden perusteella tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta sekä työsuojelutoiminnan toteutumista ja kehittämistä.

Nämä kaikki antavat yleiskuvan henkilöstön kokonaistilanteesta ja siinä mahdollisesti piilevistä uhkakuvista. Uhkia, joihin tulee hyvissä ajoin reagoida, ovat esimerkiksi henkilöstön ikääntymisestä johtuva eläköityminen tai runsaat sairauspoissaolot. Puolestaan jos henkilöstö on pääasiassa nuorta, on varauduttava mahdollisiin vanhempainvapaisiin. Korkeat sairauspoissaolokustannukset ja ennen kaikkea poissaolopäivät kertovat henkilöstön hyvinvoinnin olevan hälytystilassa, jolloin on syytä selvittää tarkemmin, mistä poissaolot johtuvat. Taustalla saattaa olla esimerkiksi ylikuormitusta liiallisesta työmäärästä johtuen tai työstä aiheutuneita fyysisiä sairauksia, jolloin työtehtäviä on organisoidava uudelleen ja mahdollisesti palkattava lisää työntekijöitä työkuorman tasaamiseksi. Poissaolojen seuranta on tärkeää, jotta työntekijää pystytään auttamaan mukaisesti työpaikalla toteutettavin järjestelyin, työaikamuutoksin tai työterveyshuollon palveluja hyödyntäen. Tätä kutsutaan varhaisen välittämisen käytännöksi, joka on osa yhtiön työsuojelutoimintaa ja kirjattu myös työterveyden toimintasuunnitelmaan.

**Henkilöstötietojen oikeellisuus vaikuttaa** rahallisen korvauksen kautta suoraan palkan saajiin, eli **HR:n asiakkaisiin sekä raportoinnin kautta yhtiön hallinnon päätöksiin**. Esimerkiksi X Oy:llä palkkakustannuksia ja toimintamittareita seurataan kuukausittain

yhtiön johtoryhmän toimesta. Johtoryhmä puolestaan välittää tulosseurannan muodossa saman tiedon hallituksen tarkasteltavaksi kvartaaleittain. Tilikauden päätyttyä X Oy:n hallitus käsittelee yhtiön virallisen tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen, johon henkilöstökustannukset luonnollisesti tulevat palkkakirjanpidon kautta. Virallisen tilinpäätöksen lisäksi kannattaa yli 50 hengen organisaatiossa laatia henkilöstötilinpäätös. (Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen & Mikkola 2002) Suosittelen tätä lämpimästi. X Oy:llä henkilöstötilinpäätös on tehty useamman vuoden ajan ja erityisesti yhtiön hallitus on kokenut tämän toimivan hyvänä työkaluna strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteon tukena. Henkilöstötilinpäätös nimittäin antaa yhtiön hallinnolle laajaa informaatiota henkilöstön tilasta ja vertailuvuosina tapahtuneista sekä tulevista muutoksista, kuten eläkkeelle lähivuosina siirtyvistä työntekijöistä, ikä- ja sukupuolijakaumasta, henkilöstön vaihtuvuudesta, koulutukseen ja työhyvinvointiin tehdyistä investoinneista. Saadessaan läpinäkyvän ja selkeän kuvan henkilöstön rakenteesta ja tilasta, on hallituksen luonnollisesti helpompi suunnitella yhtiön tulevaisuuden toimintaa sekä investointeja myös henkilöstön osalta.

## 5 POHDINTA

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä hyvän hallinnointitavan ja operatiivisen toiminnan keskinäinen vaikutus. Työn lopputuloksena voidaan todeta, että vastaus opinäytetyön tutkimuskysymykseen: miten hyvä hallinnointitapa vaikuttaa operatiiviseen toimintaan, on laajasta vaikutuksestaan huolimatta yksinkertainen.

Vaikutus voidaan yksinkertaistettuna esittää seuraavasti (kuvio 8).



Kuvio 8 Hyvien hallinnointikäytäntöjen ja operatiivisen toiminnan vaikutus toisiinsa

Kuten kuviosta 8 käy ilmi, tarvitaan yhteistyötä ja tiedonkulkua läpi organisaation, jotta ratkaistavat asiat, olivat sitten positiivisia tai toimintaa korjaavia, pystyttäisiin toteuttamaan mahdollisimman realistisen tiedon pohjalta. Realistiseen tietoon perustuvat päätökset ovat yhtiön toiminnan ohjattavuuden kannalta välttämättömiä. Realistiseen tiedonkuluun, yhtiön liiketoiminnan edistämiseen puolestaan liittyy oleellisesti henkilöstön hyvinvointi ja sen huomioiminen. Hyvinvointiin yhtenä vahvasti vaikuttavana tekijänä on tunnistettu hyvät johtamiskäytännöt sekä avoin tiedonkulku yhtiön sisällä.

Hyvä hallinnointitapa on ohje yhtiön hallinnon toimintaan liittyvien käytäntöjen osalta, joiden tavoitteena on tuoda hallinnon toimintaan läpinäkyvyyttä ja selkeyttä. Tavoite toteutuu kuvattaessa mm. yhtiön päättävät toimekannat: näiden toimivalta ja vastuu, järjestäytyminen ja kokouskäytännöt sekä muun johdon toimintaan liittyvät käytännöt. Näin saadaan selkeä käsitys siitä, kuka on päätösvaltainen missäkin asiassa ja mitä käytännön

”pelisääntöjä” asiaan liittyy. Hallinnon selkeät käytännöt edistävät päätöksentekoprosessia, johtamiskäytäntöjä ja tiedonkulkua yhtiössä. Tämä näkyy operatiivisessa toiminnassa parhaimmillaan suoraviivaisina, tasapuolisina johtamiskäytäntöinä, joissa työympäristön viihtyisyys, työntekijöiden arvostus ja hyvinvointi ovat toimintaa ohjaavia arvoja. Yhtiön tulokseen puolestaan positiivisesti vaikuttaa parhaiten työhönsä tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät, jotka arvostavat työnantajaansa. Yhtiön toiminnasta ja taloudesta saatavien tietojen perusteella yhtiön hallitus suunnittelee yhtiön tulevaisuuden vision ja strategiset linjaukset peilaten yhtiön tilaa markkina- ja toimialan tulevaisuuteen sekä ennustettaviin muutoksiin. Yhtiön näkökulmasta hyvä hallinnointitapa kertoo arvostuksesta. Siitä, että omistajat ja hallinto haluavat edistää avoimuutta ja selkeyttä toiminnassaan. Tämä varmasti lisää kiinnostusta yhtiöön uusien osakkaiden silmissä sekä hallitusjäsenyyksien neuvotteluissa. Hyvän hallinnointitavan tukiessa operatiivisesta toiminnasta syntyvää kuvaa yrityksestä, tällä on varmasti vaikutusta myös työnantajamielikuvaan.

Yksittäiset työntekijät omalla toiminnallaan voivat edistää hyvän hallinnoinnin ja johtamiskäytäntöjen toteutumista yksinkertaisella, pieneltäkin tuntuvalla seikalla: tiedolla. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhtiön käytäntöihin, paitsi tekemällä omalla vastuullaan olevat tehtävät mahdollisimman hyvin, huolehtimalla omaan vastuualueeseensa liittyvän tiedon jakamisesta oikeille tahoille, oikeaan aikaan ja luotettavasti: esimiehille, kollegoille ja muille tarpeellisille sidosryhmille. Työntekijä itse on paras asiantuntija työtehtäviinsä liittyvissä kysymyksissä, jolloin hän myös on vastuussa tiedonkulkemisesta laadukkaasti ja luotettavasti oikeille tahoille. Tiedonkulku alhaalta ylöspäin vaikuttaa päätöksentekoon ja sitä kautta johtamiskäytäntöihin ja hyvään hallinnointitapaan. Samoin tiedonkulku ylhäältä alaspäin toteutuu yhtiön tiedotus – ja johtamiskäytäntöjen kautta, jotka vaikuttavat suoraan yhtiön työntekijöihin, ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Tästä syntyy yhteys hallinnointikäytäntöjen ja operatiivisen toiminnan välillä, aivan kuten yhteys toimii esimies- ja alaistaitojen sekä henkilökemioiden välillä. Hyvässä ja huonossa. Avoimuus henkilöstön suuntaan lisää ymmärrystä yhtiön toimintaan, omiin vaikutusmahdollisuuksiin sekä luottamusta johtoon ja hallintoon.

Tutkimustyön aikana tutustuttaessa X Oy:n raportointiin ja tiedon käsittelyyn päätöksenteon asteella, huomattiin, ettei yhtiöllä ole selkeästi kuvattua toimintamallia, jos toimintaraporteilla huomataan hälyttäviä muutoksia. Yhtenä kehitysajatuksena onkin laatia selkeä raportoinnin kuvaus esimerkiksi hyvään hallinnointitapaan tai yhtiön laatuohjeisiin:

- mitä eri toimintatietoja raportoidaan

- kenellä raporteihin on käyttöoikeus
- missä raportit sijaitsevat
- millainen aikataulu raportoinnilla on ja
- millä toimintamallilla raporteilta havaittuihin riskeihin reagoidaan
- 

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin tiedotuksen jatkuva parantaminen, erityisesti yhtiön käytäntöjen kertaus aika ajoin, jolloin ne tulevat kaikille tutuiksi. Yksi hyödynnettävä tapa voisi olla yhtiön tarinan tai brändin kautta toimiva tiedotus. Yhtiön sisältä käsin rakennettu tarina/ brändi on helpompi omaksua, jolloin käytäntöihin myös sitoudutaan helpommin ja tämä puolestaan näkyy yhtiön arvostuksena ulkopuolisille sidosryhmille. Tämän kautta yhtiössä voitaisiin kartoittaa myös yhteiskuntavastuun ja eettisen toiminnan periaatteita ja miten ne näkyvät yhtiön toiminnassa.

Tutkimusaiheena hyvä hallinnointitapa on todella laaja. Työn edetessä haasteena olikin aiheen rajaus sekä valitussa rajauksessa pysyminen. Mielenkiintoisia tutkimussuuntia olisi löytynyt lähes loputtomiin, kun yhdistää hallinnointikäytännöt, johtamiskulttuurin ja työhyvinvoinnin. Tämän työn osalta tavoitteena oli ennen kaikkea tutustua hyvään hallinnointitapaan listaamattoman osakeyhtiön kautta sekä henkilöstön näkökulmasta.

Työ eteni tutkimalla pitkälti osakeyhtiölain säädöksiä, jotka määräävät perusteet yhtiön toiminnalle sekä yhtiöjärjestyksellä sovittuja toiminnan ja hallinnon määrityksiä. Tässä tapauksessa tutkimus kohdistui toimeksiantajan yhtiöjärjestykseen. Lisätietoa tutkimukseen saatiin tutustumalla toimeksiantajan sisäisiin ohjeisiin mm. laaturjestelmän sekä henkilöstöhallinnon osalta ja haastattelemalla yhtiön hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä vahvan kokemuksen omaavia henkilöitä. Työ oli haasteellisuudestaan huolimatta mielenkiintoinen ja palkitseva monin tavoin. Tutkimuksen lopputuloksena syntyi käsitys siitä, miten hyvä hallinnointitapa ja yhtiön operatiivinen toiminta vaikuttavat toisiinsa.

Konkreettisena lopputuotoksena toimeksiantajalle laadittiin hyvä hallinnointitapa, joka kuvaa yhtiön hallinnon järjestäytymisen, toimivallan ja vastuut lainsäädännösten, yhtiöjärjestyksen kuin yhtiön sisäisten käytäntöjen osalta. Käytännöt ovat yhtiössä pitkään olleet jo voimassa, joten hyvä hallinnointitapa -ohjeistus tuo nyt nimenomaan läpinäkyvyyttä hallinnon toimintaan yhtiön sisäisesti. Yhteistyö hyvän hallinnointitavan osalta oli varmasti molemmin puolin opettavaista.



Tutkimuksen tekijän näkökulmasta työ vastaa sille asetettuja tavoitteita, eli hyvän hallinnointitavan sisältö listaamattoman osakeyhtiön osalta selkiintyi sekä sain ymmärryksen, miten hallinnointikäytännöt vaikuttavat meidän jokaisen työntekijän näkökulmasta. Työssä ei pureuduttu syvällisesti yksittäiseen suppeaan tutkimuskohteeseen, vaan tarkoituksena oli ymmärtää kokonaisuutta sekä sen merkitystä.

## LÄHTEET

Ahonen, G., Anttonen, H., Bergström, M., Hottinen, V. & Mikkola, M. (toim) 2002. Pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstötilinpäätös -mallit ja ohjeet. [https://www.imafi.fi/imafi\\_dokument/PkHTPMallijaOhje.doc](https://www.imafi.fi/imafi_dokument/PkHTPMallijaOhje.doc)

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 1.10.2015. Hallinnointikoodi 2015. Helsinki. Tulostettu 28.3.2017. <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. Hyvä hallinnointi. Helsinki. Luettu 17.10.2017. <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/corporate-governance-ja-itsesaantely/>

HE70/2016. Hallituksen esitys eduskunnalle tilintarkastuslain muuttamiseksi EU:n tilintarkastusdirektiivin täytäntöön saattamiseksi.

Honkala, H. Ratkaisujohtaja. Haastattelu 5.3.2018. Haastattelija Turunen, K. Tampere.

Keskuskauppakamari 2015. 7.4.2016. Päivitetty asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Helsinki. Tulostettu 28.3.2017. <https://kauppakamari.fi/2016/04/07/paivitetty-asialuettelo-hyvan-hallinnoinnin-kehittamiseksi-listaamattomissa-yrityksissa>

Legistum Oy. n. d. Toimitusjohtajasopimus ja tehtävät. Luettu 17.2.2018. <http://www.johtajasopimus.fi/toimitusjohtajasopimus-ja-toimitusjohtajan-tehtavat>

Munteanu, V., Neagu, M. & Gheorghian, C. 2013. Interference between Financial Reporting and Corporate Governance Policy. Knowledge horizons. Economics; Vol. 5 (4):10-14, Luettu 6.4.2018. <https://search.proquest.com.elib.tamk.fi/business/docview/1520562104/fulltext/C18CE551BE5C46CAPQ/1?accountid=13208#>

Munteanu, V., Scarlat Lazar, L. & Berechet Dragnea, M. 2016. Financial Reporting within the context of a good Corporate Governance. Knowledge Horizons. Economics ; Vol. 8(2): 68-73. <https://search.proquest.com.elib.tamk.fi/docview/1826883923/#>

Murphy, R. Corporate Reporting. 2004. Accountancy Ireland. Luettu 6.4.2018. <https://search.proquest.com.elib.tamk.fi/docview/223180962/#center>

Mähönen, J. 2013. Ei-taloudellinen informaatio ja corporate governance. Defensor Legis 4/2013. s.576. Luettu 28.1.2018. <https://www.edilex.fi.elib.tamk.fi/defensor-legis/10945.pdf>

Pellinen, T. Laatupäällikkö. 2017. Haastattelu 21.12.2017. Haastattelija Turunen, K. Tampere.

Rantala, M. Hallintojohtaja. 2018. Haastattelu 13.2.2018. Haastattelija Turunen, K. Tampere.

SFS-EN ISO 9001/2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 5. Painos. Helsinki Suomen Standardoimisliitto SFS ry. Vahvistettu 5.10.2015

Soini, E. Hallituksen puheenjohtaja. 2018. Haastattelu 23.2.2018. Haastattelija Turunen, K. Tampere.

Tavis, A. 2015. HR's Role in Corporate Governance. People and strategy. Vol. 38(2) <https://search.proquest.com.elib.tamk.fi/docview/1758613039/>

Työturvallisuuskeskus. 2018. Johtaminen ja esimiestyö. Helsinki. Luettu 18.2.2018. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

Yritys X Oy. HA01 Hallinnon pääohje. 29.3.2016. Luettu 18.1.2018.

Yritys X Oy. HA02 Henkilöstöhallinnon käsikirja. 17.1.2018. Luettu 18.1.2018.

Yritys X Oy. LA01 Laadunvarmistuksen yleispiirteet. 12.12.2014. Luettu 15.1.2018.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### **Yleisesti hyvästä hallinnointitavasta:**

1. Mitä hyvä hallinnointitapa omin sanoin kuvattuna merkitsee yhtiölle?
2. Miten mielestäsi hyvä hallinnointitapa näkyy yhtiön käytännöissä?
3. Miten toivoisit hyvän hallinnointitavan jalkautuvan yhtiön toimintaan? (Jos tarpeen jalkautua enemmän)

Seuraavat kysymykset perustuvat Kauppakamarin asialuetteloon, listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi (Corporate Governance).

Kysymyksillä kartoitetaan hyvän hallinnon nykytilaa, sisältöä ja mahdollisia kehityskohteita. Lisäksi mukaan on otettu muutama vapaamuotoisempi kysymys kartoittamaan mm. hyvän hallinnointitavan käytäntöjen hyödyllisyyttä.

#### **Yhtiökokous**

1. Saavatko yhtiön omistajat tarpeeksi tietoa yhtiöstä, sen toiminnasta ja tilintarkastajista?
2. Järjestetäänkö yhtiökokous siten, että osakkeenomistajien on helppo osallistua siihen?
3. Osallistuvatko hallituksen jäsenet ja jäsenehdokkaat sekä toimitusjohtaja yhtiökokouksiin?
4. Onko tilintarkastajan syytä osallistua yhtiökokoukseen? Jos on, niin missä tapauksessa?

#### **Hallitus**

1. Onko hallituksen jäsenten lukumäärä sopiva yhtiön tehokkaan ja hyvän hallinnon toteuttamiseksi?
2. Onko hallituksen jäsenillä riittävästi aikaa hallitustehtävän hoitamiseen muiden toimiensa ohella?
3. Onko hallituksen kokoonpano riittävän monipuolinen?
4. Onko hallituksen jäsenten valinnalle asetettu muita kuin osakeyhtiölain mukaisia edellytyksiä?
  - a. Esimerkiksi vaikuttaako valintaan yhtiön markkina-asema ja toimiala?

- b. Tai onko työ- tai toimeksiantosuhde yhtiöön esteenä hallituksen jäsenyydelle esteellisyyssperusteena
  - c. Onko yhtiöllä muita pätevyysvaatimuksia, joita halutaan avata hyvän hallinnointitavan kuvauksessa?
5. Millaisella taidolla ja kokemuksella hallituksen kokoonpanoa voitaisiin tulevaisuudessa vahvistaa?
  6. Mikä on yhtiön käytäntö, jos hallituksen jäsen haluaa erota tehtävästään kesken toimikauden? Kenelle hän lähettää eroilmoituksensa?
  7. Hallituksen työskentelyyn liittyen:
    - a. Onko yhtiön hallituksella työjärjestystä tms. vuosiakataulua?
    - b. Kenen vastuulla on huolehtia työjärjestyksen/vuosiakataulun toteutumisesta?
    - c. Onko yhtiön hallituksessa riittävä rotaatio?
    - d. Arvioiko hallitus itse tai ulkopuolinen arvioija hallituksen toimintaa?
    - e. Saavatko kaikki hallituksen jäsenet riittävästi ja tasavertaisesti informaatioita yhtiöstä?
    - f. Perehdytetäänkö hallituksen jäsenet riittävän hyvin yhtiön toimintaan?
    - g. Ovatko hallituksen jäsenet tietoisia hallituksen jäsenen toimintaan liittyvistä oikeudellisista vastuista?

### **Toimitusjohtaja**

1. Onko toimitusjohtajan ja hallituksen tehtävänjako selkeä?
2. Miten tiedonkulku on varmistettu toimitusjohtajan ja hallituksen välillä?
3. Miten toimitusjohtajan seuraajaa ja varahenkilöä koskevat kysymykset on järjestetty?
4. Ovatko operatiivisen johdon vastualueet selkeät?

### **Sisäinen valvonta ja riskienhallinta**

1. Onko sisäinen valvonta ja riskienhallinta järjestetty yhtiön kokoon nähden siten, että yhtiön toiminta on tehokasta ja tuloksellista sekä informaatio luotettavaa?
2. Miten yhtiön taloudellisen raportoinnin seuranta on järjestetty ja miten reagoidaan raportoinnin kautta saatavaan tietoon? (Mahdollisten toimenpiteiden suunnittelu ja käsittely)
3. Mitä raportteja yhtiöstä tuotetaan, joiden avulla hallitus tekee päätöksiä yhtiön toiminnan linjaamiseksi ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden päättämiseksi?
  - a. Onko hallitus asettanut raportointiin ja tiedonkulkuun liittyviä kriteereitä tai tavoitteita?

4. Onko yhtiössä määritelty laatuun ja laajuuteen nähden toimivat riskienhallinnan periaatteet?
5. Ovatko yhtiön riskienhallintamenetelmät riittäviä?

**Tiedottaminen**

1. Millä tavoin yhtiö tiedottaa asioistaan ja hallituksen toiminnasta osakkeenomistajille?
2. Annetaanko osakkeenomistajille keskeisimmät henkilö- ja omistustiedot hallituksen jäsenistä ja toimitusjohtajasta?