

Ari Jortikka

HYVÄ HALLITUKSEN JÄSEN  
- Vaatimukset ja odotukset

Liiketalouden koulutusohjelma  
2015

## HYVÄ HALLITUKSEN JÄSEN – Vaatimukset ja odotukset

Jortikka, Ari  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2015  
Ohjaaja: Kuisma Pekka  
Sivumäärä: 38  
Liitteitä: 10

Asiasanat: hallituksen jäsen, omistajaohjaus, Corporate governance, osakeyhtiöt, osuuskunnat

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli osakeyhtiön ja osuuskunnan hallituksen jäsenen vaatimukset. Työ pyrkii selvittämään mistä vaatimukset ja odotukset hallitukselle ja sen jäsenille tulevat. Tavoitteena on antaa hallituksen jäseniä valitseville henkilöille ja valituksi tulleille selkeämpi käsitys tehtävästä sen vaatimuksista sekä odotuksista jotka sen hoitamiseen liittyvät.

Teoriaosassa selvitetään lain vähimmäisvaatimukset, kuvataan tärkeimpien tehtävien mukanaan tuomat vaatimukset. Selvitetään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat hallitustyön onnistumiseen ja kehittämisen etuihin.

Haastattelututkimuksessa kerättiin pitkän kokemuksen omaavilta hallituksen jäseniltä ja puheenjohtajilta tietoa hyvän hallituksen jäsenten, työtapojen ja erilaisten kokoonpanojen eduista ja ongelmia. Tutkimuksessa kartoitettiin myös tekijöitä hyvän ja onnistuneen hallitustyön edellytyksistä.

## GOOD BOARD MEMBER – Requirements and expectations

Jortikka, Ari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

November 2015

Supervisor: Kuisma Pekka

Number of pages: 38

Appendices: 10

Keywords: board member, corporation, cooperative, Corporate governance

---

The purpose for this thesis is to find out requirements and expectations that board members face before they accept this position. Main goal is to give the necessary information to people making selections of new board members for cooperative or corporation.

Thesis gathers together requirements set by law and important tasks that are set to board of directors. Presents key factors in successful board work and how it is recommended to develop board work.

The interview study gathers facts and experiences from board members that have worked in these positions long periods of time and in several organisations as members of board and as chairman of the board. Focus of the interviews were in different kind of members of the board and working habits that boards have. The interviews search benefits and pressure points that different settings of the board present to board work and prerequisites that successful board face.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HALLITUKSEN JÄSEN JA LAINSÄÄDÄNTÖ .....	7
2.1	Hallituksen jäsenen kelpoisuusvaatimukset laissa.....	7
2.2	Suostumus tehtävään.....	8
3	YHTIÖJÄRJESTYS JA OSUUSKUNNAN SÄÄNNÖT.....	8
3.1	Yhtiöjärjestys .....	8
3.2	Osuuskunnan säännöt .....	9
4	HALLITUKSEN JÄSENEEN VASTUU.....	9
5	CORPORATE GOVERNANCE – HYVÄ HALLINTOTAPA .....	12
6	HALLITUKSEN JÄSENEEN RIIPPUMATTOMUUS .....	13
7	HALLITUKSEN TEHTÄVÄT JA NIIDEN TUOMAT VAATIMUKSET.....	14
7.1	Hallituksen oikeudelliset tehtävät.....	14
7.1.1	Edustaminen ulospäin .....	15
7.2	Palvelutehtävät.....	15
7.3	Riskienhallinta .....	15
7.4	Yrityksen strategia .....	16
7.5	Ei-muodolliset tehtävät.....	17
8	HALLITUSTYYPIT PEARCE & ZAHRA (1991) .....	18
9	HALLITUKSEN KOKOONPANO JA OSAAMINEN.....	19
9.1	Hallituksen kokoonpano .....	19
9.1.1	Jäsenten lukumäärä .....	20
9.1.2	Jäsenten ikärakenne.....	21
9.2	Jäsenen osaaminen.....	21
9.2.1	Erityisosaaminen .....	22
9.2.2	Muut ominaisuudet.....	22
9.3	Monipuolisuuden edut .....	22
10	HALLITUSTYÖN KEHITTÄMINEN.....	23
10.1	Uuden jäsenen perehdyttäminen.....	23
10.2	Hallituksen arviointi .....	24
10.2.1	Koko hallituksen arviointi .....	24
10.2.2	Jäsenen henkilökohtainen arviointi.....	25
10.2.3	Arviointitulosten hyödyntäminen .....	25
11	JÄSENEEN SITOUTUMINEN TEHTÄVÄÄN.....	26
11.1	Jäsenen palkkio.....	26
12	HAASTATTELUTUTKIMUS .....	27
12.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	27

12.2 Hallitustyön luottamuksellisuus ja haastattelu.....	27
12.3 Haastateltavan kieltäytyminen ja suostuttelu.....	28
12.4 Haastattelujen toteutus .....	28
13 HAASTATTELUIJEN TULOKSET.....	29
13.1 TEEMA 1: Kokemukset – jäsenen osaaminen .....	29
• Mitä pitää osata? .....	29
• Kokoustekniset taidot .....	29
• Kyky ja halu oppia ja kehittyä .....	30
• Erityisosaaminen .....	30
13.2 TEEMA 2: Kokonaisuus – millainen ryhmä muodostaa hyvän hallituksen? ..	31
13.3 TEEMA 3: Millaisesta hallituksesta on hyötyä yritykselle .....	32
• Omat valintani hallitukseen .....	33
14 HYVÄ HALLITUS ON TIIMI? .....	34
14.1 Mikä on tiimi?.....	35
14.2 Hyvä tiimi tarvitsee erilaisia jäseniä.....	36
15 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
LÄHTEET .....	38
LIITE	

## 1 JOHDANTO

Syksyllä 2008 minulta tiedusteltiin olisinko käytettävissä oman Osuuspankkini uutta hallitusta valittaessa. Suostuin ja luottamustoimen hoitaminen on ollut antoisaa ja haastavaa, joka päivä oppii lisää. Osallistuin myös, pankkimme käytännön mukaisesti, Op-hallituksen jäsentutkintokoulutukseen keväällä 2010.

Nyt olen hoitanut tätä luottamustehtävää pari tilikautta ja kiinnostus sitä kohtaan on lisääntynyt. Haluan selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat hallituksen toimintakykyyn ja päätöksentekoon. Minkälainen on hyvä hallituksen jäsen? Ovatko jäsenet sitoutuneita? Pörssinoteerattujen yhtiöiden hallitukset ovat täynnä asiantuntijajäseniä, mistä saadaan pätevät jäsenet pk-yritysten hallintoon? Ikäpykälät ja eläkkeelle siirtymiset poistavat suuret ikäluokat yritysten hallinnosta. Mistä uudet innokkaat jäsenet tilalle?

Olen haastatellut kokeneita hallituksen jäseniä. Vertaamalla heidän kokemuksiaan tehtävien hoidosta teoriaan ja lainsäädäntöön pyrin, selvittämään minkälaisia vaatimuksia tehtävän menestyksellinen hoitaminen asettaa. Minkälainen hallitus onnistuu tehtävässään ja mitkä tekijät edesauttavat sitä tai ovat esteenä onnistumiselle.

Työn tuloksena on syntynyt myös esitys joka on suunnattu hallituksen jäseniä valitseville elimille ja henkilöille. Sopivan jäsenen löytämiseen en vastauksia voi tarjota, mutta tämän opinnäytetyön luettuasi sinulla on parempi käsitys siitä mitä etsit.

## 2 HALLITUKSEN JÄSEN JA LAINSÄÄDÄNTÖ

### 2.1 Hallituksen jäsenen kelpoisuusvaatimukset laissa

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 ja Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488 asettavat kelpoisuusvaatimukset hallituksen jäsenelle. Hallitus on pakollinen elin osakeyhtiössä ja osuuskunnassa. Lain määäämät kelpoisuusvaatimukset ovat varsin niukat (Pöyhönen 2005, 99). Osakeyhtiölakiin on kirjoitettu hallituksen jäsenen kelpoisuudesta seuraavasti: *”Hallituksen jäsenenä ei voi olla oikeushenkilö eikä alaikäinen tai se, jolle on määrätty edunvalvoja, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai joka on konkursissa.”* Liiketoimintakiellon vaikutuksesta kelpoisuuteen säädetään liiketoimintakiellosta annetussa laissa (1059/1985). Vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, jollei rekisteriviranomainen myönnä yhtiölle lupaa poiketa tästä. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 10 §).

Osuuskuntalakiin on kirjattu hallituksen jäsenen kelpoisuudesta seuraavasti: *”Vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, jollei rekisteriviranomainen myönnä osuuskunnalle lupaa poiketa tästä.”* (Osuuskuntalaki 421/2013, 6 §).

Myös liiketoimintakiello voi estää henkilöä toimimasta hallituksen jäsenenä. Liiketoimintakielloon määrätty ei saa olla yhteisön tai säätiön hallituksen jäsenenä, varajäsenenä, toimitusjohtajana taikka muussa niihin rinnastettavassa asemassa yhteisössä tai säätiössä (Laki liiketoimintakiellosta 1059/1985 § 4). Ristikkäisten intressien torjumiseksi laki estää hallituksen jäsenyyden henkilöltä, joka on samaan aikaan yhtiön tilintarkastaja, varatilintarkastaja tai hallintoneuvoston jäsen tai varajäsen. (Erma, Rasilainen & Virtanen 2010, 23).

Laissa ei ole asetettu hallituksen jäsenille ammattitaito- tai vastaavia vaatimuksia. (Pöyhönen 2005, 99). Vaatimukset tulevat ennemminkin omistajilta, jotka ovat yhä selvemmin havahtuneet huomaamaan hallituksen roolin yrityksen merkittävimpien päätösten tekijänä (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 187).

## 2.2 Suostumus tehtävään

*”Hallituksen jäsenyys on luottamustoimi, jota kenenkään, ei edes osakkeenomistajan, ole pakko ottaa vastaan. Hallituksen jäsenyys velvoittaa aktiivisesti osallistumaan hallituksen toimintaan ja yhtiön asioiden hoitamiseen ja noudattamaan siinä kaikkea huolellisuutta.”* (Siikarla 2006, 137). Hallituksen jäsenyys edellyttää henkilön suostumusta, jäsenyys alkaa valintapäätöksen mukaisesti. Nykyinen osakeyhtiölaki edellyttää, että jäsen antaa päivätyn kirjallisen suostumuksen. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 104.)

## 3 YHTIÖJÄRJESTYS JA OSUUSKUNNAN SÄÄNNÖT

### 3.1 Yhtiöjärjestys

Osakeyhtiöllä on oltava yhtiöjärjestys, joka merkitään kaupparekisteriin. Yhtiöjärjestyksessä on mainittava yhtiön toimipaikka, kotipaikkana oleva Suomen kunta ja toimiala. Yhtiöjärjestys saattaa sisältää määräyksiä hallituksen kokoonpanosta, toimitusjohtajasta ja tilintarkastajasta. (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 15).

Yhtiöjärjestyksessä on oltava maininta hallituksen jäsenten lukumäärästä. Enimmäislukumäärää ei ole rajoitettu. Suurissa yhtiössä on oltava vähintään kolme hallituksen jäsentä. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 103).

Voimassa olevan lainsäädännön lisäksi hallituksen tulee noudattaa yhtiöjärjestystä. Hallitus ei voi tehdä yhtiöjärjestyksen vastaisia päätöksiä. Tarvittaessa hallituksen tulee tehdä yhtiökokoukselle esitys yhtiöjärjestyksen muuttamisesta. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 103).



### 3.2 Osuuskunnan säännöt

Osuuskuntalaissa on määritelty osuuskunnan sääntöjen vähimmäissisältö. Säännöissä on mainittava osuuskunnan toiminimi, kotipaikka, toimiala, osuuden nimellisarvo sekä tilikausi. (Mähönen & Villa 2006, 13).

*”Hallitukseen on valittava yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, jollei säännöissä määrätä toisin. Jos hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, hallituksessa on oltava ainakin yksi varajäsen. Mitä tässä laissa säädetään jäsenestä, sovelletaan myös varajäseneneen.”* (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, 8 §).

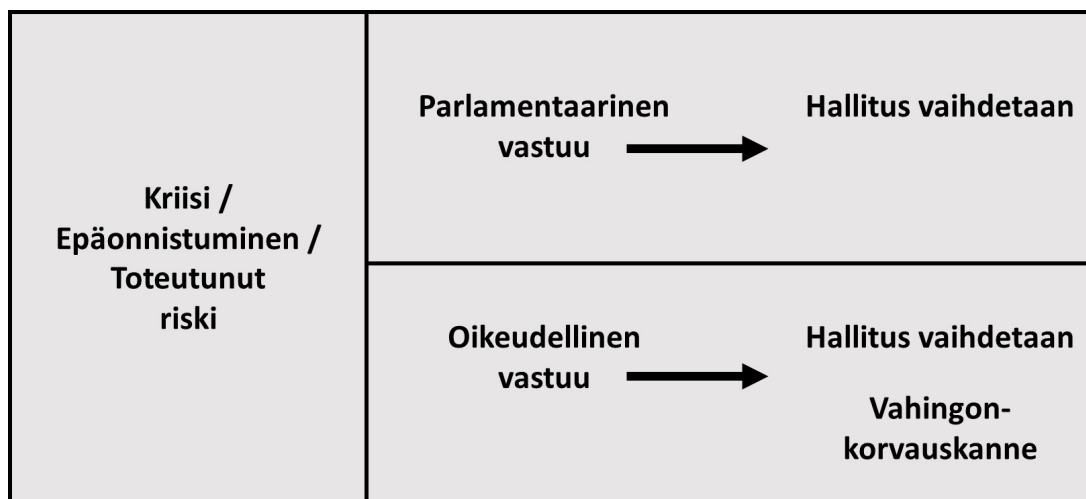
## 4 HALLITUKSEN JÄSENEEN VASTUU

Valitun hallituksen vastuu on laajinta nimenomaan yhtiötä kohtaan. Tämä vastuu perustuu ajatukseen, että jäsenen tulee kaikin tavoin edistää yhtiön etua. Ääritapauksessa tämä oikeudellinen vastuu saattaa johtaa jäsenen henkilökohtaiseen korvausvelvoitteen. Yksi keskeinen ohje hallituksen jäsenelle onkin olla ryhtymättä toimeen, josta voi seurata vahingonkorvausvastuu. Korvaukset saattavat pahimmillaan olla suuret ja romuttavat jäsenen henkilökohtaisen talouden vuosiksi eteenpäin. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 155.)

Vastuu yhtiötä kohtaa konkretisoituu pääsääntöisesti kahdessa tapauksessa, kun yhtiö on konkurssissa tai hallitus vaihdetaan epäonnistumisen vuoksi. Henkilökohtaisen vastuun yhtenä edellytyksenä on syy-yhteys. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 157). *”Korvausvelvollisuus tulee kysymykseen vain silloin, kun vahinko on aiheutunut hallituksen jäsenen päätöksestä tai laiminlyönnistä.”* (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 157).

Yritystoimintaan liittyy kuitenkin yleensä aina jonkin tasoinen riski ja hyvän hallituksen ominaisuuksiin kuuluu hallittu riskin otto. Toisinaan nämä riskit realisoituvat ja

seuraukset yhtiölle voivat olla taloudellisesti raskaita. Hallituksen vastuu riskien realisoituessa voi olla joko parlamentaarinen tai oikeudellinen.



Kuvio 1. Parlamentaarisen ja oikeudellisen vastuun seuraukset (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 157).

Raja normaalin, liiketoimintaan kuuluvan riskinoton ja hylättävän riskinoton välillä on erittäin tärkeä. Siinä kulkee hallituksen jäsenen korvausvastuun raja. Oikeudellisesti jäseneltä odotetaan huolellisuutta ja vastuullisuutta, erehtymätön ei kuitenkaan tarvitse olla. Oman asemansa turvatakseen hallituksen tulee valmistella ja kerätä riittävä tieto päätöksen pohjaksi sekä dokumentoida prosessi. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 159.) *”Liiketoiminnallisesti epäonnistunut päätös ei johda korvausvelvollisuuteen, mikäli päätös on perustunut olosuhteisiin nähden asianmukaisiin selvityksiin ja objektiiviseen harkintaan.”* (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 74).

Tyypillisiä riskitilanteita ovat yrityskaupat ja isot investoinnit. Huolellisuusvelvoite on niin vaativa että huolimattomuus voi johtaa korvausvastuun syntymiseen. Tahallisesti yhtiötä vahingoittanut teko on tietenkin raskauttavampi kuin tuottamuksellinen. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 158). Sopimusoikeuden näkökulmasta yhtiö vastaa tekemistään sopimuksista, eivät hallituksen jäsenet. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 156).

Jäsenen vastuu syntyy kun jäsen osallistuu kokoukseen jossa päätös tehdään. Varajäsen vastaa vain niistä päätöksistä joihin hän on ollut osallinen. (Hirvonen, Niskakangas

& Steiner 2003, 158). Hallituksen jäsenen passiivisuus ei kuitenkaan vapautta vastuusta. (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 74). Korvausvastuusta vapautuu äänestäessään kyseistä päätöstä vastaan ja siitä tulee tehdä merkintä hallituksen pöytäkirjaan. Hallitusten työskentelykulttuuriin ei kuulu äänestäminen, äänestettäessä ollaan yleensä kriisissä. Vastuussa ovat jäsenet jotka osallistuvat päätökseen. Lähtökohtana on, että hallituksen jäsenen tulee osallistua päätöksentekoon. Pidättäytyminen päätöksen teosta ja mahdollisesta äänestyksestä on sallittua vain esteellisyyden vuoksi. Jos jäsen pidättäytyy päätöksestä puutteelliseen valmisteluun tai liian hataraan informaatioon vedoten, se tulee olla objektiivisesti perusteltu. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 158.)

Osakeyhtiölain mukaan yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua. Tämä tarkoittaa lähtökohtaisesti yhtiön tarkoituksenmukaista toimintaa joka tuottaa voittoa ja maksimoi jokaisen osakkeen omistajansijoituksen arvon. (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 74).

Osuuskunta yritysmuotona korostaa usein tuloksen tekemisen lisäksi myös muita tehtäviä osakeyhtiöön verrattuna. Pääoman tuotto ei ole pääasia, tavoitteena on myös jäsenten elinkeinotoiminnan edistäminen tai palveluiden tuottaminen jäsenille. Tuloksen jako jäsenille perustuu usein siihen miten paljon jäsenet ovat osuuskunnan palveluita käyttäneet. (Juutinen, Stenström & Vuori 2003, 11.) Osuuskunnan toiminnan jatkuvuus voidaan kuitenkin turvata vain silloin kun toiminta on taloudellisesti kannattavaa, myös osuuskunta toimii vapaan kilpailun alaisena. (Juutinen, Stenström & Vuori 2003, 63).

Hallituksen omistajaohjaus ei saa olla pelkkää liikkeenjohdon ja talouden valvontaa. Oikeudellisen vastuun lisäksi hallituksella on vastuu yrityksen toiminnan kehittämisestä. Kehityksen kautta turvataan parhaiten osakkaan edut. (Juutinen, Stenström & Vuori 2003, 44).

Kaikkeen liiketoimintaan, myös osuuskunnan yritystoimintaan, sisältyy riski. Liiketoiminnallisen riskin seurauksena ei välttämättä ole epäluottamuslause hallitukselle. Myös epäonnistunut hallitus voidaan valita uudelleen. Liiketaloudellisen riskin seuraus voi olla myönteinen tai kielteinen. Juridisen vastuun seuraamus on sen sijaan aina kielteinen. (Juutinen, Stenström & Vuori 2003, 44.)

## 5 CORPORATE GOVERNANCE – HYVÄ HALLINTOTAPA

Kansainvälinen käsite Corporate governance on laajasisältöinen eikä sille ole suoraa käännöstä suomeksi. Se sisältää oikeuksia, velvollisuuksia sekä sääntöjä ja menettelytapojen maailmaa, johon konkretisoituu ajatus yrityksen tehokkuudesta ja luotettavuudesta. Corporate governance sisältää yritykselle ja hallitukselle velvoitteita omistajilta, pääomamarkkinoilta, asiakasmarkkinoilta, yhteiskunnalta ja keskeisiltä sidosryhmiltä. Suomessa termin rinnalla käytetään usein käsitettä ”Hyvä hallintotapa.” (Alftan ym. 2008, 11).

Corporate governancen määrittely on vaikeaa, koska käsite on juridiikan ja talouden välimaastossa. Painopisteenä voi olla sijoittajien edun turvaaminen, maksimaalinen arvonkehitys ja taloudellinen raportointi tai hallituksen työskentely, kokoonpano ja tilintarkastus. (Alftan ym. 2008, 12).

Lisääntynyt kansainvälisyys on lisännyt keskustelua ja vaatimuksia yritysten hallinnosta, avoimuudesta, vastuista ja velvoitteista. Corporate governancen tuomat vaatimukset yksittäiselle yrityksen hallinnolle riippuvat yrityksen toiminta ympäristöstä ja kulttuurista. (Alftan ym. 2008, 11).

Hyvä johtaminen ja hallinto syntyy Corporate governance -ajattelussa ja säännöksissä monista toisiinsa vaikuttavista kokonaisuuksista. Tässä tärkeimmät:

- hyvä johtamisjärjestelmä, ilmapiiri sekä arvomaailma organisaatiossa
- johdon huolellisuus ja lojaliteetti
- toimielinten tehtävät ja suhteet (yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja, johtoryhmä, tilintarkastus ja sisäinen tarkastus)
- omistajien yhdenmukainen kohtelu
- omistajien ja muiden sidosryhmien oikea ja ajanmukainen tiedonsaanti
- avoin, luotettava raportointi riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan osalta
- hallinnon riippumattomuus
- hallituksen tehokas ja sitoutunut työskentely
- osaava ja rehellinen johto ja henkilöstö
- oikeinmitoitettu riskienhallinta ja sisäinen valvonta

- tehokas tilintarkastus

(Alftan ym. 2008, 13).

## 6 HALLITUKSEN JÄSENEEN RIIPPUMATTOMUUS

Hallitukseen valitun henkilön tulee toimia hallituksessa vain yrityksen etuja ajatellen. Jäsen ei saa hallituksessa istuessaan ajaa vierasta intressiä. Joskus tiedetään, kenen omistajan nimeämänä kukin jäsen istuu hallituksessa. Hallituksen jäsenellä on tietty lojaliteettivelvoite mandaatin antanutta omistajaa kohtaan, jäsenen lojaliteettivelvollisuus yhtiötä kohtaan kuitenkin ylittää sen. Hallitus työskentelee yhtiön menestyksen ja yleisen omistajaintressin hyväksi, ei yksittäisen omistajan. Jäsen on toimissaan riippumaton valinnan tehneestä omistajasta. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 194.)

Sekä hallituksen jäsenen että hallituksen kollegiona tulee ajatella yrityksen etua. Yksittäisellä jäsenellä tulee olla rohkeutta ja voimaa esittää oma mielipiteensä vaikka se olisi toimitusjohtajasta tai hallituksen enemmistöstä poikkeava. Vaikka jäsen olisi väärässä, mielipide tulee tuoda julki, jotta se voidaan testata hallituksen kokouksessa. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 196).

Yksi osakeyhtiöoikeuden keskeisistä periaatteista on osakkeenomistajien yhdenvertaisuus. Päätökset ovat enemmistöpäätöksiä mutta enemmistöosakkeen omistajia ei suositeta vähemmistön kustannuksella. (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 42) ”*Hallituksen jäsen edustaa aina kaikkia omistajia, ei vain yhtä omistajaryhmää*” (Haapanen, Laine, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 224).

Kansainvälisesti määritelmän mukaan riippumattomina ei pidetä seuraavia hallituksen jäseniä:

- jäsen, joka on ollut yhtiön tai tytäryhtiön palveluksessa viimeisen kolmen vuoden sisällä

- jäsen, joka on saanut merkittävää muuta kuin hallituksen jäsenpalkkiota tai eläkejärjestelmän mukaista eläkettä yritykseltä, tai muuta korvausta joka on ollut yrityksen päätäntävällässä
- jäsen, jonka perheeseen kuuluva henkilö on ollut viimeisten kolmen vuoden aikana yhtiön tai tytäryhtiön johtotehtävissä
- jäsen, joka on osakas tai ylimmän johdon edustaja yrityksessä jolle yhtiö maksoi tai jolta se sai maksun
- jäsen, joka on johtavassa asemassa yhteisössä, missä yhtiön johtaja on palkkiovaliokunnassa

(Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 197).

## 7 HALLITUKSEN TEHTÄVÄT JA NIIDEN TUOMAT VAATIMUKSET

### 7.1 Hallituksen oikeudelliset tehtävät

Osakeyhtiölain mukaan kaikki tehtävät, joita laissa tai yhtiöjärjestyksessä ei ole määrätty toisille toimielimille, kuuluvat hallitukselle. Tehtäväkentän laajuudesta johtuen hallitus delegoi tehtäviä eteenpäin toimikunnille ja toimitusjohtajalle. Lain tarkoituksena on ilmaista, että nämä tehtävät tulee suorittaa hallituksen päätöksen perusteella tai hallituksen valvonnassa. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 102).

Hallituksen tulee järjestää asianmukainen hallinto sekä huolehtia yrityksen organisaa-tion luomisesta. Tavoitteena on yhtiön toiminnan turvaaminen kaikissa olosuhteissa. Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako ei ole selkeästi ilmaistu osakeyhtiö-laissa. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 102).

Hallituksen vastuu yhtiön hallinnosta tarkoittaa ylintä johtamisvelvollisuutta yhtiössä, sitä ei voi delegoida muulle hallintoon kuuluvalla elimelle. *”Erityisesti laissa on säädetty, että hallituksen on huolehdittava siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.”* (Siikarla 2006, 138).

Osakeyhtiölaki, joka määrittelee hallituksen tehtävät ja roolin on yli kaksikymmentä vuotta vanha. Yritykset olivat silloin liiketoimintarakenteeltaan pienempiä, niiden toimintaympäristö on muuttunut huomattavasti. Yrityksen hallituksen roolin määrittelevät liiketoiminnan luonne, laajuus sekä kehittämiselle asetetut tavoitteet. (Haapanen, Lainemaa, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 122).

#### 7.1.1 Edustaminen ulospäin

Hallitus edustaa yhtiötä ulospäin. Edustaminen on sekä oikeus että velvollisuus. Myös toimitusjohtaja edustaa yhtiötä asemansa perusteella, käytännössä suuremmassa määrin kuin hallitus. Tämä käytäntö on perusteltu mutta ei lain vaatima. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 103).

#### 7.2 Palvelutehtävät

Valittaessa hallituksen jäseniä pyritään ja toivotaan jäsenen avaavan tai tuovan yhteyksiä tärkeisiin sidosryhmiin tai keskeisiin organisaatioihin. Jäsenten osaamisprofiilin on hyvä täydentää toimitusjohtajan ja johtotiimin pätevyyttä. Tyypillisesti palveluroolia korostaa yrittäjä, joka valitsee hallituksen jäsenet täydentämään yhtiön tarpeita (Haapanen, Lainemaa, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 123)

#### 7.3 Riskienhallinta

Riskienhallinnan suunnittelu, ohjaus ja valvonta ovat koko hallitukselle kuuluvia tehtäviä. *“Riskienhallinta on mahdollista vain, jos riskit on tunnistettu.”* (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 229). Riski-käsite liitetään yleisesti vahinkotapahtumaan tai yhtiön näkökulmasta ei-toivotun tapahtuman todennäköisyyteen. Riski voi merkitä yhtiölle myös mahdollisuutta voittoon toivotun tapahtuman sattuessa. *“Liikeriskin ottaminen on olennainen osa yritystoimintaa.”* (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 230). Yhtiön näkökulmasta riskit voivat olla siis uhkia, mahdollisuuksia tai epävarmuuksia.

Hallitus hyväksyy yhtiölle riskipolitiikan ja valvoo sen toteutumista ja noudattamista. Riskienhallinta on jatkuva prosessi, toiminta on organisoitava, minkä jälkeen sitä seurataan ja kehitetään. Toimiva riskienhallinta edellyttää tehokasta kommunikointia organisaatiossa. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 231.) Riskienhallinnan tulee kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja se on osa päivittäistä johtamista, toimintaa ja raportointiketjua. Riskienhallinta saattaa helposti jäädä irralliseksi kokonaisuudeksi jota ei osata aidosti hyödyntää tavoitteiden asettamisessa tai liiketoiminnassa. (Alftan ym. 2008, 80).

Riskejä ja niiden todennäköisyyksiä luokitellaan. Yksi tapa on jakaa riskit vahinko- ja liikeriskeihin. Vahinkoriskit voidaan siirtää vakuutusyhtiölle. Liikeriskit ovat yhtiön omalla vastuulla. Liikeriskit saavat alkunsa yhtiön toiminnasta tai kilpailuympäristöstä. Liikeriskit ovat voimakkaasti toimialasidonnaisia. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 234.)

Tunnistettuja riskejä mitataan sen mukaan mikä on niiden todennäköisyys ja merkitys yritykselle. Merkitys voi olla mitätön tai kriittinen. Riskit pyritään poistamaan tai minimoimaan. Kaikkia riskejä ei voida välttää, vaikutukseltaan merkittävimmät ovat ensisijaisia. Esimerkiksi asiakkaan luottotietojen tarkastaminen pienentää luottotappioriskiä. Käteismaksun vaatiminen poistaa sen kokonaan. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 235.)

#### 7.4 Yrityksen strategia

Hallitus määrittää yrityksen vision, päämäärät ja strategian linjaukset, joita toimiva johto toteuttaa. Tässä tehtävässä hallituksen tulee olla aloitteellinen ja kyseenalaistava. Hallitus osoittaa haasteita tai alueita, joihin se odottaa johdolta selvityksiä ja päätösesityksiä. (Juutinen, Stenström & Vuori 2003, 50).

Hallituksen tehtävänä on varmistaa että yrityksen pitkän ja lyhyen tähtäimen päämäärät ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi on ilmaistu selkeästi. Strategia päämäärien saavuttamiseksi on ajantasalla ja sen toteutumista seurataan. Hallituksen tulee myös



varmistaa että toimiva johto on sitoutunut näihin päämääriin. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 216).

Strategian luominen vaatii näkemystä ja ennustamista tulevaisuuteen. Hallituksella kässissään oleva tieto ja vaikuttamiskeinot taas ovat jälkikäteisiä ja reagoivia. Strategiatyössä hallituksen on kehitettävä ennakoivaa vaikuttamista. Nykyiset toimintatavat, toimintaympäristö ja kilpailutilanne on pystyttävä kyseenalaistamaan. Tavoitteet asetetaan tulevaisuuteen, yrityksen organisaatiota ja tarvittaessa johtoa muokataan niiden mukaan. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 217).

Kun strategia ja päämäärät on vahvistettu hallituksessa, hallituksen tehtävänä on niiden toteutumisen valvonta. Suunnitelmallinen ja taloudellinen valvonta on välttämättöntä, sillä jos suunnitelmia laadittaessa tiedetään, ettei toteutumista valvota, ne jäävät ilmaan. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 218). Seurannassa tarkastellaan välitavoitteita ja resursseja, selvitetään olisiko mahdollista saavuttaa ne nopeammin. Pitäisikö niiden saavuttamiseksi käyttää enemmän resursseja? Ilman kyseenalaistamista tärkeät olettamukset saattavat jäädä testaamatta. Kriittinen tarkastelu selvittää ovatko linjaukset ja olettamukset edelleen voimassa. Hallitus ja johto tekevät myös vääriä päätöksiä. *”Mitä nopeammin väärä päätös tunnistetaan, sitä paremmin voidaan väistää siihen liittyvät riskit.”* (Lainema 2006, 171).

## 7.5 Ei-muodolliset tehtävät

Valitun hallituksen jäsenen tulee muistaa jäsenyyden tuovan myös ei-muodollisia tehtäviä kokousten välissä. Jäsenten tulee pysyä perillä yhtiön asioista sekä hoitaa edustus- ja viestintätehtäviä. Heidän on oltava saatavilla ja käytettävä aikaa myös kokoustyön ulkopuolella. Jäsenten tulee tarvittaessa osallistua valio- tai toimikuntatyöhön. (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 70).

## 8 HALLITUSTYYPIT PEARCE & ZAHRA (1991)

Vallan jakautuminen toimitusjohtajan ja hallituksen välillä antaa viitteitä hallitustyön laadusta ja yhteistyöstä toimivan johdon kanssa. Vallan jakautumisen perusteella hallitukset voidaan jakaa neljään ryhmään: virkaatekevä, lakimääräinen, määräävä ja osallistuva. (Tiihonen 2010, 67).

**Virkaatekevä** hallitus tekee seremoniallisesti vain tekniset, lakimääräiset päätökset, sen kyky tuottaa lisäarvoa yritykselle on olematon. Todellista valtaa yrityksessä käyttää useimmiten johtoryhmä tai yksittäinen suuri omistaja. (Tiihonen 2010, 67).

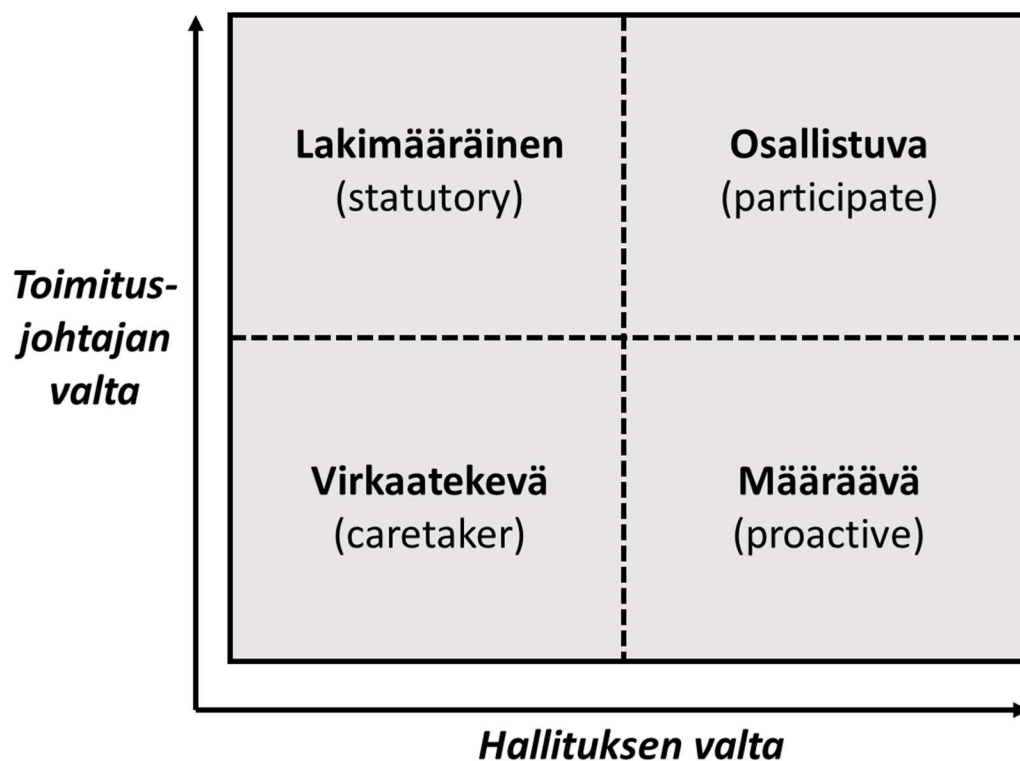
**Lakisääteinen** hallitus vahvistaa toimitusjohtajan ehdotukset niitä kyseenalaistamatta. Tämä saattaa johtua jäsenten osaamattomuudesta tai kiinnostuksen puutteesta, hallitus ei pohdi päätöksiä tai omaa rooliaan. Valta on keskittynyt toimitusjohtajalle. (Tiihonen 2010, 67).

**Määräävä** hallitus on aktiivinen. Hallitus tekee yrityksen toiminnan kannalta oleellisia päätöksiä. Toimitusjohtajan ollessa eri linjoilla määräävä hallitus käyttää muodollista valtaansa ohittaen toimitusjohtajan. (Tiihonen 2010, 68).

Määräävä hallitus oli Zahran ja Pearcen mukaan toiseksi tehokkain hallitustyyppien välisessä vertailussa. Vahva toimitusjohtaja ei usein suostu työskentelemään yhteistyössä tämän hallitustyyppin kanssa. Määräävä malli toimii kuitenkin siirtymävaiheissa, toimitusjohtajan vakiinnuttaessa asemansa valtakuvio muuttuu. (Lainema & Haapanen 2010, 36).

**Osallistuva** hallitus on aktiivinen, se ottaa kantaa ja osallistuu yrityksen menestyksen kannalta tärkeisiin päätöksiin. Konsensuspäätökset syntyvät keskustelujen, neuvottelun ja väittelyn kautta. Hallituksella ja toimitusjohtajalla on paljon valtaa päätöksenteossa, hallitus pyrkii laajaan dialogiin ja luottamukselliseen yhteistyöhön toimivan johdon kanssa. Osallistuva hallitustyö korreloi yrityksen hyvään taloudelliseen tulokseen. (Tiihonen 2010, 68).

Yrityksen hyvä tuloskehitys antaa johdolle enemmän toimintavapautta, hallitus voi keskittyä palvelurooliin, tulevaisuuden näkymiin ja strategiatyöhön. Yrityksen suori-tuskyvyn heikentyessä hallitus voi jälleen ottaa aktiivisempaa roolia johdon tukemi- sessä. (Tiihonen 2010, 70).



Kuvio 2. Vallan jakautuminen hallituksen ja toimitusjohtajan kesken eri hallitustyy-  
peissä. Mukailtu Pearce & Zahrasta (Lainema & Haapanen 2010, 36).

## 9 HALLITUKSEN KOKOONPANO JA OSAAMINEN

### 9.1 Hallituksen kokoonpano

Hallituksen tulee pystyä johtamaan yritystä omistajien tarkoittamalla tavalla. Tämä asettaa haasteet sopivan kokoonpanon löytämiseksi. Se ottaa huomioon yrityksen koon ja toimialan. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 206). Toisaalta kokoonpanossa tulee huomioida yrityksen sen hetkiset tarpeet. Jäsenten osaaminen täydentää toisiaan.

Tämä tarkoittaa, että kokoonpanoa tulisi tietyin määräajoin arvioida ja muuttaa. (Haapanen, Lainemaa, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 123). Hallituksen kokoonpanon tulisi heijastaa aina yrityksen sen hetkisiä tarpeita, ehdotettujen ehdokkaiden taustatiedot tulee julkistaa valitsevalle toimielimelle. (Haapanen, Lainemaa, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 223). Vaatimukset eivät ole samat kaikille jäsenille mutta yhteenlaskettuna hallituksella tulee olla riittävät tiedot ja taidot tehtävän menestykselliseen hoitamiseen. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 188).

Yrityksen alkuvuosina hallituksen muodostavat pääomistajat, muutamat yhtiön avainhenkilöt. On suuri kynnys valita hallituksen ensimmäinen ulkopuolinen jäsen. Jäsen, joka ei ole merkittävä omistaja, lähisukulainen tai yhtiön palveluksessa oleva henkilö. Ulkopuoliset jäsenet eivät ole palkkasuhteessa yhtiöön ja heidät valitaan hallitukseen osaamisen perusteella. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 25). *”Perheyhtiönkään hallitusta ei tulisi miehittää sellaisilla perheen jäsenillä, joiden taidot eivät riitä liikkeenjohdollisten päätösten tekemiseen.”* (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 188). Monet yrittäjät eivät tiedä, ettei hallituksessa tarvitse olla yhtään osakkeenomistajaa, vaan kaikki jäsenet voivat olla myös ulkopuolisia (Siikarla 2006, 138).

#### 9.1.1 Jäsenten lukumäärä

Jäsenten lukumäärän ja kokoonpanon on mahdollistettava tehtävien tehokas hoitaminen. Monipuoliseen kokoonpanoon kuuluu myös se, että hallituksen jäsenenä on molempia sukupuolia. (Erma, Rasila & Virtanen 2010, 142). Toisaalta hyvin monijäseninen hallitus ei ole tehokas. Suuret kokoukset eivät mahdollista aitoa pohdintaa yrityksen johtamisesta tai vaikeista ongelmista. Suurissa ryhmissä valta keskittyy helposti ydinryhmälle. Jäsenten lukumäärän tulisi olla vähintään neljä. *”Hallituksen suuri vastuu edellyttää tietynlaista kollegiaalista kontrollia.”* (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 187.)

Jäsenmäärää ohjaa hallituksen valitsema rooli. Puhdas palvelurooli suosii laajaa hallitusta, sillä siten hallitukseen saadaan mahdollisimman paljon erityisosaamista ja sidosryhmien edustajia. Suurissa hallituksissa henkilökohtaisen vastuun katsotaan höl-

tyvän. Mitä useampia jäseniä, sitä helpompi on uskoa jonkun toisen syventyvän tiettyyn ongelmalliseen asiaan. Suurissa hallituksissa myös valta keskittyy helpommin ja syntyy sisäisiä ryhmiä. (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 146.)

### 9.1.2 Jäsenten ikärakenne

*”Yli 70 vuoden ikä hallituksessa on perusteltua vain poikkeustapauksissa.”* (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 190). Esimerkiksi pääomistajan ylittäessä tämän ikärajan on perusteltua, että hän käyttää vaikutusvaltaansa hallituksen sisällä. Huonommassa vaihtoehdossa hän edelleen osallistuu päätöksentekoon ilman muodollista hallitustyöskentelyn valtaa ja vastuuta. Eläkeikä ei kuitenkaan välttämättä ole este hallitustyöhön. Juuri eläkkeelle siirtyneillä on runsaasti kokemusta, hallituksen monipuolisuusprofiilin kannalta on eduksi, että siihen kuuluisi eri-ikäisiä ihmisiä. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 190.)

Jakamalla kokeneiden hallituksen jäsenten strateginen asiantuntemus, kokemukset, virheet ja onnistumiset voidaan täydentää toimitusjohtajan osaamista ja kokemusta. (Suomela 2010, 59). Ikäjakaumaan vaikuttaa hallitukseen kerätty kokemus. Jäsenten tulee ymmärtää yrityksen tuotteiden ja palveluiden käyttäjien tarpeita. *”Esimerkiksi nuorisolle tuotteita valmistavan yrityksen hallituksessa on syytä olla asiakaskuntaa lähellä olevan ikäpolven edustajia.”* (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 25). Viime aikoina tuotantopainotteisuus on vaihtunut asiakaslähtöisyyteen. (Suomela 2010, 99).

## 9.2 Jäsenen osaaminen

Hallitustyön menestyksellinen hoitaminen vaatii tiettyä osaamista jäseneltä. Hänen osaamisensa yritystoiminnasta tulee olla sillä tasolla, että hän pystyy tasaväkiseen keskusteluun toimitusjohtajan kanssa. Merkittävien päätösesitysten käsittely ja kyseenalaistaminen tulee tapahtua vahvoin asia-argumentein. Liiketoiminta-alueen yksityiskohtien hallinta ei ole välttämätöntä kaikille jäsenille. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 189.)

Hallituksen jäsenen vastuu toteutuu käytännössä valvontavastuuna, erityisesti varojen käytön valvontana. (Lehtinen 2008, 136). Taloudellista valvontaa voidaan suorittaa kattavasti säännöllisillä, luotettavilla raporteilla vuosi- ja kuukausitasolla. (Juutinen, Stenström & Vuori 2002, 63). Kohtuullisen hyvä kirjanpidon ja laskentatoimen hallinta on siis edellytys tehtävän hoitamiseen. Hallitukselle annetut raportit perustuvat laskentatoimeen, jokaisen jäsenen on ymmärrettävä mitä numeroiden taakse kätkeytyy. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 189.)

### 9.2.1 Erityisosaaminen

Erityisesti ulkopuolisia jäseniä valittaessa yritys hakee hallituksen kautta tarpeellista näkemystä, kokemusta ja osaamista valitulta alueelta. Näitä ovat esimerkiksi markkinointi, tuotantotalous, logistiikka, juridiikka, rahoitus, henkilöstöhallinto, fuusio, yrittyskaupat tai kansainvälistyminen. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 25.)

### 9.2.2 Muut ominaisuudet

*”Yksittäiselle hallituksen jäsenelle asetettavia aivan perustavaa laatua olevia vaatimuksia ovat luonnollisesti hyvä etiikka ja moraali. Henkilön aikaisempi toiminta yhteiskunnassa ja talouselämässä antanevat tähän arvioon ainakin suuntaa antavat perusteet”* (Suomela 2010, 14).

### 9.3 Monipuolisuuden edut

Hyvä keskustelu edellyttää jäsenten erilaisia taustoja, kokemuksia ja osaamisalueita. Monipuolisemmalla ryhmällä on paremmat edellytykset toimia pitkäjänteisesti ja eettisesti. Taloudelliset arvot korostuvat, mutta muitakin osaamisalueita on hyvä olla. Talous- ja toimialaosamisen lisäksi monipuolisuus, ikä ja sukupuoli, yhteiskunnallinen, sosiaalinen, humanistinen ja filosofinen osaaminen. (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 150.) *”Toisaalta pelkkä sukupuoli tai kansalaisuus ei tee henkilöstä pätevää vaan kyllä kompetenssi lähtee yksilöstä – ei pelkästään hänen taustastaan.”* (Suomela 2010, 30).

Suomessa hallituksissa istuu huomattavasti enemmän miehiä kuin naisia. Olisi monesta syystä toivottavaa että hallituksien jäseninä olisi nykyistä enemmän naisia. Valinnat tulisi kuitenkin tehdä osaamisen ja soveltuvuuden pohjalta, ei sukupuolikiintiöistä. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 207.)

Yksittäisten jäsenten osaamisen lisäksi hallitusta valittaessa tulee arvioida kokonaisuutta. Samankaltainen tausta saattaa lisätä tehokkuutta, mutta kaventaa näkökulmia. (Pennanen 2010, 15.)

## 10 HALLITUSTYÖN KEHITTÄMINEN

### 10.1 Uuden jäsenen perehdyttäminen

Vastavalittu uusi jäsen joutuu heti ensimmäisenä päivänä vastuuseen päätöksistä, jotka saattavat olla kauaskantoisia yhtiön kannalta. Uusi jäsen joutuu perehtymään yhtiön tilaan, tavoitteisiin, resursseihin ja kaikkeen muuhun oleelliseen. Yhtiön hallituksen ja johdon tulee huolehtia keinoista, joilla uusi jäsen saa tarvittavan tiedon heti toimikautensa alussa. Keskeisimmät dokumentit on syytä käydä läpi huolellisesti. Tilinpäätöstiedot 3-5 vuoden ajalta, yhtiön määritelty visio ja strategia sekä toimintasuunnitelmat ja budjetit. Yhtiön toimintaa ohjaavat kirjalliset dokumentit, viestintäsuunnitelma, eettiset ohjeet, ympäristöpolitiikka; kaikki nämä kuuluvat uuden jäsenen peruslukemistoon. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 28.)

Uuden jäsenen koulutus voi tapahtua myös ulkopuolisella resurssilla, osaamiseen sijoitetut varat maksavat itsensä usein takaisin moninkertaisena (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 189).

## 10.2 Hallituksen arviointi

Pörssiyrityksissä hallituksen säännöllinen arviointi kuuluu vaatimuksiin, myös muissa yritysissä on ymmärretty arvioinnin tärkeys. Arvioinnin tekotapaan ei ole erityisiä ohjeita, Keskuskauppakamarin asialuettelo hyvästä hallinnointitavasta suosittelee säännöllistä arviointia kerran vuodessa. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 79.) Tärkeintä on, että arviointi tapahtuu jollakin tavoin strukturoidusti, mieluiten kirjallisesti (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 307).

Hallituksen arviointi voidaan tehdä usealla eri tavalla. Suurin osa yrityksistä tekee sen sisäisenä itsearviointina. Puheenjohtaja valmistelee lomakkeen, hallituksen jäsenet täyttävät itsenäisesti. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 79). Arviointilomakkeissa on yleensä lähtökohtana hyvän hallituksen toiminta. Tämä puetaan väittämien muotoon, joilla pyritään kattamaan hallituksen koko toiminta-alue. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 308). Riippumatta kysymyksistä ja niiden sisällöstä tärkeintä on keskustelu hallituksen työskentelyn kehittämisestä. (Lainema 2006, 61.)

Arvioinnin tarkoituksena on siis selvittää, toimiiko hallitus hyvin ryhmänä tärkeimpien tehtäviensä hoitamisessa. Samalla arvioidaan myös yksittäisten hallituksen jäsenten panosta. Arvioinnin toteutuksessa voidaan käyttää myös ulkopuolista asiantuntijaa. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 80.)

### 10.2.1 Koko hallituksen arviointi

Arviointi kevyemmässä muodossa kattaa koko hallituksen arvioinnin yhdellä lomakkeella, hallituksen puheenjohtajan toiminnan arviointiin tulee varata muutama kohta erikseen tässäkin vaihtoehdossa. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 309). Arviointiprosessiin on aina hyvä ottaa mukaan myös toimitusjohtaja riippumatta siitä, onko hän hallituksen jäsen vai ei. Hänen roolinsa suhteessa hallitukseen on hyvä arvioida säännöllisesti. Toimitusjohtaja osallistuu arviointiin vastaamalla kysymyksiin – paitsi itseään koskeviin. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 80.)



### 10.2.2 Jäsenen henkilökohtainen arviointi

Jäsenen henkilökohtainen arviointi on vaativin ja samalla tehokkain arviointitapa. Arvioinnit ja palautteen kerääminen voidaan suorittaa lomakkeilla tai henkilökohtaisen haastattelun muodossa. Kaikki hallitukset tai niiden jäsenet eivät halua henkilökohtaista arviointia. Kansainvälinen kokemus osoittaa, että parhaat hallitukset ja niiden jäsenet pitävät arviointia tervetulleena, huonot vastustavat. Keskustelua ja arvioinnin suorittamista itsenään voidaankin pitää jonkinlaisena testinä hallitukselle. Henkilökohtaisessa arvioinnissa asianomainen saa arvokasta palautetta omasta toiminnastaan. Hän voi parantaa suoritusta sen perusteella, tai tekee oikeat johtopäätökset ja pyytää eroa. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 308.)

Itsearviointiin saattaa kuulua myös jäsenten panostusten arviointi. Arvioinneissa uudet ja kokeneet jäsenet kohdellaan samalla tavalla. Vastavalittu hallitus voi sopia arvoinnista etukäteen vuoden alussa, se aktivoi jäseniä. (Lainema 2006, 61.)

### 10.2.3 Arviointitulosten hyödyntäminen

Arvioinnin yhteenvedon käsittelyyn hallituksen on syytä varata riittävästi aikaa. Siinä korjataan tärkein sato arviointityöstä. Oikein käsiteltynä kommenteista ja tuloksista syntyy vilkas keskustelu. Keskustelun tuloksena hallitus kirjaa päätöksiä, joilla hallitustyöskentelyä voidaan edelleen kehittää. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 311). Arvioinnissa esitetyt hyvätkään kysymykset itsessään eivät auta työskentelyn kehittämisessä, ellei hallitus keskustele tuloksista ja päättä miten toimintaa kehitetään. (Lainema 2006, 61.)

Arviointiprosessin tavoitteet voidaan jakaa kahteen alueeseen. Ensiksi arviointi auttaa hallituksen jäseniä kiinnittämään huomiota tehtäväkenttään ja arvioimaan tilannetta. Hallitus voi löytää ja keskittyä niihin osa-alueisiin, jotka vaativat kehittämistä. Toiseksi arviointi antaa hyödyllistä tietoa omistajille siitä, toimiiko hallitus ja sen yksittäiset jäsenet ihanteellisesti. Tarvittaessa omistajat voivat joutua tekemään johtopäätöksiä ja vaihtamaan hallituksen jäseniä. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 80.)

Arvioinnin ensisijainen tarkoitus on kehittää hallituksen omaa työskentelyä. Yhteen-veto arvioinnista voi olla työkalu myös hallituksen jäseniä valitsevalle elimelle tai nimitysvaliokunnalle, joka tekee esityksiä valinnoista. Omistajien on tärkeää tietää miten tehokkaasti hallitus toimii. Hallituksen jäsenten valinta on yksi keskeisiä omistajavallan käytön välineitä. (Pennanen 2010, 12.)

## 11 JÄSENEEN SITOUTUMINEN TEHTÄVÄÄN

Valintaa tehdessä tulee arvioida, onko jäsenkandidaatilla aikaa ja halua sitoutua yhtiöön. Päätöksenteko voi olla aikaa vievää, käsiteltäviin asioihin tulee perehtyä. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 24). Yhdellä jäsenellä ei tulisi olla montaa hallituspaikkaa hoidettavaan, puheenjohtajuuksia korkeintaan yksi. Kiristynyt kilpailu ja monimutkaistunut maailma vaativat jäseniltä entistä syvällisempää perehtymistä yrityksen toimintaan. (Pennanen 2010, 14.)

### 11.1 Jäsenen palkkio

Osakeyhtiölaissa ei ole säännöstä hallituksen jäsenen oikeudesta palkkioon. Yhtiöoikeudellisessa kirjallisuudessa ollaan kuitenkin yksimielisiä siitä, että hallituksen jäsenellä on oikeus palkkioon silloinkin, kun siitä ei ole sovittu. Erikseen voidaan toki sopia että palkkiota ei makseta. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 203.)

Hallituksen jäsenille maksetaan useimmiten kiinteää palkkiota joko kuukausittain, vuosittain tai kokouskohtaisesti. (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 161). Palkkiot vahvistaa se toimielin, joka valitsee hallituksen. Palkkion suuruuteen vaikuttaa ennen muuta se, kuinka paljon jäsenen edellytetään käyttävän aikaa tehtävän hoitamiseen. Palkkiotasoon vaikuttaa sekin, minkälaista kokemusta ja osaamista jäse-

niltä edellytetään. Jäsenten henkilökohtainen taloudellinen vastuu on nostanut palkki-  
oita ja herättänyt keskustelua niiden tasosta. (Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003,  
204.)

Palkkiota voidaan maksaa yhtiön osakkeina, näin pyritään lisäämään hallituksen jä-  
senten omakohtaista kiinnostusta osakkeen tuottoa kohtaan. Näin saatuihin osakkeisiin  
voi liittyä luovutuskielto, jopa siihen asti kunnes henkilön jäsenyys hallituksessa lak-  
kaa. (Haapanen, Lainema, Lehtinen & Lähdesmäki 2002, 162). Puheenjohtajan tehtä-  
vät ovat paljon vaativammat kuin rivijäsenen. Työmäärä on ainakin kaksinkertainen.  
Puheenjohtajan palkkion tulisi olla vähintään kaksinkertainen, se maksetaan samassa  
muodossa kuin rivijäsenen palkkio. (Erma, Rasila & Virtanen 2014, 35.)

## 12 HAASTATTELUTUTKIMUS

### 12.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksessa halutaan kerätä kokemuksia ja tietoa henkilöiltä, joilla on kokemusta  
hallitustyöskentelystä. Aineiston määrää ja laatua voidaan arvioida haastattelujen ede-  
tessä joustavasti ja päästään joustavampaan tulkintaan. Jo etukäteen tiedetään aiheen  
tuottavan vastauksia monitahoisesti. Saatuja vastauksia halutaan täydentää ja selven-  
tää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205). Jokainen hallitus ja sen jäsenet ovat  
erilaisia. Teemahaastatteluilla pyritään löytämään toistuvia seikkoja, joita tehtävä tuo  
mukanaan. Aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Tutkimalla yksit-  
täistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää  
ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi, Remes &  
Sajavaara 2009, 182.)

### 12.2 Hallitustyön luottamuksellisuus ja haastattelu

Haastattelu soveltuu luottamukselliseksi koetun herkän hallitustyön käsittelyyn erin-  
omaisesti. Se korostaa haastateltavaa tutkimustilanteessa subjektina. Haastateltava tuo

esille itseään koskevia asioita ja näkemyksiä vapaasti, tarvittaessa hän voi selventää ja perustella niitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Näin haastateltava henkilö ja yritys tai yhteisö, jonka hallitustyöhön hän osallistuu erotetaan selkeästi.

### 12.3 Haastateltavan kieltäytyminen ja suostuttelu

Haastattelu-aikaa sovittaessa haastateltava saattaa epäröidä ja vaatia lisäinformaatiota. Haastateltavalle korostetaan haastattelun luottamuksellisuutta sekä toimitetaan etukäteen haastateltavalle teemat sisällöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 87.)

Tarvittaessa haastateltavaa voidaan suostutella osallistumaan. Suostuttelu korostaa haastateltavan tärkeyttä ja ainutlaatuisuutta, kyseiset henkilöt on valittu tutkimukseen syystä. Henkilöt eivät ole vaihdettavissa keskenään toisin kuin esineet. Haastateltava on saatava kiinnostumaan aiheesta ja auttamaan tutkimuksen tekijää, juuri haastateltavan osuus saattaa olla keskeinen tutkimuksen onnistumiselle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 85.)

### 12.4 Haastattelujen toteutus

Haastatellut henkilöt ovat työskennelleet hallituksessa pitkään, osalla heistä on kokemusta myös puheenjohtajana toimimisesta. Heillä on kokemusta erilaisista kokoonpanoista, muutoksissa yrityksissä ja taloudessa ympärillä. Heillä on myös erilaiset työurat ja koulutukset toisiinsa nähden ja he ovat toimineet eri yrityksissä ja organisaatioissa. Valituissa henkilöissä on mukana yrittäjiä sekä julkisella sektorilla työskenteleviä, hallitustehtävät ovat kaikilla olleet yksityisellä sektorilla.

Haastateltavat saivat tutustua teemoihin noin viikon ajan etukäteen, heiltä kerättiin taustatiedot koulutuksesta, tärkeimmistä luottamustehtävistä ja niiden kestosta. Haastattelut nauhoitettiin, haastattelupaikka ja -aika sovittiin etukäteen. Lomakkeet ja haastattelutallenteet jäävät haastattelijan haltuun.

## 13 HAASTATTELUJEN TULOKSET

### 13.1 TEEMA 1: Kokemukset – jäsenen osaaminen

- Mitä pitää osata?

Itse yrityksen ja sen toimialan tuntemus jossa yritys toimii helpottavat ja nopeuttavat tehtävän hoitamista (kun ottaa tehtävän vastaan). Uusi jäsen saa paremman käsityksen odotuksista jotka häneen kohdistuvat.

*”Ensimmäisenä tulee yritys, se pitää tuntea todella hyvin.” (Haastateltava#1)*

Kaikki haastateltavat totesivat taloudellisten raporttien ja kirjanpidon perusasioiden ymmärtämisen tärkeyden. Talouden tärkeimpien tunnuslukujen sisällön tunteminen sekä niiden vaikutukset toisiinsa tulevat jatkuvasti esille hallitustyössä. Yrityksen ylimmän vallan käyttäjänä taloudelliset tekijät ovat läsnä ja usein tärkeä oleellinen pohja päätöksille. Talouden raportteja seurataan säännöllisesti, esittelijä siirtyy niitä käsiteltäessä suoraan sisältöön myös ajan säästämiseksi ja työskentelyn tehostamiseksi.

- Kokoustekniset taidot

Kokousten sujuminen ja asioiden käsittely vaatii selvästi myös kokousteknisiä ja vuorovaikutustaitoja. Kaikkien mielipiteet ja kannat pitää tulla esille, jäsenten tulee kokea kuuluvansa ryhmään ja antaa oma panoksensa työskentelylle. Puheenjohtajalta vaaditaan johtajuutta, mutta myös kykyä tukea ja huomioida kaikkia jäseniä. Sujuva kokous tuo tehokkuutta, jäsenten on helpompi osallistua ja jokaiselle asialle on varattu riittävästi aikaa käsittelyyn. Hyvän puheenjohtajuuden lisäksi myös asioiden hyvä esittely ja valmistelu helpottaa kokousten läpivientiä. Puhtaan kokoustekniikan lisäksi myös hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot ovat eduksi niin puheenjohtajalle kuin hallituksen jäsenille.

*”Hallituksen jäsenen tulee olla luottamusta herättävä ja luotettava.” (Haastateltava#2)*

- Kyky ja halu oppia ja kehittyä

Valmiin osaamisen sijaan haastateltavat korostivat kykyä, halua ja kapasiteettiä uuden oppimiseen. Hallituksen jäsenen tehtävään voi kasvaa ja siinä voi kehittyä määrätietoisella ja työllä. Omaan osaamista tulee kehittää jatkuvasti.

*”Ei kukaan voi olla valmis valittaessa.” (Haastateltava#2)*

*”Hyvin harva on valmis tullessaan tehtävään.” (Haastateltava #1)*

*”Tässä jo kaikki tiedetään, on paljon annettavaa, on väärä lähtökohta” (Haastateltava #2)*

Yritysten ympäristö ja markkinat ovat jatkuvassa muutostilassa, jokaisen jäsenen pitää kouluttautua ja kerätä lisää tietoa, tämä vaatimus on sama uusilla ja jo pitkään toimineilla jäsenillä. Jäsenen saama selkeä asiallinen palaute työstä on jäsenen työkalu tähän kehittämiseen. Avoimuus uudelle ja itsensä kehittäminen hyödyttää myös yritystä, jonka hallinnossa toimit. Ylimmän vallan käyttäjänä yrityksessä myös hallituksessa on oltava kykyä uudistua ja muuttua tarpeen mukaan.

*”Muutokset voivat olla myös rikkaus.” (Haastateltava #2)*

- Erityisosaaminen

Jäsenen erityisosaaminen voi tuoda hallituksen käyttöön edullisesti tietoa, jonka yritys olisi pakotettu hankkimaan ostopalveluna, esimerkiksi lakiasiat. Hallituskokoonpanon laaja-alaisuus tuo työskentelyyn lisää perspektiiviä ja uusia ratkaisumalleja. Asiantuntijuus on siis eduksi, jokaisen jäsenen ei kuitenkaan tarvitse olla sellainen. Perusasiakasrajapinnan tuntemus ja käytännönläheisyys ovat tärkeitä voimavaroja hallitus-työssä.

### 13.2 TEEMA 2: Kokonaisuus – millainen ryhmä muodostaa hyvän hallituksen?

Monipuolinen ryhmä tuottaa monipuolisempaa keskustelua. Jäsenten ollessa hyvin samanlaisia uusien näkökulmien nouseminen esille on epätodennäköisempää, onnistuneen päätöksen kannalta hyvin samankaltaisista jäsenistä koostuva hallitus on riski. Teoriassa korostettu ryhmän monipuolisuus on siis hallituksen kokoonpanossa käytännössäkin koettu selvä vahvuus. Hyvässä hallituksessa jäsenten ominaisuudet ja osaamiset täydentävät toisiaan.

*”Hallitus koostuu aina ihmisistä jotka yhdessä muodostavat enemmän kuin se mitä itse ovat.” (Haastateltava #1)*

Hyvin keskenään kommunikoiva ja toisiaan kunnioittava hallitus toimii paremmin. Aito, monipuolinen keskustelu helpottaa päätöksentekoa, eri mieltäkin pitää saada olla. Erilaiset näkemykset tuovat keskusteluun ja käsittelyyn syvyyttä yhteisen päätöksen pohjaksi. Yksittäisen jäsenen sitoutuminen työhön on tärkeää, se on syvempää kun jokainen jäsen tuntee tulevansa kuulluksi. Tällaisessa ryhmässä ei ole tilaa jäsenille, jotka aliarvioivat toisia jäseniä. Työhön ja päätöksiin sitoudutaan yksin ja yhdessä.

*”Kokemus siitä että työskennellään yhdessä. Hallitus työskentelyn yhtenäisyys on kaikkein tärkein asia, vaikka oltaisiin eri mieltä” (Haastateltava #1)*

Puheenjohtaja on avainasemassa ryhmän työskennellessä. Asioiden käsittelyyn tulee varata riittävästi aikaa. Jos rivijäsenet eivät aktivoidu keskustelun aikana, puheenjohtajan tulee kysyä heiltä suoraan. Hyvä valmistelu antaa jäsenille tarvittavat tiedot päätöksenteon tueksi ja helpottaa kokousaikataulussa pysymisessä. Kaikki asiat tulee kuitenkin käsitellä aidosti, jäsenelle ei saa tulla vaikutelmaa että asia oli päätetty etukäteen, tämä vaarantaa työhön sitoutumisen ja jäsenen panokset jatkossa. Aikataulukkaan ei saa olla päätöksenteon este, pitää varata riittävästi aikaa tai olla rohkeutta jättää asia pöydälle tai palauttaa valmisteluun. Toisaalta liian pitkässä kokouksessa työn laatu alkaa kärsiä pitkän ajan kuluttua, suuri osa jäsenistä on päivätyössä ja kokoukset ovat illalla. Tuttu tila ja rutiinit nopeuttavat työn aloittamista ja keskittymistä päätöksenteon kohteeseen, myös hyvät av-välineet ja työkalut helpottavat. Strategia-työhön pitää varata aika säännöllisten kokousten ulkopuolelta.

*”Olen aina ajatellut että, kaksi tuntia olisi sellainen sopiva ihanteellinen aika missä kokous vetää läpi” (Haastateltava #3)*

Ajankäytön tehokkuus korostui, haastateltavien mielestä hyvin toimiva ryhmä on sitoutunut ja haluaa antaa oman ajan ja panoksen hallitustyöhön. Nämä vaikuttavat hyvin toimivan hallitusryhmän toimintaan oleellisesti. Puheenjohtajan vastuu tämän osalta korostui. Puheenjohtajan hyvä suhde toimivaan johtoon auttaa myös hallituksen työtä, toisaalta puheenjohtajan tulee varmistaa asioiden laadukas valmistelu ja työlaatu. Hallituksen jäsenten tulee voida luottaa esittelyn oikeellisuuteen.

Hyvin toimivassa hallituksessa ei ole liian paljon jäseniä. Kaikkien haastateltavien mielestä kymmenen jäsentä oli selvästi liikaa. Monipuolisuus tuo laatua hallitukseen ei lukumäärä.

*”Mitä tiiviimpi paketti sen parempi, ei ylisuuri.” (Haastateltava #2)*

### 13.3 TEEMA 3: Millaisesta hallituksesta on hyötyä yritykselle

Kun hallituksen työtä ja toimivuutta pyydettiin arvioimaan yrityksen näkökulmasta, haastateltavat korostivat hallituksen työn ja yrityksen toimivan johdon hyvää yhteistyötä. Molemmat toimivat aktiivisesti hoitaen omat tehtävänsä toisiaan tukien.

Hallituksen tulee kuitenkin haastaa toimivan johdon näkemyksiä ja tarvittaessa kyseenalaistaa ne. Hyvässä hallitustyössä se tapahtuu avoimesti positiivisessa ja kannustavassa ilmapiirissä. Hallituksen jäsenet ymmärtävät päätöksensä ja sitoutuvat niihin. Yritys saa suurimman hyödyn jäsenistä kun työskentely on avointa mutta samalla kriittistä, tällöin jäsenet sitoutuvat ja panostavat hallitustyöhön. Sitoutuneet jäsenet saavat työstä myös itselleen enemmän ja antavat hallitustyölle enemmän. Hyvin sitoutunut hallitus tuntee yrityksen, sen arvot ja toimintatavat, uskaltamalla kyseenalaistaa. Hyvä hallituksen puheenjohtaja tukee ja sparraa toimitusjohtajaa, on tärkeää että toimitusjohtaja saa henkilökohtaista palautetta ja tukea tehtävänsä hoitamiseen.



Muutos ja kriisitilanteissa yrityksen hyöty jäsenten erityisosaamisesta korostuu, monipuolinen näkemys on entistä tärkeämpää. Aikaisemmat kokemukset tulee käyttää tehokkaasti hyväksi nykytilanteeseen soveltuen. Hyvä hallitus myös siirtää osaamista eteenpäin ja huolehtii hallitustyön osaamisen jatkuvuudesta.

- Omat valintani hallitukseen

Oman hallituksen kokoonpanossa kaikilla haastatelluilla korostui valittujen jäsenten erilaisuus. Jäsenten liika samanlaisuus koettiin uhaksi luovalle hallitustyölle. Ei ole miesten tai naisten toimialoja, hallitustyössä pitäisi aina olla molempia sukupuolia. Erilaiset työkokemukset ja koulutukset lisäävät tietotaitoa, joka hallituksesta yhteensä löytyy, myös toisen toimialan ihmisiä tulisi olla mukana. Valintaperuste ei olisi tutkinto vaan kokonaisuus jonka jäsen tuo hallitukseen. Kiintiöjäseniä ei kuitenkaan saisi olla, parhaat mahdolliset jotka ovat saatavilla tulisivat valituksi. Jos jäsen ehdokkaalla on monia tehtäviä pitää miettiä onko hänellä ideoita ja aikaa uudelle tehtävälle. Viisas yrittäjä valitsee rohkeasti parhaan osaamisen, itseäänkin osaavamman jos sellainen on saatavilla.

Tutkinnot ja osaaminen eivät takaa kiinnostusta tai intoa tehtävän hoitoon. Maanläheinen tehtävään ja työhön sitoutuminen on tutkintoa tärkeämpää. Kaupallinen ja juridinen osaaminen olivat erityisosaamisten kärjessä toimialaosaamisen jälkeen.

*”Ehdottomasti yksi lakimieskoulutuksen saanut.” (Haastateltava #3)*

Eri-ikäisiä jäseniä, nuoria, mutta myös kokeneita jäseniä. Ikä ei saisi olla este jäsenen valinnalle, toisaalta on kyseenalaista onko alle 25-vuotiaalla riittävää kokemusta tehtävän hoitamiseen. Nuorella saattaa olla hyvä tutkinto mutta vähän työkokemusta.

*”Vaikka olisin kuinka nuorekas ja fiksu, en ajattele niin kuin 20-vuotias.”  
(Haastateltava #1)*

Intoa ja sitoutumista toivottiin omaan hallitukseen. Sitoutumisen tulisi tulla muutakin kautta kuin palkkiolla. Hallitustehtävä avartaa, sen kautta kertynyttä kokemusta voi

hyödyntää myös jäsenen omassa päivätyössä. Jos yksi jäsen ei ole sitoutunut se heikentää muiden jäsenten motivaatioita. Jäsenten tulisi olla halukkaita kehittämään osaamistaan, tutkia ja perehtyä tehtävään ja yritykseen. Hyvä jäsen on valmis kehittymään myös ihmisenä. Osaaminen ei riitä koskaan, aina pitää olla valmiutta kehittyä. Hallituksesta kokonaisuutena tulisi löytyä luovuutta ja ideoita, se kyseenalaistaa nykytilan eikä pelkää epäonnistua.

*”Ekonomi ei ryhdy yrittäjäksi koska sitä ei laskemalla saa koskaan kannattavaksi.” (Haastateltava #3)*

Yrityksen tilanteen ollessa haastava tulee hallituksen pystyä haastamaan itsensä kovemmin. Tietopohja ja kokemus ovat tärkeitä hallitukselle myös muutostilanteissa. Muutostahdin koetaan kiihtyneen, hallituksen tulee aktiivisesti seurata yritystä ja sen toiminta ympäristöä.

*”Ei voi mitään tehdä kuten ennen, hyvä kun huomenna voidaan tehdä kuten eilen.” (Haastateltava #3)*

Kovatkin päätökset pitäisi pystyä tekemään vapaaehtoisesti jotta luovuus pysyy mukana. Oman hallituksen kokoonpanon tulisi mukautua yrityksen tarpeisiin. Eikä lukumäärä saisi olla liian suuri, viisi henkilöä ehdottomasti yläraja. Toisaalta pienissä yrityksissä ei voi olla erovuoro pykälää, jatkuvuuttakin pitää olla, eikä jäsenien löytäminen ole välttämättä helppoa.

## 14 HYVÄ HALLITUS ON TIIMI?

Haastatteluissa korostunut ryhmän hyvä kommunikointi, yhteinen kollektiivinen vastuu ja sitoutuminen erilaisten jäsenten kesken viittaavat hallitustyön olevan tiimityötä. Valittaessa jäseniä ja kehitettäessä hallituksen toimintaa saattaisi siis olla hyötyä tiimityön tuntemisesta ja tärkeimmistä siihen liittyvistä menestystekijöistä.

## 14.1 Mikä on tiimi?

Tiimillä viitataan joukkoon ihmisiä joilla on yhteinen tavoite jonka saavuttamiseksi työskennellään. Vaikka tiimit ovat keskenään hyvin erilaisia tiimin toimintaan ja hyvänä tiimin jäsenenä toimimiseen pätevät samat perusasiat. (Rasila & Pitkonen 2009, 9,)

Hyvin toimivan ja kehittyvän tiimin tunnusmerkkeihin kuuluu:

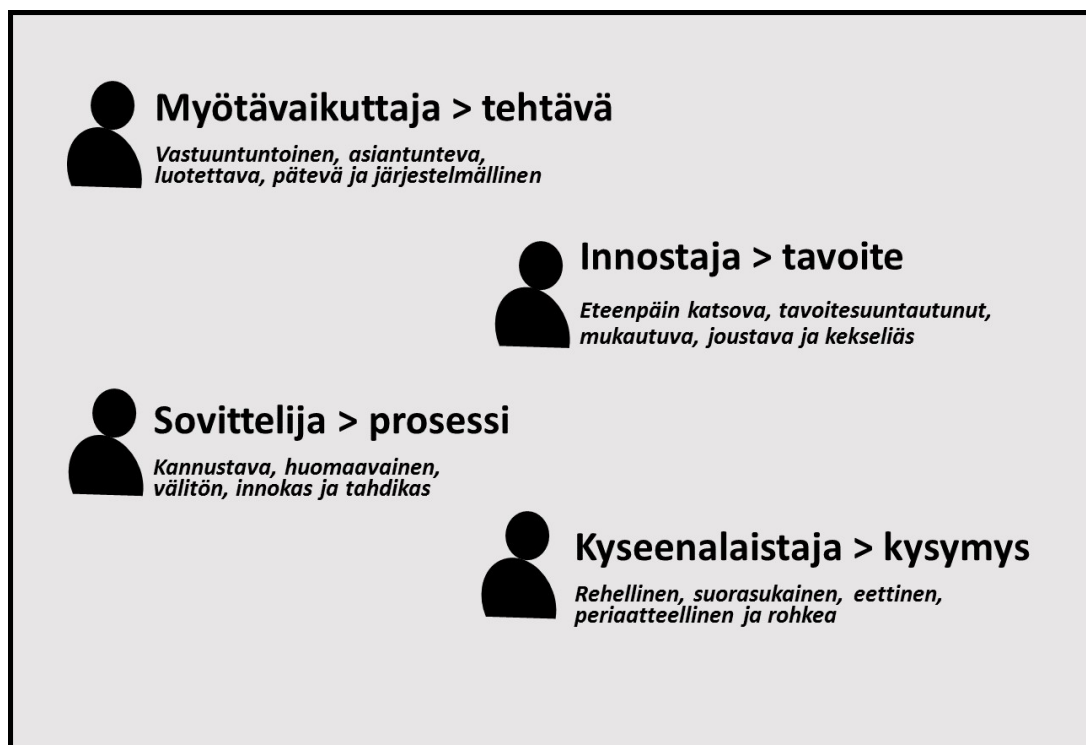
- Ryhmän olemassaololle on olemassa selkeä tarkoitus. Tavoitteet ja tehtävät ovat tiedossa jokaisella jäsenellä.
- Ryhmällä on oma tila ja itsenäinen asema organisaatiossa. Ryhmällä on itsenäinen päätösvalta omista toimintatavoista ja toiminnasta tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Ryhmän jäsenet ovat yhteisesti vastuussa ryhmän tuloksista ja toiminnan parantamisesta. Jäsenet kokevat kuuluvansa ryhmään ja hoitavat oman osuutensa.
- Ryhmän johtajuus on määritelty, toiminta ei ole yksin johtajan vastuulla, vaan kaikki tukevat johtajuutta.
- Ryhmän jäsenet ovat keskenään tasavertaisia. Kaikkia kuunnellaan ja rohkaistaan osallistumaan.
- Ryhmän jäsenet sietävät, ymmärtävät ja kunnioittavat toistensa erilaisia kykyjä ja ominaisuuksia. Tehtävät jaetaan osaamisen ja kiinnostuksen kohteet huomioiden mutta tasapuolisesti.
- Ryhmän jäsenet pystyvät vuorovaikutukseen keskenään, he pystyvät tekemään päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia ja ristiriitoja.
- Ryhmän jäsenet hyväksyvät eri mieltä olemisen ja kriisien mahdollisuuden. Mahdolliset ongelmat käsitellään, kaikki pyrkivät omalta osaltaan ristiriitojen ratkaisuun.
- Ryhmän ilmapiiri on vapautunut, tavoitteellinen ja motivoitunut.
- Ryhmä oppii kokemuksistaan ja kehittää systemaattisesti toimintaansa.

(Rasila & Pitkonen 2009, 10.)

Tehokas tiimi on sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen. Sen osaaminen on monipuolista. Kokoonpanoa mietittäessä tulisikin kiinnittää erityistä huomiota osaamisen laaja-alaisuuteen, ongelmanratkaisukykyyn ja ihmissuhdetaitoihin. Liian usein jäsenten valinnan perusteena on asema tai titteli. (Peltola 2005, 6.)

#### 14.2 Hyvä tiimi tarvitsee erilaisia jäseniä

Tiimeissä on erilaisia jäseniä. Jokainen heistä vaikuttaa eritavalla tiimin menestykseen. Näillä tiimin erilaisilla tyypeillä on omat vahvuutensa ja äärimmilleen vietyä myös heikkoutensa. Jokaisella meistä on edellytykset tehokkaaseen tiimityöhön. Olemme tiimille hyödyksi vaikka toimimme aivan eri tavalla. (Parker 1994, 73).



Kuvio 3. Yhteenveto neljästä erilaisesta tiimipelaajasta, toisten jäsenten luonnehdinta heistä (Parker 1994, 167).

## 15 JOHTOPÄÄTÖKSET

Valittaessa jäsentä hallitukseen tulisi aina miettiä ensisijaisesti yrityksen tarvetta ja hyötyä. Hallituksen pitää aina pitää etusijalla yrityksen etu, hallituksen jäsenen valinta päätöksen tulisi noudattaa samaa linjaa. Uuden jäsenen on mahdollista kehittää ja uudistaa koko hallitusta, toisaalta kun jäsenten lukumäärää ei tule lisätä, hallitus myös menettää pois jäävän jäsenen ja hänen panoksensa. Jos työskentely on täysin rutiinia eikä se tarjoa haastetta jäsenelle olisi ehkä aika miettiä, olisiko jollakin toisella enemmän annettavaa tälle yritykselle? Yksi jäsen on kuitenkin vain yksi jäsen. Hallituksen on kokonaisuudessaan sitouduttava jatkuvaan kehittämiseen ja uudistumiseen.

Tehtävän hoitaminen alkaa heti kun uusi jäsen on valittu. On tärkeää että hän pääsee nopeasti mukaan ryhmään ja saa kaiken mahdollisen tiedon jota hän tarvitsee tehtävän hoitamiseen. Rohkeus, hyvät ihmissuhdetaidot ja ennakkoluulottomuus ovat varmasti avuksi. Osallistuminen ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen ovat selkeästi aivan yhtä tärkeitä kuin osaaminen ja taidot jotka jäsen tuo mukanaan hallitukseen.

Hyvä hallitus tekee päätöksiä joiden taustaan ja tekijöihin se on perehtynyt puolueettomasti mahdollisimman useasta näkökulmasta. Jos hallitus pystyy arvioimaan omaa työskentelyään ja panostustaan samalla tavalla ja sen jälkeen kehittämään sitä se suoriutuu jatkossa tehtävistään entistä paremmin. Erilaiset jäsenet pystyvät yhdessä työskennellessään tähän paremmin kuin ryhmä hyvin samanlaisia jäseniä.

Jäsenet ovat kuitenkin ihmisiä, ihmissuhdetaidot ja kokemukset ratkaisevat miten hyvin kokonaisuus toimii. Sitoutuminen tehtävään ja yhteisiin tavoitteisiin auttaa ristiriitatilanteissa. Hallituksen on yhdessä ryhmänä kohdattava kaikki haasteet joita sen eteen heitetään. On haastavaa kohdata jatkuvasti kiihtyvällä vauhdilla muuttuva kilpailuympäristö ja tekniikka. Hallituksen pitäisi olla rohkea ja kehittää yritystä ja itseään, samalla kuitenkin se on vastuussa yrityksen varoista omistajille.

## LÄHTEET

- Alftan, M. ym. 2008. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. 2. uud. p. Helsinki:Edita.
- Erma, J. Rasila, T. & Virtanen, O. 2014. Hyvä hallitustyö. 4. uud. p. Helsinki:Kauppakamari.
- Parker, G. 1994. Tiimipelaajat tiimityössä. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, M. & Lähdesmäki, T. 2002. Hallitus, omistajan asialla, johdon tukena. Helsinki:WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M. 2003. Corporate governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki:WSOY.
- Juutinen, H., Stenström, Å. & Vuori, R. 2003. Tehokas omistajahallinto – Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja. Helsinki:Pellervo-Seura.
- Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Helsinki:Boardman.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osuuskunta. Helsinki:WSOY Pro.
- Peltola, A. 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Perhemediat.
- Pöyhönen, S. 2005. Osuuskunnan hallinto ja Osuuskuntalaki. 2. uud. p. Helsinki:Talentum.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Helsinki:Yrityskirjat.
- Ristikangas, V. & Junkkari L. 2011. Sukset ristissä. Helsinki:Kauppakamari.
- Siikarla, P J. 2006. Osakeyhtiölaki & käytäntö. Helsinki:Yrityskirjat.
- Suomela, E. 2010. Hallitus ja corporate governance. Helsinki:KHT-media.
- Tiihonen, T. 2007. Hallitus vai toimitusjohtaja –Työnjako ja vastuut. Espoo:Boardman.

**Lehtiartikkelit:**

Pennanen, R. 2010. Tuntematon hallitus. Viisas Raha 12-16.

**Lainsäädäntö:**

Laki liiketoimintakiellosta 13.12.1985/1059.

Osuuskuntalaki 14.6.2013/421

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

**Haastattelut:**

Haastattelu#1 4.3.2015

Haastattelu#2 23.3.2015

Haastattelu#3 5.5.2015

**Liite:**

Hyvä hallitus ja sen jäsen 10.2.2015



**Hyvä hallitus ja sen jäsen**  
10.2.2015 – Ari Jortikka

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

## Laissa määritetyt vaatimukset jäsenelle

- hallitus on pakollinen elin osakeyhtiössä ja osuuskunnassa

- Alaikäinen tai edunvalvonnassa oleva ei voi toimia jäsenenä
- Konkurssissa oleva ei voi toimia jäsenenä
- Liiketoimintakiellossa oleva ei voi olla jäsen
- Oikeushenkilö ei voi olla jäsen
- Vähintään yhdellä jäsenellä on oltava osoite Euroopan talousalueella (voidaan myöntää poikkeuslupa, osuuskunnassa toimitusjohtaja riittää)
- Päivätyy kirjallinen suostumus jäseneltä

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 



# Yhtiöjärjestys ja osuuskunnan säännöt


## Hallituksen jäsenten lukumäärään on otettava kantaa

- Osakeyhtiössä vähintään 1 , isoissa yhtiöissä vähintään 3.
- Osuuskunnassa 1 – 7 jäsentä.

## Yhtiön tai osuuskunnan itse määrittelemät vaatimukset

- Jäsenen ikärajapykälät
- Hallituksen jäsenen oltava myös osuuskunnan jäsen

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

# ”Laissa ei ole asetettu hallituksen jäsenille ammattitaito- tai pätevyys- vaatimuksia”

---

” Hallituksen jäsenyys velvoittaa aktiivisesti osallistumaan hallituksen toimintaan ja yhtiön asioiden hoitamiseen ja noudattamaan siinä kaikkea huolellisuutta.”

Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M. 2003.  
Corporate governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely.

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 


## Hallituksen tehtävät

- niiden tuomat vaatimukset jäsenelle

**Oikeudellisesti hallitus on yhtiön tärkein toimielin**

- Tulee järjestää yrityksen hallinto ja huolehtia yrityksen organisaatiosta. Turvata yhtiön toiminta kaikissa olosuhteissa.
- Ylintä johtamisvelvollisuutta ja vastuuta ei voi delegoida.
- Hallituksen on huolehdittava siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.
- Kaikki tehtävät, joita laissa tai yhtiöjärjestyksessä ei ole määrätty muille.


© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

## Jäsen ja ei-muodolliset tehtävät

- Seurata yrityksen ja toimialan tapahtumia.
- Hoitaa ja osallistuu yrityksen edustus- ja viestintätehtäviin.
- Pysyä saatavilla ja käyttää aikaa myös kokousajan ulkopuolella.
- Osallistua tarvittaessa valiokunta- ja toimikunta työhön.

© OP-Pohjola

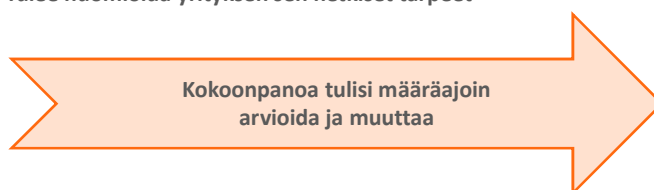
OP-Pohjola 

## Hallituksen kokoonpano

Pystyy johtamaan yritystä omistajien tarkoittamalla tavalla

Otaa huomioon yrityksen koon ja toimialan

Tulee huomioida yrityksen sen hetkiset tarpeet



© OP-Pohjola


OP-Pohjola 

## Hallituksen jäsenten lukumäärä

- Jäsenten lukumäärän tulisi olla vähintään neljä.  
Suuri vastuu edellyttää tietynlaista kollegiaalista kontrollia.

- Suuret kokoukset eivät mahdollista aitoa pohdintaa yrityksen johtamisesta tai vaikeista ongelmista.
- Suurissa ryhmissä valta keskittyy helposti ydinryhmälle.
- Suurissa hallituksissa henkilökohtainen vastuu ei toteudu.
  - Mitä useampia jäseniä sitä helpompi uskoa jonkun toisen syventyvän asiaan.

© OP-Pohjola


OP-Pohjola 

## Hallituksen jäsenten monipuolisuus

- Jäsenten tulee ymmärtää yrityksen tuotteiden  
ja palveluiden käyttäjien tarpeita

- Hallituksen jäsenenä on molempia sukupuolia.
- Jäsenten ikäjakauma
  - Riittävä kokemus
  - Asiakaskohderyhmien ikäjakauma
- Monipuolisemmalla ryhmällä on paremmat edellytykset toimia pitkäjänteisesti ja eettisesti.
  - Yhteiskunnallinen, sosiaalinen, humanistinen ja filosofinen osaaminen

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

## Hallituksen jäsen – hyödylliset taidot ja osaaminen

Yritystoiminnan tunteminen tulee olla sillä tasolla, että pystyy tasaväkiseen keskusteluun toimitusjohtajan kanssa.

- Merkittävien päätösesitysten käsittely ja kyseenalaistaminen tulee tapahtua vahvoin asia-argumentein.

Liiketoiminta-alueen yksityiskohtien hallinta ei ole välttämätöntä kaikille jäsenille.

Hyvän kirjanpidon ja laskentatoimen perusteet.

- Hallitukselle annetut raportit perustuvat laskentatoimeen, jokaisen jäsenen on ymmärrettävä mitä numeroiden taakse kätkeytyy.

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

## Hallituksen jäsen - palvelutehtävät

### Hallituksen jäsenen osaamisprofiili

- Täydentää muun hallituksen ja toimivan johdon osaamista.
- Vastaa yrityksen määrättyyn osaamistarpeeseen.
  - markkinointi, tuotantotalous, logistiikka, juridiikka, rahoitus, henkilöstöhallinto, fuusio, yrityskaupat tai kansainvälistyminen

### Verkostoituminen

- Toivotaan jäsenen avaavan tai tuovan yhteyksiä tärkeisiin sidosryhmiin tai keskeisiin organisaatioihin.
- Luo siltoja erilaisen kulttuurin tai yrityskulttuurin ja yrityksen välille.

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

## Hallituksen jäsenen riippumattomuus

Hallitukseen valitun henkilön tulee hallituksessa toimia vain yrityksen etuja ajatellen.

- Jäsen on toimissaan riippumaton valinnan tehneestä omistajasta.
- Hallituksen jäsen edustaa aina kaikkia omistajia, ei vain yhtä omistajaryhmää.
- Ei taloudellista kytköstä asiakkaaseen, yhteistyökumppaniin, yritykseen itseensä.
- Yksittäisellä jäsenellä tulee olla rohkeutta esittää oma mielipiteensä vaikka se olisi hallituksen enemmistöstä poikkeava. Vaikka jäsen olisi väärässä, mielipide tulee tuoda julkii, jotta se voidaan testata hallituksen kokouksessa.

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

# Hallituksen työskentelyn kehittäminen


## Uuden jäsenen perehdyttäminen ja kouluttaminen

- Jäsenen vastuu ja päätösten teko alkaa välittömästi kun valittu
  - Myös ulkopuolisen koulutusresurssin käytöstä hyviä kokemuksia

## Hallituksen itsearviointi

- Hallituksen toiminta kollektiivina omassa tehtävässään
  - Löytää mahdolliset ongelmakohdat ja tarttua niihin
- Jäsenten henkilökohtainen arviointi
  - Kannustaa jäseniä aktivoitumaan
  - Tarvittaessa vaihdetaan jäseniä

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 


# Erilaiset hallitustyypit

## - vaikutus yrityksen menestykseen

Vallanjakautuminen toimitusjohtajan ja hallituksen kesken.

Pierce & Zahra (1991) tutkivat erilaisten hallitustyypien korrelaatiota yrityksen taloudelliseen menestykseen


© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

## Erilaiset hallitustyypit



© OP-Pohjola


OP-Pohjola 

## Hallitus – Strategian luominen ja toteuttaminen

Varmistaa yrityksen lyhyen ja pitkän tähtäyksen päämäärät ja toimintapolitiikat niiden saavuttamiseksi selkeästi.

- Varmistaa, että yhtiöllä on toiminnan tarkoitukseen ja päämääriin sitoutunut johto.
- Edellyttää kykyä ennakoida asioita.
  - Tietoa toimialan kehittämisestä ja kilpailutilanteesta
- Tavoitteiden asettaminen
- Säännöllinen seuranta

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

# Hallitus – Strategian luominen ja toteuttaminen

## 1 Päämäärät/tavoitteet

- Hallituksen vahvistamat

## 2 Strategiset oletukset

- Kilpailuympäristö
- Yrityksen asema

## 3 Strategiset vaihtoehdot

- Perustelut
- Riskit
- Sisältö
- Resurssit

## 4 Päätösehdotus

- Toteutetaan
- Palautetaan valmisteluun



**Toteutusohjelma**

- *Sitoutuminen*
- *Aikataulu*
- *Välitavoitteet*
- *Raportointi*

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 

## Hallitus on tiimi



- Taidot täydentävät toisiaan
- Yhteinen päämäärä ja tavoitteet
- Yhteisvastuu tuloksista
- Avoin vuorovaikutus
- Jäsenten vahvuudet käyttöön
- Kokonaisuus on suurempi kuin osien summa

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 



## Hyvä tiimi tarvitsee erilaisia jäseniä



### Myötävaikuttaja > tehtävä

*Vastuuntuntoinen, asiantunteva, luotettava, pätevä ja järjestelmällinen*



### Innostaja > tavoite

*Eteenpäin katsova, tavoitesuuntautunut, mukautuva, joustava ja kekseliäs*



### Sovittelija > prosessi

*Kannustava, huomaavainen, välitön, innokas ja tahdikas*




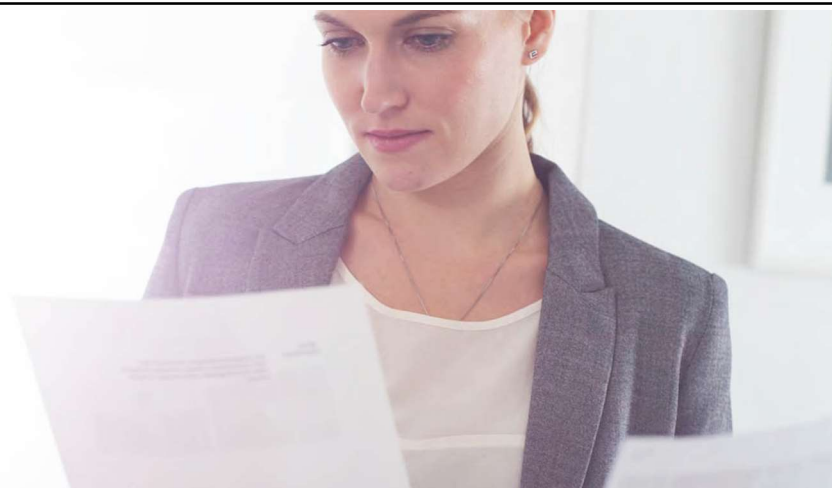
### Kyseenalaistaja > kysymys

*Rehellinen, suorasukainen, eettinen, periaatteellinen ja rohkea*

© OP-Pohjola

Parker, G. Tiimipelaajat tiimityössä

OP-Pohjola 



Keskustelua? Kommentteja?

Kiitos

© OP-Pohjola

OP-Pohjola 