

Samuli Hast

## **Hallitustyön tehostaminen**

case RMK Vehicle Corporation Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

LITA17C Tradenomi, liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Samuli Hast

Työn nimi: Hallitustyön tehostaminen: case RMK Vehicle Corporation Oy

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 37

Liitteiden lukumäärä: 7

---

Osakeyhtiöiden hallituksilla on monenlaisia toimintatapoja. Monet niistä eivät tee systemaattista kehitystyötä hallitustyössään. Suomessa pk-yrityksistä vuonna 2019 vajaat 40% ei tehnyt hallitustyön arviointia tai ollut edes harkinnut sitä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota kohdeyritykselle työkalut hallitustyöskentelyn tueksi, jotta hallitustyössä olisi selkeämpi struktuuri. Näin varmistuttaisiin hallituksen kokonaisvaltaisesta työskentelystä. Opinnäytetyön tutkimuskysymys tarkastelee hallituksen toimintaa. Tutkimuskysymyksenä on, mitkä ovat uuden tai pienen yrityksen hallituksen toimintaa tukevia työkaluja.

RMK Vehicle Corporation Oy on suomalainen startup-yritys, joka kehittää ensimmäistä sähkömoottoripyöräänsä tuotemerkillä Verge motorcycles. Startup-yritys on aloittanut hallitustyön heti yritystoiminnan alkaessa. Hallitukseen on otettu mukaan väkeä yrityksen ulkopuolelta monenlaisilta osaamisaloilta.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa selvitettiin, mitkä ovat hallituksen tehtävät ja vastuut ja mitä toiminnassa on mahdollista kehittää. Kohdeyrityksessä on luotu jo hyvä pohja hallitustyölle. Hallitus koostuu ihmisistä, jotka eivät ole mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Hallitus tekee normaalit sille kuuluvat tehtävät ja vastaa startup-yrityksessä jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Hektisessä vaiheessa olevan yrityksen hallituksella on riski unohtaa käydä läpi yrityksen asioita kokonaisvaltaisesti erilaisten tilanteiden ollessa jatkuvasti esillä tai käsittelyssä.

Työkaluiksi määrittyivät lopulta seitsemän erilaista työkalua, jotka valittiin hallituksen ja samalla koko yrityksen kokonaisvaltaisen kuvan ylläpitämiseksi, sekä matalalla käyttöönottokynnyksellä. Nämä työkalut tukevat hallituksen toimintaa varmistaen, että hallituksella on olemassa selkeä käsitys yrityksen tilanteesta eri osa-alueilla. Työkalujen avulla voidaan varmistaa, että yritys toimii oikein ja sen strategiset päätökset ovat informoituja.

Avainsanat: Osakeyhtiön hallitus, hallitustyöskentely

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Samuli Hast

Title of thesis: Towards more efficient board work: case RMK Vehicle Corporation Oy

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2020                      Number of pages: 37      Number of appendices: 7

---

Boards of limited companies have a wide range of practices, and many of them do not systematically develop their board work. In 2019, less than 40 percent of SMEs in Finland did not evaluate the work of their boards or had not even considered it.

The aim of the thesis was to create tools for the target company to support the work of its board, in order to clarify its structure and to ensure the comprehensive work of the board. The research question of the thesis examines the activities of the board. The research question is what tools can be used to support the operations of the board of a new or small company.

RMK Vehicle Corporation Oy is a Finnish startup company that is developing its first electric motorcycle under the brand Verge motorcycles. The startup started board work as soon as the operations began, and the board includes people from outside the company with a wide range of expertise.

At the beginning of the thesis, the tasks and responsibilities of the board were defined, and what could be developed. The target company already has a good base for board work. The board consists of people not participating in the company's operational work. The board performs the normal tasks assigned to it and responds to the ever-changing situations arising at the startup company. The board of the company at a hectic phase runs the risk of forgetting to go through all the current issues of the company as a whole, while various fast-paced situations are constantly present or under consideration.

In the end, seven different tools were chosen. The tools were selected to help the board keep a general view of the company. The tools support the board's work by ensuring that the board has a clear understanding of the company's situation in its various areas. The tools can be used to ensure that the company is operating properly and that its strategic decisions are informed.

Keywords: company board, board work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo .....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 OSAKEYHTIÖN HALLITUS.....	9
2.1 Osakeyhtiö.....	9
2.2 Hallituksen tehtävät ja vastuut .....	10
2.3 Hallituksen merkitys .....	12
3 HALLITUKSEN TYÖKALUT .....	14
3.1 Vuosikello.....	14
3.2 Hallitusraportti .....	16
3.3 Hallituksen riskienhallinta.....	16
3.4 Osavuosisraportti.....	18
3.5 Hallitustyön arviointi.....	18
3.6 Toimitusjohtajan työn arviointi.....	19
3.7 Yrityksen kuntokortti.....	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	22
4.1 Tutkimusmetodi.....	22
4.2 Tutkimusprosessi .....	23
4.3 Tutkimustulokset .....	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
6 LÄHTEET.....	29
LIITTEET .....	31
LIITE 1. Vuosikello .....	32
LIITE 2. Hallitusraportti.....	33
LIITE 3. Hallituksen riskienhallinta .....	34
LIITE 4. Osavuosisraportti .....	35

LIITE 5. Hallitustyön arviointi.....	36
LIITE 6. Toimitusjohtajan työn arviointi .....	37
LIITE 7. Yrityksen kuntokortti .....	38

**Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Keskuskauppakamarin pk-yritysten hallitusbarometri.....	13
Kuvio 2. Vuosikello esimerkki yleisellä tasolla .....	15

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Operatiivinen toiminta</b>	Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan yrityksen päivittäistä sekä suorittavaa toimintaa.
<b>KPI</b>	KPI = Key Performance Indicators. Suorituskyvyn mittarit tai KPI ovat yritysten itse määrittelemiä tunnuslukuja, joilla seurataan esimerkiksi liiketoiminnan, myynnin tai markkinoinnin kannattavuutta.
<b>PK-yritys</b>	PK-yritys on nimitys, jota käytetään pienistä ja keskisuurista yrityksistä.
<b>Startup-yritys</b>	Startup-yritys on yleensä nuori, korkeintaan muutaman vuoden ikäinen innovatiivisiin ideoihin perustuva yritys, joka kehittää ensimmäistä tuotettaan, eikä vielä tuota voittoa. Nuoruuden lisäksi startup-yrityksen luonteeseen kuuluu nopean kasvun tavoittelemisen.
<b>Pörssi-yhtiö</b>	Pörssi-yhtiö tarkoittaa yhtiötä, jonka osakkeilla käydään julkista kauppaa. Pörssi-yhtiön yksi tai useampi osakesarja on noteerattu jonkin arvopaperipörssin pörssilistalla.

## 1 JOHDANTO

Osakeyhtiöiden hallitustyöskentelyssä on laajaa hajontaa. Monissa pienissä yrityksissä hallitustyöskentelyssä tehdään vain pakolliset siihen kuuluvat tehtävät. Suurissa yrityksissä hallituksessa saattaa olla jäseniä useista eri maista ja mukana voi olla myös erilaisilla taustoilla olevia yritysjohtajia. Hallitustyön tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa yritykselle sekä pitkän aikavälin rahallista lisäarvoa osakkeenomistajille. Monessa pienessä yrityksessä hallitus koostuu yrityksen omistajista, jotka työskentelevät yrityksessä. Tässä tapauksessa hallitustyön lisäarvoa ei ole helppo nähdä tai luoda. Suomen pk-yrityksille teetetyin kyselyn mukaan vuonna 2019 hieman yli 40 prosentilla yrityksistä oli vähintään yksi yrityksen ulkopuolinen hallituksen jäsen. Saman kyselyn perusteella vajaa 40 prosenttia yrityksistä ei tee hallitustyön arviointia tai edes harkitse sitä. (Kauppakamari 2019.)

Osakeyhtiö on Suomen yleisin yritysmuoto. Osakeyhtiön omistus jakaantuu osakkeiden mukaan. Siksi osakeyhtiö sopii erityisesti useamman omistajan yritysmuodoksi. Osakeyhtiö voi olla yksityinen (oy), mikä tarkoittaa, että osakkeita ei ole avoimesti myynnissä. Osakeyhtiö voi olla myös julkinen (oyj), jolloin kuka tahansa voi ostaa osakkeita. Osakeyhtiö on erillinen oikeushenkilö. Osakeyhtiö voi tehdä itse sopimuksia, olla velkaa ja omistaa asioita. Osakeyhtiön vastuista ja velvoitteista, kuten veloista, vastaavat osakkeenomistajat sijoittamallaan pääomalla. (Holopainen 2018, 20–33.)

Hallitus on osakeyhtiössä pakollinen toimielin, jonka toiminta pohjautuu osakeyhtiölakiin. Osakeyhtiölakiin (L 21.7.2006/624) on kirjattu, että hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja yhtiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksella on yleistoimivalta yrityksessä. Tämä tarkoittaa, että sille kuuluvat kaikki tehtävät, joita ei ole erikseen osakeyhtiölaissa tai yhtiöjärjestyksessä kirjattu toiselle yhtiön toimielimelle esim. hallintoneuvostolle, yhtiökokoukselle tai toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja vastaa hallitukselle. Jos toimitusjohtajaa ei ole, hallitus vastaa toimitusjohtajan tehtävistä.

RMK Vehicle Corporation Oy on suomalainen startup-yritys, joka on kehittänyt sähkömoottoripyörää vuodesta 2018 lähtien. Yrityksen alle on syntynyt tuotemerkki Verge motorcycles. Ensimmäisen tuotantoon tulevan moottoripyörän malli TS on



suunnattu premium-tuoteryhmään ja sen innovaatio perustuu takavanteeseen sijoitettuun moottoriin, joka vähentää liikkuvien osien tarvetta verrattuna muihin markkinoilla oleviin sähkömoottoripyöriin. Yrityksen on tarkoitus aloittaa oma tuotanto kehittämälleen moottoripyörälle. Tarkoituksena on hoitaa myynti kuluttajille suoraan verkkokaupassa ilman ulkopuolisia maahantuojia. Yritys on pyritty alusta lähtien luomaan kansainväliseksi. Yrityksen markkinointi on kohdennettu pääasiassa muualle kuin Suomeen.

Yritys on malliesimerkki startup-yrityksestä. Yritys on nuori. Innovatiivisen tuotteen lisäksi strategia omasta myynnistä suoraan asiakkaalle mahdollistaa maahantuojien poisjättämisen ja tuo näin asiakaskokemuksen suoraan valmistavalle yritykselle. Ensimmäisenä aluevaltauksena on tarkoituksena viedä moottoripyöriä Euroopan alueelle. Myynnin kasvuennuste näyttää jyrkältä.

Hallitus on keskeisessä roolissa yrityksen päätöksenteossa. Tätä päätöksentekoa edesauttamaan tässä opinnäytetyössä luodaan RMK Vehicle Corporation Oy:n hallitukselle työkalut yrityksen tilan arviointiin. Vuonna 2018 perustettu yritys on vielä nuori. Startup-yrityksenä se on koko ajan muuttuva ympäristö, jossa hallituksen päätösten pitkäjänteisyys ei ole samaa tasoa kuin pitkän linjan organisaatiolla.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys tarkastelee hallituksen toimintaa. Tutkimuskysymyksenä on, mitkä ovat uuden tai pienen yrityksen hallituksen toimintaa tukevia työkaluja. Opinnäytetyön tuloksena kootaan yhteen toimivan hallituksen näkökulmasta työkaluja, jotka auttavat hallitusta pitämään perusrakenteen toiminnassaan kasassa. Näin varmistetaan myös reagoiminen startup-yrityksen vaatimiin nopeasti muuttuviin tilanteisiin.

## 2 OSAKEYHTIÖN HALLITUS

### 2.1 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on yleisin Suomessa käytettävä yhtiömuoto. Osakeyhtiö on niin sanottu pääomayhtiö, jossa osakkeenomistajat ovat vastuussa osakeyhtiön velvoitteista ainoastaan sijoittamansa pääoman osalta. (Yrittäjät 2019.)

Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö erillään osakkeenomistajista. Tämä oikeushenkilö luodaan osakeyhtiön rekisteröimisellä. Osakeyhtiön velkoja ei peritä osakkeenomistajilta henkilökohtaisesti, mikä tässä yhtiömuodossa luo turvaa osakkeenomistajille. Yhtiöjärjestys voi kuitenkin määrätä osakkeenomistajan maksamaan maksuja yhtiölle. (Erma, Rasila & Virtanen 2017, 12.)

Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) uudistettiin vuonna 2006. Sen keskeisiä periaatteita ovat osakkeenomistajan rajoitettu vastuu ja yhdenvertaisuus, enemmistöperiaate, johdon huolellisuusvelvoite, osakkeen luovutettavuus sekä yhtiön pääoman pysyvyys. (Yrittäjät 2019.)

Osakeyhtiön voi perustaa yhden ihmisen yritykseksi. Tämä onnistuu, jos hallituksen varajäsenenä on toinen henkilö. Yleisesti osakeyhtiö soveltuu useamman omistajan yritysmuodoksi. Osakeyhtiössä ylin päätösvalta on yhtiökokouksella. Osakeyhtiössä voidaan valita toimitusjohtaja päivittäisten asioiden hoitamiseen. Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) antaa osakkeenomistajille mahdollisuuden päättää yhtiökokoukselle kuuluvista asioista ilman erillistä yhtiökokousta, jos osakkeenomistajat ovat yksimielisiä asiasta. Osakeyhtiön olemassaoloon ei vaikuta osakkaiden vaihtuminen. Osakeyhtiön osakkeenomistaja voi rajoituksetta myydä osakkeet, jos yhtiöjärjestyksessä ei erikseen rajoiteta tätä. Osakeyhtiö voi myös antaa uusia osakkeita tai hallussaan olevia omia osakkeitaan osakeantiin joko maksua vastaan tai maksutta. (Holopainen 2018, 20–22.)

## 2.2 Hallituksen tehtävät ja vastuut

Hallitus on osakeyhtiön ainoa pakollinen toimielin. Hallitukseen täytyy kuulua yhdestä viiteen jäsentä. Jos hallituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä, hallituksessa on oltava vähintään yksi varajäsen. Hallituksen jäsenenä ei voi toimia alaikäinen, oikeushenkilö tai sellainen henkilö, joka on liiketoimintakiellossa tai konkurssissa. Jäsenenä ei myöskään voi toimia henkilö, jonka toimintakelpoisuutta on rajoitettu tai, jolle on määrätty edunvalvoja. Hallituksen jäsenen toimikausi yksityisessä osakeyhtiössä jatkuu toistaiseksi, jos tätä ei ole toisin yhtiöjärjestyksessä määrätty tai päätetty uutta jäsentä valittaessa. (Holopainen 2018, 29–30.)

Hallituksella on yleistoimivalta. Yleistoimivalta tarkoittaa osakeyhtiölain mukaisesti velvollisuutta huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (Erma ym. 2017, 41). Yleistoimivallan piiriin eivät kuulu osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen määrittelemät päätökset, jotka kuuluvat yhtiökokouksen tai hallituneuvoston päätettäväksi. Tällaisia päätöksiä on esimerkiksi osakepääomaan liittyvät päätökset. Osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) mukaan hallituksen tehtävänä luoda voittoa osakkeenomistajille pitkällä aikavälillä, ellei yhtiöjärjestyksessä ole tätä toisin määrätty. Hallitus ei kuitenkaan saa tehdä päätöksiä tai aloittaa sellaisia toimia, joista voisi olla yksittäisille osakkaille enemmän hyötyä kuin toisille. Osakeyhtiölaissa onkin määritelty yhdenvertaisuusperiaate osakkeenomistajille. Hallituksen on määritettävä omistajastrategia, jossa on määritelty omistajien tahto yritykseltä. Tahto voi olla esimerkiksi kasvua, listautumista, arvonnousua tai tasaista osinkotuottoa.

Yrityksiä on monenlaisia. Yritykset eroavat toisistaan muun muassa liiketoiminnaltaan, kehitysvaiheiltaan ja omistukseltaan. Myös hallitukset ja hallituksen roolit saattavat olla hyvin erilaisia. Esimerkiksi pörssiyhtiön kehykset hallitustyölle ovat selkeät. Hallitustyötä määrittävät osakeyhtiölain (L 21.7.2006/624) lisäksi arvopaperimarkkinalaki (L 14.12.2012/746) sekä Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallinnointikoodi. Hallituksilla on kuitenkin myös jotain yhteistä. Kaikkia yrityksen hallituksia yhdistää vastuu yrityksen jatkuvasta menestyksestä. (Eloranta 2018, 17.)

Erman ym. (2017, 41) mukaan hallituksen vastuulla ovat päätökset, jotka ylittävät toimitusjohtajan valtuudet. Jos hallituksen valtuudet eivät riitä päätöksen tekemiseen, hallitus kutsuu ylimääräisen yhtiökokouksen koolle päättämään asiasta. Hallituksen on valvottava toimitusjohtajan työtä, mutta myös tuettava sitä. Hallitus tukee toimitusjohtajan työtä osallistumalla pitkän tähtäimen toimintojen suunnitteluun ja tuomalla tarvittaessa omaa osaamistaan erilaisten suunnitelmien luomiseen. Välttämättä hallitus ei pysty tai osaa osallistua operatiiviseen toimintaan yhtiössä, mutta toisaalta se ei kuulukaan hallituksen toimenkuvaan. Lisäksi hallitus toimii toimitusjohtajan esimiehenä, minkä vuoksi hallituksen kokous olisi suositeltavaa pitää ainakin kerran vuodessa. Toimitusjohtaja ei osallistu hallituksen kokoukseen joko ollenkaan tai hän osallistuu siihen osittain. (Erma ym. 2017, 41.)

Yrityksen menestyminen on suurimmaksi osaksi hallituksen ja johdon käsissä. Hallituksen velvollisuus on pitää huolta yrityksen edusta ja tukea yrityksen arvon kasvua. Tämän suorittamiseksi hallituksen tehtävänä on valvoa ylimmän johdon toimintaa. Valvonnan lisäksi hallituksen on osallistuttava aktiivisesti sekä yrityksen strategiseen työhön että yrityksen lisäarvon kasvattamiseen. (Bergqvist ym. 2007, 63.)

Hallitus huolehtii, että yhtiö toimii lakien ja yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Sisäisen valvonnan tulee olla hyvin organisoitua, jotta hallitus voi huolehtia tehtävistään. Hallituksen on valvottava ja hallittava riskejä. Riskiryhmiä on esimerkiksi ulkoiset ja sisäiset riskit, operatiiviset ja strategiset riskit, tietoiset ja tiedostamattomat riskit sekä välilliset ja välittömät riskit. Riskejä voidaan jakaa vielä pienempiin osuuksiin yhtiön tarpeesta riippuen. Riskien hallinta alkaa erilaisten riskilajien tunnistamisesta ja syventyy sitten yksittäisten riskien tunnistamiseen. Hallituksen on otettava kantaa siihen, miten riskejä minimoidaan. Hallituksen on otettava kantaa myös siihen, mitkä ovat hyväksyttäviä riskejä toiminnassa, sillä ilman riskejä ei voida tehdä mitään. (Erma ym. 2017, 51.)

Haapasen ym. (2002, 135) mukaan strateginen kyseenalaistaminen on myös yksi hallituksen tehtävistä. Sen kohteena on tulosvalvonta. Tulosvalvonnassa toteutuneen tuloksen perusteella arvioidaan onnistumista ja strategian oikeellisuutta. Toisena tärkeänä osa-alueena on kilpailustrategian kyseenalaistaminen. Kilpailustrategian käsittely vaatii hallituksen jäseniltä hyvää ymmärrystä toimialan logiikasta.

Hallituksen on myös pystyttävä ennakoimaan toimialan muutoksia muun muassa kansantalouden ja läheisten toimialojen trendien kautta. (Haapanen ym., 135.)

Hallituksen toiminnassa voidaan nähdä kaksi perustehtävää. Nämä kaksi perustehtävää ovat valvontatehtävät ja strateginen ohjaus (Erma ym. 2017, 53). Hallituksen on vähäisessä määrin katsottava taakseen menneisyyteen. Pääsääntöisesti hallituksen on kuitenkin pidettävä katse tulevaisuudessa, siinä, onko näköpiirissä muutoksia, jotka tuovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai riskejä, joihin on hallituksen toiminnassa varauduttava.

### **2.3 Hallituksen merkitys**

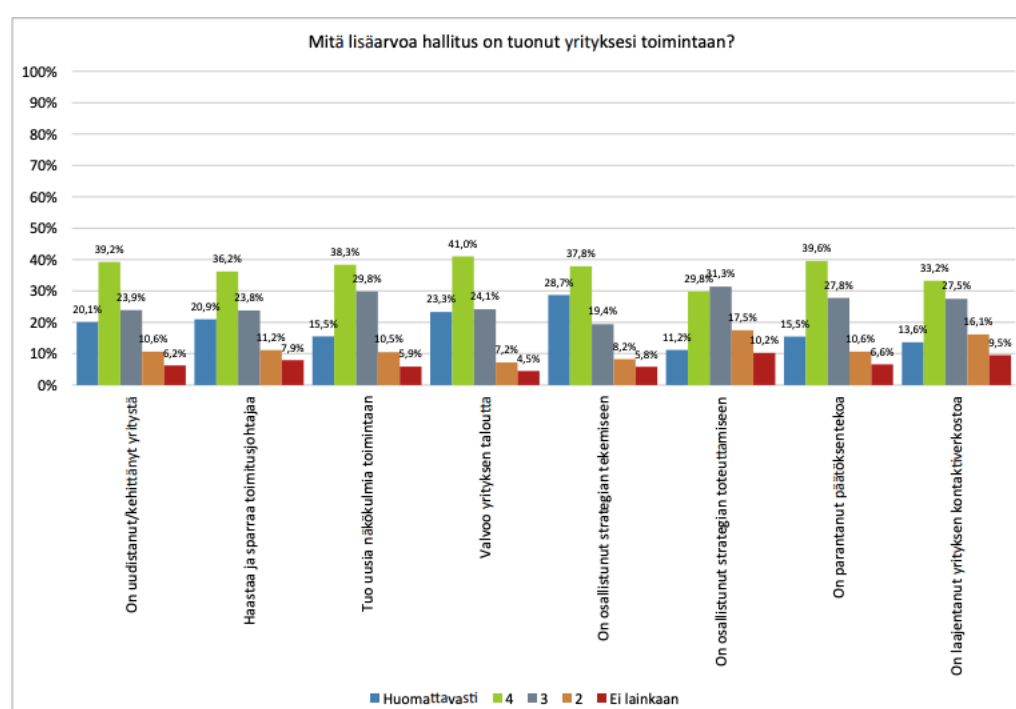
Hallitukselta vaaditaan monia lakisääteisiä paperitöitä. Monissa yrityksissä näiden paperitöiden hoitaminen saattaa jäädä hallituksella ainoaksi toimeksi. Nybergh [viitattu 6.5.2020] toteaa artikkelissaan, että hyvä hallitus tekee enemmän ja edistää yritystä monin tavoin. Hyvän hallituksen avulla yritys voi välttyä monilta ongelmilta, ja säästää sekä aikaa että rahaa. Hyvä hallitus auttaa yritystä kasvamaan. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet voivat nähdä riskejä tai mahdollisuuksia, joita yrityksen sisällä ei huomata. Hallitus auttaa priorisoimaan yrityksen asioita, jos hallitus ei ole mukana operatiivisessa toiminnassa. Se auttaa myös toimitusjohtajaa tarkastelemaan valintoja pidemmällä tähtäimellä. Nybergh [viitattu 6.5.2020] mukaan ulkopuolelta on helpompi katsoa asioiden todellista mittakaavaa.

Toimiva hallitus jakaa vastuun päätöksistä toimitusjohtajan kanssa. Lainema (2006, 178) korostaa, että epävarmoissa tilanteissa on tärkeää saada ajatuksia eri näkökulmista. Hallitus laajentaa ja mahdollisuuksien mukaan syventää tätä näkökulmaa. Hallituksen tarjoama laajempi näkemys vähentää virheiden todennäköisyyttä ja lisää samalla toimitusjohtajan menestymisen todennäköisyyttä.

Nyberghin [viitattu 6.5.2020] mukaan hyvät hallituksen jäsenet antavat hyviä neuvoja pyytämättä. Myös silloin, kun perustajat omistavat edelleen koko yrityksen, voi hallitus antaa toiminnalle rakennetta ja auttaa asettamaan deadlineja. Hallitus valvoo strategisia päämääriä ja auttaa asettamaan tärkeimmät KPI-arvot yritykselle.

Sopivilla hallituksen jäsenillä on arvokkaita verkostoja erilaisiin resursseihin ja sijoittajiin. Hallituksen jäsenet tuntevat yrityksen liiketoiminnan läheisesti, jolloin heidän mielipiteensä välittyy myös näille verkostoille. Nyberghin [viitattu 6.5.2020] mukaan hyvä hallitus auttaa määrittelemään strategian, antaa sille rakenteen ja käy sen läpi tarkastellen, mitä oletuksia on tehty ja miksi. Hyvä hallitus ja erityisesti hallituksen puheenjohtaja sparraavat toimitusjohtajaa.

Vuonna 2019 Pk-yritysten hallitusbarometriin (Kauppakamari 2019) vastanneiden mukaan (kuvio 1) hallitus on tuonut eniten lisäarvoa strategian tekemisessä ja toiseksi eniten lisäarvoa yrityksen talouden valvonnassa.



Kuvio 1. Keskuskauppakamarin pk-yritysten hallitusbarometri (Kauppakamari 2019).

Hyvän hallituksen merkitys näkyy keskuskauppakamarin pk-hallitusbarometrin vastauksissa. Vastausten mukaan monet hallituksen jäsenet eivät riittävästi sparraa toimitusjohtajaa. Kolmannes vastaajista tuo esiin, etteivät kaikki hallituksen jäsenet osallistu riittävästi hallitustyöhön tai panosta siihen riittävästi. (Kauppakamari 2019.)

### 3 HALLITUKSEN TYÖKALUT

Tässä kappaleessa tuodaan esiin kasvuyritykselle soveltuvia hallituksen työkaluja. Hallitukselle on olemassa monenlaisia työkaluja, mutta niiden käyttäminen ei ole pakollista. Osakeyhtiölaki (L 21.7.2006/624) ei myöskään velvoita työkalujen käyttämistä toiminnassa. Osa kappaleen työkaluista on suppeampia versioita pörssiyrityksiltä vaadittavista raporteista. Vaikka raporttien käyttäminen ei ole osakeyhtiölle pakollista ennen listautumista, on niistä hyötyä niin toiminnan arvioimisessa, hallitustyön tehostamisessa kuin hallitustyön struktuurin rakentamisessa.

Työkalujen käyttäminen auttaa osakeyhtiötä varmistamaan päätehtävän toteutumisen, voiton tuottamisen osakkeenomistajille pitkällä aikavälillä. Voiton tuotto perustuu yhtiön kehittämiseen ja kehittymiseen. Tämä taustalla on onnistunut hallitustyöskentely. Hallitustyön onnistumista voidaan mitata osakeyhtiön tuloksella. Hallituksen työkalujen avulla voidaan varmistaa, että hallitustyö onnistuu ja kehittyy sen kaikilla osa-alueilla.

Hallituksen työkaluiksi valittiin kokonaisvaltaisesti kattavat työkalut hallituksen toiminnan ja tiedonkeruun tukemiseen. Rajaavina tavoitteina valinnassa oli löytää soveltuvat työkalut ilman raskaan byrokratian luomista tai työkuorman lisäämistä. Tavoitteena oli löytää työkalut, jotka tukevat startup-yritysten suurinta vahvuustekijää, niin sanottua ketteryyttä. Tavoitteena oli löytää tasapaino näiden tekijöiden välillä.

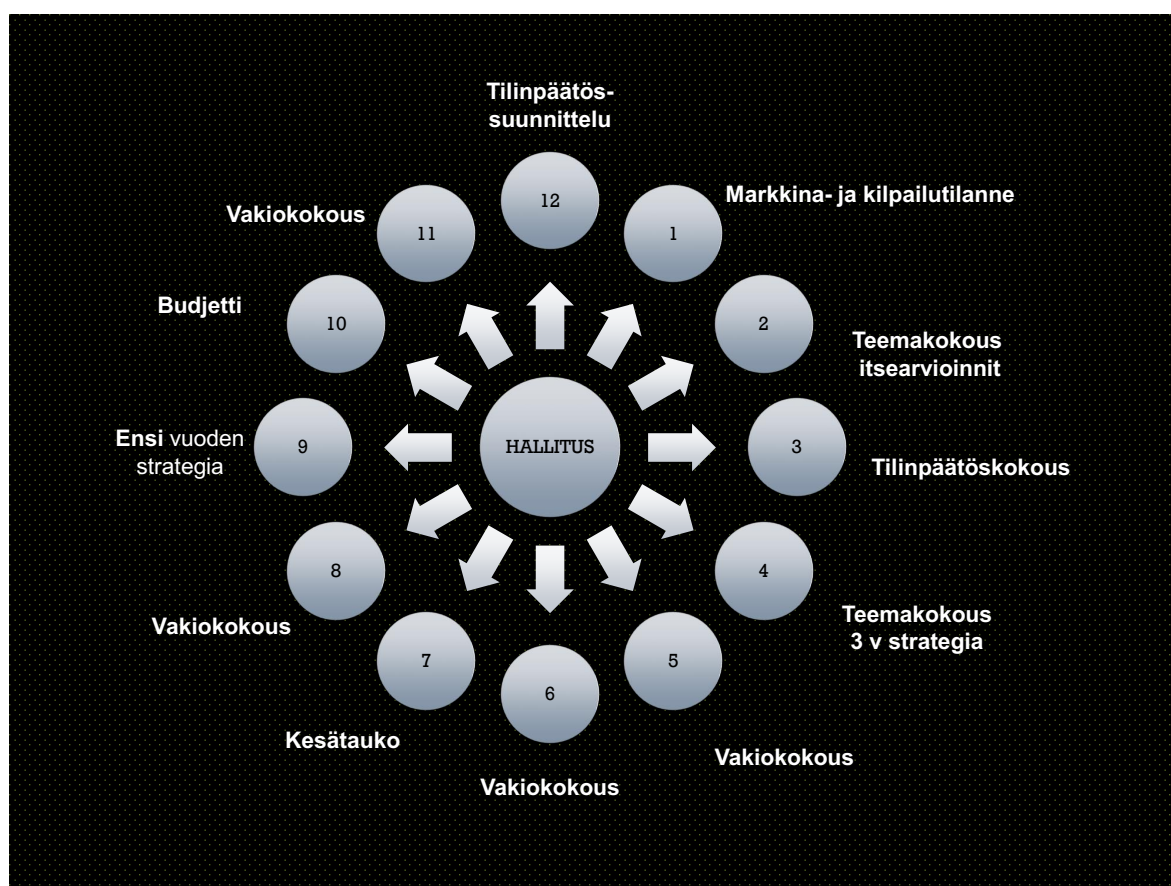
#### 3.1 Vuosikello

Vuosikello on johtamisen väline. Vuosikellon avulla tuodaan visuaaliseen muotoon aikataulu ja siihen liittyvä sisältö (Alhola & Lauslahti 2005, 62). Vuosikello on ajankäytön apuväline. Vuosikelloa voidaan pitää niin sanottuna vuosikalenterina tai vuosisyklinä, joka on havainnollistettu yhteen selkeään muotoon.

Monissa vakiintuneissa yhtiöissä hallitus käyttää paljon vuosikelloa. Vuosikelloon on määriteltä, mitä asioita hallituksen agendalla on missäkin kokouksessa. Näihin asioihin kuuluvat esimerkiksi budjetti, strategia, kilpailijat, yhtiössä meneillään olevat

projektit sekä markkinoiden kehitys. Vuosikello auttaa hallitusta myös kriisitilanteissa. Vuosikellosta löytyvät perustehtävät ja käsiteltävät asiat. Niiden tekeminen on jäsenneltyä. Hallitus voi keskittyä reagoimaan nopeasti täydellä teholla esimerkiksi kriisitilanteisiin tai muihin nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön tuomiin haasteisiin. (Kortela 2020.)

Hannula (2015c) toteaa artikkelissaan, että vuosikellon laatiminen hallitukselle lisää kokousten suunnitelmallisuutta ja tehostaa niitä. Vuosikelloon voidaan sisällyttää perustehtävien lisäksi myös mahdollisten valiokuntien tehtävät ja niihin liittyvien raporttien katselmoinnit. Vuosikello on tärkeä apuväline aikataulun hallinnassa. Vuosikellon avulla voidaan nähdä kokonaiskuva käsiteltävistä asioista sekä jaksottaa tärkeät asiat. Jaksottamisella voidaan Hannulan mukaan varmistaa, että jokaiselle tärkeälle asialle on riittävästi käsittelyaikaa kokouksessa.



Kuvio 2. Vuosikello esimerkki yleisellä tasolla (Kinnunen [viitattu 8.5.2020]).



### 3.2 Hallitusraportti

Karhun, Lindströmin ja Pajalan (2016, 76) mukaan pelkkä onni ei riitä yrityksen menestykseen. Menestyvän yrityksen taustalla ovat heidän mukaansa hallinnon ymmärrys ja paneutuminen toimintaansa ja toimialaansa. Menestyvä yritys käyttää aikaa strategian pohdintaan. Hallitusraportti on toimiva työkalu strategian arvioinnin pohjaksi.

Hallitusraportti on tiivis ja selkeä listaus tärkeistä mittareista, joita hallitus seuraa (Kokkonen 2018). Hallitusraportissa käydään läpi strategian tärkeät ajovoimat ja olettamukset, esimerkiksi toimialan kehitys, julkinen sääätely, makrokehitys ja kilpailun rakenne. Tämän osa-alueen avulla voidaan selvittää, ovatko strategian pohjana olevat olettamukset toteutumassa ja, onko strategia relevantti. Toisena osana hallitusraporttia ovat avaintavoitteet, välitavoitteet sekä kehitysraportointi. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi markkina-asema ja taloudellinen suorituskyky. Kolmantena osana ovat sisäiset suorituskykymittarit ja niiden kehitys. Ne kuvaavat muun muassa suhdetta voitettujen ja hävittyjen asiakkaiden välillä, asiakkaille tarjottavan lisäarvon kehitystä, kustannustehokkuutta, ydinosamisaalueita, ydinprosessien kehitystä sekä organisatorista oppimista (Kokkonen 2018).

Hallitusraportti auttaa hallituksen jäseniä ajattelemaan strategisesti sekä strategia-kriittisesti (Karhu ym. 2006, 77). Strateginen ajattelu helpottaa strategian kehittämistä ja auttaa huomioimaan siinä olevia virheitä ja riskejä. Karhu ym. toteavat (s. 77), että kriisiytyvän yrityksen taustalta löytyvät tavallisesti huono markkinatuntemus ja vääränlainen tai liian optimistinen strategia. Hallitusraportti tuo esiin olennaisia asioita ulkoisista tekijöistä sekä niiden muutoksista ja toteumista. Hallitusraportti tarkastelee myös sisäisiä onnistumisia ja epäonnistumisia sille asetetuissa tavoitteissa.

### 3.3 Hallituksen riskienhallinta

Kinnunen [viitattu 8.5.2020] toteaa artikkelissaan, että hallituksen on arvioitava yrityksen liiketoimintaa ja valittuun strategiaan liittyviä riskejä vähintään kerran vuo-

nessa. Riskienhallinta lähtee liikkeelle merkittävimpien riskien määrittelystä sekä arvioinnista, miten hyvin riskit on tunnistettu ja millaisiin toimenpiteisiin niiden hallitsemiseksi on ryhdytty. Riskienhallinnassa on verrattava, millaisia muutoksia yrityksen riskeissä ja riskienhallinnassa on tapahtunut edeltävään arviointiin verrattuna. (Kinnunen [viitattu 8.5.2020].)

Haapasen (2002, 231) mukaan riskienhallinta on hallitustyöskentelyssä osa yrityksen hyvää hallintaa. Riskit liiketoiminnalle ja yrityksen arvolle ovat erilaisia eri yrityksillä ja toimialoilla. Valmista yleispätevää riskienhallinnan mallia ei ole. Malli luodaan yritykselle yksilöidyn riskien kartoittamisen avulla. Haapanen (s. 231) huomauttaa, että riskien kartoittaminen kertaalleen ei riitä, vaan hallituksen on käytävä läpi riskit vähintään kerran vuodessa, jotta tilanne on ajan tasalla.

Kinnunen [viitattu 8.5.2020] toteaa artikkelissaan, että hallituksen on arvioitava riskienhallinnan järjestelmä ja löydettävä sen mahdolliset heikkoudet tai puutteet. Havaittujen heikkouksien tai puutteiden pohjalta on harkittava, millaisiin lisätoimenpiteisiin riskien hallitsemiseksi on ryhdyttävä esimerkiksi järjestelmäpuolella.

Bergqvistin ym. (2007, 173–175) mukaan hyvällä riskienhallinnalla voidaan saada aikaan kilpailuetua. Globaalissa taloudessa riskien ymmärtäminen ja niihin varautuminen auttavat huomioimaan uudet lait ja muutokset, joita globaalit markkinat tuovat mukanaan. Kilpailijat ja muutokset voivat tulla nopealla tahdilla. Bergqvist ym. (p. 173–175) toteavat, että oikeanlainen varautuminen näihin tilanteisiin mahdollistaa nopean reagoinnin ja luo kilpailuetua.

Hallituksen riskienhallintaa käsittelevässä kokouksessa toimitusjohtajalle annetaan tehtäväksi selvittää strategiaan ja avaintavoitteisiin liittyviä riskejä sekä käydä läpi yksittäiset riskit ja niiden vakavuus, seuraukset ja riskien todennäköisyys (Kinnunen [viitattu 8.5.2020]). Tämän jälkeen priorisoidaan havaitut riskit. Toimitusjohtajan tulee Kinnusen mukaan luoda raportti siitä, millaisia toimenpiteitä tai millainen järjestelmä riskien hallitsemiseksi on tehty. Raportissa tulee myös selvittää, miten muut yhteistyökumppanit tai tilintarkastajat osallistuvat riskien hallintaan ja arviointiin.

### 3.4 Osavuosisiraportti

Karhun ym. (2006, 71) mukaan yritystoiminta tarvitsee toimivaa talousjohtamista sekä talouden seuranta. Yrityksen päämäärät ohjaavat talousjohtamista. Päämääränä voi esimerkiksi olla kilpailuetu, jolla saavutetaan yrityksen varallisuus tai omistajien pitkän aikavälin varallisuus. Osavuosisiraportilla osakeyhtiön hallitus voi seurata keskeisimpiä talousjohtamisen mittareita ja saada väliaikatieta tavoitteiden toteutumisesta. (Karhu ym. 2006, 71.)

Osavuosisiraportti on suppeampi versio listayhtiöiltä vaadittavasta osavuosisikatsauksesta (Lounasmeri 2016). Osavuosisiraporttia ei ole määritelty samalla tavalla kuin osavuosisikatsausta. Osavuosisiraportti sisältää yleensä vain osan taulukoista, eikä siinä välttämättä ole kirjallista osaa ollenkaan. Osavuosisiraportista löytyvät yleensä tuloslaskelmat tilikauden alusta sekä koko tilikausi ja näistä erikseen taulukoituina toteutunut, ennuste ja budjetoitu osuus sekä näiden erot. Toisina taulukoina raportissa on TASE vastaavaa ja vastattavaa. Näissä on esillä tilikauden alkusaldo sekä saldo kauden lopussa. Raportista riippuen yrityksestä on esitetty myös tilauskanta halutulta ajanjaksolta sekä myyntisaamiset. Monilla yrityksillä on kuvattuna myös kassavirtaennuste ja tunnusluvut, kuten henkilöstö tai investoinnit osana raporttiaan.

Karhun ym. (2006, 72) mukaan hallituksen tehtävänä on taloudellisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä merkittävistä investoinneista päättäminen. Osavuosisiraportissa seurataan investointien tilannetta taloudellisesta näkökulmasta. Näin voidaan tehdä tuloksien perusteella päätöksiä investoinneista. Osavuosisiraportin avulla hallituksella on käsitys siitä, mihin suuntaan tilinpäätöstiedot ovat menossa. Ennakoivia liikkeitä voidaan tehdä tarvittaessa. Ennen kaikkea osavuosisiraportissa arvioidaan ennusteiden toteutumista (mp.).

### 3.5 Hallitustyön arviointi

Hallitustyön arvioinnin avulla voidaan kehittää hallituksen työtä ja hallituksen kokoonpanoa (Linnainmaa 2017). Arvioinnin avulla on mahdollista löytää puuttuvia

osaamisalueita ja arvioida hallituksen jäsenten työpanosta. Moni pk-yritys ei kuitenkaan tee hallitustyön arviointia.

Hallitustyön arvioinnilla voidaan nostaa esiin puutteita tai löytää ongelmia hallitustyöskentelyssä, mitä puheenjohtaja ei havaitse. Hallitustyön riskejä ovat ryhmäajattelu ja esimerkiksi se, että vahvasti ulospäin suuntautunut hallituskonkari vie päätökset tai keskustelut eteenpäin omalla mielipiteellään. Vaarana on myös klikkiytyminen hallituksen sisällä. Hallitustyön arvioinnilla voidaan käydä läpi kaikkien jäsenten kokemus keskustelujen moderoinnista sekä siitä, ovatko kaikki aidosti samoilla linjoilla yrityksen vallitsevasta tilanteesta. (Linnainmaa 2019.)

Hallitustyön arvioinnissa hallitus arvioidaan kollektiivisesti ja puheenjohtaja henkilökohtaisesti (Hannula 2015a). Arviointi on mahdollista toteuttaa sisäisesti, jolloin jokainen vastaa nimettömänä arviointikaavakkeeseen. Täytettyjen kaavakkeiden yhteenveto käsitellään hallituksen kokouksessa. Sisäisessä arvioinnissa on kuitenkin olemassa riski puheenjohtajan dominoivaan rooliin ja mahdollisuuteen, että puheenjohtajan rooli jää arvioimatta. Hallitustyön arvioinnissa voidaan käyttää apuna ulkopuolista konsulttia tai hallitustyön arviointeja tuottavaa yritystä. Hannula huomauttaa, että ulkopuolisen käyttäminen maksaa, mutta tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen arvioinnista, kun tulokset ovat objektiivisia.

### **3.6 Toimitusjohtajan työn arviointi**

Hannulan (2015b) mukaan hallitus on toimitusjohtajan esimies ja vastuu toimitusjohtajan työn arvioimisesta on hallituksella. Hannula toteaa, että arviointeja tulee tehdä säännöllisesti vähintään vuoden välein. Arvioinnin tulokset voivat vaikuttaa toimitusjohtajan palkkaan, insentiveihin tai toimenkuvaan, minkä vuoksi lisäarviointeja voidaan järjestää vuotuisten arviointien lisäksi esimerkiksi tilanteessa, jossa hallitus on tyytymätön tai erityisen tyytyväinen toimitusjohtajan työhön tai, kun strategiaa muutetaan. Hallitus päättää arvioinnin toteutustavasta ja käy arviointiin perustuen läpi, millainen palaute on ja miten se toimitusjohtajalle annetaan. Yleensä palautteen toimitusjohtajalle antaa puheenjohtaja kahden kesken.

Yleensä toimitusjohtaja on mukana hallituksen kokouksissa, joten toimitusjohtajan arviointia varten on ilmoitettava toimitusjohtajalle ennakkoon, ettei hän voi osallistua kokoukseen. Hannulan (2015b) mukaan on varmistettava, että toimitusjohtaja tietää, että kyse on normaalista hallituksen toiminnasta arvioinnin vuoksi. Arvioinnin ajankohta olisi hyvä löytyä hallituksen vuosikellosta.

Toimitusjohtajan työn arviointi on osittain sidoksissa yrityksen menestykseen ja arvioinnissa otetaan huomioon yrityksen menestymisen ennusteet ja kehitys. Karhu ym (2006, 57) toteavat, että monesti yritysjohtajat ovat parempia johtamaan asioita kuin ihmisiä, mikä ei nykyaikaisessa yritystoiminnassa välttämättä riitä, vaan ryhmäkeskeinen johtamistapa ja ihmissuhdetaidot ovat tärkeässä osassa. Johtajan tehtävä on motivoida ja innostaa oman esimerkin kautta.

### **3.7 Yrityksen kuntokortti**

Yrityksen kuntokortti kuvaa omistaja-arvoa. Monissa tilanteissa yrityksen omistaja-arvo määritellään talouden numeroiden perusteella. Näin saadaan omistajalle numeerinen arvo. Karhun ym. (2006,14) mukaan osakeyhtiön osakkeenomistajan pitäisi kysyä, miten yrityksellä menee niiden henkilöiden ja toimintojen osalta, jotka hallinnoivat hänen osuuttaan. Eli miten hallituksen jäsenet toimivat ja miten toimiva yritysjohto on.

Yrityksen kuntokortissa käydään läpi yrityksen tilannetta monipuolisesti. Kuntokortti on niin sanottu "check list", jolla käydään läpi johdon ja hallinnon toiminnot sekä vastualueet. Kuntokortissa ei avata asioita, vaan käydään läpi, ovatko asiat ajan tasalla ja kunnossa. Mikäli kehitettävää löytyy, kirjataan kehitystehtävät kuntokorttiin. Kuntokorttiin liitetään kehitystehtävistä vastaavat henkilöt tai tiimit, joille asetetaan aikataulu.

Kuntokortissa käsitellään omistajastrategia, hallituksen toiminta yleisesti, kuten kokoonpano ja hallituksen tutustuminen yhtiöön, hallitustyön rutiinit, kuten agenda ja tehtäväluettelo, johtamisjärjestelmät eri osa-alueilta, strategiatyöskentely sekä siihen liittyvät selvitykset, operatiivinen toiminta eri osa-alueineen, henkilöstö ja organisaatioasiat, kuten henkilöstöresurssit ja sisäinen tiedottaminen sekä viimeisenä

osa-alueena juridiikka ja sopimukset, jotka sisältävät lisenssit ja patentit, vakuutukset sekä yhteistyökumppaneiden kanssa tehdyt sopimukset ja niiden arkistoinnin.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusmetodi

Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodi on toiminnallinen opinnäytetyö. Toimintatutkimus on työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimus liittyy käytännön työelämään, sen ongelmiin ja niiden poistoon. Toimintatutkimus pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimus on hyvin lähellä kehittämistutkimusta. Se on osittain myös sekoitus muita tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksessa oleellista on toiminnan kehittäminen, tutkimus sekä toimijan eli tutkijan mukanaolo. Toimintatutkimuksissa voidaan nähdä erilaisia suuntauksia. Ne eivät mene yhden ja saman prosessin mukaisesti, vaan erilaisilla variaatioilla ja painotuksilla toteutettujen menetelmien rypäinä. (Kananen 2014, 14–15.)

Vilkan ja Airaksisen (2003, 57–63) mukaan toiminnalliseen opinnäytetyöhön on mahdollista yhdistää määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoja, jos tutkimuksen tueksi tarvitaan tilastollisesti ilmoitettavaa tai mitattavaa numeraalista tietoa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä aineiston tulee olla järjestelmällistä ja suunniteltua. Tavoitteena ei ole vastausten tai tulosten vertailukelpoisuus, vaan vastausten ja tulosten suuntaaminen tuotoksen sisältöön ja sen kehittämiseen.

Kanasen (2014, 15–16) mukaan toimintatutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena ovat ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset eroavat perinteisistä tutkimuksista. Tyypillisesti tutkimuskysymykset liittyvät johtamiseen ja esimiestyöhön. Perinteinen tutkimus ja sen tulokset yleensä toteavat asioita. Toimintatutkimuksessa luodaan jotain, mikä vaikuttaa tutkimuksen kohteeseen, kun taas perinteisessä tutkimuksessa tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön itse (Kananen, 15–16).

## 4.2 Tutkimusprosessi

Startup-yrityksessä hallituksen toiminta on lähempänä operatiivista työskentelyä kuin isommassa ja pidempään toimineessa yrityksessä. Tilanne elää ja hallituksen toimet muuttuvat tai ovat jatkuvasti muuttuvassa tilassa. Uuden yrityksen hallituksella on paljon työtä. Tällöin struktuurin rakentaminen ja hallitustyön jäsentäminen voivat jäädä tehtäväksi myöhemmin, kun yrityksen tilanne on vakaampi.

Edellä kuvatusta lähtökohdasta ja näkökulmasta lähdettiin tässä opinnäytetyössä hakemaan erilaisia työkaluja osakeyhtiön hallituksen toiminnan tueksi. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyölle määritettiin tutkimuskysymys. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, mitkä ovat uuden tai pienen yrityksen hallituksen toimintaa tukevia työkaluja.

Hallituksen toiminnasta etsittiin tietoa erilaisista lähteistä riittävän teoriapohjan koaamiseksi. Käytössä oli sekä kirja- että internetlähteitä. Osakeyhtiön hallituksen tueksi kehitettyjä työkaluja löytyi sopivia monenlaisiin tilanteisiin, mutta pääsääntöisesti työkalut olivat kohdennettuja suurille organisaatioille tai pörssiyritysten hallituksille. Näiden työkalujen joukosta opinnäytetyön tekijä kokosi seitsemän työkalua sisältävän listan. Listan työkalut soveltuivat uudelle yritykselle. Työkalut valittiin luomaan struktuuria hallituksen toimintaa tukien uuden toiminnan jopa kaoottisessa hallinnoimisessa ilman, että työkalujen käytöstä syntyy liian raskas työtaakka. Liian raskas työtaakka saattaisi heikentää uuden yrityksen hallituksen työskentelyn tehoa tai toimivuutta.

Työkalujen valinnassa lähtökohtana oli matalan kynnyksen toiminnasta ja tehokkuudesta nauttiva yritys, joka haluaa säilyttää ketteryytensä. Tässä tilanteessa kaikki erilaiset toimet lisäävät työtaakkaa ja luovat hidasteita ja niin sanottuja raameja tekemiselle. Valinta olikin tasapainoilua liian kankean toiminnan ja riittävän ”ryhdikkään” toiminnan välillä. Oli valittava, missä työkalussa oli riittävästi tukea yrityksen toiminnalle ja hallituksen ratkaisuille kattavan ja tehokkaan hallitustyön tekemiseksi. Työkalut tuottavat lisää työtä hallitukselle ja yrityksen johdolle, mutta ovat isossa osassa kannattavan kokonaisuuden kehityksen kannalta. Vaikeutena oli tasapainon



löytäminen. Vaikka jokainen työkalu tukisi syvempää ymmärrystä yrityksestä ja tiedottamisesta, osa voisi tämän kokoisessa yrityksessä luoda liikaa tehtävää. Samalla se veisi tehokkuutta yrityksen pääasiallisesta tekemisestä ja ketteryudesta.

Hallituksen työkalut valittiin tuomaan struktuuria toimintaan varmistaen perustehtävien tekemisen hallituksessa sekä toiminnan arvioinnin toteutumisen helpolla tavalla. Näin hallituksen ajankäyttöä ja energiaa on mahdollista keskittää ajankohtaisten muuttuvien tilanteiden läpikäyntiin ja tehokkaaseen reagointiin.

### 4.3 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tuloksena on tehty seitsemän erilaista työkalua osakeyhtiön hallituksen työn tueksi. Työkalut ovat yleisesti käytössä olevia työkaluja, joita voi hyödyntää eri toimialoilla toimiviin yrityksiin. Hallitukselle on määritetty osakeyhtiölaissa tietyt tehtävät. Kaikkien hallitusten on tehtävä nämä lain edellyttämällä tavalla. Todella suuri osa maamme osakeyhtiöistä tekee hallitustyössä vain n lain edellyttämät ”paperityöt”, jolloin hallitustyöstä ei ole etua yritykselle, eikä hallitustyö edistä yrityksen toimintaa. Nämä seitsemän osakeyhtiön hallituksen työkalua velvoittavat hallituksen ja yrityksen johdon pureutumaan enemmän hallitustyöhön sekä yrityksen kehitykseen toimivan hallitustyön näkökulmasta.

Tehokas työskentely lähtee järjestelmällisyydestä ja suunnitelmallisuudesta. Ensimmäiseksi työkaluksi (liite 1) on valikoitunut hallitustyön vuosikello. Vuosikello sisältää käsiteltävät perusasiat kokouksittain. Ne eivät ole muuttuvia tai vaihtuvia asioita, vaan asia, jotka ovat pysyviä vuodesta toiseen. Vuosikellon tekemisellä ja käyttämisellä päästään tilanteeseen, jossa hallitus voi katsoa vuosikellosta niin sanotut pakolliset tehtävät ja käyttää energiansa yleisessä toiminnassaan muuttuviin tilanteisiin ja ajankohtaiseen reagointiin.

Toisena työkaluna on hallitusraportti (liite 2). Työkaluna hallitusraportti on yksinkertainen tapa käydä läpi yrityksen strategia ja varmentaa se. Huonosti tehty strategia on mahdollisesti epätosi ja siihen liittyvät oletukset ovat kuvitteellisia, jolloin pahimmassa tilanteessa panostetaan toimintaan rahallisesti ilman todellista potentiaalia

riittävään tulokseen kulujen kattamiseksi. Hallitusraportissa käydään yksinkertaisesti läpi strategian pohjana olevat tiedot. Sen avulla hallitus varmistaa, että oletukset ja väittämät ovat todellisia paitsi riskien minimoimiseksi, myös yrityksen oikean suunnan aikaansaamiseksi.

Kolmas työkalu on hallituksen riskienhallinta (liite 3). Riskitöntä liiketoimintaa ei ole. Hallituksen riskienhallintatyökalu on ohjeistus riskien läpi käyntiin, riskeihin liittyvien muutosten tunnistamiseen ja riskienhallinnan toimenpiteiden läpikäyntiin. Tämän työkalun käyttö tuo riskienhallinnan osaksi hallituksen toimintaa. Riskien tunnistaminen on tärkeää informoitujen päätösten tekemiseksi siitä, mikä on harkittua riskien ottamista ja, pystyykö riskiä minimoimaan esimerkiksi soveltuvilla vakuutuksilla. Hallituksen riskienhallintatyökalu edesauttaa varmistamaan tiedonkulun eteenpäin toimitusjohtajalta ja yrityksen johdolta hallitukselle.

Neljäntenä työkaluna on osavuosisraportti (liite 4). Osavuosisraportti on pieni kokonaiskatsaus yrityksen tunnuslukuihin. Isommissa yrityksissä tämän tilalla on laajempia useita eri tunnuslukuja seuraavia raportteja sekä KPI-mittaritot. Osavuosisraportti on suunnattu enemmän listaamattomien yhtiöiden hallituksille tiedoksi tunnusluvuista ja siitä, miten yrityksillä menee. Osavuosisraportti antaa tiiviin kuvan yrityksen numeroista. Nämä tukevat hallituksen tekemää strategiatyötä.

Viidentenä työkaluna on hallitustyön arviointi (liite 5). Hallitustyötä tehdään niin monella tavalla kuin on hallituksiakin. Hallitustyöhön ei ole selviä ohjeita tai sääntöjä siitä, miten sen pitää toimia. Hallitustyö pidetään pääosin täysin salattuna, joten vertailukohtaa ei ole muille hallituksille tarjolla. Hallitustyön arviointi on hallituksen itsearviointityökalu, jolla saadaan jokaisen hallituksen jäsenen kokemus hallitustoiminnan eri osa-alueista kuuluviin. Tuloksien pohjalta on mahdollista kehittää hallituksen työskentelyä ja toimintatapoja. Itsearviointi on mahdollista suorittaa anonymisena kyselynä. Tällöin on mahdollista saada puheenjohtajalle tämän tai hallituksen toimintaa koskevaa palautetta, mitä puheenjohtaja ei muuten välttämättä saisi. Hallitustyön arviointityökalua on tärkeä käyttää kehittymisen vuoksi. Hallitustyötä itsessään ei välttämättä tule muuten arvioida tai sen tehokkuutta mietittyä, kun yrityksen asioihin keskitytään tarkasti. Kun itse yritykseen keskitytään tarkasti, on mahdollista, ettei hallitustyö kehity tai ole tehokasta, vaikka muu yritys olisikin kehityksen aallonharjalla.

Kuudenneksi työkaluksi on valikoitunut toimitusjohtajan työn arviointi (liite 6). Toimitusjohtaja vastaa yrityksen päivittäisestä toiminnasta ja toimii usein myös kasvoina yritykselle. Hallituksen ja etenkin hallituksen puheenjohtajan tehtävänä on toimia toimitusjohtajan esimiehenä ja sparraajana. Kaikkia yrityksen toimintoja ja työntekijöitä on pystyttävä seuraamaan yrityksen tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Myös toimitusjohtajan työskentelyä on syytä arvioida ja katsoa, tekeekö toimitusjohtaja oikeita asioita. Toimitusjohtajan työn arviointityökalu on suppea arviointi toimitusjohtajan työskentelystä. Se mahdollistaa uusien näkökulmien ja kehitysideoiden antamisen palautteena toimitusjohtajalle. Arviointi voi toimia myös lähtökohtana mahdollisen toimitusjohtajan vaihdontarpeen kartoitukselle.

Seitsemänneksi työkaluksi on valikoitunut yrityksen kuntokortti (liite 7). Yrityksen kuntokortti on työkaluna laaja-alainen, mutta se ei pureudu syvällisesti mihinkään osa-alueeseen. Kuntokortilla voidaan käydä läpi lähes kaikki yrityksen perusasiat ja tarkistaa, että ne ovat ajan tasalla ja kunnossa. Kuntokortin läpikäynti ja jokaisen kohdan "OK" merkintä ovat merkkejä siitä, että yrityksen peruspilarit ovat kunnossa yrityksen toiminnassa ja yrityksen toiminta on järjestetty niin, että esimerkiksi yrityksen myyminen on mahdollista.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli koota hallituksen työkalut kohdeyritykselle tehokkaaseen hallitustyön kehittämiseen ilman liian suurta työkuormaa pienen yrityksen tai startup -yrityksen kapasiteetin huomioon ottaen. Yrityksen hallituksen valinnassa on painotettu laajaa ammattitaitoa liiketoiminnan eri osa-alueista, mitä yritys sitten voisi hyödyntää ylätason päätöksien teossa. Tämän opinnäytetyön tuloksena saadut työkalut auttavat hallitusta kokonaisuuden hallinnassa sekä ottamaan huomioon hallituksen vastuut kokonaisvaltaisesti.

Teoriaosuudessa lähdettiin liikkeelle aihepiirin perusteista. Jo ensimmäisen teoriaosuuden aikana tuli selväksi, että osakeyhtiönhallituksesta on kirjattu lakiin tietyt asiat, mutta hallituksen merkityksestä itsessään ei ole kirjoitettu juuri mitään. Hallituksen työ ja merkitys olivat pääosin kokemuspohjalla. Aihepiiriä niinkään ei ollut tutkittu, eikä kirjoitettua tietoa löytynyt. Pääasiassa hallitustyötä käsittelevä kirjallisuus sisälsi hallitusten jäsenten ja puheenjohtajien uratarinoita. Tekstit olivat oma-kohtaisia kokemuksia kyseisessä yrityksessä toimimisesta ja siitä, mitä tapahtui.

Osakeyhtiöiden hallitukset ovat erilaisia ja myös niiden toimintamallit vaihtelevat laajasti. Hallitukset toimivat suurimmaksi osaksi suljettujen ovien takana, mikä vaikeuttaa niiden toimintatapojen vertailua ja oppimista uusille yrityksille. Pienessä osakeyhtiössä on tavallista, että hallituksessa on vain muutamia jäseniä, jotka ovat yrityksen perustajat tai ainoat omistajat. Näissä hallituksissa toiminta nähdään osakeyhtiön pakollisena tehtävänä. Kokouksia saatetaan pitää yksi vuodessa. Tämä yksi kokous pidetään kirjanpitäjän vetämänä ja kokous on vain virallisten paperien allekirjoittamista varten. Pienetkin osakeyhtiöt voisivat hyötyä toimivasta hallitustyöskentelystä hankkimalla yhden ulkopuolisen hallituksen jäsenen.

Tämän tutkimuksen tuloksina saadulla materiaalilla ja osaamisella on opinnäytetyön tekijällä mahdollisuus edesauttaa uusia yrityksiä hallitustyön kehittämisessä tai aloittamisessa. Pelkästään tutkimuksen lukemalla ja työkalut käyttöönottamalla voidaan päästä selkeään kehitykseen hallitustyössä. Toimiva hallitus on kuin urheilussa personal trainer. Hallitus sparraa ja kehittää yrityksen toimintaa.

Hallituksen työskentelyä ja oikeaa toimintatapaa voi käydä opiskelemissa esimerkiksi kauppakamarien järjestämällä Hyväksytty hallituksen jäsen -kursseilla. Kuitenkaan kaikilla ei ole tähän mahdollisuutta aika- tai raharajoitteiden vuoksi. Tämän opinnäytetyön hyödyntäminen yrityksissä antaa suunnan hallituksen toiminnalle ja nostaa esiin niitä kysymyksiä, joita hallituksen tulisi pohtia ja ottaa huomioon liiketoiminnan kehittämiseksi.

Hallituksen työkaluja löytyi monenlaisia. Osa työkaluista muodostui listatun yhtiön lakisääteisistä velvoitteista. Työkalujen monimuotoisuus oli laaja ja osa työkaluista keskittyi pelkästään talouden numeroilla johtamiseen. Työkalujen joukosta valikoitui seitsemän työkalua tähän opinnäytetyöhön. Työkalut olivat yleispäteviä ja tiiviitä paketteja, jotka kuitenkin sisälsivät kaikki tärkeät osa-alueet yrityksen johtamiseen ja informoitujen päätöksien tekemiseen hallitustyössä.

Opinnäytetyön tuloksena löydettiin hyvät ja toimivat ratkaisut tehokkaaseen ja yritystä kehittäväan hallitustyöskentelyyn. Kun kyseessä on uusi startup-yritys, on niiden kilpailuvaltti yleensä nopea reagointikyky erilaisiin tilanteisiin. Tällöin suuriakin suunnanmuutoksia voidaan tehdä nopeasti ja ketterästi. Tämän mahdollistavat pieni organisaatio ja vähäinen byrokratia organisaation sisällä. Yrityksen kehittyminen ja tehokkuuden säilyminen vaativat kuitenkin rakenteiden luomista. Haasteena työkalujen valinnassa olikin löytää ratkaisut, jotka ovat riittävän ”kevyitä” startup-yritykselle, mutta samalla riittävän kankeita ohjatakseen hallituksen tekemään oikeita asioita toiminnassaan.

Työn tuloksena opinnäytetyön tekijä on tehnyt Word, Powerpoint ja Excel -pohjaiset työkalut yrityksen hallituksen käyttöön. Työkalut pohjautuvat yleisesti useiden eri yritysten jo käytössä oleviin työkaluihin. Työkalut löytyvät kuvina tämän opinnäytetyön liitteistä.

Mahdollisia jatkotutkimuksia aiheesta voisi tehdä siitä, miten pörssiyrityksen hallituksen toimintaa voisi parhaiten kehittää. Tutkimuksessa voisi keskittyä siihen, miten voitaisiin minimoida huolimattomuus hallitustyössä ja ottaa huomioon kaikkien hallituksen jäsenien mielipiteet, kun hallituksen puheenjohtajalla on vahva ja eroava näkemys asiasta.

## 6 LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bergqvist, J. T., Haapanen, M., Herold, M., Jaakola, M., Kariola, R., Weymarn, T. v., Korpinen, A. & Tiihonen, T. 2007. Hallitus vai toimitusjohtaja – työnjako ja vastuut. Espoo: Boardman.

Eloranta, J. 2018. Hallitus johdon tukena. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 17.9.2020]. Saatavana Alma Talent bisneskirjastosta. Vaatii käyttöoikeuden.

Erma, J., Rasila, T. & Virtanen, O V. 2017. Hyvä Hallitustyö. 6. uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.

Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L. & Lähdesmäki, T. 2002. Hallitus: Omistajan asialla, johdon tukena. Helsinki: WSOY

Hannula, A. 2015a. [Verkkajulkaisu]. Hallitustyö - Hallituksen itsearviointi. [Viitattu 13.5.2020]. Saatavana Bonnier pro palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Hannula, A. 2015b. [Verkkajulkaisu]. Hallitustyö – Toimitusjohtajan arviointi. [Viitattu 13.5.2020]. Saatavana Bonnier pro palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Hannula, A. 2015c. [Verkkajulkaisu]. Hallitustyö – Tehokas hallituksen kokous pal-  
kitsee. [Viitattu 27.5.2020]. Saatavana Bonnier pro palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Holopainen, T. 2018. Yrityksen perustamisopas: käytännön perustamistoimet. 27. uud. p. Espoo: Asiatieto Oy

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karhu, S. Lindström, P-E. & Pajala, V. 2006. Tehokas omistajahallinto. 2. uud. p. Pellervon julkaisupalvelu. Saatavilla: [https://pellervo.fi/storage/tietopankki/tehokas\\_omistajahallinto.pdf](https://pellervo.fi/storage/tietopankki/tehokas_omistajahallinto.pdf)

Kauppakamari. 3.2019. [Verkkajulkaisu]. Tulevaisuus haastaa hallitukset – kaup-  
pakamareiden pk-hallitusbarometri 2019. [Viitattu 6.5.2020]. Saatavana: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2019/03/tulevaisuus-haastaa-hallitukset-keskuskauppakamarin-pk-hallitusbarometri-2019.pdf>

Kinnunen, K. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. Aktiivinen, hyvä hallitustyöskentely on monen menestyneen yrityksen taustalla. [Viitattu 8.5.2020]. Saatavana: <https://www.microentre.fi/aktiivinen-hyva-hallitustyoskentely-on-monen-menestyneen-yrityksen-taustalla/>

Kokkonen, K. 20.11.2018. [Verkkajulkaisu]. Mitä hallituksen jäsenen tulisi tietää talouden seurannasta ja ohjauksesta? [Viitattu 7.5.2020]. Saatavana: <https://kamarikouluttaa.fi/2018/11/20/mita-hallituksen-jasen-tulisi-tietaa-talouden-seurannasta-ja-ohjauksesta/>

Kortela, A. 3.2020. [Verkkajulkaisu]. Hallitustyö – Hallitustyöskentelyssä tarvitaan selkeät roolit ja vastuut. [Viitattu 7.5.2020]. Saatavana Bonnier pro palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

L 21.7.2006/624. Osakeyhtiölaki

L 14.12.2012/746. Arvopaperimarkkinalaki

Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Espoo: Boardman.

Linnainmaa, L. 18.7.2017. [Verkkajulkaisu]. HHJ-koulutus tehostaa hallitustyötä. [Viitattu 11.5.2020]. Saatavana: <https://kauppakamari.fi/2017/07/18/hhj-koulutus-tehostaa-hallitustyota/>

Linnainmaa, L. 25.9.2019. [Verkkajulkaisu]. Hallitustyötutkimus 2019: Puheenjohtamisessa vielä varaa parantaa. [Viitattu 13.5.2020]. Saatavana: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/hallitustyotutkimus-2019-puheenjohtamisessa-viela-varaa-parantaa?publisherId=69817461&releasId=69865931>

Lounasmeri, S. 2016. [Verkkajulkaisu]. Pörssilistautujan käsikirja. [Viitattu 8.5.2020]. Saatavana: [https://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2016/05/porssilistautujan\\_kasikirja\\_2016\\_final\\_web.pdf](https://www.porssisaatio.fi/wp-content/uploads/2016/05/porssilistautujan_kasikirja_2016_final_web.pdf)

Nybergh, R. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. Osakeyhtiön hallitus – näin osakeyhtiön hallituksen roolit ja vastuut kannattaa jakaa. [Viitattu 6.5.2020]. Saatavana: <https://www.kuveno.fi/osakeyhtion-hallitus/>

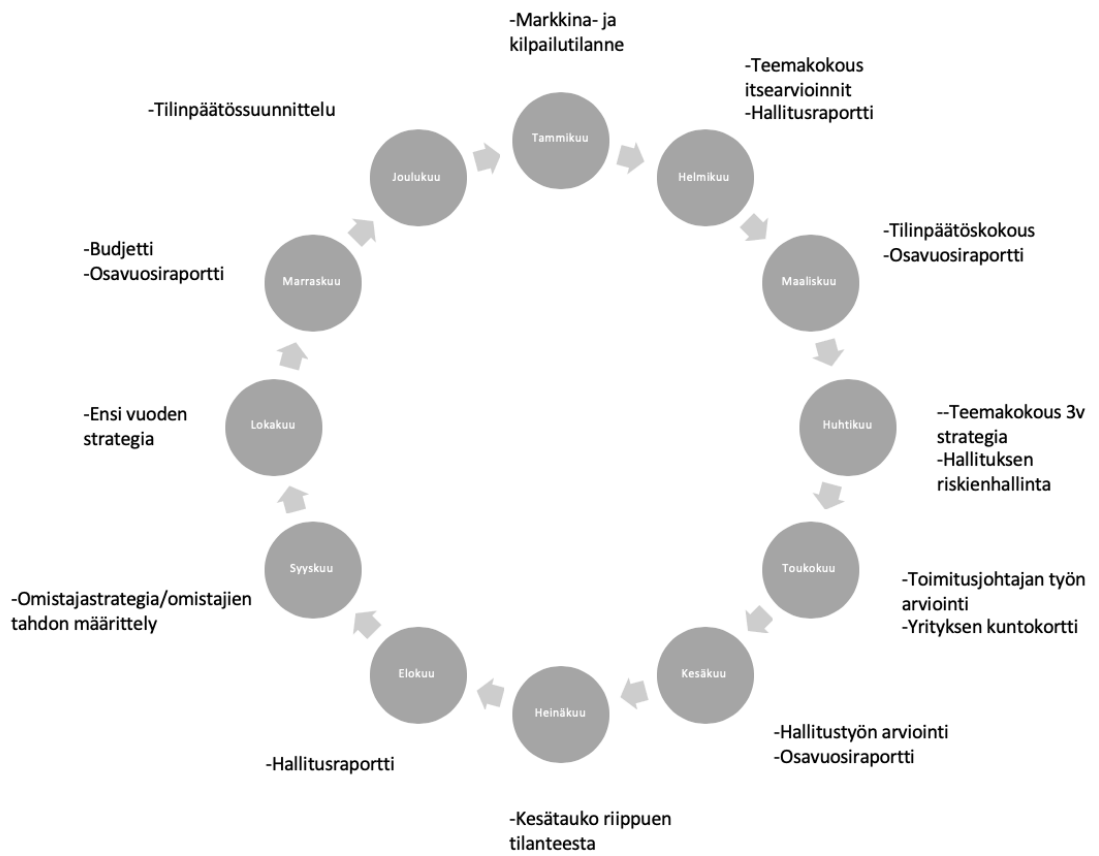
Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yrittäjät. 07.05.2019. Osakeyhtiö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 21.02.2020]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/osakeyhtio-317935#>

## LIITTEET



## LIITE 1. Vuosikello



## LIITE 2. Hallitusraportti

# Hallitusraportti

### Valitun strategian tärkeimmät ajovoimat/olettamukset

1. Toimialan kehitykseen liittyvät (kasvu, uudet menestystekijät jne.)
2. Kilpailun rakenteeseen ja avainkilpailijoihin liittyvät (kilpailun keskittyminen, avainkilpailijoiden strategiat)
3. Asiakasrakenteeseen ja asiakkaiden ostoprosessiin/ostokriteereihin liittyvät
4. Julkiseen säätelyyn liittyvät
5. Makrokehitykseen liittyvät

### Avaintavoitteet, niiden välitavoitteet ja kehitysraportointi

1. Markkina-asemaan liittyvät tavoitteet
2. Taloudelliseen suorituskykyyn liittyvät tavoitteet

### Sisäiset suorituskykymittarit ja niiden kehitys suhteessa tavoitteisiin

1. Voitettut/hävityt asiakkaat
2. Tarjoaman kehitys (asiakkaalle tarjottava lisäarvo)
3. Kustannustehokkuuden paraneminen
4. Ydinosaamisalueet
5. Ydinprosessit
6. Organisatorinen oppiminen/tietotaito

### Vertaa asetettuja olettamuksia/tavoitteita mitattuun kehitykseen

1. Ovatko strategian perustana olevat olettamukset edelleen realistisia?
2. Etenevätkö sisäiset kehitysohjelmat strategisten tavoitteiden edellyttämässä aikataulussa?
3. Yltääkö suorituskyky avaintavoitteisiin/välitavoitteisiin?

## LIITE 3. Hallituksen riskienhallinta

# Hallituksen riskienhallinta

Hallituksen tulee kerran vuodessa arvioida yrityksen liiketoimintaan ja erityisesti valittuun strategiaan liittyviä riskejä seuraavasti:

1. Määritellä, mitkä ovat yrityksen merkittävimmät riskit ja arvioida, miten hyvin ne on tunnistettu sekä millaisiin toimenpiteisiin niiden hallitsemiseksi on ryhdytty.
2. Tunnistaa, millaisia muutoksia yrityksen riskeissä ja riskien hallinnassa on tapahtunut edellisen arviointikerran jälkeen.
3. Arvioida, miten tehokas on yrityksen riskienhallinnan järjestelmä ja tunnistaa, mitkä ovat sellaisia heikkouksia tai puutteita, jotka on korjattava.
4. Harkita, millaisiin lisätoimenpiteisiin riskien hallitsemiseksi joko järjestelmäpuolella tai muuten on ryhdyttävä välittömästi.

Siihen kokoukseen, jonka asialistalla riskienhallinta on, hallitus antaa toimitusjohtajalle tehtäväksi:

1. Selvittää avaintavoitteisiin ja strategiaan liittyvät riskit.
2. Kartoittaa yksittäisten riskien toteutumisesta johtuvat seuraukset, niiden vakavuus ja todennäköisyys sekä priorisoida tämän perusteella riskit.
3. Raportoida, millaisia järjestelmiä tai toimenpiteitä on tehty riskien hallitsemiseksi.
4. Raportoida, miten tilintarkastajat tai muut yhteistyökumppanit osallistuvat riskien arviointiin ja hallintaan.

## LIITE 4. Osavuositraportti

### Osavuositraportti

TULOSLASKELMA	TILIKAUDEN ALUSTA		ero
	Toteutunut	Budjetoitu	
<b>Liikevaihto</b>			
Vienti (sisältyy edelliseen)			
Liiketoiminnan muut tuotot			
Kulut			
(Käyttökate)			
Poistot			
<b>Liikevoitto</b>			
Rah. tuotot/kulut, netto			
Satunn. tuotot/kulut, netto			
<b>Tulos ennen veroja</b>			

KOKO TILIKAUSI		
	Budjetoitu	ero
Ennuste		

TASE Vastaavaa	Saldo kauden lopussa	Tilikauden alkusaldo
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
Aineettomat hyödykkeet		
Aineelliset hyödykkeet		
Sijoitukset		
<b>Pysyvät vastaavat yhteensä</b>		
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
Vaihto-omaisuus		
Saamiset		
Rahoituspaperit		
Rahat ja pankkisaamiset		
<b>Vaihtuvat vastaavat yhteensä</b>		
<b>YHTEENSÄ</b>		

TASE Vastattavaa	Saldo kauden lopussa	Tilikauden alkusaldo
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
Osakepääoma		
Rahastot		
Kertyneet voitot/tappiot		
<b>Oma pääoma yhteensä</b>		
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
Pääomallinat		
Muu pitkäaikainen vieras PO		
Lyhytaikainen vieras PO		
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>		
<b>YHTEENSÄ</b>		

TILAUSKANTA	3 kk	6 kk
Tilauuskanta		
Tarjouskanta		

MYYNTISAAMISET	Saldo kauden lopussa	Tilikauden alkusaldo
Yli 30pv erääntyneet		
Muut		
<b>Yhteensä</b>		

KASSAVIRTAENNUSTE	3 kk	6 kk
Kassatulot (+)		
Kassamenot (-)		
<b>Kassajäämä (=)</b>		
Alkukassa (+)		
Lainojen nostot/muu rahoitus (+)		
<b>LOPPUKASSA</b>		

TUNNUSLUVUT	Toteutunut kauden lopussa	Budjetoitu	Ennuste
Henkilöstö			
Investoinnit			
Aktivoidut T&K kustannukset			
Vienti %			

## LIITE 5. Hallitustyön arviointi

### Yrityksen hallitustyöskentelyn arviointi

#### Hallituksen tekemä itsearviointi

##### 1. Onko yrityksen tulokunto heikentymässä vai vahvistumassa?

- a. verrattuna aikaisempaan vuoteen  
b. verrattuna kilpailijoihin  
c. verrattuna talouden yleiskehitykseen

Heikentymässä			Vahvistumassa		
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

##### 2. Hallituksen kokoukset

- a. Hallituksella on ennalla hyvin suunniteltu aikataulu kokouksilleen, vuosikello  
b. Hallituksen jäsenet saavat selkeää ja riittävää tausta- ja ennakkomateriaalia voidkseen valmistautua kokoukseen etukäteen  
c. Hallituksen kokousten vuosittainen määrä on riittävä  
d. Hallituksen kokouksien pituus on asianmukainen  
e. Hallitus pystyy tekemään tehokkaasti päätöksiä  
f. Kokouksen puheenjohtaja esittää tehtävät päätökset selkeästi  
g. Päätökset kirjataan ja muotoillaan selkeästi  
h. Tehtyjä päätöksiä seurataan esim. tehtävä- /projektilistan avulla  
i. Hallituksen kokouksissa käytävä keskustelu on riittävää ja syvällistä  
j. Mahdolliset johtoryhmäjäsenten esitykset (kirjalliset/suulliset) vastuualueiltaan olisivat hyödyllisiä hallitukselle  
k. Hallituksen kokouksissa on vapaa ilmapiiiri ja aikaa keskustelulle

Eri mieltä	Neutraali		Samaa mieltä		
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

##### 3. Hallituksessa käsiteltävät asiat

- a. Hallituksella on selkeä käsitys omistajien tahtotilasta ja hallitus toimii sen mukaisesti  
b. Hallitus on hyväksynyt yrityksen strategian, joka on johdettu omistajien tahtotilasta  
c. Hallituksessa seurataan strategian toteutumista  
d. Hallitus muuttaa/säätää strategiaa tarvittaessa esim. lähtökohtaolettamusten muuttuessa  
e. Hallitus on kartoittanut riskit ja seuraa niitä  
f. Hallitus on innovatiivinen ja käsittelee uusia mahdollisuuksia  
g. Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako on selkeä ja hallitus tukee oikealla tavalla toimitusjohtajaa  
h. Hallitus seuraa taloudellisia mittareita riittävässä laajuudessa ja ottaa kantaa poikkeamiin  
i. Hallitus on perillä kilpailijoista ja toimintaympäristöstä  
j. Hallituksessa käsiteltävät asiat ovat olennaisia yrityksen menestyksen ja liiketoiminnan kannalta  
k. Hallituksessa pystytään käsittelemään vaikeita asioita ja kysymyksiä

1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

##### 4. Työskentelyni hallituksessa

- a. Ymmärrän riittävästi yrityksen liiketoimintaa ja liiketoimintaympäristöön liittyviä tekijöitä  
b. Tuon lisäarvoa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen  
c. Käytän riittävästi aikaa yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa ja sitoutumiseni hallitusjäsenyyteen on riittävä  
d. Olen hyvin valmistautunut hallituksen kokouksiin  
e. Kyseenalaistan tarvittaessa yrityksen strategiaan ja kehitykseen liittyviä tekijöitä, mikäli siihen on tarvetta  
f. Kommunikointi kaikkien hallituksen jäsenten välillä on toimivaa ja tarvittaessa riittävää myös kokousten ulkopuolella  
g. Jaan omaa tietoa, kokemustani ja verkostoni yrityksen hyväksi  
h. Uskon yrityksen menestyvän hyvin seuraavan vuoden aikana  
i. Tulen mielelläni hallituksen kokouksiin

1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

#### Vapaat kommentit (ruusut, risut, kehitysideat)

## LIITE 6. Toimitusjohtajan työn arviointi

### Toimitusjohtajan työn arviointi

#### Yrityksen menestys

	Erittäin heikko			Erittäin hyvä	
	1	2	3	4	5
1. Mikä on arviosi yrityksen tuloksesta viimeisten 12 kuukauden aikana?					
2. Millä seikoilla perustelet antamaasi arvosanaa?					
3. Mikä on arviosi yrityksen menestymisen mahdollisuuksista					
a. Seuraavien 12 kuukauden aikana?	1	2	3	4	5
b. Seuraavien 3-5 vuoden aikana?	1	2	3	4	5
4. Millä seikoilla perustelet antamaasi arvosanoja?					
5. Onko toimitusjohtaja pystynyt tasapainottamaan työssään sekä lyhyen että pitemmän aikavälin vaatimat toimenpiteet?	1	2	3	4	5
6. Onko yrityksellä tällä hetkellä vahva kilpailuasema?	1	2	3	4	5

#### Johtajuus

7. Miten realistisesti toimitusjohtaja mielestäsi arvioi toimialan tilannetta ja yrityksen kilpailuasemaa?	1	2	3	4	5
8. Miten hyvin toimitusjohtaja on onnistunut motivoimaan ja johtamaan henkilöstöä?	1	2	3	4	5
9. Onko toimitusjohtaja keskittynyt tarkastelujaksolla oikeisiin asioihin?	1	2	3	4	5
10. Kuinka hyvin toimitusjohtaja on toteuttanut sovittuja asioita?	1	2	3	4	5
11. Millaisia evästyksiä antaisit toimitusjohtajalle organisaation johtamisen suhteen?					
12. Onko yrityksessä riittävästi resursseja tulevaisuuden johdon seuraajatarpeen tyydyttämiseksi?	1	2	3	4	5
13. Millaiseksi arvioit toimitusjohtajan kyvyn hoitaa suhteita ulkoisiin sidosryhmiin?	1	2	3	4	5
14. Millaisia evästyksiä antaisit toimitusjohtajalle sidosryhmysuhteiden kehittämiseksi?					

## LIITE 7. Yrityksen kuntokortti

### Yrityksen kuntokortti

Pvm.	Kehittämistehtävät	Vastuu	Aikataulu
<b>1. Omistajat</b>			
OK n/a			
<input type="checkbox"/>	Omistajastoteaja		
<b>2. Hallitus</b>			
OK n/a			
<input type="checkbox"/>	rooli, kokoonpano, osaaminen		
<input type="checkbox"/>	hallituksen rutinit		
<input type="checkbox"/>	kokousrytmiikka, aikataulut		
<input type="checkbox"/>	hallituksen suunnittelu		
<input type="checkbox"/>	hallituksen toiminnan arviointi		
<input type="checkbox"/>	tutustuminen yhtiöön		
<b>3. Hallitustyön rutinit</b>			
OK n/a			
<input type="checkbox"/>	agenda		
<input type="checkbox"/>	pöytäkirja		
<input type="checkbox"/>	toimitusjohtajan katsaus, etukäteisaineisto		
<input type="checkbox"/>	kehittämissuunnitelma/strategia		
<input type="checkbox"/>	tehtävluettelo		
<b>4. Johtamisjärjestelmät</b>			
OK n/a			
<input type="checkbox"/>	ylisjohtaminen		
<input type="checkbox"/>	johdon raportointi		
<input type="checkbox"/>	budjetoit järjestelmät		
<input type="checkbox"/>	tarjous- ja tilauskanta		
<input type="checkbox"/>	tarjous- ja jälkilaskenta		
<input type="checkbox"/>	laatu järjestelmä, -mittarit		
<input type="checkbox"/>	asiakaskohtainen kannattavuus		
<input type="checkbox"/>	tuotekohtainen kannattavuus		
<input type="checkbox"/>	asiakastytyvyisyys		
<input type="checkbox"/>	kassavirtaennusteet		
<input type="checkbox"/>	logistiikka, hankinta ja jakelu		
<input type="checkbox"/>	markkinoiden tuntemus		
<b>5. Strategiatyöskentely</b>			
OK n/a			
<input type="checkbox"/>	visio, päämäärät		
<input type="checkbox"/>	asiakasanalyysit		
<input type="checkbox"/>	kilpailija-analyysi		
<input type="checkbox"/>	muutosniedit		
<input type="checkbox"/>	SWOT-analyysi		
<input type="checkbox"/>	investoinnit		
<input type="checkbox"/>	liiketoiminnan riskianalyysit		
<input type="checkbox"/>	strategiset kehitysprojektit		
<input type="checkbox"/>	tavoitteet, mittarit		
<b>6. Operatiivinen toiminta</b>			
OK n/a			
<input type="checkbox"/>	myynnin johtaminen		
<input type="checkbox"/>	myynnin tehokkuus		
<input type="checkbox"/>	tuotannon ohjausjärjestelmät		
<input type="checkbox"/>	tuotannon tehokkuus		
<input type="checkbox"/>	tuotkehityksen menetelmät		
<input type="checkbox"/>	tuotetallinnin tehokkuus		
<input type="checkbox"/>	taloushallinto, -järjestelmät		
<input type="checkbox"/>	tehojärjestelmät		
<b>7. Henkilöstö ja organisaatio</b>			
OK n/a			
<input type="checkbox"/>	työsopimukset ja toimenkuvat		
<input type="checkbox"/>	yrityskulttuuri ja organisaation arvot		
<input type="checkbox"/>	henkilöstöresurssit, -arviointi		
<input type="checkbox"/>	henkilöstökehityssuunnitelma		
<input type="checkbox"/>	tavoite ja kehityskeskustelut		
<input type="checkbox"/>	organisaation rakenne		
<input type="checkbox"/>	sisäinen tiedottaminen		
<input type="checkbox"/>	palkkaus- ja kannustinjärjestelmät		
<input type="checkbox"/>	varainesjärjestelmät		
<input type="checkbox"/>	muutosniedit (uudet ikäpolvet)		
<b>8. Juridiikka ja sopimukset</b>			
OK n/a			
<input type="checkbox"/>	lisenssi ja patenttisopimukset		
<input type="checkbox"/>	vakuutukset		
<input type="checkbox"/>	tuote- ja teknologiasuojaukset		
<input type="checkbox"/>	jälleenmyynti- ja edustussopimukset		
<input type="checkbox"/>	myyntisopimukset		
<input type="checkbox"/>	toimitajasopimukset		
<input type="checkbox"/>	yhteistyösopimukset		
<input type="checkbox"/>	teoturvaa, suojaus		
<input type="checkbox"/>	arkistointi		