

**LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
YRITTÄJYYS JA PK-YRITYSTEN JOHTAMINEN**

Pro gradu -tutkielma

**ULKOPUOLINEN HALLITUKSEN JÄSEN PK-YRITYKSESSÄ**

– Profiili, motiivit ja kehittäminen -

Mika Nieminen

Vuosi 2018



## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Mika Nieminen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ulkopuolinen hallituksen jäsen pk-yrityksessä – profiili, motiivit ja kehittäminen -
<b>Tiedekunta:</b>	School of business and management
<b>Pääaine ja vuosi:</b>	Yrittäjyys ja PK-yritysten johtaminen, 2018
<b>Pro gradu – tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 69 sivua, 7 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite
<b>Tarkastajat:</b>	KTT, prof. Timo Pihkala Tutkijatohtori Marita Rautiainen
<b>Hakusanat:</b>	pk-yritys, ulkopuolinen jäsen, rooli, motiivi

## TIIVISTELMÄ

Toimiva ja tehokas pk-yritysten hallitustyö on usein merkittävässä roolissa yritysten kasvussa ja kehittämisessä. Yritykset eivät kuitenkaan aina hyödynnä tätä lisäarvopotentiaaliaan tarpeeksi ja eivätkä välttämättä näe ulkopuolisten hallitusjäsenten tuomaa arvoa yritykselle riittävästi.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, minkälainen on pk-yrityksen ulkopuolisen hallituksen jäsenen identiteetti, mitkä ovat hänen motiivinsa, roolinsa ja näkemyksensä hallitustyön kehittämisen haasteista sekä onko edellä mainituilla seikoilla suhdetta toisiinsa ja jos on, niin minkälainen?

Tutkimus toteutettiin ensisijaisesti haastattelumuotoisena. Kohderyhmänä oli Pirkanmaan Hallituspartnerit Ry:n kymmenen hallitusammattilaista. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla vuoden 2015 aikana.

Tutkimuksen perusteella ulkopuolisen hallituksen jäsenet ovat kokeneita ammattilaisia, joiden merkittävin motiivi on auttamisen halu. He kykenevät vaikuttamaan, he hyödyntävät olemassa olevaa kokemuseräistä osaamista eivätkä taloudelliset tai sosiaaliset seikat ole heille merkittäviä. Tehtävässä onnistuminen edellyttää luottamusta, suunnitelmallisuutta sekä ammattimaista otetta hallitustyöhön.

**ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Mika Nieminen
<b>Title:</b>	Independent board member in SME - Profile, motives and developing -
<b>Department:</b>	School of Business and Management
<b>Main subject and year:</b>	Management of SMEs, 2018
<b>Pro Gradu Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 69 pages, 7 figures, 4 tables and 1 appendix
<b>Examiners:</b>	D.Sc. professor Timo Pihkala Post-doctoral Researcher. Marita Rautainen
<b>Keywords:</b>	SME, Board of directors, role, motive

**ABSTRACT**

Functioning and efficient governance often plays a major part in the growth and development of SME companies. However, companies don't always take enough advantage of this potential added value and don't necessarily see the value that outsider members of the board bring to the company.

This study focused on researching the identity of an outsider member of the board, his/her motives, roles, views and challenges towards developing governance and whether these factors have a correlation and if they do what kind of correlation?

The study was mainly carried out as interviews. The focus group consisted of ten board member specialists from Pirkanmaan Hallituspartnerit Ry. The empirical material was gathered via theme interviews during 2015.

Based on the study outsider members of the board are experienced professionals that are greatly motivated by the possibility to help company. They feel being able to make difference, they use know-how based on experience and to them economic or social factors don't play a major role. Succeeding in the task requires trust, systematic methods and professional approach towards governance.

## **ALKUSANAT**

Tämän Pro Gradu –tutkielman kirjoittaminen ei ole ollut helppoa ja sen työstäminen on kestänyt kauan. Tutkimusta on tehty vaativan oman työn ohessa ja on ollut helppoa löytää monia muita kiireisempiä tehtäviä kuin perehtyä lähdemateriaaliaan ja tuottaa tekstiä.

Kirjoittaja on ollut työssä rahoitusalaalla lähes 26 – vuotta ja tästä yli 20 – vuotta esimiestehtävissä. Yrityspuolen kokemusta on kertynyt yli 10 – vuoden ajalta ja työn kautta ollut läheisissä tekemisissä yritysten omistajien sekä hallitusten kanssa.

Tahdon kiittää KTT Olli Välimäkeä tutkimuksen tekemisen aikana saamastani tuesta sekä mentorina toimimisesta. Ilman tätä tukea ja vaativaa ohjausta tämä työ tuskin olisi koskaan valmistunut. Haluan myös kiittää kaikkia tutkimukseeni osallistuneita haastateltavia, jotka uhrasivat aikaansa osallistumalla tutkimukseeni sekä Pirkanmaan Hallituspartnerit Ry:tä. Heidän positiivinen suhtautumisensa sekä kannustamisensa tekivät tämän tutkimuksen mahdolliseksi. Lisäksi haluan kiittää professori Timo Pihkalaa, että piti minut poissa ”kadotetuista sieluista”. Erityisesti haluan kiittää rakasta vaimoani Tiinaa, joka tuki minua koko kirjoitusprosessin ajan ja jaksoi uskoa tutkimuksen valmistumiseen.

**Tampere 26. päivänä lokakuuta 2018**

**Mika Nieminen**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
<b>1. JOHDANTO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Tutkimuksen aihe.....	9
1.2 Tutkimusongelma.....	12
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	17
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	19
1.5 Aikaisempia tutkimuksia.....	20
<b>2 PK-YRITYS JA SEN HALLITUS.....</b>	<b>21</b>
2.1 Pk-yrityksen määritelmä.....	21
2.2 Pk-yrityksen Corporate Governance.....	21
2.3 Hallituksen jäsenet.....	23
2.4 Hallituksen asema ja tehtävät.....	26
2.5 Hallituksen rakenne ja työskentely.....	27
<b>3 ANALYYSI HALLITUKSEN ULKOPUOLISESTA JÄSENESTÄ</b>	
3.1 Jäsenen identiteetti.....	30
3.1.1 Ikä ja sukupuoli.....	30
3.1.2 Koulutus ja osaamisalueet.....	33
3.1.3 Hallituskokemus.....	38
3.2 Hallitukseen osallistumisen motiivit.....	38
3.2.1 Osaaminen ja vaikuttaminen.....	40
3.2.2 Verkostoituminen.....	41
3.2.3 Auttamisen halu.....	42
3.2.4 Irralliset kysymykset.....	43
3.3 Erilaiset roolit hallitustyössä.....	46
3.3.1 Hallitusammattilaisen asiantuntijuus.....	49
3.3.2 Hallitusammattilaisen vaikuttavuus.....	50
3.4 Hallitustyön kehittämisen esteet.....	51
3.4.1 Luottamus.....	51
3.4.2 Ajankäyttö.....	53
3.4.3 Suunnitelmallisuus.....	55

<b>4</b>	<b>YHTEENVETO JA HAVAITTujen TULOSTEN KESKINÄINEN SUHDE</b>	
4.1	Ulkopuolisen hallituksenjäsenen identiteetti.....	57
4.2	Ulkopuolisen hallituksenjäsenen motiivi.....	58
4.3	Ulkopuolisen hallituksenjäsenen roolit hallituksessa.....	59
4.4	Ulkopuolisen arviot hallitustyön keskeisistä Kehittämisaalueista.....	60
<b>5</b>	<b>JATKOTUTKIMUS.....</b>	<b>62</b>
<b>6</b>	<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>LIITTEET.....</b>	<b>69</b>

## **KUVALUETTELO**

Kuva 1: Tutkimusongelman hahmottaminen

Kuva 2: Haastateltujen ikäjakauma

Kuva 3: Vuonna 2014 hyväksytyjen jäsen profiili

Kuva 4: Haastateltujen osaamisalueet

Kuva 5: Kompetenssikartta

Kuva 6: Hallituksen jäsenille maksettavat palkkiot

Kuva 7: Hallituksen ominaisuuksien tärkeys

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1: Sisäisten ja ulkopuolisten hallitusjäsenten eroavaisuudet

Taulukko 2: Haastateltujen motiivivastaukset

Taulukko 3: Ryhmäjaottelu motiivitekijöistä

Taulukko 4: Roolikysymykset



## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen aihe

Kauppakamarin PK -hallitusbarometrin (2015) kyselyn perusteella yhtiön ulkopuolisia hallituksen jäseniä oli 51 prosentilla (55 % 2013) vastaajayrityksistä. Lisäksi 14 prosenttia vastaajista suunnitteli hallituksen täydentämistä ulkopuolisilla jäsenillä. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet olivat tyypillisesti jonkin liiketoiminta-alueen asiantuntijoita, hallitustyön ammattilaisia tai yrityksen toimialan asiantuntijoita. PK – hallitusbarometrin valossa pk-yritysten hallitustyön merkitystä tulisi nostaa ja ulkopuolisen hallituksen jäsenen merkitystä tuoda esiin hallitustyössä (Keskuskauppakamari 2015, s.1-5).

Tällä vuosituhannella hallitustyöskentelyn merkitys on korostunut voimakkaasti. Kaiken kokoisissa yrityksissä ymmärretään hallitus todellisenä voimavarana (Erma et al. 2014, s. 6; haastattelut). Hallitus toimii osakkaiden edustajana varmistamassa, että yhtiön arvo kasvaa, se tekee tulosta (voiton tuottaminen) ja sitä viedään omistajien kartoittamaan suuntaan, sekä samalla valvomassa ja tukemassa toimitusjohtajaa omistajien tahtotilan toteuttamisessa (Virtanen, et al. 2013, s. 14).

Hallitus on yksi tärkeimmistä hallintomekanismeista, jolla voi olla merkittävä lisäarvopotentiaali (Voordeckers et al. 2007). Sen vaikutus keskisuurissa yrityksissä on mahdollisesti paljon merkittävämpi kuin suurissa listautuneissa yrityksissä (Johanisson, Huse 2000; Heuval et al. 2006; Gabrielsson, 2007b; Kuokkanen, 2011, s. 21). Hallitus on yrityksen keskeinen toimielin, joka pyrkii edistämään yrityksen menestymistä tuomalla ja hankkimalla uusia resursseja ja valvomalla yrityksen ja erityisesti johdon toimintaa (Johnson et al. 1996; Fama, Jensen 1983). Hallitus on viime kädessä vastuussa yrityksen menestyksestä tai menestymättömyydestä riippumatta siitä toimiiko se aktiivisesti tai passiivisesti (Kuokkanen, 2011, s. 29). Jokaisen hallituksen ydintehtävä on

luoda tämän päivän yhtiöistä huomisen päivän yhtiö - Sir Harvey-Jones, (Virtanen, et al. 2013, s. 15).

Läheskään kaikki yritykset eivät kuitenkaan hyödynnä ulkopuolisia hallituksenjäseniä. Muun muassa pirkanmaalaisista yrityksistä kolmasosalla ei ole ulkopuolista hallituksen jäsentä eikä niissä harkita sellaisen hankkimista (Tikkanen, 2015). Hallituksen jäseniä välittävän Hallituspartnerit Ry toiminnanjohtaja Sari Vaajasen mukaan ulkopuolisia jäseniä hallitukseen hankkineista yrityksistä kuitenkin 75 prosenttia on heidän toimintaansa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Tyytymättömiä tai täysin tyytymättömiä on 4 prosenttia vastaajista. Vaajanen korostaa, että ulkopuolinen hallituksen jäsen tuo paitsi näkemystä myös lisää yrityksen kontakteja. Ulkopuoliset jäsenet toimivat myyntimiehinä yritykselle omissa verkostoissaan (Tikkanen, 2015; haastattelu Vaajanen 8.5.2015) . Hallituspartnerit Ry korostaa ulkopuolisten hallitusjäsenten tuovan hyötyinä mukanaan yrityksen ulkopuolista kokemusta, näkee asiat eri tavalla sekä ei tee päätöksiä tunteella (Oksala, 2015, dia 4). Tämä ulkopuolisten hallitusjäsenten merkitys ja hyödyntämättömyys tulee esille myös tässä tutkimuksessa.

Elinkeinoelämän keskusliiton blogissa ”Pk-yrityksen hallitus – välttämätön paha vai aitoa hyötyä?”, Tuuli Ikäheimonen kirjoittaa hallitustyöskentelystä. Hänen mukaansa moni omistajayrittäjä suhtautuu epäluuloisesti pk-yrityksen hallitustyöskentelyyn. Omistaja ei koe sen tuovan aitoa hyötyä businekselle. Ikäheimonen tuo toisena näkökulmana omistajan epäilyn siitä, että hallituksessa ei ymmärretä omistajan näkökulmaa. Hän tuo esiin kielellisen eron: Pienemmän yrityksen omistaja ei ymmärrä hallitustoiminnan käsitteistöä, toimintakulttuuria tai kieltä, jotka ovat rakentuneet isojen listayritysten maailmassa. Ikäheimosen mukaan pienemmät yritykset ovatkin rakentaneet hallitustyönsä sillä periaatteella, että hallitustyöskentelystä olisi mahdollisimman vähän haittaa. Hallitukseen valitaan jäseniksi saman mieleisiä tai riittävän tuttuja

henkilöitä. Passiivisen tai kriitikittömän hallituksen myötä omistajat jättävät hyödyntämättä edullisen mahdollisuuden saada ulkopuolista asiantuntemusta, esimerkiksi laajempaa markkinanäkemyistä tai arvokasta täsmäpääomaa. Minimaalisen haitan sijaan pitäisi rohjeta tavoitella maksimaalista hyötyä (Ikäheimonen, 2014).

Hallituksen tuomaan lisäarvomahdollisuuteen viitaten Ward ja Aronoff (1993) kysyvät, miksi vain harvat perheyrietykset ovat nähneet tarpeelliseksi hankkia hallitukseensa ulkopuolisia jäseniä ja saada käyttöönsä luovan sekä tehokkaan hallituksen. Heidän havaintojensa mukaan ainostaan 5-10 %:lla keskikokoisista yksityisistä on hallituksessaan kolmea useampaa ulkopuolista jäsentä. Hallitustutkimus pk- ja perheyrietyksissä on vielä suurelta osin alkutekijöissään ja tarjoaa suuria haasteita tulevalle tutkimukselle (Huse 2000; Gabrielsson, Huse 2002; Hermalin, Weisbach 2003; Voordeckers 2007; Kuokkanen, 2011, s. 21).

Pienten ja yrittäjävetoisten yritysten hallitustyöskentely on saanut yhä enemmän huomiota sekä akateemisessa tutkimuksessa että yritystalouden kirjallisuudessa 1990-luvun lopulta alkaen (Gabrielsson ja Winlund 2000; Huse 2000; Johnson, Daily ja Ellstrand 1996). Aikaisemminkin on tehty joitakin pienten yritysten hallituksia käsitteleviä tutkimuksia, mutta ongelmana on Husen (2000) mukaan, että niissä harvoin käytetään hyväksi aikaisempia havaintoja tarkoituksena kehittää ja suunnata tutkimuskysymykset kentälle. (Kuokkanen, 2011, s. 22)

Hallitustyöskentelystä ja hyvästä hallintotavasta (Corporate Governance) on kirjoitettu useita oppaita mm. Hallitusammattilaiset Ry:n, Kauppakamarin ja yksittäisten hallitusammattilaisten toimesta (mm. Hyvä Hallitustyö, Hallitustyöskentelyn opas, Hallituksen puheenjohtajan opas sekä Hallitus ja Corporate Governance). Hyvä hallinnointitapa on ollut ajankohtainen aihe jo pitkään, ja sen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Hyvä hallinnointitapa koskee ensisijaisesti pörssiyrityksiä, mutta on sovellettavissa myös muihin yrityksiin ja yhteisöihin. Sääntelyä

aiheesta on runsaasti, mutta hyvän hallinnointitavan käytännöt ovat jääneet Suomessa vähemmälle huomiolle (Suomela, (toim.), 2010, takakansi).

Mielenkiinnon hallitustyöskentelyä kohtaan on havaittu lisääntyvän yrityksen henkilömäärän ylittäessä 50 työntekijää (Westhead 1999; Berry ja Perrin 2001). Pk- ja perheyriyten hallituksia tutkittaessa mielenkiintoiseksi kokoluokaksi on havaittu 50-200 henkilöä työllistävät yritykset (Gabrielsson ja Winlund 2000; Johansson ja Lindmark 1996) (Kuokkanen, 2011, s. 22). Akateemisessa tutkimuksessa tai kotimaisessa kirjallisuudessa ei kuitenkaan ole arvioitu pk- ja perheyriyten ulkopuolisen hallituksen jäsenen motiiveja tai systematisoitu jäsenen profiilia. Tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan näihin kysymyksiin ja tältä osin täydentämään olemassa olevaa tutkimusta.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen päämääränä on lisätä ymmärrystä pk-yritysten ulkopuolista hallituksen jäsenistä. Tutkimuksen tavoite rakentuu usean yksittäisen aihealueen analyysistä ja arvioinnista. Niistä yhdessä syntyy kokonaiskuva, jolla moniosainen tutkimusongelma ratkaistaan.

Tutkimuksen aluksi systematisoidaan ja analysoidaan pk-yrityksen ulkopuolisen hallituksen jäsenen profiilia ja motiiveja. Systematisoinnilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä teeman pilkkomista pienempiin osiin ja osien tarkastelua itsenäisinä aiheina, mutta samalla myös osana kokonaisuutta. Näin tutkimuksen osa-alueiden tuntemus valaisee kokonaisuutta ja kokonaisuuden tuntemus sen osia (Välimäki, 2014, s.70).

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen profiilia arvioidaan kartoittamalla tutkimusotoksen sosiodemografisista muuttujista perushenkilötiedot (ikä,

sukupuoli, koulutus) sekä selvittämällä hallitustyöskentelyyn liittyvät taustat ja erityisosaamisalueet. Profiilin analysoinnin osalta painopiste on osaamisalueissa. Hallituksen kokoonpanon tarkoituksenmukaisuusarvioinnissakin korostuu usein jäsenten erilainen osaaminen, kokemus ja näkemys (Hallitusammattilaiset, 2007, s. 32).

Erityisosaamisalueiden kartoitus tehdään avoimilla kysymyksillä ja keskustellen. Henkilöllisyyttä ja kompetenssia analysoivalla tutkimusosiossa luodaan kuva ulkopuolisen hallituksen jäsenen tyypillisestä kokonaisuudesta.

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen motiivien osalta ensisijaisena pyrkimyksenä on selvittää jäsenen henkilökohtaiset, aidot syyt ja yksityiset perusteet osallistua hallitustyöskentelyyn. Tavoitteena on monivalintakysymysten avulla selvittää ja jäsentää ulkopuolisen hallitusjäsenen motiivipreferenssit siten kuin jäsen ne itse kokee. Erilaisia motiivivaihtoehtoja on hankittu haastatteluilla (Hallituspartnerit ry:n toimihenkilöt) ja kokemuseräiseen tietoon pohjautuvien esitetöiden perusteella on laadittu 13 kappaletta vaihtoehtoja ja niiden vaikuttavuudet ovat välillä 1 (erittäin vähäinen) – 5 (erittäin paljon). Monivalintavaihtoehtoja voidaan teemahaastattelujen edetessä täydentää vastaajan muilla yksilöllisillä näkemyksillä ja mielipiteillä.

Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi tutkimuksen päämääränä on aineistoa edelleen systematisoiden selvittää ulkopuolisen hallituksen jäsenen roolia (mm. vaikuttavuutta ja tasavertaisuutta) hallituksessa sekä kuvata ulkopuolisen jäsenen näkemyksiä hallitustyön keskeisistä kehittämisen haasteista. Rooliarvioinnissa ei huomioida, arvioida tai erotella erilaisten hallitusten rooleja yleisellä tasolla (esim. Huse; Rindova 2001 tai Virtanen et al. 2013, s. 13) vaan kyse on yksittäisen jäsenen roolista hallituksen sisällä riippumatta hallituksen luonteesta tai tyypistä (esim. valvova, liiketoiminnallinen tai strateginen hallitus).

Keskeistä on avoimilla kysymyksillä saada hallituksen jäsen itse kuvaamaan omaa rooliaan, aktiviteettiaan ja panostaan. Koska ulkopuolisella hallituksen jäsenellä tarkoitetaan henkilöä, jolla ei ole muuta roolia yhtiössä (ei ole yhtiön palveluksessa, eikä omista merkittävää määrää yhtiön osakkeista, Erma et al. 2014, s. 29), kyse on nimenomaan ja yksinomaan työskentelystä ja roolista hallituksessa.

*Tässä tutkimuksessa ulkopuolisella hallituksen jäsenellä tarkoitetaan henkilöä, joka ei ole sidoksissa yrityksen päivittäiseen toimintaan eikä omistukseen. Kyseinen termi on vakiintunut Suomessa ja sitä käytetään tässä tutkimuksessa (pl. suorat lainaukset). Termi on käänös englannin kielen sanasta Independent (riippumaton) – jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan samaa asiaa. Vähemmän vakiintunut suomalainen termi on ulkoinen hallituksen jäsen (kokemusperäinen tieto ja haastattelut).*

Tutkimuksen edetessä pyritään aikaisempien tutkimustulosten (profiili ja motiivit) avulla arvioimaan, miten hallituksenjäsenen identiteetti ja erityisesti osaaminen sekä liikkeellepanevat voimat ja motiivit vaikuttavat ja suhteutuvat henkilön rooliin (otettu rooli, annettu rooli) hallitustyössä.

Vastaavasti pyritään arvioimaan profiilin, motiivien ja roolin suhdetta jäsenen näkemykseen hallitustyön keskeisistä kehittämisen esteistä. Tavoitteena on systematisoida havaintoja niin, että kyetään arvioimaan, onko ulkopuolisen hallituksen jäsenen henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, vaikuttimilla ja roolilla suhde keskeiseksi koettujen kehittämisalueiden ja kehittämisesteiden kanssa.

Hallitustyön säännöllinen arviointi on yleistynyt huomattavasti viime vuosina. Loogista on, että hallituksen toimintakelpoisuus arvioidaan säännöllisesti (Kauppakamari, 2006, s. 79). Tässä tutkimuksessa kehittämistyötä lähestytään negatioiden kautta. Kehittämistyön pahimmat

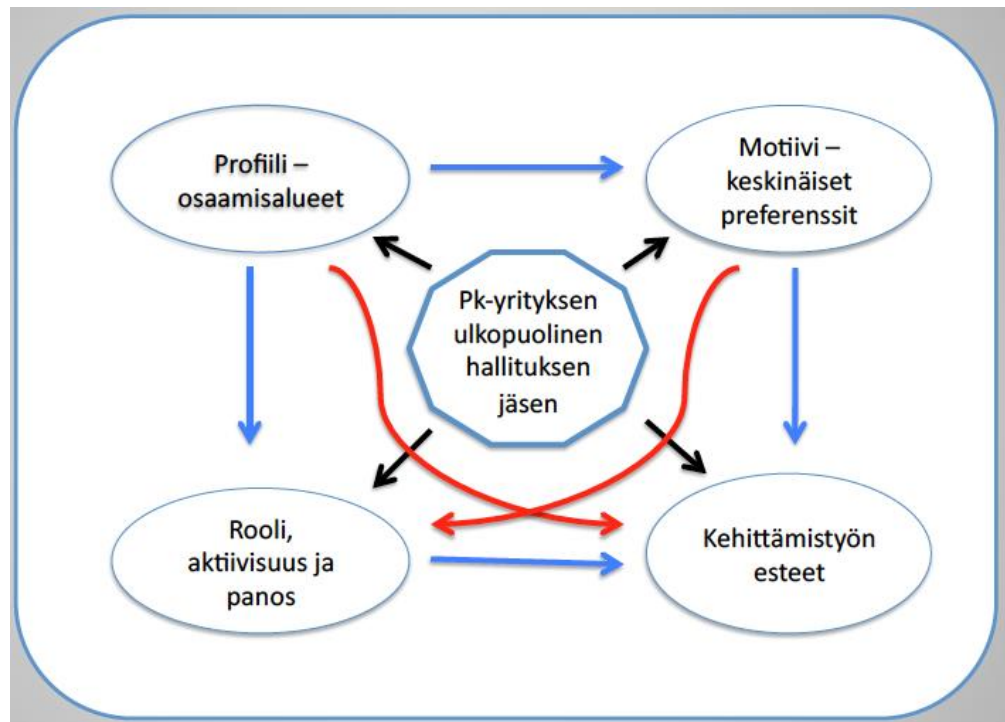
haasteet pyritään löytämään käytettävissä olevan esitiedon (mm. Hallituspartnerit ry:n toimihenkilöhaastattelut ja lähteet) perusteella laadittujen teemakysymysten avulla ja keskustelemalla.

### **Tutkimusongelma tiivistettynä**

Tutkimusongelmana on näin ollen kuvata jäsenen identiteetin tavanomaiset, yhteiset piirteet ja niihin mahdollisesti liittyvät poikkeamat ja tunnistaa ulkopuolisen hallituksen jäsenen omat käsitykset tyyppillisistä motiiveista ja vaikuttamismahdollisuuksista, analysoida motiivien ja identiteetin merkitystä ulkopuolisen jäsenen roolin hallitustyöskentelyssä sekä lopuksi kuvata ulkopuolisen jäsenen näkemyksiä hallitustyön kehittämisen haasteisiin ja arvioida, miten profiili, motiivi ja rooli vaikuttavat tähän näkemykseen.

Tutkimusongelman neljää erilaista peruskysymystä (profiili, motiivi, rooli ja kehittämisen esteet) arvioidaan erikseen ja ne myös nidotaan yhteen arvioimalla niiden merkitystä ja vaikutusta toisiinsa. Tutkimuksen tuloksena tuotetaan uutta tietoa muodostamalla kokonaiskuva ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä ja hänen toiminnastaan hallituksen jäsenenä.

Tutkimusongelma voidaan tiivistää kysymyslauseeseen; *minkälainen on pk-yrityksen ulkopuolisen hallituksen jäsenen identiteetti, mitkä ovat hänen omat käsityksensä motiiveistaan, roolistaan ja hallitustyön kehittämisen haasteista sekä onko edellä mainituilla seikoilla suhdetta toisiinsa ja jos on, niin minkälainen?*



Kuva 1: Tutkimusongelman hahmottaminen

### Rajaukset ja otos

Hallitusammattilaiset ry:n julkaisema Hallituksen puheenjohtajan opas (s. 122) listaa hallituksen jäsenen toivottavia ominaisuuksia ja profiileja. Oppaan mukaan yrityksen erilaiset tilanteet, kehitysvaihe, toimiala, kilpailutilanne, nykyinen kokoonpano, tulevaisuuden visiot yms. vaikuttavat tarkoituksenmukaiseen profiiliin. Yleispätevästi opas toteaa mm. viisauden, rehellisyyden ja avoimen mielen olevan hyvän hallituksen jäsenen ominaisuuksia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole ensisijaisesti antaa suosituksia siitä, minkälainen pk-yrityksen ulkopuolisen hallituksen jäsenen tulisi olla, minkälaista roolia hänen tulisi hallituksessa tavoitella tai minkälainen rooli hänelle tulisi antaa. Tutkimuksen tarkoitus ei näin ole aikaisemman kotimaisen tutkimuksen ja lähteenä olevan ohjekirjallisuuden tapaan varsinaisesti kehittää hallitustyöskentelyä tai ottaa kantaa hyvän hallituksen koostumukseen tai hallitustyöskentelyn sisältöön, vaan



yleistä tietämystä lisäämällä tuottaa taustatietoa tätä kehittämistyötä varten.

Lähdeaineistona käytetään kymmenen (10) kappaletta asiantuntija-haastatteluja. Tutkimustulosta arvioitaessa on ymmärrettävä otantamenetelmän aiheuttamat rajoitteet. Otantaa tulee pitää ei-satunnaisena, heterogeenisenä, harkintaan perustuvana tarkoituksenmukaisuusotantana. Ei-satunnaiseen otantaa on päädytty haastatteleamalla Pirkanmaan Hallituspartnerit ry:n toimihenkilöitä ja aktiiveja. Ei-satunnaisella otannalla on pyritty varmistamaan monipuolinen haastatteluryhmä. Lisäksi otanta on ollut tutkimusteknisesti käytännön sanelema pakko; esivalinta on ollut välttämättömyys haastatteluiden mahdollistamiseksi.

Ei-satunnaisuuden johdosta otosta voidaan myös kutsua näytteeksi. Otantamenetelmän johdosta otoksesta ei tule tehdä koko populaatioon kohdistuvia suoria tilastollisia yleistyksiä (esim. Välimäki, 2014, s. 58).

Lähdeaineistosta saaduista tuloksista ei ole tehty varsinaista tilastollista analyysiä, mutta niistä on laskettu yleisyyksiä osoittavat pisteet, kappalemäärät tai prosenttiluvut. Näistä on laadittu tilastoja ja graafisia esityksiä ja niistä on edelleen tehty johtopäätöksiä, joilla tutkimusongelma on ratkaistu.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Aineiston keruussa on mahdollisuus käyttää monia erilaisia havainnointi- ja tiedonkeräystapoja. Saatavaa aineistoa voidaan hyödyntää monipuolisesti. Tämä tutkimus on ensisijaisesti kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusmetodi on empiirinen. Empiirinen tutkimus hankkii materiaalin jollain metodilla. Tässä tutkimuksessa metodina on ollut teema-haastattelut ja haastattelulomake (liite).

Empiirisen aineiston hankinnassa tutkimusmetodina on käytetty kvalitatiivista eli laadullista metodia. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkintaan sekä haastateltavien näkökulman ymmärtämiseen. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, sivut 24-25).

Kvalitatiivisten tutkimusten aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistava havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit (Hirsjärvi, et al. 1997. s. 160).

Empiirisen aineiston pääinformaation lähteenä toimivat Hallituspartnerit Ry:n Pirkanmaan alueen hallitusammattilaisista valituksi tullut otos. Teemahaastatteluja tehtiin 10 kappaletta. Haastateltavat edustavat eri yritysalojen johtajia tai pitkään yritysmaailman kanssa tekemisissä olleita henkilöitä. Haastatteluaikaa varattaessa kerrottiin haastattelun aihe ja tarkoitus sekä lähetettiin haastattelulomake etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut kestivät keskimäärin 1,5 tuntia / haastateltava ja näin haastattelujen kokonaisajaksi tuli noin 15 tuntia. Saatu aineisto kerättiin haastattelulomakkeella sekä teemahaastattelujen yhdistelmällä.

Teemahaastattelut sopivat tähän tutkielmaan hyvin, koska haastateltavat saivat avoimesti kertoa omista kokemuksistaan ja motiiveistaan hallitustyöskentelyssä. Haastattelija sai keskustelujen avoimuuden vuoksi arvokasta lisätietoa, joita ei suoraan kysytty haastattelulomakkeella. Haastattelulomakkeessa selvitettiin vastaajan identiteetti, motiivit toimia hallituksissa ja erilaiset roolit hallituksessa (skaaloihin perustuvilla kysymystyypeillä). Haastattelulomakkeen lopussa oli 9 kappaletta avoimia kysymyksiä. Näillä kysymyksillä ja keskustelun omaisella haastattelulla pyrittiin löytämään ulkopuolisten hallitusjäsenten profiilit ja motiivit. Haastattelut toteutettiin Tampereella vuoden 2015 aikana. Haastatteluja ei nauhoitettu.

Valtaosa haastateltavista kuuluvat Pirkanmaan Hallituspartnerit Ry:n ja kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun. Tunnelma haastattelussa oli avoin, välitön ja rento.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu neljästä pääluvusta. Ensimmäisessä johdanto luvussa käsitellään tutkimuksen taustat, tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmä, rakenne sekä aikaisemmat tutkimukset.

Toisessa luvussa määritellään pk-yritys ja sen hallintotapa (Corporate Governance). Luvussa avataan myös hallituksen asemaa, rakennetta ja tehtäviä jotka sille kuuluvat.

Tutkimuksen kolmas luku käsittää empiirisen osion sekä analyysin hallituksen ulkopuolisista jäsenistä. Luku kuvaa Pirkanmaan Hallituspartnereiden haastateltavien identiteettiä ja hallitustyöskentelyyn osallistumiseen vaikuttavia motiiveja. Samassa luvussa kuvataan myös heidän roolejaan sekä esille tulleita kehittämishaasteita.

Neljäs yhteenveto luku avaa tutkimuksen tuloksia, niistä saatuja johtopäätöksiä sekä havaittujen tulosten keskinäistä suhdetta. Yhteenvetossa avataan ensisijaisesti ulkopuolisten hallituksen jäsenten näkemyksiä omista rooleistaan ja motiiveistaan sekä toissijaisesti vastataan kysymyksiin jäsenten rooleista hallituksessa ja ulkopuolisten arvioihin keskeisten kehittämishankkeiden suhde huomioiden.

Viidennessä luvussa avataan jatkotutkimus mahdollisuuksia sekä muutama kysymys esimerkinomaisesti mitä jatkossa voisi esimerkiksi lisätä tutkia.

Tutkimuksen lopussa on lähdeluettelo sekä liitteenä haastattelulomake.

### **1.5 Aikaisempia tutkimuksia**

Aihetta on aiemmin tutkittu verrattain vähän. Aiemmat hallitustyön tutkimukset ovat yleensä keskittyneet listattuihin yrityksiin. Pk-yritysten hallitustyöstä on viime aikoina julkaistu jonkin verran tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet lähinnä ulkopuolisen hallituksen jäsenen vaikutukseen pk-yritysten tulokseen ja toimintaan. Tutkimusta tehtäessä hyödynnettiin Keskuskauppakamarin keväällä 2015 julkaistua PK -hallitusbarometria vertailevana ja samantyyppisenä tutkimuksena sekä Add Value Research Oy:n tutkimusta (2015).

Tämän tutkielman viitekehykseen sopiva tutkimus julkaistiin Itä-Suomen yliopistossa, kun Tapio Kuokkanen tutki syksyllä 2011 julkaistussa väitöskirjassaan perheyrityksen hallituksen toimintaa, silloin kun siihen kuuluu ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Kuokkanen paneutui suuren perheyrityksen hallituksen toimintaan seuraamalla ulkopuolisena tarkkailijana hallituksen kokouksia. Lisäksi on julkaistu useita erilaisia oppaita hallitustyöstä yleisesti sekä kirjoja hallituksen strategisesta roolista. Näitä käytettiin tutkimuksessa täydentävinä lähteinä.

## **2 PK-YRITYS JA SEN HALLITUS**

### **2.1 Pk-yrityksen määritelmä**

Keskisuuri yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 250 henkilöä ja jonka liikevaihto ei ylitä 50 miljoonaa euroa tai jonka taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa. Pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka henkilöstön määrä on alle 50 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 10 miljoonaa euroa (EU Suositus 2003, tiivistelmä).

Suomessa Tilastokeskus määrittelee Pk-yritykset seuraavasti: ”Pienet ja keskisuuret yritykset (Pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) euroa ja jotka täyttävät alla määritellyn perusteen riippumattomuudesta”.

”Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko Pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää”. (Tilastokeskus, 2006)

### **2.2 Pk-yrityksen Corporate Governance**

Corporate Governance kuvastaa yrityksen hallintoa ja yleisin käänne siitä on hallintotapa tai hallinnointikoodi. Se kuvastaa kuinka yrityksen eri toimielinten, omistajien, hallituksen ja johdon vastuut ja valta ovat jakautuneet. Corporate governancessa korostuu omistajien oikeudet.

Omistajat ohjaavat yritystä valitsemalle sille hallituksen, joka päättää toimivan johdon (Arvopaperimarkkinayhdistys, 2010).

Suomessa listayhtiöiden vuonna 2010 päivitetty hallinnointikoodi määrittää corporate governance eri tekijät. Nämä tekijät ovat yhtiökokous, hallitus, valiokunnat, toimitusjohtaja, muu johto, palkitseminen, sisäinen valvonta, sisäinen tarkastus, riskien hallinta, sisäpiirihallinto, tilintarkastus ja tiedottaminen.

Pk-yritysten corporate governancessa kannattaa keskittyä enemmän muihin kuin johdon valvontaan. Näissä tieto ei usein liiku tehokkaasti johdolta ja omistajilta muille sidosryhmille. Pk-yritysten tulisikin nähdä corporate governance välineenä kehittää omaa toimintaansa, jonka avulla olisi mahdollista saada vaikka hyödyllisiä kumppaneita (mm. Erma et al. 2014; haastattelut).

Keskuskauppakamarin vuonna 2006 julkaisema ”Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen” – julkaisu on tarkoitettu listaamattomille yrityksille joille listayhtiöiden hallinnointikoodi on liian raskas, mutta jotka silti haluavat kehittää hallintoaan hyvän hallintotavan eli corporate governancen mukaisesti. Tästä julkaisusta löytyy suositus yrityksen hallinnon kohdille yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja, palkitsemisjärjestelmät, sisäinen valvonta ja riskienhallinta, tilintarkastus, yhtiöjärjestys, osakassopimus, lunastus- ja suostumuslauseke, tiedottaminen ja perheyriksen sukupolven vaihdos. Julkaisu on suositus ja sen käyttö perustuu vapaaehtoisuuteen. Julkaisu on kuitenkin hyvä apuväline kasvavalle pk-yritykselle tarkastella ja järjestellä omaa hallintoaan asianmukaiseen suuntaan.

Hallinnointikoodin painottamat hallitustyön avoimuus ja tehokkuus ovat asioita, joita jokaisen pk-yrityksen on hyvä miettiä. Ulkoisen hallituksen jäsenen ottaminen hallitukseen auttaa näiden asioiden parantamisessa.

Yrityksen hallinnon ollessa hyvin hoidettu, säästyy aikaa ja byrokratia vähenee.

Yhden hengen yrityksissä, joissa omistaja on hallituksen ainoa jäsen, ei välttämättä ole tarpeellista kutsua hallitukseen ulkopuolisia jäseniä. Keskuskauppakamarin vuonna 2006 julkaisemassa ”Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen” –julkaisussa todetaan yhden jäsenen hallituksen riittävän, jos omistajuus ja johto ovat yksissä käsissä. Toisaalta pienemmissä yhden hengen yrityksissä on kuitenkin tarvetta ulkopuoliselle avulle, koska kokemuspohja on yleensä rajallinen. Toiminnan laajentuessa tulee yhden hengen toiminnalle rajat vastaan ja ulkoinen apu auttaa uusissa haasteissa.

Yrityksen kasvaessa ja toimintojen eriytyessä käy niiden valvominen entistä vaikeammaksi ja esimerkiksi hallitusta on pakko kehittää. Tämä yleensä johtaa siihen, että corporate governancen kehittäminen kannattaakin aloittaa hallitustyöhön panostamisesta ulkoisten jäsenten palkkaamisella, jotta yritykseen saadaan ulkopuolista näkemystä ja osaamista sekä parannettua sisäistä valvontaa jonka tarve kasvaa koon mukana. Sisäinen valvonta on hallituksen väline varmistaa, että yritys noudattaa lakeja ja määräyksiä, toimii tehokkaasti talouden ja tuloksen kannalta sekä yrityksen raportit ovat luotettavia (haastattelut; Arvopaperimarkkinayhdistys, 2010).

### **2.3 Hallituksen jäsenet**

Hallituksen kokoonpano riippuu aina omistajan tahdosta. Ihanteellinen lähtökohta on se, että omistajat nimittävät yhtiökokouksessa hallitukseen parhaat mahdolliset jäsenet, jotka puolestaan vievät yrityksen kohti asetettuja tavoitteita (Erma et al. 2014, s. 23).

Hallituksen jäsen valitaan usein tehtävään jonkin tietyn tahon, kuten esimerkiksi omistajan, rahoittajan tms. toimesta. Hänen tulee toimiessaan edustaa kaikkia osakkeenomistajia ja ajettava koko yhtiön etua. Hallituksen jäsenen tulee olla täysi-ikäinen ihminen, eikä hän saa olla vajaa-valtainen. Hän ei myöskään saa olla konkurssissa. Hallituksen jäsenen tulee olla luonnollinen henkilö, eikä hänen toimensa saa olla intressi ristiriidassa yhtiön tai oman etunsa kanssa, kuten esimerkiksi saman yhtiön tilintarkastaja (Erma et al; haastattelut).

Hallituksen jäsenen toimikauden pituus vaihtelee yrityksen mukaan. Pienissä - ja keskisuurissa yrityksissä on toimikausi yleisesti toistaiseksi voimassa oleva. Julkisissa osakeyhtiöissä toimikausi kestää aina valintaa seuraavaan varsinaiseen yhtiökokoukseen saakka.

Yhtiöjärjestyksessä yleensä määritellään hallituksen koko ja se on tyyppillisesti pk-yrityksissä yhdestä viiteen jäsentä. Mikäli hallituksessa on vähemmän kuin kolme jäsentä tulee heidän lisäksi valita yksi varajäsen. Osakeyhtiölain mukaan hallituksella on oltava puheenjohtaja. Hallituksen puheenjohtaja on vastuussa hallitustyöstä, kutsuu hallituksen koolle ja on aktiivisesti yhteydessä yritykseen (Erma et al; haastattelut).

Hallituksen jäsenten ominaisuudet voivat vaihdella hyvin eri tavoin. Osa jäsenistä saattaa kuulua hallitukseen, koska ovat työssä samassa yhtiössä, omistajia tai –perheenjäseniä. Jäsenet saattavat edustaa eri toimialoja, koulutustaustaa, ikäryhmiä tai sukupuolta. Osa jäsenistä voi tuoda hallitukseen monipuolista osaamista, kuten esimerkiksi taloudellista - tai lakiosaamista. Toiset saattavat tuntea markkina-aluetta tai vientiä paremmin kuin toiset (Haastattelut; Erma et al.).

Hallituksen monipuolisuus tuo yritykselle käyttöön laajaa osaamista ja ammattitaitoa eri aloilta ja on siitä syystä yritykselle parempi kuin sa-



manlaisista jäsenistä koostuva hallitus. Yritysten omat tarpeet määrittelevät, millaisia hallituksen jäseniä yritykseen tarvitsevat tai haluavat sekä millainen kokoonpano yritykselle olisi sopivin (haastattelut).

Yrityksen hallituksen jäsenet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia jäseniä. Sisäisellä hallituksen jäsenellä tarkoitetaan henkilöä tai henkilöitä jotka työskentelevät muutenkin yrityksessä, toimivat merkittävänä omistajina tai ovat yrityksen avainhenkilöitä, esimerkiksi toimitusjohtaja. Ulkoisella hallituksen jäsenellä tarkoitetaan henkilöä tai henkilöitä joiden toiminta yrityksen hyväksi tapahtuu hallituksen kautta, eivätkä ole pääasiallisessa työsuhteessa yritykseen nähden. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet eivät ole omistajien lähisukulaisia tai eivät omista merkittävää osuutta yrityksestä. Henkilöt ovat valittu yrityksen hallitukseen osaamisen, näkemyksen tai kokemusten kautta (mm Hallitustyöskentelyn opas).

Taulukko 1: Sisäisten ja ulkopuolisten hallitusjäsenten eroavaisuudet

<b>Sisäinen hallituksen jäsen</b>	<b>Ulkopuolinen hallituksen jäsen</b>
Työsuhteessa yritykseen	Ei työsuhdetta
Merkittävä asema yrityksessä - avainhenkilö	Ei asemaa yrityksessä muuta kuin hallitustyö
Omistaja tai omistajan lähisukulainen	Ei omistusta eikä sukulaisuussuhdetta
Sisäinen näkemys yrityksen toiminnasta	Ulkoinen näkemys yrityksen toiminnasta

Hyvässä hallituksessa on sekä sisäisiä hallituksen jäseniä että ulkoisia. Näiden on katsottu olevan tehokkaita: kun sisäiset jäsenet tuovat hallitukseen tietoa yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja ulkoiset jäsenet tuovat hallitukseen kokemusta ja asiantuntijuutta, jolla he voivat arvioida johdon toimintaa sekä tehdä yritystä hyödyttäviä päätöksiä (mm. monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa).

## 2.4 Hallituksen asema ja tehtävät

Osakeyhtiölain mukaan hallitus on yhtiön tärkein toimielin, jolle kuuluvat kaikki ne tehtävät, joita yhtiöjärjestyksessä tai laissa ei ole määrätty toisten toimielinten suoritettavaksi.

Hallituksen yleisenä tehtävänä hallituksen on huolehdittava yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus tai hallituksen jäsen ei saa noudattaa yhtiökokouksen, hallintoneuvoston tai hallituksen tekemää päätöstä, joka on tämän lain tai yhtiöjärjestyksen vastaisena pätemätön (OYL, 6.luku 2.§).

Hallituksen aseman tärkeydestä kertoo paljolti sekin, että se on yhtiökokouksen kanssa ainoa toimielin, jonka osakeyhtiölaki määrittää pakolliseksi. Yksinkertaisimmillaan yrityksen johto voi koostua yhdestä hallituksen jäsenestä, jolla on yksi varajäsen. Tällöin yhtiön juoksevat asiat kuuluu hallituksen hoidettavaksi. Käytännössä tällaiset tilanteet koskevat aivan pienimpiä yrityksiä ns. mikroyrityksiä.

Yrityksen toimitusjohtajalle kuuluu yhtiön juoksevat asiat, kun taas hallituksen vastuulla on toimet, jotka ovat yhtiössä laajakantoisia ja epätaivallisia tai periaatteellisesti tärkeitä. Tyypillisimmillään tällaisia ovat yrityksen strategian muuttaminen, työvoiman vähentäminen tai uuden liiketoiminnan avaaminen. Hallitus tekee myös yhtiökokoukselle ehdotuksen osinkojen jaosta. Tämä on tiiviisti yhteydessä yrityksen tulevaisuuden rahantarpeisiin ja vaikuttaa esimerkiksi tuleviin investointeihin.

Osakeyhtiölain mukaan hallitus edustaa yhtiötä ulospäin, mutta toimitusjohtajalla on myös tähän oikeus. Käytännössä toimitusjohtaja edustaa yhtiötä useammin ulospäin kuin hallitus ja pienemmissä yrityksissä tämä on korostunut toimitusjohtaja – omistajaan.

Hallituksen vahvasta asemasta johtuu se, että sillä on suuri vastuu yhtiöstä ja sen kehittämisestä. Hallituksen jäsen voi joutua vastuuseen hallituksen ratkaisuksista niin yhtiötä, osakkeenomistajaa tai muita asianosaisia kohtaan mikäli seuraa vahinko, jonka syy on huolimattomuus tai se rikkoo yhtiöjärjestystä tai osakeyhtiölakia.

Hallituksen tehtäviin kuuluu yrityksen hallinnon ja toiminnan asianmukainen järjestäminen. Käytännössä tämä tapahtuu toimitusjohtajan ohjeistamisella sekä hänen ja hänen alaisensa toimien valvomisella. Hallitus palkkaa ja tarvittaessa erottaa toimitusjohtajan sekä päättää toimitusjohtajan työehdoista, palkasta sekä palkitsemisjärjestelmästä. Toimitusjohtajalle annettavien ohjeiden laatua ei ole sen tarkemmin määriteltä. Olennaisena osana toimitusjohtajan valvontaa on osakkeenomistajien edunvalvonta. Hallituksen on varmistettava, ettei toimitusjohtaja tai yrityksen muu johto toimi osakkeenomistajien vahingoksi.

## **2.5 Hallituksen rakenne ja työskentely**

Hallituksen toiminnan kannalta keskeistä on, että hallituksen jäsenet tulevat toimeen keskenään ja edustavat eri alojen tai kokemusten mukaisia henkilöitä. Näin yrityksellä on tehokkaasti toimiva johtoeelin.

Hallituksen voi koota monella eri tavalla. Yleisesti pidetään hyvänä ratkaisuna sellaista hallitusta, jossa on sekä sisäisiä että ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Ulkopuolisia jäseniä hankittaessa on hyvä ottaa huomioon yrityksen toimiala sekä tulevaisuuden haasteet. Lisäksi tulee painottaa yrityksen johdon sekä nykyisen hallituksen vahvuuksia ja heikkouksia. Hallituksen ideaalista kokoonpanoa ei voi määrittellä tuntematta kunkin yrityksen tilannetta tapauskohtaisesti.

Pienemmissä ja erityisesti aloittavissa yrityksissä hallituksen jäseniltä odotetaan erilaista osaamista kuin jo pidempään toimineilla ja kookkaammilla yrityksillä. Tällaisia pienten yritysten hallituksen jäsenen osaamisvaatimuksia voisivat olla esimerkiksi myynti- ja markkinointiosaaminen, verotusosaaminen tai lainsäädäntöön liittyvät osaamisvaatimukset. Pienemmissä yrityksissä hallituksen jäsenet yleisesti työskentelevät myös kyseisessä yrityksessä. Keskisuurissa tai voimakkaasti kasvavissa yrityksissä sen sijaan saatetaan korostaa kansainvälistymiseen liittyvää osaamista, yrityksen uudistumiskykyä tai rahoitusmarkkinoiden tuntemista. Näiden ohella hallituksella tulee olla strategista osaamista ja kyvykkyyttä taloudelliseen suunnitteluun sekä johdon valvontaan.

Kaikilla hallituksilla on oma toimintatapansa ja jokaisen hallituksen tulee olla hyvin järjestäytynyt voidakseen toimia tehokkaasti. Hallituksen järjestäytymisessä auttaa työjärjestys, johon sisällytetään kokousajat, kokouksissa käsiteltävät asiat, hallituksen sisäinen työnjako, toiminnan arvioinnin toteuttaminen sekä toimitusjohtajan ja hallituksen sisäinen työnjako. Työjärjestyksen ohessa on syytä varmistaa tiedonkulku, johdolta hallitukseen ja toisinpäin jotta tieto on luotettavaa ja tehokkaasti käytettävissä. Useat hallitusammattilaiset arvostavat hallituksen niin sanotun vuosikellon rakentamista, jossa on hallituksen kokoontumiset jäsenelty ja teemoitettu kalenterivuodelle.

Työskentelytapa vaikuttaa hallituksen työn tulokseen ja hyötyyn yritykselle. Osallistuva ja aktiivinen ilmapiiri luo hallituksen kokouksissa perusteet onnistuneelle hallitustyölle. Vilkas ja avoin keskustelu sekä terve kritiikki kuuluvat hyvän hallituksen tehokkaaseen toimintakulttuuriin.

Hallituksen toimiessa tehokkaasti edellyttää se säännöllisiä kokoontumisia ja erityisesti silloin kun siihen kuuluu useita ulkoisia hallituksen jäseniä. Tällä varmistetaan käytettävän tiedon tuoreus ja mahdolliste-

taan ripeäkin puuttuminen yrityksen asioihin. Hallituksen kokouksien välillä johdon ja hallituksen välinen vuorovaikutus voi olla vilkastakin, hallitus voi avustaa johtoa ja käydä sen kanssa keskustelua mutta tällöin on hyvä muistaa että hallitusta koskevat päätökset tehdään vain hallituksen kokouksissa.

Huolellinen kokouksiin valmistautuminen takaa tehokkaan ajankäytön sekä sujuvan kokouksen. Yleisesti hallituksen jäsenet saavat ennen kokousta valmistellun ennakkoaineiston, jolla kuvataan yrityksen toimintaa raporteilla ja muilla asiakirjoilla. Näiden raporttien ja asiakirjojen laatu sekä täsmällinen toimitus takaavat hallituksen jäsenille, erityisesti ulkoisille, mahdollisuuden antaa parhaan panoksensa hallitustyöskentelyyn.

Hallituksen jäsenen ja koko hallituksen toiminnan arviointi on nähty hyvänä ja tärkeänä osana hyvää hallitustyötä. Hallituksen arviointi helpottaa jäsenten roolien hahmottamista ja tuo esille asioita, jotka voisivat olla paremmin tai joissa olisi kehitettävää. Hallituksen arvioinnissa arvioidaan myös puheenjohtajan toimintaa. Yleisesti arviointi tehdään hallituksen sisäisenä arviointina ja se suositellaan tehtäväksi vuosittain.

### 3 ANALYYSI HALLITUKSEN ULKOPUOLISESTA JÄSENESTÄ

#### 3.1 Jäsenen identiteetti

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen profiilia kartoitettiin strukturoiduilla lomakehaastatteluilla (Hirsijärvi et al. 2007. s.203). Identiteettiä kartoitettiin kysymällä sosiodemografisista muuttujista ikä, sukupuoli ja koulutus. Lisäksi teemahaastatteluilla selvitettiin hallitustyöskentelyyn liittyvät taustat ja erityisosaamisalueet.

Haastateltavilta löytyi kokemusta ulkopuolisena hallituksen jäsenenä toimimisesta aina vuodesta 1972 tähän päivään saakka. Yritykset, joita haastatellut edustivat, olivat aivan pienistä mikroyrityksistä suuriin kansainvälisiin yrityksiin. Pienin oli start-up yritys, jolla ei vielä ollut liikevaihtoa lainkaan. Suurimman edustetun yrityksen liikevaihto oli 430 miljoonaa euroa (2014). Kaikki haastatellut olivat kuitenkin mukana pk-yritysten hallituksissa.

Valtaosa (90%) haastatelluista kuuluvat Hallituspartnerit Ry:n hallitusammattilaisiin. Nämä henkilöt omaavat pitkän kokemuksen toimimisesta ulkopuolisena hallituksen jäsenenä. Haastatelluista kolme ovat olleet perustamassa Hallituspartnerit Ry:tä.

##### 3.1.1 Ikä ja sukupuoli

Toimintaympäristö muuttuu ja tulevaisuuden kehityksen vaateet kasvaa, siksi hallituksessa tulisi olla hyvin monipuolista osaamista ja kokemusta: ”Hallitukseen valittavien henkilöiden ikä ja aikaisempi hallituskokemus ovat olleet rajoittavimpia tekijöitä, joskin myös mahdollistavimpia, uusia hallitusjäseniä valittaessa”. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi joihinkin hallitukseen on nuorten tai kokemattomien vaikea päästä ja

toisaalta sitten taas hallitusammattilaiset edustavat varttuneempia ja yrityselämässä kokeneempia henkilöitä (haastattelut).

*” Jos minusta vielä jotakin hyötyä olisi! ”*  
(haastattelu)

Hallitusammattilaisista koostuvan Boardman Oy:n mukaan nykyaikainen hallitus on hyvä kombinaatio eri ikäluokista ja eri sukupuolista koostuvista jäsenistä. Ikä ja kokemus tuovat varmuutta sekä ymmärrystä hallitustyöstä, yritystoiminnan kehittämisestä sekä kokonaisuuksien hallinnasta. Nuoret taas kompensoivat lyhyemmällä elämäkokemuksellaan uusia asioita tai alueita. Näitä ovat esimerkiksi tietotekniset osaamisalueet, ennakkoluulottomuus tai verkostojen hyväksi käyttö. Ikää tärkeämpänä kriteerinä on jäsenten keskinäinen avoimuus ja ajattelumaailman yhteensovittaminen. ”Eri sukupolvet tarkastelevat ja näkevät yhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä tapahtuvat muutokset erilailla sekä osaavat kääntää nämä hallituksen sisällä yhteiseksi vahvuudeksi” (Boardman Oy; Erma et al. 2014).

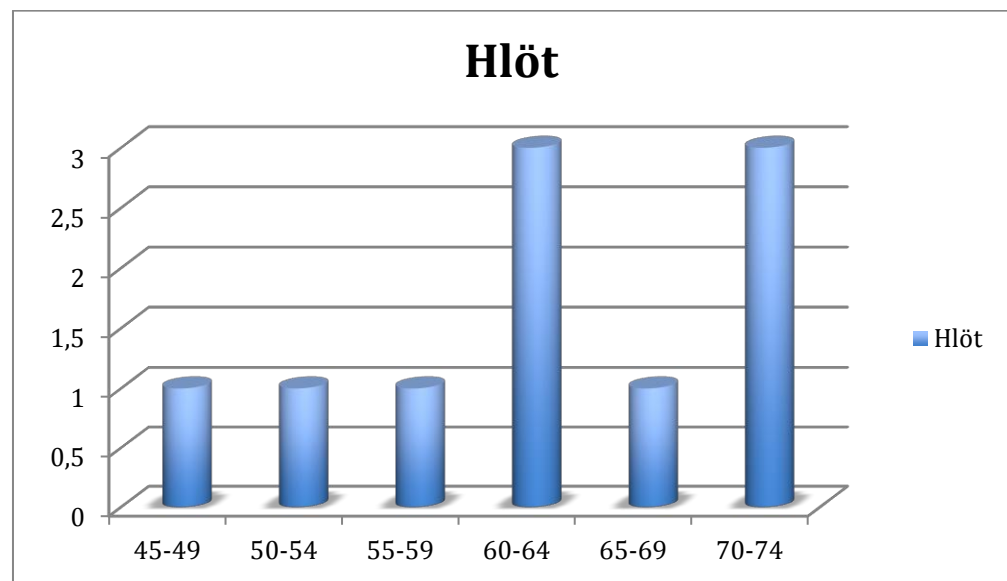
Mikäli hallitukseen ei haeta eri ikä diversiteetillä olevia jäseniä, hallituksemme ikääntyvät ja jäsenpotentiaalimme pysyy suppeana. Hallituskokemusta saa vain toimimalla hallituksissa (Öhman, et al. 2012; Erma et al. 2014).

Pörssiyhtiöiden hallitukset miehistyvät (Lehti, 2015). Viime vuonna pörssiyhtiöiden hallituksissa naisten osuus oli 22,7 %. Nuorin hallituksen jäsen oli 26 -vuotias ja iäkkäin 76 – vuotta. Pörssiyritysten hallituksen jäsenistä 60 % oli yli 55 –vuotiaita ja alle 40-vuotiaita oli vain 4 %.

Nykyisin hallituspaikkoihin on kiinnitetty huomioita sukupuolikiintiöillä, ainakin suuremmissä julkisissa yrityksissä. Ajatus on toimiva ja toivottava myös pk-yrityksissä. Ei kuitenkaan sukupuolikiintiöillä vaan vapaa-

ehtoisesti eri sukupuolta olevien hallitusjäsenten hallituspaikoilla. Eri sukupuolten edustus hallituksessa on keino laajentaa näkemyspohjaa ja oppia uusia ajatus- ja käyttäytymismalleja (haastattelut ja kokemusperäinen tieto).

Haastateltujen ikäjakauma oli 48 vuoden ja 73 ikävuoden välillä. Haastateltujen keski-ikäsi tuli 63 vuotta. Haastatelluista enemmistö (70%) oli jo täyttänyt 60 –vuotta ja yleisen eläkeiän yli 65 –vuotta saavuttaneita oli 40 %. Haastatelluista yksi oli nainen, mikä edustaa prosentuaalisesti 10 % haastatelluista.



Kuva 2. Haastateltujen ikäjakauma

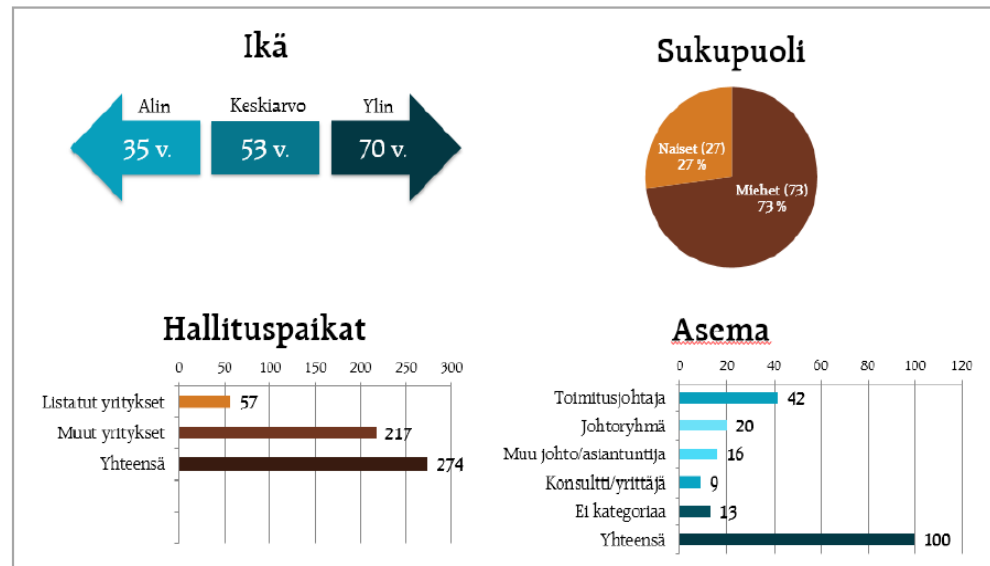
*” Nuoria pitäisi saada enemmän hallitukseen, toisivat ymmärrystä SoMesta ja kaikesta muusta ! ”*

(haastattelu)

Verrattaessa tutkimuksen otantaa hallitusammattilaisten vastaaviin (ikä ja sukupuoli), voidaan todeta haastateltujen keski-ikäsi olleen noin 10 vuotta korkeampi ja naisten osuus pienempi. Esimerkiksi Suomen suurimman hallitusammattilaisyhdistyksen Director’s Institute of Finland –



Hallitusammattilaiset ry toimintakertomuksen 2014 mukaan heillä oli jäseniä vuoden 2014 lopussa 531 jäsentä, joista naisia oli 24,5 %. Hyväksytyjen jäsenten keski-ikä oli 53 vuotta ja näistä naisia 27 %. Hallituspaikkoja uusilla jäsenillä oli keskimäärin 2,7 kpl / henkilö (Director's Institute of Finland –Hallitusammattilaiset ry, 2014, s. 5).



Kuva 3. Vuonna 2014 hyväksytyjen jäsenten profiili – DIF

### 3.1.2 Koulutus ja osaamisalueet

Aiemmin ulkopuolisia hallituksen jäseniä valittaessa korostui selvästi lakiasioiden osaamiskompetenssin hallinta ja seuraavaksi suosituin oli talousasioiden osaaminen. Viime aikoina yhdeksi suosituimmista osaamisalueista on noussut kansainvälinen osaaminen, miten ja mitkä tekijät auttaisivat yritystä kansainvälistymään (haastattelut).

Add Value Research Oy toteutti tutkimuksen (2015) hallituksen jäsenille asiakaskokemuksista - Customer Advocates on Board. Tutkimuksessa hallituksen jäsenten koulutussuuntauksina korostuivat kaupallinen koulutus 65 %, teknillinen koulutus 27 % ja juridinen koulutus 9 %. Erityisosaamisalueina mainittiin:

- Liiketoiminta- ja strategiaosaaminen 80 %
- Talousosaaminen 40 %
- Markkinointi- ja viestintäosaaminen 35 %
- Asiakasosaaminen ja myynti 45 %
- Hallinto 26 %
- Riskienhallinta 19 %
- Kansainvälinen liiketoiminta 18 %

(Customer Advocates on Board, 2015, s.7)

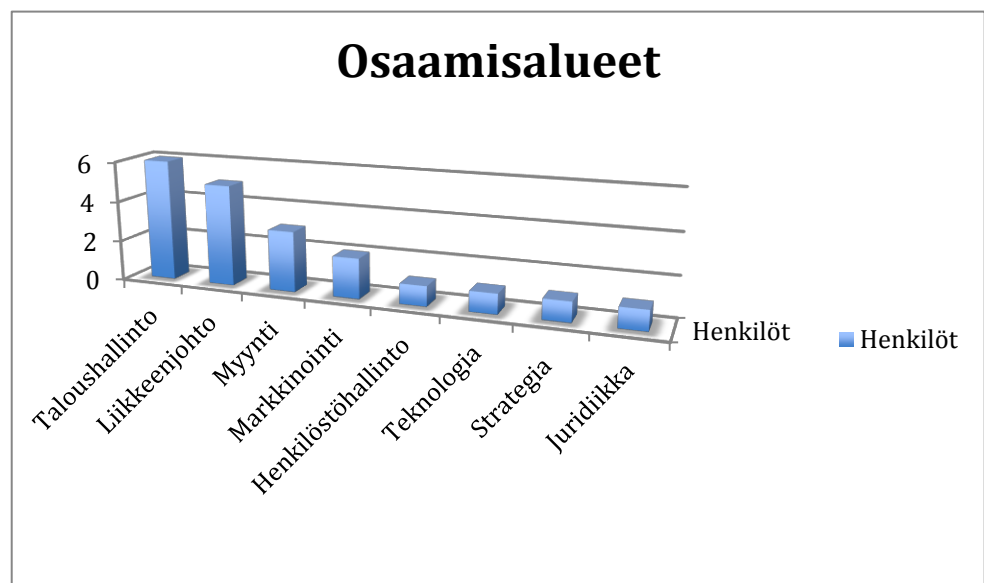
Add Value Research Oy:n tutkimus tukee haastateltujen tuloksia, joskin kansainvälisen liiketoiminnan osuus on vähäisempi kuin haastatteluissa tuli esille.

Koulutukseltaan haastatellut olivat ylioppilaasta kauppatieteiden tohtoriin. Koulutustaustana korostui akateeminen koulutus, joka oli 75,0 % haastatelluista. Akateemisista koulutuksista yleisin oli kauppatieteellinen koulutus, joka oli 62,5 prosentilla haastatelluista. Haastatteluissa ei tullut esille, että jokin koulutustausta olisi esteenä tai että jäsenyys tai hallitusammattilaisuus edellyttäisi akateemista tutkintoa.

Erityisosaamisalueista yleisimmäksi mainittiin taloushallinto. Tässä taloushallinnolla tarkoitetaan sekä laskennan (tulos-, tase- rahoitus- ja kassalaskelmat) että myös rahoituksen sekä säästämisen osa-alueiden osaamista. Taloushallinnon erityisosaamisalueeseen mainitsi 62,5 prosenttia haastatelluista. Seuraavaksi eniten osaamisalueista korostui liikkeenjohto. Tällä tarkoitetaan yleistä johtamis- tai esimieskokemusta erilaisissa yrityksissä ja tilanteissa. Liikkeenjohdon mainitsi erityisosaamisalueeseen puolet eli 50 prosenttia haastatelluista. Muina osaamisalueina korostuivat myyntiin, markkinointiin, henkilöstöön, teknologiaan, strategiaan, kansainvälistymiseen tai juridiikkaan liittyvät osaamisalueet. Nämä ovat yleisimpiä osaamisalueita joita ulkopuolisella hallituksenjäsenellä tyypillisimmillään on.

Harvinaisempina osaamisalueina mainittiin sopimusoikeus (haastattelu Välimäki), verkostot ja hallitustyöskentely. Hallitustyöllä tässä tarkoitetaan hallitustyön metodeja ja teknistä toteutusta (haastattelu Ottila).

*” Aiemmin haluttiin juristi tai tilintarkastaja hallitukseen, jatkossa etsitään kansainvälistymiseen liittyvää ammattilaista ”*  
(haastattelu)



Kuva 4. Haastateltujen osaamisalueet

Hallitusammattilaisista koostuva hallitustyöskentelyyn kehittämiseen erikoistunut Boardman Oy linjaa vastaavasti raportissaan *”Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa”* hallituksen jäsenen profiiliin seuraavanlaisesti:

- Vahva substanssiosaaja relevanteilla alueilla
- Kokenut ammattilainen: urakokemusta eri toimialoilta, eri tehtävistä, eri maista, kulttuureista ja elämän alueilta
- Strateginen ajattelija
- Tiimipelaaja

- Motivoitunut, innostunut, ja aktiivisesti kiinnostunut organisaation operatiivisesta toiminnasta, ymmärrys organisaation ansaintalogiikasta ja monimuotoisuuden vaikutuksesta organisaation toimintaan
- Verkostoitunut yhtiön toimialaa ja markkinaa tunteviin toimijoihin
- Vireä, ajan tasalla oleva maailman tapahtumien seuraaja: humanitääristä elämäkokemusta myös bisneksen ja organisaatioiden ulkopuolella
- Eettisesti ja moraalisesti uskottava: integriteettiä ja arvojen lukutaitoa
- Ajallisesti sitoutunut hallitustyöskentelyyn
- Myönteisen aktiivinen asenne monimuotoisuuteen

(Öhman, et al. 2012, s. 6)

Hallituksen kannalta tärkeää on, että jäsenet täydentävät toisiaan eri osaamisten, kokemusten ja taustojensa kautta. Näihin asioihin tulee kiinnittää huomiota jäseniä valittaessa (haastattelut, erityisesti Välimäki ja Virtanen sekä kokemuspäriäinen tieto).

## Hallituksen jäsenen valinnassa huomioitavia kompetensseja



Kuva 5. Kompetenssikartta (Öhman, et al. 2012, s. 16)

### 3.1.3 Hallituskokemus

Haastatelluista kokenein oli aloittanut hallituksen jäsenenä jo vuonna 1972 ja ”nuorin” hallitusammattilainen oli ottanut vastaan ensimmäisen hallituspaikkansa vuonna 2012. Haastatelluilla oli kokemusta hallitustyöstä keskimäärin 19,6 vuotta. Hallitustyöllä tarkoitettiin osakeyhtiömuotoisten pk-yritysten hallituksen jäsenenä toimimista. Ulkopuolelle jätettiin toimiminen yhdistyksissä, taloyhtiöissä sekä urheiluseuroissa.

Eri yhtiöiden hallituspaikkoja vastanneilla oli keskimäärin 6,5. Eniten näitä oli yhdellä haastatellulla yhteensä 16 paikkaa. Hallituspaikkoja oli niin pienissä mikroyrityksissä, start-up:ssa kuin myös kotimaisissa suuryrityksissä. Joukosta löytyi vientiyrityksiä ja isoja konserniyrityksiä sekä konsernin tytäryhtiöitä.

### 3.2 Hallitukseen osallistumisen motiivit

Monivalintakysymyksillä selvitettiin hallitukseen osallistumisen vaikuttimia ja jäsenten aitoja henkilökohtaisia perusteita sekä motiivia hallitustyöskentelyyn osallistumiselle. Vastaja vastasi jokaiseen motiiveja koskevaan kysymykseen niiden vaikuttavuuden mukaan; vastaus (1) vaikuttavuus oli erittäin vähäinen ja toinen ääripää numero (5), jonka vaikuttavuus oli vahvin eli erittäin paljon. Vastajaan empiessä kahden eri numeron välillä, on nämä vastaukset vielä jaoteltu tutkijan toimesta desimaaleiksi vastaustarkkuuden parantamiseksi (-0,25 - +0,25).

Taulukossa on kuvattu jokaisen kysymyksen vaikuttavuudet sekä hajonta eri vastaajien välillä. Myöhemmässä vaiheessa nämä ryhmitellään omiksi kokonaisuuksiksi ja analysoidaan omina ryhminään.

Taulukko 2, haastattelujen motiivivastaukset

Vastaukset	1	2	3	4	5	Pisteet yht.
<b>Motiivit</b>						
Halu verkostoitua	0	2	9	24,75	0	35,75
Halu hyödyntää hankittua osaamista	0	0	3	8	35	46,00
Halu oppia uutta	0	0	9	12	20	41,00
Halu vaikuttaa	0	0	3	28	10	41,00
Halu auttaa	0	0	3,75	12	30	45,75
Halu hyötyä taloudellisesti	1	6	15,75	0	5	27,75
Sosiaalisen kanssakäymisen tarve	0	6	9	16	0	31,00
Riittävästi aikaa	0	6	18,75	4	0	28,75
Mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen	0	2	3	24	10	39,00
Halu auttaa yritystä	0	2,75	0	8	35	45,75
Aikaisempi yhteistyö yrityksen kanssa	1	12,75	6	4	0	23,75
Aikaisempi työura - luonteva jatko	0	2	3	20	15	40,00
Henkilökohtainen imago - roolimalli	0	6	9	12	5	32,00

Motiivitekijäkysymykset ryhmitellään neljään erilliseen ryhmään niiden samankaltaisuuden perusteella jotta niitä on helpompi käsitellä omina kokonaisuuksina. Näitä ovat osaaminen ja vaikuttaminen, verkostoituminen, auttamisen halu sekä irralliset kysymykset. Motiivitekijät on jaoteltu alla olevassa taulukossa.

## Ryhmäjaottelu motiivitekijöistä:

Taulukko 3: Ryhmäjaottelu motiivitekijöistä

Osaaminen ja vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halu hyödyntää hankittua osaamista</li> <li>• Halu vaikuttaa</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen</li> <li>• Aikaisempi työura – luonteva jatko</li> </ul>
Verkostoituminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halu verkostoitua</li> <li>• Halu oppia uutta</li> <li>• Sosiaalisen kanssakäymisen tarve</li> <li>• Henkilökohtainen imago – roolimalli</li> </ul>
Auttamisen halu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökohtainen auttamisen halu</li> <li>• Halu auttaa yritystä</li> </ul>
Irralliset kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halu hyötyä taloudellisesti</li> <li>• Riittävästi aikaa</li> <li>• Aikaisempi yhteistyö yrityksen kanssa</li> </ul>

### 3.2.1 Osaaminen ja vaikuttaminen

Vaikuttavuudessaan osaamisen hyödyntäminen ja vaikuttamisen halu saivat haastatteluissa korkeimpia pisteitä (39,00 – 46,00), joten ne nousivat vastaajien mielestä merkityksellisimmiksi motivaatiotekijöiksi. Motiivikysymyksistä halu hyödyntää hankittua osaamista sai haastatte-



luissa korkeimmat pisteet 46,00 eli sen koettiin olleen tärkein motiivitekijä hallitustyöskentelyyn osallistumiseen. Vastaajista kukaan ei antanut kysymykseen heikkoa arvoa 1 tai 2 (vähäinen merkitys), sen sijaan korkeimman arvon 5 (erittäin paljon) antoi 70 % haastatelluista.

Halu vaikuttaa ja mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen koettiin myös merkityksellisiksi motivaatitekijöiksi. Halu vaikuttaa sai pisteitä 41 ja vastaajista kukaan ei antanut sille vähäisen merkityksen pisteitä, joten se koettiin niin ikään merkitykselliseksi motivaatitekijäksi. Mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen sai pisteitä 39, mutta sen merkittävyys ei ollut kaikille yhtä tärkeä. Vastauksissa hajontaa tuli kohtuullisen vähäisestä merkityksestä suureen merkittävyyteen.

Aikaisempi työura – luonteva jatko (40 pistettä) koettiin myös tärkeäksi mutta ei niin merkitykselliseksi motivaatitekijäksi hallitustyöskentelyyn. Kysymys kuitenkin jakoi vastaajien vastauksia sillä hajontaa tuli lähes kaikkiin vastausvaihtoehtoihin.

### 3.2.2 Verkostoituminen

Verkostoituminen otsakkeen kysymykset saivat keskitason pisteitä. Kysymysten yhteispistemäärät vaihtelivat 31 – 41 pisteen välillä, joten ne eivät edustaneet kumpaakaan ääripäätä. Kysymyksistä halu oppia uutta oli ryhmittelyn vaikuttavin ja se katsottiin tärkeäksi motivointitekijäksi.

Halu verkostoitua kysymyksen vastaukset jakautuivat keskimääräisiin pisteisiin ja yhteispisteet olivat 35,75. Vastaajista kuitenkin 60 prosenttia koki verkostoitumisen halun paljon merkitykselliseksi motivointitekijäksi, mutta ei kuitenkaan erittäin paljon.

Halu oppia uutta sai tämän ryhmän kysymyksistä eniten pisteitä. Vastaajista 40 prosenttia koki sen erittäin paljon ja 30 prosenttia paljon vaikuttavaksi motivointitekijäksi.

*”Tykkään ratkaista ongelmia – olen utelias”* (haastattelu).

Sosiaalisen kanssakäymisen tarve sekä henkilökohtainen imago – roolimalli kysymykset saivat lähes samat pisteet ja motivointitekijänä ne olivat neutraalit. Hallitukseen osallistuminen ei ole tämän tutkimuksen mukaan, tutkijan ennakkokäsityksestä poiketen, kenellekään haastatelluista paikkaa lisätä tai ylläpitää sosiaalista kanssakäymistään tai korostaa omaa ”imagoaan” ja osaamistaan.

### 3.2.3 Auttamisen halu

Henkilökohtainen auttamisen halu ja halu auttaa yritystä kysymykset saivat molemmat pisteet 45,75 eli olivat toiseksi korkeimmat motivointitekijät koko kyselyssä. Auttamisen halu niin henkilökohtaisella tasolla kuin yrityksen auttaminen korostui vastaajien keskuudessa selkeästi.

Halu auttaa –kysymykseen 60 prosenttia vastaajista antoi korkeimman mahdollisen arvon 5 eli motivointitekijänä erittäin paljon. Tämän lisäksi 30 prosenttia vastaajista antoi vastauksen 4 eli vaikuttavuus oli merkityksellinen. Vain yhdelle vastaajista kysymys oli neutraali (3), mutta ei kenellekään vähämerkityksinen.

Tutkimustulos vastaa Ikäheimonen, ym. 2015 artikkelia Yrittäjien ja hallitusjäsenten kokemuksia pk-yritysten hallitustyöstä: ”...ulkopuolisten hallitusjäsenten keskeinen motiivi ei ole raha eikä vallankäyttö, vaan aito halu jakaa osaamista ja apua yrittäjäkollegalta toiselle”.

*”Hallitustyöskentely on yleissivistävää, siinä voi kehittää itseänsä ja yhteiskuntaa sekä se on kiinnostavaa”* (haastattelu).

Halu auttaa yritystä sai niin ikään varsin korkeat pisteet. Vastaajista peräti 70 prosenttia antoi kaikkein korkeimman arvosanan (5) eli erittäin merkityksellinen tekijä ulkopuolisena hallituksen jäsenenä toimiessa. Haastatteluissa tuli esille aito auttamisen halu yrityksiä kohtaan ja haasteiden ratkaiseminen. Moni haastatelluista haluaa antaa vuosien varrella hankittua osaamista eri yritysten käyttöön.

Toisaalta keskusteluissa tuli esiin myös kysymys, onko hallitukseen osallistumisesta tullut joillekin oman pätevöitymisen esiin tuomista tai henkilökohtaista lisäarvoa tuottava asia?

*”Onko hallitusammattilaisuus nuorille cv:n lisä vai aito halu ja mahdollisuus auttaa yritystä?”* (haastattelu)

### 3.2.4 Irralliset kysymykset

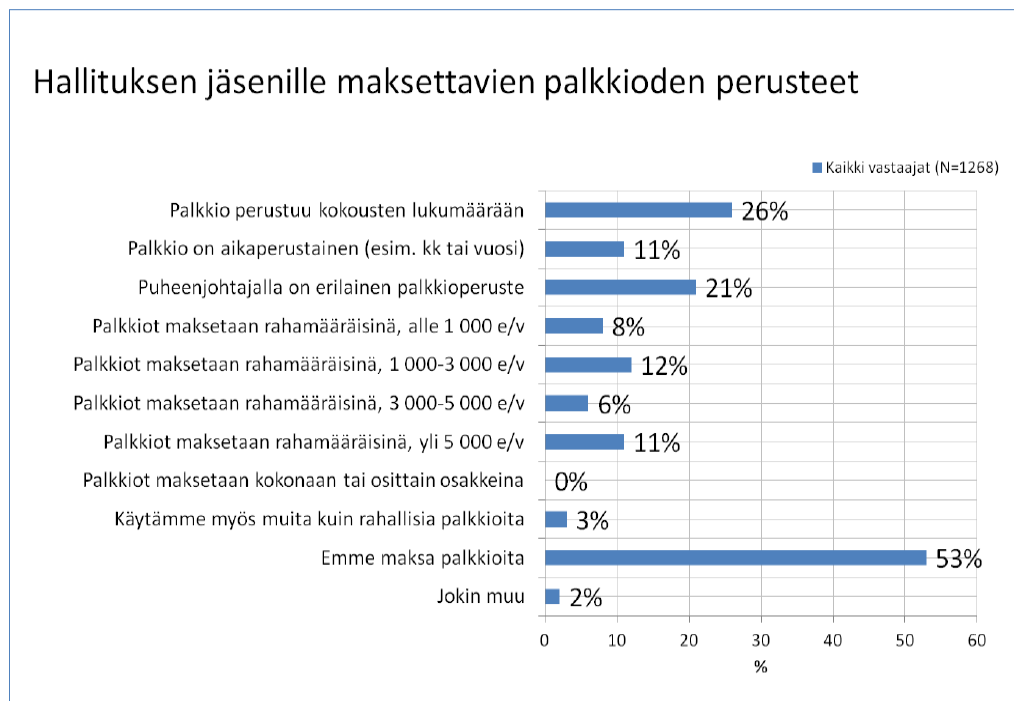
Ryhmittelyn irrallisia kysymyksiä ei koettu merkitykselliseksi tai ainakaan niiden ei katsottu olevan hallitustyöskentelyyn eniten vaikuttavia tekijöitä, mutta usein tämänkaltaista keskustelua esiintyy hallitustyöstä puhuttaessa silloin kun ulkopuolisia hallituksen jäseniä valitaan (kokemuseräinen tieto ja haastattelut).

Halua hyötyä taloudellisesti ei koettu vaikuttavaksi tekijäksi osallistua pk-yritysten hallitustyöskentelyyn. Pk-yritysten hallitustyön palkkiot ovat sitä tasoa, että ne yksistään eivät riitä motivaatiotekijäksi. Vastaajien keskuudessa vaikutusta oli vastaajan iällä, nuoret korostivat taloudellista merkittävyyttä enemmän kuin varttuneemmat vastaajat. Hallitustyö on vaativaa ja se vie aikaa. Suomessa hallituspalkkiot ovat alhaiset moniin

muihin maihin verrattuna (Kauppakamari,2015; kokemusperäinen tieto ja haastattelut).

*” Palkkiot on niin pieniä ettei näitä hommia sen vuoksi tehdä ja kun vielä verottajakin vie sen vähänkin”* (haastattelu).

PK-hallitusbarometrissä 2015 vastaajayrityksistä 53 prosenttia ilmoitti, että hallituksen jäsenille ei maksettu lainkaan palkkiota. Tilanne ei ole olennaisesti muuttunut vuonna 2013 tehdyn kyselyn jälkeen. Yhtiöissä, joissa hallituksen jäsenille maksetaan palkkiota, palkkio maksetaan selvästi useammin kokouspalkkioina kuin toimikauden perusteella tai kuukausittain maksettavana palkkiona. Mediaanipalkkio vuositasolla oli alle 3000 euroa.



Kuva 6, hallituksen jäsenille maksettavat palkkiot (PK-hallitusbarometri 2015)

Yleinen nyrkkisääntö on se, että hallituksen jäsenen vuosipalkkio on yhtä suuri kuin toimitusjohtajan kuukausipalkka ilman muuttuvia lisiä. Erilaisien arvioiden mukaan hallituksen jäsen käyttää noin kuukauden verran

tehokasta työaikaa hallitustehtävien hoitoon vuodessa. Hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan työ arvioidaan siis suurin piirtein yhtä arvokkaiksi työmäärään suhteutettuina. (Erma et al.. 2014, s. 77)

Hallituksen jäsenet eivät voi laskuttaa hallituksen jäsenyyteen liittyvää palkkiota oman yhtiönsä kautta, vaan palkkiot ovat henkilökohtaista tuloa. (Erma et al. 2014, s. 78)

Riittävästi aikaa koettiin neutraaliksi motivaatiotekijäksi. Se ei saanut yhtään ääripään vastausta (1 tai 5). Pisteet olivat yhteensä 28,75 eli kolmanneksi heikoimmat koko kyselyssä. Tästä voidaan päätellä, ettei ajankäytöllä ollut kovinkaan suurta merkitystä motivointitekijänä.

Kysymyksen asettelulla haettiin sitä, että kun ulkopuolisista hallituksen jäsenistä suuri määrä on jo lähellä eläkeikää tai sen ylittänyt, niin haetaanko hallitustyöskentelyllä ”tekemistä” vapautuneisiin arkirutiineihin. Vastausten perusteella näin ei, tutkijan ennakkokäsityksistä poiketen ole. Sen sijaan haastatteluissa korostui tilanteen olevan lähes päinvastainen. Valtaosalla haastatelluista, jotka olivat jo palkkatyöstä joko jääneet eläkkeelle tai muuten luopuneet, tuntui olevan ihan riittävästi tekemistä. Pikemminkin heillä oli tarve vapauttaa aikaa muuhun tarkoitukseen.

Aikaisempi yhteistyö yrityksen kanssa sai vastauksissa heikoimmat pisteet, joten sen koettiin ollen vähiten vaikuttavin motivaatiotekijä hallitukseen osallistumiseen. Tämä tieto on yllättävä ja vastoin tutkijan ennakkokäsityksiä sekä osin kokemuseräistäkin ennakkotietoa. Olisi luullut, että vanhan ”tutun” yrityksen kehittäminen olisi ollut mielenkiintoista ja herättänyt kiinnostusta. Sen sijaan vastaajat kokivat, että on helpompi mennä vieraaseen yritykseen. Tämä on mielenkiintoinen, yllättävä havainto ja sitä voisi tutkia tarkemmin. Onko vastaajien otos liian pieni ja antaisiko laajempi otos toisenlaisen kuvan?

### 3.3 Erilaiset roolit hallitustyössä

Hallituksen jäsenten rooleja voidaan analysoida usealla eri tavalla. Jäsenten roolia voidaan arvioida yksittäisen jäsenen asemaan yrityksessä tai esimerkiksi suhteessa yrityksen liiketaloudelliseen tilanteeseen. Pk-yrityksissä korostuu usein hallitusjäsenen rooli ja sen arviointi yhtäaikaaisesti yrityksen operatiivisena johtajana ja omistajana (Lainema 2013 sivut 185 – 195).

Moniroolisella taustalla on selvä vaikutus hallituksen jäsen aktiivisuuteen, vaikuttavuuteen ja kokonaisrooliin osana muuta hallitusta. Laineman mukaan ”omistajien vaikutusvaltaa lisää se, missä roolissa tai rooleissa he osallistuvat yrityksen hallintaan. He voivat toimia puhtaasti omistajina... he voivat ottaa aktiivisemmän roolin... monessa yrityksessä omistajilla on vielä kolmas rooli, he osallistuvat operatiiviseen toimintaan jossain roolissa, usein johdon jäsenenä” (Lainema 2013, sivut 157 -158).

Jäsenten roolia voidaan arvioida myös tilanteissa, joissa yrityksen menestys vaihtelee. Laineman mukaan ”hallituksen toiminnassa voidaan sanoa olevan kolme tasoa. Ensimmäiseksi on asioita, joihin on pakko vaikuttaa. Toinen taso ovat ne asiat, joihin hallitus vaikuttaa todennäköisesti ja kolmas se, jolla alueella hallituksen on mahdollisuus vaikuttaa” (Lainema 2006. s.181). Jäsenten rooli usein muuttuu passiivisesta aktiiviseksi, kun pakollisten asioiden määrä lisääntyy. Näin käy esimerkiksi siinä tilanteessa, jos yrityksen oma pääoma hupenee heikon suorituskyvyn myötä (haastattelut Välimäki).

Rooliarvioinnissa voidaan huomioida myös hallituksen itsensä erilaiset roolit yleisellä tasolla, kuten valvova, liiketoiminnallinen tai strateginen hallitus (esim. Huse ja Rindova 2001 tai Hallituksen puheenjohtajan

opas, s. 13). Samalla tavalla yksittäisten jäsenten rooleja voidaan luokitella esim. muutosagentiksi, kyseenalaistajaksi, konsensuksen rakentajaksi ja neuvonantajaksi (Lainema 2006, s.43).

Hallitukset voidaan myös kategorisoida osallistumisasteen mukaan seuraavasti (Lane, ym. 2006, s. 156, tutkijan käännös):

• Aave	Ei tiedä mitä tehdä, heikko osallistumisaste
• Kumileimasin	Toimiva johto tekee päätökset ja suositukset
• Vähäisesti arvosteleva	Saattaa erityiskysymykset toimivan johdon tietoon
• Nimellisesti osallistuva	Mukana rajoitetusti – keskeiset päätökset ja ohjelmat
• Aktiivinen	Hyväksyy, kysyy ja tekee lopulliset päätökset
• Katalysaattori	Aktiivinen strateginen hallitus – tukee strategiaa, tavoitteita ja yhtiön politiikkaa

Lisäksi jäsenten rooleja arvioidaan usein vastuualueiden kautta; ”hallitustyöskentelyssä pitää olla selkeät roolit ja vastuu”. ”...Omistajien, hallituksen ja toimivan johdon roolit on pidettävä selkeinä ja erillään” (Kauppakamari, Aarni-Sirviö). Pk-yrityksen hallituksen jäsenillä ei kuitenkaan pääsääntöisesti ole sellaisia tarkasti määriteltyjä vastuualueita, jotka rajaisivat heidät pois kokonaisvaltaisesta hallitustyöstä (haastattelut ja kokemusperäinen tieto).

### **Jäsenen oma roolikokemus**

Tässä tutkimuksessa ei arvioida hallitusjäsenten henkilökohtaisten taustojen (omistus, operatiivinen johto) merkitystä hallituksen jäsenen

rooliin, eikä muuttujaksi oteta yrityksen taloudellista tilannetta, rahoitus-  
asemaa, eikä hallituksen itsensä tai sen jäsen yleistä luonnetta kokoi-  
naisuudessaan.

Lähtökohtana on se, että ulkopuolinen jäsen ei ole omistaja, eikä ole  
yhtiön palveluksessa ja että yhtiön taloudellinen tilanne mahdollistaa  
toiminnan jatkuvuuden.

Teemahaastatteluilla selvitettiin hallituksen ulkopuolisen jäsenen omaa  
näkemystä ja kokemusta omasta roolistaan. Kyse on tässä yhteydessä  
nimenomaan jäsenen omasta kokemuksesta. Kysymyksillä pyrittiin selvit-  
tämään, kokeeko ulkopuolinen jäsen kykenevänsä vaikuttamaan yhtiön  
kannalta merkittäviin päätöksiin, onko tällä vaikuttamisella merkitystä ja  
minkälaisessa vaikuttamisroolissa hänen itsensä näkee. Samalla pyrit-  
tiin arvioimaan jäsenen aktiivisuutta, vaikuttavuutta ja tasavertaisuutta  
hallituksessa.

Hallitustyöhön vaikuttavat roolikysymykset voidaan jakaa kahteen eri ka-  
tegoriaan:

1. Hallitusammattilaisen asiantuntijuus / osaja. Ensimmäiset neljä  
kysymystä kuvaavat näitä rooleja.
2. Tasavertaisuus ja vaikuttavuus hallituksen sisällä - hyöty / tasa-  
vertaisuus. Viimeiset neljä kysymystä kuvaavat näitä rooleja.



Taulukko 4, Roolikysymykset

Vastaukset	1	2	3	4	5	Pisteet yht.
<b>Roolit</b>						
Ulkopuolinen asiantuntija	0	0	3	24	15	42,00
Yrityksen toimialan ammattiosaaja	2	2	15	4,75	5	28,75
Oman alansa ammattiosaaja	0	0	0	28	15	43,00
Perustuuko valintasi edellä mainittuihin	0	0	3	24	15	42,00
Koetko panoksesi hallitustyössä aidoksi hyödyksi yhtiölle	0	0	0	24	20	44,00
Voisitko antaa enemmänkin	1	0	9,75	16	10	36,75
Koetko voisiasi vaikuttaa yhtiön strategiaan päätöksiin	0	0	0	8	40	48,00
Koetko olevasi tasavertainen jäsen hallituksessa-omistajat, ym	0	2	3	16	30	51

### 3.3.1 Hallitusammattilaisen asiantuntijuus

Ulkopuolisen hallitusammattilaisen näkemyksessä omasta roolistaan korostuu asiantuntijuus ja oman alansa expertiisi. Tämä henkilökohtainen kompetenssi vaikuttaa olevan johtava ajuri hallitusjäsenten valinnassa. Samalla käy ilmi, että ulkopuoliseksi hallitusjäseneksi eivät valikoidu yrityksen toimialan ammattiosaajat. Tätä havaintoa tukee se, että jäsenten valintakriteereissä korostuu riippumattomuus ja objektiivisuus, joka saattaisi vaarantua, jos osaaminen linkittyisi esimerkiksi kilpailevan yrityksen palveluksessa hankittuun osaamiseen. Lainema toteaa, että ”hallituksen jäsenten muodollisissa kriteereissä korostuu riippumattomuus... mutta riippumattomuudesta ei ole iloa, jos jäseniltä puuttuu osaamista” (Lainema 2006, sivut 40-41).

Keskuskauppakamarin PK-hallitusbarometrin 2015 mukaan hallituksen jäsenten tuomaa lisäarvoa yrityksen toimintaan kysyttäessä vastaajat toivat erityisesti esille hallituksen roolin yrityksen talouden valvojana ja strategian laatijana. Myös hallituksen rooli toimitusjohtajana haastajana ja sparraajana sekä yrityksen uudistajana ja kehittäjänä tunnistettiin. Hallituksen jäsenen roolia yrityksen kontaktiverkoston luomisessa ei

sen sijaan useinkaan pidetty keskeisenä (Keskuskauppakamarin PK-hallitusbarometri 2015. s. 2).

*”Eräs yritys palkkasi hallitukseensa suurimpien asiakkaidensa entisiä johtajia”* (haastattelu).

### 3.3.2 Hallitusammattilaisen vaikuttavuus

Yli puolet (58,8 %) haastatelluista hallitusammattilaisista koki olevansa täysin tasavertainen jäsen hallituksessa. Tulos on tutkijan ennakkokäsityksiin nähden korkea, mutta sitä voidaan pyrkiä selittämään ulkopuolisten jäsenten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla; jäsenet ovat pääosin kokeneita ja koulutettuja ammattilaisia, jotka ottavat roolia. Viisi (9,8 %) haastatellusta kokivat itsensä epätasavertaiseksi jäseneksi. Haastattelukeskustelujen perusteella voidaan vetää sen suuntaisia johtopäätöksiä, että tämä mahdollinen epätasavertaisuus heikentää hallituksen toimivuutta ja jäsenten motiiveja.

Lähes vastaavat tulokset saadaan, kun selvitetään jäsenen käsitystä oman työpanoksensa merkityksestä. Panos koetaan yhtiölle hyödylliseksi ja ulkopuolisella hallituksen jäsenellä on varsin hyvät vaikutusmahdollisuuden yhtiön strategiaan päätöksiin. Osa kokee, että panosta voidaan lisätä, mutta noin viidennes kokee niin, että työpanoksen ja vaikuttavuuden määrää ei voida nykyisestään lisätä.

*”Sellaisessa hallituksessa ei olla jos ei voi vaikuttaa tai olla hyödyksi”* (haastattelu).

### 3.4 Hallitustyön kehittämisen esteet

Hallitustyöskentelyn yhtenä suurimpana yleisenä kehittämishaasteena pidetään sitä, että pk-yrityksissä ei riittävästi panosteta hallitustyöhön. Tämä näkyy hallitustyön järjestämättömyytenä sekä siinä, että yritys ei suunnittele toimintaansa systemaattisesti eteenpäin. Miksi näin on, johdetaan varmaan vahvasta omistajavetoisuudesta sekä asioiden päättämisestä pienessä ”piirissä”. Hallitusammattilaisten mukaan sen sijaan ne yritykset, jotka panostavat hallitustyöhön ja ottavat mukaan ulkopuolisia hallituksen jäseniä alkavat suunnitella toimintaansa suunnitelmallisesti sekä tulevaisuushakuisesti (kokemusperäinen tieto ja haastattelut).

Haastatteluissa tuli esiin erinäisiä yksittäisiä kehittämishaasteita. Yksittäisinä asiakokonaisuuksina esille nousi kolme kokonaisuutta, luottamus, ajankäyttö ja suunnitelmallisuus. Muilta osin kehittämistyön esteet eivät toistuneet haastatteluissa.

#### 3.4.1 Luottamus

Ilman vahvaa luottamusta hallituksen toimintaan ja jäseniin tulee hallituksesta käyttökelvoton eikä sellaisessa ole ulkopuolisten jäsenten mielekäästä olla. Yrittäjän / omistajan tulisi luottaa ulkopuolisiin ja nähdä heidän kautta yritykselleen saama lisäarvo. Toisaalta ei ehkä ole totuttu siihen, että joku kyseenalaistaa johdon toimintaa.

Luottamus on dynaaminen ilmiö, jota ei voi ottaa annettuna. Se tarkoittaa, että monet eri tekijät voivat ennakoimattomasti vaikuttaa ihmisten keskinäiseen luottamukseen. Luottamusta osoittavan käyttäytymisen ilmenemismuotoja ovat yhteistyö (hyödyt jaetaan), tiedon jakaminen (mutta ei paljasteta muille), epämuodollinen sopiminen (ei sanktiota, mutta sopimus pitää), kontrollien ja sääntöjen vähentäminen (mitä enemmän luotetaan, sitä vähemmän kontrolloidaan) ja vaikutusvalta

(luotettu voi ohjata luottavan tekoja ja mielipiteitä). Luottamus vaatii uskallusta ja riskinottoa (Välimäki, 2014 s. 178, lainaus Salminen).

Valtaosa pienemmistä pk-yrityksistämme toimii edelleen ilman todellista, toimivaa hallitusta. Tälle löytyy useita inhimillisiä syitä. Yrittäjien yleisimmin mainitsemat syyt liittyvät pelkoon määräysvallan menettämisestä, lisäarvoa tuottamattoman valvonnan lisääntymisestä tai vuorovaikutuksen hankaloitumisesta. Hallitustoiminnan pelätään olevan kallista ja lisäävän yrittäjien työtaakkaa entisestään (Ikäheimonen, 2015, s. 10 ja haastattelut).

Ulkopuolisten myötä omistaja-yrittäjä joutuu avaamaan tekemisensä, ajatuksensa ja ratkaisunsa toisen arvioitavaksi. Tämä vaatii itseluottamusta ja luottamusta. Yleinen pelko näyttää olevan se, että yritykseen tulee ulkopuolinen, mahdollisesti paremmin koulutettu henkilö arvioimaan (arvostelemaan) aiemmin tehtyjä ratkaisuja (Ikäheimonen, 2015, s. 10 ja haastattelut).

Luottamus yrityksen toimivan johdon - yleensä toimitusjohtajan - ja hallituksen välillä on avainasemassa rakennettaessa toimivia keskinäisiä suhteita. Hallitustyöskentely on muuttunut entistä vaativammaksi ja siltä odotetaan vahvempaa roolia toimivan johdon valvonnassa. Omistajat nimeävät hallituksen valvomaan toimivaa johtoa, hallitus valitsee toimivan johdon (toimitusjohtajan) toteuttamaan strategiaa ja toimiva johto pyrkii näyttämään kyvykkyytensä hallitukselle. Lopulta usein on kyse toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisestä luottamuksesta (haastattelu mm. Välimäki).

”Luottamus on ihan avainsana”, Marina Vahtola toteaa. ”Taitojen ja kokemusten lisäksi luottamus on keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä. Keskinäinen kunnioitus ja luottamus mahdollistavat yrityksen kasvun. Luottamuksen ilmapiirissä kyetään myös toimimaan muuttuvissa tilanteissa. Jos luottamus puuttuu, on usein kyse ihmisten välisistä

kemioista. Se voi kaatua lopulta ihan tunnepitoisiin syihin. Ihan kuin yksityiselämässä. Tavallisia ihmisiä tässä ollaan.” Steen Thomsenin mukaan luottamuksen rakentaminen on paljolti tuttuutta ja läpinäkyvyyttä. Hallituksen puheenjohtajalla ja toimitusjohtajalla täytyy myös olla henkilökohtainen kontakti ja ainakin jonkinasteista sympatiaa. Jos sympatiaa ei löydy ihan alussa, on se mahdollista rakentaa vähitellen.

”Haasteita saattaa tulla, kun toimitusjohtaja haluaa kehittää jotain uutta. Ehdottaa vaikka, että lähdetään uudelle markkinalle”, Marina Vahtola kuvaa. ”Näissä tilanteissa luottamus mitataan. Kestää usein aikansa, ennen kuin saadaan asiat kuntoon uudella markkinalla. On iso riski ehdottaa tällaisia asioita hallitukselle, jos luottamus ei toimi.” ” Jos sympatia puuttuu, kaikki muu on vaikeaa”. (Oksanen & Blåfield, 2014. s. 3-7 ja haastattelu Välimäki).

### **3.4.2 Ajankäyttö**

Haastattelujen perusteella hallitustyöskentelyyn liittyvä ajankäyttö on toinen merkittävä kehittämishaaste. Silloin kun hallitustyötä ei nähdä selkeästi lisäarvoa tuottavana, ei sen toimintaan löydy aikaa, eikä toiminta ole jäsenneltyä. Kokoukset ovat valmistelemattomia ja hätäisesti koolle kutsuttuja, kokoukset venyvät, eivätkä asiat pysy ydinasioissa. Jäsennellyissä hallituksissa, joissa on ulkopuolisia hallituksen jäseniä, noudatetaan usein hallituksen työjärjestystä ja kokoukset pysyvät oikeissa asioissa. Näin hallitus pystyy kehittämään yrityksen toimintaa niin kuin sen kuuluukin. Näissä ulkopuolisten hallitusten jäsenten miehittämissä hallituksissa nähtiin ongelmakohtiksi puutteellinen valmistautuminen kokouksiin, riittämätön ennakkoinformaatio sekä se, että kokouksissa käsitellään liikaa menneitä asioita eikä tulevaisuuteen suuntaavia (haastattelut).

**”Ajankäyttöön liittyviä ongelmia”:**

1. Taustamateriaalia tulee liian vähän
2. Käsitellään liikaa menneitä asioita
3. Markkinan ja asiakkaan ymmärtämiseen tulisi panostaa enemmän (haastattelu Ylivakeri)

*”Toisaalta sellaistaakin oli koettu, että kun ulkopuolisia jäseniä on hallitukseen otettu niin yrittäjät kokevat näiden olevan johdon käytettävissä lähes aina” (kokousten välissäkin, pienten asioiden sparraajina).*

*” Palkkiot ovat niin pieniä, että suhteessa käytettyyn aikaan nähden ei voi olla aina yrityksen käytettävissä” (haastattelu).*

Ajankäytön ongelmat hallitustyössä kulminoituvat huonosti suunniteltuihin ja tehottomiin kokouksiin ja toisaalta ajankäyttöön liittyviin odotuksiin. Yrityksen tai omistajien näkemykset ajankäytöstä ovat usein ristiriidassa hallituksen jäsenten ajankäyttö näkemysten kanssa. Toisaalta ulkopuoliset jäsenet odottavat tehokkaita kokouksia ja hyvin valmisteltua etukäteis- ja kokousinformaatiota (haastattelut).

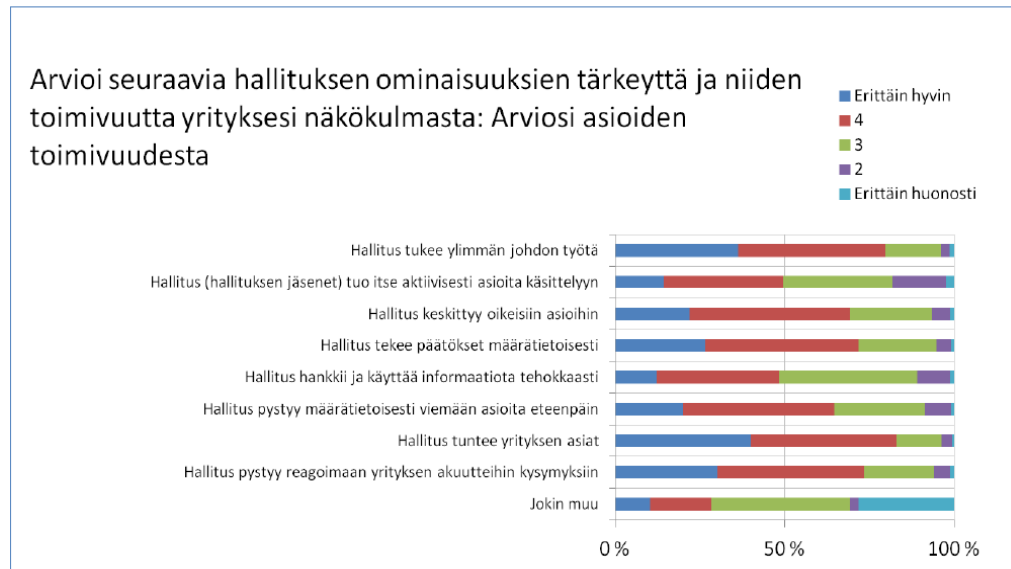
Keskuskauppakamarin PK-hallitusbarometrin mukaan vastanneet pitivät hallitusten kokouksia pääosin hyvin valmisteltuina ja hallituksen ajankäyttöä pidettiin oikeassa suhteessa asioiden tärkeyteen. Samanaikaisesti keskittymistä strategiatyöhön ja tulevaisuuteen pidettiin riittämättömänä. Myös hallitusten jäsenten valmistautumisesta kokouksiin löydettiin parannettavaa (Keskuskauppakamari PK-hallitusbarometri 2015. s. 3). Edellä mainittu havainto oli linjassa tämän tutkimuksen haastattelujen kanssa.

### 3.4.3 Suunnitelmallisuus

Suunnitelmallisuus hallitustyössä näkyy muun muassa niin, että hallituksessa käsitellään sille kuuluvia strategisia valintoja, eikä ainoastaan operatiivisia tehtäviä. Haastattelujen mukaan ulkopuoliset hallituksen jäsenet ovat tuoneet hallitustyöhön selkeää ryhdikkyyttä ja ammattimaisempaa otetta (haastattelut mm. Lahtinen ja Välimäki).

Ulkopuolisten hallitusjäsenien myötä hallitustyöskentelyyn on tuotu hallituksen työjärjestys, vuosikello sekä erilaiset raportointivälineet. Nämä ovat ”pakottaneet” yrityksen ja toimitusjohtajan toimimaan suunnitelmallisemmin. Työkalujen puuttuminen nähdään yhtenä merkittävänä esteenä hallitustyön kehittymiselle. Ilman näitä on iso riski, että hallituksen kokouksia pidetään epäsäännöllisesti, eikä juurikaan pysähdytä pohtimaan tulevaisuutta, vaan pohditaan ajankohtaisia päivittäisiä asioita (kokemusperäinen tieto ja haastattelut).

Hallitustyötä tehokkaasti tukevia menetelmiä ei ollut otettu yrityksissä aiempaa laajemmin käyttöön. Vain kolmasosa vastaajista ilmoitti hallituksen olevan käytössä työjärjestys ja sama koski hallituksen vuosisuunnitelmaa. Selvästi yli puolet vastaajayrityksistä luotti toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välisiin tapaamisiin varsinaisten hallitusten kokousten välillä. Vastausten perusteella yli kolmasosassa yrityksiä kokousasioihin liittyvää aineistoa ei jaettu etukäteen hallituksen jäsenille (Keskuskauppakamari PK-hallitusbarometri 2015. s. 3).



Kuva 7, hallituksen ominaisuuksien tärkeys (PK-hallitusbarometri 2015)

*”Ulkopuoliset hallituksen jäsenet tuovat hallitukseen suunnitelmallisuutta, tästä syntyy työjärjestys sekä strategiat. Esimerkkinä toimitusjohtajan raportti kuukausittain, mitä tekee ja aikoo tehdä strategian toteuttamiseksi”* (haastattelu).

Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Jos yhtiöllä on toimitusjohtaja, tämän tulee hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (Hallitusammattilaiset Ry, 2007 s. 26). Suunnitelmallisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hallituksella olisi pelkästään strategisia tehtäviä. Osa hallitustyötä on myös yhtiön hallintoon liittyviä operatiivista johtamista lähellä olevia töitä, päätöksiä ja päätösten toteuttamisen valvontaa (haastattelu Välimäki).

*”Oma pesä kuntoon – ellei operatiiviset asiat ole kunnossa, ei kannata laittaa panoksia strategia työhönkään”* (haastattelu).



## 4 YHTEENVETO JA HAVAITTUJEN TULOSTEN KESKINÄINEN SUHDE

### 4.1 Ulkopuolisen hallituksenjäsenen identiteetti

Haastatelluista enemmistö 70 % oli täyttänyt 60-vuotta ja yleisen eläkeiän 65-vuotta saavuttaneita oli 40 %. Koulutustaustalta korostui akateeminen koulutus, joka oli 75 prosentilla haastatelluista. Yleisin koulutustausta oli kauppatieteellinen. Haastatelluilla oli kokemusta hallitustyöstä keskimäärin lähes 20 -vuotta. Stereotyyppi ulkopuolisesta hallituksen jäsenestä tutkimuksen mukaan on 63 –vuotias miespuolinen kauppatieteiden maisteri. Hän on ollut johtavassa asemassa sekä pitkään mukana hallitustyössä. Tutkimustulos vastasi tutkijan ennakkokäsitystä, eikä ollut yllättävä.

Ulkopuolisen hallitusjäsenten valinnassa korostuu eri osaamiskompetenssien kirjo ja hallituksen kannalta parasta olisi, että hallituksissa olisi edustettuina hyvin eri osaamisalueiden kokemusta. Työn kannalta merkityksellistä on se, että eri jäsenten osaamisalueet täydentävät toisiaan ja henkilökemiat toimivat yhteisen edun eli yrityksen parhaaksi. Valittujen jäsenten tulee toimiessaan edustaa yrityksen parasta ja olla aktiivisia sekä hallitustoimintaan sitoutuneita.

Jäsenten valinnassa tulee korostaa henkilön omia kompetenssialueita sekä yhteistyökykyä sen sijaan, että huomioita kiinnitettäisiin henkilön ikään, sukupuoleen tai koulutustaustaan. Hyvä hallitus edustaa sekä nuoruuden ennakkoluulottomuutta, uutta ajattelutapaa että uusia näkökulmia. Unohtamatta kuitenkaan iän tuomaa kokemusta sekä ammattitaitoa.

Vastaavasti voidaan olettaa, ettei esimerkiksi taloudellinen motiivi ole enää merkityksellinen, eikä toimialan ammattiosaaminen vaikuttanut

henkilöiden rooleihin. Kehittämialueiden painotuksissa ei haluttu enää osallistua operatiivisiin tehtäviin.

#### **4.2 Ulkopuolisen hallituksenjäsenen motiivi**

Halu hyödyntää hankittua osaamista ja auttamisen halu motivoivat ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Haastatelluista vastaajista 70 % koki hankitun osaamisen vahvimaksi motiivitekijäksi hallitustyöskentelyyn osallistumiseen. Yleinen auttamisen halu korostui niin ikään lähes yhtä vahvana tekijänä. Vastaajista yli 60 % kokevat aidon auttamisen halun erittäin merkitykselliseksi motivaatitekijäksi.

Identiteetti vaikuttaa tärkeimmän motiivin kanssa, koska tällaisilla kokeneilla ja kompetenteilla henkilöillä on mahdollisuus hyödyntää hankittua osaamista. Roolien suhteissa korostui aito panos hallitustyölle yhtiön hyväksi sekä vaikutusmahdollisuus yhtiön strategiaan päätöksiin. Kehittämialueessa korostui henkilön auttamisen halu valmisteltuun, tehokkaiseen ja suunnitelmalliseen strategiatasoiseen hallitustyöskentelyyn.

Taloudellinen hyöty tai ylimääräinen aika eivät ole niitä motivaatio tekijöitä, joiden perusteella ulkopuoliset hakeutuvat pk-yhtiöiden hallitukseen. Hallitustyöstä maksettavat palkkiot Suomessa ovat sillä tasolla, etteivät ne yksistään saa hallitusammattilaisia hakeutumaan vastuullisiin tehtäviin. Lisäksi ulkopuoliseen hallitustyöhön osallistuneet ovat sitoutuneita kaikenlaiseen muuhunkin tekemiseen, joten hallitustyö ole ”ajan kulua” päivittäiseen arkeen. Tutkituista valtaosalla oli sen sijaan pulaa ylimääräisestä ajasta ja näin ollen tarve oli pikemminkin vapauttaa aikaa.

Tutkijan ennakkokäsitys oli, että ammattilaiset hakeutuisivat mielellään jo ennalta tuttujen yritysten hallituspaikoille ja se olisi ollut innostava motivaatitekijä – kehittää tuttua yritystä. Yrityksen tuttuuden ei kuitenkaan

katsottu olevan juuri minkäänlainen motivaatiotekijä. Periaatteessa katsottiin, että on helpompi hakeutua ennalta tuntemattomampaan ja vieraaseen yritykseen.

Henkilöiden identiteetin ja motiivien yhteissuhde toteutui hyvin. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet ovat suurelta osin jo varttuneempia työssä kokemusta keränneitä henkilöitä, joille yritysmaailman tehtävät ovat tulleet tutuiksi. Tällaiset henkilöt haluavat hyödyntää hankkimaansa kokemusta. Roolien mukaan henkilöt haluavat osallistua strategisiin päätöksiin ja kehittää aidosti yrityksen toimintaa. Kehittämishaasteiden kanssa vaikuttavuutta löytyy niin ikään kun tarkastelee edellä mainitun kaltaisen henkilön identiteettiä ja motivaatiotekijöitä. Tällaiset henkilöt ovat kiireisiä ja he arvostavat suunniteltuja kokouksia, työjärjestyksiä sekä suunnitelmallisuutta kalenterin täytössä. Kyseisten henkilöiden voidaan olettaa huomaavan luottamuksen asteen – onko sitä vai ei.

Hallitukseen ei hakeuduta taloudellisen hyödyn tai ajankulun vuoksi. Taloudellinen hyöty ei vaikuta motiiviin. Hallitukseen ei myöskään tulisi nimetä nuoria henkilöitä, joiden ensisijainen tarkoitus voisi mahdollisesti olla vain oma hyöty. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet haluavat vaikuttaa aidosti yrityksen päätöksiin, eivätkä toimia ns. ”kumileimasina”.

#### **4.3 Ulkopuolisen hallituksenjäsenen roolit hallituksessa**

Pk-yritysten hallitusten ulkopuoliset ammattilaisjäsenet kokevat olevansa tasavertaisia jäseniä, vaikka hallitus koostuu myös pääsääntöisesti omistajista ja toimivasta johdosta. Tämä kokemus on tutkijan käsityksen mukaan tärkeä elementti rakennettaessa toimivaa ja tehokasta hallitusta. Kokemuksen taustalla on tutkijan käsityksen mukaan ammattilaisten vahva kompetenssi ja kokemus sekä kyky erityisesti strategiseen pohdintaan. Tasavertaisuus näkyy myös toisen tutkittavan teeman

vastauksissa; ulkopuoliset jäsenet kokevat että heidän osaamistaan hyödynnetään pääsääntöisesti optimaalisella tavalla.

Ulkopuolisen hallituksen jäsenen roolin vastaavuus suhteessa identiteettiin (ikä ja koulutus) sekä motiiviin on ilmeinen. Kokenut kompetentti ulkopuolinen hallituksen jäsen ottaa roolia, pystyy vaikuttamaan yhtiön toimintaan ja on motivoitunut tehtävässään.

#### **4.4 Ulkopuolisen arviot hallitustyön keskeisistä kehittämisalueista**

Hallitustyö perustuu luottamukseen, suunnitelmallisuuteen ja siitä saadaan tehokasta suunnitelmallisella ajankäytöllä. Toimivan hallituksen ydin on luottamus omistajan, yhtiön johdon ja hallituksen välillä. Ilman luottamusta hallitustyö on turhaa ja se toteuttaa omistajan tai yrityksen johdon haluamia asioita, mutta ei kehitä yrityksen toimintaa. Toimiakseen hyvin hallituksen työskentely tulee suunnitella hyvin, jotta jäsenillä on mahdollisuus osallistua kokouksiin.

Hallituksen kokouksia tulee järjestää riittävästi, jotta niissä pystytään käsittelemään sekä ajankohtaisia että tulevaisuuteen suuntautuvia asioita. Kokousten tulee mielellään olla teemoitettuja ja noudattavan hallituksen vuosikelloa. Hallituksen kokousten tulee noudattaa hallituksen sille luoma työjärjestystä ja ne tulee olla ennalta hyvin valmisteltuja ja suunniteltuja. Mitä enemmän pystytään valmistamaan ennakkomateriaalia ennen kokousta, sen varmemmin kokouksissa pystytään tekemään riittäviä strategisia päätöksiä ja luotaamaan yrityksen toimintaa tulevaisuuteen.

Suhde kehittämishaasteiden ja identiteetin välillä löytyy koulutettujen sekä kokeneiden henkilöiden välillä, jotka ovat tottuneet suunnitelmalliseen sekä tehokkaaseen työhön. Motiivien vastaavuus korostuu henkilöiden auttamisen haluna sekä hankitun osaamisen hyödyntämisenä

suunnitelmallisissa ja hyvin järjestäytyneissä hallituksen kokouksissa. Tällaiset henkilöt ottavat helposti roolia hallitustyössä ja ovat valmiita tekemään vaikeitakin strategisia päätöksiä.

## 5 JATKOTUTKIMUS

Tutkimusaihe tarjoaa otosta laajentamalla, systematisointia syventämällä ja tarkastelun tulokulmaa monipuolistamalla erinomaiset mahdollisuudet ja perusteet jatkotutkimukselle.

Mikäli otosta laajennetaan yksittäisen identiteettitekijän systematisointia, voidaan syventää esimerkiksi siten, että iän ja koulutustaustan vaikutusta motiiveihin kyetään tarkentamaan. Onko 30 – 40 vuotiaiden ulkopuolisen hallitusjäsenen motiivit ja roolit hallituksessa poikkeava ja jos on, niin miltä osin, mikäli jäsenellä onkin ikää 50 – 60 vuotta? Tämän selvittäminen edellyttäisi nyt tehtyä tutkimusta kattavamman otoksen hankkimista erityisesti nuoremasta hallitusammattilaisryhmästä. Samalla tavalla olisi otosta kasvattamalla mahdollista tarkemmin systematisoida ja verrata esimerkiksi teknisen, kaupallisen ja juridisen koulutustaustan omaavan jäsenen motiiveja, rooleja ja kehittämisaluearvioita.

Tarkastelun tulokulmaa olisi mahdollista laajentaa esimerkiksi niin, että arvioinnin kohteeksi otetaan negatiiviset ja kielteiset piirteet. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista arvioida esimerkiksi syitä motivaation mahdolliselle heikkoudelle ja heikkenemiskehitykselle tai roolin vähäisyydelle ja vähenemisen syille. Edellä kuvattuun tapaan olisi mahdollista arvioida motivaation laskua ja roolin heikkenemistä eri ikä- ja koulutustaustan omaavilla henkilöillä. Tutkimus voisi näin tuoda työkaluja motivaation heikkenemisen estämiseksi ja hallitusroolin vahvistamiseksi sekä nostaa esille lisähavaintoja hallitustyön kokonaisvaltaisesta kehittämisestä.

Mikäli tulokulmaan lisättäisiin muuttujiksi kohdeyrityksiä kuvaavia tekijöitä, esimerkiksi nelinkaaren vaihe, suorituskyky (vakavaraisuus, maksuvalmius ja kannattavuus), kokoluokka, toimiala ja kansainvälistymistavoitteet. Avaisi se tutkimukselle aivan uuden ulottuvuuden. Tämän

tyyppinen laaja tutkimus voisi pyrkiä vastaamaan varsin kokonaisvaltaisiin ja myös yksityiskohtaisiin, seuraavan tyyppisiin kysymyksiin:

*Onko ulkopuolisen hallitusjäsenen motivaatiotasot ja roolit erilaiset? Mikäli kyseessä on menestyvä ja vakavarainen yritys tai heikosti kannattava, maksuvalmiusongelmien kanssa painiva yritys ja kuinka eri koulutustaustan omaavat hallitusammattilaiset motivoituvat erilaisista liiketaloudellisista haasteista?*

*Millä koulutustaustalla ja minkä ikäisinä kasvua ja kansainvälistymistä tavoittelevan 10 – 50 henkilöä työllistävän pk-yrityksen hallituksen jäsenet ovat kaikkein motivoituneimpia hallitustyöhön ja kokevat roolinsa yhtiön kehittämisessä merkittävämpanä?*

*Onko keskisuuren ja kansainvälistä toimintaa harjoittavan perheyhtiön hallituksen jäsenten iällä, kokemuksella ja taustalla merkitystä, kun arvioidaan hallituksen jäsenen omaa näkemystä ja hänen roolistaan hallitustyössä ja pyrkimyksiä kehittää hallitustyöskentelyä?*

*Onko innovatiivisen ja digitaalisuuteen ansaintalogistiikkansa perustavan startup –yrityksen hallituksen ulkopuolisen jäsenen rooli poikkeava verrattuna perinteisen liiketoimintamallin omaavan, pitkään toimineen yrityksen hallituksen jäsenen roolista ja poikkeavatko näissä konteksteissa hallitusammattilaisten motivaation perusteet toisistaan?*

Edellä kuvatuilla esimerkkitutkimuskysymyksillä on pyritty kuvaamaan aihepiirin jatkotutkimuksen lähes rajattomia mahdollisuuksia. Koska hallitustyön merkitys on jatkuvasti korostunut, hallitus ymmärretään yhä useammissa pk-yrityksissäkin voimavaraksi ja yhdeksi tärkeimmistä lisäar-

vopotentialia omaavaksi hallintomekanismiksi. Tutkimusteeman ympärillä tapahtuva pro gradu –tutkimuksen syvyyttä ja tasoa laajempikin jatkotutkimus on toivottavaa.

Jatkotutkimuksen myötä olisi mahdollisuus edelleen myötävaikuttaa yleiseen tietämykseen hallitustyön merkityksestä ja mahdollisuuksista. Avaamalla syvemmin ulkopuolisen hallitusjäsenen motivaatiotekijöitä, näkemyksiä ja hänen omaa rooliaan sekä hallitustyön kehittämistarpeita, voitaisiin vähentää erityisesti pk-yrittäjien usein ymmärrettäviäkin epäluuloja ulkopuolisen hallitusammattilaisen käyttöön liittyvistä seikoista.



## 6 LÄHDELUETTELO

Add Value Research. 2015 Customer Advocates on Board –tutkimus.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. 2010. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance), 15.6.2010. Saatavilla [http://cgfinland.fi/suositukset/suomenlistayhtioiden\\_hallinnointikoodi\\_corporate\\_governance/](http://cgfinland.fi/suositukset/suomenlistayhtioiden_hallinnointikoodi_corporate_governance/)

Director's Institute of Finland – Hallitusammattilaiset ry, Toimintakertomus 2014. Saatavilla [http://dif.fi/wp-content/uploads/2015/04/dif\\_toimintakertomus\\_2014\\_final1.pdf/](http://dif.fi/wp-content/uploads/2015/04/dif_toimintakertomus_2014_final1.pdf/)

Erma, J. Rasila, T. Virtanen, O. 2014. Hyvä hallitustyö. Helsingin seudun kauppakamari. Meedia Zone OU, Viro

Hallitusammattilaiset ry. 2007. Hallitustyöskentelyn opas. Gummerus, Jyväskylä

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997/2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Ikäheimonen, T. 2015. Pk-yrityksen hallitus – välttämätön paha vai aitoa hyötyä? Saatavilla [http://ek.fi/blogi/2014/10/13pk\\_yrityksen\\_hallitus\\_valttamaton\\_paha\\_vai\\_aitoa\\_hyotya/](http://ek.fi/blogi/2014/10/13pk_yrityksen_hallitus_valttamaton_paha_vai_aitoa_hyotya/)

Ikäheimonen, T. Rautiainen, M. Pihkala, T. 2015. Yrittäjien ja hallitusjäsenten kokemuksia pk-yritysten hallitustyöstä. Saatavilla [http://urn.fi/URN:fi\\_fe2015070610558](http://urn.fi/URN:fi_fe2015070610558)

Kauppakamari, PK -hallitusbarometri, 2015. Kysely PK -yritysten hallitustyöskentelystä ja hallinnoinnin kehittämisestä

Keskuskauppakari. 2006. Listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittäminen – Corporate governance. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi. Saatavilla [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/asialuettelo\\_suomi\\_2006.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/asialuettelo_suomi_2006.pdf)

Keskuskauppakamarin ja kauppakamarien. 2015. PK -hallitusbarometri 2015. Saatavilla [http://www.yrittajat.fi/File/32a536d3-6e13-4dc-8eeb-e9b492a08c3d/Pk\\_barometri\\_kevat2015.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/32a536d3-6e13-4dc-8eeb-e9b492a08c3d/Pk_barometri_kevat2015.pdf)

Kuokkanen, T. 2011. Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely. Tapaustutkimus kansainvälistyneestä perheyriytyksestä. Kopijyvä, Joensuu

Lane, S. Astrachan, J. Keyt, A. & McMillan, K. 2006. Guidelines for family business boards of directors. Family Business Review XIX (2)

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

Lainema, M. 2013 Hyvä, paha omistaja. Boardman, Suomi

Lehti, A-E. 25.5.2015. Pörssiyhtiöiden hallitukset miehistyvät. Kauppalehti, Alma Media

Oksala, H. 2015. Mikä mietityttää riippumattoman hallitusjäsenen palkkaamisessa? HHJ -alumni 5.2.2015, Kauppakamari, Tampere

Oksanen, A, Blåfield, V. 2014. Luottaako hallitus toimitusjohtajaan ? Konkarit neuvovat, miten yrityksen ylimmän johdon yhteistyön saa toimimaan. Saatavilla [http://www.aaltoee.fi/blog/luottaako\\_hallitus\\_toimitusjohtajaan\\_konkarit\\_neuvovat\\_miten\\_yrityksen\\_ylimman\\_johdon\\_yhteistyon\\_saa\\_toimimaan](http://www.aaltoee.fi/blog/luottaako_hallitus_toimitusjohtajaan_konkarit_neuvovat_miten_yrityksen_ylimman_johdon_yhteistyon_saa_toimimaan)

Osakeyhtiölaki, 21.7.2006 / 624 Saatavilla [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#a624\\_2006/](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#a624_2006/)

Suomela, E, toim. 2010. Hallitus ja Corporate Governance, Näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. KHT-Media, Keuruu

Tikkanen, J. 2015. Miksi yritys ei ota ulkopuolisia hallitukseen – 10 syytä. Saatavilla [http://yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/etusivun\\_uutiset/miksi\\_yritys\\_ei\\_ota\\_ulkopuolisia\\_hallitukseen\\_10\\_syyta](http://yrittajat.fi/fi-FI/uutisarkisto/a/etusivun_uutiset/miksi_yritys_ei_ota_ulkopuolisia_hallitukseen_10_syyta)

Tilastokeskus. 2006. Käsitteet, pk-yritys. Saatavilla [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html/](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html/)

Virtanen, A. Miesmäki, K. Mäntylä, P. Ottila, E. 2013. Hallituksen puheenjohtajan opas. Helsingin kauppakamari, Livonia Print, Latvia

Välimäki, O. 2014, Kovenantit, Lakimiesliiton kustannus, Hansaprint, Vantaa

Ylisipola, H. 2015. Hallitustyöskentelyssä pitää olla selkeät roolit ja vastuut Saatavilla [http://kauppakamari.fi/2015/05/13/hallitustyoskentelyssa\\_piittaa\\_olla\\_selkeat\\_roolit\\_ja\\_vastuut/](http://kauppakamari.fi/2015/05/13/hallitustyoskentelyssa_piittaa_olla_selkeat_roolit_ja_vastuut/)

Öhman, L. Friman, M-L. Ahtola, E. Aaltonen, T. 2012. Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa. Saatavilla [http://www.boardman.fi/julkaisu/monimuotoisuus\\_hallitustyoskentelyssa\\_ja\\_yrityksen\\_ohjauksessa/](http://www.boardman.fi/julkaisu/monimuotoisuus_hallitustyoskentelyssa_ja_yrityksen_ohjauksessa/)

### **Teemahaastattelut**

Lahtinen Kari, ekonomi, HTM, 27.3.2015

Miesmäki Kai, varatuomari, ins. 19.5.2015

Oksala Heikki, ekonomi 13.2.2015

Ottila Eero, partneri 15.5.2015

Salli Timo, toimitusjohtaja 6.11.2015

Toivonen Timo, taloustiet. maisteri 20.11.2015

Vaajanen Sari, KTM 8.5.2015

Virtanen Antero (Antti), toimitusjohtaja, KTM 17.11.2015

Välimäki Olli, KTT 6.2.2015

Ylivakeri Raimo, toimitusjohtaja 16.11.2015



(Liite 1 jatkoa)

**Miten kuvailisit rooliasi hallituksessa:**

**Miten kuvailisit rooliasi hallituksessa ?**

(1=erittäin vähän, 2=vähän, 3=neutraalisti, 4=paljon, 5=erittäin paljon)

Ulkopuolinen asiantuntija  
 Yrityksen toimialan ammattiosaaja  
 Oman alansa ammattiosaaja  
 Perustuuko valintasi edellä mainittuihin  
 Koetko panoksesi hallitustyössä aidoksi hyödyksi yhtiölle  
 Voisitko antaa enemmänkin  
 Koetko voivasi vaikuttaa yhtiön strategiaan päätöksiin  
 hallitustyön kautta  
 Koetko olevasi tasavertainen jäsen hallituksessa - omistajat,  
 sisäiset jäsenet

1	2	3	4	5

**Mitkä ovat pahimmat esteet hallitustyön kehittämiseksi:**

- Luottamus
- Ajankäyttö
- Toimialan tuntemus / osaaminen
- Avoimuus yhtiön hallituksessa
- Aito päätöksentekijä elin
- Suunnitelmallisuus
- Työn merkityksellisyys – onko asiat jo päätetty
- Käsitelläänkö oikeita asioita

Muita asioita: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

