

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

LUT Scientific and Expertise Publications
Raportit ja selvitykset - Reports (56)

Tuuli Ikäheimonen, Marita Rautiainen ja Timo Pihkala

Hallitustoiminnan erityispiirteet Etelä-Karjalan alueella toimivissa pk-yrityksissä

LUT Scientific and Expertise Publications
Raportit ja selvitykset – Reports (56), ISSN-L 2243-3384, ISSN 2243-3384

(Ikäheimonen Tuuli; Rautiainen Marita ja Pihkala Timo)

(Hallitustoiminnan erityispiirteet Etelä-Karjalan alueella toimivissa pk-yrityksissä)

Painettu julkaisu: ISBN 978-952-265-862-3

Sähköinen julkaisu: ISBN 978-952-265-863-0 (PDF)

LUT Yliopistopaino
Lappeenranta 2016

TIIVISTELMÄ

Tuuli Ikäheimonen, Marita Rautiainen ja Timo Pihkala
Hallitustoiminnan erityispiirteet Etelä-Karjalan alueella toimivissa pk-yrityksissä

Lappeenranta 2015
33 sivua
LUT School of Business

LUT Scientific and Expertise Publications Raportit ja selvitykset – Reports, 56
ISBN 978-952-265-862-3
ISBN 978-952-265-863-0 (PDF)

Teollisuuden rakennemuutoksen myötä pk-yrityskanta on Etelä-Karjalan alueen elinvoimaisuudelle tärkeämpi kuin koskaan. Kehittyäkseen pienistä keskikokoisiksi yritykset tarvitsevat lisää osaamista paitsi johtoon myös hallituksiinsa. Tähän selvitykseen on koottu Pk-yritysten hallitustoiminta Etelä-Karjalassa -hankkeen tuloksia. Hanketta rahoittivat Euroopan sosiaalirahasto ja Hämeen ELY-keskus ja se toteutettiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston toimesta vuosien 2014-2015 aikana.

Hankkeen keskeisenä tavoitteena oli vahvistaa Etelä-Karjalassa sijaitsevien pk-kokoluokan yritysten hallitustyötä ja hallitusten hyödyntämismahdollisuuksia sekä lisätä pk-yrityksissä toimivien hallitusjäsenten osaamista pk-yritysten hallitusjäseniltä vaadittavista taidoista ja osaamisalueista. Hankkeen toisena tavoitteena oli selvittää Suomessa toimivien venäläisomisteisten yritysten hallitustoiminnan erityispiirteitä.

Hankkeen aikana toteutettiin koulutuksia ja työpajatoimintaa sekä laadittiin kaksi julkaisua. Hankkeen tiedonkeruu tapahtui haastattelemalla ja työpajatoiminnan kautta syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana. Hankkeen tuloksina syntyi käsillä oleva selvitys hallitustoiminnan erityispiirteistä suomalaisissa ja venäläisissä Etelä-Karjalan alueella toimivissa pk-yrityksissä sekä suomalaisten pk-yritysten hallitustoiminnan erityispiirteisiin keskittyvä tiivistelmä.

Hankkeeseen osallistui Etelä-Karjalan alueella toimivia pk-yrittäjiä, hallituksenjäseniä, yrityksiä tukevia toimijoita ja erilaisten sidosryhmien edustajia. Lappeenrannan teknillisen yliopiston hankepartnerineina toimivat Etelä-Karjalan Hallituspartnerit ry, Etelä-Karjalan Yrittäjät ry sekä Etelä-Karjalan Kauppakamari.

ABSTRACT

Tuuli Ikäheimonen, Marita Rautiainen ja Timo Pihkala
Board characteristics in SMEs in South-Carelian Region

Lappeenranta 2015
33 pages
LUT School of Business

LUT Scientific and Expertise Publications Raportit ja selvitykset – Reports, 56
ISBN 978-952-265-862-3
ISBN 978-952-265-863-0 (PDF)

Well-being and development of small and medium size companies is more crucial than ever for South Karelian region. To develop from small to medium size companies these firms need more competencies not only for their management but also for their board of directors. In this report we have collected results and ideas for development arouse during the Pk-yritysten hallitustoiminta Etelä-Karjalassa –project (Board of directors in South Karelian SMEs).

The project was funded by European Social Fund and Center for the Economic Development, Transport and the Environment Häme (Hämeen ELY-keskus). It was implemented during 2014-2015 by Lappeenranta University of Technology. The aim of the project was to strengthen the utilizing of boards in South Karelian SMEs, and increase the competence of board members in these firms regarding especially board activities and expectations towards boards. The second object for the project was to clarify specific characteristics of boards in Russian owned companies operating in Finland.

Data gathering was implemented by interviewing board members, company owners and top management, and arranging workshops around specified topics. There were also two trainings about topics aroused from interviews and workshops.

Participants came from South Karelian SMEs, and they were entrepreneurs, board members, actors having a role in regional development activities, and representatives of different stakeholders like banks and accounting. The project was achieved by Lappeenranta University of Technology together with Etelä-Karjalan Hallituspartnerit ry (Board Partners of South Karelia), The Federation of Finnish Enterprises, South Karelia (Etelä-Karjalan Yrittäjät ry) and Chamber of Commerce South Karelia (Etelä-Karjalan kauppakamari).

TIIVISTELMÄ
 ABSTRACT
 SISÄLLYSLUETTELO

SISÄLLYSLUETTELO

SAATESANAT	7
OSA I	8
Pk-yritysten hallitustoiminta Etelä-Karjalassa: hankkeen kuvaus	8
Lähtökohdat	8
Hankkeen kohderyhmät.....	8
Projektin tavoitteet.....	9
Projektin toteutus ja tulokset.....	9
Haastattelut.....	10
Työpajat	10
Koulutukset	10
Tulokset.....	11
Arvio hankkeen ja tavoitteiden toteutumisesta.....	11
Toiminnan jatkuvuus	12
OSA II	14
Pk-yritysten hallitustoiminta.....	14
Tiedonkeruu ja tiedonkeruuseen osallistuneet tahot	14
Hallituksen aktiivisuus.....	15
Hallituksen tarpeellisuus.....	15
Haastatteluista nousseet teemat	16
Hallituksen koostumus ja jäsenten valinta.....	16
PK-yrityksen hallituksen tärkeimmät tehtävät	18
Hallituksen tehtävien pysyvyys	18
PK-yrityksen hallitustoiminnan menestyksellisyys	19
Hallitustoiminnan haasteet.....	20
Kohti lisäarvoa tuottavaa hallitustoimintaa.....	21
Hallitustyö erilaisissa tilanteissa.....	22
Konkreettiset ideat hallitustoiminnan kehittämiseksi.....	23
OSA III	25
Suomessa toimivien venäläisyriyten hallitustyö.....	25

Venäläisyrietykset Etelä-Karjalassa	25
Miksi yritystoimintaa Suomessa?	25
Venäläistaustaisten yritysten kohtaamia haasteita (Etelä-Karjalan yrittäjät, tutkimus)	26
Haastattelut.....	27
Omistus pohja ja hallituksen koostumus.....	27
Hallituksen aktiivisuus.....	28
Hallituksen tärkeimmät tehtävät.....	28
Toimitusjohtajan asema.....	29
Hallituksen toimintaan vaikuttavat asiat	29
Kulttuuri	30
Kieli	30
Ulkopuolisten hallitusjäsenten asema.....	31
Ohjeita venäläisomisteisen yrityksen hallitusjäsenelle:	31
Huomioitavaa yritysneuvojille ja yrityksiä avustaville tahoille.....	32
Lähteet.....	33

SAATESANAT

Käsillä oleva selvitys on tuotettu Pk-yritysten hallitustyö Etelä-Karjalassa -hankkeen lopputuloksena. Hankkeen aikana selvitettiin Etelä-Karjalassa toimivien pk-yritysten ja venäläisomisteisten pk-yritysten hallitustoiminnan erityispiirteitä. Koska hankkeella oli kaksi toisistaan selkeästi erillistä kohderyhmää, on myös tämä selvitys jaettu erillisiin osiin. Ensimmäisessä osassa kuvataan hanke, hankkeen tavoitteet ja toimintatavat sekä arvioidaan hankkeen toteutumista. Toinen ja kolmas osa keskittyvät tulosten sisällölliseen raportointiin, toisin sanoen siihen, mitä hankkeessa saatiin selville pk-yritysten ja venäläisomisteisten yritysten hallitustyöstä. Nämä osiot pyrkivät myös raportoinnin osalta selkeyteen ja hyödynnettävyyteen.

Hankkeen lähtökohta ja toiminta pohjautuivat 100% yrittäjien ja yritysten omistajien sekä hallitusjäsenten kokemuksiin. Luonnollisesti myös hankkeen tulokset ovat näiden kokemusten ilmenemisiä. Lämmin kiitos siis jokaiselle hankkeeseen osallistuneelle ja kokemuksistaan auliisti kertoneelle yrittäjälle, omistajalle, johtajalle ja hallitusjäsenelle. Samoin kiitän suuresti niitä yritystoimintaa tukevia tahoja ja heidän edustajiaan, jotka ovat eri tavoin tukeneet hankkeen tulosten synnyttämisessä. Viimeiseksi lämmin kiitos yhteistyökumppaneillemme Etelä-Karjalan alueella. Yhteisen asian puolesta on aina mukavampi ponnistella!

Koko hankeväen puolesta,

Tuuli Ikäheimonen

OSA I

Pk-yritysten hallitustoiminta Etelä-Karjalassa: hankkeen kuvaus

Lähtökohdat

Etelä-Karjala kuuluu alueisiin, joilla prosessiteollisuus ja prosessiteollisuutta edustavat suuret yritykset ovat olleet perinteisesti merkittävässä roolissa alueen hyvinvoinnin lähteenä. Teollisuuden rakennemuutoksen myötä suuryritysten rooli työllistäjänä on kuitenkin koko ajan pienentynyt ja odotukset Etelä-Karjalan menestyksen tukemisesta ovat siirtyneet suurteollisuudelta pk-sektorille. Menestyksenkäs pk-yrityskanta onkin Etelä-Karjalan alueelle tärkeämpi kuin koskaan, mutta alueella olevien keskikokoisten yritysten määrä on vähäinen. Kehittyäkseen pienistä keskikokoisiksi, yritykset tarvitsevat lisää osaamista paitsi johtoon myös hallituksiinsa. Painopisteen muutoksen myötä hallitustoiminta onkin alettu nähdä merkittävänä kilpailukykytekijänä myös pk-yrityksissä.

Aktiivinen hallitustoiminta pk-yrityksessä ei ole itsestäänselvyys. Hallitustoiminnasta on runsaasti tietoa, mutta niin käytettävä termistö kuin kielikin tulee isojen yritysten hallitustoiminnasta. Samoin käytettävät käsitteet ja normisto ovat pääasiassa juridis- ja tilintarkastuspohjaisia. Tämä on etäännyttänyt hallitustoiminnan yrittäjänäkökulmasta ja hallitustoiminta koetaankin helposti joustamattomaksi ja yrittäjän mahdollisuuksia rajoittavaksi. Vaikka yritykset tiedostavat hallitustoiminnan hyödyt, kynnys hallituksen aktivoimiselle ja hyödyntämiselle on iso.

Etelä-Karjala sijoittuu maantieteellisesti lähelle Venäjän rajaa. Läheinen sijainti luo sekä mahdollisuuksia että odotuksia alueen elinkeinoelämälle. Etelä-Karjalassa toimiikin useita venäläisomisteisia yrityksiä¹. Täyttääkseen osakeyhtiölain edellyttämät vaateet hallituksen ja yrittäjän koostumuksesta², valtaosassa yrityksistä on suomalainen toimitusjohtaja ja ainakin yksi suomalainen hallituksen jäsen. Koska omistus on kuitenkin usein kokonaan tai valtaosin venäläisissä käsissä, voivat johtamiskulttuuri ja toimintatavat olla hyvinkin erilaisia verrattuna suomalaisiin osakeyhtiöihin. Tietämys Suomessa toimivista venäläisomisteisista yrityksistä kaiken kaikkiaan ja yritysten hallitustoiminnasta erityisesti on hyvin vähäistä.

Hankkeen kohderyhmät

Kuvattujen lähtökohtien perusteella hankkeelle määriteltiin kaksi varsinaista kohderyhmää. Ensimmäisen kohderyhmän muodostivat suomalaisten pk-yritysten omistajat, johtoon kuuluvat ja hallituksen jäsenet. Tämän kohderyhmän valinnalla tähdättiin toisaalta mahdollisimman lähelle yrittäjiä menevän näkökulman saamiseen ja toisaalta siihen, että pk-sektorilla toimivat hallitusjäsenet pääsisivät kertomaan kokemuksiaan ja näkemyksiään pk-yritysten hallitustyön erityispiirteistä. Kohderyhmävalinta palveli tiedonkeruun ohella tiedon levittämistä.

Hankkeen toisen kohderyhmän muodostivat venäläisomisteisten, Suomessa toimivien yritysten suomalaiset johtohenkilöt ja hallituksen jäsenet. Kohderyhmävalintaan vaikutti se, että yritysten

¹ Imatralainen, 30.10.2013

² Osakeyhtiölaki, 6. luku, 10 §: Vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella, jollei rekisteriviranomainen myönnä yhtiölle lupaa poiketa tästä. Osakeyhtiölaki, 6. luku, 19 §: Toimitusjohtajan asuinpaikan on aina oltava Euroopan talousalueella, jollei rekisteriviranomainen myönnä yhtiölle lupaa poiketa tästä.

hallitustoiminnan eroavaisuudet ja esimerkiksi koetuista kulttuurieroista johtuvat haasteet kohdistuvat nimenomaan yritysten johtoon. Toisaalta suomalaisilla hallitusjäsenillä on paras mahdollinen näkemys siitä, mitä hallitustyöskentely venäläisomisteisessa yrityksessä Suomessa on, ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia nämä hallitukset kohtaavat.

Hankkeen välilliseksi kohderyhmäksi valikoituivat yksityiset ja julkiset yritysten kehittymistä tukevat toimijat, joilla katsotaan olevan suuri merkitys erityisesti tiedon jakamisessa, mutta myös sen tuottamisessa nimenomaan alueen tarpeiden näkökulmasta.

Hanke hyötyi suuresti alueellisesta yhteistyöstä eri toimijoiden kesken. Hankepartnereina hankkeessa toimivat Etelä-Karjalan Yrittäjät ry, Etelä-Karjalan Hallituspartnerit ry sekä Etelä-Karjalan kauppakamari. Kaikilta hankepartnereilta oli myös edustus ohjausryhmässä. Yhteistyötä tehtiin etenkin ohjausryhmän jäsenten kautta ja se toteutui hyvin, varsinkin tiedottamisessa sekä toimenpiteiden suunnittelussa. Kokonaisuudessaan yhteistyö ohjausryhmässä ja alueellisissa verkostoissa palveli hyvin projektin toteutusta.

Projektin tavoitteet

Projektin tavoitteista keskeisin oli uuden tiedon tuottaminen ja tämän tuotetun tiedon jakaminen. Kohderyhmäkohtaisesti tavoitteet määriteltiin seuraavasti:

1. Pk-yritysten omistajien sekä johtoon ja hallitukseen kuuluvien henkilöiden osalta tavoitteena oli osaamisen lisääminen erityisesti pk-yritysten hallitustoiminnan erityispiirteistä ja -tarpeista lähtien. Lisäksi haluttiin tunnistaa hallitustoiminnan käytön esteitä, hallitustoiminnan hyödyntämiseen kannustavia tekijöitä sekä konkreettisia ideoita hallitustoiminnan kehittämiseksi yleensä ja erilaisissa tilanteissa (esim. sukupolvenvaihdoksessa).
2. Venäläisomisteisten yritysten osalta yritettiin tunnistaa erityisesti yritys- ja liiketoimintaan liittyviä kulttuurillisia eroja ja näiden vaikutuksia yrityksen hallintoon.

Ensimmäisen kohderyhmän osalta tavoitteiden erityispiirteet liittyivät omistajien voimakkaaseen läsnäoloon yrityksissä, joustavuuden tarpeeseen ja käytettävien resurssien rajallisuuteen. Toisen ryhmän osalta tavoitteena oli erityisesti tunnistaa yritys- ja liiketoimintaan liittyviä kulttuurillisia eroja ja näiden vaikutuksia yrityksen hallintoon. Keinoina tavoitteiden saavuttamiseksi käytettiin ensisijaisesti haastatteluja, joita tukivat haastatteluteemoja syventävät workshopit. Haastatteluista nousseiden tietotarpeiden pohjalta järjestettiin myös kaksi koulutusta.

Projektin toteutus ja tulokset

Projektin aikataulu oli lähtökohtaisesti tiivis, ja tämä aiheutti joitain haasteita aikataulutuksen suhteen. Erityisesti tämä näkyi projektin toimenpiteiden ajoittumisessa vuoden 2015 puolelle sekä haasteina osallistujarekrytoinnissa koulutusten ja workshoppien osalta. Projektille haettiin myös kaksi kertaa jatkoaikaa. Koska projekti pääsi käyntiin ennakoitua myöhemmin, ensimmäisestä jatkoajasta päätettiin jo ensimmäisessä ohjausryhmän kokouksessa. Tuolloin projektille haettiin ja myönnettiin jatkoaikaa 30.4.2015 asti. Toinen jatkoakahakemus tehtiin keväällä 2015 ja sen seurauksena projektin päättymisajaksi tuli 30.6.2015.

Hanke oli luonteeltaan tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen tähtäävä selvityshanke, ja tämän vuoksi keskeisinä toimenpiteinä olivat haastattelut, työpajatoiminta ja koulutukset.

Haastattelut

Hankkeen tärkein tiedonkeruun muoto olivat haastattelut. Haastateltavat valittiin alueella toimivien yritysten ja yrittäjien joukosta. Varsinaisia valintakriteereitä ei ollut, sillä haastateltavien heterogeenisuuden katsottiin tässä palvelevan hankkeen etua. Yhteistä haastateltaville oli kuitenkin yleinen aktiivisuus ja kiinnostus yrityksen hallinnon kehittämistä kohtaan. Hankepartnereilta tuli hyviä vinkkejä mahdollisista haastateltavista tahoista. Loppuvaiheessa haastateltiin myös keskeisten sidosryhmien edustajia. Tällä pyrittiin tuomaan sidosryhmänäkökulmaa etenkin hallituksen tehtävien arviointiin.

Projektissa haastateltiin 21 varsinaisen kohderyhmän edustajaa, kumpikin kohderyhmä huomioiden, sekä neljä asiaan oleellisesti linkittyvien sidosryhmien (rahoittajat, tilintarkastusyhteisöt) edustajaa. Haastateltavat olivat yritysten omistajia, johtajia ja hallituksen jäseniä. Haastattelulomake suunniteltiin yhdessä Etelä-Karjalan kauppakamarin, Etelä-Karjalan Hallituspartnerit ry:n ja Etelä-Karjalan Yrittäjät ry:n kanssa. Haastatteluissa selvitettiin pk-yritysten hallitustoimintaan liittyviä tieto- ja kehittämistarpeita. Lisäksi tarkoituksena oli löytää hallituksen hyödyntämisen esteitä, kannustimia ja hyviä käytäntöjä.

Pk-yrityksiin liittyen haastatteluissa nousivat esille erityisesti omistaja-hallitus-johtaja -vuorovaikutukseen liittyvät tekijät, hallituksen aktivointiin liittyvät esteet, ennakkoluulot ja pelot, sekä vertaisiesimerkkien tarve hallitusten aktivoinnin edistämiseksi. Myös hyötyjen tunnistamisen merkitystä painotettiin. Venäläisomisteisiin yrityksiin liittyen haastatteluissa korostuivat kulttuurilliset piirteet sekä kielen ja luottamuksen merkitys hallitustoiminnalle. Myös venäläisomisteisten yritysten kohdalla nähtiin tärkeäksi painottaa hallitustyön tuottamaa lisäarvoa yritysten toiminnalle.

Työpajat

Projektissa järjestettiin kaksi lyhyttä työpajaa. Kummassakin työpajassa jalostettiin haastatteluissa saatua tietoa eteenpäin sekä kerättiin kehittämistarpeita pk-yritysten hallitustoiminnan kehittämiseksi. Tulokset raportoitiin osana tiivistelmää ja tätä selvitystä. Työpajat vetivät hallitustyön ja omistajuuden asiantuntijat Tuuli Ikäheimonen ja Marita Rautiainen LUT:Itä.

Työpajat palvelivat ensisijaisesti tiedon tuottamista. Ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin siihenastisista haastatteluista nousseita, mutta vielä avoimiksi jääneitä kysymyksiä kuten operatiivisen toiminnan ja hallitustoiminnan välistä työnjakoa ja yrityksen hallinnon asteittaista kehittämistä. Toisessa työpajassa keskityttiin hallitustyön hyödyntämiseen erilaisissa tilanteissa kuten yrityksen kansainvälistyessä tai sukupolvenvaihdoksen aikana. Työpajojen osalta osallistujarekrytointi osoittautui haasteelliseksi, mutta työpajojen tulokset palvelivat hyvin tavoitteita.

Koulutukset

Selvityksen pohjalta järjestettiin kaksi koulutusta (noin 3 h/ koulutus) yritysten omistajille ja hallitusjäsenille. Koulutusten teemat nousivat haastatteluista sekä hankepartnereiden kanssa käydyistä keskusteluista. Koulutuksiin osallistui pieni määrä osallistujia, mutta saatu palaute oli hyvää. Koulutusaiheita ja niiden käsittelyä hyödynnettiin myös selvityksen laatimisessa. Koulustilaisuudet vastasivat kahteen selvityksessä nousseeseen kehittämistarpeeseen. Ensimmäinen koulutus keskittyi omistajuusstrategian laatimiseen ja hyödyntämiseen ja oli nimeltään

"Omistajuusstrategia hallituksen ja toimitusjohtajan tukena". Toinen koulutus keskittyi hallituksen puheenjohtajan roolin kehittämiseen teemalla "Tehokas hallituksen puheenjohtajuus pk-yrityksessä". Sisällön suunnittelussa huomioitiin alueella jo oleva hallitusjäsenten koulutus (esim. HHJ) sekä koulutusten soveltuvuus molemmille kohderyhmille.

Tulokset

Projektilla saatiin aikaan seuraavat kolme tulosta:

1. Käsillä oleva laaja, konkreettinen selvitysraportti, joka on tarkoitettu pk-yritysten omistajille, johtajille ja hallitusjäsenille sekä pk-yritysten kehittämisestä vastaaville toimijoille.

2. Pk-yrittäjille ja pk-yritysten omistajille suunnattu tiivistelmä (16 sivua) hallitustoiminnan hyödyntämisestä pk-yrityksissä. Tiivistelmän nimi on "Yrittäjien ja hallitusjäsenten kokemuksia pk-yritysten hallitustyöstä". Tiivistelmässä hyödynnettiin selvityksessä saatuja tuloksia. Käytettävyytensä vuoksi tiivistelmää voidaan pitää hankkeen päätuloksena tulosten leviämisen kannalta katsottuna. Tiivistelmä löytyy [Doria-tietokannasta](#).

3. Selvityksen pohjalta järjestettiin kaksi koulutusta yritysten omistajille ja hallitusjäsenille. Koulutustilaisuudet vastasivat kahteen selvityksessä nousseeseen kehittämistarpeeseen. Ensimmäinen koulutus keskittyi omistajuusstrategian laatimiseen ja hyödyntämiseen ja oli nimeltään "Omistajuusstrategia hallituksen ja toimitusjohtajan tukena". Toinen koulutus keskittyi hallituksen puheenjohtajan roolin kehittämiseen ja oli nimeltään "Tehokas hallituksen puheenjohtajuus pk-yrityksessä". Sisällön suunnittelussa huomioitiin alueella jo oleva hallitusjäsenten koulutus (esim. HHJ). Molemmat koulutukset koettiin tarpeellisiksi ja niissä tuotettuja materiaaleja ja sisältöjä on tarkoitus hyödyntää myöhemmin aiheeseen liittyvissä tapahtumissa.

Arvio hankkeen ja tavoitteiden toteutumisesta

Projektin edetessä projektille asetettujen tavoitteiden merkitys tuntui korostuvan ja pk-yritysnäkökulman huomioiminen koettiin merkitykselliseksi. Hankkeen tiedonkeruutavoitteet toteutuivat pk-yritysten osalta hyvin. Pk-yritysten hallitustoiminnasta tunnistettiin selkeitä erityispiirteitä, esimerkiksi omistajan läsnäolo yrityksessä ja selkeän omistajatahtotilan merkitys hallituksen toiminnalle sekä toiminnassa huomioitava resurssien vähäisyys ja roolien päällekkäisyys. Myös esteitä hallitusten aktivoimiselle löydettiin. Näitä olivat esimerkiksi hallinnan menettämisen pelko, tietämättömyys hallituksen tuomasta mahdollisesta lisäarvosta sekä resurssien riittämättömyys. Keskeisimpänä keinona lisätä yrittäjien kiinnostusta hallitustoiminnan aktivointiin pidettiin vertaisiesimerkkejä.

Venäläisomisteisiin yrityksiin liittyvien haastateltavien löytäminen oli haasteellisempaa. Toteutettujen haastatteluiden valossa kulttuurilliset tekijät aiheuttavat merkittäviä eroja siihen miten hallituksen rooli nähdään. Hallituksen tuomaa lisäarvoa ei välttämättä tunnisteta. Myös ajatus tiedon- ja vallan jakamisesta ulkopuolisen tahon kanssa tuntui vieraalta. Venäläisomisteisten yritysten hallituksissa pyrittiin kuitenkin huolellisuuteen lain vaatimusten täyttämässä. Selvitys osoitti, että tietoa venäläisyriyten hallituksista ja omistaja-hallitus-johto –vuorovaikutuksesta tarvitaan lisää.

Hankkeen tavoitteet osallistuja- ja henkilötyömäärien osalta eivät toteutuneet kaikilta osin toivotulla tavalla. Eniten jäätin aloittaneiden määrässä ja henkilötyöpäivien määrässä. Molempiin vaikuttivat laskennallisten syiden ohella haasteet osallistujarekrytoinnissa. Hankkeen alettua huomattiin, että

hankkeen toimenpiteet tulevat sijoittumaan lyhytaikaisiin toimenpiteisiin (alle 7 h), jolloin tavoitteena olleet osallistujamäärät ja henkilötyöpäivät eivät toteutuneet. Toisaalta lyhytaikaisissa toimenpiteissä aloittaneiden määrä oli 28. Yhteensä aloittaneita oli 31, joka on melko lähellä 40 osallistujan tavoitetta. Osallistujarekrytoinnin haasteiden suurin syy oli luultavasti liian kireä aikataulu. Yrittäjät eivät voineet sitoutua koulutuksiin, joista he saivat tiedon muutamia viikkoja ennen koulutuksen toteutumista. Kaikkiin toimenpiteisiin osallistuvien yritysten tavoite, 20 yritystä, kuitenkin ylittyi: hankkeeseen lähti 23 yritystä ja 6 muuta organisaatiota. Haastatteluita toteutettiin 25, tavoitteen ollessa 20.

Vaikka osallistujia oli vähän, hankkeessa järjestettyjä koulutuksia pidettiin laadukkaina ja tarpeellisina, ja hankkeen muun toteutuksenkin kannalta relevantteina. Koska ajankohdat osoittautuivat haasteellisiksi osallistujille, keskusteltiin koulutusaiheiden toistosta myöhemmin esim. Hallituspartnereiden vuosiseminaarin yhteydessä.

Molempien kohderyhmien myötä hallitustoiminnasta nousi esille asioita, joita ei aiemmin ole huomioitu tai jotka ovat käsittelyssä jääneet vähemmälle huomiolle. Venäläisomisteisista, Suomessa toimivista yrityksistä on kaiken kaikkiaan hyvin vähän olemassa olevaa tietoa. Hanke nosti esille yhden näkökulman tähän kohderyhmään ja sen toiminnan tarkasteluun. Hankkeessa huomattiin kulttuurillisten perinteiden merkitys esim. hallitustyölle ja omistaja-hallitus-suomalainen johto – vuorovaikutukselle ja sen kehittämiseksi. Venäläisomisteisten yritysten ottaminen kohderyhmäksi lisäsi hankkeeseen myös kv-näkökulman ja avasi aiheen merkitystä etenkin Etelä-Karjalan elinkeinoelämän kehittymisen perspektiivistä.

Pk-yritysten huomioiminen omana kohderyhmänä on myös harvinaisempaa hallitustyötä tarkasteltaessa ja lisätieto tämän ryhmän kokemuksista hallitustoiminnan aktivoimiseksi, hyötyjen lisäämiseksi ja esteiden poistamiseksi vaatii kohderyhmälähtöisempää tarkastelutapaa. Tämä tuli ilmi myös hankkeessa, jossa nousivat esille pk-yrityksille tyypillisinä piirteinä hallitustyöhön liittyen esimerkiksi omistajan läsnäolo yrityksessä ja selkeän omistajatahtotilan merkitys hallituksen toiminnalle sekä toiminnassa huomioitava resurssien vähäisyys ja roolien päällekkäisyys.

Projektihenkilöiltä ja ohjausryhmältä kerättiin itsearvioimalla palautetta projektin toimivuudesta. Arvioinnin perustella voidaan todeta, että hankkeen aiheita pidettiin tärkeinä, ja hanketta hyvänä mahdollisuutena viedä tietämystä asiasta eteenpäin. Hankkeen tuloksista valmistellut koulutukset sekä tiivistelmä koettiin erityisen merkityksellisiksi. Myös hankkeen tulosten jatkoehdyntäminen nähtiin tärkeäksi. Ohjausryhmän koostumusta pidettiin tarkoituksenmukaisena ja toimintaa tehokkaana ja tavoitteiden toteutumista edistävänä. Haasteita koettiin aiheutuvan hankkeen aikataulusta; pidempikestoinen hanke olisi avannut enemmän ovia toteutukselle ja tiedon levittämiselle.

Toiminnan jatkuvuus

Hankkeen toiminta, tiedonkeruu ja tiedon jakaminen perustuivat hankepartnereista koostuvan verkoston toiminnalle. Olemassa oleva verkosto on koostettu hankkeen toimintaan sopivista partnereista, ja partnerit ovat luontevasti verkottuneet myös hankkeen ulkopuolella. Yhteistyö aiheen parissa jatkuu siis myös hankkeen päätyttyä. Partnerit ja heidän verkostonsa ovat keskeisessä roolissa myös tiedon levittämisessä ja tulosten hyödyntämisessä.

Hankkeen tuloksena aikaansaadut julkaisut palvelevat hankkeen tulosten ja hyvien käytäntöjen levittämisessä ja niistä on kysyntää Etelä-Karjalan ulkopuolellakin esim. kansallisessa

Hallituspartneriverkostossa. Julkaisuja on levitetty Hallituspartneriverkostolle, Suomen Yrittäjille, kauppakamareille ja HHJ-suunnittelutoimikunnalle.

Hankkeen tuloksia hyödynnetään jatkossa erilaisissa aiheeseen liittyvissä koulutuksissa, esimerkiksi aiheeseen liittyvällä yliopistokurssilla sekä mahdollisesti hankepartnereiden koulutustilaisuuksissa. Tiivistelmää jaetaan Etelä-Karjalan alueen ulkopuolelle yrittäjien, kauppakamareiden ja Hallituspartneriverkoston välityksellä ja hyödynnettäväksi. Hankkeen tulokset herättävät myös tutkimuksellista mielenkiintoa ja voivat jatkossa ohjata hallitusaiheisten tutkimushankkeiden aihevalintoja.

OSA II

Pk-yritysten hallitustoiminta

Projektilla oli kaksi varsinaista kohderyhmää: 1) suomalaisten pk-yritysten omistajat, johtoon kuuluvat ja hallituksen jäsenet sekä 2) venäläisomisteisten, Suomessa toimivien yritysten suomalaiset johtohenkilöt ja hallituksen jäsenet. Hankkeen välillisenä kohderyhmänä olivat yksityiset ja julkiset yritysten kehittymistä tukevat toimijat. Hankkeen edetessä huomattiin, että molemmista kohderyhmistä kaivataan näiden erityispiirteet huomioivaa lisätietoa.

Projektin tavoitteena oli kohderyhmään kuuluvien henkilöiden osaamisen lisääminen ja kehittäminen erityisesti pk-yritysten hallitustoiminnan erityispiirteistä ja -tarpeista lähtien. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa hallitustoiminnan käytön esteitä, hallitustoiminnan hyödyntämiseen kannustavia tekijöitä sekä konkreettisia ideoita hallitustoiminnan kehittämiseksi yleensä ja erilaisissa tilanteissa (esim. sukupolvenvaihdoksessa). Hankkeen tiedonkeruu tapahtui haastattelemalla ja työpajatoiminnan kautta syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana.

Tiedonkeruu ja tiedonkeruuseen osallistuneet tahot

Hankeeseen osallistui Etelä-Karjalan alueella toimivia pk-yrittäjiä, hallituksenjäseniä, yrityksiä tukevia toimijoita, ja erilaisten sidosryhmien edustajia. Hankekumppaneina toimivat Etelä-Karjalan Hallituspartnerit ry, Etelä-Karjalan Yrittäjät ry sekä Etelä-Karjalan Kauppakamari.

Osallistujilta kerättiin tietoa mm. hallituksen koostumuksesta ja tehtävistä, menestystekijöistä ja koetuista haasteista sekä hallituksille kohdistetuista odotuksista. Lisäksi kysyttiin omistaja-hallitus-toimitusjohtaja suhteesta ja sen vaikutuksista. Tiedonkeruussa huomioitiin koko ajan pk-näkökulma.

Hankeeseen osallistuneet edustivat kaikenlaisia pk-yrityksiä pienistä keskisuuriin. Myös toimialat olivat laajasti katettuna. Valtaosa haastatelluista on yrittäjiä ja heillä on vähintään keskiasteen koulutus. Myös ikähaarukka oli laaja. Enemmistö haastatelluista on miehiä.

Hallitustoiminta oli aiheena ajankohtainen lähes kaikissa yrityksissä, mutta toiminnan toteutustapa (koostumus, hallituksen prosessit, toimintatavat) vaihtelivat. Yleisin hallituksen koko oli neljä jäsentä toimitusjohtajan toimiessa esittelijänä. Keskimäärin hallituksissa oli kaksi ulkopuolista jäsentä. Haastateltujen yrittäjien hallituksissa oli tavallisesti omistajajäseniä kaksi tai kolme. Hallituksissa oli lähes aina myös yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, joskin nämä olivat useimmiten omistajia. Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat hallituksensa aktiivisiksi.

Pk-yritysten toiminta eroaa suuryritysten toiminnasta monilla tavoin. Yhtälailia pk-yritysten hallitustoiminta eroaa suuryritysten hallitustoiminnasta. Eräs keskeisimmistä eroavaisuuksista on käytettävissä olevien resurssien määrä; pk-yrityksellä on usein käytössään oleellisesti suuryritystä niukemmat resurssit. Tämän vuoksi yrityksen toimintaan osallistuvilta, samoin kuin hallitusjäseniltä odotetaan joustavuutta ja monipuolista osaamista. Varamiehiä ei yleensä ole. Hallitus saattaa joutua käsittelemään operatiivisia tai operatiivisen luonteisia asioita ja tilanteita joskus pitkän tähtäimen suunnitteluakin enemmän.

Ehkä leimallisin piirre on kuitenkin omistajien läsnäolo yrityksessä ja tästä seuraava roolien päällekkäisyys ts. omistajan osallistuminen yrityksen hallintoon ja operatiiviseen toimintaan omistajaroolin lisäksi. Tämä tuo nopeutta ja joustavuutta yrityksen päätöksentekoa, mutta jättää

samalla omistajajohtajan tai omistajajoukon melko yksin. Hallitus voikin tarjota yrittäjä-omistajalle kaivatun tukiverkoston ja keskustelukumppanin yrityksen kehittämiseen liittyviin keskusteluihin.

Hallituksen aktiivisuus

Hyvin usein käytetään termiä "aktiivinen hallitus". Tarkempaa määrittelyä tälle termille ei kuitenkaan ole. Myös tässä hankkeessa osallistujia pyydettiin arvioimaan hallituksensa aktiivisuutta. Tulosten perusteella hallitustoiminnan aktiivisuutta arvioitiin hyvin eri tavoin, mutta joitakin yhteisiä tunnusmerkkejä aktiiviselle hallitukselle on tunnistettavissa.

Säännöllisyys ja systemaattisuus. Haastattelujen perusteella hallitusta pidetään aktiivisena kun se kokoontuu säännöllisesti ja toimii suunnitelmallisesti, noudattaen esimerkiksi hallituksen vuosikelloa. Kokousten välillä tilannetta seurataan raportoinnin ja säännöllisen yhteydenpidon kautta.

Tulevaisuussuuntautuneisuus. Aktiivinen hallitus on tulevaisuussuuntautunut. Se tarkkailee toimintaympäristöä ja toimintaympäristön muutoksia. Hallituksen toiminta keskittyy kehittämiseen ja tulevaisuuteen. Kokoukset valmistellaan hyvin ja hallituksen jäsenet uhraavat aikaa ja työpanosta valmistautumiseen. Hyvä etukäteisraportointi talous- yms. lukujen osalta mahdollistaa ajan käyttämisen vaihtoehtojen kartoittamiseen ja niistä keskusteluun.

Lisäarvo. Aktiivinen hallitus tuo aitoa lisäarvoa yrityksen toimintaan. Yrityksessä tunnustetaan hallituksen käsittelyä vaativat asiat ja ne tuodaan hallitukseen systemaattisesti. Hallitus itsearvioi koostumustaan, tehtäviään ja toimintatapojaan säännöllisesti ja reagoi tarvittaessa nopeasti tarvittavin muutoksin. Aktiivinen hallitus pitää säännöllisesti ja vuorovaikutteisesti yhteyttä omistajiin.

Hallituksen tarpeellisuus

Suuremmissa yrityksissä hallituksen tarpeellisuudesta ei tarvitse keskustella. Pienemmissä pk-yrityksissä ja niihin liittyvissä keskusteluissa hallituksen tarpeellisuus sen sijaan kyseenalaistetaan säännöllisesti. Hallitustoiminta kalskahtaa jäykältä. Siihen liittyy valmistautumista ja suunnittelua. Proseduurit kuulostavat tarpeettoman monimutkaisilta, "byrokralialta" ja keskustelussa painopiste on usein hallituksen jäsenten vastuussa, ei hallitusjäsenten tuomassa lisäarvossa.

Omistajan ja omistajuuden läheisyys pienissä yrityksissä on myös ollut keskeisenä argumenttina keskusteluissa pienyritysten hallitustoiminnan mielekkyydestä ja tarpeellisuudesta. Koska pienessä yrityksessä hallitus ja johtoryhmä muodostuvat usein omistajista, joilla näin saattaa olla kolmekin päällekkäistä roolia, nähdään hallitus usein aikaa vievänä instituutiona, joka ei tuo aitoa lisäarvoa yrityksen toimintaa. Keskeistä hallituksen tarpeellisuutta pohdittaessa onkin linkittää pohdinta läheisesti hallituksen koostumuksesta käytävään keskusteluun.

Hallituksen aktivoiminnan tarve näyttää liittyvän vahvasti muutamiin tekijöihin kuten omistajien lukumäärään ja toiminalle kohdistuviin odotuksiin sekä yrityksen ja liiketoiminnan elinkaareen. Myös yrityksen hallinnon kehittyminen ja muuttuminen lisää tarvetta aidolle hallitustyölle. Omistajien roolien lisäksi hallitustoiminnan tarpeellisuus ja tarve aktivoida hallitus, on vahvasti sidoksissa omistajien lukumäärään ja yrityksen toiminnalle kohdistuviin odotuksiin. Kärjistäen voidaan sanoa, että mitä monimutkaisempi on yrityksen omistusrakenne, sitä suuremmaksi yleensä muodostuu tarve aktiiviselle, yrityksen etua valvovalle ja omistajien mielipiteet kokoavalle hallitukselle.

Paine aktivoida hallituksen toimintaa lisääntyy usein erilaisissa murrosvaiheissa. Eräs tällainen tilanne on sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdoksen yhteydessä hallitusta näytetään käytettävän sekä kiinnostuksen herättäjänä että nuoremman polven kouluttamisessa. Hallitukselta haetaan myös apua ja tukea uuden polven johtajalle tai johtajille. Sukupolvenvaihdos laukaisee usein tarpeen kehittää myös hallituksen toimintaa, jolloin tehtävät ja koostumus muuttuvat. Yleisemminkin voidaan sanoa, että yrityksen hallinnon monimutkaistuminen tai omistuksen ja johdon erottuminen eri henkilöiden hoidettavaksi toimivat usein laukaisevina tekijöinä hallituksen aktivointipyrkimyksissä. Esimerkiksi ulkopuolisen toimitusjohtajan myötä oikea hallitus muuttuu usein pakosta välttämättömyydeksi.

Tarve aktivoida hallitustoimintaa saattaa syntyä myös yrityksen ajautuessa muihin haasteellisiin tilanteisiin. Tällöin ammattimaisesti koostettu ja aktiivisesti toimiva hallitus luo uskottavuutta sidosryhmiin, esimerkiksi rahoittajiin päin. Lisäksi hallitus paitsi tarjoaa tukea, myös auttaa näkemään moninaisesta haastekentästä olennaisimmat asiat; mitä pitää tehdä ensin ja mitä tekemällä voidaan saada myönteinen kehitys liikkeelle. Moni mainitsee kuitenkin hallituksen keskeisimmäksi anniksi sen, että hallitus luo selkärankaa ja innostusta, tarjoaa turvallisen ympäristön erilaisten vaihtoehtojen punnitsemiselle ja pakottaa pysähtymään hetkeksi asioiden äärelle - myös hyvinä aikoina.

Haastatteluista nousseet teemat

Haastattelut noudattivat väljätköä kyselypohjaa. Vastausten perusteella muutama teema nousi muita enemmän esille. Nämä teemat ovat:

- Hallituksen koostumus ja jäsenten valinta
- Hallituksen tehtävät ja hallitukselle kohdistetut odotukset
- Pk-yrityksen hallitustoiminnan menestyksellisyteen vaikuttavat asiat, sekä
- Hallitustoiminnan haasteet pk-yrityksissä

Seuraavassa käsitellään näitä teemoja haastatteluissa ilmi tulleiden asioiden valossa ja haastateltavien sanomisia lainaten.

Hallituksen koostumus ja jäsenten valinta

Haastateltujen yrittäjien hallituksista useimmissa oli neljä jäsentä (44%:ssa yrityksistä), mutta myös muun kokoiset hallitukset olivat joukossa tavallisia. Hallituksen koko siis vaihtelee, mutta pk-yrityksissä hallitukset näytetään pitävän usein pieninä. Hallituksen koon pohtiminen onkin tasapainoilua käytännöllisyyden (joustavuus ja kokoontumismahdollisuudet) ja hallitukselle kohdistettujen odotusten täyttämisen välillä. Toimitusjohtaja toimi useimmissa yrityksissä esittelijänä, mutta joskus myös hallituksen äänivaltaisena jäsenenä.

Hankeen haastattelut osoittivat selkeästi, että hallituksen koostumus ja yksittäisten jäsenten valinta ovat keskeisimpiä yrityksen hallintaan ja hallitustyön organisointiin liittyviä päätöksiä. Usein valinnassa pallotellaan tuttujen, lähipiiristä tulevien hallitusjäsenten ja yrityksen tai omistajajoukon ulkopuolelta tulevien hallitusjäsenten välillä. Yrittäjät pitivät tuttujen hallitusjäsenten vahvuutena sitä, että heidän kanssaan on usein helppoa ja mutkatonta toimia, valtasuhteet ovat vakiintuneet eikä hallituksen toiminnassa useinkaan tule yllätyksiä.

Hallitusjäsenten valintakriteereiksi yrittäjät mainitsivat haastatteluissa esimerkiksi yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen sopivan ja hallitusta täydentävän osaamisen, erilaisen taustan ja uudenlaiset näkemykset sekä kyvyn kyseenalaistaa rakentavasti. Lisäksi kaikilla hallitusjäseniksi aikovilla tulisi olla vähintään perusosaaminen liiketoiminnasta sekä taloudenlukutaitoa. Taitojen ja tietopohjan lisäksi hallitusjäseniltä edellytetään sitoutumista ja valmiutta käyttää aikaa ja energiaa yrityksen kehittämiseen sekä päätöksentekokykyä ja -halua.

Lähes kaikki haastatellut yrittäjät ja omistajat mainitsivat yhdeksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä kyseenalaistamisen ja uusien näkökulmien tuottamisen. Tässä mielessä ainakin joistakin ulkopuolisista hallitusjäsenistä koostuvaa, säännöllisesti päivittyvää hallitusta pidettiin tarkoituksenmukaisimpana. Ulkopuolisille hallitusjäsenille kohdistui myös muita odotuksia. Ulkopuolisen hallitusjäsenen odotetaan tuovan mukanaan omat verkostonsa, ja "aktiivinen verkostoituja" onkin yksi ulkopuolisen hallitusjäsenen toivotuista ominaispiirteistä. Ulkopuoliselta hallitusjäseneltä odotetaan myös aktiivista osaamista ja näkemystä siitä, kuinka toimintaa voisi tehostaa ja mihin yrityksessä kannattaisi panostaa. Visionäärisyys on tärkeää. Jos tavoitteena on yrityksen liikevaihdon voimakas kasvattaminen, hallitukseltakin odotetaan myyntinäkemystä ja asiakasrajapinnan tuntemusta.

Ulkopuolisen valinnan taustalla on usein haastava markkina ja/tai tilanne joka vaatii intensiivisempää lähestymistä ja työskentelyä sekä asioiden vahvaa priorisointia. Ulkopuolinen halutaan hallitukseen uudistajaksi tilanteessa, jossa esimerkiksi strategian päivittäminen on saattanut jäädä heikoksi tilanteen jalkoihin ja yrityksessä on havaittu tarve strategiakerrokselle. Kriisin uhatessa tai yrityksen uudistuessa voimakkaasti ulkopuolisen hallitusjäsenen toivotaan osoittavan vahvuutta: hallitusjäsenen tulisi olla niin vahva persoona, että hän sanoo mielipiteensä myös ristiriitaisissa tilanteissa.

Omistajien mukanaolo hallituksissa jakaa mielipiteitä. Joidenkin tahojen mukana paras hallitus koostuisi kokonaan yrityksen ulkopuolisista hallitusjäsenistä, joiden katsotaan olevan objektiivisia ja pohtivan liiketoiminnan kehittämistä ilman ihmissuhteisiin liittyviä arvotarkoituksia. Pk-yrityksissä omistajuus on kuitenkin lähellä ja läsnä yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Sen myötä omistuksen halutaan tavallisesti näkyvän myös hallituksen kokoonpanossa ja tuntuisi epärealistiselta, ettei yritykseen merkittävästi rahojaan sijoittava henkilö olisi mukana päättämässä yrityksen suunnasta. Samaa painottivat myös haastatellut hallitusjäsenet, yrittäjät ja omistajat, jotka mainitsivat omistajan tuovan hallitukseen yrityksen DNA:an. Omistajien läsnäolosta aiheutuviksi ongelmiksi taas mainittiin esimerkiksi omistajien väliset näkemuserot ja niiden hallinta hallituksessa ja sen toiminnassa.

Haastatteluissa yrityksissä oli yleisimminkin kaksi ulkopuolista hallituksen jäsentä (38%:ssa yrityksistä). Omistajia oli mukana kahdesta kolmeen. Myös muu yrityksen sisäpiiri oli hyvin edustettuna kun lähes jokaisessa hallituksessa oli mukana yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Usein nämä olivat kuitenkin ainakin jollakin osuudella myös yrityksen omistajia.

Hallitukselta odotetaan siis ensisijassa uusia näkemyksiä ja rakentavaa kriittisyyttä esitettäviä asioita kohtaan. Pidemmän päälle nämä toivotut lisäarvotekijät kuitenkin laimenevat, ellei hallitus kykene uudistumaan ja uudistamaan yrityksen lisäksi itseään. Vastausten perusteella hallituksen tuottamien uusien ajatusten ja avauksien ja sitä kautta hallituksen tuottama lisäarvo laskee, jos hallituksen koostumus pysyy vuosia samana. Hallitusjäsenten vaihtaminen sekä hallituksen ollessa aktiivinen, mutta myös hallitusta aktivoitaessa koetaan kuitenkin usein vaikeaksi. Vakiintuneen kokoonpanon ja luotettujen hallitusjäsenten vaihtaminen saattaa muodostua hallitustoiminnan kehittämisen esteeksi, vaikka hallituksen tuoma anti ei enää vastaisikaan yrityksen tarpeita.

Haastatelluista yrittäjistä monet ehdottivat keinoksi rotaatio-ajattelua. Käytännössä siis jokaiselle hallitusjäsenelle sovitaan jo valittaessa tietty palvelusaika, tyypillisesti 3-5 vuotta. Sovitun määräajan jälkeen hallitusjäsenen tilalle valitaan uusi jäsen tai vähintäänkin hallituksen ja yrityksen tarpeista käydään syvälinen keskustelu, jonka pohjalta päätös hallitusjäsenen mahdollisesta jatkoajasta tai vaihdoksesta tehdään. Näin hallitusta pystytään uudistamaan kokoa kasvattamatta, ja toisaalta, jokainen hallituksen jäsen tietää jo mukaan lähtiessään, ettei pesti ole ikuinen. Jos yrittäjä vasta aktivoi hallitustaan, reiluksi käytännöksi koettiin se, että hallitusjäsenille ilmoitetaan tulossa olevista hallituksen muutostarpeista vuotta ennen uusien hallitusjäsenten valintaa.

PK-yrityksen hallituksen tärkeimmät tehtävät

Haastateltujen yrittäjien hallituksilla oli hyvin moninaiset roolit, ja hallitusten odotettiin osallistuvan erilaisten tehtävien suorittamiseen. Eniten hallitukselle kohdistettuihin odotuksiin vaikutti yrityksen tilanne. Perinteiset hallituksen roolit on jaoteltu koskemaan valvontaa, neuvojen antamista, strategiatyötä sekä toimitusjohtajan valintaa ja tukemista. Lista hallituksen tehtävistä on pitkä. Haastatteluiden perusteella on selvä, että odotukset hallituksen tehtäviä kohtaan eivät joitain poikkeuksia (esim. osallistuminen strategiatyöhön) ole samat kaikissa yrityksissä. Pikemminkin voidaan sanoa, että keskeistä on valita, päättää ja aikatauluttaa kullekin yritykselle sopivat hallituksen toiminnan painopisteet ja tehtäväkentät, ja viestiä nämä odotukset selkeästi hallitukselle.

Haastatteluissa kävi ilmi, että hallitukselta odotetaan ennen kaikkea osallistumista strategiatyöhön. Käytännössä tämä tarkoittaa suunnan näyttämistä yrityksen toiminnalle osallistumalla strategian laatimiseen ja valvomalla strategian toteutusta. Strategian laatimisen ohella strategiatyö kattaa yrityksen monipuolisen kehittämisen, tavoitteenasetannan ja toimitusjohtajan sparraamisen näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Tärkeä osa strategiatyötä on myös toimintaympäristön aktiivinen seuraaminen ja uusien ideoiden ja näkemysten tuottaminen. Vallitsevasta tilanteesta muodostetaan selkeä kuva ja luodaan selkeä suunnitelma siitä, kuinka edetään ja millaisilla resursseilla. Jos liiketoiminnassa tapahtuu oleellisia muutoksia eikä visiota enää voida saavuttaa, hallituksen tulee kyetä kartoittamaan ja löytämään uusia mahdollisuuksia ja polkuja.

Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna tärkeä osa hallituksen työtä on yrityksen kokonaiskannattavuuden kehittäminen ja rahoitustilanteen turvaaminen. Monessa yrityksessä hallituksella on tärkeä rooli myös yrityksen hallinnon järjestämisessä ja tätä kautta hallitukselta haetaan hallitustyön osaamista ja systemaattisuutta. Lisäksi hallitus luo hallintoon pelisäännöt, selvittää omistajatahtotilan toimintansa pohjaksi sekä tukee ja rohkaisee yrittäjää. Hallitus myös huolehtii yrityksen hallinnon ja toiminnan järjestämisestä niin, että lakisäätiset velvollisuudet tulevat täytetyksi. Se seuraa säännöllisesti kokouksissa, mutta myös kokousten ulkopuolella, yrityksen taloudellista tilaa, määrittää halutut riskitasot ja valvoo näiden toteutumista sekä huolehtii yrityksen sisäisen valvonnan järjestämisestä yrityksen koon ja tarpeen mukaisesti.

Haastattelut sidosryhmien kuten pankkien, yrityskehitystoimijoiden ja tilintarkastajien edustajat painottivat hallituksen merkitystä myös yrityksen keulakuvana. Esimerkiksi rahoittajat näyttävätkin kiinnittävän kasvavassa määrin huomiota yrityksen hallituksen kokonpanoon ja toimintaan arvioidessaan yrityksen rahoituskelpoisuutta ja luotettavuutta.

Hallituksen tehtävien pysyvyys

Haastattelujen perusteella hallituksen tehtävät voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan. Osa hallituksen tehtävistä on jatkuvia, ja ne toistetaan rutiinomaisesti jokaisessa kokouksessa tai niille

on selkeästi aikataulutettu paikka hallitustoiminnan vuosikellossa. Toiset tehtävät elävät vahvasti esimerkiksi yrityksen ja liiketoimintaympäristön muutosten mukaan, ja ne ovat luonteeltaan tilapäisempiä tai tilannekohtaisempia. Tehtävien vakiintuneisuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen tai liiketoiminnan elinkaari, perheyrityksessä lähestyvä sukupolvenvaihdos sekä muutokset markkinoilla ja kilpailuympäristössä.

Tilannekohtaisina toimintoina haastateltavat nostivat esiin esimerkiksi start up –yrityksen hallituksen roolin yritystoiminnan käynnistämiseksi. Tässä tilanteessa hallituksen tärkein tavoite on liiketoiminnan vakiinnuttaminen. Kasvuyrityksessä strategiatyö saa erityisen suuren painoarvon ja hallituksen tehtävänä onkin kehittää keinoja kasvun synnyttämiseen. Kriisiytäneessä tilanteessa taas korostuu hallituksen rooli strategian uudistamisessa, mutta myös panostukset esim. rahoituksen hankintaan, nopeiden selviytymiskeinojen kehittämiseen ja vaikkapa asiakkuuksien hankkimiseen.

Hallituksen tehtäväkenttä on siis moninainen. Yrittäjillä oli kuitenkin selkeä kuva myös siitä, mitä hallitus ei tee. Hallitus ei haastateltujen mukaan sorru mikrojohtamiseen. Se ei esimerkiksi keskity prosessien viilaamiseen tarpeellisia päätöksiä lukuun ottamatta. Myöskään numeroiden pyörittäminen ei ole hallitusasia, vaikka talouden seuranta onkin tärkeä osa hallituksen työtä. Ylipäänsä haastatteluissa korostui se, että hallituksen toiminnoissa toistuvat rutiiniasiat, kuten talouden seuranta, tulisi olla automaattinen osa hallituksen toimintaa kokousten ulkopuolella niin, että hallituksessa riittäisi normaalitapauksissa poikkeamien käsittely ja tilanteen toteaminen. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että vaikka hallitusten tehtäväkenttä pk-sektorilla on heterogeeninen, yrittäjien odotukset hallitustyölle kohdistuvatkin nimenomaan suurien linjojen luomiseen ja yrityksen elinkelpoisuuden varmistamiseen.

PK-yrityksen hallitustoiminnan menestyksellisyys

Haastatteluissa nostettiin esille useita pk-yrityksen hallituksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Haastateltujen yrittäjien ja hallitusjäsenien mielestä hallituksen toiminnan tärkeimmät arviointikriteerit linkittyvät läheisesti hallituksen kehittämisrooliin; hallituksen menestystä voikin mitata yrityksen uudistumiskyvyllä ja toisaalta hallituksen kyvyllä arvioida ympäristöä ja muuttaa suuntaa, tarvittaessa nopeastikin.

Haastatteluissa nostettiin esille useita pk-yrityksen hallituksen menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Menestyksellisyyteen eli siihen, kokivatko haastatellut omistajat ja hallitusjäsenet hallituksen toimivaksi tai toimimattomaksi, näyttää liittyvän voimakkaasti omistajien läsnäolo yrityksessä. Henkilökemioilla on luonnollisesti osuutensa, mutta tämän lisäksi pk-yrityksen hallitustoiminnan menestyksellisyyttä näyttää määrittävän erityisen paljon selkeä roolitus yrityksen keskeisten toimijoiden – omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan – välillä. Tämä roolitus ja sen merkitys hallituksen toimivuuteen nostettiin tavalla tai toisella esille lähes kaikissa haastatteluissa. Roolitusta pidetään yrityksissä onnistuneena kun selkeä omistajatahto ohjaa hallituksen toimintaa, hallitus luo strategian (yhdessä johdon kanssa) ja operatiivinen johto toteuttaa strategiaa asetettujen tavoitteiden ohjaamana ja hallituksen tukemana. Jokaiselle avaintoimijalle on siis määritelty rooli ja tehtäväkenttä. Näistä tehtävistä myös pidetään kiinni, eikä toisen toimijan tontille mennä kuin poikkeustapauksessa ja silloinkin yhteisestä sopimuksesta.

Ollakseen menestyksellistä, yrityksen hallituksella tulisi olla hyvät ja luottamukselliset välit sekä omistajiin että yrityksen operatiiviseen johtoon. Kaikilta yrityksen toimintaan osallistuvilta tahoilta edellytetään luottamuksen lisäksi myös sitoutumista yhteiseen päämäärään ja sen edistämiseen sekä valittuun hallintorakenteeseen. Päämäärän eteen työskentely ja sitoutuminen näkyy esimerkiksi hyvänä valmistautumisena kokouksiin. Lisäksi omistajan on ymmärrettävä hallituksen tuoma hyöty ja

sitouduttava hallituksen toimintaan ja päätöksiin. Myös toimivan johdon on annettava tukensa hallitustyölle yhtäläillä kuin hallituksen johdolle. Samaan aikaan hallituksen tulisi huomioida yrittäjäpersoonana, ja hyväksyä se, että yrittäjän identiteetti kietoutuu sekä omistamiseen että yritykseen tuoden aika-ajoin päätöksentekoon tunteita ja mahdollisia jännitteitä.

Läheinen ja tiivis yhteistyö hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välillä nousi haastatteluissa yhdeksi hallitustoiminnan menestyksellisyyden lähtökohdaksi. Tämä, kuten hallitustoiminnan menestyksellisyys yleisestikin, edellyttää aktiivista ja osaavaa hallituksen puheenjohtajaa. Myös rivijäsenet tulisi valita niin, että hallituksen kokoonpano vastaa yrityksen kulloisiakin tarpeita. Osaamisessa, mutta myös taustojen osalta (ikä, sukupuoli, koulutus, kokemus) hallituksen tulisi edustaa riittävää monimuotoisuutta.

Menestyksekkään hallitustoiminnan elementteinä mainittiin myös joukko asioita sekä hallitusjäsenien ominaisuuksia tai taitoja, jotka ovat edellytyksiä sille, että hallitus voi ylipäänsä toteuttaa tehtävänsä. Välttämättä tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi hallituksen jäsenten perustiedot yritystaloudesta ja liiketoiminnasta. Hallitusjäseniltä edellytetään sitoutumisen ohella myös voimakasta motivaatiota toimia juuri kyseisen yrityksen parhaaksi. Hallituksen tulisi kokoontua riittävän usein ja myös kasvokkain tapahtuvia kokouksia tulisi olla riittävästi. Hallituksen tulisi kyetä tarjoamaan toimitusjohtajalle turvallinen, mutta kriittinen ympäristö vaihtoehdoilla leikittelyyn ja niistä keskusteluun. Kun suunta on valittu, tulee tuen toteutukselle olla ehdotonta.

Kuten hallituksen koostumuksesta puhuttaessa, myös menestystekijöistä kysyttäessä keskeiseksi menestymisen edellytykseksi nimettiin hallituksen kyky sopeuttaa sekä hallitusta että hallituksen tekemisiä muuttuvien tilanteiden vaatimuksiin. Haastateltavat mainitsivat pk-yrityksen vahvuudeksi nopeuden ja joustavuuden ja painottivat, että myös hallituksen tulee pk-yrityksessä olla samanlainen. Menestyksekkäs hallitus kykeneekin napakkaan ja ajoittain nopeaankin päätöksentekoon.

Hallituksen ja yrityksen keskeisten sidosryhmien välisen yhteistyön tulisi olla laadukasta. Pk-yrityksissä, joissa resurssit ovat usein suurempia yrityksiä niukemmat, hallitusjäsenien tulee myös omata käsitys yrityksen ruohonjuuritason toiminnasta ja etenkin käytettävistä resursseista. Muuten hallituksen päätösten katsottiin helposti irtautuvan realistisesti toteutettavissa olevista vaihtoehdoista. Toimiakseen menestyksekkäästi, pk-yrityksen hallituksen jäsenen tulee omata oman osaamisalueensa lisäksi hyvä tietämys ja näkemys yrityksen tilanteesta, käytettävistä resursseista ja omistajien tavoitteista yrityksen tulevaisuudelle.

Hallitustoiminnan haasteet

Pk-sektorilla hallitustoiminta koetaan ajoittain haasteelliseksi. Usein nämä haasteet liittyvät erilaisiin omistajiin tai omistajien väliseen yhteistyöhön, niukkoihin resursseihin sekä yrittäjän päällekkäisiin rooleihin yrityksessä.

Hallitustoiminnan ytimessä on ajatus siitä, että jokaisen omistajan tulee saada äänensä kuuluville (omistuksensa suhteessa). Lukumäärältään suuren omistajajoukon tai erimielisten omistajien kanssa saatetaan kuitenkin päätyä tilanteeseen, jossa hallitustoiminta ja yrityksen kehittäminen kärsii jatkuvasta kompromissien tarpeesta. Tällaisissa tilanteissa ulkopuolisten, vahvojen hallitusjäsenien merkitys korostui haastatteluissa yrityksissä. Myös ajan käyttäminen omistajien tahtotilojen pohtimiseen ja kirjallisen omistajatahtotilan laatiminen koettiin tärkeäksi. Kun asioista on sovittu ja luotua omistajatahtotilaa käytetään hallituksen päätöksenteon pohjana, voidaan hallituksen

kokouksissa keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen liittyvien ratkaisujen tekoon omistajien välienselvittelyjen sijasta.

Toisen suuren haasteryhmän hallituksen menestykselliselle toiminnalle muodostavat haastattelujen perusteella hallitukseen liittyvien prosessien ja käytäntöjen järjestäminen. Arkikiireen paineessa hallituksessa sovitut asiat jäävät helposti toteuttamatta, etenkin jos toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan väliltä puuttuu aito esimies-alaissuhde. Myös aikataulujen yhteensovittaminen saattaa olla haastavaa ja tiheä kokoustahti voi luoda liikaakin aikapainetta sekä asioiden toteuttamiseen että kokousten valmisteluun. Haastateltavat yrittäjät toivoivat hallituksilta myös pitkäjänteisyyttä – riittävän haastavien, mutta silti realististen tavoitteiden asettamisen koettiin olevan yksi haaste pk-yrityksen hallitustyössä.

Pk-yrityksen hallitustoiminnan haasteeksi, mutta myös ominaisuudeksi koettiin se, että hallitus voi niukkojen resurssien ja/tai poikkeuksellisen haastavien olosuhteiden johdosta päätyä käsittelemään ajoittain huomattavan operatiivisia asioita kehittämistyön jäädessä pienempään rooliin. Haastatellut hallitusjäsenet nimesivät yhdeksi haasteeksi myös sen, että hallitus aktivoidaan usein vasta kun kriisi on jo päällä, eikä muuta keinoa enää keksitä. Aiempi reagointi mahdollistaisi usein monipuolisemman keinovalikon käytön.

Kaiken kaikkiaan pk-yrityksen hallitustoiminnassa korostuu tilannetaju. Tärkeää on, että vaikka tilanne joskus pakottaisi tulipalojen sammutteluun, hallitustoiminnassa on aito pyrkimys ensin tilanteen vakiinnuttamiseen ja tämän jälkeen paluu asioiden kehittämiseen.

Kohti lisäarvoa tuottavaa hallitustoimintaa

Aktiivisen, toimivan hallitustyön hyödyt näyttävät olevan kiistattomat, mutta silti valtaosa pienemmistä pk-yrityksistämme toimii edelleen ilman todellista, toimivaa hallitusta. Sille miksi näin on, löytyi haastatteluissa useita syitä. Yrittäjien yleisimmin mainitsevat syyt liittyvät usein pelkoon määräysvallan menettämisestä, lisäarvoa tuottamattoman valvonnan lisääntymisestä. Lisäksi hallitustyön pelättiin olevan sekä ajalla että rahalla mitattuna kallista ja lisäävän yrittäjän työtaakkaa entisestään. Kulttuurissamme elää myös vahvana näkemys, jonka mukaan kaikki pitää omistaa ja tehdä itse. Tämä johtaa helposti siihen, että yrittäjä ei erikoistu omaan ydinosaamiseensa vaan toimii ns. talonmiesroolissa.

Ulkopuolisten hallitusjäsenten myötä omistaja-yrittäjä joutuu avaamaan tekemisensä, ajatuksensa ja ratkaisunsa ulkopuolisen arvioitavaksi. Tämä vaatii itseluottamusta, mutta myös luottamusta valittavaan hallitusjäseneseen, hänen kyvykkyyteensä ja haluunsa toimia yrityksen ja yrittäjän parhaaksi. Yleinen pelko näyttää kuitenkin olevan se, että yritykseen tulee ulkopuolinen, mahdollisesti paremmin koulutettu henkilö arvioimaan (tai jopa arvostelemaan) aiemmin tehtyjä ratkaisuja. Tämä ei kuitenkaan näytä pitävän paikkaansa – haastattelujen perusteella ulkopuolisten hallitusjäsenten keskeinen motiivi ei ole raha eikä vallankäyttö, vaan aito halu jakaa osaamista ja apua yrittäjäkollegalta toiselle.

Aktiivisen hallitustoiminnan hyödyt avautuvat usein vasta kokeillessa. Haastatteluissa keskeiseksi keinoksi hallitustoiminnan kiinnostavuuden lisäämiseksi mainittiinkin toistuvasti toisten yrittäjien kokemukset hallitustoiminnasta. Näyttää siltä, että usein hallituksen aktivoimattomuuden taustalla on se, ettei hallituksen tuomia hyötyjä tunnisteta. Saattaa myös käydä niin, että yrityksen kehittyessä pikkuhiljaa ei tunnisteta sitä hetkeä, jolloin hallitus alkaisi olla tarpeellinen.

Ohessa koottuna haastatteluissa esiin nousseita pelkoja tai asenteita, jotka saattavat olla esteenä hallitustoiminnan hyödyntämiselle:

Pelkoja

- Pelko määräysvallan menettämisestä yrityksen toimintaa koskevissa ratkaisuissa
- Pelko siitä, että joutuu tekemään kompromisseja yrityksen toiminnan suhteen
- Pelko siitä, että uusien jäsenten myötä hallituksen henkilökemiat eivät enää toimi
- Pelko valvonnan lisääntymisestä
- Pelko ajan riittämättömyydestä niin kokouksiin kuin niiden valmisteluihin käytetyn ajan osalta
- Pelko siitä, että yritys kehittyy omistajansa taitoja nopeammin; kontrollin ja hallinnan menettämisen pelko
- Pelko siitä, että joku (korkeammin koulutettu) tulee jälkikäteen kertomaan kuinka asiat olisi pitänyt tehdä

Asenteita

- Hallitukselle ei ole tarvetta – pärjäämme hyvin
- Hallitus koetaan riskipitoiseksi rahallisesti ja päätöksenteon yhteneväisyyden kannalta
Hallituksen tuomaa lisäarvoa ei havaita
- Hyvät kokemukset hallituksen toiminnasta puuttuvat

Myös hallituksiaan aktiivisesti hyödyntäneet yrittäjät ovat kertoneet samankaltaisista peloista. Yhtälaillla he mainitsevat, että otettu riski oli ottamisen arvoinen.

Hallitustoiminnan aktivointia voidaan haastateltujen mukaan edistää monin tavoin. Näistä tärkein on hallitustoiminnan tuomien hyötyjen osoittaminen esimerkkien kautta. Jos itse hallitustoiminnan osaaminen arveluttaa, kannattaa hallitukseen pyytää kokenut hallitusjäsen, joka tuo tullessaan kokemuksen hallitustoiminnan pyörittämisestä. Käytännön hallitustyön osaamiseen on myös hyvin koulutusta tarjolla, esimerkkinä kauppakamareiden eri puolilla Suomea järjestämän HHJ-koulutukset.

Hyvä keino hallitustyön edistämiseen on myös lähteä liikkeelle kartoittamalla yrityksen ja yrittäjän tarpeita. Hallitus voi paikata omistaja-yrittäjän tietoja tai vastata esimerkiksi sukupolvenvaihdoksen seurauksena syntyneeseen kokemus- tai osaamisvajaseen. Näihin tarpeisiin voidaan lähteä etsimään hallitusjäseniä joko omista verkostoista tai esimerkiksi hallituspartneriverkoston kautta.

Usein hallitustoimintaan kannustaa parhaiten tarve, esimerkiksi kiristyneen kilpailun myötä koittaneet vaikeat ajat. Tuolloin yrittäjälle voi tuoda helpotusta jo mahdollisuus vaihtaa ajatuksia ja keskustella ratkaisuista, ja tätäkin mahdollisuutta kannattaa hallitustoiminnan hyötyjä pohdittaessa korostaa. Haastattelujen perusteella myös omistajan roolin pohtiminen tässä yhteydessä voi olla hedelmällistä – mahdollisuus vähentää operatiivista roolia jollain aikavälillä, ja siirtää oman toiminnan painopistettä kohti strategisempaa osallistumista tai omistajaroolia, voi olla monelle kiinnostava houkutin ja hallituksen aktivointi ensimmäinen askel tällä tiellä.

Hallitustyö erilaisissa tilanteissa

Hallitus ja hallituksen hyödyntäminen tuo joustoa yrityksen osaamis pohjaan ja sitä myötä käytettävissä oleviin resursseihin. Erilaiset yrityksen liiketoimintaan tai omistajiin liittyvät tilanteet laukaisevat usein uudenlaisia osaamistarpeita. Osaamistarpeiden kasvaminen tai muuttuminen on

tyypillisesti niitä solmukohtia, joissa hallituksen toimintaa ryhdytään tietoisesti kehittämään sekä koostumuksen että tehtävien ja käytäntöjen osalta.

Osaamistarpeita tai yrityksen tilaa muuttavia tilanteita voivat olla esimerkiksi yrityksen kansainvälistyminen, sukupolvenvaihdoksen valmistelu ja läpivienti tai vaikkapa toimialamuutos. Näissä tilanteissa hallituksen tehtävänä on katsoa kokonaisuutta, priorisoida asioiden suunnittelua ja toteutusta sekä varmistaa, että liiketoiminta ei kärsi muutosten seurauksena.

Aloittavissa yrityksissä huolella koostettu hallitus voi olla edellytys rahoituksen saamiselle. Tämän lisäksi kokenut hallitusjäsen voi tuoda suurta lisäarvoa esimerkiksi aloittavan yrityksen hallinnon järjestämiseen ja toiminnan aloittamiseen. Joskus, etenkin aloittavissa, pienempimuotoisissa yrityksissä epävirallisempi neuvonantajajuhde tai advisor board –tyylinen kevyempi vaihtoehto voi myös olla toimiva ratkaisu.

Konkreettiset ideat hallitustoiminnan kehittämiseksi

Haastateltavat esittivät myös joukon ideoita ja ajatuksia hallitustoiminnan kehittämiseksi. Sekä hallituksen jäsenelle että yrittäjälle on tärkeää selvittää hallituksen vastuu ja rooli sekä hallitukselle kohdistettavat odotukset. Kun odotukset ja hallitukselle suunnitellut tehtävät ovat selkeät, hallitus voidaan koostaa vastaamaan näitä odotuksia.

Koska useimmista on hankala vaihtaa hallituksen jäseniä, mutta riittävä vaihtuvuus on helpoin tapa uudistaa hallitusta, kannattaa heti aluksi sopia hallituksen jäsenten rotaatiosta, ajasta jonka jälkeen jokainen hallituksen jäsen joko korvataan tai hänen tuomastaan lisäarvosta keskustellaan huolellisesti. Haastateltavat mainitsivat myös, että mikäli hallitusta halutaan vaihtaa useammin tai rotaatiosta poiketen, vaihtojatuksista kannattaa kertoa hyvissä ajoin, mielellään noin vuotta aikaisemmin. Kun vaihtosykli on selkeä, ei yllätyksiä ja sen mukanaan tuomaa pahaa mieltä pääse syntymään.

Hallituksen toiminta on hyvä tilaisuus systematisoida yrityksen normaaliinkin toiminnan suunnitteluun kuuluvia toimintoja. Hyväksi koettu systematisoinnin tapa tuntuu olevan toiminnan vuosikellon hyödyntäminen. Vuosikelloon voidaan aikatauluttaa rutiiniluontoiset tai muut säännölliset asiat, mutta myös yrityksen tilanteen vaatimat tai muuten tarvittavat teemakokoukset (esim. strategiapäivitys). Yrityksen toiminnan arvioinnin lisäksi on tärkeää arvioida myös hallituksen toimintaa ja koostumusta, sekä laatia hallituksenkin kehittämiseksi aikataulu ja suunnitelma.

Huolellinen valmistautuminen on merkki sitoutumisesta yhteiseen tehtävään. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että jos hallitukseen on tullut, on oltava valmis tekemään töitä. Hallituksen jokaiselta jäseneltä voi siis vaatia valmistautumista hallituksen kokouksiin. Jos hallituksessa katsotaan tarpeelliseksi, kokousten valmisteluvastuuta voidaan jakaa esimerkiksi osaamisalueiden mukaan eri hallitusjäsenille.

Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja muodostavat yrityksen kehittämisen kannalta tärkeimmän työparin. Tähän suhteeseen ja sen toimivuuteen kannattaa panostaa niin, että suhde on toimiva ja vuorovaikutus mutkatonta.

Tärkeä menestystekijä pk-yrityksen toiminnassa on roolitus ja sovituissa rooleissa pysyminen. Instituutiot (omistajat - hallitus – johto) kannattaa siis pitää erillään ja huolehtia, että niin omistajille, hallitukselle kuin johdollekin on omat roolit, ja että näissä rooleissa pysytään.

Koska omistajien tahtotila on hallitustoiminnan (ja yrityksen toiminnan) perusta, on perusteltua ja välttämätöntä käyttää aikaa ja energiaa omistajien tahdon tietoiseen selvittämiseen. Pohdintaa voidaan käydä esimerkiksi suhteessa yrityksen jatkuvuuteen, omistajien asemaan, riskinottoon, liiketoiminnan keskeisimpiin tavoitteisiin ja valittaviin pääomituksen keinoihin. Omistajatahtoilasta kannattaa laatia kirjallinen dokumentti, jota voidaan hyödyntää päätöksentekotilanteissa. Tämä on omiaan rauhoittamaan hallitustyötä mahdolliselta omistajien väliseltä kädenväännöltä.

Haastateltavat pohtivat myös hallituksen tarvetta, sitä, missä kohtaa hallitustoiminta oikeasti on tarpeen ja edistää yrityksen ja omistajien tavoitteiden saavuttamista. Yksiselitteistä vastausta tähän ei ole. Tarve lähtee yrityksestä ja yrittäjästä. Jos siis aktiivinen hallitustoiminta ei vielä tunnu ajankohtaiselta, hallinnon systematisoinnin ja ulkopuolisen avun hyödyntämisen voi aloittaa esimerkiksi neuvonantajaa tai advisor boardia hyödyntämällä.

OSA III

Suomessa toimivien venäläisyriyten hallitustyö

Venäläisyriyket Etelä-Karjalassa

Venäjän rajan läheisyys näkyy konkreettisesti Etelä-Karjalassa ja myös alueen elinkeinoelämässä. Etelä-Karjalassa toimiikin useita venäläisomisteisiä yrityksiä. Tarkkaa lukumäärää on vaikea sanoa, mutta määrät ovat merkittävät. Etelä-Karjalan Yrittäjien keväällä 2015 teettämän tutkimuksen³ mukaan venäläisomisteisiä yrityksiä on kaupparekisterissä yhteensä 669. Tämä edustaa noin 7% alueen yrityskannasta. Määrä on linjassa joitakin vuosia aikaisemmin toteutetun tutkimuksen tuloksen kanssa; tuolloin Etelä-Karjalan alueelta löydettiin noin 650 kappaletta yrityksiä, joiden vastuuhenkilöistä (hallituksen jäsenistä ja ylimmästä johdosta) ainakin yksi oli venäläinen⁴. Vuonna 2013 kaupparekisterissä oli koko Suomessa 3200 yritystä, joiden vastuuhenkilö oli venäläinen. Uusien, perustettavien yritysten osalta joka kuudennessa yrityksessä perustajaosakkaana on Venäjän kansalainen⁵.

Etelä-Karjalan yrittäjien selvityksessä vastaus saatiin 78 yrityksestä. Kyselyyn vastanneet yritykset edustivat etupäässä pienehköjä yrityksiä henkilöstön lukumäärän ollessa keskimäärin 4 henkilöä ja liikevaihdon hiukan alle puoli miljoonaa euroa. Vaihteluväli oli kuitenkin suuri, ja mukana oli joitain hyvin isojakin yrityksiä, joten tilasto ei sellaisenaan kerro kuin keskiarvot yritysten koosta. Helsingin Sanomien selvityksen mukaan v. 2013 valtaosa Suomen kaupparekisteristä löytyivistä yrityksistä, joissa vastuuhenkilöinä oli venäläisiä, edustivat pieniä yrityksiä.

Tutkimukseen vastanneilla yrityksillä 90%:lla yhtiömuoto oli osakeyhtiö. Venäläisistä vastuuhenkilöistä 55% toimi hallituksen jäsenenä tai varajäsenenä, 30% hallituksen puheenjohtajana ja noin 15% toimitusjohtajan, yhtiömiehen tai elinkeinonharjoittajan roolissa.

Miksi yritystoimintaa Suomessa?

Venäläisomisteisten yritysten sijoittumiselle Suomeen on useita syitä. Puhtaasti liiketoiminnallisten syiden ohella yritystoiminnan perustamisen taustalla saattaa olla omistajien henkilökohtaiset suunnitelmat Suomeen asettumisesta, tai jo maahan muuttaneiden venäläisten tarve itsensä työllistämiseen. Useimmiten yrityksen perustaminen lähtee kuitenkin liiketoiminnallisista lähtökohdista.

Suomen toimintaympäristöä on totuttu pitämään vakaana. Olemassa oleva, yrityksille tarjottava infrastruktuuri on korkeatasoista. Suomessa on myös toimiva pankkijärjestelmä. Sijainniltaan Suomi on lähellä myös Venäjällä asuvaa omistajaa, mikä helpottaa yritystoiminnan seuraamista.

Tärkeä syy on myös Euroopan läheisyys. Suomi voikin toimia porttina eurooppalaisille, mutta myös laajemmin kansainvälisille markkinoille. Tämä toimii myös toisin päin; raaka-aineen saatavuus saattaa joissain tapauksissa olla helpompaa Suomessa. Suomi nähdäänkin ehkä yhtenä vaihtoehtona

³ Etelä-Karjalan Yrittäjät ja TAK Tutkimus- ja Analysointikeskus TAK Oy, 2015

⁴ Imatralainen 30.10.2013

⁵ HS (2013)

muiden Euroopan maiden joukossa, joskin Etelä-Karjalan Yrittäjien kyselyyn vastanneista pieni osa pitää Suomea houkuttelevampana kuin muita EU-maita.

Suomalaisena pidettyä tuotetta voidaan joissain yhteyksissä pitää lähtökohtaisesti laadukkaampana, joten kyse saattaa olla myös imagollisista tekijöistä. Myös toiminnan riskitaso on Suomessa erilainen, joten hajauttamalla esimerkiksi tuotannon sijoituspaikkoja, voidaan myös potentiaalisia riskejä hajauttaa. Yksi merkittävimmistä syistä yritystoiminnan aloittamiselle Suomessa on todennäköisesti kuitenkin Suomesta löytyvä teknologia ja osaaminen⁶.

Venäläistaustaisten yritysten kohtaamia haasteita (Etelä-Karjalan yrittäjät, tutkimus)

Suomessa toimivien, venäläisomisteisten yritysten tavoittaminen ei ole helppoa. Kulttuurillisista syistä yritykset ovat tottuneet pitämään melko matalaa profiilia, eikä viranomaistahoihin luottaminen ole aina helppoa. Toisaalta Suomen lainsäädäntö, yrityskulttuuri ja markkinat eroavat suuresti venäläisistä. Etelä-Karjalan yrittäjät ovat tunnistanee nämä haasteet. Toimitusjohtaja Jami Holtari kuvaa tilannetta näin:

”Lähtökohtana (tutkimuksen tekemiselle ja toiminnalle) meillä oli se, että tehtävänämmä on tukea yrityksiä mm. tarjoamalla neuvontapalveluita yrityksille. Toistaiseksi palveluita ei ole suunnattu venäjänkielisille palvelun tarvisijoille, mutta jotta maakunnasta saataisiin houkuttelevampi sijoittautumiskohde ja jotta voitaisiin edesauttaa tänne sijoittuvien venäläistaustaisten yritysten menestymistä, yrittäjäjärjestö valmistelee palveluiden kehittämistä myös tätä kohderyhmää varten.”

Vajaa kolmannes kyselyyn vastanneesta 78 henkilöstä kertoi yritystoiminnan käynnistämisen olleen helppoa. Vaikeuksia yritystoiminnan käynnistämisessä oli kuitenkin kokenut joka neljäs. Yleisiä ongelmien aiheuttajia olivat esimerkiksi informaation puute, kieleen liittyvät ongelmat, haasteet pankkiasioissa, henkilöstöasioissa ja lainsäädännöllisissä asioissa.

Noin puolet yrityksistä kertoi tarvinneensa ulkopuolista apua yritystoiminnan käynnistämiseen. Hyvin usein tätä apua oli haettu suomalaiselta; joka toisella yrityksistä on ollut apunaan joku suomalainen toimija (tuttu tai esim. suomalainen tilitoimisto) heidän käynnistäessään yritystoimintaa Suomessa. Rungas puolet yrityksistä kertoi tarvinneensa ulkopuolista apua yritystoimintaan myös käynnistämisen jälkeen. Pieni osa tutkimukseen vastanneista kuitenkin totesi, että venäläisen yrittäjän on melko vaikeaa tai jopa erittäin vaikeaa löytää neuvontaa Suomesta.

⁶ HS (2013) Hän kehuu suomalaista infrastruktuuria: ”Sähkö, vesi ja kaikki kommunikaatiot tulivat valmiina, mistä ei ole puhettakaan, kun rakennamme uutta tuotantoa Pietarissa.” Teknologia ja osaaminen ovat kuitenkin juttuja, jotka venäläisiä Suomeen vetävät. Esimerkiksi sijoituksellaan Helsingin telakkaan Venäjä hakee Suomesta arktista laivanrakennusosaamista

Haastattelut

Hankkeen toisena päätavoitteena oli selvittää venäläisomisteisten yritysten hallitustoiminnan käytäntöjä Etelä-Karjalassa. Osakeyhtiölain mukaan Suomessa toimivassa yrityksessä vähintään yhdellä hallituksen jäsenellä tulee olla asuinpaikka Euroopan talousalueella (ellei rekisteriviranomainen myönnä yhtiölle lupaa poiketa tästä). Samoin yrityksen toimitusjohtajan asuinpaikan on aina oltava Euroopan talousalueella, samoin poikkeuksin.⁷ Käytännössä tämä useissa tapauksissa tarkoittaa sitä, että myös venäläisomisteisten yritysten hallitukseen kaivataan suomalaisia hallitusjäseniä. Samoin toimitusjohtaja voi useissa tapauksissa olla myös suomalainen. Tämä on luonut tarpeen saada lisätietoa venäläisomisteisten yritysten hallitustoiminnasta sekä johdon ja omistajien välisestä vuorovaikutuksesta.

Haastateltavien löytyminen osoittautui melko haastavaksi. Tämä oli osittain ennakoitavissa, kun täsmällistä tietoa venäläisomisteisista yrityksistä ja niiden hallitusten toiminnasta on verrattain vähän. Lopulta hankkeessa toteutettiin neljä haastattelua. Haastateltavista yksi edusti suomalaista johtoa venäläisytyksessä, ja loppuilla kolmella oli kokemusta venäläisomisteisen yrityksen hallitustoiminnasta hallitusjäsenyyksien kautta. Kahdessa tapauksessa haastateltava oli toiminut useamman venäläisomisteisen yrityksen hallituksessa. Kaikilla haastateltavilla oli hyvä näkemys venäläisestä yrityskulttuurista ja toimintatavoista joko venäläisten kanssa tehdyn liiketoiminnan tai haastateltavan edustaman organisaation toiminnan kautta.

Haastateltavat olivat päätyneet venäläisyriyten hallitukseen eri tavoin. Valtaosin syynä taustalla olivat henkilökohtaiset liikesuhteet ja haastateltavan edustaman osaamisen tarve, mutta joskus hallitusjäsenyys näyttää tulleen myös viran puolesta annettuna.

Omistus pohja ja hallituksen koostumus

Yritysten omistus pohja vaihtelee. Useissa tapauksissa Suomessa toimivan yrityksen omistaa Venäjällä toimiva yritys. Joukossa on myös hajautetusti omistettuja yhtiöitä. Omistusta on saatettu hajauttaa myös niin, että vain osa yrityksen omistuksesta on venäläisissä käsissä.

Haastateltavat toimivat melko erilaisissa hallituksissa. Tyypillisin hallituksen koko haastateltujen edustamissa yrityksissä oli 3-4 jäsentä. Yhdestä kahteen hallituksen jäsentä on ETA-alueelta täyttäen Osakeyhtiölain vaateet. Loput ovat yleensä Venäjältä ja kuuluvat läheisesti omistajan (joko yksityishenkilön tai yrityksen) lähipiiriin. Toimitusjohtaja toimi useimmissa hallituksissa esittelijänä. Joissain tapauksissa suomalainen hallitusjäsen oli asettanut osallistumisensa ehdoksi sen, että hallitukseen otettiin myös lainopillista asiantuntemusta varmistamaan asiakirjojen ja toimintatapojen oikeellisuuden. Tämä sopi hyvin myös venäläisille omistajille, jotka haastateltavien mukaan pyrkivät toiminnassa noudattamaan suomalaisia hallituskäytäntöjä ja yritysten toimintatapoja hyvin tarkasti.

Haastateltavat kertoivat pääasiassa kolme syytä sille, miksi heidät oli valittu hallituksen jäseniksi. Ensimmäinen syy on osakeyhtiölain vaatimuksen täyttäminen. Tämän ehdon tultua täytetyksi, hallituksen jäseniltä haettiin tyypillisesti lisäksi erityisasiantuntemusta jostain tietystä osaamisalueesta kuten juridiikasta, Suomen markkinoista tai kansainvälistymisestä. Kolmas syy hallitusjäsenen valintaan näyttää liittyvän siihen, että venäläinen omistajataho kaipaa Suomessa olevaa luottohenkilöä hoitamaan esimerkiksi nimenkirjoitusoikeutta vaativia yrityksen juoksevia

⁷ OYL 6 luku 10§, 19§

asioita. Näissä tapauksissa omistajan ja potentiaalisen hallitusjäsenen välillä oli jo pidempiaikainen liiketoimintasuhde, joka oli mahdollistanut syvemmän luottamuksen syntymisen osapuolten välille.

Yleisesti haastateltavat kuvasivat ulkopuolisten hallitusjäsenten aseman vaihtelevan venäläisomisteissa yrityksissä samaan tapaan kuin se vaihtelee suomalaisomisteisissa yrityksissä. On yrityskohtaista missä määrin ulkopuolisen sana painaa, ja pidetäänkö ulkopuolista aitona lisäarvona vai pakollisena määrättynä lisänä.

Koska haastatteluja oli hyvin rajallinen määrä, ei niiden pohjalta voida juurikaan tehdä yleistyksiä siitä, millainen on tyypillinen hallitus Suomessa toimivassa venäläisomisteisessa yrityksessä. Riippumatta hallituksen koostumuksesta tai yrityksen omistuspohjan rakenteesta omistajan läsnäolo on kuitenkin poikkeuksetta vahva. Hallituksessa tämä näkyy omistajan hallitusjäsenyyden (usein puheenjohtajuuden) lisäksi siinä, että omistajan lähipiirin edustajat ovat hyvin usein mukana hallituksen toiminnassa. Tämä kuvastaa hyvin haastateltavien kuvaamaa tilannetta, jossa omistajat haluavat pitää vallan omistajatahon käsissä.

Hallituksen aktiivisuus

Hallituksen aktiivisuudessa näyttää olevan suurta vaihtelua. Myös tältä osin venäläisomisteiset yritykset ovat suomalaisomisteisten yritysten kaltaisia. Osa haastateltavista oli kuulunut hallitukseen joka kokoontui vain pakon edessä, toisin sanoen silloin, kun asioiden edistäminen edellytti hallituksen päätöstä. Näissä tapauksissa hallitus oli tavallisesti hyvin muodollinen. Tähän saattaa osittain olla syynä se, ettei hallitustoiminta ole tavallista venäjällä toimivissa yrityksissä, eikä omistajilla myöskään ollut kokemusta toimivasta hallitustyöstä. Tällöin koko hallituksen rooli on saattanut jäädä omistajille etäiseksi.

Toisaalta osa haastateltavista kertoi, että hallitustoiminnan rooli kyllä tiedostetaan, ja hallitustoimintaa pyritään toteuttamaan oikein, lain ja hyvien käytäntöjen edellyttämällä tavalla. Hallituksen rooli strategisena päätöksentekijänä tai asioita edistävänä tahona näyttäytyy kuitenkin venäläisomistajille usein vieraana, eikä esimerkiksi suomalaiseen hallituskäytäntöön läheisesti kuuluvaa hallituksen vuosikelloa juurikaan käytetty.

Eräs haastateltavista kuvasi kuitenkin esimerkkinä tilanteen, jossa venäläisyrittäjän omistaja oli tehnyt uran länsimaisten yritysten toimitusjohtajana ennen oman yrityksensä perustamista. Kyseinen omistaja oli siis tutustunut hallitustyön käytäntöihin toimitusjohtajana toimiessaan, ja toteutti vastaavanlaista, aktiivista hallitustoimintaa myös omistamissaan, Suomessa toimivissa yrityksissä.

Hallituksen tärkeimmät tehtävät

Venäläisomisteisten yritysten hallitusten rooli ei nyt toteutettujen haastatteluiden perusteella ole erityisen strateginen. Käsiteltävät asiat saattoivat lähennellä operatiivisia, ja ylipäänsä hallituksen ja operatiivisen toiminnan rajapinta oli joissain tapauksissa epäselvempi kuin on totuttu ajattelemaan. Tähän vaikutti toki sekin, millaiseen rooliin hallitusjäseniä oli alunperin rekrytoitu; jos hallitusjäsen haluttiin "uskotuksi mieheksi" hoitamaan myös yrityksen juoksevia asioita Suomen päässä, seurasivat nämä tehtävät helposti myös hallitukseen.

Eräs haastatelluista kuvaa hallituksen tärkeimmäksi tehtäväksi olemassaolon mahdollistamisen. Toisin sanoen, hallituksen tärkein rooli on muodollisten vaatimusten täyttäminen ja vaadittavien

päätösten tekeminen. Nopeasti ajatellen tämä rooli tuntuu hallituksen kaltaiselle instituutiolle kevyeltä – kuitenkin, jos ajatellaan yritystoiminnan tukemista ja mahdollistamista Suomessa, on tämä tehtävä erittäin arvokas, eikä sen merkitystä tule vähäksyä.

Toimitusjohtajan asema

Yritysten toimintatavoissa oli yrityskohtaisia vaihteluita. Erityisesti vaihtelua ilmeni omistajan osallistumisessa ja sen vastapainona, suomalaisten vastuuhenkilöiden roolissa ja itsenäisyyden määrässä.

Eräässä yrityksessä toimitusjohtaja pyöritti käytännössä koko Suomen toimintaa itsenäisesti, eikä omistaja juurikaan osallistunut Suomen tytäryhtiön toimintaan. Koska suomalainen yritys oli alihankintayrityksen kaltainen Venäjällä toimivalle emolle, olivat vierailijat usein enemmänkin suoraan tuotantoon liittyviä asiantuntijoita tai muita tuotannon tahoja kuin yrityksen suoranaista johtoa. Tässä yrityksessä toimitusjohtaja toimi siis Suomessa hyvin itsenäisesti ja viestintä yrityksen omistajalle ja venäläiselle emolle oli enemmän tiedottamista kuin neuvottelua. Myös toimitusjohtajalle omistajan puolesta annetut toimeksiannot olivat isoja ja luonteeltaan enemmän ”Rakenna halli” –tyylisiä, kuin yksityiskohtaisemmin ohjeistettuja tehtäviä. Raportointi omistajan ja toimitusjohtajan välillä tapahtui kuukausittaisissa tapaamisissa.

Suomalainen toimitusjohtaja vastasi siis omistajavastuun kaltaisesti kaiken toimivuudesta. Suomalaisella toimitusjohtajalla oli mahdollisuus ottaa myös kantaa Venäjällä toimivan yrityksen toimintaan jos ne koskivat suomalaista yritystä. Toimitusjohtajan tehtävään kuului ja kuuluu paljon asiamiestyylisiä tekemistä; rajanveto firman ja yksityisasioiden välillä onkin ajoittain häilyvä. Tämä tuntuu olevan jossain määrin luonteenomaista venäläisomisteisten yritysten toiminnalle Suomessa: jos ja kun luotettava henkilö on löytynyt, on hänen tehtävänsä edustaa yritystä ja omistajaa laajalla mandaatilla. Avainsanana näissä suhteissa onkin luottamus.

Laaja valtuutus takaa toimitusjohtajalle toimivallan ja itsenäisyyden. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että itsenäisyyden vastapainoksi suomalainen toimitusjohtaja kaipasi keskustelu- ja sparrauskuoppia päätöksenteolle. Asioista keskustelemisen nähtiin tuovan lisää viisautta yritystä koskeviin pohdintoihin ja antavan toimitusjohtajalle myös selkänöjää erilaisiin ratkaisuihin. Vaikka omistajan kanssa voi keskustella, hän ei tunne suomalaisen yritys-elämän käytäntöjä, kirjanpitoa ja lainsäädäntöä (esim. palkkakustannusten määräytyminen). Tämän vuoksi keskustelutueksi sopisi erittäin hyvin suomalainen, ulkopuolinen hallitusjäsen, joka olisi hyvin sisällä yrityksen toiminnassa.

Hallituksen toimintaan vaikuttavat asiat

Haastateltavat kuvasivat hallitusten toimintaa eri yrityksissä kokemuksiinsa pohjautuen. Osassa yrityksistä hallitus koettiin aktiiviseksi, osassa sen koettiin kokoontuvan koska laki edellytti hallituksen päätöksiä joissain asioissa. Myös vähemmän kehittämishenkisissä hallituksissa käytiin kuitenkin yrityksen toimintaan liittyvää dialogia, ja hallituksen koettiin kokoontuessaan toimivan hyvin. Haasteeksi useampikin haastateltava kuvasi ennakoinnin ja hallituksen kokousten ulkopuolisen kehittämistoiminnan, joka selvästi koettiin toimintatapana vieraaksi, ”tervanjuonniksi”. Tähän liittyy se, että Suomessa toimivien venäläisomisteisten yritysten hallitusten ensisijainen tehtävä näyttää olevan lainmukaisten toimintaedellytysten täyttäminen. Kun lisäksi yritysten strategisesti tärkeiden asioiden avaaminen, suunnitelmien pohtiminen ja muiden kuin omistajan osallistaminen yrityksen päätöksentekoon on jo lähtökohtaisesti vieras toimintatapa, on

ymmärrettävää, että strategisesti vaikuttavan hallitustoiminnan käynnistäminen vaatinee asian ja hyötyjen avaamista huomattavasti nykyistä enemmän.

Kulttuuri

Suomalainen ja venäläinen yrityskulttuuri eroavat toisistaan. Vaikka Suomessa omistaja on etenkin pk-sektorilla yleensä vahva ja näkyvä, korostuu omistajuus venäläisomisteisissa yrityksissä. Venäjällä omistaja johtaa ja muut tekevät. Omistajaohjauksesta ei juurikaan puhuta; omistajan asema on automaattisesti määrittävä. Venäjällä korostuu myös se, että tieto on valtaa. Mitä laajemmalle tietoa jaetaan, sitä suurempi on riski, että tietoa käytetään väärin. Tämä on eräs kulttuurillinen lähtökohta, joka saattaa asettaa haasteita hallituksen toiminnalle. Myös suomalaisen hallitustyöskentelyn ja venäläisen hallinnon välillä kulttuurilliset erot ovat suuria. Omistaja ja pääjohtaja ovat Venäjällä ne jotka määräävät, eikä ei-omistava hallitusjäsen ole käytännössä äänivaltainen, ei ainakaan samassa määrin kuin Suomessa. Kulttuurista puhuttaessa on kuitenkin tärkeä huomata, että yrityskulttuurit vaihtelevat jo Venäjän sisällä huomattavasti, eikä esimerkiksi suomalaisille tuttu Pietarin alue edusta erityisen tyypillistä venäläistä kulttuuria.

Myös toiminnan tavat eroavat. Esimerkiksi impulsiivisuus on mukana hyvässä ja pahassa. Haastateltavat kuvasivat venäläisillä olevan suomalaisia enemmän pelottomuutta ja uudisraivaajahenkeä. Epävarmuuden sietokyky on parempi. Hallituksen jäsenyyden kannalta tämä saattaa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kun omistajien riskinsietokyky on korkea, hallituksen rooli riskien arvioijana ja riskitasojen seuraajana/ määrittäjänä voi olla korostuneen tärkeä. Näin erityisesti, jos yritys operoi velkarahalla.

Venäläisille yrityksille tyypillinen autoritäärisyys näkyy myös hallituksen toiminnassa; hallitusta, samoin kuin yritystä johdetaan tiukalla otteella ylhäältä päin. Haastateltavat kuvasivat tilannetta siten, että jos hallituksen ja pääomistajan näkemyksissä oli eroa, tehtiin aina niin kuin pääomistaja sanoi. Aina asioista ei edes kysytty hallitukselta. Tämä ei kuitenkaan ole erityisesti venäläisomisteisten yritysten erityispiirre – sama toteutuu myös suomalaissa yrityksissä.

Kieli

Haastateltavien henkilöiden edustamissa hallituksissa keskustelut käytiin joko englanniksi tai venäjäksi (usein) tulkin välityksellä. Kielikysymys koettiin erittäin merkittävaksi hallitustoiminnan edellytyksistä keskusteltaessa. Jos käytössä oli tulkki, puhe onnistui, mutta käytettävälle tulkille – hänen osaamiselleen ja luotettavuudelleen – kohdistui suuria vaatimuksia. Jos taas kielenä oli englanti, koettiin, että keskustelu saattoi kärsiä siitä, ettei kukaan puhunut äidinkieltään.

Kieli on siis iso haaste toimivalle hallitustyölle Suomessa toimivissa venäläisomisteisissa yrityksissä. Yhteisen kielen puute sekä heikentää dialogin laatua että lisää väärinymmärrysriskiä. Tämä puolestaan lisää dokumentoinnin merkitystä ja edellyttää hallituksen jäseniltä kykyä ilmaista itseään myös kirjallisesti. Voidaankin sanoa, että suomalaisten hallitusjäsenten kannattaa viedä venäläisomisteisen yrityksen hallitustoimintaan mukanaan ainakin jäsenyntyisyys ja kirjallinen dokumentaatio. Joissain yrityksissä oli käytäntö tehdä pöytäkirjat hallituksen keskustelukielellä (venäjä tai englanti) ja kääntää ne suomeksi. Yhteisen puhekielen merkitystä korostettiin kuitenkin kaikkien haastateltavien toimesta.

Ulkopuolisten hallitusjäsenien asema

Lähtökohtaisesti kaikki suomalaiset, venäläisomisteisissa yrityksissä toimivat hallituksen jäsenet ovat ulkopuolisia, ei omistavia hallituksen jäseniä. Venäläisen yrityskulttuurin kannalta ulkopuolisten mukana olo koetaan usein vieraaksi ajatusmalliksi eikä ulkopuolisen tuomaa hyötyä juurikaan nähdä. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että selkeä ammattiosaaminen tuo usein ulkopuolisellekin hallituksen jäsenelle tarvittavaa auktoriteettia, ja helpottaa ulkopuolisen hyväksymistä. Esimerkiksi juristin mukanaolo on usein myös venäläisten omistajien mielestä perusteltua, etenkin kun hallituksen tehtävä on usein korostetusti huolehtia siitä, että yrityksen ja hallituksen toiminta on suomalaisen lainsäädännön mukaista ja että osakeyhtiöille asetetut toiminnan kriteerit tulee täytettyä. Vaikka ulkopuolinen hallituksen jäsen valitaan usein ETA-alueen jäsenvaateen täyttämiseksi, kannattaa ulkopuolisella asettaa aina selkeä tehtävä ja toiminnallinen tarkoitus hallituksen toimintaan osallistumiselle. Tämä edistää paitsi hallituksen toimintaa, myös toimintatavoista johtuvien eroavuuksien ylittämistä.

Ulkopuolisten saaminen venäläisyrietysten hallitukseen on koettu jossain määrin haasteelliseksi. Haastateltavat olivat päätyneet venäläisomisteisten yritysten hallitukseen erilaisista syistä. Osa osallistui hallituksen toimintaan viran puolesta, esimerkiksi suomalaisen yhteistyökumppanin asettamana, osalla oli taustalla aiempi liiketoimintasuhde toisen yrityksen kautta, ja osalla hallitusjäsenyys kuului osaksi toimenkuvaa. Ulkopuolisten rekrytointiin liittyen haastateltavat ehdottivat, että esimerkiksi kauppakamari tai hallituspartnerit välittäisivät hallitusjäseniä myös ulkomaalaisomisteisiin yrityksiin.

Ohjeita venäläisomisteisen yrityksen hallitusjäsenelle:

Haastatteluissa nousi esille ohjeita ja opastuksia venäläisomisteisten yritysten hallintoa ja hallitusjäsenyyttä koskien. Ohjeet on koottu listaksi alle:

- Hallinnon lisäksi myös liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen saattaa olla jäsentymätöntä. Edellytä liiketoimintasuunnitelman laatimista.
- Suomessa toimivalta hallitusjäseneltä vaaditaan vahvoja näkemyksiä, aktiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja vastuunkantoa. Oma pää kannattaa pitää kun sille on peruste. Voimakas omistaja arvostaa usein myös vahvuutta yhteistyökumppaneissa – ole valmis tekemään ratkaisuja.
- Suomessa toimivalla toimitusjohtajalla on aina iso rooli. Hänen tulee ymmärtää laki ja pyrkiä täyttämään sen vaatimukset. Riippumatta siitä, onko toimitusjohtaja suomalainen tai ulkomaalainen, vaadi häneltä yrittäjämäistä otetta ja laajaa vastuun kantamista.
- On epärealistista odottaa, että venäläinen toimintatapa muuttuu rajan yli tultaessa. Ymmärrä ja kunnioita lähtömaan kulttuuria.
- Kun pohdit hallitusjäsenyyttä venäläisomisteisessa yrityksessä, perehdy siihen, miten Venäjällä toimitaan. Tutustu mahdollisuuksien mukaan myös omistajan muihin yrityksiin ja toimintatapoihin.
- Luottamus on korostetun tärkeää venäläisomisteisissa yrityksissä toimittaessa. Luottamuksen ansaitseminen vie aikaa. Ihmisten vaihtuminen näkyy heti toiminnan ja yhteistyön sujuvuudessa.

- Venäläisyrietysten hallituksen jäseniltä vaaditaan samoja ominaisuuksia kuin suomalaisyrityksen hallituksessa: näkemystä liiketoiminnasta, liiketoimintaosaamista sekä hallinnollista ja talouspuolen osaamista.
- Vaikka mandaatti on laaja, älä ota vastaan tehtäviä, jotka eivät kuulu hallitusjäsenelle.
- Ota tehtävä nöyrästi vastaan ja ole huolellinen. Tuo suomalaisen hallintokäytännön hyviä puolia (esim. tasokas dokumentointi) edustamasi yrityksen hallitukseen.
- Pidä asiat yksinkertaisina.
- Muista, että ollessasi suomalaisedustaja venäläisessä yrityksessä, sinua pidetään Suomen maa-asiantuntijana. Käyttäydy ja tee päätöksiä sen mukaan.

Huomioitavaa yritysneuvojille ja yrityksiä avustaville tahoille

Suomalainen lainsäädäntö ja hallintokäytännöt eivät ole tuttuja läheskään kaikille Suomessa toimiville venäläisyrietysten omistajille. Asialuettelo listaamattomien yritysten hallinnon kehittämiseksi löytyy jo englanniksi ja venäjäksi. Tämän tueksi tarvittaisiin selkeä, venäjäksi tehty tietopaketti siitä, mitä saa ja mitä ei saa tehdä sekä mitä odotetaan ja edellytetään Suomessa toimivilta yrityksiltä.

Koska tieto on valtaa, venäläisomistajat kyseenalaistavat tiedonjakamistarpeen. Jos hallituksia halutaan aktivoida, hallituksen rooli tulee avata ja kertoa mitä varten ja miksi hallituksen tulee saada tietoja. Tiedon jakamiselle on oltava perustelu, esimerkiksi se, että pystyäkseen auttamaan yritystä, hallituksen on tiedettävä asioista. Tämä tulee pitää mielessä yrityksiä neuvottaessa.

Hallituksen tuomaa lisäarvomahdollisuutta tulee korostaa. Yhtäläillä hallituksen roolia ja asemaa sekä hallitustoimintaan liittyviä vastuukysymyksiä tulisi avata. Kielikysymys on keskeinen haaste venäläisomisteisten yritysten hallitustoiminnasta puhuttaessa. Aisiantuntevien ja luotettavaksi tiedettyjen tulkkien välittäminen voisikin olla yksi askel matkalla kohti toimivaa hallitustyötä Suomessa toimivissa venäläisomisteisissa yrityksissä.

Lähteet

Etelä-Karjalan Yrittäjät ja TAK Tutkimus- ja Analysointikeskus TAK Oy, 2015, tutkimus venäläisomisteisten yritysten omistajille. Lisätiedot Etelä-Karjalan Yrittäjät Ry.

Finlex, Osakeyhtiölaki, 6. luku. Online (14.10.2015): <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Imatralainen 30.10.2013. Venäläiset kerryttävät verotuloja seitsemällä miljoonalla Etelä-Karjalassa. Online (14.10.2015): <http://www.imatralainen.fi/artikkeli/262883-venalaiset-kerryttavat-verotuloja-seitsemalla-miljoonalla-etela-karjalassa>

Helsingin Sanomat, 2013. Rahaa rajan takaa. Online (14.10.2015): <http://files.snstatic.fi/hs/2013/9/venalaisomistukset2/?1379737064237#>