



HYVÄ HALLITUSTYÖ KIINTEISTÖYHTIÖISSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalouden diplomityö

2025

Sami Männistö

Tarkastajat: Dosentti, tutkijaopettaja Marita Rautiainen

Dosentti, tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Sami Männistö

Hyvä hallitustyö kiinteistöyhtiöissä

Tuotantotalouden diplomityö

2025

89 sivua, 7 kuvaa

Tarkastaja(t): Dosentti, tutkijaopettaja Marita Rautiainen ja Dosentti, tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Avainsanat: hallitustyö, asunto-osakeyhtiö, kiinteistöosakeyhtiö, corporate governance, vuosikello, kiinteistöliiketoiminta

Kiinteistöyhtiöitä on perustettu kasvavissa määrin viimeisten vuosikymmenten aikana. Vaikka koronan jälkeinen korkoshokki pysäytti tämän kehityksen, elpyminen on jo nähtävissä. Yhtiömuotoisten kiinteistöjen kasvavaan määrään on useita syitä, valtakunnallisena trendinä esimerkiksi kaupungistuminen. Ulkomainen mielenkiinto Suomea kohtaan kiinteistösijoituskohteena on pitänyt pintansa mm. pienen maariskin vuoksi. Kotimaisten sijoittajien kiinteistöportfoliot ovat monipuolistuneet mm. julkisten palveluiden yksityistämisten vuoksi. Julkishallinto rakennuttaa yhä useammin uusia kiinteistöjään yhtiömuotoisina sekä laajemman omistuspuhjan että ketterämpien rahoitusmallien vuoksi.

Kiinteistöyhtiöiden määrän kasvaessa korostuu niiden hallitustyön merkitys. Tämä tutkimus käsittelee hyvän hallitustyön erityispiirteitä kiinteistöyhtiöissä. Tarkastelun kohteena on ei-keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, mutta työtä on mahdollista soveltaa myös keskinäisessä kiinteistöosakeyhtiössä ja asunto-osakeyhtiössä. Hyvän hallitustyön ilmentymänä tässä konstruktivisessa tutkimuksessa rakennetaan teorian pohjalta tutkittavan kiinteistöyhtiön hallitukselle vuosikello. Se aikatauluttaa ja luettelee kalenterivuoden aikana hyvään hallitustyöhön kuuluvat asiat, jotka hallituksen tulee käsitellä. Teorian pohjalta laadittua vuosikelloa testataan haastatteluin tutkittavan yhtiön hallituksen jäsenillä sekä ulkopuolisilla kiinteistöyhtiöiden hallitusammattilaisilla. Haastatteluiden perusteella laaditaan lopullinen versio kiinteistöyhtiön hallituksen vuosikellosta.

Kiinteistöyhtiön hyvässä hallitustyössä on erityispiirteitä verrattuna muihin osakeyhtiöihin. Asunto-osakeyhtiölaki aiheuttaa velvoitteita sitä noudattaville kiinteistöyhtiöille. Toisaalta kiinteistöyhtiöiden luonne rakennettua omaisuutta hallinnoivana entiteettinä luo mm. kiinteistön arvon kasvattamisen, vuokralaishallinnon, kiinteistöttekniikan, kiinteistöjuridiikan ja kiinteistöliiketoiminnan osaamisen velvoitteita, joita työssä esitellään.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Sami Männistö

Good board governance in real estate companies

Master's thesis

2025

89 pages, 7 figures

Examiners: Docent, associate professor Marita Rautiainen & Docent, postdoc researcher Tuuli Ikäheimonen.

Keywords: governance, housing company, real estate company, real estate business

Housing and real estate companies have been established in increasing numbers in recent decades. Although the post-Covid interest rate shock almost stopped this development, signs of recovery are already visible. There are several reasons for the growing number of real estate companies, with urbanization as a national trend. In the real estate market, foreign interest in Finland as a real estate investment destination has remained high, for example due to low country risk. The real estate portfolios of domestic investors have diversified, for example due to privatizations, into real estate in the health and social sector and education and teaching. Public administration is building new real estate companies more and more in the form of companies, for example due to a more diverse ownership base and a financing model desirable from the perspective of local government.

As the number of real estate companies increases in the Finnish economy, the importance of their governance is emphasized. This study discusses the special features of good governance in real estate companies. The focus of the study is specifically on non-mutual real estate companies, but the work can also be applied to mutual real estate companies and limited liability housing companies. As an expression of good governance, this constructive study builds an annual clock for the real estate company's board, which is tested by the members of the board of directors of the company under study and by external members involved in the board work of real estate companies. Based on this, the work prepares a final construction of the annual clock for the real estate company's board.

Good governance in a real estate company has special features compared to a conventional limited liability company. On the one hand, the limited liability housing companies act imposes obligations on real estate companies that comply with it. On the other hand, the nature of real estate companies as entities specifically managing built property brings practical obligations, including real estate technology, real estate law, real estate security and real estate business, which are reviewed in the work.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Kiinteistöyhtiö	7
1.3	Aiempi tutkimus	8
1.4	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus.....	9
2	Hyvä hallitustyöskentely	10
2.1	Hallitus omistajien edun turvaajana.....	10
2.2	Millainen hallitusprofiili luo lisäarvoa yritykselle?.....	13
2.3	Osakeyhtiön hallinto ja hallituksen näkökulmat.....	21
2.3.1	Hallituksen kokoonpano	22
2.3.2	Hallituksen puheenjohtaja.....	23
2.3.3	Hallituksen päätöksenteko	24
2.3.4	Hallitus ja toimitusjohtaja.....	25
2.3.5	Hallitus ja yhtiökokous	26
2.3.6	Hallitus ja osakassopimukset.....	27
3	Kiinteistöyhtiöt suomalaisessa lainsäädännössä ja hyvässä hallintotavassa	28
3.1	Sovellettava laki kiinteistöomaisuuden yhtiömuotoisessa hallinnassa.....	28
3.2	Kiinteistöyhtiöiden toiminnan keskeiset periaatteet.....	29
3.2.1	Talous.....	30
3.2.2	Päätöksenteko	31
3.2.3	Isännöitsijä.....	33
3.3	Hyvä hallitustyöskentely osana kiinteistöyhtiöiden hallinto	34
3.4	Hallituksen erityistehtävät kiinteistöyhtiöissä	40
4	Metodologia.....	46
4.1	Konstruktiiivinen tapaustutkimus	46
4.2	Konstruktiiivinen tutkimusprosessi	47
4.3	Aineiston keruu ja analysointi	48

4.4	Kvalitatiivisen tutkimuksen laadun- ja luotettavuuden arviointi	49
5	Ratkaisumallin konstruoiminen ja testaus	51
5.1	Kohdeyrityksen tausta.....	52
5.2	Ongelman kuvaus	53
5.3	Konstruktion rakentaminen.....	59
5.4	Konstruktion testaus ja hallitusten jäsenten näkemykset konstruktiosta	62
5.5	Lopullinen konstruktio ja sen yhteenveto	74
6	Johtopäätökset	79
6.1	Tutkimusprosessin kuvaus	79
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	80
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	82
	Lähteet	83

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten hallitustyöskentelyyn on viime vuosikymmeninä kiinnitetty kasvavissa määrin huomiota hyvän hallintotavan, corporate governancen, näkökulmasta. Ilmiö on sekä kansallinen että kansainvälinen. Syinä lisääntyneeseen huomioon kansainvälisessä tarkastelussa ovat olleet mm. yritysten kasvaneet hallinnon tehokkuusvaatimukset, joihin ovat vaikuttaneet esim. globalisaation tuoma kilpailun kiristyminen sekä suurten organisaatioiden hallinnon väärinkäytöskandaalit (esim. Enron, Arthur Andersen, Parmalat ja WordCom). Suomessa hyvän hallintotavan lisääntyneeseen huomioon ovat vaikuttaneet mm. kasvanut kiinnostus yritysten eettisiä arvoja kohtaan sekä ulkomaisten omistajien tuomat vaatimukset yhtiöiden hallintoon.

Hallitustyötä tehdään erilaisissa konteksteissa, joista yksi on kiinteistöala. Sillä on merkittävä painoarvo suomalaisessa kansantaloudessa. Tilastokeskuksen (2019) mukaan noin 80 prosenttia Suomen kansallisvarallisuudesta on kiinni rakennetussa ympäristössä. Lisäksi yksittäisten kotitalouksien varallisuuseristä suurin on asunto. Rakennetun omaisuuden hoitokulut muodostavat noin 13 % BKT:sta. Huomioiden lisäksi alaan olennaisesti liittyvän rakennus- ja rakennusaineteollisuuden, on alan ekosysteemin painoarvo BKT:sta jo lähes 25 %. Ala työllistää suoraan 12 % työvoimasta ja tuottaa myös merkittävän osan verotuloista työllistävyyden ja kiinteistöverojen muodossa.

Kiinteistöalan huomattava painoarvo kansantaloudessamme ja yritysten hyvän hallitustyöskentelyn merkitys nivoutuvat yhteen, sillä rakennettua omaisuutta hallinnoidaan yhä enemmän yhtiömuotoisesti. Kaupungistuminen ja matala korkotasoa kiihdyttävät kiinteistöyhtiöiden perustamista. Ulkomaisten kiinteistösijoittajien mielenkiinto Suomea kohtaan on säilynyt selkeän lainsäädännön, korruptiovapaan hallinnon ja pienen maariskin vuoksi. Kotimaisten kiinteistösijoittajien portfoliot ovat monipuolistuneet julkisten palvelujen yksityistämisen myötä. Kunnat hakevat myös säästöjä kehittämällä tilojensa hallintaa toteuttamalla kiinteistöhankeita yhtiömuotoisina toivottavan rahoitusmallin sekä monimuotoisemman omistuspohjan mahdollistamiseksi. Kunnallisella sektorilla on yhtiöittämisvelvoite, jonka

mukaan kunnat ja kaupungit ovat velvollisia yhtiöittämään kiinteistöt, jotka palvelevat muuta kuin kunnan omaa toimintaa, esimerkiksi hyvinvointialueita (Kuntalaki 15:127§).

Kiinteistöalan merkittävyys näkyy suomalaisten arkipäivässä myös siten, että Tilastokeskuksen mukaan suomalaisista noin puolet asuu yhtiömuotoisesti hallinnoidussa kiinteistössä. Kerrostalot ja rivitalot muodostavat asunto-osakeyhtiöitä, jotka hallinnoivat arvokasta kiinteistöomaisuutta.

Yritykset panostavat yhä vahvemmin ydinosaamiseensa ja luopuvat toimitilojensa omistuksista. Tällöin pääomia vapautuu ydinliiketoimintaan, eikä yrityksen osaamista tarvitse laajentaa kiinteistöjen omistajuuteen. Kiinteistösijoittajat ovat tulleet palvelemaan yrityksiä vuokranantajan ominaisuudessa ja hankkineet mm. teollisuus- ja toimistokiinteistöjä yhtiömuotoisesti hallinnoituihin kiinteistösalkkuihinsa.

1.2 Kiinteistöyhtiö

Suomessa käytetään yleisnimitystä kiinteistöyhtiö sellaisista yhtiöistä, joiden tehtävänä on hallinnoida kiinteistöomaisuutta. Kiinteistöyhtiöitä on kolmenlaisia: asunto-osakeyhtiö, keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö ja ei-keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö.

Asunto-osakeyhtiö on yhtiö, joka tarkoitus on hallinnoida kiinteistöä, jonka pinta-alasta yli puolet on tarkoitettu asumiseen. Asunto-osakeyhtiöön sovelletaan asunto-osakeyhtiölakia, joka määrittelee sille lukuisia erityispiirteitä. Asunto-osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä on huoneistoluettelo, jossa kunkin osakkeenomistajan omistamalle osakesarjalle määritetään hallittavaksi tietty tila yhtiön rakennetusta omaisuudesta. Osakkeenomistaja voi käyttää tilaa itse tai harjoittaa sillä vuokraustoimintaa. Yhtiöjärjestys määrää osakkeenomistajan maksamaan vastiketta yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti kiinteistön kulujen kattamiseksi.

Keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö on yhtiö, jonka tehtävänä on hallinnoida kiinteistöä, jonka pinta-alasta puolet tai enemmän on muuta kuin asumista. Keskinäisessä kiinteistöyhtiössä, samoin kuin asunto-osakeyhtiössä, on yhtiöjärjestyksessä huoneistoselitelmä. Yhtiöjärjestys määrää osakkeenomistajan maksamaan vastiketta yhtiökokouksen päätöksen mukaisesti kiinteistön kulujen kattamiseksi. Keskinäiseen kiinteistöosakeyhtiöön sovelletaan joko osakeyhtiö- tai asunto-osakeyhtiölakia.

Ei-keskinäiseen kiinteistöosakeyhtiöön sovelletaan osakeyhtiölakia, ja osakkaan asema on siinä kuin missä tahansa osakeyhtiössä. Osakkeenomistaja voi käyttää äänioikeuttaan yhtiökokouksessa ja on oikeutettu osuuteen voitonjaosta, mutta osakeomistus ei oikeuta tietyn tilan hallintaan. Yhtiöjärjestyksessä ei ole huoneistoselitelmiä, ei-keskinäinen kiinteistöyhtiö hallinnoi kaikkia tilojaan.

1.3 Aiempi tutkimus

Klassinen tutkimus yritysten hallitustyöstä on alkanut 1970-luvulla (esim. Pfeffer 1972) ja tarkastellut yritysten hallitusten rakennetta, yleensä kokoa ja koostumusta. Tutkimustulokset ovat luoneet käsityksen, jonka mukaan hallituksen jäsenten tulisi olla eri alojen asiantuntijoita, jotta hallitus parhaiten palvelee yrityksen moninaisia tarpeita.

Berle ym. klassikkoteos *The Modern Corporation and Private Equity* tarkasteli yrityksen johdon ja omistajan eriytymistä toisistaan ja loi ns. agentti-päämies-teoria. Teoriassa päämiehen (esim. hallitus) ja agentin (esim. palkattu johtaja) tiedon epäsymmetria ja agentin omien intressiensä ajaminen johtavat ongelmiin, joita yrityksen tulee torjua. Päämies-agentti-teoria on ollut vuosikymmeniä keskeinen hallitustutkimuksen pohjana oleva teoria (Hallitustutkimus 2019).

Agentti-päämiesteoreettista lähestymistapaa hallitustutkimuksessa on haastettu voimakkaasti vaihtoehtoisten teorioiden kautta (esim. Rindova 1999). Tällaisia näkökulmia ovat olleet käyttäytymistieteellinen ja kognitiivinen näkökulma yrityksen johdon toimintaan ja strategiatyöskentelyyn. Nämä näkökulmat korostavat hallitustyöskentelyn prosessien ymmärtämistä sen sijaan, että keskityttäisiin vain rakenteellisiin näkökulmiin. Tällaisia hallitustyön prosesseja ovat esimerkiksi kokouskäytännöt, hallitusten ajankäyttö, hallituksen yhteistyö toimivan johdon kanssa ja hallituksen sisäinen henki. On puhuttu mustan laatikon avaamisesta, sillä toisin kuin rakenteelliset tekijät, prosessuaaliset tekijät eivät ole yhtä selvästi mitattavissa. Tässä tutkimuksessa tutkija käsitteli hyvää hallitustyötä sekä rakenteellisesta että prosessien näkökulmasta. Muita teorioita sovellettavaksi hallituksen roolien tutkimiseen on esitetty vuosien varrella, mm. stewardship-teoria (Davis ym. 1997), resurssiriippuvuusteoria (Pfeffer ym. 1978) ja resurssipohjainen näkökulma (Wernerfelt 1984). Teorioiden palataan tutkimuksessa jäljempänä.

Tutkimusta, jossa edellä esitettyjä teorioita olisi sovellettu kiinteistöyhtiön kontekstissa, ei löytynyt suomalaisesta tutkimuskirjallisuudesta. Hyvä hallintotavan ja hallitustyön tutkiminen kiinteistöyhtiöissä on vähäistä. Tästä syntyy tutkimusaukko, jota tämä tutkimus pyrkii osaltaan täyttämään. Kiinteistöyhtiöt ovat huomionarvoinen ja kasvava osa suomalaista kansallisvarallisuutta ja koskettavat lähes jokaisen ihmisen arkipäivää jollain tavalla. Tämä korostaa tutkimuksen merkittävyyttä.

1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tämän työn tarkoituksena on tutkia hyvää hallitustyötä kiinteistöyhtiöissä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa konstruktiiivisen tutkimuksen keinoin ei-keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön hallitukselle hyvän hallitustyöskentelyn tueksi vuosikello, joka on eräs hyvän hallitustyön ilmentymä. Hallituksen vuosikello tarkoittaa tässä aikataulutettua tehtäväälistaa kalenterivuoden ajalle niistä asioista, joista päättäminen kuuluu kiinteistöyhtiön hyvään hallitustyöhön.

Kirjoittaja työskentelee itse kiinteistöalalla, joten näkyvyys kiinteistöyhtiöiden hallitustyöskentelyyn on päivittäistä. Kirjoittaja on havainnoinut, että kiinteistöalalla hallitusten potentiaali jää usein käyttämättä jäsenilemättömän ja organisoimattoman hallitustyön vuoksi. Tämä muodostaa tutkimusongelman.

Tutkimusongelman pohjalta voidaan määritellä seuraava päätutkimuskysymys:

Mitä on hyvä hallitustyöskentely kiinteistöalalla?

Päätutkimuskysymys voidaan jakaa seuraaviin alakysymyksiin, joilla siihen on mahdollista vastata:

Onko hyvä hallitustyöskentely kiinteistöalalla erilaista verrattuna tavanomaisiin osakeyhtiöihin?

Onko hallituksen vuosikello sopiva työkalu hallitustyön organisoimiseen kiinteistöyhtiöissä?

2 Hyvä hallitustyöskentely

2.1 Hallitus omistajien edun turvaajana

Hyvä hallitustyö on osa corporate governancea eli yhtiön hyvää hallintotapaa. Hyvä hallintotapa on yrityksen sisäinen johtamis- ja valvontajärjestelmä, jolle löytyy useita määritelmiä. Leino ym. (2005) mukaan corporate governance tarkoittaa mekanismeja, jolla yritystoimintaa valvotaan ja johdetaan eli kyseessä on tilivelvollisuus yhtiön liiketoiminnan ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Shleifer ym. (1997) määrittelevät corporate governanceen järjestelmäksi, joka takaa, että yhtiön rahoittajat saavat korvauksen sijoitukselleen. Graham (2004) ja Keasey ym. (1993) laajentavat näkemystä, heidän mukaansa corporate governanceen nähdään sisältyvän kaksi ulottuvuutta. Ensimmäisessä kyse on johdon toiminnan valvonnasta sekä sen takaamisesta, että yhtiön toiminta on omistajien etujen mukaista. Toisessa ulottuvuudessa kyse on corporate governanceen roolista yhtiön taloudellisen lisäarvon varmistavana ohjausjärjestelmänä. Zingales (1998) edelleen laajentaa käsitettä kaikkiin yrityksen sidosryhmiin ja työntekijöihin. Mähönen ym. (2006) toteavat corporate governanceen tarkoittavan yksinkertaisimmillaan hyvää hallintotapaa, mutta laajuudesta on kuitenkin erilaisia tulkintoja; ennen kaikkea kyse on normistosta, jolla vastuu, valta ja varallisuus jaetaan keskeisten sidosryhmien (mm. osakkeenomistajat, johto, velkojat) kesken yhtiössä. Samankaltaiseen tulkintaan pääsee Blummé ym. (2005), joiden mukaan corporate governance tarkoittaa yhtiölle ja sen hallitukselle kuuluvia velvollisuuksia omistajia, pääomamarkkinoita, asiakasmarkkinoita, yhteiskuntaa ja muita sidosryhmiä kohtaan.

Corporate governance -järjestelmä, joka on tehokas ja toimiva, tuo suurimman hyödyn erityisesti poikkeuksellisissa olosuhteissa, ja sillä on siksi myös merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Poikkeavat olosuhteet voivat olla taloudellisia kriisejä, yrityksen sisäisiä ongelmia, sääntely- tai markkinamuutoksia ja kilpailuympäristön nopea muutos. Kun corporate governance -järjestelmä toimii hyvin, se takaa selkeät vastuut, suunnitellun riskienhallinnan, sijoittajien luottamuksen ja tehokkaan päätöksenteon (Leppämäki 1999)

Halla ym. (2003, 4) mukaan Suomessa Corporate governance normiston muodostaa osakeyhtiölaki, arvopaperimarkkinalaki, tilintarkastuslaki sekä Keskuskauppakamarin julkaisema

suositus hyvästä hallintotavasta suomalaisille pörssiyrityksille ja suositus ei-listatuille yrityksille.

Yrityksen tulisi pyrkiä luomaan lainsäädännön, kansallisten ja kansainvälisten hyvän hallintotavan ohjeistusten sekä yrityksen omien yksilöllisten ominaisuuksien perusteella itselleen soveltuvin hyvä hallintotapa. Tämän tulee pitää sisällään hyvän hallitustyöskentelyn periaatteet. Tärkeää corporate governancen kannalta yrityksessä on miettiä, miksi hallitus ylipääntään on olemassa. Mitkä ovat sen tehtävät, kokoonpano ja miten toimintaa on mahdollista parantaa. (Hermalin & Weisbach, 2003).

Jensen ja Mecklin kehittivät vuonna 1976 agenttiteorian, jossa yritysjohtajia kuvataan agenteiksi. Omistajat ovat palkanneet heidät omaisuuttaan hoitamaan. Agentti käyttäytyy teorian mukaisesti aina opportunistisesti, josta aiheutuu, että päämiehen tulee valvomalla agenttia minimoida agenttikustannukset. Nämä kustannukset koostuvat valvonnasta ja sitouttamisesta omistajastrategian mukaisiin tavoitteisiin sekä jäännöstappiosta. Jäännöstappio eli residuaalitappio tarkoittaa agentin tuottamaa arvon ja maksimaalisen potentiaalisen arvon erotusta (Jensen & Meckling, 1976). Hirvosen ym. (2003) mukaan erityisesti yhtiöissä, joissa omistajuus on pirstoutunut useaan pieneen osaan, on suurin riski siihen että johto ottaa agenttiteorian mukaisesti vallan itselleen.

Omistajat ovat alkaneet puolustautua sellaista johtoa vastaan, joka ei toimi heidän edukseen, ja tästä on syntynyt hyvän hallintotavan määrittelytarve. Agenttiongelmia on kuitenkin mahdollista pyrkiä vähentämään hallituskokoonpanolla ja hallitus onkin tässä keskeisessä asemassa agenttiteorian suosiossa ulkopuolista, itsenäistä ja riippumatonta hallitusta omistajia puolustettavaksi (Lappalainen & Niskanen 2012; Brunninge ym. 2007). Ratkaisuksi agenttiongelmiaan on esitetty myös erilaisia sisäisen corporate governance -järjestelmän keinoja, mm. yrityksen johdon sitouttamista yritykseen omistussuosuuksia jakamalla (Fich & Shivdasani 2006; Randoy ym. 2003).

Agenttiteoriaan nähden vastakkaisen näkemyksen, jota kutsutaan stewardship-teoriaksi, kehitti James H. Davis ja Lex Donaldson (1991). Teoria korostaa hallituksen tai johdon palveluroolia yritystä kohtaan. Teorian mukaan agentin sijaan johto toimii organisaatioon ja omistajaan sitoutuneena tilanhoitajana. Davis ym. (1997) mukaan steward, tilanhoitaja, haluaa edistää organisaation suorituskyvyn maksimointia ja täyttää omistajastrategian näkemykset. Tilanhoitaja kokee organisaation onnistumisen avulla myös itse onnistuneensa.

Verrattuna edellä käsiteltyyn agenttiteoriaan, stewardship-teoria keskittyy vapautta antaviin hallintorakenteisiin, ei monitoroiviin ja mittaaviin. Osana stewardship-teoriaa voidaan nähdä Decin ym. (2009) itseohjautuvuusteoria, jonka mukaan ihmiset tekevät sisäisen motivaationsa kannustamana paremmin töitä. Tähän kuuluu molemminpuolista luottamusta, vastuuta ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia. Donaldson ym. (1991) painottavat, että tilanhoitajan kaltaisesti toimivia johtajia kannustetaan sellaisilla hallintorakenteilla, jotka antavat heille paljon määräysvaltaa ja vapautta.

Hallituksen tulee tunnistaa yrityksen sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yrityksen sisäiset resurssit ja kyvykkyudet ovat sen kilpailuedun lähteitä. Näkemyksen mukaan yritykset eroavat sen perusteella, mitä resursseja niillä on ja miten ne pystyvät hyödyntämään niitä. Silloin kun yritys ymmärtää sen ainutlaatuiset resurssit ja parantaa sekä suojelee niitä, yrityksen voidaan katsoa vahvistuvan kilpailullisessa mielessä. Hallituksen tulee huolehtia, että yritys tutkii sisäisiä resurssejaan ja löytää ydinosaamisensa ja kykenee hyödyntämään sitä mahdollisimman hyvin. Pienillä yrityksillä sisäiset resurssit voivat olla kohtalaisen vaatimattomia. Tällaisissa tapauksissa onkin ensiarvoisen tärkeää, että yrityksessä pohditaan mahdollisuutta hankkia ulkopuolisten hallitusjäsenten kautta puuttuvia resursseja sekä täydentämään johtoa esimerkiksi kokemuksen, taitojen ja tietojen kautta. (Castaldi & Wortman, 1984). Ulkopuoliset hallituksen jäsenet voivat olla nippu resursseja, joilta pienen yrityksen johto voi kysyä neuvoja silloin kuin yrityksen olemassa olevat sisäiset resurssit eivät tähän riitä. (Gabrielsson & Huse 2005). Esimerkiksi Weisbach (1988), Byrd ym. (1992), Brickley ym. (1994) ja Rosenstein ym. (1990) löysivät ulkopuolisten jäsenten vaikuttavan positiivisesti yhtiön tulokseen. Sen sijaan Hermalin ym. (1991) ja Bhagat ym. (1999) mukaan yrityksen suorituskyvyllä ja ulkopuolisten hallituksen jäsenten määrällä ei ole keskinäistä korrelaatiota

Pfefferin ja Salancikin tutkimuksissaan vuonna 1978 esittämän resurssiriippuvuusteorian mukaan hallitus nähdään tärkeimpänä linkkinä yrityksen ja sen ulkoisten resurssien välillä. Siinä missä resurssipohjainen näkemys pyrki tunnistamaan yrityksen sisäisiä resursseja ja etsimään hallitusjäseniä täydentämään tai hiomaan niitä, resurssiriippuvuusteoria painottaa hallituksen roolia ulkoisten resurssien hankkijana. Toisaalta Hillmanin ym. (2009) mukaan kyse on myös siitä, miten hallitus voi vähentää yrityksen riippuvuutta ulkoisista resursseista ja suojata yritystä ulkoisilta riskeiltä. Dailyn ym. (2003) mukaan resurssiriippuvuusteoria korostaa ulkopuolisen hallitusjäsenen tärkeyttä tämän tuomalla lisäarvoa yritykselle

resurssi- eli neuvonantoroolissa sekä palveluroolissa. Husen (2005) mukaan yritysten tulisi pyrkiä ulkoisen ympäristönsä kontrollointiin parantamalla resurssivirtaa ja vähentämällä epävarmuutta, ja lisäksi yrityksen on mahdotonta menestyä pitkällä aikavälillä linkittymättä ulkoiseen ympäristöönsä. Hillman ym. (2009) paras keino epävarmuuden ja riippuvuuksien vähentämiseksi on yrityksen hallituksen tuottama lisäarvo ulkoisten resurssien tuntijana. Käytännössä resurssiriippuvuusteorian mukainen palvelurooli on hallituksen jäsenten tarjoama yhteyttä yrityksen ja yrityksen ulkopuolella olevien resurssien linkittämiseksi. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kontakteja juridisiin asiantuntijoihin, markkinoinnin asiantuntijoihin, uusiin asiakkaisiin, rahoituslaitoksiin edullisemmän rahoituksen muodossa tai toimitilamarkkinoihin parempien toimitilavaihtoehtojen näkökulmasta (Daily ym. 2003). Boydin (1990) mukaan yrityksen omistajien tulisikin hankkia resurssirikkaita jäseniä hallitukseen. Tämä koskee erityisesti yrityksiä, jotka ovat riippuvaisia ulkoisista resursseista.

2.2 Millainen hallitusprofiili luo lisäarvoa yritykselle?

Yhtiön menestyminen riippuu johdon ja hallituksen toiminnasta. Hallituksen tulee tehdä töitä yrityksen edun ja arvonnousun eteen. Käytännössä hallituksista muodostuu kuitenkin hyvin erilaisia, sillä jokainen hallitus omaksuu omanlaisensa tavan toimia. Tutkiessaan hallituksia tutkijat ovat luokitelleet niitä profiileihin hallitusten toiminnan ja niiden tuottaman lisäarvon mukaan. Hallituksen tuottamalla lisäarvolla tarkoitetaan sitä yritykselle koituvaa hyötyä, jota hallitus tuottaa lakisääteisten toimien täyttämisen jälkeen omalla aktiivisella toiminnallaan ja osaamisellaan.

Forbes ym. (1999) loi tehokkaan hallituksen profiilin ja kategorisoi sen sisäiset prosessit kolmeen luokkaan. Nämä ovat kognitiiviset normit, pakottavat normit ja hallituksen kyky käyttää hyväksi sen taitoja ja osaamista. Kognitiiviset konfliktit nousevat pintaan silloin, kun hallituksen sisällä on erilaisia kokemuksia, näkemyksiä ja tietopohjaa. Tästä seuraa erimielisyyksiä päätöksenteossa. Konfliktit voivat olla vaikeita, mutta kun hallitus kykenee käsittelemään ne rakentavasti, ne voivat tuoda esiin uusia vaihtoehtoja sekä näkökulmia. Kognitiiviset konfliktit toteuttavat parhaimmillaan yrityksen palveluroolia yritykselle ja niitä tulisi olla sopivissa määrin. Pakottavat normit ovat lakeja, sääntöjä ja käytänteitä, jotka ohjaavat hallituksen päätöksentekoa ja toimintaa. Hallituksen valvontarooli tulee esiin johdon valvoimisessa ja tavoitteisiin pääsemisessä. Edellä mainittuja rooleja noudattaakseen hallituksen

tulee hyödyntää osaamistaan ja kouluttaa sekä kehittää itseään. Teoria painottaa, että hallituksen tulee jatkuvasti pyrkiä kehittymään ja kouluttautumaan.

Hardin ym. (2008) ovat tutkineet, miten hallituksen rakenne vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja arvонуontiin. Heidän tuloksiensa mukaan parhaiten lisäarvoa tuottavan hallituksen tulisi olla oikean kokoinen yrityksen tarpeisiin, oikeaa osaamista omaava, riippumaton ja erillään johdosta. Erityisesti Hardin ym. (2008) nostaa esiin riskin, että ulkopuoliset hallitusjäsenet eivät ajakaan yrityksen etua vaan omien intressiryhmiensä. Pugh ym. (2010) pääsivät samoihin tuloksiin. He lisäävät Hardin ym. (2008) näkemykseen, että corporate governance on erittäin tärkeää erityisesti kiinteistöalan kontekstissa, koska ala on pääomaintensiivinen ja markkinoiden vaihteluille altis.

Pearce ym. (1991) profiloivat neljä yleisintä hallitustyyppiä. Näitä ovat virkaa tekevä (caretaker), lakimääräinen (statutory), määräävä (proactive) ja osallistuva (participative). Yrityksen toimintaan vaikuttavaa valtaa ei käytä virkaa tekevän hallituksen tapauksessa sen enempää hallitus kuin toimitusjohtajakaan. Valta on keskittynyt todellisuudessa muulle johdolle tai isolle omistajalle. Hallitus tekee vain lakimääräiset, seremonialliset sekä tekniset päätökset ja sen tuottama lisäarvo on olematon. (Tiihonen ym. 2007)

Lakisääteiselle hallitukselle ominaista on toimitusjohtajan vahva valta, jolloin hallitus pääsääntöisesti hyväksyy toimitusjohtajan ehdotukset ilman, että se kyseenalaistaa niitä. Hallituksen jäsenillä voi olla osaamattomuutta tai kiinnostuksen puutetta, jolloin hallituksen rooli on leimasimen omainen, eikä hallitus kehitä ja pohdi omaa rooliaan. Tällainen hallitus ei tuota lisäarvoa yhtiölle lainkaan. (Tiihonen ym. 2007)

Määräävä hallitus toimii aktiivisesti ja haluaa osallistua yhtiön kannalta oleellisiin päätöksiin. Toimitusjohtajan ja hallituksen ollessa eri mieltä, hallitus käyttää osakeyhtiölain mukaista valtaansa päätöksenteossa. Hallituksen toimiessa näin dominoivana, on vaarana, että dialogi kärsii ja toimitusjohtaja tuntee itsensä ylikävellyksi ja menettää mielenkiintonsa yritystä kohtaan. (Tiihonen ym. 2007)

Osallistuva hallitus on aktiivinen ja kantaa ottava toimielin. Osallistuva hallitus hakee keskusteluita ja väittelyitä niin toimitusjohtajan kuin mahdollisen johtoryhmänkin kanssa. Toimitusjohtajalla ja hallituksella on molemmilla päätöksenteossa paljon valtaa ja yrityksen menestyksen kannalta tärkeiden asioiden päättämiseen käytetään paljon aikaa. Tällainen hallitus on omiaan tuomaan lisäarvoa yritykselle. (Tiihonen ym. 2007)

Edellä kerrottu Pearce ym. (1991) hallitusprofilointi perustui ennen kaikkea kommunikointiin. Virkaa tekevä ja lakisääteinen hallitus ei ole kiinnostunut tai kyvykäs ohjaamaan yrityksen toimintaa, jolloin hallituksen rooli ja lisäarvo on hyvin vaatimaton. Tällöin myös kommunikointi hallituksen ja johdon välillä on olematonta. Sen sijaan osallistuva ja määräävä hallitus pohtivat paljon yrityksen toimintaan liittyviä asioita ja tekevät niistä päätöksiä. Määräävä hallitus nimensä mukaisesti kuitenkin käyttää lain antamaa valtaansa varsin suorakaisesti jyräten yrityksen johdon. Energiaa ei käytetä konsensuksen hakemiseen, jolloin kommunikaatio ei myöskään ole aktiivista. Sen sijaan osallistuva hallitus pyrkii ratkaisemaan asioita dialogissa yrityksen johdon kanssa. Hallituksen ja johdon kommunikointi on parhaimmillaan hyvää ja avointa. Tällöin hallituksen tuoma lisäarvo yritykselle on suurimmillaan, ja Pearce ym. (1991) havaitsivatkin tässä hallitusprofiilissa osallistuvuuden korreloivan positiivisesti yrityksen tuloksen kanssa.

Tiihonen ym. (2007) luokittelevat hallituksia eri profiileihin riippuen hallitusten omaksumista tehtäväalueista, työnjaosta ja toimintatavoista suhteessa yrityksen omistajiin ja johtoon. Tunnistettuja hallitusmalleja ovat operatiivinen hallitus, valvoja hallitus, kyseenalaittava hallitus, osallistuva hallitus, strateginen hallitus ja voimavarahallitus. Hallitusprofiilit on lueteltu siinä järjestyksessä, että viimeisenä oleva voimavarahallitus tuottaa eniten lisäarvoa yrityksellä. Operatiivisen hallituksen tarjoama lisäarvo on käytännössä mitätön. Se, millaiseksi hallitus yrityksessä kehittyy tai millaiseksi rooli tarkoituksella valitaan, riippuu paljon yrityksen kehitysvaiheesta. Hallituksen tehtävät ovat erilaisia riippuen siitä, onko kyseessä esim. markkinoilla pitempään ollut yritys vai startup. Lisäksi hallituksen profiiliin vaikuttavat hallituksen puheenjohtajan omaksumat toimintatavat. Yksittäisen hallituksen jäsenen on vaikea muuttaa hallituksen toimintaa, mutta hallituksen jäsenten keskinäinen kanssakäyminen ja kommunikaatio vaikuttavat keskeisesti hallitusmallin muodostumiseen.

Operatiiviselle hallitukselle on ominaista, että täsmällinen työnjako puuttuu toimivan johdon ja hallituksen väliltä. Tästä yleensä seuraa, että operatiivinen hallitus korvaa johtoryhmän tai vähintään toimii sen kanssa päälletysten. Operatiivinen hallitus omaksuu vahvasti yrityksen päivittäiseen arkeen liittyviä rooleja. Tällaisia ovat esim. liiketoiminnan tarkka suunnittelu ja seuranta sekä henkilöstöhallinto. Hallitus perinteisesti ymmärretään omistajan, hallituksen ja johdon ketjussa omistajan etua ajavana vahtikoirona johdon suuntaan. Kuitenkin operatiivisen hallituksen rooli on mitätön siinä merkityksessä mikä hallitukselle kuuluu. Se tekee asioita, jotka kuuluvat toimivalle johdolle. Operatiivinen hallitus puoltaa kuitenkin

paikkaansa tilanteessa, jossa yritys on uusi. Tällöin yrittäjät toimivat hallituksessa itse eivätkä johtoryhmä ja hallitus eroa toisistaan. Yritystoiminnan kasvaessa perustetaan johtoryhmä sekä määritetään sen ja toimitusjohtajan tehtävät. Tällöin operatiivisesta hallitusmallista on syytä luopua omistaja-hallitus-johto-ketjun selkeyden vuoksi. Hallituksen tulee silloin keskittyä tehtäviin, jotka aidosti tuovat sellaista lisäarvoa yritykselle, jota toimiva johto ei tuota. (Tiihonen ym. 2007)

Siinä missä operatiivinen hallitus on vahvasti kytkeytynyt ohjaamaan yrityksen päivittäistä toimintaa, on valvova hallitus työskentelytavaltaan hallitusprofiileista vähiten yrityksen päivittäisiin rutiineihin puuttuva. Nimensä mukaisesti valvova hallitus valvoo taloudellisten tavoitteiden toteutumista, laillisuutta ja eettisyyttä. Toimitusjohtajan valinnan ohella se keskittyy asettamaan tälle tavoitteita ja valvomaan niitä. Valvovalla hallituksella on kuitenkin usein varsin kapea kuva yrityksen kehityksestä ja suunnasta, koska hallituksen saama informaatio perustuu lukuihin, joihin hallitus reagoi poikkeamien ollessa tarpeeksi suuria tavoitteisiin nähden. Reagointi tulee vasta siinä vaiheessa, kun asiat ovat jo vahvasti lähteneet kriittiselle uralle. Näin esimerkiksi kilpailijoiden ja markkinoiden seuranta sekä yrityksen sisäinen henki jää pimentoon. Toimitusjohtaja on hallitsevassa asemassa hallituksen kokouksessa, sillä hän tuo tarvittavat seurantaluvut ja esittelee niiden taustoja siinä määrin, kun parhaaksi näkee. Valvovien hallitusten määrä on laskenut Suomessa, koska hallituksen jäseniä on alettu entistä enemmän kouluttaa tehtäviinsä. (Tiihonen ym. 2007)

Kyseenalaistava hallitus eroaa valvovasta hallituksesta siinä, että se haluaa tuntea liiketoimintaa tarkemmin ja vaatii saada tästä tietoja. Kyseenalaistava hallitus haluaa, että sillä on käytettävissään päätösten tekemisen perustaksi laajat tiedot yrityksen liiketoiminnasta. Näin se kykenee uskottavasti kyseenalaistamaan ja käymään tarvittaessa väittelyä johdon kanssa päätösesityksistä. Kyseenalaistavalla hallituksella ei tarkoiteta sitä, että sen tulisi yrittää tarjota aina parempaa vaihtoehtoa. Enemminkin sen tulisi osata esittää oikeat kriittiset kysymykset toimivan johdon esityksiin. Mikäli johto ei kykene vastaamaan hallituksen kysymyksiin, hallitus voi palauttaa johdon esityksen takaisin valmisteltavaksi. Mikäli johto ei kykene tuottamaan hallitukselle tietoa sen ympäristöstä, on vaarana, että yrityksen toiminta lamaantuu koska hallitus ei uskalla tehdä päätöksiä. Parhaassa tapauksessa hallitus kuitenkin kykenee riskienhallinnan analysointiin ja osaa vaatia johdolta tietoa, mitkä strategian pohjana olevat oletukset perustuvat faktoihin ja mitkä arvioihin. Tämän lisäksi hallitus vaatii

johdolta säännöllistä seuranta, palautetta sekä riskeihin varautumista erilaisilla varasuunnitelmissä. (Tiihonen ym. 2007)

Von Hertzen (2004) ja Howard (1996) nostavatkin corporate governancen keskeisimmäksi elementiksi riskien hallinnan. Riskejä ei pystytä poistamaan corporate governancen huomioimisella, mutta niitä on mahdollista hallita paremmin. Samoin Beastley ym. (2005) näkevät riskienhallinta osana corporate governancea säännöllisesti päivittyvänä prosessina, joka tarkkailee ympäristöään siihen mukautuen. Yrityksen riskienhallinta on aihealueena laaja, joten sitä ei tässä tutkimuksessa käsitellä syvällisemmin kuin osana hyvässä hallitustyössä huomioitavia asioita.

Strateginen hallitus on sekä osallistuva että kyseenalaistava. Se on vahva osa liiketoimintastrategian laatijana ja sen toteutumisen valvonnassa. Strateginen hallitus toimii läheisessä yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa strategiaa varmistamassa. Strateginen hallitus olettaa toimitusjohtajan sitoutuvan hallituksen kanssa sovittuun liiketoimintastrategiaan täydellisesti. Se määrittelee strategiassa lyhyen ja pitkän aikavälin päämäärät, joiden toteutumista se valvoo ja varmistaa täten toimitusjohtajan sitoutumisen. Strategisen hallituksen tulee osata kysyä johdolta oikeat kysymykset, mikäli tältä on jäänyt huomaamatta esimerkiksi markkinoilla tapahtuneet muutokset. Viime kädessä strategisen hallituksen tulee kyseenalaistaa strategia tai osia siitä, mikäli yrityksen tai maailman kehitys on poikennut oletuksista riittävästi. Strategisia oletuksia tulisi tarkastella vähintään kahdesti vuodessa. (Tiihonen ym. 2007)

Edellä kuvattujen hallitusmallien vaativin ja kehittynein muoto on voimavarahallitus. Voimavarahallitus on strateginen hallitus, joka sekä kyseenalaistaa että osallistuu. Lisäksi se toimii johdon ja koko yrityksen voimavarana. Edellä esiteltyjen hallitustehtävien ohella voimavarahallitus osallistuu yhtiön imagosta ja brändistä vastaamiseen, henkilöstön osaamisen kehittämiseen yhdessä johdon kanssa sekä ylimmän johdon palkkiomallien järjestelyyn. Siinä missä strateginen hallitus osallistuu strategian muovaamiseen ja kyseenalaistamiseen, voimavarahallitus osallistuu myös strategian toteuttamiseen neljän erilaisen voimavara-tehtävän avulla. Näitä ovat valmennustehtävä, tukemistehtävä, päätöstehtävä ja esimiestehtävä.

Valmennustehtävässä hallitus kannustaa johtoa jatkuvaan parantamiseen, antaa kiitosta, rakentavaa palautetta ja kannustaa kouluttautumaan. Tämä edellyttää, että hallituksen jäsenet itse ovat huippuosaajia. Tukemistehtävässä hallitus ja sen yksittäiset jäsenet tulevat

yritysjohdon avuksi tietyissä tehtävissä ja projekteissa. Tällaisia voi olla liikesuhteiden luonti ja kumppanuusverkoston rakentaminen. Myös yksittäiset liikekiistatilanteet voivat ratketa yksittäisten hallitusjäsenten kontaktien avulla. Päätöksentekotehtävällä tarkoitetaan päätöksenteon laadukkuutta. Kaikki vaihtoehdot on selvitettävä ja arvioitava. Kaikkien hallituksen jäsenten tulee olla mukana ja heidät on osallistettava päätöksentekoon. Vaikka yksi jäsen olisi ollut valmistelemaan päätöstä, hänen tulee ymmärtää, että kokonaisuus ratkaisee ja kaikkien mielipide huomioidaan. Esimiestehtävässä hallitus valvoo johdon toimintaa sekä rekrytoi toimitusjohtajan. Voimavarahallitusmalli vie asetelmaa syvemmälle, ja esimerkiksi hallituksen puheenjohtajalta vaaditaan säännöllistä yhteydenpitoa toimitusjohtajaan. Kyseessä on läheinen valmennus ja omien ajatusten molemminpuolinen peilaus. Loppuun saakka viedyssä voimavarahallitusmallissa hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat tehneet työnjakosopimuksen tehtävien jakautumisesta. (Tiihonen ym. 2007)

Edellä esiteltyjen hallitusprofiileiden jälkeen herää kysymys, onko jokaiselle yritykselle olemassa yhtäläinen oikea hallitusmalli sen elinkaaresta ja toimintaympäristöstä riippumatta? Näin ei varmastikaan ole. Lorsch ym. (1989) toteavat, että hallitus jää monessa yrityksessä palokunnan kaltaiseksi, tehden asioita vasta kun hälytys on päällä. Tästä pyrkimys tulee joka tapauksessa olla ennakoivampaan ja yritykselle enemmän arvoa tuottavaan toimintaan. Oikeanlainen hallitusprofiili riippuu kuitenkin mm. omistajastrategiasta, liiketoimintastrategiasta ja yrityksen kilpailuympäristöstä.

Tainio ym. (2001) esittävät, että hallituksen roolit vaihtuisivat yhtiön kulloisenkin elinkaaren vaiheen mukaan. Kun yritys kehittyy hyvään suuntaan, hallitus voi jättää yhtiön johdolle enemmän toimintavapautta ja siirtyä tukemaan johtoa palveluroolissa. Menestyksen jatkumisessa ja johdon luottamuksen menestyksen jatkumiseen nykyisellään voimistuessa sekä muuttuessa itsestäänselvyydeksi, tulee hallituksen ryhtyä puuttumaan asiaan ja käyttää strategista rooliaan kyseenalaistaakseen menestyksen jatkumisen tulevaisuudessa sekä oletukset ympäristöstä. Yhtiön menestyessä tyytyväisyys itseä kohtaan kasvaa ja sokaistumisen vaara riskien näkemiselle on suuri. Mikäli yrityksen liiketoiminta heikkenee, hallituksen tulee vahvistaa kontrollirooliaan ja arvioida johdon edellytykset selvittää tilanteesta ja toimia sen mukaisesti. Mikäli hallitus näkee, että johdolla on avaimet selvittää tilanteesta, se voi kontrolliroolista siirtyä tukemaan muutosten toteuttamisessa johtoa palveluroolissa. Hallituksen tulee siis elää ajassa, tämä vaatii herkkyyttä tunnistaa tilanteita ja kykyä muuttaa toimintaa sekä aktiivisuutta.

Kakadbase ym. (2018) ovat tutkineet hallituksen lisäarvon tuottamista yhtiölle ja esittävät tuloksenaan, että hallituksen lisäarvon luominen rakentuu monimuotoisuudesta, kehittyneistä prosesseista, strategisesta johtajuudesta sekä tiimityöstä. Monimuotoisuudella tarkoitetaan jälleen hallituksen heterogeenisyyttä. Lisäarvoa tuottaakseen hallituksen jäsenten tulisi olla taustoiltaan erilaisia, jotta päätöksentekoon tulee mahdollisimman monta erilaista näkökulmaa. Heterogeenisyys näkyy sukupuolen, kansallisuuden, erilaisten taustojen ja muiden demografisten tekijöiden erilaisuutena. Heterogeeninen hallitus nähdään innovatiivisempänä ja riskienhallinnan kannalta kehittyneempänä, koska ongelmia tarkastellaan useasta eri näkökulmasta. Kehittyneet prosessit liittyvät arvonluomiseen yrityksessä. Kehittynyt prosessi voi olla esimerkiksi riippumaton nimitysprosessi, yrityksen kannalta paras henkilö valitaan. Kun nimitysprosessi on objektiivinen ja läpinäkyvä, on helpompi varmistua, että oikeat henkilöt ovat oikeassa paikassa. Esimerkiksi poliittiset tai virka-aseman vuoksi tehtävät nimitykset eivät edusta objektiivisuutta ja läpinäkyvyyttä. Kehittyneisiin prosesseihin kuuluvat myös itsearvioinnit. Hallituksen tulee olla kriittinen omaa toimintaansa kohtaan ja hakea jatkuvaa parannusta toiminnan tehostamiseen. Artikkelinä näki myös hallituksen tiimityksen olevan lisäarvon luomisen kannalta keskeinen elementti. Mikäli hallitus ei keskustele keskenään eivätkä sen kaikki jäsenet jaa yhteistä päämäärää, hallituksen on vaikea tuoda sitä lisäarvoa yhtiölle mitä tiimityöskentely parhaimmillaan tuottaa. Kyky tehdä tehokkaita päätöksiä on keskeinen lisäarvon luomisen keino. Kakadbase ym. (2018) ehdottaa, että keskeisimpään hallituksen arvonluomista edistävään muotoon, heterogeenisyyteen, puututtaisiin vahvemmin jopa lainsäädännöllisin keinoin.

Hallituksen lisäarvon tuottamista on tutkinut myös Huse (2005). Hän näkee hallituksen tuottaman lisäarvon perustuvan vastuullisuuden tärkeyden ymmärtämiseen, rooliodotusten tasapainotukseen, käyttäytymisen näkökulmiin, strategisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä objektiivisiin prosesseihin.

Vastuullisuuden merkityksessä kyse on tilivelvollisuudesta. Kun hallituksen jäsen on tilivelvollinen, vaikuttaa tämä suoraan yrityksen suorituskykyyn ja arvon luomiseen. Tilivelvollisuudella tarkoitetaan sitä, että hallituksen jäsen on vastuussa päätöksistään ja tekemisestään yrityksen omistajille ja sidosryhmille. Rooliodotusten tasapainottaminen liittyy hallituksen jäsenten tehtävien tasapainotukseen hallituksessa. Hallituksen tulee sisäisesti muodostaa kullekin jäsenelle hallitusrooliin painotus tietylle osa-alueelle, jotka kaikki kuitenkin tähtäävät yrityksen strategiseen tavoitteeseen. Esimerkkinä painotus voi olla hallituksen jäsenellä

markkinatuntemus, toisella talous ja rahoitus. Hallituksen sisäisen tasapainotuksen ohella hallituksen tulisi tasapainottaa myös sidosryhmien intressit siten, että arvon luominen hyödyttää kaikkia osapuolia. Käyttäytymisen näkökulmat perustuvat hallituksen yhteistyöhön ja tiimityöskentelyyn. Kuten edellä Kakadbasen (2018) tutkimuksessa todettiin, hallituksen sisäinen yhteistyö on keskeisessä asemassa yrityksen lisäarvon tuottamisessa, koska erilaisista näkökulmista on mahdollista löytää paras lopputulos. Strategisten tavoitteiden saavuttamisella tarkoitetaan, että yrityksen lisäarvon tuottamisen kannalta vastuullisesti ja tehokkaasti toimivat hallitukset saavuttavat todennäköisemmin strategiset tavoitteensa ja sitä kautta yritys suoriutuu tehokkaammin. Strateginen hallitustyö, johon tutkimus paneutuu myöhemmin syvällisemmin, on Husen (2005) mukaan tärkeää hallituksen lisäarvon tuottamisen kannalta. Tämä pitää sisällään pitkän aikavälin arvonluomista lyhyen aikavälin voittojen sijaan. Lisäksi myös Huse näkee Kakadbasen (2018) tavoin, että objektiiviset nimitysprosessit auttavat hallitusta luomaan lisäarvoa yhtiölle, koska tällöin on helpompi todentaa, että oikeanlaiset ihmiset ovat oikeassa paikassa.

Myöhemmässä tutkimuksessaan Huse (2007) jatkaa hallituksen lisäarvon luomisen tutkimusta ja painottaa inhimillisiä näkökulmia, joissa hallituksen jäsenten käyttäytyminen ja inhimilliset tekijät ovat suuressa roolissa lisäarvon luomisessa. Hallituksen jäsenten välinen yhteistyö, luottamus ja kommunikaatio luovat pohjan onnistumiselle.

McNulty ym. (1999) näkivät hallituksen tuottavan yhtiölle lisäarvoa erityisesti strategiatyössä. He tutkivat hallituksen strategiatyöskentelyä ja loivat tutkimustensa perusteella kolme tasoa hallituksen strategiatyöskentelylle. Näitä ovat strategisten päätösten tekeminen, strategian sisältöön vaikuttaminen ja itse strategiaprosessiin vaikuttaminen. Hallitus ei tuota lisäarvoa olemalla kaukana johdosta oleva passiivinen kumileimasin. Aktiiviset lisäarvoa tuottavat hallitukset kyseenalaistavat esitetyn strategian ja ottavat kantaa strategian muodostamiseen ja toimeenpanoon.

Hannulan (2003) mukaan hallituksen tulee toimia muun ohella yhtiön kehittäjänä, parhaimmillaan lisäarvoa tuoden. Lisäarvon luominen perustuu mm. oikeisiin jäsenvalintoihin, selkeään tavoiteasetantaan ja hallitustyöskentelyn tehokkuuteen. Lisäksi hallitus voi luoda lisäarvoa strategian kehittämisellä (kokemus, ammattiosaaminen, strategiaosaaminen), kontakteilla (asiakkaat, päämiehet, yhteistyökumppanit, alihankkijat, asiantuntijat), rekrytointiosaamisella (kontaktit rekrytoitaviin, toimitusjohtajan valinta ja erottaminen, ymmärrys millainen henkilö tarvitaan), yhteiskuntasuhteilla (kontaktit ja osaaminen),

rahoitusosaamisella (kontaktit ja osaaminen), taloushallinto-osaamisella, juridiikan osaamisella, yritysjärjestelyiden osaamisella sekä muilla suhteilla (kokemus ja kontaktit oikeisiin toimijoihin).

Pettigrew (1992) tutki hallitustyöskentelyä, hallituksen roolia ja lisäarvon tuottamista. Hän korosti erityisesti hallituksen sisäistä ryhmädynamiikkaa merkityksellisenä tekijänä. Tutkimuksen mukaan hallituksen jäsenten käyttäytyminen ja yrityskulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä hallituksen tehokkuudessa ja päätöksenteon laadussa. Riippumattomat ja monimuotoiset hallitukset ovat parempia tekemään objektiivisia ja strategisesti merkityksellisiä päätöksiä. Pettigrewn toi lisäksi esiin, että hallitukset voivat luoda lisäarvoa myös muutosjohtamisessa. Hallitukset kykenevät sopeutumaan markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksiin ja ennakoimaan niitä, mikäli hallitus on muodostettu heterogeeniseksi.

2.3 Osakeyhtiön hallinto ja hallituksen näkökulmat

Osakeyhtiölakia sovelletaan Suomessa rekisteröityihin yksityisiin ja julkisiin osakeyhtiöihin osakeyhtiölain 1. luvun 1§ mukaan. Osakeyhtiön toimielimiä ovat osakeyhtiölain mukaan yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Vaatimus hallituksen olemassaolosta osakeyhtiöissä on pakottavaa lainsäädäntöä, mutta yhtiöllä on vapaus valita tai olla valitsematta toimitusjohtaja. Hallitustyöskentelylle ja hallituksen kokoonpanolle asetetaan raamit osakeyhtiölain kuudennessa luvussa ”Osakeyhtiön johto ja edustaminen”. Osakeyhtiölaki jättää kuitenkin paljon vapauksia omistajille päättää hallituksen ominaisuuksista sekä sen käsittelemistä asioista. Osakeyhtiölain 6. luvun 2§ säätelee hallitukselle yleistoimivallan. Se velvoittaa hallituksen huolehtimaan yhtiön hallinnon, toiminnan, kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisesti järjestämisestä ja valvonnasta. Lisäksi määrätään, että hallitus vastaa kaikesta, jota ei ole määritetty tai delegoitu jonkun muun tahon vastuulle.

Osakeyhtiölain 2. luvun 3§ mukaan jokaisella osakeyhtiöllä on oltava yhtiöjärjestys. Se säätelee hallituksen toimintaa osakeyhtiölain ohella. Yhtiöjärjestyksessä on mainittava yhtiön toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta sekä toimiala. Osakeyhtiölain säädöksiin voidaan yhtiökohtaisilla yhtiöjärjestyksen kirjauksilla tehdä poikkeuksia, mikäli kyse ei ole pakottavasta lainsäädännöstä. Yhtiöjärjestys on ikään kuin yrityksen sisäiset pelisäännöt (Isännöintiliitto 2013).

Erman ym. (2022) mukaan tavanomaisia yhtiöjärjestyksessä sovittavia asioita ovat määräykset hallituksen kokoonpanosta, toimitusjohtajasta ja tilintarkastajasta. Virtanen ym. (2020) laajentaa tavanomaisia asioita esittämällä tyypillisinä yhtiöjärjestyksessä sovittavina asioina myös yhtiön edustamisen, tilikauden, kutsun yhtiökokoukseen, lunastuslausekkeen sekä määräenemmistövaatimukset. Virtasen (2020) mukaan yhtiöjärjestyksen muuttamiseksi tarvitaan määräenemmistö päätös ja ilmoitus kaupparekisteriin.

2.3.1 Hallituksen kokoonpano

Osakeyhtiölain mukaan hallitukseen on valittava 1–5 varsinaista jäsentä. Määrästä voidaan yhtiöjärjestyksessä säädellä myös toisin. Mikäli hallitukseen on valittu vähemmän kuin kolme jäsentä, tulee valita myös vähintään yksi varajäsen. Minimissään hallituksen koko on siis jäsen ja varajäsen. Yhtiökokouksen vastuulla on valita hallitus. Mikäli hallituksessa on useampia jäseniä, on valittava puheenjohtaja, jonka valinnasta hallitus päättää. (OYL 6:8-9.)

Hallituksen henkilövalinnoissa tulee huomioida omistajastrategia. Tällöin henkilövalinnat tehdään siten, että valittavien asiantuntemus parhaiten edistää omistajien näkemyksen toteutumista yrityksen tulevaisuudesta. Henkilöiden määrä tulisi olla sen suuruinen, että päätöksenteko on vielä tehokasta mutta hallituksessa on tarvittava osaaminen (Eisenberg ym. 1998; Yermack 1996) Virtasen ym. (2020) mukaan parhaita ominaisuuksia yhtiön hallituksen jäsenelle ovat hallitustyökokemus, yritystoimintakokemus, liiketoiminnan johtamisen kokemus, rohkeus, kyky ilmaista itseään, analyttisyys, avoimuus, tulevaisuuteen suuntautunut mutta sopivasti kyseenalaistava asenne ja mahdollisuus sitoutua tehtävään.

Osakeyhtiölaki edellyttää, että hallituksen jäsen on täysi-ikäinen eikä hän ole vajaavaltainen. Hallituksen jäsen ei myöskään saa olla henkilökohtaisessa konkurssissa. Jotta ristikkäisiltä intresseiltä vältytään, laki estää hallituksen jäsenyyden niiltä, jotka toimivat yhtiössä samaan aikaan tilintarkastajina, varatilintarkastajina tai hallintoneuvoston jäseninä tai varajäseninä. Hallituksen jäsenen on oltava luonnollinen henkilö, juridinen henkilö eli yritys tai yhteisö ei kelpaa. Hallituksen jäseneksi valittavan on annettava suostumuksensa etukäteen valintaan. Yhtiöjärjestykseen on mahdollista ottaa myös kelpoisuusehtoja hallituksen jäsenille. (Erma ym. 2023)

Hallituksen toimikausi jatkuu toistaiseksi. Kuitenkin yhtiöjärjestyksessä voidaan toimikaudesta määrätä toisin, ja tällöin noudatetaan yhtiöjärjestyksessä määrättyä toimikautta. Hallituksen jäsenen on mahdollista erota hallituksesta myös yhtiökokousten välillä. Tällöin hallituksen jäsenen tulee ilmoittaa asiasta hallitukselle. Eroilmoituksen tehtyään ero astuu voimaan. Kaupparekisteri-ilmoituksen tekeminen jää yhtiön tehtäväksi, mutta henkilö voi tehdä ilmoituksen myös halutessaan itse. Mikäli eroavan jäsenen on syytä olettaa, ettei muita hallituksen jäseniä enää yhtiöllä ole, tulee tämän huolehtia että yhtiökokous kutsutaan koolle valitsemaan uusi hallitus. Yhtiökokous voi erottaa hallituksen jäsenen kesken kauden ylimääräisessä yhtiökokouksessa. (Erma ym. 2023)

2.3.2 Hallituksen puheenjohtaja

Hallituksen toimintaa johtaa hallituksen puheenjohtaja, jonka roolia osakeyhtiölaki säätelee. Tavanomaisesti hallituksen puheenjohtajan valitsee hallitus keskuudestaan, mutta yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä myös hallituksen puheenjohtajan valinnasta yhtiökokouksessa. Kuten edellä jo todettiin, vain taho joka henkilön toimielimeen tai tehtävään nimeää, voi erottaa ko. henkilön. Näin ollen, mikäli hallituksen puheenjohtajan valinta on määrätty yhtiökokouksen tehtäväksi, vain yhtiökokous voi hänet erottaa. (Erma ym. 2023)

Hallituksen puheenjohtaja huolehtii osakeyhtiölain mukaan siitä, että hallitus tulee koolle kutsutuksi yhtiöjärjestyksen mukaisesti. Lisäksi laki edellyttää, että puheenjohtaja kutsuu hallituksen koolle, mikäli toinen hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja sitä vaatii. Myös toimitusjohtaja sekä hallituksen jäsenten enemmistö voivat kutsua hallituksen koolle, mikäli puheenjohtaja ei sitä tee. (Erma ym. 2023) Virtasen ym. (2020) mukaan puheenjohtajan valinta on hyvin tärkeä, sillä hallitustyössä puheenjohtaja toimii ratkaisevassa roolissa. Puheenjohtaja johtaa, suunnittelee ja fasilitoi hallitustyöskentelyä siten, että persoonallisuudet, osaamiset, verkostot ja muut resurssit saadaan yhtiön omistajastrategian ja kehittymisen käyttöön.

Hallituksen puheenjohtajan vastuulla on varmistaa, että hallituksen kokouksista pidetään asianmukaista pöytäkirjaa. Siitä tulee ilmetä yhtiön nimi, kokouspäivämäärä, käsiteltävät ja päätetyt asiat sekä keitä kokouksessa oli paikalla. Hallituksen puheenjohtajan lakisääteisiin tehtäviin kuuluu myös allekirjoittaa pöytäkirja yhdessä yhden hallituksen jäsenen kanssa niissä kokouksissa, joissa hallituksen puheenjohtaja on toiminut kokouksen

puheenjohtajana. Hallituksen äänestyspäätöksissä ratkaisee puheenjohtajan ääni, mikäli äänet menevät tasan. (Erma ym. 2023)

Hallituksen puheenjohtajan tulee myös varmistaa osakeyhtiölain mukaan, että tarpeelliset asiat tuodaan hallituksen kokoukseen sekä valvoa että asiat on valmisteltu huolellisesti. Puheenjohtajan tulee lisäksi huolehtia, että jäsenillä on mahdollisuus ottaa osaa kokouksiin ja että päätöksentekomenettely on laillista ja tarkoituksenmukaista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että puheenjohtajan tulee ottaa kulloinkin tarvittavia asioita esityslistalle. Mikäli yhtiöllä on hallituksen varapuheenjohtaja, hänen roolinsa ei ole virallinen toimielin osakeyhtiössä. (Erma ym. 2023)

2.3.3 Hallituksen päätöksenteko

Asiat ratkaistaan hallituksessa enemmistöpäätöksin. Päätösvaltaisuus katsotaan syntyneeksi, kun yli puolet hallituksen jäsenistä on kokouksessa paikalla. Hallituksen jäsenellä ja toimitusjohtajalla on oikeus saada merkintä pöytäkirjaan eriävästä mielipiteestään. (OYL 6:6) Erman ym. (2023) mukaan hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan onkin pidettävä huoli siitä, että tämän mahdollinen eriävä mielipide tulee kirjatuksi pöytäkirjaan. Vain tällä tavoin on mahdollista vapautua asian tuomasta vastuusta. Vastuusta vapautumiseen on edellytyksenä lisäksi, ettei eriävän mielipiteen kirjauttanut saa edesauttaa päätöksen täytäntöönpanoa.

Poissaolevan hallituksen jäsenen vastuu kokouksessa tehdyistä päätöksistä on asiana vaikeampi. Erma ym. (2023) toteavat, että poissaolevien hallituksen jäsenten suhde tehtyihin päätöksiin on sinänsä selkeä: vastuu hallituksen sisällä on kollektiivinen eli kaikki jäsenet hallituksessa ovat vastuussa päätöksistä, vaikka he eivät olisikaan olleet paikalla. Sen sijaan osakeyhtiön päätöksentekoon erikoistuneen lakimies Harri Lukanderin haastattelun (2024) mukaan poissaoleva ei voi olla vastuussa tehdyistä päätöksistä. Viime kädessä vastuu ratkaistaan tuomioistuimessa. Erman ym. (2023) mukaan varajäsenen kannalta tilanne on joka tapauksessa hankala, mikäli tämä ei ole tutustunut yhtiön tilanteeseen. Silloin voi käydä niin, että varsinainen jäsen tahallisesti jättäytyy pois kokouksesta. Tällöin tämän ei tarvitse tehdä vaikeaa päätöstä ja huonosti asioita tunteva varajäsen äänestää kokouksessa sen mukaisesti, mikä on enemmistön mielipide. Näin varajäsenelle voi syntyä syyntakeettomasti suuri vastuu.

Erman ym. (2023) mukaan hallituksen jäsenen vastuu on henkilökohtainen, eikä sitä poistaise, että hallituksen jäsen on toimessaan esimerkiksi työnantajansa mandaatilla ja määräykset päätösten tekoon ovat tulleet työntekijälle työnantajalta. Hallitus voi toki siirtää päätöksen yhtiökokouksen päätettäväksi, mutta hallituksella on kuitenkin esittelijän vastuu sekä vastuu täytäntöönpanosta.

Villan (2020) mukaan mikäli yhtiön edustaja on tehnyt oikeustoimen yhtiön nimissä ilman oikeutusta tähän, ei oikeustoimi sido yhtiötä. Tämä voi liittyä esimerkiksi kaupparekisterissä määritettyyn edustamisoikeuteen. Mikäli hallituksen jäsen on yhtiön nimessä tehnyt yksin oikeustoimen, mutta kaupparekisterin mukaan tähän tarvitaan kaksi hallituksen jäsentä, oikeustoimi ei sido yhtiötä. Samoin on toimivallan ylityksen kohdalla, jos esimerkiksi hallitus on tehnyt yksin päätöksen, joka vaatisi yhtiökokouksen päätöksen. Se, että oikeustoimi ei sido yhtiötä, on rinnastettavissa pätemättömän oikeustoimen oikeusvaikutuksiin. Tästä syntyy palautusvelvollisuus, jolloin täytäntöön pantu oikeustoimi peruutetaan ja osapuolet puolin ja toisin palauttavat oikeustoimen perusteella tehdyt sitoumukset.

2.3.4 Hallitus ja toimitusjohtaja

Eräs hallituksen keskeisimmistä tehtävistä on toimitusjohtajan nimittäminen ja erottaminen. Virtasen ym. (2020) mukaan toimitusjohtajan valinnasta päättää lain mukaan aina hallitus. Valintaa ei voi siirtää yhtiökokouksen päätettäväksi hallituksen kokouksen päätöksellä tai edes yhtiöjärjestyksen määräyksellä. Hallituksella olevan yleistoimivallan ohella myös toimitusjohtajalla on yleistoimivalta. Se tarkoittaa, että toimitusjohtaja hoitaa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti yhtiön juoksevaa hallintoa. Hallituksen tulee valvoa toimitusjohtajaa, joka toteuttaa käytännön tasolla hallituksen linjauksia. Sinänsä juridista esettä ei ole, etteikö toimitusjohtaja voisi toimia myös hallituksessa jäsenenä tai puheenjohtajana. Kyseessä on kuitenkin omistajan edun kannalta huono työyhdistelmä, koska informaatio ja valta keskittyy yhdelle henkilölle. Osakeyhtiölaki toteaa, että toimitusjohtajan tulee antaa hallitukselle sen tehtävien hoitamiseksi tarvittavat tiedot. Toimitusjohtajalla on oikeus osallistua hallituksen kokoukseen ja käyttää kokouksessa puhevaltaa, vaikkei tämä olisi hallituksen jäsen, ellei hallitus asiasta toisin päättä. (Erma ym. 2023)

2.3.5 Hallitus ja yhtiökokous

Osakeyhtiössä ylintä valtaa käyttävä elin on yhtiökokous. Osakkeenomistajat vaikuttavat yhtiökokouksen kautta yhtiön toimintaan puhe-, ääni- ja kyselyoikeuttaan käyttämällä. Yhtiöissä on osakeyhtiölain mukaan vuosittain yksi varsinainen yhtiökokous, jossa osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen vaatimat asiat käsitellään sekä muut yhtiön toiminnan kannalta tarpeelliseksi arvioidut asiat. Yhtiöjärjestys voi määrätä myös lisää varsinaisia yhtiökokouksia.

Osakeyhtiölain mukaan yhtiökokous valitsee hallituksen ja tilintarkastajat. Se vahvistaa tilinpäätöksen ja päättää vastuuvapaudesta hallitukselle ja toimitusjohtajalle, voiton ja muun vapaan pääoman jakamisesta, osakkeiden antamisesta ja hankkimisesta, osakepääoman alentamisesta, sulautumisesta ja jakautumisesta, yhtiön asettamisesta selvitystilaan, yhtiöjärjestyksen muuttamisesta ja yhtiömuodon muuttamisesta. Tavanomaisimmat yhtiökokouksen asiat ovat tilinpäätöksen vahvistaminen, vastuuvapauden käsittely, osingonjako, hallituksen ja tilintarkastajien valinta sekä hallituksen talousarvioesityksen hyväksyminen. (Erma ym. 2023)

Varsinaisen yhtiökokouksen lisäksi on mahdollista pitää ylimääräisiä yhtiökokouksia asioiden vaatiessa. Ylimääräisen yhtiökokouksen koolle kutsuja on hallitus. Lisäksi tilintarkastaja tai osakkeenomistajat, joilla on hallinnassaan yli kymmenen prosenttia äänimäärästä, voivat vaatia ylimääräistä yhtiökokousta. Käytännössä tämä tulee kysymykseen silloin, kun hallituksen valtuudet eivät riitä päättämään asiasta tai hallitus haluaa päätökselle yhtiökokouksen mandaatin vastuukysymysten vuoksi. (Erma ym. 2023)

Yhtiökokouskutsu tulee lähettää kaikille osakkeenomistajille aikaisintaan kaksi kuukautta ja viimeistään viikkoa ennen yhtiökokousta. Julkisessa osakeyhtiössä kutsu voidaan toimittaa jo kolme kuukautta etukäteen. Hallituksen jäsen ei voi jääviyden vuoksi päättää vastuuvapaudesta. Hallituksen jäsenellä ei ole velvoitetta osallistua yhtiökokoukseen. Hänellä on kuitenkin aina oikeus osallistua, paitsi niiden asioiden käsittelyyn, joissa hän on jäävi. Yhtiökokouksessa osakkeenomistajat käyttävät kyselyoikeuttaan, joka toteutuu parhaiten, kun hallitus on läsnä vastaamassa asioihin. (Erma ym. 2023)

Virtasen (2020) mukaan osakkeenomistajat voivat yhtiökokouksen sijaan päättää asiasta myös omistajan yksimielisellä päätöksellä, joka on joustava menettely. Päätös tulee kirjata,

numeroida, päivätä ja allekirjoittaa. Useamman osakkeenomistajan yhtiöissä pöytäkirjaan tarvitaan allekirjoitus vähintään kahdelta osakkeenomistajalta.

2.3.6 Hallitus ja osakassopimukset

Osakassopimukset on syytä mainita hallituksen toimintaa ohjaavana dokumenttina. Kyseessä on kaikkien tai joidenkin osakkeenomistajien välillä tehty sopimus, jossa sovitaan yhtiön päätöksenteosta ja osakkaiden toiminnasta yhtiössä. Sopimus ei siis ole pakollinen, mutta se tehdään tarvittaessa tarkentamaan osakkaiden yhteisesti sovittua toimintaa. Listayhtiöissä osakassopimus on julkistettava, mutta muuten se on pääsääntöisesti luottamuksellinen. Osakassopimuksessa usein sovittavia asioita ovat menettely hallituksen jäsenien valinnassa ja ylipäätään osakkaiden toiminnasta liiketoiminnassa ja yhtiökokouksessa. Osakassopimus saattaa sisältää määräyksiä, joiden mukaan hallitus on velvollinen tekemään päätöksiä tietyissä tilanteissa, esimerkiksi tietystä asiasta päättäminen voi vaatia osakassopimuksen mukaan määräenemmistön. Osakassopimusten lisäksi myös rahoittajien kanssa tehdään ajoittain sopimuksia, jotka voivat koskea esimerkiksi osakkeiden myyntiä. Rahoittaja voi myöntää lainaa nykyiselle omistajalle, mutta varaa oikeuden neuvotella luotosta uudelleen omistajan vaihtuessa. (Erma ym. 2023)

Virtanen ym. (2020) mukaan yhtiöjärjestyksen ja osakassopimuksen merkittävä ero on yhtiöjärjestyksen julkisuuden lisäksi se, että yhtiöjärjestys sitoo juridisesti osakkaita, yhtiöitä ja kaikkia muita osapuolia. Osakassopimus sitoo vain osakassopimuksen osapuolia.

3 Kiinteistöyhtiöt suomalaisessa lainsäädännössä ja hyvässä hallintotavassa

3.1 Sovellettava laki kiinteistöomaisuuden yhtiömuotoisessa hallinnassa

Asunto-osakeyhtiöitä säätelee asunto-osakeyhtiölaki. Asunto-osakeyhtiölakia sovelletaan myös keskinäiseen kiinteistöosakeyhtiöön, joka on perustettu 1.1.1992 tai sen jälkeen. Vanhempiin keskinäisiin kiinteistöosakeyhtiöihin sovelletaan osakeyhtiölakia, ellei asunto-osakeyhtiölain noudattamisesta ole erikseen yhtiöjärjestyksessä mainittu. Ei-keskinäiseen kiinteistöyhtiöön sovelletaan osakeyhtiölakia, ellei yhtiöjärjestyksessä mainita poikkeuksia asunto-osakeyhtiölain noudattamisesta esimerkiksi ylläpidon vastuunjaon osalta.

Uusin asunto-osakeyhtiölaki on astunut voimaan heinäkuussa 2010. Lakiin kirjattiin tuolloin uusia vastuita mm. suunnitelmallisuuteen ja se toi hallituksille lisää töitä. Esimerkkinä, toimintakertomuksen pakollisesti esitettäviä tietoja lisättiin mm. tulevaisuuden arvioinnin osalta ja hallitukselle asetettiin velvoite esittää vuosittain varsinaisessa yhtiökokouksessa kunnossapitotarvesuunnitelma viidelle vuodelle. (Grass ym. 2010; Suulamo 2020; Vesikansa 2018).

Nykyinen osakeyhtiölaki on astunut voimaan 1.9.2006. Laki korvasi vuoden 1978 osakeyhtiölain ja toi mukanaan useita muutoksia. Tällaisia olivat mm. pääoman hallintaan liittyvät helpotukset sekä yhtiön perustamiseen liittyvät yksinkertaistukset. (Grass ym. 2010; Suulamo 2020; Vesikansa 2018).

Kiinteistö on käsitteenä kiinteistöyhtiötä laajempi. Juridisesti kiinteistö on kiinteistörekisteriin merkitty maa- tai vesialue. Kiinteistöön kuuluvat myös maa- tai vesialueella olevat rakennukset ja kiinteät laitteet. Tontti muodostuu kiinteistöksi, kun se merkitään tonttina kiinteistörekisteriin. Tontti on asemakaava-alueella lohkomistoimituksessa muodostettu rajattu alue, tila taas vastaava asemakaava-alueen ulkopuolella. Määräala sen sijaan on rajattu osa kiinteistöstä tai tontista, jota ei vielä ole lohkottu omaksi kiinteistöksi. Lohkominen on toimitus, jolla erotus omaksi kiinteistöksi tontista, kiinteistöstä tai tilasta tehdään.

Halkomiseksi kutsutaan toimitusta, jonka jälkeen kantakiinteistöä ei enää jää jäljelle. (Miettilä ym. 1993)

Kiinteistöyhtiöt soveltavat siis toimintaansa joko asunto-osakeyhtiölakia tai osakeyhtiölakia. Tämän lisäksi niillä tulee olla yhtiöjärjestys, jossa voi olla tarkempaa säätelyä yhtiön toiminnasta. Yhtiöjärjestys voi säätää asioista myös laista poikkeavasti, mikäli kyse ei ole pakottavasta lainsäädännöstä. Esimerkkinä, yhtiöjärjestyksellä ei voida määrätä lain vastaisesti, mitkä kansallisuudet saavat omistaa huoneiston yhtiössä. Kuitenkin yhtiöjärjestyksellä voidaan päättää varsinaisten yhtiökokousten määrästä sekä vastuunjaosta ylläpitokorjauksissa. (Kiinteistöliitto 2013)

Asunto-osakeyhtiölain mukaan yhtiöjärjestyksessä tulee mainita yhtiöstä ainakin seuraavat tiedot: yhtiön nimi, toimipaikka, sijainti ja hallintaperuste. Lisäksi yhtiöjärjestyksen huoneistoluettelossa huoneistosta on mainittava sijainti, tunnus, pinta-ala, käyttötarkoitus ja huoneiden lukumäärä. Huoneistoluettelossa tulee lisäksi olla osakehuoneistojen hallinnan kuvaus eli minkä huoneiston hallintaan mikäkin huoneistoryhmä oikeuttaa. Yhtiön hallinnassa olevista tiloista on oltava kuvaus. Talouden osalta yhtiöjärjestyksessä tulee olla mainittu yhtiövastikkeiden maksuperusteiden kuvaus sekä kirjaus kunnossapidon jakautumisesta yhtiön ja osakkaan välillä. (Kiinteistöliitto 2013)

3.2 Kiinteistöyhtiöiden toiminnan keskeiset periaatteet

Asunto-osakeyhtiölain 1 luvun 1§ mukaan jokainen osake tai osakesarja tuottaa oikeuden hallita yhtiöjärjestyksessä tarkemmin määrättyä huoneistoa tai muuta yhtiön hallinnassa olevan rakennuksen tai kiinteistön osaa. Mikäli hallintaoikeutta ei ole, yhtiötä ei voi rekisteröidä asunto-osakeyhtiönä. (Arjasmaa 2014) Suomessa on asunto-osakeyhtiöiden lisäksi vielä ennen 1.1.1926 perustettuja kvasiasuntoyhtiöitä, joissa osakkeenhallinta ei perustu yhtiöjärjestykseen vaan yhtiökokouksen päätökseen. (Nurmi ym. 2017)

Keskinäinen kiinteistöyhtiö on saman kaltainen kuin asunto-osakeyhtiö. Jokainen osake tai osakesarja tuottaa oikeuden hallita yhtiöjärjestyksessä määrättyä huoneistoa, rakennusta tai muuta kiinteistön osaa. Asunto-osakeyhtiöön verrattuna pinta-alasta puolet tai enemmän tulee kuitenkin olla varattu muuhun kuin asumiseen. (Arjasmaa 2014)

Ei-keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö on erilainen. Yhtiö hallinnoi itse kaikkia tiloja. Yksikään osake tai osakesarja ei tuo osakkeenomistajalle varsinaista hallintaoikeutta tiettyyn huoneistoon. Huoneistoselitelmiä, jossa osakkeisiin kohdistettaisiin hallittava huoneisto, ei näin ollen yhtiöjärjestyksessä ole. (Arjasmaa 2014)

3.2.1 Talous

Asunto-osakeyhtiön ja keskinäisen kiinteistöyhtiön tuotot muodostuvat eri tavalla kuin ei-keskinäisessä kiinteistöyhtiössä. Asunto-osakeyhtiössä ja keskinäisessä kiinteistöosakeyhtiössä osakkeenomistaja maksaa yhtiölle yhtiökokouksessa päätettyjä vastikkeita, joilla yhtiö kattaa yleiset kulunsa. Osakkeenomistaja omistaa osakesarjoja, jotka oikeuttavat yhtiöjärjestyksessä määrättyjen huoneistojen hallintaan. Osakkeenomistaja vastaa tilansa käytöstä ja mahdollisesta vuokrauksesta loppukäyttäjälle. Osakkeenomistajan ollessa kiinteistösijoittaja, tämän tuotto muodostuu vuokratulosta, josta on vähennetty yhtiölle maksetut vastikkeet sekä sijoittajan mahdolliset rahoituskulut. Vastaavasti omistaja voi myös itse käyttää huoneistoaan.

Ei-keskinäisessä kiinteistöyhtiössä osakkeenomistaja omistaa osakkeita yhtiöstä, mutta osakkeet eivät oikeuta hallitsemaan tiettyä huoneistoa. Osakkeet tuottavat vain äänioikeuden yhtiökokouksessa sekä osuuden voitonjakoon. Ei-keskinäinen kiinteistöyhtiö hallitsee kaikkia tiloja sekä vastaa tehokkaalla vuokraustoiminnallaan siitä, että se kattaa kulunsa ja tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Osakkeenomistajat eivät maksa erikseen vastiketta yhtiölle. On mahdollista, että samaa rakennusta hallinnoidaan usealla eri yhtiöllä, jolloin tilojen hallinta jaetaan maakaaren sääntelystä löytyvällä hallinnanjakosopimuksella. (Arjasmaa 2014).

Osakkeenomistajien ja kiinteistöyhtiön vastuu rakennetusta omaisuudesta poikkeaa sovellettavasta laista ja yhtiöjärjestyksestä riippuen. Osakeyhtiölaki ei määrittele kunnossapitovastuuta. Osakeyhtiölaissa osakkeenomistajan osakkeiden arvosta huolehtiminen luo yhtiölle yleisvelvoitteen huolehtia omistetusta kiinteistöomaisuudesta. Yksittäinen osakkeenomistaja ei vastaa ei-keskinäisen kiinteistöyhtiön rakennetun omaisuuden kunnosta. Tämä vastuu on yhtiöllä.

Sen sijaan asunto-osakeyhtiölakia soveltavien yhtiöiden tulee huolehtia hallitsemiensa kiinteistöjen ylläpidosta vain siltä osin, kuin laki tai yhtiöjärjestys ei säilytä vastuuta

osakkeenomistajille (AOYL 1:5§). Asunto-osakeyhtiölain mukaan yhtiö vastaa mm. kaikesta osakashallinnassa olevan huoneiston ulkopuolella olevasta kiinteästä omaisuudesta (mm. rakenteet, viemärit, vesi- ja sähköjohdot) sekä tietyin osin osakashallinnassa olevan tilan sisäpuolisista teknisistä laitteista. Osakkaan kunnossapitovastuulle osakashallinnassa olevista tiloista jää mm. rakenteiden sisäpinnat, elleivät nämä ole vaurioituneet rakenteellisista syistä.

Minimipääomaa osakeyhtiössä tai asunto-osakeyhtiössä ei ole ollut enää 1.7.2019 alkaen, jolloin 2500 € minimipääomavaade poistui. Osakkaat eivät henkilökohtaisesti vastaa yhtiön velvoitteista omaisuudellaan. Osakkaalla on oikeus siirtää osakeomistuksensa toiselle rajoituksetta kaupalla, vaihdolla, lahjoituksella, perimällä, osituksella, testamentilla tai muulla oikeudellisella järjestelyllä. Osakkeiden siirto-oikeutta voi rajoittaa vain yhtiöjärjestyksessä oleva lunastuslauseke. Lunastuslauseke voi esimerkiksi määrätä, että yhtiön osakkeen kaupasta on hallituksen ilmoitettava hallituksen muille osakkeenomistajille. Tällöin heillä on oikeus tietyn aikajakson sisällä lunastaa kaupan kohteena ollut osake kauppahinnasta itselleen. Kuitenkaan ns. suostumuslauseke, jossa osakkeiden siirtoon tarvittaisiin lupa esimerkiksi hallitukselta, ei nykyisin ole enää lain sallima. (Arjasmaa 2014)

3.2.2 Päätöksenteko

Asunto-osakeyhtiölakia soveltavan kiinteistöyhtiön ylin päättävä elin on osakeyhtiön tapaan yhtiökokous, jossa osakkeenomistajat käyttävät yhtiöjärjestyksen määräämää äänimäärää. Asunto-osakeyhtiön vuosittaisessa varsinaisessa yhtiökokouksessa tulee mm. hyväksyä ja vahvistaa toimintakertomus, tilinpäätös, voiton jako sekä hallituksen esitys budjetista ja vastikkeista. Yhtiökokous päättää lisäksi vastuuvapaudesta, suurista hankkeista, hallituksen jäsenistä, tilintarkastajan valinnasta, vastuuvapaudesta hallitukselle sekä isännöitsijälle ja yhtiöjärjestyksen muuttamisesta. (Graas ym. 2013; Pekkala ym. 2004)

Asunto-osakeyhtiöissä yhtiöjärjestys on perinteisesti määrännyt kaksi varsinaista yhtiökokousta pidettäväksi, keväisin ja syksyisin. Syysyhtiökokous on käsitellyt seuraavan vuoden talousarvion, hyväksynyt vastikkeet sekä valinnut hallituksen ja tilintarkastajat alkavalle vuodelle. Kevätyhtiökokous on käsitellyt edellistä tilikautta, mm. tilinpäätöstä ja vastuuvapauden myöntämistä sekä tuloksen käsittelyä. Asunto-osakeyhtiölaki kuitenkin määrää, että

varsinaisia yhtiökokouksia on pidettävä vähintään yksi kuuden kuukauden sisällä tilikauden päättymisestä.

Nykyisin valtaosin kahden yhtiöjärjestyksen määräämästä yhtiöjärjestyksestä on yhtiöjärjestyksimuutoksin siirrytty asunto-osakeyhtiössä yhden varsinaisen yhtiökokouksen malliin hallinnon keventämiseksi. Yhtiökokous pidetään 6kk sisällä tilikauden päättymisestä, yleensä kesäkuun loppuun mennessä. Tällöin kevytyhtiökokouksessa käsitellään myös syysyhtiökokouksessa muutoin käsitellyt asiat, hallituksen ja tilintarkastajan valinta sekä talousarvio. Tällöin talousarvion laadinta on jo tarkempaa. Talousarviossa vuosi on mahdollista jakaa vastikkeiden osalta puoliksi, jolloin vastikkeiden uusi tarkistettu hinta alkaa vasta esim. heinäkuusta.

Asunto-osakeyhtiölain mukaan ylimääräinen yhtiökokous tulee kutsua hallituksen toimesta koolle silloin, kun 10 % osakkeenomistajista sitä vaatii, tai kun tilintarkastaja vaatii yhtiökokouksen koolle kutsumista. Ylimääräinen yhtiökokous voi käsitellä myös varsinaisen yhtiökokouksen asioita, mikäli nämä ovat lisätty kokouskutsuun. Asunto-osakeyhtiöissä ylimääräinen yhtiökokous tavallisemmin kutsutaan koolle päättämään remonteista tai esimerkiksi huoneiston haltuunotosta maksamattomien vastikkeiden vuoksi. Näin toimitaan, kun asiaa ei voi jättää seuraavaan lakisääteiseen varsinaiseen yhtiökokoukseen. (Kuhanen ym. 2020; Graas ym. 2013)

Asunto-osakeyhtiölain mukaan äänestettäessä noudatetaan osakeyhtiölain tapaan pääsääntöisesti enemmistöperiaatetta. Määräenemmistövaade sen sijaan on esim. yhtiöjärjestyksen muuttamiselle tai kun päätettävänä on suunnattu osakeanti, optio-oikeuksien, muiden osakkeisiin oikeuttavien erityisten oikeuksien antaminen ja suunnattu omien osakkeiden hankinta. Asunto-osakeyhtiölain mukaista määräenemmistö päätöksen vaatimusta ei ole mahdollista lieventää yhtiöjärjestyksen määräyksellä, mutta sen sijaan sitä on mahdollista laajentaa muihin päätöksiin. (Arjasmaa 2014; 86-92; AOYL 6:26-35)

Yhtiöjärjestyksen muutoksessa osakkaan erillinen suostumus tarvitaan aina, mikäli yhtiöjärjestyksestä esitetään uusittavaksi niin, että osakkaan oikeutta hallita huoneistoa, huoneiston käyttötarkoitusta tai osakkaan yhtiöjärjestyksessä määrättyjä maksuvelvoitteita muutetaan. Asunto-osakeyhtiölain mukaan poikkeuksena kuitenkin on, että enemmistö päätöksellä on mahdollista päättää vastikeperusteen muuttamista kiinteän vesimaksun sijaan luotettavasti mitattavissa olevaan veden kulutukseen. (Arjasmaa 2014)

Mikäli kunnossapitovastuuta laajennetaan osakkaille asunto-osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen määräyksistä, vaaditaan yhtiöjärjestysmuutos. Jos lisäys koskee vain tiettyjä osakkaita, vaaditaan heidän suostumuksensa. Mikäli taas yhtiön vastuulle halutaan siirtää vastuita, yhtiökokouspäätös on riittävä mutta suositeltavaa on yhtiöjärjestysmuutos. Mikäli vastuu siirtyy yhtiölle vain tietyiltä osakkeenomistajilta, tulee saada suostumus muilta osakkeenomistajilta, joille vastuun voidaan ajatella siirtyvän yhtiön osakeomistajuuden kautta. Lisäksi asiapäätöksien enemmistövaatimuksia voidaan yhtiöjärjestyksessä tiukentaa asunto-osakeyhtiölakiin nähden. (Arjasmaa 2014; AOYL 6:26-35)

Osakkaiden yhdenvertaisuus on keskeinen periaate asunto-osakeyhtiölaissa. Yhtiökokous ei saa tehdä päätöstä, joka rikkoo yhdenvertaisuutta. Poikkeuksena on, että päätöksestä kärsivältä osakkaalta on saatu suostumus (AOYL 6:28). Silloin kun osakas hyväksyy päätöksen yhtiökokouksessa, hänen on katsottu suostuneen siihen. On siis äärimmäisen tärkeää, että vahinkoa kärsivä osakas käyttää puheenvuoroa tai äänestää yhtiökokouksessa, mikäli siihen osallistuu. Osakas voi antaa suostumuksen erikseen myös ennen tai jälkeen yhtiökokouksen. (Arjasmaa 2014)

Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti yhtiössä kaikki osakkeet tuottavat yhtäläiset oikeudet, mikäli yhtiöjärjestys ei toisin määrää. Yhdenvertaisuusperiaate tuo osakkaille myös luottamuksen, että osakeoikeudet yhtiöjärjestyksessä ovat pysyvät. Ennen kaikkea yhdenvertaisuusperiaate suojelee vähemmistöosakkaita. Se estää, etteivät enemmistöomistajat käytä enemmistövaltaansa väärin vähemmistön kustannuksella. Yhdenvertaisuusperiaate on perusteena esimerkiksi yhtiön hallinnassa olevien tilojen jakamisessa ja vuokrauksessa, hankintojen jakamisessa vastikerahoituksella ja yhtiön varojen jakamisessa. Osakkaita ei saa asettaa eri asemaan yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan, ellei toisin mainita. Hallituksen tehtävänä on vastata yhdenvertaisuusperiaatteen toteutumisesta. (Arjasmaa 2014)

3.2.3 Isännöitsijä

Asunto-osakeyhtiölakia noudattavassa yhtiössä toimitusjohtajaa vastaa isännöitsijä. Isännöitsijän tehtävänä on asunto-osakeyhtiölain mukaan huolehtia rakennuksien pidosta sekä hoitaa yhtiön hallintoa hallituksen ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Hyvän hallintotavan mukaisesti isännöitsijän tulee toimia aina yhtiön edun mukaisesti. Isännöitsijän tehtävät määritellään asunto-osakeyhtiölain 7. luvun 17§:ssä varsin yleisluonteisesti.

Hallituksen tulee valvoa, että isännöitsijä toimii yhtiön edun mukaisesti. Isännöitsijän tulee lisäksi antaa hallituksen jäsenille sen toiminnan mahdollistamiseksi tarvittavat tiedot. Isännöitsijän toimivalta ei ole rajoittamaton asunto-osakeyhtiössä. Isännöitsijän on mahdollista vain hallituksen valtuuttamana ryhtyä toimiin, jotka ovat laajakantoisia tai epätavallisia tai sellaisia, että ne olennaisesti vaikuttavat osakkaan hallinnassa olevan osakehuoneiston käyttöön, yhtiövastikkeen maksuvelvoitteeseen tai muihin osakehuoneiston käytöstä johtuviin kustannuksiin. Tällaisiin toimiin on mahdollista ryhtyä vain silloin, jos on mahdotonta odottaa hallituksen päätöstä. Tällainen tilanne voi tulla kysymykseen esim. vesivahingon laajenemisen estämisessä. (AOYL 7:2-19; Arjasmaa 2024)

Isännöitsijän ei tule noudattaa hallituksen tai yhtiökokouksen tekemää päätöstä, joka on asunto-osakeyhtiölain tai yhtiöjärjestyksen perusteella pätemätön. Lisäksi isännöitsijään sovelletaan samoja esteellisyyttä koskevia säännöksiä kuin hallituksen jäseniin. Isännöitsijän tulisi olla jäävitön tehtäviä hoitaessaan, eikä hän näin ollen saa toimia päätöksentekijän roolissa valtakirjalla. Suotavaa ei ole myöskään, että isännöitsijä toimisi hallituksen puheenjohtajana. Hallituksen jäsenen tapaan isännöitsijän tulee tehtävissään noudattaa sekä yhdenvertaisuusperiaatetta että huolellisuusvelvoitetta. (AOYL 7:2-19; Arjasmaa 2024) Isännöitsijän tehtävistä on olemassa julkaisu Asunto-osakeyhtiön isännöintitehtävä-luettelo. (Kiinteistöalan kustannus 2011)

3.3 Hyvä hallitustyöskentely osana kiinteistöyhtiöiden hallinto

Kiinteistöliitto (2021) on julkaissut teoksen Taloyhtiön hyvä hallintotapa -suositus. Teoksen koostamisessa ovat mukana olleet Kiinteistöliiton lisäksi Isännöintiliitto ry, Kiinteistöalan hallitusammattilaiset ry ja Oikeusministeriö. Teos antaa käytännönläheisesti 63 suositusta Kiinteistöyhtiön hyvään hallintotapaan. Suositukset koskevat yhtiökokousta, strategian laatimista, hallituksen ja isännöitsijän toimintaa, riskienhallintaa, osakas- ja asukasviestintää, tilintarkastusta ja toiminnantarkastusta sekä osakkaan oikeuksia ja velvollisuuksia. Lisäksi Grass ym. (2013) ovat julkaisseet teoksen Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. Kirja esittelee, miten taloyhtiön hallinto saadaan toimimaan ”järkevästi ja reilusti”.

Kansainvälistä tutkimusta hyvästä hallitustyöstä kiinteistöyhtiöissä löytyy varsin niukasti. Suomalainen tapa hallinnoida kiinteistöjä yhtiömuotoisesti on varsin ainutlaatuinen, joka tuo haasteita kansainvälisen tutkimuksen soveltamiselle. Geltnerin (2013) mukaan

kiinteistöyhtiön hallituksen tärkeimpiin käytänteisiin kuuluu kiinteistösijoituskohteiden analysointi, markkinoiden ja syklien ymmärtäminen, sijoitussalkun hallinta ja hajauttaminen sekä vuokrasopimusehtoihin ja operatiiviseen tehokkuuteen paneutuminen. Ghosh ym. (2003) ovat laatineet teoreettisen katsauksen analysoiden corporate governance -periaatteiden soveltumista kiinteistöalalle. Tärkeimpinä hyvän hallitustyön kriteereinä he esittivät mm. riippumattoman hallituksen, sijoittajien vallan tasapainon, hallinnon läpinäkyvyyden ja riskien hallinnan.

Hyvä hallintotapa -suositus listaa 10 tärkeintä tavoitetta kiinteistöyhtiön hyvälle hallitustyöskentelylle. Näitä ovat taloyhtiön toiminnan suunnitelmallisuus, avoimuus, ennakoitavuus, asumisviihtyisyys, yhteishenki, hallitustyön laatu, isännöitsijän ohjaus ja valvonta, riskienhallinta sekä osakkaiden osallistumistavat ja aktivointi. (Kiinteistöliitto 2021)

Esitetyistä tavoitteista suunnitelmallisuuden keskeisimmät ilmentymät ovat strategia ja vuosikello. Strategia kertoo, mitä yhtiö tahtoo olla tulevaisuudessa ja miten sinne päästään. On selvää, että strategioita on hyvin erilaisia riippuen yhtiön luonteesta. Asunto-osaakeyhtiössä voiton maksimointi ei kuulu sen periaatteisiin, vaan turvallinen asuminen edullisin asumiskustannuksin. Ei-keskinäisessä kiinteistöosaakeyhtiössä, jossa osakkeenomistajat ovat kiinteistösijoittajia, asetelma on usein erilainen. Ei-keskinäisen kiinteistöyhtiön liiketoimintastrategia voi esimerkiksi määritellä hankittavien kiinteistöjen toimialoja (teollisuus, toimisto) ja varsinainen kiinteistöstrategia menee kiinteistötason toimenpiteisiin (yksittäisten kohteiden tulevaisuus ja brändi).

Liiketoimintastrategia on kiinteistöyhtiössä ylätasoinen verrattuna kiinteistöstrategiaan. Esimerkkinä Kiiras ym. (2014) esittelevät puolustavan ja hyökkäävän kiinteistöyhtiön syklistrategian. Strategian pohjana on oletus, että kiinteistömarkkinat ovat syklisiä. Puolustavassa strategiassa kerätään huonoja aikoja varten vahva tase sekä luodaan organisatorinen rakenne, jota on helppo keventää huonoina aikoina. Hyökkäävä strategia käyttää hyväkseen huonoja aikoja, jolloin kannattaa ostaa, kun on halpaa. Hallituksen tulee omistajan kanssa määritellä liiketoimintastrategia ja kiinteistösijoitusstrategia sekä sitoutua toteuttamaan niitä parhaan kykynsä mukaan.

Liiketoimintastrategia voidaan kategorisoida kolmeen osaan myös riski-tuotto-ajattelun mukaisesti. Nämä osat ovat opportunistic, core ja value added. Määritelmät pohjautuvat riski-tuotto-ajatteluun, joka on kansainvälisesti käytetty sijoitusvarallisuuden allokointimalli.

Tarkoituksena on optimoida asemaa riskinsietokyvyn ja mahdollisimman suuren tuoton välillä. (Kaleva ym. 2017)

Core-sijoitusstrategia painottaa vakaata ja riskitöntä pitkän aikavälin nettotuottoa. Tyypillisesti core-sijoittajat eivät käytä vierasta pääomaa ja velkavipua, tai sitä on hyvin vähän. Sijoitusaikajänne on pitkä, jopa vuosikymmeniä. Esimerkkeinä tyypillisistä core-kohteista voidaan mainita hyvällä sijainnilla ja erinomaisella kunnolla olevat toimistot sekä vakavaraisten vuokralaisten sale and lease back -kohteet. Esimerkiksi kunnat ovat viime vuosina keventäneet tasettaan ja parantaneet kuntataloutta hetkellisesti myymällä omistamiaan kiinteistöjä, jotka ovat myynnin jälkeen vuokrattu takaisin pitkäaikaisesti. Tällä tavalla on voitu myös keventää kiinteistötoimintojen tukiresursseja, koska kiinteistöhoitotöitä on vuokrasopimuksessa säilytetty vuokranantajalle vuokrassa perittäväksi. Value added sijoittajan toiminta verrattuna core sijoittajaan on ensinnäkin korkeampaan tuottoon pyrkivä ja sijoituksia kehittävä. Kehitys voi tapahtua muuttamalla hankitun sijoituksen käyttötarkoitusta, peruskorjaamalla kohde ja hankkimalla siihen vuokralaisia tai kaavoituskehityksen kautta. Tuottoa odotetaan sekä arvonnoususta että vuokratuotosta. Velkavivun käyttäminen on yleistä value added -strategiassa ja sijoitusperiodi on n. 4–8 vuotta eli lyhyempi. Opportunistic on viimeinen kiinteistösijoitusstrategia, jossa pyritään korkeisiin tuottoihin ja hyväksytään korkea riskitaso. Velkavipu voi olla raskas ja sijoitusperiodi lyhyt, n. 5–8 vuotta. Tuotto-odotus koostuu aktiivisesta kiinteistökehityksestä sekä myyntistrategiasta, jolla pyritään arvonnekehityksen myötä maksimoimaan voitto. (Kaleva ym. 2017)

Uudet kiinteistöhankinnat tulevat hallituksen esityksestä päätettäväksi yhtiökokoukselle. Hallituksen on tätä ennen pitänyt itse tutustua hankintaan oman asiantuntemuksensa sekä tarvittaessa ulkoisen konsultin avulla. Kiinteistösijoitus muodostaa tuottonsa nettovuokratuotosta ja kiinteistöjen markkina-arvojen nousuista. Sijoituskohdetta tulee arvioida monelta kannalta sen tulevaisuuden arvonnousua ja nettovuokratuottoa ennustaakseen. Tuottokyvyn vaikuttavia tekijöitä voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, joita ovat kohdetekijät ja sijaintitekijät. Kohdetekijöitä ovat rakennuksen ikä, kunto, tekninen varustelutaso, toiminnallisuus ja vuokralaiset. Sijaintitekijät ovat mm. etäisyys tärkeistä sijainneista, lähistön palvelut sekä saavutettavuus yksityisillä ja julkisilla liikennevälineillä. (Kallunki ym. 2019; Kaleva ym. 2017).

Hallitus voi hyödyntää työkalunaan kiinteistösijoituksen hankintaprosessissa Olkkonen ym. (1997) esittelemää toimitilojen vaiheistettua markkinatutkimusprosessia. Vaiheet ovat

toimitiloihin vaikuttavien kansallisten ja kansainvälisten talouden trendien tutkiminen, kohdekaupunkiseutujen valinta, tarkasteltavien osamarkkinoiden ja käyttötarkoitusten valinta, nykytilanteen kysynnän ja tarjonnan analyysi kohdealueella, vuokrien ja kulujen ennustaminen valitulla alueella, kohteen lähialueen valinta, kohteen analyysi, alustavan markkinointi- ja hallintastrategian rakentaminen, kohteen kilpailukyvyn analyysi, arvio kohteen tuotoista ja kuluista sekä vajaakäytöstä sekä lopulta tuottoennusteet vaihtoehtoisille skenaarioille.

Vuosikello on hyvä esimerkki kiinteistöyhtiön suunnitelmallisuuden ilmentymästä. Se jäsentää hallitustyöskentelyä, ja auttaa hallitusta fokusoimaan työskentelynsä kulloinkin tarvittaviin asioihin. Vuosikello kertoo, mihin asioihin kiinteistöyhtiön hallituksen tulee kulloinkin kiinnittää huomiota. Kiinteistöyhtiön säännöllisesti huomioitavat ja käsiteltävät asiat voivat liittyä kiinteistön tekniseen ylläpitoon, vuokralaishallintoon, tilinpäätökseen, talousarvioon ja palvelusopimusten hallintaan.

Avoimuus kiinteistöyhtiön hallinnossa kuvastuu esimerkiksi viestinnässä. Kiinteistöyhtiössä tilan käyttäjien tiedottaminen nousee erityisasemaan, josta hallituksen ja isännöitsijän on huolehdittava. Suurista korjaushankkeista on viestittävä riittävän ajoissa, jotta osakkaat ja tilankäyttäjät ehtivät sopeuttaa toimintaansa tilanteeseen. Yhtiökokouksessa käsitellyistä ja päätetyistä asioista on syytä laatia tiedote osakkaille kokouksen jälkeen.

Ennakoitavuus tarkoittaa kiinteistöyhtiössä sitä, että osakkaille ei tuoda asioita päätettäväksi yllättäen, vaan niihin on varauduttu etukäteen. Lisäksi päätöksentekoon on varattava aikaa. Yhtiökokouksen pitoaika tulee ilmoittaa osakkaille hyvissä ajoin, vähintään lakisääteisen ilmoitusajan puitteissa. Hyvää hallintotapaa on ilmoittaa jo ennen kutsun lähettämistä ennakoilmoituksena yhtiökokouksen pitämisestä, jolloin osakkailla on mahdollisuus esittää haluamaansa asiaa käsiteltäväksi yhtiökokouksessa. Varsinaiseen yhtiökokoukseen tulee liittää tarvittava materiaali sekä ennakkopäätösehdotus. Osakas voi myös esittää kysymyksiä ennakkoon yhtiökokoukselle. Esimerkiksi kunnossapitotarveselvitys, joka asunto-osakeyhtiölain mukaan tulee esittää tilinpäätöstä käsittelevässä kokouksessa, on ennakoitua parhaimmillaan.

Asumisviihtyisyys koskee ennen kaikkea asunto-osakeyhtiöitä. Kuitenkin myös keskinäisen ja ei-keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön liikehuoneistojen käyttäjien viihtyisyys on hyvin tärkeää. Hallituksen rooli on tässä keskeinen. Hallitus valitsee isännöitsijän tai kiinteistöjohtamispalveluita tarjoavan yrityksen. Hallitus myös valitsee kaikki kiinteistön tukipalvelut,

jotka näkyvät käyttäjälle. Vuokralaisten vaatimustaso on kasvanut palvelujen osalta. Vuokranantajat käyvät kilpailua vuokralaisista paitsi kiinteistön sijainnilla, kunnolla ja vuokrata-solla, myös tarjottavilla palveluilla. Hallituksen ja isännöitsijän tulee kilpailuttaa palvelut siten, että ne ovat hinta-laatu-suhteeltaan mahdollisimman tehokkaita ja vaikuttavia. Palvelujen johtaminen vie aikaa. Vaaditaan käyttäjien kuuntelemista sekä säännöllisiä palavereita palveluntuottajien kanssa.

Yhteishenki on osa edellä kuvattua asumisviihtyisyyttä. Yhteishenkeä on mahdollista luoda yhteisöllisyydellä, joka muodostuu esimerkiksi sillä, että hallitus ja isännöitsijä järjestävät käyttäjäkokouksia. Näissä kokouksissa tilojen käyttäjiä ja heidän tarpeitaan kuunnellaan. Toisaalta yhteishenki koostuu myös yhteisten järjestyssääntöjen noudattamisesta. Isännöitsijän ja hallituksen tehtävä on valvoa järjestyssääntöjen noudattamista ja tilan käyttäjien tasapuolista kohtelua, sekä tarvittaessa puuttua esimerkiksi järjestyshäiriöihin.

Hallitustyön laatu on kiinni hallitusjäsenten omasta osaamisesta sekä siitä, että hallituksen kokoukset organisoidaan käsittelemään oikeita asioita. Kiinteistöyhtiössä hallitusjäsenen osaamistarve voi liittyä esimerkiksi palvelujen johtamiseen, kiinteistötekniikan eri lajeihin, talouden ja tilinpäätöksen osaamiseen, liiketilamarkkinoiden tuntemukseen sekä juridiikkaan. Palvelujen johtamista käsiteltiin edellä. Kiinteistö tarvitsee myös eri tekniikan alojen huolto- ja peruskorjausosaamista. Uudet vuokralaiset edellyttävät tarkoitukseensa räätälöityjä tiloja. Hallitus, joka ei ole pelkästään teknisen konsultin varassa, tuo päätöksentekoon luotettavuutta. Tekninen osaaminen hallituksessa auttaa myös ymmärtämään, miksi pääomia vievät tekniset investoinnit ovat välttämättömiä toteuttaa vanhenevassa kiinteistössä. Talouden ja tilinpäätöksen osaamisen avulla hallituksen jäsen tuo lisäarvoa haastaessaan kiinteistöjohtoon tuottamaa informaatiota yhtiön taloudellisesta tilasta. Vuosittain laadittava budjetti, tilinpäätöksessä käytettävät tuloksentasauskeinot ja korjausinvestointeihin tarvittavat rahoitus- ja laina-asiakirjat ovat tärkeää arvioida omistajan näkökulmasta. On muistettava väärinkäytösten riski ja niiden valvonta. Myös juridiikka on läsnä kiinteistöyhtiössä lähes kaikessa, mm. yhtiön ja osakkeenomistajan vastuunjaossa, vuokrasopimuksissa ja kiinteistön palvelusopimuksissa sekä ylipäätään hallitustyössä. Juridinen osaaja hallituksen jäsenenä tuo lisäarvoa, mikäli tämä aktiivisesti tuo osaamisensa hallituksen käyttöön.

Hallituksen työjärjestys ja kokoussuunnitelma tuovat helpotusta ja tehostusta hallituksen työhön. Ne lisäävät suunnitelmallisuutta ja jäsenten osallistumista päätöksentekoon. Samalla läpinäkyvyys osakkeenomistajiin lisääntyy. Kirjallisessa työjärjestyksessä on mahdollista

määritellä hallituksen keskeisimmät tehtävät. Samoin voidaan määritellä tehtävien jako hallituksen jäsenten erityisosaamisen mukaan ja hallituksen yleiset toimintaperiaatteet. Kokoussuunnitelmassa määritellään kokousajankohdat ja tiedossa olevat käsiteltävät merkittävimmät asiat. Hallituksen työjärjestyksestä ja kokoussuunnitelmasta voidaan koostaa hallituksen vuosikello, joka julkaistaan osakkeenomistajille.

Hallitustyön laatuun liittyy aina hallitustyöskentelyn arviointi. Itsearviointin avulla hallituksen on mahdollista kehittää työtapojaan. Hallituksen toimintaa on mahdollista arvioida osakkeille tai tilojen käyttäjille tehtävän kyselyn perusteella, jossa tiedustellaan vuoden aikana koettujen palveluiden tai kiinteistön remonttien onnistumista ja niistä tiedottamista.

Kiinteistöyhtiön hyvän hallintotavan tavoitteissa on erikseen mainittu isännöitsijän ohjaus ja valvonta. Isännöitsijällä tarkoitetaan myös toimitusjohtajaa. Kiinteistöyhtiön isännöitsijän tulee aina olla hallituksen valvonnan alaisena. Isännöitsijä toimeenpanee asioita hallituksen linjausten mukaan ja hallituksen tulee tarvittaessa ohjeistaa isännöitsijää. Isännöitsijän sopimukseen pätee isännöinnin yleiset sopimusehdot, jotka hallituksen on syytä tuntea. Kiinteistöliitto on lisäksi julkaissut teoksen Isännöintitehtävälue-ttelo, jossa isännöitsijän tehtävät käydään läpi. Isännöintitehtävälue-ttelo on hallitukselle oiva työkalu isännöitsijän työn valvonnassa. Isännöintisopimus tulisi hyvän hallintotavan mukaan käydä hallituksessa läpi ker-ran vuodessa (Kiinteistöliitto 2021). Näin hallitus arvioi, onko isännöitsijä tehnyt tarvittavat työt laadukkaasti ja toisaalta onko sopimus palvelusisällöltään tarpeita palveleva. Isännöinti-liitto on lisäksi julkaissut teoksen Isännöinnin eettiset ohjeet (Isännöintiliitto 2023). Tähän ohjeistoon hallituksen tulee peilata yhtiönsä isännöitsijän toimintaa. Isännöitsijä on yhtiössä merkittävä toimija, jonka hallitus valitsee ja erottaa. Hallituksen ja isännöitsijän yhteyden-pito on tärkeää, ja sille olisikin syytä varata tilaa hallituksen vuosikellosta.

Riskien hallinta mainitaan Taloyhtiön hyvä hallintotapa -suosituksessa hallituksen tehtäväksi. Yhtiön tärkein omaisuuserä on kiinteistö. Kiinteistö on altis erilaisille onnettomuuksille. Hallituksen tulee pitää vakuutusturva ajan tasalla ja kilpailuttaa se ajoittain. Peruskorjausten yhteydessä vakuutusturvaa tulee päivittää, jolloin esimerkiksi putkisaneerauksen yhteydessä vakuutusmaksut laskevat. Myös hallituksen itsensä vastuuvakuutusturva on tärkeä.

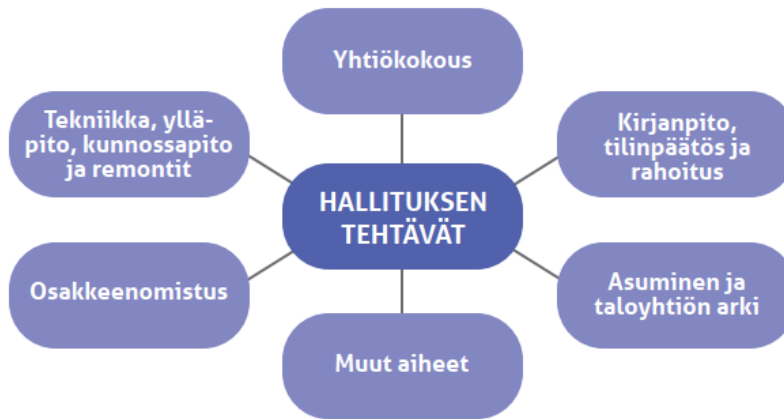
Kiinteistösijoitusriskit on mahdollista jakaa kohdetaso-, osamarkkina- ja markkinariskiin. Kohdetason riskejä ovat vuokraamis-, rakennus-, ja sijaintiriskit. Osamarkkinariskit liittyvät tietyn osamarkkinan, esim. tietyn kiinteistösektorin riskeihin. Markkinatason riski on

laajempi, talouden suhdanteita yleisesti peilaava, esim. korkotasoon liittyvä. (Kaleva ym. 2017) Levänen ym. (2012, 209-212) esittelee kiinteistösijoittamisen riskejä yksityiskohtaisemmin. Hän luetteloi riskit liiketoimintariskiksi, toteutusriskiksi, markkinariskiksi, inflaatoriskiksi, korkokantariskiksi, ostovoimariskiksi, maksuvalmiusriskiksi, liikkeenjohtoriskiksi, vuokrausriskiksi, tekniseksi riskiksi, luonnonvoimariskiksi, keskeytysriskiksi, sosiaalisiksi riskiksi, maariskiksi ja sopimusriskiksi. Edwards ym. (2004, 7) esittävät, että riskejä vastaan tulisi taistella strategialla. He määrittelevät keskeisiksi riskeiksi kiinteistöjen pitkän hankinta- ja myyntiajan, kiinteistöjen kalleuden, asiakkaiden vuosien saatossa vaihtelevat tilatarpeet ja suuret transaktiokulut. Esimerkkinä hallitukselle realisoituneesta kiinteistöriskistä on Korkeimman oikeuden päätös 62:2007, jossa se tuomitsi taloyhtiön hallituksen puheenjohtajan kuolemantuottamuksesta. Kyse oli tapauksesta, jossa taloyhtiön katolta oli tippunut jäälohkare ohikulkijan päälle. Korkein oikeus katsoi, ettei hallitus ollut täyttänyt huolellisuusvelvoitettaan kattolumien seurannan ja poiston järjestämisessä esim. kirjaamalla tämän kiinteistöhoiton vastuulle. Ratkaisu on esimerkillinen tuomaan esiin kiinteistöyhtiön hallitustyön moninaisia vastuuta.

Viimeisenä Taloyhtiön hyvä hallintotapa- suosituksessa mainitaan osakkaiden aktivoiminen. Osakkaiden aktivoimisen voi laajentaa tilan käyttäjiin. Päivittäin tiloja käyttävä taho on todellinen kokemusasiantuntija kiinteistöyhtiön ostamien palvelusopimuksien laadun todentamisessa sekä yhtiön teknisen kunnan seurannassa. Kiinteistöyhtiö voi kannustaa asukasta ilmoittamaan yhtiölle myös vioista, jotka eivät kuulu osakkeenomistajan vastuulle, joita hän havaitsee esim. yhtiön ulkorakenteissa. Korjausrakentamisen suunnittelussa osakkaat ja tilojen käyttäjät kannattaa osallistaa alusta alkaen projektiin. Tämä vähentää varsinaisen korjaustyön aikaisen haitan valituksia sekä tuo suunnitteluun todellisen käyttäjän äänen.

3.4 Hallituksen erityistehtävät kiinteistöyhtiöissä

Asunto-osakeyhtiölaki sekä kiinteistöjen hallinnan ominaispiirteet asettavat hallitukselle erityistehtäviä, joiden aihealueet ovat kuvattuna alla.



Kuva 1 Hallituksen tehtävät asunto- ja kiinteistöyhtiöissä (Hupli 2023, 10)

Hallituksen tehtävänä on asunto-osakeyhtiölain mukaan valita asunto-osakeyhtiössä isännöitsijä. Hallitus toteuttaa isännöitsijän valinnan kilpailuttamalla isännöintitoimistoja, joista voittanut nimeää isännöitsijän. Isännöitsijä vastaa osakeyhtiön toimitusjohtajaa. Isännöitsijällä on toimitusjohtajan vastuut ja oikeudet, yleistoimivalta hoitaa päivittäistä hallintoa. Tässä työssä tekninen, kaupallinen ja juridinen asiantuntemus auttaa.

Osakeyhtiölakia noudattavassa keskinäisessä ja ei-keskinäisessä kiinteistöosakeyhtiössä hallitus valitsee isännöitsijän sijaan toimitusjohtajan. Keskeinen päätös hallituksessa on linjata toimitusjohtajan tehtävien sisältö ja työn jako mahdollisen kiinteistöjohtamispalveluita tarjoavan yrityksen välillä. Toimitusjohtajan työn sisällöstä riippuen on mahdollista, että hallitus valitsee toimitusjohtajan kuten se asunto-osakeyhtiössä valitsee isännöitsijän, eli lähettämällä tarjouspyyntöjä isännöintitoimistoille. Asunto-osakeyhtiön isännöitsijän ja ei-keskinäisen sekä keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön toimitusjohtajan tehtävissä on paljon samoja piirteitä esim. teknisessä johtamisessa. Asunto-osakeyhtiöissä voiton tavoittelu ja markkinoilla kilpailu on kuitenkin vierasta. Ei-keskinäisessä ja keskinäisessä kiinteistöyhtiössä voidaan valita liiketoiminnan johtamiseen orientoitunut toimitusjohtaja, jonka avuksi on ostettu kiinteistöjohtamispalveluita vastaamaan kirjanpidosta ja teknisestä johtamisesta.

Johdon palkitseminen on hallituksen vastuulla. Corporate governancen mukaan palkitseminen tulee suunnitella siten, että se ohjaa johtoa ajamaan yrityksen etua. Näin ollen palkitsemisen mittaroinnissa on huomioitava osaoptimoinnin ja pelikäyttäytymisen mahdollisuus. Toimitusjohtajan palkkio onkin usein sidottu yritysten osakekehitykseen. (Ozkan, 2006)

Kiinteistöyhtiössä johdon palkitseminen on mahdollista sitoa esim. vuokrausasteeseen, kiinteistön palvelusopimusten kilpailutuksista saatuun hyötyyn tai vuokralaistyytyväisyyteen.

Kiinteistöjohtamispalveluita tarjoavan yrityksen valinta perustuu siis hallituksen linjaukseen toimitusjohtajan tehtävien sisällöstä sekä siitä, mitä kiinteistöjohtamisen aluetta hoitaa toimitusjohtaja ja mitä aluetta palkattu kiinteistöjohtamispalveluita tarjoava yritys. Hallituksen tulee tuntea kiinteistöjohtamisen kentän sisältö määrittäessään toimitusjohtajan ja kiinteistöjohtamispalveluita tarjoavan yrityksen tehtävänjakoa.

Sundbäck ym. (2002) mukaan kiinteistöjohtaminen jaetaan perinteisesti viiteen luokkaan: portfolio management (PM) eli kiinteistösijoitussalkun johtaminen, asset management (AM) eli kiinteistösijoitusjohtaminen, property management (PM) eli kiinteistökohteen johtaminen, facilities management (FM) eli toimitilajohtaminen ja CRE management (CREM) eli strateginen toimitilajohtaminen. Portfoliomanagement on useita kiinteistösijoitusmuotoja sisältävää kiinteistösijoitussalkun johtamista, jossa kiinteistösijoitusjohtaja vastaa salkun tavoitteista, esim. tuottovaatimuksen ja riskitason määrittämisestä, sijoitusstrategian laatimisesta ja allokaatiopäätöksistä. Asset management on yksittäisen sijoituskohteen kannattavuuden ja tuoton johtamista. Kiinteistöjohtaja tai kiinteistösijoituspäällikkö vastaa kiinteistöstrategioista, tekee osta/myy/pidä-päätöksiä, markkina- ja investointianalyysyjä sekä seuraa kannattavuutta. Property management on kiinteistökohteen ylläpitoon liittyvää johtamista, kiinteistö- tai kohdepäällikkö vastaa kiinteistön tai sen osan arvon kehittämisestä, säilymisestä ja käytettävyydestä huomioiden omistajan tarpeet ja edut. Facilities management on toimitilajohtamista, joka on käyttäjälähtöistä ja sisältää tilojen ja niihin liittyvien palveluiden ja järjestelmien johtamista. CRE management eli strateginen toimitilajohtaminen on yrityksen toimitiloihin ja palveluihin liittyvää yrityksen strategian mukaista tilajohtamista, jossa pyritään toteuttamaan ja tukemaan yrityksen strategiaa tuottamalla yritykselle sen toimitiloilla paras mahdollinen lisäarvo. (Dewulf ym. 2000; Siikala 2000)

Kiinteistöyhtiöllä on eri suuruisia peruskorjaushankkeita, jolloin hallituksen tulee yhdessä isännöitsijän kanssa laatia päätösesityksiä, usein laajoissa ja monimutkaisissakin kokonaisuuksissa. Esimerkiksi rakennusurakan päätöksentekoprosessi suunnittelun aloittamisesta, urakkamuodon valinnasta ja lopulta kilpailutuskriteerien ja urakoitsijan valinnasta on sekä juridiikan että kiinteistöttekniikan vahvaa asiantuntemusta vaativa prosessi. Tavanomaisessa asunto-osakeyhtiössä tämän kaltaiset suuret rakennusurakat eivät kuitenkaan toistu usein.

Sen sijaan kiinteistösijoitusyhtiö, joka tekee voimakasta kiinteistökehitystä, voi olla aktiivinen rakennuttaja.

Asunto-osakeyhtiölain 6 luvun 3§ mukaan tilinpäätöstä käsittelevässä varsinaisessa yhtiökokouksessa hallituksen on esitettävä selvitys yhtiön merkittävistä kunnossapitotarpeista seuraavan viiden vuoden aikana. Hallituksen tulee siis päivittää vuosittain kunnossapitotarveselvitys ja esittää se yhtiökokoukselle. Lisäksi, jos yhtiössä on käynnissä purkavan uusrakentamisen hanke, on kunnossapitotarveselvitys tehtävä seuraavalle 10 vuodelle hankkeen suunnitelman allekirjoittamisesta. Hallituksen on myös esitettävä yhtiökokouksessa selvitys taloyhtiössä jo tehdyistä remonteista. Kokonaisuus palvelee jo aiemmin käsiteltyjä kiinteistöyhtiön hyvän hallintotavan (avoimuus, tiedotus ja ennakoitavuus) tavoitteita. Kiinteistö itsessään on yhtiön tärkein omaisuuserä ja mahdollisuus arvon laskuun tai kasvattamiseen. Näin ollen lainsäätäjä on halunnut, että osakas tai vuokralainen saa tiedoksi jo tehdyt remontit sekä arviot tulevista remonteista, näin hänelle ei tule kiinteistön kunnan kannalta tarpeelliset remontit yllätyksenä. (Hupli 2023)

Kiinteistöyhtiön kirjanpitoon, tilinpäätökseen ja rahoitukseen liittyy erityisiä hallituksen tehtäviä. Hallitus laatii yhdessä isännöitsijän kanssa talousarvion yhtiökokouksen hyväksyttäväksi. Talousarvion tuotot koostuvat keskinäisessä kiinteistöyhtiössä ja asunto-osakeyhtiössä vastikkeista, joita osakkaat maksavat osakashallinnassa olevista tiloistaan. Myös yhtiön hallinnassa olevien tilojen vuokrauksesta voidaan saada tuottoja. Ei-keskinäisessä kiinteistöyhtiössä tuotot tulevat yhtiön toimesta tapahtuvasta tilojen vuokrauksesta. Tilinpäätös ja toimintakertomus on hallituksen ja isännöitsijän laadittava vuosittain. Osakeyhtiölain 8. luvun sekä asunto-osakeyhtiölain 10. luvun säädöksiä verrattaessa toimintakertomuksen osalta, asunto-osakeyhtiölaki vaatii selvityksen yhtiövastikkeen käytöstä. Toimintakertomuksen tulee sisältää myös tiedot yhtiön omaisuuteen kohdistuvista pysyvistä rasitteista ja kiinnityksistä, panttikirjojen sijainnin, tiedot olennaisista tapahtumista tilikaudella ja sen päättymisen jälkeen, tiedot talousarvion toteutumisesta sekä antaa riittävä selvitys olennaisista poikkeamista talousarvioon nähden ja arvio todennäköisesti tulevasta kehityksestä. Hallituksen tulee siis varmistua näiden asunto-osakeyhtiölain tuomien, osin osakeyhtiölaista poikkeavien määräysten sisällyttämisestä toimintakertomukseen. Rahoituksen tehtävät voivat liittyä korjaushankkeiden rahoitukseen sekä niiden hankintaan ja kilpailutukseen. Näissä hallituksen apuna on isännöitsijä sekä usein ulkopuolinen rakennuttajakonsultti, mutta

hallituksen tulee kuitenkin vähintään ohjata prosessia omistajan tahdon mukaisesti. (Hupli 2023)

Kiinteistöyhtiön hallituksella on tekniikkaan, kunnossapitoon, ylläpitoon ja remontteihin liittyviä erityistehtäviä. Hallituksen tulee seurata kiinteistön kulurakennetta ja määräajoin kilpailuttaa palvelusopimuksia. Hallitus on mukana myös kunnossapito ja korjausrakentamisen urakoissa yhtiökokouksen antamin linjauksin ohjaamassa kilpailuttamista, suunnittelea sekä sopimuksia. Asunto-osakeyhtiölain 5. luku säätelee osakkaan muutostöitä kiinteistöyhtiössä. Tämän mukaan osakkeenomistajan on ilmoitettava muutostyöstä yhtiölle, mikäli se voi vaikuttaa yhtiön tai toisen osakkeenomistajan vastuulla olevaan kiinteistöön tai sen osaan. Myös yhtiöjärjestys voi sisältää tarkennuksia tähän velvoitteeseen. Mikäli osakas haluaa teettää remontin, joka laajuudeltaan on tiettyjä pintatöitä tai yhtiöjärjestyksessä mainittuja muita töitä merkittävämpi, on osakkaan ilmoitettava muutostyötarpeestaan yhtiölle ja haettava työlle lupaa. Hallituksella on oikeus asettaa työlle ehtoja sekä valvontaa. Hallituksen vastuulla on järjestää osakkaiden remonttien koordinointi yhtiöhallinnon näkökulmasta, joka sisältää remonttiin liittyvien ilmoitusten ja lupien käsittelyn, muiden osakkaiden kuuntelemisen, ehtojen ja valvonnan asettamisen sekä viranomaislupien hakemisen. Käytännössä hallitus on delegoinut käytännön työn isännöitsijälle, mutta hallitus kuitenkin viime kädessä hyväksyy tai hylkää esitykset.

Asunto-osakeyhtiölain 7. luvun 28§ säätelee kunnossapitoa tai muutostyötä koskevien ilmoitusten säilyttämistä ja toimittamista huoneistotietojärjestelmään. Tämän mukaisesti hallituksen tulee ylläpitää luetteloa yhtiölle toimitetuista muutostöistä ja kunnossapitoa koskevista ilmoituksista, jotka on säilytettävä luotettavalla tavalla osakehuoneistoittain. Lisäksi tiedot on toimitettava Maanmittauslaitokselle Huoneistotietojärjestelmästä annetun lain mukaisesti.

Huomionarvoinen on myös asunto-osakeyhtiölain 8 luvun 1§, jonka mukaan hallituksen jäsenellä ja isännöitsijällä tai näiden valtuuttamalla henkilöllä on oikeus päästä huoneistoon, mikäli se on tarpeen osakehuoneiston kunnan tai hoidon valvomista tai huoneistossa suoritettavaa kunnossapito- tai muutostyötä tai näiden valvomista varten. Käynti tulee pyrkiä järjestämään osakehuoneiston haltijalle sopivana aikana, jollei työn kiireellisyys tai sen laatu tätä estä. Jos pääsy estetään, on hallituksen jäsenellä tai isännöitsijällä oikeus saada virkapuoli poliisilta. (Hupli 2023) Tällainen tilanne voi tulla kysymykseen mahdollisen vesivuodon pikaista selvitystä varten.

Osakkeenomistukseen liittyviä hallituksen erityistehtäviä olivat aiemmin osakerekisterin ylläpitäminen. Hallitukset vastasivat siitä, että asunto-osakeyhtiölakia noudattava yhtiö ylläpitää osakerekisteriä ja tekee siihen muutoksia osakkeiden vaihtaessa omistajaa. Kuitenkin 1.1.2019 on astunut voimaan laki huoneistotietojärjestelmästä (1328/2018). Tämän myötä osakerekisterin ylläpito ja muutosmerkinnät siirtyivät Maanmittauslaitoksen vastuulle. Omistus käy siis ilmi jatkossa omistajamerkintänä sähköisessä Maanmittauslaitoksen ylläpitämässä osakehuoneistorekisteri-järjestelmässä. Vanhojen asunto-osakeyhtiöiden tuli siirtää osakeluettelonsa Maanmittauslaitokselle 31.12.2023 mennessä. (Hupli 2023)

Hallituksen vastuulla on huolehtia, että yhtiön osakkeiden lunastusprosessin koordinointi on järjestetty yhtiössä, mikäli yhtiöjärjestyksessä lunastuslauseke. Tämä tarkoittaa ilmoitusta osakkeen siirrosta lunastukseen oikeutetuille. Tämän jälkeen tulee vastaanottaa mahdollinen lunastusvaatimus ja lunastushinta sekä siirtää lunastushinta sille, jolta osakkeet lunastetaan. Lisäksi hallituksen tulee ilmoittaa asiasta Maanmittauslaitokselle, mikäli lunastusoikeutta käytetään tai jos lunastusprosessi on kesken kolmen kuukauden kuluttua omistusoikeuden siirtymistä koskevasta rekisterikirjauksesta. Huomioitava on myös, että osakkeenomistajalla, joka omistaa yli 9/10 yhtiön osakekannasta, on oikeus lunastaa vähemmistöosakkeet pois purkavan uudisrakentamisen hankkeessa. Kuitenkin jo ennen tätä, tilanteessa, jossa yhden osakkeenomistajan omistus on yli 9/10, tulee hallituksen saattaa tieto rekisteröitäväksi patentti- ja rekisterihallitukseen. Lisäksi tieto on saatettava maanmittauslaitokselle, ilmoitettava asiasta osakkaille samalla tavalla kuin toimitetaan yhtiökokouskutsu sekä mainittava tieto isännöitsijäntodistuksessa. (Hupli 2023)

Asumiseen ja taloyhtiön arkeen liittyviä tehtäviä hallituksella on lähinnä isännöitsijän toiminnan valvominen ja tilan käyttäjien jatkuva kuuleminen esimerkiksi käyttäjäkyselyin. Hallituksen tulee laatia ja vahvistaa viestinnän periaatteet, jotta osakkaat saavat tarvittavat tiedot esim. yhtiökokouksen päätöksistä, tulevista remonteista ym. Samoin ei-keskinäisissä kiinteistöyhtiöissä vuokralaisten tiedottaminen on omiaan luomaan luottamuksellisia välejä vuokralaisen ja vuokranantajan välille. Hallitus valvoo, että isännöitsijä reagoi järjestyssääntöjen rikkomisiin, vahvistaa autopaikkojen yms. jakoperusteet, valvoo että yhtiöllä on pelastussuunnitelma sekä muut lakisääteiset asiakirjat ja tarkastustoimet suoritettuna. Muita tehtäviä hallituksella on asunto-osakeyhtiölain 8. luvussa säädetyn huoneiston hallintaanotto-prosessin koordinointi, taloyhtiön edustaminen viranomaisasioissa sekä taloyhtiön strategian laatiminen ja hyväksyttäminen yhtiökokouksella. (Hupli 2023)

4 Metodologia

4.1 Konstruktiivinen tapaustutkimus

Tutkimuksessa käytetään konstruktiivista tutkimusmenetelmää. Konstruktiivinen tutkimus lukeutuu laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Se on kuvailevaa verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, joka käsittelee tilastollisia ja numeraalisia arvoja mittaamalla. Konstruktiivinen tutkimus on myös väline suorittaa case- eli tapaustutkimusta. Tutkimuksen kohteena on tällöin yksi tai muutama yksilöllinen ympäristö, jonka säännönmukaisuuksia ja dynamiikkaa on tarkoitus selvittää. Konstruktiivisen tutkimus laatii ympäristölle konstruktion eli mallin. Ympäristö voi olla yksittäinen yritys tai kokonainen toimiala. (Kasanen 1991; Lukka 2001)

Konstruktiivinen tutkimusote on usein käytännön ongelmien ratkaisemista ja liittyy usein oikean elämän, esimerkiksi yrityksen ongelmiin. Ongelma on yleensä käytännöllisyyden lisäksi varsin tarkkarajainen. Kyseessä voi olla esimerkiksi uuden tunnusluvun kehittäminen yrityksen tarpeisiin tai vaikka tietyn yrityksen uudelleen organisointi sen tarpeita vastaavaksi. Tarkoitus on luoda jotain uutta, jota ei ole aiemmin ollut olemassa. (Kasanen 1991; Lukka 2001)

Tutkimusotetta voidaan pitää kaupallisella alalla vastalauseena väitteisiin, joiden mukaan yliopistotutkimus on erkaantunut todellisista työ- ja liike-elämän tarpeista. Konstruktiivinen tutkimusote kehittää innovatiivisia konstruktioita ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tuottamaan hyötyä. Ydinkäsite konstruktio on hyvin laaja. Se voi tarkoittaa loputtomasti ihmisen luomia asioita, esim. organisaatorakenteita, kaupallisia tuotteita, diagrammeja, suunnitelmia tai tietojärjestelmiä. Tunnusomaista on, etteivät ne ole löydettyjä vaan ne keksitään ja niitä kehitetään. (Kasanen 1991; Lukka 2001)

Toisaalta tapaustutkimus on tarkka ja havainnollinen kuvaus tutkimuskohteesta. Se tarjoaa kehitysehdotuksia, mahdollisuuden oppia ilmiöstä uutta ja mahdollisuuden soveltaa tietoa myös muissa yhteyksissä. Konstruktiivinen tutkimus taas pyrkii luomaan uuden konstruktion, joka voi tarkoittaa loputtomasti ihmisen luomia asioita, esim. organisaatorakenteita, kaupallisia tuotteita, diagrammeja, suunnitelmia tai tietojärjestelmiä. (Kasanen ym. 1993)

Tapaustutkimus voidaan jakaa intensiiviseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen. Dyer & Wilkinsin (1991) mukaan intensiivisen tapaustutkimuksen tavoite on tuottaa ”hyvä tarina elävästä elämästä”, jolloin tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä vaan selvittää millaisella logiikalla juuri kyseessä oleva ainutlaatuinen tapaus toimii. Tarina on hyvä, mikäli se kuvailee oikein ainutlaatuista tapausta ja tekee tapauksen ymmärrettäväksi sekä herättää tutkijoissa mielenkiinnon. Eisenhardtin (1989) mukaan ekstensiivinen tapaustutkimus käyttää useita tapauksia ja vertailee niitä keskenään pyrkien löytämään siten yleistyksiä. Tällöin on myös selvää, ettei ekstensiivinen tapaustutkimus voi käsitellä yksittäisiä tapauksia yhtä syvällisesti kuin intensiivinen tapaustutkimus, koska tapauksia on useampi käsiteltäväksi.

Tapaustutkimus voidaan jakaa myös selittävään ja kuvailevaan tapaustutkimukseen. Kuvaileva tapaustutkimus pyrkii tiheään kuvaukseen tapaukseen liittyvistä kulttuurisista merkityksistä. Tarkoituksena on luoda hyvä tarina, ”narratiivi”, joka nähdään itsessään jo hyväksi teorian luonniksi. Tarkoitus on etsiä asioille yhteyksiä, muodostaa kokonaisuuksia palasista ja siten ymmärtää maailmaa. Selittävä tapaustutkimus nimensä mukaisesti pyrkii selittämään tapausta ja tarjoamaan vastauksen kysymykseen, miksi tapaus on sellainen kuin se on tai miksi se on kehittynyt sellaiseksi. (Eriksson ym. 2005)

Työssä tutustuttiin olemassa olevan ei-keskinäisen kiinteistöyhtiön hallitustyöskentelyyn. Tapaustutkimuksen omaisesti yhtiön hallitustyöskentelyä analysoitiin ongelman määrittelyn ja yhtiön esittelyvaiheessa. Toisaalta pääasiallisena tarkoituksena oli laatia yhtiölle konstruktiio, vuosikello, joka ohjaa yhtiön hyvään hallitustyöskentelyyn. Hyvä hallitustyö on määritetty tutkimuksen teoriaosuudessa. Ensimmäinen versio konstruktiosta laadittiin kirjallisuuden perusteella. Toinen konstruktiio rakennettiin, kun ensimmäinen versio oli testattu hallituksen jäsenillä.

4.2 Konstruktiivinen tutkimusprosessi

Kasasen ym. (1991) mukaan konstruktiivisesta tutkimusprosessista on erotettavissa 6 eri vaihetta. Ensimmäinen on tutkimuksellisesti mielenkiintoisen, relevantin ongelman etsiminen. Tätä seuraa esiymmärryksen hankinta tutkittavasta kohteesta. Kolmas vaihe on innovointia ja ratkaisumallin konstruointia. Tätä seuraa ratkaisun toimivuuden testaus, jolloin konstruktiio pyritään selittämään oikeaksi. Neljäs vaihe on ratkaisussa käytettyjen teorioihin

liittyvien kytkentöjen ja ratkaisun uutuusarvon osoittamien. Viimeisenä vaiheena tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuutta.

Keskeisiä ja tyypillisimpiä tiedonkeruun tapoja ovat arkistot, haastattelu sekä havainnointi. Materiaali voi olla laadullisen lisäksi myös määrällistä. Esim. Eisenhardt (1989) suosittelee nimenomaan yhdistämään laadullista ja määrällistä aineistoa luotettavamman tutkimustuloksen takaamiseksi.

Konstruktiiivisen tutkimusmenetelmän keskeinen hyöty tutkittavalle organisaatiolle on sen tapa tuottaa ratkaisuita tutkittavan sen hetkisiin ongelmiin. Tällöin organisaatiolla on kannustin hyvään yhteistyöhön tutkijan kanssa. Konstruktiiivinen tutkimus on hyvin käytännönläheistä ja pienentää siten tutkimuksen ja käytännön välissä ollutta kuilua. Toisaalta käytännönläheisyys tuo myös riskejä, joista mainita voi esim. tutkimustulosten arkaluontoisuuden liikesalaisuuksien näkökulmasta. Tutkijan tulee käytännönläheisyydestä riippumatta säilyttää objektiivisuus ja tieteelliseltä tutkimukselta edellytetty neutraali suhtautuminen. Konstruktiiivisen tutkimuksen ydinpiirteinä voidaan vielä mainita tosielämän ongelmiin keskittyminen. Konstruktiiivisen tutkimuksen tulee tuottaa innovatiivinen konstruktio, jonka tulee ratkaista tosielämän ongelma. Konstruktio tulee liittää teoreettiseen tietoon huolellisesti. (Lukka 2001).

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimustyössä keskeinen aineistonkeruutapa oli haastattelu, joka toteutettiin konstruktion testausvaiheessa. Eskola & Suoranta (2000) mukaan haastattelut voidaan jakaa neljään kategoriaan sen mukaisesti, kuinka täsmällinen ja ennalta määritettyyn kaavaan sidottu kysymysaineisto on sekä miten paljon haastattelija on jäsentänyt haastattelua. Kategoriat ovat puolistrukturoitu haastattelu, strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu.

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on sama kaikille haastateltaville, ja vastausvaihtoehdot on annettu valmiina. Puolistrukturoitu haastattelu on muuten samanlainen, mutta haastattelussa haastateltavat vastaavat omin sanoin. Teemahaastattelussa on aihepiirit päätetty etukäteen ennen haastattelua, mutta varsinaisia kysymyksiä ei ole määrätty. Haastattelija käy kunkin teeman läpi haastateltavan kanssa haastattelun aikana, mutta keskustelun laajuus ja järjestys eivät ole ennalta määrättyjä ja voivat vaihdella

haastateltavien välillä. Neljäs haastattelukategoria, avoin haastattelu, muistuttaa jo tavanomaista keskustelua. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat tässä haastattelutyypissä tietyistä aiheista. Jokaisen teeman käsittely ei ole pakollista joka haastattelussa. Avoimesta haastattelusta on olemassa vielä syvähaastattelumuoto, jolloin avoimia haastatteluja tehdään enemmän kuin yksi saman haastateltavan kanssa. (Eskola & Suoranta 2000 Koskinen ym. (2005) mukaan tutkimuskohteeksi haastateltavat henkilöt valitaan tietyllä tarkoituksella, huomioiden tutkimusongelma ja teoria.

Tässä työssä tutkittiin olemassa olevan kiinteistöyhtiön hallitustyötä ja informanteina haastattelussa käytettiin tutkittavan yhtiön hallituksen jäseniä sekä kolmea muuta hallitusammattilaista. Runsaampi haastateltavien käyttäminen olisi johtanut laajuusongelmaan työssä. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jossa keskusteltiin yhtiön hallitustyöskentelystä ennen ja jälkeen vuosikellon laatimisen. Tutkimuksen tekijä näki tarkoituksenmukaisimmaksi antaa haastateltavalle vapauden omin sanoin kertoa oman näkemyksensä. Haastatteluaineiston saattaminen analysointivaiheeseen edellytti sen litterointia. Haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin tietokoneelle analysointia ja mahdollista jälkikäteistarkastusta varten. Litterointi tehtiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Erillistä analyysiohjelmaa ei käytetä pienen litterointimäärän takia, vaan haastattelut litteroitiin word-tekstinkäsittelyohjelmalla. Haastattelujen analyysin perusteella rakennettiin ensimmäisestä konstruktioista lopullinen konstruktio. Analyysi tehtiin käymällä vuosikellon ensimmäinen versio keskustellen kohta kohdalta läpi haastateltavien kanssa. Erilliseen tiedostoon kirjattiin ylös haastateltavien esittämät lisäykset vuosikellon ensimmäiseen versioon. Mitään ei tarvinnut poistaa. Haastattelut kehittyivät niiden edetessä. Aiemmissa haastatteluissa esiin nousseita asioita pystyi testaamaan seuraavissa haastatteluissa haastateltavilla. Ne haastateltavien esittämät lisäykset vuosikellon viimeiseen versioon, jotka tulivat esiin useiden haastateltavien kommentteissa, siirtyivät lopulliseen vuosikelloon.

4.4 Kvalitatiivisen tutkimuksen laadun- ja luotettavuuden arviointi

Hirsjärven ym. (2002) mukaan tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys todentuu tutkimuksen toistettavuudella ja sillä, mittaako tutkimus tutkittavaa asiaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä on hyvä hallitustyö kiinteistöyhtiöissä. Toistettavuus saavutettiin, sillä hyvä hallitustyö pohjautuu kaikissa suomalaisissa kiinteistöyhtiöissä sekä asunto-

osakeyhtiö- että osakeyhtiölakiin ja kansallisiin ohjeistuksiin. Lisäksi, vaikka kiinteistöyhtiöiden hallitustyön painotukset ovat riippuvaisia siitä, toteuttavatko ne ensisijaisesti tilojensa käyttäjäomistajien vai sijoittajaosakkeenomistajien intressiä, ovat molemmat nimenomaisesti hyvän hallitustyön käytänteiden osalta samankaltaisia. Se, mittaako tutkimus tutkittavaa asiaa, varmistettiin teorian kirjallisuuskatsauksen lisäksi empiirisessä osuudessa, jossa em. teoria tuotiin käytäntöön testaamalla teorian perusteella luotua vuosikelloa olemassa olevalla kiinteistöyhtiöllä.

Tuomi ym. (2018) luettelee joukon laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun kriteereitä. Näitä ovat uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus, riippuvuus, vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus.

Uskottavuuteen liittyy mm. otannan kattavuus, työssä haastateltiin 5 hallitusjäsentä, jonka tutkija näki riittäväksi määräksi. Uskottavuuteen liittyy myös neutraalius, tutkimuksen tekijän tarkastelee tutkimustilannetta objektiivisesti. Vastaavuus kertoo, vastaako tutkijan rakentamat rekonstruktiot alkuperäistä konstruktiota, eli kuvataanko tilanne oikein. Tämä työssä varmistettiin tutkittavan yrityksen hallituksen jäsenten haastatteluin. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen ja tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. Edellä kappaleessa kuvattiin kiinteistöyhtiöiden hyvän hallitustyön perusteiden samankaltaista lainsäädäntöpohjaa sekä kiinteistöyhtiöiden keskinäistä samankaltaisuutta ylipäätään. Tämä loi pohjan siirrettävyydelle. Luotettavuus on ulkopuolisen henkilön tutkimusprosessin tarkastamista, joka työssä saavutettiin ulkopuolisten ohjaajien kanssa pidettävien palaverien tutkimuksen etenemisestä. Tutkimustilanteen arvioinnissa huomioida tulee ulkoiset vaihtelua aiheuttavat tekijät tutkimustilanteessa. Tätä pyrittiin eliminoimaan painottamalla haastateltaville, että tutkimus tehdään täysin anonymisti. Riippuvuus saavutettiin toteuttamalla tutkimus tieteellisen tutkimuksen toteuttamista ohjaavin periaattein. Vakiintuneisuus tarkoittaa, että ulkopuolinen henkilö arvioi tutkimuksen. Vahvistettavuus on tehtyjen ratkaisujen ja päättelyjen oikeutusta, työssä pyrittiin esittämään asiat niin seikkaperäisesti, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä ja arvioida sitä. Vahvistettavuus on vertaisarviointia toisiin vastaaviin tutkimuksiin, työssä kirjallisuuskatsaus rakennettiin luotettavien lähteiden keskustelulle, joihin empiriassa viitataan.

5 Ratkaisumallin konstruoiminen ja testaus

Tässä luvussa tuotetaan Kasanen ym. (1991) vaiheittaisen konstruktiivisen tutkimusprosessin mallia mukaillen ei-keskinäiselle kiinteistöosakeyhtiölle vuosikello sen järjestäytymättömän hallitustyöskentelyn kokoamiseksi. Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa kuvataan ongelma ja esitellään tutkimuksen kohde, ei-keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö ja sen järjestäytymättömän hallitustyöskentely. Toinen vaihe on ensimmäisen konstruktion rakentaminen. Tämä konstruktio, hallituksen vuosikello, rakennetaan tutkimuskirjallisuuden perusteella. Kolmas vaihe on konstruktion testaus, jolloin vuosikello testataan kohdeyrityksen kahdella hallituksen jäsenillä sekä kolmella muulla kiinteistöyhtiöiden hallitusammattilaisella. Tutkimukseen haastatelluista henkilöistä on koostettu taulukko. Neljäs vaihe on lopullisen konstruktion, vuosikellon, rakentaminen testausvaiheen kommenttien perusteella.

Hirsjärvi ym. (2011) kuvaavat tutkielman otosta harkinnanvaraiseksi näytteeksi, koska haastateltavien valinta ei perustu satunnaisuuteen vaan tarkkaan ja harkittuun täsmävalintaan. Eskola ym. (2018) ja Hirsjärvi ym. (2011) mukaan haastattelu on tarpeeksi laaja siinä vaiheessa, kun uusia näkökulmia ei enää löydy vaan haastattelut alkavat toistaa itseään. Tätä tutkija piti ohjenuoranaan haastattellessaan avoimena teemahaastatteluna kiinteistöyhtiöiden hallituksen jäseniä. Viiden henkilön haastattelu nähdään tutkijan näkökulmasta kattavana otantana.

Haastattelutilanteessa haastattelijä kertoi hyvän hallitustyön olevan haastattelun aihe. Haastattelijä kertoi haastattelun olevan vapaamuotoinen ja pyysi haastateltavia kuvailemaan hyvän hallitustyön piirteitä kiinteistöyhtiössä aiheeseen johdatellakseen. Tämän jälkeen haastattelijä esitteli tutkimuskirjallisuuden perusteella laaditun hallituksen vuosikellon, joka käytiin kohta kohdalta läpi keskustellen, kyseenalaistaen ja lisäyksiä tehden. Haastattelut myös kehittyivät haastattelujen edetessä, haastattelujen edetessä haastattelijoilta kysyttiin edeltävissä haastatteluissa esiin tulleista asioista. Kuten Eskola ym. (2018) ja Hirsjärvi ym. (2011) toteavatkin, haastattelut tapaavat kehittyä haastattelukertojen myötä, mutta niiden tulisi kuitenkin säilyä vertailukelpoisina.

	Status	Koke- mus	Koulutus
H1	Kohdeyrityksen hallituksen jäsen	35v	muu ammatillinen koulutus
H2	Kohdeyrityksen hallituksen jäsen ja tj.	35v	merkonomi
H3	Muun kiinteistöyhtiön hallituksen jäsen	40v	merkonomi
H4	Muun kiinteistöyhtiön hallituksen jäsen	30v	MMM
H5	Muun kiinteistöyhtiön hallituksen jäsen	20v	DI

Taulukko 1. Haastateltavat ja heidän taustansa

5.1 Kohdeyrityksen tausta

Tutkimuksen kohteena on ei-keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, jonka kotipaikka on Suomessa. Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön toimialana on omistaa ja hallita kotimaisia tai ulkomaisia kiinteistöjä, osakkeita, osuuksia ja muita arvopapereita sekä käydä niillä kauppaa ja harjoittaa vuokraustoimintaa. Koska yhtiö on ei-keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, sen yhtiöjärjestyksessä ei ole huoneistoselitelmiä. Näin ollen yhtiön osakkeisiin ei liity oikeutta hallita tiettyjä tiloja. Osakkeenomistajalle ei kohdistu myöskään vastikkeenmaksuvelvoitetta. Yhtiön osakkeet oikeuttavat käyttämään yhtiökokouksessa ääntä sekä saamaan osuuden mahdollisesta voitosta, jota yhtiö pyrkii hankkimaan vuokraamalla omistamiaan kiinteistöjä tai osakeomistuksen nojalla hallinnoimiaan huoneistoja.

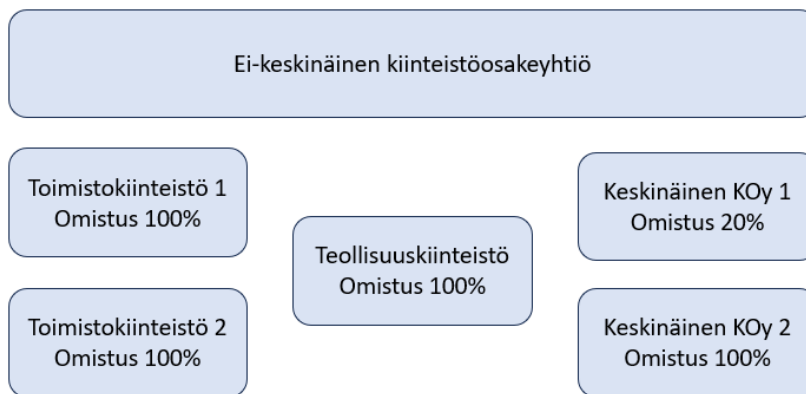
Yhtiön liikevaihto vuodesta 2019 alkaen on ollut 1.200.000,00 € - 1.400.000,00 €. Tilikauden voitto näiden vuosien aikana on ollut 370.000,00–490.000,00 €. Yhtiöllä ei ole ollut palkattua henkilökuntaa, yhtiön omistamien ja hallinnoimien kiinteistöjen tarvitsemat palvelut ostetaan yksityisiltä markkinoilta. Yhtiön vapaiden toimitilojen vuokrausta hoidetaan usean valtakunnallisten ja paikallisten kiinteistövälitystoimiston avulla.

Yhtiön tulevaisuuden strategia on tällä hetkellä muotoutumassa. Aiempien vuosien kasvun vaiheesta, jolloin uusia kiinteistöjä hankittiin, on siirrytty koronapandemian jälkeen odottavaan tilaan. Koronapandemia vaikutti erityisesti toimistotilan kysyntään. Etätyö tuli työkuultuuriin jäädäkseen. Etätyön määrä tulevaisuudessa on vasta kehittymässä yrityksissä ja julkisen hallinnon virastoissa. Viimeisten indikaatioiden mukaan on kuitenkin havahduttu siihen, että yrityskulttuurin, yhteishengen, työhyvinvoinnin ja hiljaisen tiedon vaihdon kannalta etätyöhön liittyy ongelmia. Useissa toimistoissa on siirrytty ns. hybridi-malliin, jolloin työpaikalla työskennellään 1-3 päivää viikossa. Merkittävään toimistotilan vähennykseen tämä ei ole johtanut, koska lähipäivinä on ollut tärkeää, että kaikki työntekijät ovat paikalla

ja kohtaavat toisensa. Mahdollista on, että tulevaisuudessa tietyt yritykset pystyvät jakamaan toimitilojaan.

”Kyllä ihmisille tuntuu olevan yhä tärkeää oma työpiste, jaettujen työpisteiden haasteena on ollut tietoturva-asiat, se että keskeneräisiä töitä ei voi säilyttää työpisteellä...ja kyllä työntekijä myös haluaa rakentaa työpisteestään itselleen viihtyisän, tuoda niitä omia elementtejä, erityisesti vanhemmat tuovat yhä valokuvia ja matkamuiistoja...no ehkä ne eivät enää kuulu niinkään moderniin toimistoympäristöön.” (H1)

Yhtiö omistaa tutkimuksen tekohetkellä vuonna 2025 kaksi toimistoliikekiinteistöä sekä yhden teollisuuskiinteistön. Lisäksi yhtiö omistaa eräästä keskinäisestä kiinteistöosakeyhtiöstä osakesarjan, joka oikeuttaa hallitsemaan osakehuoneistoa, jossa toimii osakkeenomistajan eli tutkittavan yhtiön vuokralaisena valtakunnallinen lääkärikeskus. Tutkittava yhtiö omistaa myös 100 % erään keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön osakekannasta, jossa toimii vuokralaisina mm. valtion liikelaitos sekä kaupallisia toimijoita.



Kuva 2 Tutkittavan yhtiön omistukset

5.2 Ongelman kuvaus

Yhtiöllä on kaksi omistajaa, joista kumpikin on yhtiön hallituksessa. Tästä muodostuu yhtiön kaksijäseninen hallitus. Toinen jäsenistä on myös toimitusjohtaja. Yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiöllä on yksi lakisääteinen yhtiökokous vuodessa. Yhtiökokouksessa yhtiön tulee

esittää tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus. Lisäksi tulee päättää tilinpäätöksen vahvistamisesta, taseen osoittaman voiton käyttämisestä, vastuuvapaudesta hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle sekä hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien palkkioista. Yhtiökokouksen tulee myös valita hallitus ja tilintarkastaja. Yhtiöjärjestys ei siis varsinaisesti ohjaa hallitusta hyvään hallitustyöskentelyyn, vaan määrittelee osakeyhtiölain lakisäätteisiä velvollisuuksia, jotta hallituksen tulee hoitaa.

Yhtiön hallituksen kokousrytmi ei ole ollut säännöllinen eikä käsiteltäviä asioita ole vuositasolla jaksoteltu ja etukäteen suunniteltu. Hallitustyötä ei ole nähty tehokkaana työkaluna. Kanssakäyminen hallitusjäsenten välillä on hoidettu puhelimitse tai nopein sähköpostikokouksin. Esimerkiksi uusien kohteiden hankinta on ollut varsin impulsiivista.

”Kyllä se yhdessä alas istuminen ja suunnittelu on jäänyt kiireen jalkoihin. Asiat on hoidettu pitkälti puhelimitse. Kun joku on saanut kontaktin mielenkiintoiseen kiinteistöhankintaan, on sovittu puhelimitse tapaaminen ja joskus pankissa kauppakirjoja viimeisteltäessä on huomautettu, että tästä täytyy sitten olla teillä yhtiönä hallituksen päätös. Se on tällaista näissä pk-yrityksissä tämä hallitustyö.” (H2)

Yhtiön hallitus koostuu kahdesta omistajasta, joista molemmat ovat hallituksessa. Toinen hallitusjäsen on toimitusjohtaja toisen ollessa hallituksen puheenjohtaja. Kuitenkin käytännön päivittäistä johtamista tekee yhtiössä kiinteistöjohtamisyritys. Keskusteltaessa yhtiön hallituksen jäsenten kanssa tutkimuksen teoriaosuudessa esitellyistä klassisista johdon ja omistajien suhdetta kuvaavista teorioista, omistajat tunnistavat mahdollisuuden principal-principal-ongelman syntymiseen. Tämä johtuu siitä, että yhtiössä on kaksi omistajatahoa määräävässä asemassa. Agentti-päämies-ongelman mahdollisuus voisi muodostua yrityksen hallituksen ja kiinteistöjohtamisyrittäjien välillä. Finkelstein ym. (1994) mukaan toimitusjohtaja hallituksen puheenjohtajana on työyhdistelmänä huono. Toimitusjohtaja omaa tiedon ylivaltaa omistajiin nähden ja voi asemassaan hallituksen puheenjohtajana ohjata kokouksissa käsiteltäviä asioita. Tilanne tutkittavassa yrityksessä on parempi, sillä hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat eri henkilö, eli valtaa on hajautettu. Tulevaisuudessa hallituksen kokoukset tulevat säännöllisiksi. Niihin lisätään avointa keskustelua ja tiedon vaihtoa. Tämä tulee oletettavasti vähentämään riskiä principal-principal-ongelman sekä päämies-agentti-ongelman syntymiseen.

”Kyllä isännöitsijä tai kiinteistömanageri, millä tittelillä onkaan, ovat paljon vartioina. He kuitenkin maksavat laskut, omansakin, yhtiön kassasta ja huolehtivat kilpailuttamisesta ja ovat se keskeisin linkki omistajien ja kohteen käytännön tapahtumien osalta. Että kyllä aktiivinen ja säännöllinen vuoropuhelu täytyisi olla omistajien ja isännöitsijän välillä.” H1

Yhtiön hallitus toimii stewardship-teorian keskeisten piirteiden mukaisesti. Hallitus on yritystä kohtaan pyyteetön, koska hallituksen jäsenet ovat myös yrityksen omistajia. Tällä hetkellä hallitukselta puuttuu selkeä rytmi hallituksen kokouksista ja niissä käsiteltävistä asioista, jonka vuoksi päätöksenteko, kontrolli ja suunnittelu on impulsiivisempaa. Tämä aiheuttaa sen, että hallituksen jäsenten kapasiteetti tarjota tilanhoitajuutta yritykselle jää käyttämättä.

Stewardship-teorian periaatteisiin kuuluu, että pyyteettömästi asioita hoitavalle tilanhoitajalle annetaan vapauksia toteuttaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla, kunhan lopputulos on yhtiön eduksi. Hallituksen jäsenet tiedostavat, että yhtiön palkkaamia tiettyjä sopimuskumppaneita tulee voida johtaa stewardship-teorian mukaisesti tietyn etäisyyden päästä.

*”Itse asiassa me on tietämättämme kyllä sovellettu tuota stewardship-teoriaa aika paljon meidän sopimuskumppaneihin, jos nyt ei puhuta vain omistajien ja johdon suhteesta. Meidän sopimuskumppanit on pitkäaikaisia ja he on kyllä saaneet tiettyjen rajojen puitteissa itse esittää niitä parhaita vaihtoehtoja ja käytänteitä toimia. Toki me silmällänsä ostolas-
kut läpi ja tilintarkastaja käy vuosittain tilinpäätökset ja ollaan mukana urakkakilpailutuksissa, että kontrolli toki pelaa, ja asetetaan ne tulostavoitteet mihin pitäisi päästä, mutta ei me ammattilaisille mennä kovin-
kaan helposti sanoon miten niitten pitäisi hommansa tehdä. Silti pitäis tietää miten meidän sopimuskumppanit nää hommansa tekee ja miten se tilan käyttäjä lopulta kokee että homma toimii, sehän tän kaiken vuokrilaan kuitenkin maksaa.” H2*

Kuten edellä on todettu, agenttiteorian pohjana on lähtökohtainen epäluottamus johtoon ja palveluntarjoajiin. Tämä luo hallitukselle valvontaroolin. Stewardship-teoria taas korostaa hallituksen ja johdon palveluroolia omistajaan nähden sekä luottoa johtoon ja palveluntarjoajiin.

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua kehittämällä ja tunnistamalla sen sisäisiä vahvuuksia ja käyttämällä niitä hyväkseen. Yrityksellä ei ole palkattua henkilökuntaa, vaan palvelusopimuksia, joita kilpailutetaan. Yrityksen sisäiset vahvuudet liittyvät olemassa oleviin kiinteistöihin, pitkiin vuokrasopimuksiin ja luotettaviin palvelusopimuksiin. Hallituksen vuosikello tulee rakentaa siten, että em. kolme elementtiä tulevat huomioiduksi hallituksen kokouksissa; kiinteistön arvon kehitys, vuokralaistyytyväisyys ja palvelusopimukset.

Resurssiriippuvuusteorian mukaan yritys on riippuvainen ulkoisista resursseistaan, joihin hallitus avaa yritykselle tietä.

”Kyllähän yrityksen hallitus on tälle yritykselle resursseja tarjonnut, yrityksen kiinteistöhankeinnot on esimerkiksi rahoitettu vieraalla pääomalla, hallituksen jäsenten suhteet rahoittajiin on olleet tärkeitä, ja vakuudet ovat tulleet hallituksen jäsenten edustamien muiden yritysten omaisuuserien panttauksissa. Lakiasioissa on myös käytetty samaa lakimiestä pitkään, joka on muista liiketoimista tuttu, eli hallitus on periaatteessa tarjonnut myös lakiresursseihin tien.” H1

”Kyllä rakennustekninen koulutus olisi monesti ollut eduksi, sitä resursseja ei ole hallituksessa pystytty yritykselle antamaan, mutta on suhteita asiantuntijoihin, joiden pariin hallitus on sitten johdattanut yrityksen hankinnoissa, saneerauksissa ja muissa.” H2

Yrityksen hallitusjäsenillä ei ole kiinteistötekniistä koulutusta. Siitä olisi ollut useassa tilanteessa hyötyä hallitusjäsenten näkemyksen mukaan. Ostettuihin konsulttipalveluihin jäsenet suhtautuvat hieman kriittisesti, mutta tiedostaen toisaalta, että kiinteistösiirtoyrityksessä mm. tekniikan ja juridiikan asiantuntijapalveluita on käytettävä. Hallitusjäsenten kommentteista käy ilmi, että kiinteistöalallaan liittyy monipuolisesti eri aloja, mm. tekniikka, verotus, juridiikka, talous sekä markkinointi. On selvää, ettei yksi tai kaksi hallituksen jäsentä kykene olemaan kaikkien em. alojen osaaja. Aiemmin esitellyistä Pearce ym. (1991) neljästä hallitustyypistä tutkittavassa yrityksessä on virkaatekevä hallitus. Sille on leimallista ulkopuolisten jäsenten puuttuminen sekä se, että hallitus tekee vain lakimääräiset, seremonialliset sekä tekniset päätökset. Hallituksen vuosikellossa tulee ottaa kantaa eri asiantuntemuksen omaavien hallitusjäsenten lisäämiseen tai advisory boardin perustamiseen.

”Kyllä tässä pienellä hallituksella mennään, on haluttu pitää piirit pieninä ja langat vahvasti omissa käsissä. Varmasti strategian laadinnassa ja päätöksenteossa olisi laajempi osaaminen paikallaan, mutta päätöksenteko halutaan pitää kuitenkin omissa käsissä, joten ehkä tällainen advisory board olisi ennemmin paikallaan, tai että hallituksen kokoukseen kutsutaan asiantuntija-jäseniä vaikeita päätöksiä tukemaan.” H1

Tiihonen ym. (2007) luokitteli hallituksia eri profiileihin. Nämä riippuivat hallitusten omaksumista tehtävälueista, työnjaosta ja toimintatavoista suhteessa yrityksen omistajiin sekä johtoon. Yhtiön hallitus näkee toimintansa kuvautuvan parhaiten osallistuvan hallituksen muodossa, kuitenkin sillä poikkeuksella, että tälle hallitustyyppille ominaista hallituksen vuosikelloa ei vielä ole. Osallistuvan hallituksen intressinä on edistää yrityksen liiketoimintaa paneutumalla huolellisesti sen sisäisiin ja ulkoisiin ympäristötekijöihin sekä kuhunkin päätökseen liittyvään asiakokonaisuuteen. Päätöksentekoa varten osallistuva hallitus pyrkii konsensuspäätöksiin. Jalostuneemmat hallitustyyppit ovat strateginen hallitus ja voimavarahallitus. Strateginen hallitus määrittelee strategiassa lyhyen ja pitkän aikavälin päämäärät, joiden toteutumista se valvoo. Voimavarahallitus on strateginen hallitus, joka sekä kyseenalaistaa että osallistuu, mutta näiden lisäksi se toimii johdon ja koko yrityksen voimavarana. Tutkittavan yrityksen kohdalla seuraava askel parempaan hallitustyöskentelyyn on vuosikellon rakentaminen, johon sisällytetään yhtiön strategian muodostaminen ja seuranta.

”Totta kai me hallituksessa olemme kiinnostuneita yhtiön asioista ja jokaisen meidän palveluntuottajan toiminnasta. Fakta on kuitenkin, että meillä ei ole tällä hetkellä selkeää strategiaa eikä strategian seurantaa. Kyllä sellainen jäsenelty runko ja rytmi hallituksen kokouksissa olisi varmasti paikallaan, kuten esittämäsi vuosikello. Tässä yhtiössä on kuitenkin eri omistajaryhmittymät joten kyllä nämä asiat täytyisi saada paperille ja ei vain paperille vaan jalkautettua käytäntöön. Siinä vuosikellossa voisi sen strategian tekemisen aikatauluttaa.” H2

”Ilman muuta vuosikello olisi hyvä ja selkeämpi rytmi hallitustyöhön. Strategian muodostaminen tällaiselle yhtiölle itsessään on varmasti oma tarinansa, mutta se että saadaan runko ja sapluuna sille työlle ylipäätään, on varmasti jo eteenpäin.” H1

Kakadbase ym. (2018) ovat tutkineet hallituksen lisäarvon tuottamista yhtiölle. Artikkelin mukaan lisäarvon luominen rakentuu monimuotoisuudesta, kehittyneistä prosesseista, strategisesta johtajuudesta sekä tiimityöstä. Mitä tulee monimuotoisuuteen, kaksijäseninen hallitus yhtiössä ei sitä edusta. Näin ollen yhtiöllä on puute uusista näkökulmista eri ympäristöistä. Kehittyneet prosessit hallitustyössä eivät myöskään toteudu, koska hallitustyöhön ei ole jalostunut vuosittaista hallitustyöskentelyn prosessia. Sen sijaan yhtiön palveluntuottajat ovat valtakunnallisia yrityksiä, joilla on mahdollisuus saada monipuolisesti informaatiota. Tämä edellyttää prosessin luomista, miten omistaja käy informaatiota läpi.

”Kyllä, nämä luetellut asiat ovat varmasti hyviä kehityskohteita tässä yhtiössä, tai ainakin sellaisia, joita täytyy vuosittain pohtia mitä niistä pysytään ottamaan kehitykseen. Ei meidän palveluntarjoajia voi siitä syyttää etteikö dataa tulisi, kyllä sitä tulee itse asiassa niin paljon että siihen on joskus hukkaa, eli ei ole mekanismeja poimia siitä datasta oleellista mitä käsitellä.” H1

Husen (2005) mukaan hallituksen lisäarvo perustuu jäsenten vastuuseen, roolien tasapainoon, käyttäytymiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja objektiivisuuteen. Vastuullisuus tarkoittaa tilivelvollisuutta. Se toteutuu tutkimuksen tarkastelussa olevassa yhtiössä hyvin, sillä hallitusjäsenet ja toimitusjohtaja ovat omistajia. He ovat tilivelvollisia lähinnä toisilleen, ja tätä tilivelvollisuutta voidaan toteuttaa parhaiten säännöllisellä hallitustyöskentelyllä ja käsiteltävien asioiden selkeällä rytmityksellä. Rooliodotusten tasapainotus on kaksijäsenisessä hallituksessa heikko, tutkimuksen konstruktion rakentamisessa tulee huomioida hallituksen monimuotoisuuden puute. Käyttäytymisen näkökulma perustuu em. Kakadbasen (2018) tiimityöskentelyyn, siihen että monipuolista osaamista edustava hallitus on vuorovaikutuksessa keskenään yrityksen eduksi. Kuten edellä todettiin, kaksijäsenisen hallituksen tulee miettiä tiedon ja asiantuntemuksen hankinnan tapoja esim. hallituksen laajentamisen tai advisory boardin kautta. Hallituksen tehtävänä on luoda strategia ja seurata sen toteutumista säännöllisesti. Tällä hetkellä tulevaisuuden selkeä strategia on tutkitavassa yhtiössä työn alla, ja tarkoitus on hyvän hallintotavan mukaisesti ottaa strategian seuranta mukaan yhtiön vuosikelloon. Objektiiviset prosessit ovat laaja käsite. Se voidaan ajatella esimerkiksi siten, että yhtiössä on sen edun kannalta oikeat ihmiset oikeissa paikoissa. Tutkittavalla yhtiöllä ei ole omaa henkilökuntaa, mutta palveluntarjoajat hankitaan kilpailutuksin.

”Tästä ehkä nousee aiempiin verraten esiin tuo objektiivisuus-näkökulma meidän palveluntarjoajien suhteen, on toki tuttuja tekijöitä, mutta liiketoiminnassa tietenkin tulee ajatella ensisijaisesti hintaa ja laatua. Meiltä puuttuu palveluntarjoajien laadunseuranta-mekanismit tällä hetkellä.” H1

”Vuokralaiset vuokrillaan tuottavat yrityksemme liikevaihdon, olisi tärkeää siksi keskittyä kuulemaan vuokralaisia myös vuokrasopimuksen solmimisen jälkeen, kilpailu on kuitenkin aika kovaa vuokralaisista useissa kaupungeissa. Vuokralaiset voivat karata hinnan ja paremman laadun perässä.” H2

5.3 Konstruktion rakentaminen

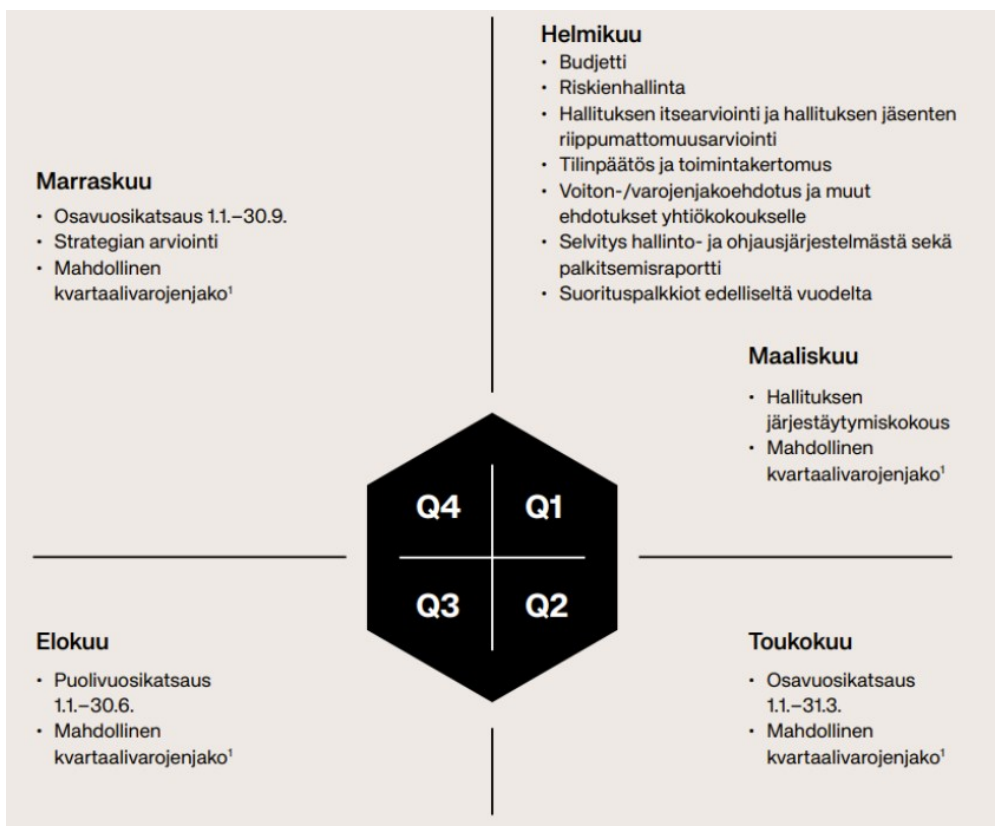
Vuosikellon on tarkoitus toimia tutkittavalle yhtiölle hyvän hallitustyöskentelyn keskeisimpänä ilmentäjänä, jäsenellen ja aikatauluttaen kiinteistöyhtiön hyvään hallitustyöskentelyyn sisältyvät asiat. Hallitustyö on ollut yhtiön perustamisesta lähtien järjestäytymätöntä.

Hallituksen vuosikello on hyvän hallintotavan keskeisenä suosituksena mm. Isännöinti- ja Kiinteistöliiton Taloyhtiön hyvä hallintotapa -suosituksessa (2021), Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä -teoksessa (2003) sekä Keskuskauppakamarin Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi -teoksessa (2016). Lisäksi vuosikelloon viitteitä voi löytää läpinäkyvyyden ja aikataulutettujen hallituspäätösten osalta teoksesta Corporate governance in Nordic countries (2022), jonka on koostanut yhdessä Suomen, Ruotsin, Norjan, Islannin ja Tanskan valtioiden hyvän hallintotavan vastuuvirastot ja -yhdistykset.

Konstruktion koostaminen alkaa teorian sekä muutamien esimerkkien kautta. Citycon Oyj on suomalainen kiinteistösijoitusyhtiö, joka keskittyy keskeisillä paikoilla olevien kauppakeskusten hallinnointiin ja omistukseen. Yhtiö omistaa kymmeniä kauppakeskuksia Pohjoismaissa ja Virossa. Citycon Oyj on jakanut hallitustyönsä neljään osaan. Vuosikello on ilmoitettu varsin ylätasoisena. Hallituksen tehtävät ja vastuut ilmoitetaan määräytyvän osakeyhtiölain, yhtiöjärjestyksen, Hallinnointikoodin ja sisäisen työjärjestyksen mukaisesti. Tarkempia tehtäviä ovat mm. liiketoimintastrategian vahvistaminen, liiketoimintarakenteen vahvistaminen, budjetin hyväksyminen, tilinpäätöksen ja osavuosikatsausten

hyväksyminen, yhtiön toimintaan liittyvien riskien seuranta, hallintoprosessien riittävyyden, asianmukaisuuden ja tehokkuuden valvonta, kiinteistökehityssalkun kehittäminen, toimitusjohtajasta ja tämän etuisuuksista päättämisen ja johtoryhmän sekä osinkopolitiikan päättäminen. Tutkittava yhtiö toimii samalla alalla kuin Citycon Oyj, mutta paljon pienemmässä mittakaavassa. Huomioitava on kohtalaisen harva vuosikelloon asetettu hallituksen kokousrytmi, 4 kertaa vuodessa. Keskeinen huomio on hallitustyön itsearviointi sekä kiinteistösal-
kun kehittäminen.

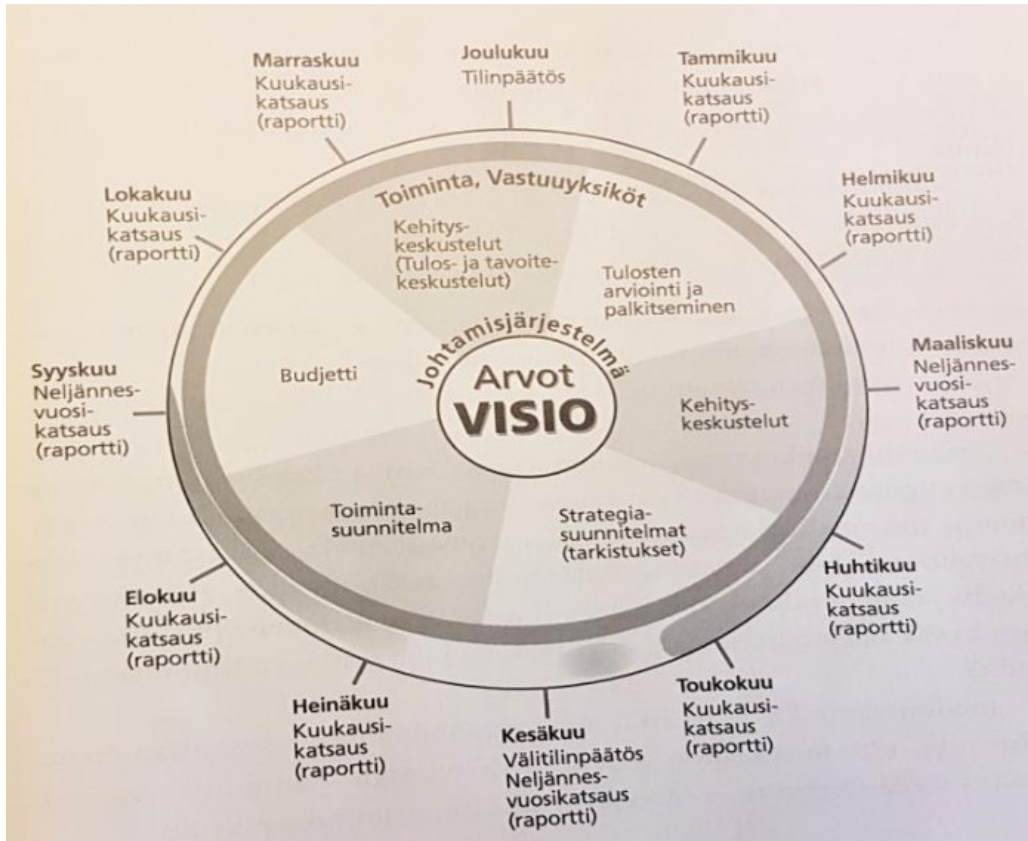
Kuva 3 Citycon Oyj:n hallituksen vuosikello vuonna 2024



Alhola ym. (2005) esittävät vuosikellon johtamisjärjestelmänä, jonka keskiössä ovat yhtiön arvot ja visio. Niistä lähtee liikkeelle vuosikellon suunnittelu. Seuraavalla tasolla mukaan tulevat strategia, budjetointi sekä tulos-, tavoite-, ja kehityskeskustelut. Kolmannella tasolla ovat yrityksen vastualueiden ja eri toimintojen painopistealueet ja toimenpiteet. Johtamisjärjestelmässä ensimmäinen vaihe on strategian suunnittelu. Tästä johdetaan toimintasuunnitelmat ja budjetti. Eri toimenpiteet vuosikellossa ovat vaiheistettuja. Tutkittavan yhtiö on Alholan vuosikelloa ajatellen organisaatioltaan pieni. Tutkittavassa yhtiössä strategia, arvot ja visio ovat vasta rakentumassa, joten vuosikellon rakentamisen keskiöön niitä ei voi vielä sisällyttää. Strategia, arvot ja visio ovat kuitenkin syytä huomioida tutkittavan yrityksen

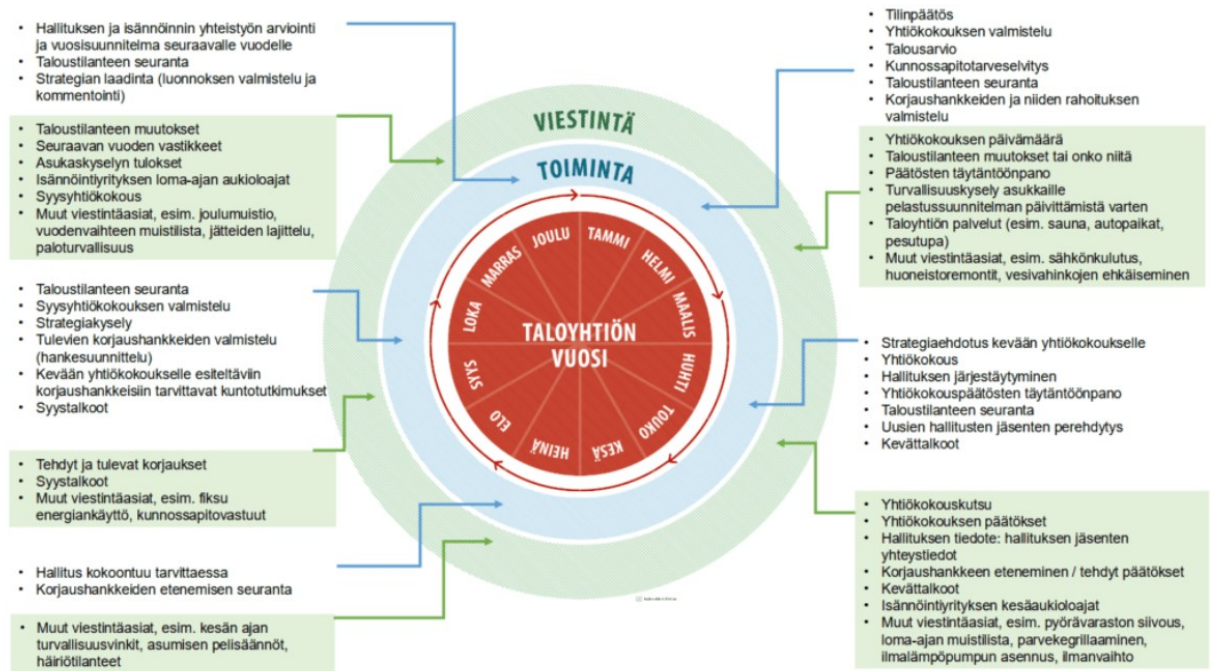
jatkokehityksessä. Budjetti, strategia sekä näiden seuranta ja tiheä hallituskokousten rytmi verraten esimerkiksi edeltävään Citycon Oyj:n malliin ovat Alholan mallista keskeisiä huomioita tutkittavan yrityksen vuosikelloon. (Alhola ym. 2005, 64)

Kuva 4 Hallituksen vuosikello (Alhola & Lauslahti, 2005, 64)



Isännöinti- ja kiinteistöliitto ovat esitelleet taloyhtiön vuosikellon. Termillä taloyhtiö viitataan juridisesti asunto-osakeyhtiöön. Vuosikello sisältää useita asukkaita koskevia teemoja, joita ei liikekiinteistöissä ole. Kuitenkin siinä on tärkeitä kiinteistön teknistä johtamista koskevia nostoja vuosikellon selitysosassa, joista ammentaa tutkittavan kiinteistöyhtiön vuosikelloon. Hallituksen tulee olla selvillä kiinteistöjen palvelusopimusten laadusta. Asunto-osakeyhtiölain määräämä 5 vuoden korjaustarvesuunnitelma on tärkeä huomio, joka tulee jallistaa sopivaksi kiinteistösijoitusyhtiölle. Samoin käyttäjätyytyväisyys, joka asunto-osakeyhtiön vuosikellon asukkaiden sijaan on liikekiinteistöissä vuokralaisten tyytyväisyys.

Kuva 5 Taloyhtiön vuosikello (Taloyhtiön hyvä hallintotapa, 2021)



5.4 Konstruktion testaus ja hallitusten jäsenten näkemykset konstruktiosta

Edellä esiteltiin yksityisellä sektorilla toimivan suuren kiinteistösijoitusyhtiön käytössä oleva vuosikello sekä kaksi teoreettista mallia. Ensimmäinen niistä oli osakeyhtiön yleinen malli vuosikellosta, jälkimmäinen oli rakennettu nimenomaan asunto-osakeyhtiöön. Ei-keskinäisen kiinteistöosakeyhtiön vuosikelloa ei löytynyt malliksi. Näin ollen tutkittavalle yhtiölle laadittiin konstruktio, vuosikello, edellisten mallien sekä työssä esitellyn kirjallisuuden perusteella. Myös tutkittavan yhtiön yhtiöjärjestys ja viime kädessä osakeyhtiölaki määritteli vuosikellossa esiintyviä asioita. Oppikirjoissa ja yritysesittelyissä vuosikello esitetään usein pyöreänä kellon mallisena kehänä graafisesti näyttävässä ulkoasussa. Toisaalta tavattiin myös lineaarisesti esitetyjä vuosikelloja. Tässä tutkimuksessa selkeintä julkaisumuotoa haettaessa päädyttiin taulukkoon.

Kuva 6 Konstruktio 1, hallituksen vuosikello tutkimuksen kohteena olevalle yhtiölle

Konstruktio 1, hallituksen vuosikello				
1. hallituksen kokous (helmi-maaliskuu)				
Tilinpäätöksen valmistelu esityskuntoon yhtiökokoukselle				
Talousarvion valmistelu esityskuntoon yhtiökokoukselle				
Muut yhtiökokoukselle esitettävät asiat ml. lakisääteiset				
Kunnossapitotarveselvityksen päivitys esityskuntoon yhtiökokoukselle				
Taloustilanteen seuranta				
Tekninen yleiskatsaus				
Vuokralaisten tyytyväisyyskyselyjen toteutus kuluvana vuonna				
Palvelusopimusten kilpailutus kuluvana vuonna				
Strategiaesityksen valmistelu yhtiökokoukselle				
Kuluvan vuoden advisory board				
(Varsinainen yhtiökokous)				
2. hallituksen kokous (toukokuu - kesäkuu)				
Yhtiökokouksen jälkeiset toimet				
Taloustilanteen seuranta				
Tekninen yleiskatsaus				
Strategiassa pysymisen seuranta				
Yhtiökokous viestintä (mm. strategia)				
Advisory board tapaaminen 1				
3. hallituksen kokous (syyskuu - lokakuu)				
Taloustilanteen seuranta				
Strategiassa pysymisen seuranta				
Tekninen yleiskatsaus				
Vuokralaisten tyytyväisyyskyselyn tulos ja toimenpiteet				
4. hallituksen kokous (marraskuu - joulukuu)				
Strategian valmistelu seuraavalle vuodelle				
Taloustilanteen seuranta				
Hallituksen ja isännöitsijän yhteistyön analysointi				
Palvelusopimusten kilpailutuksen tulos kuluvana vuonna				
Advisory board tapaaminen 2				

Yllä on ensimmäinen konstruktio eli tutkijan ensimmäinen näkemys hallituksen vuosikellosta tutkittavalle yhtiölle. Vuosikelloa testattiin haastateltavilla. Alla esitetään tutkijan perusteita kullekin valinnalle vuosikellon osiksi. Tutkija on esitellyt vuosikellon ja sen osat samoilla perusteilla hallituksen jäsenille. Kunkin perustelun jälkeen on kirjattu hallituksen jäsenten mahdolliset kommentit ja parannusesitykset vuosikellosta.

Konstruktio on rakennettu neljästi vuodessa olevasta hallituksen kokouksesta. On syytä korostaa, että vuosikello ei rajoita hallituksen kokousten määriä, mikäli käsiteltäviä asioita tulee kokousten välillä. Kokousten määrän on ajateltu olevan soveltuva siihen, että edellisessä kokouksessa sovittuja asioita ehditään työstämään seuraavaan kokoukseen.

”Neljä kokousta vuodessa on sopiva määrä minusta, kun kyseessä ei ole mikään kriisiyhtiö tai mieletöntä kasvua hakeva yhtiö, jossa tapahtuisi merkittäviä asioita koko ajan.” H1

”Onhan tämä suuri muutos aiempaan, kun on kokoonnuttu ehkä kerran ja muuten soiteltu puhelimella ja tehty sitten tarvittavat pöytäkirjat jälkikäteen. Näin sen varmasti kuuluisi mennä.” H2

”Tuo asiamäärä on aika suuri tämän vuosikellon joissain kokouksissa, ainakin tuossa ekassa kokouksessa. Tää on henkilöistä toki kiinni että millä pieteetillä näitä asioita käydään läpi, mutta kyllä täytyy olla aika hyvin valmistellut ja valmiit esitykset.” H3

”Mielestäni neljä kokousta tämän kokoisessa yhtiössä on ihan ok, ei hallitus nyt kuitenkaan mitään ihan ruohonjuuritason asioita pohdi. Voi olla aika kahlehtivaa kokoontua pk-yhtiössä neljän viikon välein. Mutta onhan tuossa vuosikellossa isoja asioita. Eihän strategiaa tuollaisissa kokouksissa pysty muodostaan noiden muiden asioiden ohella, että kyllä sille täytyy varata enemmän aikaa, joku strategia iltapäivä tai tällainen että saa keskittyä sit ihan vaan siihen.” H4

”En mä näe onko mitään kategorista määrittelyä, mikä on oikea määrä hallituksen kokouksille. Kai se on se määrä mistä tosiasiallisesti on vielä niin paljon hyötyä yhtiölle, että se on sen ajankäytön arvoista. Se varmaan elää yhtiön elinkaaren mukaan mikä vaihe yhtiöllä on menossa.”

H5

Hallituksen vuosikellossa on huomioitu yhtiöjärjestyksessä ja osakeyhtiölaissa lakisääteisenä olevat asiat. Näitä ovat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen valmistelu ja esittäminen 6 kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Tutkittava yhtiö noudattaa osakeyhtiölakia. Yhtiöjärjestyksessä ei ole siitä poikkeavia säädöksiä lakisääteisistä hallituksen velvoitteista. Yhtiökokous on vuosikellossa ajoitettu helmi- ja kesäkuun väliseen aikaan, vaikka yhtiökokous olisi mahdollista pitää myöhempään, kesäkuun loppuun mennessä. Kuitenkin se, että edellistä tilikautta käsittelevä yhtiökokous pidetään ajoissa, mahdollistaa kuluvan tilikauden toiminnan paremman suunnittelun.

Kunnossapitotarveselvitys on asunto-osakeyhtiölain 6. luvun 3§ mukaan hallituksen kirjallinen käsitys yhtiön rakennusten ja kiinteistöjen kunnossapitotarpeista seuraavan viiden vuoden ajaksi. Se tulee esittää tilinpäätöstä käsittelevässä varsinaisessa yhtiökokouksessa. Tutkittava yhtiö noudattaa osakeyhtiölakia, joten tämä asunto-osakeyhtiölain vaatimus ei juridisesti luo sille velvoitetta. Kiinteistöt ovat kuitenkin tutkittavan yhtiön ainoa ja merkittävin omaisuuserä, joten hallituksen tulee olla niiden kunnosta tietoinen. Näin ollen hallituksen vuosikelloon on esitetty kunnossapitotarveselvitysten läpikäynti. Käytännössä tarkoitus on teettää kuntoarvioihin perehtyneellä konsulttiyrityksellä kiinteistöistä kuntoarviot, joihin sisältyy 5 vuoden PTS-suunnitelma tulevista tarvittavista korjaustöistä. Suunnitelma esitetään yhtiökokoukselle, jossa päätetään sen hyväksymisestä ja kuluvan vuoden toteutettavista korjaustöistä. Suunnitelmaa päivitetään vuosittain tehtyjen ja tekemättömien korjaustöiden osalta ja sitä mukaa kun kiinteistö vanhenee ja uusia tarpeita tulee. Näin hallitus on varautunut tuleviin peruskorjauksiin jo etukäteen, tunnistaa kiinteistön kunnan ja budjetointi on helppompaa.

”Tämä on tosiaan hyvä kehitysaskel. Onhan meillä kiinteistöhoito kiertämässä kohteilla ja havainnoimassa, mutta ennakoointi puuttuu. Kun kohdetta ollaan ostassa, tehdään due diligence-selvitys, siinä on mm. taloudellinen, juridinen, ympäristöllinen ja tekninen due diligence. Se tekninen due diligence käy kuntoa läpi, mutta ei lopulta kovin syvällisesti välttämättä, ja sit se vähän tahtoo jäädä unohduksiin.” H1

”Tää on kyllä oltava joka kiinteistöistä, sillä tasolla että käydään ihan rakennusosittain läpi että miltä vuodelta, millainen rakenne ja materiaali ja mikä tekninen elinkaari rt-kortin mukaan ja mikä suunnitelman tekijän näkemys elinkaaren vaiheesta. Eihän se kaikkia pysty silmäämää-räisesti tai rakenteita rikkomatta tekemään, sit täytyy olla esitys koska

tehdään rajumpia tutkimuksia tai kuvataan putkia. Ja joku hinta-arvio täytyisi olla aina, niin kuin näissä usein on.” H2

”Data on aina hyvää, mutta, sitä täytyy osata pureskella ja jalostaa. Että ei oo mitään järkeä käyttää kymppitonneja näihin selvityksiin, jollei ne johda mitenkään tai et niitä ei käytetä hyväksi. Että se tiedon käsittely ja analyysi. Okei jos nähdään että 5 vuoden päästä täytyy keskimäärin uusia rt-kortin mukaan katto kun tulee 25v ikää bitumille, niin sit se oikeesti kirjataan tavoitteeksi ja siihen säästetään ja aletaan suunnitteleen rahoitusta ja jos se vaikuttaa tilojen käyttöön niin huomioidaan se sit vuokrauksessa. Et eihän se temppu ole näitä tilata mutta varata tarpeeksi aikaa näitten käsittelylle, ja se konsultti mukaan esitteleen kokoukseen tuotostansa.” H3

”Ehdottomasti tällainen tulee olla ellei tällä yhtiöllä vielä ole. Meidän yhtiössä tietyt vuokralaiset voisivat ihan hyvin jo vaatia tällaista. Jos ollaan tekemässä isoa ja pitkää sopimusta niin kyllä se vuokralainen haluaa tietää mitä on tehty aiemmin ja mitä on tulossa. Ettei heti tarvitse muuttaa väistötiloihin. Ja nimenomaan myös se korjaushistoria että se näkee että kiinteistöistä on pidetty huolta. Niin kuin isännöitsijäntodistuksessa. Et lisäyksenä tähän et se korjaushistoria täytyy myös kirjata ylös.”

H4

Tekninen yleiskatsaus on myös ohjelmoitu hallituksen vuosikelloon. Kunnossapitotarveselvityksestä poiketen tarkoituksena on käydä läpi pääpiirteissään kiinteistöillä tapahtuneet vahingot ja jaksolla tehdyt korjaustyöt. Teknisessä yleiskatsauksessa käydään läpi myös kausittaiset vuosihuolto-ohjelmassa olevat huollot sekä huomiot näistä. Tällaisia vuosihuolto töitä ovat esimerkiksi patteriventtiilien ja -termostaattien toimivuuden tarkastus, patteriverkoston ja käyttöveden säätölaitteen toiminnan tarkastukset, suodattimien vaihdot ja vesi- ja viemärikalusteiden tarkastukset. Tekninen yleiskatsaus noudattaa kiinteistölle laadittua huolto-ohjelmaa.

”Joo, tämä on hyvä. Eli mä näen että tässä on idea se, että kun me on kiinteistöasiantuntijalla teetetty sellainen huolto-ohjelma kiinteistön ylläpitoon, että se säilyy hyvänä, niin meidän täytyy valvoa sen noudattamista. Ei me nyt sinne paikalle mennä katsoon onko suodattimet vaihdettu, mutta kiinteistöjohtamisfirman edustaja saa käydä sen jakson huoltotyöt huollon edustajien kanssa ja selvittää onko tehty. Ja tästä sit kertoo kokouksessa. Tää luo sitä pakotetta tehdä ne työt ajallaan kun

niistä on raportointivelvollinen. Tää puuttuu nyt vallan ja onhan meillä joskus ollutkin karmeita laiminlyöntejä. No joo eihän tää koskaan voi ihan aukoton olla kunnei siellä huoltomiehen selän takana ehdi oleen koko aikaa eikä ole halukaan, sellaista kunniaa oman työn tekemisestä toivoisi. Ehkä me voitais niitä palkkiomallejakin joskus miettiä ja katsoa jotain bonusjärjestelmää niihin.” H1

”Tää on tärkeä että nää käydään läpi mitä kohteella on tapahtunut, koska jotkut toistuvat viat saattaa jäädä vaan toistumaan ja haittaamaan vuokralaista ilman että haettais juurisyytä syvemältä eikä vain toistuvasti korjata sitä mitä siitä aiheutuu. Sit kun ollaan vuokralaisen irtisanomislappu kädessä, on vähän myöhäistä. Tai jos jatkovuokraus neuvotteluissa tulee kiinteistön kuntoon liittyen kompensatiotoiveita, niin on kättä pidempää mitä vastata.” H2

”Tähän löytyy myös kiinteistöalan ohjelmistoista erilaisia hallintakeinoja, näähän on jo monesti nettipohjaisia ohjelmistoja, jotka hälyttää huoltoa ja sitä valvovaa isännöitsijää, että tällainen ja tällainen huolto-toimenpide täytyy hoitaa, ja huolto käy sen kuittaamassa tehdyksi, jollei käy niin isännöitsijä sit huomauttaa. Esim. kattotarkastuksissa voi olla qr-koodi siellä katolla, joka täytyy lukea, jotta tulee todennetuksi että siellä ihan oikeesti käydään. Mutta ainahan näissä on se inhimillinen tekijä, että kyllä sitä valvontaa ehdottomasti tarvitaan.” H5

Taloustilanteen seuranta vuosikellossa ei myöskään ole tällä sanamuodolla lakiin kirjattu, mutta kuuluu hallituksen valvontavelvollisuuksiin niin aiemmin esitellyn agenttiteorian valossa kuin myös osakeyhtiölain mukaisen asianmukaisen hallinnon järjestämisen puitteissa. Taloustilanteen seurannalla tarkoitetaan yhtiön kumulatiivisen tuloslaskelman esittämistä hallituksen kokouksessa. Lisäksi verrataan kumulatiivista toteumaa budjettiin ja edeltävään vuoteen. Tarkoitus on käydä läpi poikkeamat ja arvioida, aiheuttavatko ne toimenpiteitä. Suuret poikkeamat yhtiökokouksen hyväksymään budjettiin aiheuttavat yhtiökokouksen koolle kutsumisen asian käsittelyä varten. Budjetti on omistajan hyväksymä raami hallitukselle varojen käytöstä ja toisaalta hallituksen lupaus tuottojen hankkimisesta omistajille. Lisäksi tulee käydä läpi yhtiön kassatilanne, kassavirtalaskelma tai kirjallinen selvitys kassan saldosta ja erääntyvistä ostolaskuista sekä lainoista.

”Tähän lisäisin sen, että meidän täytyisi saada sekä yhtiön tasolla kumulatiivinen tuloslaskelma sekä kohteiden tasolla. Eli että jokainen kiinteistö on oma kustannuspaikkansa, jonka tuloista ja menoista rakennetaan omat kumulatiiviset tuloslaskelmat. Jos me katotaan vaan firman

tulosta niin eihän me löydetä niitä kohteita jotka sakkaa tai yksittäisten kohteiden yksittäisten kuluerien poikkeamia, joihin puuttua. Eli tää täytyy huomioida vuosikellossa että kustannuspaikkakohtaiset tuloslaskelmat.” H1

” Joo varmasti joka hallituksen täytyy olla tämän verran tietoinen yhtiönsä taloudesta. Ja ettei vaan läiskitä lukuja pöytään, niin tosiaan se vertailu budjettiin ja viime vuoteen on paikallaan tässä. Ja lisäksiin joko tähän kohtaan tai muualle vielä vuokrausasteen tarkastelun. Sehän on se meidän ihan ykkösjuttu mitä ei nyt ole oikein tullut esiin, että mikä on vuokraustilanne kulloinkin ja mitä on tehty vapaiden tilojen eteen. Sieltähän koko bisnes lähtee liikkeelle, että meillä on vuokralaisia. Siis lisäksiin sellaisen katsauksen, missä käydään kohteittain läpi vapaat tilat, kuka niitä välittää ja mitä sen välityksen eteen on tehty ja onko ollut kontakteja. Tällainen lisäys vuosikelloon tarvitaan kyllä. Meillähän on siis rakenne, että kaupungeissa paikalliset välittäjät välittää ja kiinteistöjohtamisfirma tekee yhteistyötä välittäjän kanssa, välittää pohjakuvia ja muita tietoja ja hoitaa laskutuksen ja sopimushallinnan. Niin tää että hallituksen kokoukseen katsaus, jonka kiinteistöjohtamisfirma laatii haastattelemalla kutakin välittäjää että mitä on tehty.” H2

”Voisi tietenkin miettiä että mitkä ne tärkeät taloudelliset tunnusluvut on tälle yritykselle ja laskea niitä. Mutta se tulee ehkä siellä strategiatyössä vastaan kun tiedetään mitä tavoitellaan, niin voidaan paremmin määrittellä mitä mitataan, kun sitähän yleensä saadaan mitä mitataan. Ja aina täytyisi olla laadullinen ja määrällinen mittari vähän käsi kädessä, että ei voi saada bonusta energiatehokkuudessa jos vuokralaiset näkee vilua koko talven.” H4

Isännöinti- ja Kiinteistöliiton Taloyhtiön hyvä hallintotapa -suosituksessa (2021) vuosikellossa esitettiin asukkaiden tyytyväisyyskyselyä, joka antaa hallitukselle työkalun puuttua oikeisiin asioihin ja toimia asukkaiden hyväksi. Tutkimuksen kohteena olevan kiinteistöosakeyhtiön vuokralaisissa ei ole asukkaita, liikevaihto perustuu yksin liikehuoneistovuokralaisten maksamiin vuokriin. Jokaisella paikkakunnalla, missä tutkittava yhtiö toimii, käydään kovaa kilpailua vuokralaisista. Hallituksen tehtävänä on pyrkiä maksimoimaan omistajien etu, joka voidaan nähdä ei-keskinäisessä kiinteistöosakeyhtiössä ennen kaikkea voiton tuottamisena ja osingon jakamisena osakkeenomistajille yhtiön arvon nostamisen ohella. Vuokralaiset ovat siis tärkein tekijä kiinteistöjen ohella yhtiölle tuloksen ja arvon muodostuksessa. Näin ollen hallituksen vuosikelloon on lisätty vuosittain tehtävä

käyttäjätyytyväisyyskysely. Tarkoituksena on, että vuoden ensimmäisessä hallituksen kokouksessa käydään läpi edellisten vuosien kyselyiden ja kokemusten perusteella kuluvan kalenterivuoden kysely. Tämän jälkeen yhtiön kiinteistöjohtamispalveluita tarjoava taho laatii kyselyn ja välittää sen yhtiön vuokralaisille. Kyselyn tulokset ja niistä aiheutuvat toimenpiteet käydään kiinteistöittäin läpi ja arvioidaan. Pienemmät toteutettavat työt tehdään vuosikorjauksina, suuremmat investoinnit viedään PTS suunnitelmaan.

”Jälleen hyvä nosto, kyllä me on pohdittu, että siellä kohteilla täytyisi näkyä enemmän ja kysyä miten menee ja onko jotain missä voidaan auttaa teidän bisnestä menestyyn meidän tiloissa. Lähinnä se on jäänyt siihen huoltomiehen näkyvyyteen. Ei se kysely lopulta tarvitse minusta kovin monimutkainen olla, eikä oikeestaan saakaan jos halutaan vastauksia. Meillä on kuitenkin sen verran pieni massa, että voitais ottaa jopa ihan pyytää kirjallista palautetta sähköpostilinkillä, et firmat voi sit kuukausikokouksissaan koota näkemykset, eihän meillä kaikkien sähköposti-osoitteita ole. Tai sit jakaa sitä linkkiä ihan siellä pöydillä.” H1

”Joo, aina on varmasti hyvä kommunikoida vuokralaisten kanssa. Sit toisaalta muistaa, että ollaan osin vanhoissa kiinteistöissä ja vuokrataso on määritetty sen mukaan, että kaikkea on toki mahdollista saada, kun sovitaan vuokrasta, mutta onhan siinä eroa olla 1970-luvun kohteessa kuin 2020-luvun kohteessa, jossa on huonekohtaiset ilmanvaihdon ja lämpötilan säädöt. Mutta meillä on edullista ja hyvää perustilaa, joka tänä päivänä vastaa tosi monen tarpeeseen näinä aikoina kun suhdanteet on mitä on ja seiniin ei ole vuokralaisilla halua laittaa ihan joka euroa.”

H2

”Tällainen heitto tuli mieleen, että kyllähän yritykset hakee näissä tiloissa nykyisin erilaisia avaimet käteen -ratkaisuita. Että se niiden ydinosaaminen on jossain muualla kuin tilojen ja niiden tukipalveluiden kilpailuttamisessa. Että voisi ihan kysyä millaisia tukipalveluita ne olisivat valmiita ostamaan, ja sitten miettiä voiko kiinteistönomistaja näitä tarjota jollain katteella. Toki se vaatii aina resursseja ihan suunnittelusta toteutukseen.” H4

Asunto-osakeyhtiön vuosikellossa mainitaan sopimusten kilpailutus. Tutkittavalla kiinteistöyhtiöllä ei ole omaa henkilökuntaa. Näin ollen sillä on hyvin laaja palvelusopimusten massa. Palvelusopimukset koostuvat kiinteistöyhtiön omistamien kohteiden tarvitsemista eri alojen palveluista, mm. kiinteistöhuollosta, siivouksesta, hälytysvalvonnasta, vartioinnista,

vakuutuksista, sähkö sopimuksista, erityislaitteistojen (esim. sprinkler, hissi) huoltosopimuksista, konsulttipalvelusopimuksista (esim. pelastussuunnitelmat) ja kiinteistöjohtamis- palvelusopimuksista. Hallituksen tehtävänä on jälleen huolehtia yhtiön arvon ja osakkeen- omistajien tuoton kasvattamisesta. Tuottojen maksimoinnin ohella tarvitaan kulujen mini- mointia. Kilpailutuksessa yhtiön tulee pyrkiä käyttämään hyödykseen volyyymiä. Useamman kiinteistön vakuuttaminen alentaa hintoja verrattuna yhteen kiinteistöön. Palvelusopimukset tulee salkuttaa palvelulajeittain ja määrittellä niille kilpailutusvälit. Lisäksi tulee miettiä, kye- täänkö kilpailutus hoitamaan omatoimisesti kiinteistöjohtamispalveluita tarjoavan yrityksen kautta, vai käytetäänkö kilpailutuksessa konsulttia. Esim. kiinteistöhuollon mitoitus ja va- kuutusyhtiöiden ehdot vaativat erityisasiantuntemusta. Hallituksen tulisi ensimmäisessä ko- kouksessaan käydä läpi palvelusopimussalkut ja päättää, mitä niistä lähdetään kilpailutta- maan ja antaa kilpailutuksesta toimeksianto. Tämän jälkeen syyskauden hallituksen kokouk- sessa käydään läpi kilpailutuksen tulokset.

”Joo, kyllä ne hinnat tuppaa nousemaan kuin varkain jollei niitä kilpai- luta. Tää olisi ensimmäinen hyvä homma tehdä tää salkutus ja katsoa ylipäättään sellainen selkeä esitysformaatti kaikista meidän kohteiden so- pimuksista. Näitä on osteltu siten että toisessa kohteessa on ollut vielä sopimuskaudet päällä tai ei ole vain ehditty harmonisoida. Niin ihan koota sellainen taulukko kaikista sopimuksista ja sit alkaa katsomaan mitä yhtenäisyyksiä löydetään kohteilta että saadaan könttänä kilpailu- tetta. Työtähän siinä on, mutta se on kyllä ihan tuon kiinteistöjohtami- sen hommia.” H1

”Paljon varmasti pystytään kilpailuttamaan, se minkä näen haasteena tiettyjen toimintojen siirtymisessä tiheään toiselle toimijalle, on se tiedon siirtyminen. Kyllä kiinteistöhoitollakin menee vähintään se eka vuosi että ne saa sen kohteen haltuun, joka vuoden aikaan liittyy omat juttunsa. Et jos homma toimii hyvin niin ihan vähäisten eurojen takia on turha riski vaihtaa toimijaa. Mutta kyllä markkinahinnat täytyisi olla tie- dossa.” H2

”Kaikkeahan ei tarvitse tehdä itse, että se täytyy hyväksyä että nykyisin on erilaisia konsultteja, me ainakin käytetään vakuutus konsulttia vakuu- tusten kilpailuttamisessa. Niitä on tosi vaikea tulkita muuten nykyisin, ne ehdot on niin pitkät ja siellä on eroja, että vertailukelpoisuus on vaikeaa. Sähkön kilpailutuksessa ollaan nykyisin mukana isoissa pooleissa, joissa sähkömeklarit kilpailuttaa sähköä.” H3

Hallituksen vuosikellossa on huomioitu strategia. Kiinteistöyhtiöllä ei ole tällä hetkellä selvää strategiaa. Strategia on pikimmiten syytä laatia, mutta työnä niin laaja, että sitä ei voitu ottaa vuosikellon lisäksi tässä työssä tehtäväksi. Vuosikellossa on kuitenkin varattu strategialle ensimmäisessä hallituksen kokouksessa valmistelu ajankohta, jolloin se laaditaan tai päivitetään yhtiökokoukselle hyväksyttäväksi. Syksyllä on tarkoitus käsitellä hallituksen kokouksessa, miten strategian toteutumista mittaavat tunnusluvut ja mittarit ovat toteutuneet sekä tehdä tarvittavat korjausliikkeet.

”Strategia on tällä hetkellä ollut hieman haussa, tai sanotaan että on vedetty happy tuon koronan jälkeen. Koronan ohella sähkö- ja korkomarkkinat, toimistotyön siirtyminen hybridimalliin, valtion säästötoimet, sota Ukrainassa muun muassa ovat luoneet paljon epävarmuuksia. Toimistoista meillä alkaa nyt olla käsitys, että kyllä niitä jatkossakin tarvitaan. Ei se vallan kotona työskentely onnistu, ei luo yrityskulttuuria eikä kohtaamisia. Että nyt meillä on parempi hetki alkaa luoda strategiaa, kun meillä on ainakin oma vahva näkemys markkinoista, vaikkei se näkemys ihan kokototuus olisikaan, mutta jotain kuitenkin jonka varaan rakentaa strategiaa. Ja kyllä se tämä liiketilöiden vuokraus jatkossakin on, ei me lähdetä hajottamaan tätä liika, no toki joku hyvä kiinteistökehityskohde, jos osuisi kohdalle niin voisi harkita.” H1

”Tätä strategiaa pitää alkaa rakentaa heti vuoden alusta, edelleenkin me uskotaan siihen, että hyväkuntoiselle toimistotilalle on kysyntää. Ja liiketilöiden vuokraus on tämän yhtiön juttu, toi rakennuttaminen ja tukipalvelutkin on sit ihan oma maailmansa. Kiinteistökehitys on mielenkiintoinen ala, mutta kyllä tuolla on paljon toimijoita, jotka koko ajan haravoi noita vanhoja mökkejä ja muita, joita voisi kehittää, ettei sieltä ihan helppo ole välttämättä löytää järkevää kehityskohdetta. Ei se vanhan saneeraaminen esimerkiksi ihan halpaa ja riskitöntä ole. Mutta avoimempia täytyy olla erilaisille ratkaisuille, eri toimijoiden yhteisille toimistoille ja muille.” H2

”Kyllä tuohon vuosikelloon kannattaisi fiksata se, että ei sitä strategiaa tosiaan luoda tilinpäätöksen ja budjetin käsittelyn välissä yhtäkkiä, vaan että toi vuosikello luo rungon hallitukselle lähinnä laittaa se prosessi alulle ja seurata toteutumista, mutta se strategian laadinta on oma prosessinsa.” H3

”Tässä strategiassa täytyisi varmaan vähän asemoida tätä yritystä ympäristöönsä ylipäättään, käydä läpi swot-tyylisesti itseä ja ympäristöä. Ja yrittää sitten löytää niitä markkina-alueita, joissa olisi vahvuuksia toimia ja kilpailla. Eli tunnistaa mitä halutaan olla ja missä ollaan hyviä, ja sit etsiä niitä markkina-alueita.” H4

”Sitten siinä strategiassa täytyisi hakea näitä tän päivän trendaavia kilpailuetuja, nythän on esimerkiksi ympäristö yksi tällainen, joka on tosi vahvasti esillä. Että melkein lisäksi yhdeksi käsiteltäväksi asiaksi hallituksen vuosikelloon joku tällainen eettisyys ja ympäristö -teema, jossa käydään läpi että sopimuskumppanit on tilaajavastuulain mukaisesti toimivia, ja kartoitetaan mitä energiatehokkuustoimia on tehty ja mitä voidaan vielä tehdä ja mikä on hiilijalanjälki ja näin.” H5

Lähes kaikissa hallituksen tuomaa lisäarvoa käsittelevissä tutkimuksissa mainittiin hallituksen heterogeenisyys eräänä keskeisimmistä lisäarvoa tuottavista elementeistä. Kakadbase ym. (2018) mukaan lisäarvoa tuottaakseen hallituksen jäsenten tulisi olla taustoiltaan erilaisia, jotta päätöksentekoon tulee mahdollisimman monta erilaista näkökulmaa. Hallituksen lisäarvon tuottamista on tutkinut myös Huse (2005), jonka mukaan lisäarvo muodostuu eri kokemuspohjan omaavien hallitusjäsenten eri roolituksista hallituksessa ja hallituksen keskinäisestä kanssakäymisestä. Pettigrew (1992, 163–182) mukaan ”riippumattomat ja monimuotoiset hallitukset ovat parempia tekemään objektiivisia ja strategisesti merkityksellisiä päätöksiä”.

Tutkittavassa yhtiössä on vain kaksi hallitusjäsentä. Tämä kaventaa asioiden arviointia päätöksenteossa. Kuten teoriassa edellä todetaan, monimuotoisemmat ja runsaslukuisemmat hallitukset tekevät keskimäärin perustellumpia päätöksiä. Jo alkuhaastattelussa kävi ilmi, että tutkittavan yhtiön nykyiset hallituksen jäsenet haluavat kuitenkin pitää päätösvallan itsellään. Näin ollen hallituksen täydentäminen ei tule kysymykseen. Kevyempi ratkaisu olisi advisory board, joissa asiantuntemusta ostetaan yhtiöön. Asiantuntijoilla on vain asiantuntijavaltaa, ei päätösvaltaa. Advisory board -tyyppistä elintä ei kuitenkaan haluta perustaa, vaan asiantuntemusta ostetaan hallituksen kokouksiin kulloinkin päätettyyn asiakokonaisuuteen liittyen. Näin ollen vuosikellosta on valittu alkuvuoteen hetki, jolloin päätetään vuoden teemat, joihin kiinteistöjohtamispalveluita tarjoava yritys hankkii hallitusjäsenten näkemyksen mukaisesti ulkoisia luennoitsijoita tai asiantuntijoita kutakin asiaa käsittelemään.

”Tarkoitus on, että nykyinen hallitus loppukädessä tekee ratkaisut. Mutta jonkinlainen advisory board, tai ehkä se on vähän juhlava nimitys, mutta tämän tyyppinen ratkaisu olisi hyvä. Mä näkisin tässä kohtaa, että mietitään hallituksessa ne teemat, joihin halutaan tukea, ja sit varataan päivämäärät ja pyydetään asiantuntijaa luennoimaan tai selvittämään jotain asiaa.” H1

”En lähtisi sitomaan tällaiseen advisory boardiin tässä kohtaa aikaa ja ihmisiä, vaan asiantuntemusta hankintaan, kun sitä tarvitaan. Kyllä ymmärrän sen sparrauksen mitä hallitus voisi saada, täytyisi löytää oikeita henkilöitä jokaisen ison päätöksen taakse. Aina kun me ollaan ostamassa kohdetta, niin kyllä meidän täytyy se due diligence teettää huolella sellaisen ulkoisen toimijan toimesta, joka ei siitä hyödy tuleeko kauppoja tai ei.” H2

”Advisory board puoltaa siinä mielessäkin, että kun pyydetään kerta-luonteisesti asiantuntijaa kertomaan jostain asiasta, niin ainahan se yleensä yrittää myydä sitä omaa tuotettaan että eihän se ihan objektiivista kuvaa anna. Täytyisi ainakin tunnistaa se, mikä kenenkin neuvonantajan intressi on, että myykö ne jotain. Nythän on paljon näitä, jotka kertoo vaikka että tulee ilmaiseksi kartoittamaan jonkun jutun kohteella ja sitten tulee tarjous perään sen korjaamisesta, niin onko se kartoitus ollut silloin objektiivinen.” H3

”Ymmärrän sen vastahangan monesti, että kuin kutsuisi vieraita kotiinsa ja riisuisi niille valtaansa, jos alkaa laajentaa hallitusta asiantuntijajäsenillä tai näitä neuvonantaja ryhmiä perustamaan. Jotenkin sen hallituksen täytyisi kuitenkin se sparraaja kumppani löytää, mutta nää on sellaisia asioita, joiden täytyy varmasti antaa vähän hautua. Onhan niitä tarjolla erilaisia hallitusammattilaisia, paljon se on sitten kemioistakin kiinni.” H4

5.5 Lopullinen konstruktio ja sen yhteenveto

Edellisessä aluvussa esiteltiin ensimmäinen konstruktio hallituksen vuosikellossa. Vuosikello rakennettiin kirjallisuuden sekä hallituksen jäseniltä saadun yleisesittelyn perusteella. Hallituksen jäsenet arvioivat vuosikellon samassa luvussa, jossa heidän kommenttinsa esiteltiin. Tässä luvussa on tarkoitus esitellä lopullinen vuosikello kiinteistöyhtiölle, joka rakennettiin hallituksen jäsenten kommenttien perusteella.

Keskeiset lisäykset hallituksen vuosikellon ensimmäiseen konstruktioversioon on esitetty selvyyden vuoksi punaisella lopullisessa konstruktiossa. Hallituksen kokousrytmi, 4 kokousta vuodessa, nähtiin sopivana pitää myös lopullisessa konstruktiossa. Sen sijaan advisory board, jolla pyrittiin saamaan hallitukseen monimuotoisuutta, toteutetaan kahtena hallituksen kokouksista irrallisena asiantuntijaluentona vuoden aikana. Pyrkimyksenä on löytää laaja-alaisia yrityskonsultteja sekä tekniikan alan, esim. energiatehokkuuden parantamiseen liittyviä asiantuntijoita.

Kiinteistöjen kuntokartoitus ja pitkän tähtäimen suunnitelma (PTS) syventävät aiemmassa konstruktiossa ollutta kunnossapitotarveselvitystä. Asunto-osakeyhtiöiden kunnossapitotarveselvitykset voivat monesti perustua hallituksen omaan näkemykseen tulevista kunnossapitotöistä. Sen sijaan kuntokartoitus on konsulttiyrityksen tekemä analyysi kiinteistöjen kunnosta ja korjaustarpeesta, jossa pyritään myös arvioimaan kustannustasoa.

Taloustilanteen seuranta tarkennettiin ensimmäisestä konstruktioista. Hallitusjäsenten huomiona korostetaan kustannuspaikkakohtaisen tuloslaskelmaseurannan tärkeyttä. Jokaisen kiinteistön täytyy tuottaa ja kustannuspaikkakohtainen tuloslaskelma osoittaa vuokratason oikeellisuuden ja mahdollisuudet kohdentaa kiinteistöön korjaustoimia ym. kuluja. Tarkempia tunnuslukuja tullaan myös käyttämään hyväksi yhtiön tulevan strategian mukaisesti.

Yritykselle on varattu strategian muodostamisen lähtölaukaukselle asiakohta vuoden ensimmäisestä hallituksen kokouksesta. Aiempaan konstruktioon nähden on kuitenkin lisätty myös painoa liiketoimintaympäristön analyysille. Hallitusjäsenten kommentteissa tuli ilmi, että muuttuva ja alueellisesti toisistaan poikkeava markkinatilanne vaatii strategian laatimisen ja esittelyn ohella myös vuotuisen liiketoimintaympäristön esittelyn yhtiökokouksessa. Tärkeää on käydä läpi sekä sisäiset että ulkoiset muutokset. Riskien tunnistaminen vaatii

erityistä huomiota. Esimerkiksi maineriski on kiinteistöalalla kasvanut, sisäilmaongelmaisen maineen saanut kiinteistö on vaikea vuokrata korjaustenkaan jälkeen.

Hallituksen toiminnan tavoitteet riippuvat paljon yrityksen strategiasta. Hallitustyölle voidaan kuitenkin asettaa myös yleisiä tavoitteita, joiden toteutumista tulee arvioida. Yksinkertaisimmillaan eräs arviointikriteeri hallitustyölle voi olla kokousten lukumäärä. Laadulliset arvioinnit vaihtelevat yrityksittäin. Tutkittavassa yhtiössä vuoden alussa käsitellään kuluvan vuoden vuosikello ja päätetään, hyväksytäänkö se noudatettavaksi. Lisäksi pohditaan, onko vuosikellon toteutumisen ohella muita tavoitteita hallitustyölle, esim. vuokralaistyytyväisyyden parantaminen. Hallitustyön arviointiin löytyy kirjallisuutta. Erma ym. (2022) toteavat hallituksen itsearviointiin auttavan hallituksen jäseniä kiinnittämään huomiota heidän tehtäväkenttensä laajuuteen ja sen osa-alueisiin, jotka vaativat kehittämistä. Toisaalta hallitustyön arviointi voi antaa tietoa omistajille, toimiiko hallitus ihanteellisesti. Erman ym. (2022) mukaan hallituksen itsearviointia voi tehdä monella tavalla, mutta useat yritykset tekevät sen sisäisenä kyselynä ja keskusteluna, vaikka myös ulkopuolisia hallitustyöhön erikoistuneita konsultteja on tarjolla.

Hallitusjäsenten kommentteissa todettiin yhtiön tuloksen muodostuvan vuokralaisten maksamasta vuokrasta. Kilpailutilanne on kova, joten vuokralaisista on syytä pitää huolta. Jo ensimmäiseen konstruktiioon sisällytettyjen vuokralaisten tyytyväisyyskyselyn ja säännöllisen teknisten tilannekuvan läpikäynnin lisäksi vuokralaisille on esitetty lopullisessa konstruktiossa neljännesvuosittain lähetettävää kirjettä, joka on luonteeltaan tiedottava. Kirjeessä on mahdollista kertoa kiinteistön uusista vuokralaisista, muistuttaa tukipalveluiden olemassaolosta sekä kertoa energian ja veden kulutuksista. Oletuksena on, että tiedote lisää vuokralaisten luottamusta ja kiintymystä vuokranantajaan.

Haastateltavat korostivat vuokralaisten merkitystä yhtiön valuaation eli arvon muodostumisessa. Näin ollen hallituksen olisi syytä vuosikellon ensimmäistä versiota tarkemmin kiinnittää huomiota vuokraustoiminnan huomioimiseen ja tarkkailuun. Jatkossa hallituksen kokouksissa esitetään kiinteistöjohtamispalvelun toimesta kunkin kiinteistön vuokrausaste ja vapaat tilat sekä tehdyt toimenpiteet vuokrausten edistämiseksi. Alueellisten vuokravälitystoimistojen kanssa käydään keskustelua, millaista markkinointia vapaiden tilojen osalta suoritetaan ja nämä raportoidaan hallituksen kokouksessa. Kiinteistöjohtamispalvelulle on annettu tehtäväksi edelleen solmia välityssopimukset paikallisten vuokravälitystoimistojen kanssa ja valvoa näiden toimintaa sekä laatia raportointi.

Haastatteluissa tuli esiin tarve saada hallitukselle markkinadataa alueittain. Kuitenkin kysyttäessä, millainen markkinadata olisi tärkeää, oli haastateltavilla vaikeuksia vastata. Kiinteistösykliä indikaattoreita on tutkinut Miles ym. (2005), joka luetteloi kansantalouden tasolla indikaattorit (mm. bkt, tulotason kehitys, osakekurssit), kiinteistömarkkinaindikaattorit (mm. rakennuslupatiedot, asuntokauppatiedot, vajaakäyttöasteet, myyntihinnat, vuokratasot), pääomamarkkinaindikaattorit (mm. tuottoasteet, henkilöiden velkataso, korkotaso, velkojen laiminlyönti) sekä aluetasolla aluetalouden indikaattorit (mm. työttömyys, rakentamisen volyyymi, turistien määrä, asukasmäärä, tulokehitys, teollisuustuotanto), kiinteistömarkkinaindikaattorit jotka ovat identtiset kansantalouden tasolla ja yritysindikaattorit (mm. markkinaosuus, vajaakäyttöasteet, vuokratasot ja myyntihinnat sekä keskeytykset ja peruutukset). Koska dataa on saatavissa valtavasti, jää jatkotutkimuksen asiaksi pohtia, millainen data on keskeisintä. Jatkossa hallituksen kokouksiin pyritään saamaan suurten kiinteistöväyltystoimistojen tarjoamia valtakunnallisia vuotuisia markkinakatsauksia

Eettisyys ja ympäristö ovat nousseet teemoina viime vuosina keskeiseksi yritysvastuun ja myös positiivisen mielikuvan kannalta. Tämä nousi esiin hallituksen kommentteissa. Näin ollen vuotuinen Eettisyys ja ympäristö -teema on nostettu hallituksen syyskokouksessa käsiteltäväksi asiaksi. Tarkoituksena on vähintään käydä läpi ja todeta, että yhtiön käyttämät palveluntarjoajat ovat tilaajavastuun piirissä. Lisäksi tarkoitus on vertailla veden ja energian kulutuksia sekä pohtia energiatehokkuuden parantamismahdollisuuksia.

Vuotuinen riskienarviointi on osa kiinteistöyhtiön kokonaisturvallisuuden ylläpitämistä. Riskien arvioinnista kiinteistöalalla on omaa kirjallisuutta, ja aihealueena se on niin suuri, että sitä ei tässä tutkimuksessa käsitellä syvällisemmin. Pelastuslain 3. pykälän 15 luku määrittelee, että kiinteistöllä täytyy olla pelastussuunnitelma. Sen laatii rakennuksen haltija ja se tulee vuosittain päivittää. Hallituksen on vähintään tässä yhteydessä syytä pohtia turvallisuuden liittyviä teemoja. Rakennukset ovat yhtiön merkittävä pääoma, joten hallituksen on vuosittain syytä käydä läpi kiinteistöihin kohdistuvat riskit ja varautuminen. Asiakohta koskee erityisesti teknisiä ja henkilöturvallisuuden liittyviä riskejä. Liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön muut sisäiset ja ulkoiset riskit käydään läpi yhtiön strategian laadintaan liittyvässä SWOT-analyysissä.

Ensimmäisessä konstruktiossa mainittiin hallituksen ja kiinteistöjohtamispalveluita tuottavan yrityksen vuotuinen yhteistyön arviointi. Kiinteistöjohtamispalvelut ovat keskeisessä osassa kiinteistöyhtiössä. Tutkittavassa yhtiössä kiinteistöjohtamispalvelut hoitavat paljon

perinteisesti toimitusjohtajan vastuulle kuuluvia tehtäviä. Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja kuitenkin hoitavat kohdehankinnan, lainaneuvottelut ja muut strategiset ja merkittävät asiat. Kiinteistöjohtamispalveluita tarjoava yhtiö hoitaa päivittäisen kanssakäymisen vuokralaisten ja kiinteistöjen palveluyritysten kanssa. Kiinteistöjohtamispalvelut hoitavat käytännössä hallinnollisen ja teknisen isännöinnin. Koska toimenkuva on laaja ja häilyvä, on hallituksen ja kiinteistöjohtamispalveluiden edustajan syytä käydä vuosittain läpi yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä se, vastaako palvelusopimus tarvetta.

Kuva 7 Hallituksen vuosikello, lopullinen konstruktio

Konstruktio 2, hallituksen vuosikello			
1. hallituksen kokous (helmikuu)			
Tilinpäätöksen valmistelu esityskuntoon yhtiökokoukselle			
Talousarvion valmistelu esityskuntoon yhtiökokoukselle			
Muut yhtiökokoukselle esitettävät asiat			
Kiinteistöjen kuntokartoitusten ja PTS-suunnitelman päivitys ja läpikäynti			
Talustilanteen seuranta kustannuspaikoittain			
Tekninen yleiskatsaus			
Vuokralaisten tyytyväisyyskyselyjen toteutus kuluvana vuonna			
Palvelusopimusten kilpailutus kuluvana vuonna			
Strategian ja liiketoimintaympäristön esittelyn valmistelu yhtiökokoukselle			
Kuluvan vuoden asiantuntijatapaamiset			
Hallituksen toiminnan tavoitteiden asetanta kuluvana vuonna			
Vuokralaiskirje			
(Varsinainen yhtiökokous)			
2. hallituksen kokous (huhtikuu-toukokuu)			
Yhtiökokouksen jälkeiset toimet			
Talustilanteen seuranta kustannuspaikoittain			
Tekninen yleiskatsaus			
Strategiassa pysymisen seuranta			
Yhtiökokousviestintä (mm. strategia)			
Vuokrausaste ja vuokraustoiminnan väliarvio			
Eettisyys ja ympäristö, toimet kuluvana toimintavuonna			
Vuokralaiskirje			
Kesäkuun asiantuntijatapaaminen 1			
3. hallituksen kokous (syyskuu)			
Talustilanteen seuranta kustannuspaikoittain			
Strategiassa pysymisen seuranta			
Tekninen yleiskatsaus			
Vuokralaisten tyytyväisyyskyselyn tulos ja toimenpiteet			
Vuotuinen riskienarviointi			
Vuokralaiskirje			
Lokakuun asiantuntijatapaaminen 2			
4. hallituksen kokous (marraskuu-joulukuu)			
Strategian valmistelu seuraavalle vuodelle			
Talustilanteen seuranta kustannuspaikoittain			
Palvelusopimusten kilpailuttamisen tulokset kuluvana vuonna			
Vuokralaiskirje			
Vuokrausaste ja vuokraustoiminnan väliarvio			
Hallituksen itsensä arviointi			
Hallituksen ja kiinteistöjohtamisyrityksen toimintavuoden arviointi			

6 Johtopäätökset

Tutkimus noudatti Kasasen ym. (1991) määrittelemää konstruktiiivisen tutkimusprosessin mallia. Konstruktiiivisessa tutkimusprosessissa tuotetaan konstruktio, joka voi olla esimerkiksi uusi malli tai menetelmä. Tutkimusprosessiin kuuluu, että laaditun konstruktion toimitusta testataan ennen lopullisen konstruktion laatimista. Lopullinen konstruktio pyritään laatimaan testauksesta saadun kokemuksen ja tiedon perusteella ensimmäistä versiotaan paremmaksi. Konstruktion testauksista ja tehdyistä muutoksista raportoidaan tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tutkimusobjektina oli ei-keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö, jonka hallitustyö oli järjestäytymätöntä. Näin yhtiö ei saanut hallituksen koko potentiaalia käyttöönsä. Yhtiö halusi tähän muutosta.

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä kiinteistöyhtiön hyvään hallitustyöhön kuuluu. Tämän jälkeen laadittiin kohdeyritykselle työkalu, konstruktio, jolla kiinteistöyhtiön hyvän hallitustyön käytänteet saadaan jalkautettua kohdeyrityksen hallitustyöhön. Soveltuvimmaksi konstruktioksi hallitustyön järjestäytymiseen tutkija valitsi vuosikellon, koska se aikatauluttaa ja luetteloii kiinteistöyhtiön hyvän hallitustyön tehtävät kalenterivuoden aikana helposti ymmärrettävässä muodossa.

6.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Työ jaettiin teoria- ja empiriaosuuteen. Teoriaosuudessa esiteltiin kirjallisuuskatsauksen omaisesti osakeyhtiön ja asunto-osakeyhtiön hallitusten yleispiirteet. Tämän jälkeen esiteltiin erilaisia hallitusprofiileita, hallituksen tehtäviä, hyvän hallitustyön ilmentymiä sekä hallituksen lisäarvoa tuottavia elementtejä osakeyhtiössä ja asunto-osakeyhtiössä.

Teorian perusteella kohdeyritykselle rakennettiin hallituksen vuosikellon ensimmäinen versio. Se luetteloii ja aikataulutti lakien sekä kirjallisuuden perusteella kiinteistöyhtiöiden hyvän hallitustyön merkitykselliset tehtävät. Vuosikello testattiin tutkimuksen kohteena olevan kiinteistöyhtiön kahdella hallituksen jäsenellä sekä kolmella muulla kiinteistöyhtiöiden hallitusammattilaisella.

Testaus toteutettiin teemahaastatteluin. Vuosikello esiteltiin haastateltaville. Heiltä tiedusteltiin vuosikellon soveltuvuutta kiinteistöyhtiön hallitustyöskentelyn ohjaamiseen sekä pyydettiin tarvittavia lisäyksiä. Haastatteluissa toistuneet keskeiset lisäykset olivat vuokralaishallintoon, teknisen elinkaaren johtamiseen, markkina-analyysiin sekä kiinteistön arvon kasvattamiseen liittyviä. Näiden perusteella rakennettiin lopullinen versio vuosikellosta, jonka kohdeyritys ottaa käyttöönsä.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Päättämiskysymyksenäni oli tässä tutkimuksessa:

Mitä on hyvä hallitustyö kiinteistöalalla?

Voidaan todeta, että tutkimus tuotti kysymykseen vastauksen. Hyvä hallitustyö osakeyhtiössä koostuu hallituksen toimista, jotka pitävät huolto yhtiön arvosta, jatkuvuudesta, hallinnon lainmukaisuudesta sekä tuottavat lisäarvoa omistajille. Tällaisia ovat mm. hallituksen valvonta- ja palvelutehtävät. Hyvään hallitustyöhön kiinteistöalalla kuuluu osakeyhtiön hyvien hallitustyön käytänteiden lisäksi tehtäviä, jotka liittyvät mm. vuokralaishallintoon, kiinteistöliiketoimintaan, kiinteistön palvelusopimusten valvontaan, kiinteistön teknisen elinkaaren johtamiseen sekä kiinteistöalan erityislainsäädännön velvoitteiden toteuttamiseen.

On huomioitava, että kiinteistöyhtiön hyvän hallitustyön sisältö vaihtelee kiinteistöyhtiötyypeittäin. Asunto-osakeyhtiön tehtävänä ei ole tuottaa voittoa, vaan turvallista ja taloudellista asumista osakkaille. Osakkaat hallinnoivat itse tilojaan asunto-osakeyhtiössä. Tällöin yhtiön hyvän hallitustyön painopiste on mm. asunto-osakeyhtiölain noudattamisessa hallinnossa, yhtiön arvon säilyttämisessä, palvelusopimusten laadun ja hinnan tarkkailussa sekä asukasturvallisuuden ja -viihtyisyyden takaamisessa

Keskinäinen kiinteistöyhtiö toimii yleensä asunto-osakeyhtiön kaltaisesti. Myös sen yhtiöjärjestyksessä liike- ja asuintilat on määritetty osakashallintaan, jolloin osakkaat joko käyttävät hallitsemiaan tiloja itse tai vuokraavat niitä eteenpäin. Näin yhtiön hyvän hallitustyön vastuulle jää lähinnä kiinteistön arvosta, palvelujen laadusta, liikehuoneistojen käyttäjien viihtyvyydestä sekä yhtiön lainmukaisesta hallinnosta huolehtiminen.

Ei-keskinäinen kiinteistöosakeyhtiö on edellisistä poikkeava. Yhtiö hallinnoi itse kaikkia tiloja ja pyrkii vuokraamaan niitä tehokkaasti markkinoille. Ei-keskinäisen kiinteistöyhtiön

hyvän hallitustyön kulmakiviä ovat mm. yhtiön voiton tuottaminen, kiinteistön arvon kehitys, vuokraustoiminnan tehokkuus, jalostunut kustannustietoisuus, jatkuva markkina-analyysi kilpailevista vuokranantajista sekä joustavuus ja taito sopeutua vaihteleviin markkinoihin ja vuokralaisten tarpeisiin.

Tässä tutkimuksessa tuotettu hallituksen vuosikello on tehty ei-keskinäiselle kiinteistöosaakeyhtiölle. Se ei kaikilta osin sovellu asunto-osaakeyhtiöön tai keskinäiseen kiinteistöosaakeyhtiöön, koska nämä ovat perusluonteeltaan erilaisia edellä kuvatulla tavalla. Esimerkiksi markkina-analyysistä ei ole vastaavaa hyötyä asunto-osaakeyhtiössä. Kuitenkin vuosikellossa esitetyt kiinteistötekniikkaan, palvelusopimusten valvontaan ja ylläpidon johtamiseen liittyvät tehtävät sopivat sovellettavaksi myös asunto-osaakeyhtiön ja ei-keskinäisen kiinteistöosaakeyhtiön vuosikellossa.

Alakysymyksinä tutkimuksessa esitettiin:

Onko hyvä hallitustyöskentely kiinteistöalalla erilaista verrattuna muihin osakeyhtiöihin?

Onko hallituksen vuosikello sopiva työkalu hallitustyön organisoimiseen kiinteistöyhtiöissä?

Tutkimuksen voidaan todeta tuottaneen vastauksen alakysymyksiin. Hyvässä hallitustyössä kiinteistöosaakeyhtiöissä on ominaispiirteitä, jotka poikkeavat muista osakeyhtiöistä. Hallituksen työt painottuvat kiinteistöjen arvon kehittämiseen, vuokralaishallintaan ja teknisen ylläpidon pitkäjänteiseen johtamiseen. Myös asunto-osaakeyhtiölain velvoitteissa on juridisia poikkeavuuksia verrattuna osakeyhtiölakiin. Nämä poikkeavuudet, esim. hallituksen selvitys 5 vuoden kunnossapitotarpeesta, näkyvät kiinteistöosaakeyhtiön hyvässä hallitustyössä.

Vuosikello todettiin temahaastattelujen perusteella hyväksi hallituksen työkaluksi. Se tuo suunnitelmallisuutta ja auttaa hallituksen jäseniä valmistautumaan kokouksiin sekä hahmottamaan kalenterivuoden hallitustyön kokonaisuutta. Myös toimitusjohtaja hyötyy vuosikellosta. Hän pystyy mm. valmistelemaan kokouksia ja tehtäviään hyvissä ajoin etukäteen. Osakkeenomistajille hallituksen vuosikello tuo luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä hallintoa kohtaan. Hallituksen vuosikello on myös oiva työkalu yrityksen strategian

toteuttamiseen, sillä vuosikello auttaa suunnittelemaan ja aikatauluttamaan hallituksen painopistealueet.

Kiinteistöyhtiöille suositellaankin strategian laatimista hallituksen vuosikellon ohella. Strategia toimii pohjana vuosikellon laatimiseen, sillä strategia kertoo hallitustyön painopisteet ja ohjaa hallituksen toimintaa. Lisäksi suositellaan, että ei-keskinäisissä kiinteistöyhtiöissä yrityksen strategiaan tulee olla sisällytetty kiinteistöstrategia. Se kuvaa yksityiskohtaisemmin yrityksen kiinteistöhankinnan painopisteet ja olemassa olevien kiinteistöjen tavoitteet. Yritys voi kiinteistöstrategiaansa esimerkiksi jakaa kiinteistöjensä salkkuihin, joiden teemoja voivat olla tilojen muuntojoustavuus, edullisuus, laadukasta työympäristö tai myynti- ja tuotantoprosessin tukeminen. Kiinteistöstrategia ottaa myös kiinteistöjen tasolla kantaa niiden omistusaajan pituuteen. (Lindholm 2006; Nourse & Roulac 1993)

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheita kehittyi työn edetessä. Suomalaisten kiinteistöyhtiöiden strategioiden laadintaan liittyen olisi syytä tutkia, miten niissä huomioidaan hyvän hallitustyön periaatteet. Tästä olisi mahdollista jatkaa tutkimuskysymyksellä, luoko hyvän hallintotavan noudattaminen tehokkaamman vuokralaishankinnan ja positiivisemmän tulosvaikutuksen kiinteistöyhtiöissä. Muita jatkotutkimusaiheita ovat hyvän hallitustyön erityispiirteet kiinteistöyhtiöiden elinkaaren ja kasvun eri vaiheissa.

Lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Edita Publishing.
- Arjasmaa, P. & Kaivanto, K. 2014. Toimiva hallitus – taloyhtiön hallituksen käsikirja. Kiinteistöliitto.
- Arvopaperiyhdistys ry. 2020. Hallinnointikoodi Corporate Governance Oy. Helsinki.
- Beasley, M.S., Clune, R. & Hermanson, D. R. 2005. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*.
- Bhagat, S. & Black, B. 1999, The uncertain relationship between board composition and firm performance. *Business Lawyer*.
- Blummé, N., Karhu, P., Kontula, L., Laitakari, J., Linna, M., Nordin, J., Sovasto, J., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2005. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita
- Boyd, B. 1990. Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. *Strategic Management Journal*.
- Brickley, James A., Jeffrey L. Coles, & Rory L. Terry. 1994. Outside directors and the adoption of poison pills. *Journal of Financial Economics*.
- Castaldi, R., & Wortman Jr, M. S. 1984. Boards of directors in small corporations: An untapped resource. *American Journal of Small Business*.
- Citycon Oyj. Hallituksen toiminta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.10.2024]. Saatavilla: <https://www.citycon.com/fi/sijoittajat/hallinnointi/hallitus>
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. 2003. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of management review*.
- Davis, James H. & Donaldson, Lex. 1997. Stewardsip Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2009. *Self-determination theory: a consideration of human motivational universals*. Cambridge University Press.
- Dewulf, G., Krumm, P. & de Jonge, H. 2000. *Successful corporate real estate strategies*. Arko Publishers.
- Donaldson, L & Davis, J. 1991. *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*. *Australian Journal of Management*.
- Dyer WG Jr. & Wilkins, A.L. 1991. *Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt*. *Academy of Management Review*.
- Edwards, V. & Ellison, L. 2004. *Corporate property management – aligning real estate with business strategy*. Blackwell publishing.
- Eisenberg, T., Sundgren, S. & Martin, T. 1998. *Larger board size and decreasing firm value in small firms*. *Journal of Financial Economics*.
- Eisenhardt, K.M. 1989. *Building theories from case study research*. *Academy of management review*.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.10.2024]. Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032>
- Erma, J., Rasila, T., Virtanen, O. V. *Hyvä hallitustyö*. 2022. Kauppakamari.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Finkelstein, S. & D'Aveni, R. 1994. *CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command*. *Academy of Management Journal*.
- Fich, E. M., & Shivdasani A. 2006. *Are busy boards effective monitors?* *The Journal of Finance*.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. 1999. *Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups*. *Academy of Management Review*.

- Geltner, D., Miller, N., Clayton, J. & Eichholtz, P. 2013. Commercial real estate analysis and investments. On the role of governance in real estate asset management. Leap publishing services inc.
- Ghosh, C. & Sirmans, C.F. 2003. Corporate governance in the real estate sector: Theory and evidence. *Journal of real estate literature*.
- Graas, B., Heino, J., Kaivanto, K., Koskela, S. & Kulomäki, M. 2013. Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. Kiinteistöalan kustannus Oy.
- Graham, M. 2004. Impact of the board of directors, block holders and institutional investors on corporate risk taking. Vaasan Yliopisto.
- Halla, I., Hättinen, R., Grönfors-Kallio, A., Malm, S., Kaisanlahti, T., Kontula, L. & Väisänen, H. 2003. Corporate Governance Suomessa. Edita Prima Oy.
- Hannula, A. 2003. Hallitustyöskentelyn käsikirja. WS Bookwell Oy.
- Hardin, W. G., & Hill, M. D. 2008. Real estate companies and corporate governance: A study on board structure and performance. *Journal of Real estate portfolio management*.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. 2009. Resource dependence theory: A review. *Journal of management*.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-J. 2003. Corporate governance. Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WS Bookwell Oy, Juva.
- Hermalin, B. & Weisbach, M. 2003. "Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A survey of the Economic Literature". FRBNY Economic Policy Review.
- Howard, L. 1996. RM key to good corporate governance. Property & Casualty Risk & Benefits Management.
- Hupli, J. 2023. Hallituksen tehtävät ja vastuut. Kiinteistömedia.
- Huse, M. 2005a. Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*.
- Huse, M. 2005b. Corporate Governance: Understanding Important Contingencies. *Corporate Ownership & Control*.

- Huse, M. 2007, Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance. Cambridge University Press.
- Ilvonen, T & Koskimäki, T. 2018. Nyt olisi nuijalle töitä – Asiakasymmärrystä hallitustyöhön. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.
- Isännöintiliitto. 2013. Taloyhtiö -Tietoa osakkaalle. Helsinki.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics.
- Kakadbase, A., Goyal, R. & Kakadbase, N. 2018. Value Creating boards – Diversity and evolved processes. Journal of Creating Value.
- Kaleva, H., Oikarinen, E., & Soutamo, M. 2017. Kiinteistösijoittaminen. KTI Kiinteistötieto Oy.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja. Liiketaloustieteellinen yhdistys ry.
- Keasey, K. & Wright, M. 1993. Issues in Corporate Accountability and Governance. Accounting and Business Research.
- Keskuskaupakamari. 2016. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnon kehittämiseksi. Helsinki.
- Kiinteistöliitto. Taloyhtiön hyvä hallintotapa -suositus. 2021. Kiinteistömedia.
- Kiiras, J. & Tammilehto, S. 2016. Kiinteistökehitys. Kiinteistöalan kustannus Oy.
- Koskinen I., Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kuhanen, P., Furuhjelm, M. 2020. Taloyhtiön kokousopas – Käytännön opas sujuvaan päätöksentekoon. Kiinteistöalan kustannus Oy.
- Leino, M., Steiner, M-L. & Wahlroos, J. 2005. Corporate governance ja riskienhallinta. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Leppämäki, M. 1999. Kansantaloudellinen aikakauskirja. Taloustieteellinen yhdistys ry.

- Lindholm, A-L. 2006. Kiinteistöjohtaminen organisaation tukiresurssina – Nykyiset käytännöt ja lisäaromahdollisuudet. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja sarja A38. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.
- Lorsch, J. W & McIver, E. Pawns or Potentates: The reality of America's Corporate boards. Harvard business school press. Boston.
- Lukander, H. 2024. Hallituksen jäsenen vastuusta. Henkilökohtainen tiedonanto. Julkaisematon.
- Lukka, K. 2001. Metodix: Konstruktiivinen tutkimusote. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.10.2024]. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- McNulty, T. & Pettigrew, A. 1999. Strategist on the board. Organization studies.
- Miettilä, A. & Olkkonen, O. 1993. Johdatus toimitilatalouteen. Kiinteistötalouden instituutti.
- Miles, M. E., Richard, L. H., & Gayle, B. 1996. Real Estate Development. Principles and processes. Washington. Urban Land Institute.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osakeyhtiö III Corporate Governance. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Nourse, O & Roulac, S. 1993. The Journal of real estate research.
- Nurmi, E., Puro L. & Lujanen M. 2017. Kansan osake – Suomalaisen asunto-osakeyhtiön vaiheet. Helsinki: Suomen Kiinteistöliitto ry.
- Olkkonen, O., Kaleva, H. & Land, P. 1997. Toimitilasijoittaminen. KTI Kiinteistötalouden instituutti.
- Ozkan, N. 2006. Do corporate governance mechanisms influence CEO compensation? An empirical investigation of UK companies. Journal of Multinational Financial Management.
- Pettigrew, Andrew. 1992. "On Studying Managerial Elites". Strategic Management Journal.
- Pfeffer, J. 1972. Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. Administrative science quarterly.
- Pugh, M. D. & Whiting, R. J. 2010. Corporate governance practices in real estate development firms. Real estate development research.

- Randøy, T., Down, J. & Jenssen, J. 2003. Corporate Governance and Board Effectiveness in Maritime Firms. *Maritime Economics & Logistics*.
- Rindova, V. P. 1999. What Corporate Boards have to do with Strategy: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*.
- Rosenstein, S. & Jeffrey G. W. 1990. Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*.
- Siikala, J. 2000. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Kiinteistöalan kustannus.
- Sundbäck, L., Kaleva, H., Kauppinen, A-K., Pietilä P. & Kärnä, S. 2002. Ulkoistettujen palvelujen johtaminen ja seuranta, Kiinteistöjohtamisen tehostaminen – vaihtoehtona ulkoistaminen. Kiinteistötalouden instituutti Ry.
- Tainio, R., Lilja, K. & Santalainen, T. 2001. The role of boards in facilitating or limiting learning in organizations, in Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. and Nonaka, I. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford University Press.
- Tiihonen, T. 2007. Hallitus vai toimitusjohtaja – työnjako ja vastuut. Boardman.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- OECD. Presentation of the revised G20/OECD Principles of Corporate Governance. [Verkojulkaisu]. Syyskuu 2023. [Viitattu 1.9.2024]. Saatavilla: <https://www.oecd.org/en/blogs/2023/09/presentation-of-the-g20-oecd-principles-of-corporate-governance-.html>
- Villa, S. 2020. Hallituksen ja toimitusjohtajan oikeudet ja vastuu osakeyhtiössä. Kauppakamari
- Virtanen, A & Salminen, I. 2020. Hallituksen puheenjohtajan opas – Johda pk-yritys menestykseen. Kauppakamari.
- Von Herten, L. 2004. Corporate governance riskienhallinnan näkökulmasta. Risk Consulting.
- Weisbach, M. 1988. Outside directors and CEO turnover. *Journal of Financial Economics*.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*.

Yermack, D. 1996. "Higher market valuation of companies with a small board of directors".
Journal of Financial Economics.

Zingales, L. 1998. Corporate Governance. In: Newman, P. The New Palgrave Dictionary of
Economics and the Law. Macmillan