



Hallitustyöskentely  
Sitran kohdeyrityksissä



1. painos

© Sitra 2011

Työryhmä: Pauli Marttila (pj.), Jukka Aaltonen, Mauri Heikintalo,  
Jorma Jaalivaara, Marja Karttunen, Lari Rajantie, Heikki Sundquist, Juha Vapaavuori

Ulkoasu ja taitto: Recommended Finland Oy

Julkaisua koskevat tiedustelut: [julkaisut@sitra.fi](mailto:julkaisut@sitra.fi) tai puhelimitse (09) 618 991

ISBN 978-951-563-778-9 (nid.)

ISBN 978-951-563-779-6 (URL:<http://www.sitra.fi>)

Paino: Edita Prima Oy

Helsinki 2011

Hallitustyöskentely  
Sitran kohdeyrityksissä

# Sisältö

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Yleistä Sitran toiminnasta kohdeyritysten hallituksissa</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Hallituksen muodostaminen</b> .....	<b>6</b>
<b>4. Hallitustyöskentely</b> .....	<b>7</b>
4.1. Päätöksenteko hallituksessa .....	7
4.2. Hallituksen jatkuva informointi .....	7
4.3. Kohdeyrityksen taloudellinen raportointi Sitralle .....	8
4.4. Hallitustyöskentelyn aikataulu .....	8
4.5. Hallituksen kokouksen esityslista .....	9
4.6. Hallituksen kokouksen pöytäkirja .....	10
<b>5. Yrityksen johdon roolit</b> .....	<b>11</b>
5.1. Hallituksen puheenjohtajan tehtävät ja vastuut .....	11
5.2. Hallituksen jäsenen tehtävät ja vastuut .....	12
5.3. Hallituksen jäsenen henkilökohtainen vastuu .....	13
5.4. Toimitusjohtajan tehtävät ja vastuut .....	14
5.5. Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako .....	15
5.6. Tilintarkastajien rooli .....	15

<b>6. Strategian valmistelu</b> .....	<b>17</b>
<b>7. Hallituksen ja toimitusjohtajan toiminnan arvioinnit</b> .....	<b>18</b>
7.1. Toimitusjohtajan työn arviointi .....	18
7.2. Hallituksen itsearviointi .....	18
<b>8. Sisäpiiri-, salassapito- ja esteellisyysäännökset</b> .....	<b>20</b>
<b>9. Liitteet</b> .....	<b>21</b>
Liite 1. Hallitusraportti .....	21
Liite 2. Raportointipohja .....	22
Liite 3. Hallituksen kokouksen esityslista .....	23
Liite 4. Pakolliset kaupparekisteri-ilmoitukset .....	24
Liite 5. Strategiasuunnitelman jäsenitys .....	25
Liite 6. Toimitusjohtajan työn arviointi .....	26
Liite 7. Yrityksen hallitustyöskentelyn arviointi .....	28
Liite 8. Hallituksen riskinhallinnan ohjeistus .....	31

# Johdanto

Tämän oppaan tarkoitus on antaa ohjeita ja suosituksia tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn Sitran kohdeyrityksissä. Esitetyt ohjeet ja toimintamallit ovat Sitran pääomasijoitustoiminnan kokemuksista ja kirjallisuudesta johdettuja suosituksia ja parhaita käytäntöjä. Näitä tulee soveltaa kunkin yrityksen kohdalla yrityksen tilanteeseen ja tarpeeseen sopivasti. Ohje on laadittu erityisesti Sitran nimeämien hallituksen jäsenten tueksi ja laajemminkin käyttöön Sitran kohdeyrityksissä. Sen lisäksi ohje on muidenkin vapaasti käytettävissä.

Pääomasijoittaja osallistuu kohdeyritysten kehittämiseen ja aktiiviseen omistamiseen hallitustyöskentelyn kautta. Pääomasijoittamisella tarkoitetaan tässä ohjeessa samoin kuin yleisessä kielenkäytössä ammattimaista, oman pääomanehdoisten sijoitusten tekemistä yrityksiin. Pääomasijoittaja sijoittaa sellaisiin, yleensä listaamattomiin yrityksiin, joilla on hyvät kehittymismahdollisuudet.

Pääomasijoittaja ei ole kohdeyrityksen pysyvä omistaja, vaan pyrkii irtautumaan siitä sovitun suunnitelman mukaisesti. Sijoituksista irtaudutaan tyypillisesti 5–7 vuoden aikana sijoituksen tekemisestä.

Pääomasijoitukset ovat Sitran strategiaa tukevia työkaluja. Hallitustyöskentely on Sitran pääomasijoitustoiminnan keskeinen, kohdeyrityksen toimintaan ja sen arvonnousuun ja kehitykseen vaikuttava tekijä. Hallituksen jäsenyys on osa sitralaisen työtä, ja siihen pitää allokoida riittävästi aikaa.

# Yleistä Sitran toiminnasta kohdeyritysten hallituksissa

## 2

Toimintamme keskeisenä periaatteena on tukea rahoitettavia yrityksiä muutenkin kuin pelkän rahoituksen avulla. Konkreettisesti tämä toteutuu osallistumalla aktiivisesti kohdeyritysten hallitustyöskentelyyn. Osallistuminen hallitustyöskentelyyn parantaa myös valvontaa ja samalla Sitran riskien hallintaa. Sitra osallistuu aktiivisesti osakasyritystensä hallitustyöskentelyyn varmistaakseen kyseisen yrityksen menestymisen vähintään asetettujen tavoitteiden mukaisesti siten, että yrityksen menestyksen myötä myös Sitran tavoitteet toteutuvat asetetun aikataulun mukaisesti.

Yrityksen hallituksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon yhtiön etu, eikä vain joidenkin osakkeenomistajien tai kolmannen osapuolen etua. Tässä mielessä on hyvä muistaa, että toimiessaan tietyn kohdeyrityksen hallituksen puheenjohtajana tai jäsenenä Sitran edustajan tulee pyrkiä toimimaan kyseisen yrityksen parhaaksi.

Sijoitusta tehtäessä sovitaan yhdessä yrittäjien ja mahdollisesti mukaan tulevien toisten sijoittajien kanssa yhteiset tavoitteet, jotka tähtäävät yrityksen arvonnousuun. Samoin tässä vaiheessa hahmotellaan tavoitteet sille, miten ja missä aikataulussa pääomasijoittaja voi luopua omistuksestaan yhtiössä. Sijoituksen määräaikaisuus tekee pääomasijoittajan tavoitteesta jonkin verran muiden omistajien tavoitteista poikkeavan.

Edellä mainitut tavoitteet ja sopimukset kirjataan osakassopimukseen ja siihen kuuluviin liitteisiin. Osakassopimuksen osapuolina ovat kaikki omistajat. Pienosakkaille voidaan tarvittaessa laatia pienosakassopimus, joka velvoittaa pienosakkaita noudattamaan sijoittajien määrittelemät osakassopimuksen pääkohdat.

On hyvä, että hallitus selvittää pääosakkeenomistajien kantaa etukäteen sellaisiin merkittäviin kysymyksiin, joihin tarvitaan osakkeenomistajien päätös ja joista ei ole etukäteen tietoa. Tällaisia kysymyksiä useimmiten ovat esimerkiksi yhtiöjärjestyksen muutokset, uusien osakkeiden liikkeeseen lasku ja osakassopimuksen edellyttämät osakkeenomistajien suostumukset.

Veto-oikeuksien käyttämisen sijaan Sitran nimeämän hallituksen jäsenen tulisi pyrkiä saamaan hallitus yksimieliseen ja yhteiseen päätökseen asiassa.

Kaikessa hallitustyöskentelyssä tulee lisäksi huomioida yhtiön yhtiöjärjestyksen ja OYL:n säännökset sekä nykyisin lakiin kirjatut osakeyhtiön toiminnan keskeiset periaatteet, kuten esimerkiksi osakkeenomistajien yhdenvertaisuus, joka koskee myös mm. hallituksen päätöksentekoa sekä huolellisuusvelvoite, joka edellyttää hallituksen toimivan huolellisesti yhtiön etua edistäen.

# Hallituksen muodostaminen

Yrityksissä ylintä valtaa käyttävät omistajat yhtiökokouksessa. Yleensä hallitus valitaan yhtiökokouksessa, mutta Sitran käytäntönä on kirjata osakassopimukseen oikeus yhden tai useamman hallituspaikan nimeämiseen.

Sitran tullessa mukaan hallitustyöskentelyyn sovitaan siitä, että hallituksen kokoamisessa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Hallituksen jäsenmäärä pyritään pitämään suhteellisen pienenä eli tilanteesta riippuen 3–5 jäsenenä. Yrityksen toimitusjohtajaa ei valita hallituksen jäseneksi.
- Sitra seuraa yrityksen kehitysvaihetta ja pyrkii nimittämään mandaattiinsa kuuluvat hallituksen jäsenet siten, että heidän kokemuksensa ja osaamisensa vastaavat yrityksen tilanteen vaatimuksia. Henkilövaihdoksia pyritään tekemään ainoastaan tilanteen niin erityisesti vaatiessa.
- Sitra pyrkii varmistamaan, että yrityksen hallituksessa on myös ulkopuolisia toimialaa tuntevia, kokeneita ja osaavia hallituksen jäseniä.
- Kukin yritys päättää hallituspalkkioistaan yhtiökokouksessaan, ja palkkiot maksaa yritys. Sitralle on tarvittaessa mahdollisuus yhtiökokouksessa vaikuttaa palkkioiden suuruuteen. Hallituksen jäsenten hallitustyöskentelyn aiheuttamat välittömät kustannukset maksaa kukin yritys. Periaatteena pidetään kuitenkin sitä, että alkuvaiheen yrityksessä työskenteleville hallituksen jäsenille ja sijoittajan edustajalle ei makseta palkkiota hallituksen jäsenyydestä. Hallituspalkkio voi vaihdella hallituksen jäsenen roolin mukaan.



# Hallitustyöskentely

## 4.1. Päätöksenteko hallituksessa

Hallitus ei saa tehdä päätöstä, ellei kaikille hallituksen jäsenille ole mahdollisuuksien mukaan varattu tilaisuutta osallistua asian käsittelyyn. Hallitus tekee päätökset kokouksissa enemmistöpäätöksinä, ellei yhtiöjärjestyksessä tai esim. osakassopimuksessa joltain osin ole toisin määrätty tai sovittu. Kukin hallituksen jäsen on hallituksessa yksityishenkilönä, ja tekee päätöksensä itse ottaen huomioon yhtiön edun ja osakkeenomistajien yhdenvertaisen kohtelun. Sitralainen hallituksen jäsen ei voi tehdä päätöksiä hallituksessa Sitran edun tai tavoitteiden perusteella.

Päätökset on syytä pyrkiä tekemään yksimielisesti, mutta jos se ei ole mahdollista, päätöksistä voidaan äänestää. Jos äänestys menee tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee. Osakassopimuksessa on yleensä vielä sovittu erikseen tietyistä päätöksenteon pelisäännöistä, esimerkiksi sijoittajien veto-oikeuksista tiettyihin hallituksen päätöksiin.

Jos hallituksen jäsen epäilee, että päätös esimerkiksi saattaisi rikkoa yhtiökouksen päätöstä, yhtiöjärjestyksestä, osakassopimusta, lakia tai osakkeenomistajien yhdenvertaisuutta, on hänen syytä ehdottaa asian selvittämistä ja päätöksen siirtämistä seuraavaan kokoukseen.

## 4.2. Hallituksen jatkuva informointi

Pääasiallinen Sitran kohdeyrityksen taloudellinen seuranta tapahtuu hallitustyöskentelyn kautta. Hallituksen jäsen saa yleensä kuukausittain taloudelliset raportit kohdeyrityksestä. Tämän lisäksi Sitran kohdeyrityksillä on määräaikaishavaintojärjestelmä, johon kuuluvat tilinpäätös, osavuosisraportti sekä budjetti. Raportointikäytäntö pyritään sopimaan osakassopimuksessa. Lisäksi huomioitavaa on, että hallituksen jäsen ei voi ilmaista yksittäiselle osakkeenomistajalle yhtiötä koskevaa tietoa, ellei kyseisen osakkeenomistajan tietojen saannista ole erikseen sovittu, kuten pääomasijoitustoiminnassa yleensä tehdään.

Hallituksen jäsenille lähetetään välittömästi kunkin kuukausituloksen valmistuttua tai vähintään neljännesvuosittain tulosraportti ja yhden sivun kommentit tuloksesta ja seuraavien kuukausien näkymistä, erityisesti kilpailutilanteen muutoksista. Toimialan erityispiirteiden pohjalta sovitaan raporttien yrityskohtaisesta täydentämisestä. Tavoitteena on kuitenkin, että kuukausi/neljännesvuosisraportti sisältää aina ainakin seuraavan informaation:

- tuloslaskelman ja taseen
- kassavirtalaskelman
- tarjous- ja tilauskannan
- saatavat luokiteltuna erääntymisen mukaan
- käyttö pääoman kehityksen eriteltyinä.

Taloudellisen raportoinnin lisäksi liitteessä 1 on esitetty raporttimalli, jota suositellaan hallituksen raportiksi kaikille Sitran kohdeyrityksille. Hallitukselle raportoidaan kaikki alihankkijoihin, asiakkaisiin tai kilpailuun liittyvät tutkimukset tai selvitykset. Jokainen raportti, jonka hallituksen jäsenet kokevat merkittäväksi, jaetaan kaikille hallituksen jäsenille. Erityisen tärkeää on verrata yritystä säännöllisesti sekä oman alan parhaimpiin kilpailijoihin että sopivien vertailutoimialojen huippuyrityksiin.

### 4.3. Kohdeyrityksen taloudellinen raportointi Sitralle

Kun Sitra tekee sijoituksen uuteen yritykseen, controller lähettää yrityksen toimitusjohtajalle ohjeet määräaikaisraportoinnista. Sitran vastuuhenkilö eli hallitusjäsen on vastuussa siitä, että yritykset lähettävät määräaikaisraportointiin kuuluvat tiedot Sitran controllerille, joka myös pitää kirjaa saapuneista raporteista. Liitteessä 2 on esitetty malliraportti.

Riittävällä raportoinnilla pyritään varmistamaan se, että yrityksellä on riittävä sisäisen ja ulkoisen laskennan järjestelmä, joka tuottaa toiminnan ohjaamiseen tarvittavat taloudelliset raportit. Näitä raporteja käytetään Sitrassa paitsi yrityksen toiminnan seuraamiseen myös lähteenä koottaessa puolivuositain laadittavaa kohdeyritysraporttia.

Määräaikaisraportointiin kuuluu:

- Täydellinen, allekirjoitettu tilinpäätös (tuloslaskelma, tase, liitetiedot) sekä toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus. Sitran controller kerää ja säilyttää nämä.
- Neljä kertaa vuodessa laadittava osavuosiraportti. Tämän raportin laadintaa varten yritys saa Sitrasta excelillä tehdyn lomakepohjan ja ohjeet sen täyttämiseksi.
- Uudelta tilikaudelta yrityksen hallituksen hyväksymä tulos-, tase- ja rahoitusbudjetti.

Raportoinnin osalta on erityisesti pienten yritysten osalta varottava kuormittamasta yrityksiä liikaa. Jos yrityksessä on jo käytössä toimiva raportointimalli, tulee Sitran hallitusjäsenen varmistaa, että raportit sisältävät kaikki oleelliset asiat. Kuitenkin on huolehdittava siitä, että sekä toimitusjohtajalla että hallituksella on riittävä tietous edellä esitetyistä asioista.

### 4.4. Hallitustyöskentelyn aikataulu

Hallitus pitää tilivuoden aikana vähintään seitsemän kokousta. Sopiva kokousten määrä riippuu yhtiön tarpeista ja tilanteesta. Kerran vuodessa on hyvä pitää yksi pitempi, koko päivän kestävä strategiakokous. Kokousaikataulu on hyvä sopia alustavasti etukäteen, jotta hallituksen jäsenet voivat suunnitella ajankäyttönsä. Tarvittaessa voidaan pitää ylimääräisiä kokouksia esimerkiksi puhelimitse.

Seuraavassa on esitetty ohjeellinen kokousten ajoitus ja erityisteemat:

I	Tammi-helmikuu	Tilinpäätöskokous tilintarkastajien kanssa Toimitusjohtajan työn arviointi (liite 6)
II	Maaliskuu	Tilinpäätöksen hyväksyminen Yhtiökokouskutsu Hallitusraportti (liite 1)
III	Huhti-toukokuu	Strategiakokous
IV	Kesäkuu	Organisaatio ja henkilöstö
V	Elokuu	Tilivuoden ennuste/toimenpiteet Hallitusraportti (liite 1)
VI	Syys-lokakuu	Seuraavan vuoden budjetin suunnittelu Riskien hallinta (liite 8)
VII	Marras-joulukuu	Budjetin vahvistaminen Hallitustyöskentelyn arviointi (liite 7)

Hallituksen on hyvä tavata säännöllisesti myös muita yhtiön avainhenkilöitä kuin toimitusjohtajaa. Jokaisen tärkeän osa-alueen tai toiminnon edustaja pyydetään vähintään kerran vuodessa esittämään selonteko oman alueensa tilanteesta ja sen kehittämisprojektien toteutuksesta. Ajoitus tulee sovittaa yhtiön tilikauteen.

## 4.5. Hallituksen kokouksen esityslista

Toimitusjohtaja laatii hallituksen kokouksen esityslistan yhdessä puheenjohtajan kanssa. Hallituksen puheenjohtaja varmistaa, että esityslistan asiajärjestys luo edellytykset olennaisten päätös- yms. asioiden riittävän perusteelliselle käsitteilylle.

Kokousmateriaali toimitetaan hallituksen jäsenille vähintään viikkoa ennen kokousta. Aina kun mahdollista, toimitusjohtajan katsaus toimitetaan etukäteen siten, että aikaa vievän kertauksen asemesta voidaan keskustella sen herättämistä kysymyksistä ja keskeisistä haasteista.

Liitteessä 3 on esitetty yksi malli hallituksen kokouksen esityslistaksi. Esityslistan kohdat jaotellaan esimerkiksi seuraavasti:

- teema-aiheet (mielellään ensimmäiseksi, jotta ne ainakin käsitellään)
- katsaukset
- päätösasiat
- seurattavat asiat
- keskusteltavat asiat
- muut asiat/seuraava kokous

Tavoitteena on se, ettei yhtään merkittävää päätöstä tehdä ennen kuin siihen liittyvistä eri vaihtoehdoista on vähintään yhdessä aikaisemmassa kokouksessa käyty perinpohjainen keskustelu.

Hallitus seuraa kaikkia tärkeitä päätöksiä ja projekteja niin pitkään, että niiden toteutuksen onnistuminen on varmistettu tai epäonnistuminen on todettu. Epäonnistumisista tehdään perinpohjainen analyysi ja pidetään huoli siitä, että vastaavat epäonnistumiset kyetään jatkossa välttämään.

## 4.6. Hallituksen kokouksen pöytäkirja

Hallitus valitsee itselleen sihteerin, joka pitää kokouksessa pöytäkirjaa. Sihteeri voi olla hallituksen jäsen, toimitusjohtaja tai tarvittaessa vaikkapa yhtiön juristi. Periaatteina pöytäkirjan laadinnassa ovat seuraavat asiat:

1. Katsauksista esitetään lyhyt yhteenveto.
2. Puheenjohtaja muotoilee päätökset, ja ne kirjataan selkeästi ja yksiselitteisesti.
3. Seurattavista asioista kirjataan niihin liittyvät lupaukset ja kysymykset siten, että niihin voidaan seuraavassa kokouksessa tarvittaessa helposti palata.
4. Keskusteltavat, tulevat päätösasiat kirjataan riittävän yksityiskohtaisesti siten, että hallituksen jäsenet voivat helposti kokousten välissä kerätä päätöksiä helpottavaa lisätietoa, kyseenalaistaa olettamuksia ja arvioida esitettyjen päätösvaihtoehtojen sisältöä ja riittävyttä ennen lopullista päätöksentekoa.
5. Kokouksen sihteeri lähettää pöytäkirjaluonnoksen kommentoitavaksi hallituksen jäsenille. Pöytäkirjan allekirjoittavat ainakin puheenjohtaja ja sihteeri.
6. Pöytäkirjat tulee numeroida juoksevasti.

Hallituksen jäsenellä ja toimitusjohtajalla, vaikka ei olisikaan hallituksen jäsen, on oikeus saada eriävä mielipiteensä pöytäkirjaan, olipa asiasta äänestetty tai ei. Eriävän mielipiteen kirjaamisella on ennen kaikkea merkitystä asianomaisen vastuun kannalta, joskin on todettava, että kaikissa tilanteissa eriävä mielipide ei välttämättä yksinään vapauta yksittäistä hallituksen jäsentä tai toimitusjohtajaa siitä vastuusta, joka voi aiheutua hallituksen vahinkoa aiheuttaneesta päätöksestä täytäntöönpanoineen.

Jos hallituksen päätös tehdään pitämättä kokousta, päätös on kirjattava, allekirjoitettava, numeroitava ja säilytettävä kuten hallituksen kokouksen pöytäkirjat säilytetään.

# Yrityksen johdon roolit

## 5

Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa. Yhtiökokous päättää lähtökohtaisesti vain sille osakeyhtiölain nojalla kuuluvista asioista.

Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksella on täten osakeyhtiön muihin toimielimiin verrattuna yleistoimivalta suhteessa yhtiössä päätettäväksi tuleviin asioihin. Hallitus vastaa erityisesti siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Hallituksen puheenjohtajalla on vetovastuu hallitustoiminnasta. Toimitusjohtajan tulee hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Yksi hallituksen päätehtävistä on toimitusjohtajan palkkaaminen ja erottaminen. Siksi hallituksen on erityisesti huolehdittava johdon seuraajakysymyksestä.

## 5.1. Hallituksen puheenjohtajan tehtävät ja vastuut

Hallituksen puheenjohtajan tehtäviä ja vastuita ei erityisesti määritellä osakeyhtiölaissa tai yhtiöjärjestyksessä. Tämä korostaa osaltaan hallituksen kollektiivista vastuuta.

**Hallituksen puheenjohtajan on syytä varmistaa, että**

1. Hallitus ohjaa johtoa luomalla selkeän vision yrityksen tahtotilasta.
2. Hallituksessa on riittävästi vaadittavaa osaamista edellisen tehtävän suorittamiseksi.
3. Hallitus päättää päämääristä, strategiasta ja pysyväisohjeista.
4. Hallitus seuraa asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista.
5. Yrityksen johto ja henkilöstöresurssit tukevat strategian toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista.
6. Hallituksella on käytettävissään riittävästi luotettavaa informaatiota pystyäkseen toteuttamaan tehtävänsä. Informaatiota tulee hankkia toimitusjohtajan lisäksi myös muulta johdolta ja sidosryhmiltä.
7. Hallitus ei ajaudu operatiivisiin asioihin ja johdon vastuualueelle.
8. Hallituksen ja johdon välinen yhteistyö toimii.
9. Hallitus arvioi säännöllisesti sekä toimitusjohtajan työtä että omaa työskentelyään.
10. Jokainen hallituksen jäsen antaa parhaan asiantuntemuksensa yrityksen käyttöön.
11. Yritys/toimitusjohtaja tekee kaikki lain ja asetuksen vaatimat ilmoitukset. Lista pakollisista ilmoituksista on esitetty liitteessä 4.

On suositeltavaa, että hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja tapaavat vähintään kerran hallitusten kokousten välissä ja keskustelevat kokousten valmistelusta, päätösasioista sekä kokouksen esityslistasta.

Hallituksen puheenjohtaja osallistuu usein toimitusjohtajan tukena esim. yhtiön kannalta keskeisiin neuvotteluihin enemmän kuin muut hallituksen jäsenet. Hänen on syytä seurata yhtiön toimialaa, siinä tapahtuvaa kehitystä ja kilpailutilannetta.

## 5.2. Hallituksen jäsenen tehtävät ja vastuut

Hallituksen yleisenä velvollisuutena on huolehtia yhtiön hallinnosta, toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä ja yhtiön edustamisesta. Ylin päätösvalta yhtiössä kuuluu yhtiökokoukselle. Hallitus tai hallituksen jäsen ei saa kuitenkaan noudattaa yhtiökokouksen, hallintoneuvoston tai hallituksen päätöstä, joka on osakeyhtiölain tai yhtiön yhtiöjärjestyksen vastaisena pätemätön. Jos yhtiöllä ei ole toimitusjohtajaa, hallituksen tehtäviin kuuluvat myös ne asiat, jotka muuten kuuluisivat toimitusjohtajalle.

Hallitukselle osakeyhtiölain mukaan kuuluvat tehtävät eivät useimmiten tarkoita sitä, että hallituksen jäsenten tai jonkun heistä olisi henkilökohtaisesti suoritettava tehtävään liittyvä konkreettinen työ. Riittää, että tehtävä suoritetaan hallituksen päätöksen perusteella tai että hallitus muuten huolehtii siitä, että tehtävä tulee asianmukaisesti suoritetuksi.

Hallituksen on tehtävänsä suorittaessaan otettava huomioon kaikki osakeyhtiölain säännökset ja yhtiöjärjestyksen määräykset sekä yhtiön kannalta pakottavat muut oikeusnormit. Osakeyhtiölaissa on erityisesti todettu, että hallitus ei saa ryhtyä sellaiseen oikeustoimeen tai muuhun toimenpiteeseen, joka tuottaisi tietyille osakkeenomistajalle tai muulle henkilölle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella.

Hallituksen edellytetään edistävän kaikissa tilanteissa hyvän liiketavan mukaisesti ja kaikkiin tavoin yhtiön parasta. Hallitus työskentelee vain kollegiona, ei yksittäisen jäsenen toiminnan muodossa. Vaikka hallitus itse on yhtiön toimielin, jokainen sen jäsen on erikseen sopimussuhteessa yhtiöön. Hallituksen jäsen ei kuitenkaan ole työsuhteessa eikä normaalissa asiamiessuhteessa yhtiöön, vaan hänen oikeussuhteeseensa sovellettavat oikeuseriaatteet on pyrittävä johtamaan osakeyhtiö- ja yhtiöoikeudellisista säännöksistä.

Jos yritys ajautuu taloudellisiin vaikeuksiin, erityisesti seuraavien asioiden hoitaminen on tärkeää:

- Viranomaismaksut ja veroluonteiset maksut tulee suorittaa ajallaan tai niiden maksumuunnitelmasta tulee erikseen sopia kyseisen viranomaisen kanssa.
- On huolehdittava siitä, että yhtiön velkojia kohdellaan tasapuolisesti.
- Oman pääoman kehitystä on seurattava.
- Mikäli oma pääoma, mukaan lukien mahdolliset pääomalainat, todetaan menetetyksi, on asiasta viipymättä tehtävä rekisteri-ilmoitus kaupparekisteriin.
- Kustannusten leikkaaminen aloitetaan riittävän ajoissa.
- Hallitusten päätökset on pöytäkirjoissa huolellisesti dokumentoitu.

Hallituksella on valta ratkaista juoksevaan hallintoon kuuluvia erilliskysymyksiä. Hallitus ei kuitenkaan saa ottaa toimitusjohtajalta niin suurta osaa juoksevasta hallinnosta, joka vaikeuttaa tai tekee mahdottomaksi toimitusjohtajan tehtävien hoidon.

#### Hallituksen tehtävänä on:

- Päättää epätavallisista ja laajakantoisista asioista yhtiön yhtiöjärjestykseen otetun toimialan ja tarkoituksen rajoissa.
- Huolehtia kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä.
- Yhtiön edustaminen ja yhtiön toiminimen kirjoittaminen.
- Yhtiökokouksen päätösten täytäntöönpano.
- Huolehtia kaupparekisteri-ilmoitusten tekemisestä.

Hallituksen yksittäiset jäsenet ovat salassapitovelvollisia liittyen yhtiön liikesalaisuuksiin. Salassapitovelvollisuus kohdistuu yhtiön ulkopuolisten lisäksi myös yhtiön osakkeenomistajiin ja yhtiön palveluksessa oleviin. Ulkopuolisiin luetaan yleensä myös viranomaiset. Salassapitovelvoitetta ja esteellisyyttä on käsitelty myös jäljempänä, kohdassa 8 sisäpiirikysymysten ohella. Yksittäisen hallituksen jäsenen on luotamusasemastaan johtuen pidättäydyttävä kilpailemasta yhtiön kanssa.

Hallituksen jäsenet voivat erota tehtävästään myös toimikautensa kestäessä. Eroamiseen riittää kirjallinen ilmoitus erosta hallitukselle, so. jollekin toiselle hallituksen jäsenelle, ja eroaminen tulee voimaan aikaisintaan sanotusta hetkestä alkaen. Yhtiön velvollisuus on tehdä ilmoitus kaupparekisteriin, mutta hallituksen jäsenet voivat tehdä sen myös itse.

### 5.3. Hallituksen jäsenen henkilökohtainen vastuu

Hallituksen jäsen voi joutua aiheuttamansa vahingon seurauksena korvausvastuuseen yhtiölle, osakkeenomistajalle tai muulle taholle (lähinnä yhtiön velkojalle tai sopimuskumppanille). Vastuu voi olla joko siviiliperusteista tai rikosperusteista.

Vastuu on laajinta nimenomaan yhtiötä kohtaan ja perustuu siihen periaatteen, että hallituksen jäsenten on aina kaikin tavoin edistettävä yhtiön etua. Vastuukysymystä arvioitaessa keskeiseksi kysymykseksi nousee myös huolellisuusvelvoite. Oman asemansa turvatakseen hallituksen pitää valmistella päätökset huolellisesti ja kerätä päätöksenteon tueksi riittävä informaatio. Tämän lisäksi päätökset ja niiden perusteet tulee huolellisesti dokumentoida. Mikäli yhtiölle tästä huolimatta aiheutuu normaalista liiketoiminnallisesta virhearviosta vahinkoa, ei kyseinen vahinko aiheuta oikeudellista vastuuta hallitukselle.

Hallituksen jäsenet eivät voi vapautua vastuustaan väittämällä, että heiltä puuttui olennaista informaatiota vaikuttaakseen asioihin. Jokaisen hallituksen jäsenen on oma-aloitteisesti vaadittava tietoa sellaisista uhkista tai mahdollisuuksista, joiden voidaan olettaa olevan reaalisia. Ellei hallituksen jäsen tiedä mielestään riittävästi esillä olevista päätösasioista, hänen on vaadittava tietoa, jotta hän voi omalta osaltaan todeta päätöksenteon perusteiden riittävyyden. Jäsen on vastuussa päätöksistä, ellei hän ole vaatinut eriväätä mielipidettään merkittäväksi kokouspöytäkirjaan. Tarvittaessa yksittäinen hallituksen jäsen voi pyytää ylimääräisen hallituksen kokouksen koolle kutsuttavaksi.

Kohdeyhtymän tehtävänä on ottaa vastuuvakuutus hallituksensa jäsenille ja toimitusjohtajalle. Sitran nimittämän jäsenen on varmistettava, että vakuutukset on otettu. Pääsääntöisesti vakuutukset eivät kata korvausvastuita, jotka ovat rikosperusteisia.

Hallituksen jäsenen on erityisesti huomattava, että hän voi joutua henkilökohtaiseen vastuuseen omalla omaisuudellaan mm. seuraavissa tapauksissa:

- Yhtiö jättää maksamatta ja tilittämättä veroluonteisia maksuja (esim. ALV, työsuhteeseen liittyvät eläkemaksut) tai jättää varainsiirtoveron maksamatta määräajassa tai viivästyy veroilmoituksen jättämisessä, ja näistä seikoista aiheutuu veronkorotus.
- Yhtiö jättää rekisteröimättä kaupparekisteriin oman pääoman menetyksen osakeyhtiölain mukaisesti.
- Yritys syyllistyy rikokseen hallituksen toiminnasta johtuen, esimerkiksi mainittujen veroluontoisten maksujen tilittämättä jättämiseen, tai työturvallisuuteen, ympäristölainsäädäntöön tms. liittyvän laiminlyönnin takia.
- Hallitus laiminlyö toimitusjohtajan valvonnan tai yhtiön sisäisen kontrollin järjestämisen.
- Hallitus päättää varojenjaosta, vaikka se tiesi tai sen olisi pitänyt tietää yhtiön maksukyvyttömyystilasta.
- Listatuissa yhtiöissä hallituksen jäsen rikkoo sisäpiirisääntöjä tai tiedonantovelvollisuutta.

Mitä suuremmasta yhtiöstä on kyse, sitä harvemmissa asioissa suhteessa yhtiön kaikkiin asioihin edellytetään hallituksen jäseniltä henkilökohtaista puuttumista.

## 5.4. Toimitusjohtajan tehtävät ja vastuut

Toimitusjohtajan tehtävät ja vastuut määritellään Sitran kohdeyrityksissä pääsääntöisesti osakassopimuksessa. Vallitsevan oikeuskäytännön mukaisesti osakeyhtiön toimitusjohtaja ei ole työsuhteessa kyseiseen yhtiöön, ja siksi työsopimuslakia ei sovelleta toimitusjohtajan sopimukseen.

Toimitusjohtaja hoitaa lain mukaan yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Toimiin, jotka yhtiön toiminnan laajuuden ja laadun huomioon ottaen ovat epätavallisia tai laajakantoisia, toimitusjohtaja saa ryhtyä vain, mikäli hallitus on hänet siihen valtuuttanut. Tällaisissakin asioissa toimitusjohtaja voi kuitenkin ryhtyä toimenpiteisiin, jos hallituksen päätöksen odottaminen aiheuttaisi yritykselle olennaista haittaa tai vahinkoa. Tällaisista toimenpiteistä toimitusjohtajan on luonnollisesti välittömästi informoitava hallitusta. Toimitusjohtajalla on lakiin perustuva oikeus vaatia hallituksen kokousta koolle kutsuttavaksi, vaikka hän ei olisi hallituksen jäsen. Erityisesti toimitusjohtajan on huolehdittava käytännössä siitä, että yhtiön kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Toimitusjohtajan edellytetään hyvän liiketavan mukaisesti ja kaikin tavoin edistävän yhtiön parasta. Toimitusjohtaja vastaa yrityksen johtamisesta niiden päämäärien ja tavoitteiden puitteissa, jotka hallitus on yrityksen kehittämiselle määritellyt. Tämä vastuu sisältää myös sen, että toimitusjohtajan on kyseenalaistettava asetetut tavoitteet, ellei hän näe niitä realistisiksi, eikä voi niihin täydellisesti sitoutua.

Toimitusjohtajalla on käytettävissään yrityksen kaikki resurssit. Vaikka hallitus tekee merkittävät yrityksen suuntaan liittyvät päätökset, toimitusjohtaja valmistele ne. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi. Toimitusjohtaja on täten velvollinen välittämään hallitukselle kaiken sen tiedon, joka antaa kuvaa yrityksen toimialan, asiakkaiden ja kilpailun kehityksestä sekä kohdeyrityksen edellytyksistä menestyä toimialalla. Vain näin toimien toimitusjohtaja voi varmistaa sen, että hallituksella on edellytykset tarkoituksenmukaiseen päätöksentekoon.



## 5.5. Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako

Osakeyhtiölain mukaan hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräyksien mukaisesti. Lain määräykset ovat kuitenkin melko ylimalkaisia.

Sitran kohdeyrityksissä hallitus käy yksityiskohtaisesti läpi yhtiön hallintomallin ja hallituksen ja toimitusjohtajan välisen työnjaon uuden hallituskauden alkaessa. Tällöin erityistä huomiota on kiinnitettävä osakassopimuksessa sovittuihin työn ja tehtävien jakoa sekä mahdollisia Sitran veto-oikeuksia koskeviin määräyksiin.

Sitran kohdeyritysten hallituksissa noudatetaan lisäksi seuraavia sääntöjä:

1. Hallitus päättää toimitusjohtajan suorien alaisten palkkaamisesta toimitusjohtajan esityksestä.
2. Toimitusjohtaja tuo erikseen sovitun summan ylittävät investoinnit hallituksen hyväksyttäväksi.
3. Hallituksen tehtävä toimitusjohtajan esimiehenä on jatkuvasti seurata toimitusjohtajan toimintaa ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin viipymättä.

Hallitus ei voi delegoida lain mukaan sille kuuluvia tehtäviä toimitusjohtajalle. Toisaalta hallituksella on valta ratkaista juoksevaan hallintoon kuuluvia erilliskysymyksiä yksittäistapauksissa. Hallituksen on kuitenkin varottava liiallista siirtymistä operatiiviselle alueelle, koska se vähentää toimitusjohtajan vastuuta ja motivaatiota. Tutkimusten mukaan tulosvaikutuksiltaan paras hallitusmalli on sellainen, jossa johto ja hallitus pyrkivät tasapainoisesti ja avoimesti keskustellen yrityksen kannalta parhaisiin ratkaisuihin. Hallitus voi myös saattaa hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvan asian yhtiökokouksen päätettäväksi.

Hallituksen jäsenen ei ole syytä olla suoraan yhteydessä yrityksen johtohenkilöihin ilman sopimista siitä toimitusjohtajan kanssa. Hallituksen yksittäinen jäsen ei voi yksin päättää tai sopia yhtiön asioista.

On suositeltavaa, että jokaisessa hallituksen kokouksessa yksi johtoryhmän jäsen esittelee oman toimialueensa asioita. Näin varmistetaan johdon ja hallituksen välinen tiedonkulku. On myös suositeltavaa, että koko johtoryhmä kokoontuu hallituksen kanssa vähintään kerran vuodessa.

Mikäli yhtiön kriisitilanteessa henkilöstö ottaa suoraan yhteyttä hallituksen jäsenen, on jäsenen syytä ottaa heti yhteyttä asiasta hallituksen puheenjohtajaan, joka ottaa asian hallituksen käsiteltäväksi.

## 5.6. Tilintarkastajien rooli

Tilintarkastuksen tavoitteena on turvata omistajien tiedonsaanti. Lakisääteinen tilintarkastus käsittää yhtiön tilikauden kirjanpidon, tilinpäätöksen, toimintakertomuksen sekä hallinnon tarkastuksen. Omistajat saavat tilinpäätöksestä ja tilintarkastuskertomuksesta ne tiedot yhtiön toiminnasta, tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, joiden pohjalta he käyttävät heille lain pohjalta kuuluvaa päätöksentekovaltaa. Siksi tilintarkastajan valitsee yhtiökokous.

Tilintarkastus on tilintarkastuslain mukaan pakollinen kaikissa osakeyhtiöissä, paitsi niissä, joissa päätyneellä ja välittömästi sitä edeltäneellä tilikaudella on täytynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä:

- taseen loppusumma ylittää 100.000 €,
- liikevaihto ylittää 200.000 € tai
- palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä velvollisuudesta valita tilintarkastaja myös sellaisessa yrityksessä, johon ei lain perusteella tarvitsisi valita tilintarkastajaa.

Yhtiön ja tilintarkastajan välinen oikeudellinen suhde perustuu aina sopimus-suhteeseen. Tilintarkastajien määrää ei ole osakeyhtiölaissa tai tilintarkastuslaissa säännelty. Tilintarkastajan tulee olla riippumaton ja esteetön siihen yhtiöön nähden, jonka tilintarkastajana hän toimii. Tilintarkastajan toimikausi jatkuu yksityisessä osakeyhtiössä toistaiseksi.

Kun tilintarkastus on tehty, on tilintarkastajan tehtävä siitä tilinpäätökseen merkintä, jossa viitataan tilintarkastuskertomukseen. Tilintarkastaja voi esittää hallitukselle huomautuksia seikoista, joita ei merkitä tilintarkastuskertomukseen vaan erilliseen tilintarkastuspöytäkirjaan.

Tilintarkastaja on salassapitovelvollinen tarkastamansa yhtiön asioihin liittyen. Salassapitovelvollisuutta ei normaalesti kuitenkaan ole mm. yhtiön hallitukseen nähden. Päinvastoin, tilintarkastajalla on yleensä jopa velvollisuus antaa hallitukselle tietoa tarkastuksessa tietoon tulleista seikoista, joilla saattaa olla merkitystä hallituksen tehtävien kannalta. Yhtiön hallitus ei voi kuitenkaan antaa tilintarkastajille velvoittavia ohjeita siitä, miten tai missä laajuudessa tilintarkastus olisi suoritettava.

Salassapitosäännös koskee myös tietojen antamista yhtiön osakkeenomistajille, ellei kyse ole yhtiökokouksessa käsiteltävästä asiasta, jonka osalta yhtiökokous on tietoja pyytänyt. Yhtiölle ei kuitenkaan saa tässä tilanteessa aiheuttaa olennaista haittaa.

Hallituksen on suositeltavaa keskustella tilintarkastajien kanssa vähintään keran ennen lopullisen tilintarkastuksen valmistumista.

# Strategian valmistelu

## 6

Strategian valmistelusta ja määrittelystä vastaa yrityksen johto yhteistyössä hallituksen kanssa. Hallitus hyväksyy strategian. Hallituksen tehtävänä on varmistua strategian tarkoituksenmukaisuudesta ja toteutettavuudesta mm. seuraavilla tavoilla:

1. Johdolla on selkeät tavoitteet ja reunaehdot strategian valmisteluun. Yrityksen johto ja henkilöstö yksilöivät ne olettamukset toimialan kehityksestä, kilpailusta ja kilpailijoista, asiakkaitten käyttäytymisestä sekä yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista, joihin strategia pohjautuu.
2. Jokaisen johdon esittämän olettamuksen takana olevat tosiasiat tai uskomukset selvitetään siten, että hallituksen jäsenille kirkastuu, mitä olettamuksia on syytä tarkkaan seurata valvottaessa strategian tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta.
3. Hallitus ymmärtää strategian kohdeasiakasmääritykset strategian sisältämän kilpailuedun parhaimpiin kilpailijoihin verrattuna avainhenkilöiden roolin strategian laadinnassa.
4. Hallituksen tulee pitää huoli siitä, että laadittu strategia on yhtiön lähtökohdista nähdessä toteuttamiskelpoinen.

Liitteessä 5 on strategiajäsennys, jota voidaan käyttää, ellei yrityksellä ole sellaista käytössä.

# Hallituksen ja toimitusjohtajan toiminnan arvioinnit

Hallituksen velvollisuuteen kuuluu arvioida koko yhtiön toimintaa jatkuvasti. Välittömästi toimintavuoden päätyttyä tulee hallituksen jäsenten arvioida hallituksen toimintaa ja koostumusta sekä pohtia, mitä seuraavana kautena tulisi tehdä toisin. Toinen arvioinnin kohde on toimitusjohtajan toiminta tilivuoden aikana ja mahdolliset kehitysehdotukset seuraavaa vuotta varten.

## 7.1. Toimitusjohtajan työn arviointi

Hallituksen jäsenet kukin itsenäisesti tekevät arvion siitä, miten toimitusjohtaja on onnistunut työssään tilivuoden aikana. On hyvä käyttää arvioinnissa erikseen laadittua kysymyslistaa, jolloin eri henkilöiden vastauksista voidaan yhteenvedolla analysoida toisaalta yksittäisten henkilöiden käsityksiä ja niiden yhtenevyyttä, sekä saada riippumaton kokonaiskuva tilanteesta. Liitteessä 6 on esimerkiksi tehtävää varten laadittu kysymyslista. Hallituksen puheenjohtaja pyytää myös toimitusjohtajaa arvioimaan itseään samojen kysymysten valossa.

Kun hallituksen jäsenet ovat täyttäneet arviointinsa ja antaneet ne hallituksen puheenjohtajalle, tämä tekee arvioista yhteenvedon. Hallituksen kokouksessa tehdään yhteenveto yhteisistä johtopäätöksistä ja niistä alueista, joihin toimitusjohtajan odotetaan kiinnittävän erityistä huomiota seuraavan vuoden aikana. Arvioinnin pohjalta toimitusjohtaja määrittelee seuraavan vuoden henkilökohtaiset tavoitteensa yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa.

## 7.2. Hallituksen itsearviointi

Jokaisen toimintavuoden päätyttyä hallitus tekee itsearvioinnin siitä, miten se on onnistunut työssään ja mitkä haasteet korostuvat seuraavan toimintavuoden hallitustyöskentelyssä. Miten nämä haasteet vaativat hallitusta muuttamaan nykyistä toimintamalliaan ja rooliaan? Millaista osaamista, kokemusta tai näkemystä mahdollinen uusi tai tarkennettu rooli edellyttää? Onko hallitusta sen johdosta muutettava tai vahvistettava ja jos, niin miten? Hallituksen tulisi myös laatia omalle työskentelylleen seuraavaksi toimintakaudeksi määritellyt tavoitteet. Näiden kysymysten punta-roinnin pohjalta hallitus voi esittää seuraavalle yhtiökokoukselle raportin toimistaan sekä ehdotukset seuraavan tilikauden hallitustyöskentelyn pohjaksi.

Kun hallituksen jäsenet ovat täyttäneet arviointinsa ja antaneet ne hallituksen puheenjohtajalle, tämä tekee arvioista yhteenvedon, joka käydään läpi hallituksen kokouksessa, ja kirjataan käydyn keskustelun perusteella havaittu kokonaistilanne ja kehitystarpeet toimenpiteitä varten.

Liitteessä 7 on esitetty yksi malli hallituksen itsearvioinnin pohjaksi. Vastaavia malleja löytyy kirjallisuudestakin useita. Tärkeää on löytää toimintaan sopiva malli ja käyttää sitä systemaattisesti.

# Sisäpiiri-, salassapito- ja esteellisyys-säännökset

Mikäli Sitran toimihenkilö saa työtehtäviensä kautta tai työhönsä liittyen haltuunsa julkisen kaupankäynnin kohteena olevan yhtiön sisäpiiritietoja, ei niitä saa käyttää hyödyksi omaan tai toisen lukuun suoraan tai välillisesti arvopaperikaupassa, eikä neuvoa suoraan tai välillisesti toista arvopaperikaupassa, eikä luovuttaa kolmannelle, joka voisi niitä hyödyntää.

Julkisen kaupankäynnin kohteena olevien yhtiöiden kohdalla on hallitustyöskentelyn yhteydessä ja Sitrassa ylipäänsä huomioitava kulloinkin voimassa oleva arvopaperimarkkinalaki ja sen sisäpiiriasemaa ja sisäpiiritiedon käyttöä koskevat säännökset.

Tässä yhteydessä on todettava, että Sitran managereilla ei ole oikeutta sijoittaa Sitran kohdeyrityksiin, eikä toisaalta hyödyntää hallituksen jäsenille mahdollisesti tarjoutuvia optio- ja osake-etuksia.

Sitran manageri ei saa luovuttaa kolmansien osapuolien käyttöön heille sijoitusneuvottelujen, sijoitussuhteen tai työn kautta muuten tietoon tulleita luotamuksellisia tietoja ilman erillistä, yhtiön antamaa lupaa. Selkeintä onkin, että yhtiötä koskevat tiedot annetaan kolmansille tahoille kulloinkin suoraan yhtiöstä. Yhtiö kykenee itse parhaiten arvioimaan tarpeet salassapitositoumusten ja muiden tietojen luovuttamiseen liittyvien tarpeellisten ehtojen osalta. Sitran manageri ei saa myöskään käyttää omaksi edukseen hänelle työn kautta tiedoksi tulleita yhtiötä koskevia tietoja.

Hallituksen jäsen ei saa osallistua hänen ja yhtiön välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn. Hän ei myöskään saa osallistua yhtiön ja kolmannen osapuolen välistä sopimusta koskevan asian käsittelyyn, jos hänellä on odotettavissa siitä olennaista etua, joka saattaa olla ristiriidassa yhtiön edun kanssa. Vastaava kuin sopimuksen käsittelystä sanottu koskee muuta oikeustointia sekä oikeudenkäyntiä tai muun puhevallan käyttöä yhtiöön ja hallituksen jäseneen liittyen.

## Liite 1.

# Hallitusraportti

Hallitusraportti voi sisältää seuraavat asiat. Raportoidaan hallituksen kokouksissa II ja V (ks. Luku 4.2. Hallituksen jatkuva informointi).

## Valitun strategian tärkeimmät ajovoimat/olettamukset

- A. Toimialan kehitykseen liittyvät (kasvu, uudet menestystekijät yms.)
- B. Kilpailun rakenteeseen ja avainkilpailijoihin liittyvät (kilpailun keskittyminen, avainkilpailijoiden strategiat)
- C. Asiakasrakenteeseen ja asiakkaiden ostoprosessiin/ostokriteereihin liittyvät
- D. Julkiseen säätelyyn liittyvät
- E. Makrokehitykseen liittyvät

## Avaintavoitteet, niiden välitavoitteet ja kehitysraportointi

- A. Markkina-asemaan liittyvät tavoitteet
- B. Taloudelliseen suorituskykyyn liittyvät tavoitteet

## Sisäiset suorituskykymittarit ja niiden kehitys suhteessa tavoitteisiin

- A. Voitettut/hävityt asiakkaat
- B. Tarjoaman (asiakkaalle tarjottava lisäarvo) kehitys
- C. Kustannustehokkuuden paraneminen
- D. Ydinosaamisalueet
- E. Ydinprosessit
- F. Organisaatorinen oppiminen/tietotaito

Raportissa verrataan asetettuja olettamuksia tai tavoitteita mitattuun kehitykseen ja tehdään lopuksi enintään A4-tiivistelmä siitä:

- ovatko strategian perustana olevat olettamukset edelleen realistisia?
- etenevätkö sisäiset kehitysohjelmat strategisten tavoitteiden edellyttämässä aikataulussa?
- ylittääkö suorituskyky avaintavoitteisiin/välitavoitteisiin?

Liite 2.

# Raportointipohja

# SITRA

## OSAVUOSIRAPORTTI

LUVUT 1000 EUR

Yritys \_\_\_\_\_

Raportointijakso

1.1 - 31.3.

1.1 - 30.6.

1.1 - 30.9.

1.1 - 31.12.

Laatija / pvm \_\_\_\_\_

TULOSLASKELMA	TILIKAUDEN ALUSTA		ero
	toteutunut	budjetoitu	
<b>Liikevaihto</b>			0
Vienti (sisältyy edelliseen)			0
Liiketoiminnan muut tuotot			0
Kulut			0
(Käyttökate)	0	0	0
Poistot			0
<b>Liikevoitto</b>	0	0	0
Rah.tuotot/kulut, netto			0
Satunn.tuotot/kulut, netto			0
<b>Tulos ennen veroja</b>	0	0	0

KOKO TILIKAUSI	ero	
	tilinpäätösennuste	budjetoitu
		0
		0
		0
		0
	0	0
		0
	0	0
		0
		0
	0	0

TASE Vastaavaa	Saldo kauden lopussa	Tilikauden alkusaldo
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT</b>		
* Aineettomat hyödykkeet		
* Aineelliset hyödykkeet		
* Sijoitukset		
<b>Pysyvät vastaavat yhteensä</b>	0	0
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT</b>		
* Vaihto-omaisuus		
* Saamiset		
* Rahoitusarvopaperit		
* Rahat ja pankkisaamiset		
<b>Vaihtuvat vastaavat yhteensä</b>	0	0
<b>YHTEENSÄ</b>	0	0

TASE Vastattavaa	Saldo kauden lopussa	Tilikauden alkusaldo
<b>OMA PÄÄOMA</b>		
Osakepääoma		
Rahastot		
Kertyneet voittovarot/tappiot		
<b>Oma pääoma yhteensä</b>	0	0
<b>VIERAS PÄÄOMA</b>		
Pääomalainat		
Muu pitkäaikainen vieras pääoma		
Lyhytaikainen vieras pääoma		
<b>Vieras pääoma yhteensä</b>	0	0
<b>YHTEENSÄ</b>	0	0

TILAUSKANTA	3 kk	6 kk
Tilauuskanta		
Tarjouskanta		

MYYNTISAAMISET	Saldo kauden lopussa	Tilikauden alkusaldo
Yli 30 pv sitten erääntyneet		
Muut		
<b>Yhteensä</b>	0	0

KASSAVIRTAENNUSTE	3 kk	6 kk
<b>SEURAAVAT</b>		
Kassatulot (+)		
Kassamenot (-)		
Kassajäämä (=)	0	0
Alkukassa (+)		
Lainojen nostot/muu rahoitus (+)		
<b>Loppukassa (=)</b>	0	0

TUNNUS-LUVUT	Toteutunut kauden lopussa	Budjetoitu 31.12.	Ennuste 31.12
Henkilöstö			
Investoinnit			
Aktivoidut T&K-kust.			
Vienti-%			

TOIMITUSJOHTAJAN KOMMENTIT



## Liite 3.

# Hallituksen kokouksen esityslista

Hallituksen kokouksen agenda voi olla esimerkiksi alla olevan mukainen. Itse kokouksiin valmistellessa on hyvän kokouskäytännön mukaista valmistella asioita etukäteen niin, että hallituksen jäsenille menevässä materiaalissa ilmenee selvästi eri vaihtoehdot ja myös yrityksen johdon/toimitusjohtajan esitys päätökseksi.

Esimerkkiagenda:

## KUTSU OY AB:N HALLITUKSEN KOKOUKSEEN

Aika:

Paikka:

1. Kokouksen avaus
  - a. laillisuus ja päätösvaltaisuus
  - b. edellisen kokouksen pöytäkirja
2. Aikaisemmin päätettyjen asioiden nykytila
  - a. pöytäkirja-asiat
  - b. merkittävien projektien ja investointien tilannekatsaus
  - c. strategiakatsaus
3. Kokouksen teema-asia(t)
4. Päätösaasiat
5. Keskusteltavat asiat
6. Toimitusjohtajan katsaus
  - a. talousraportointi
  - b. markkinakatsaus
  - c. henkilöstöasiat
  - d. tiedotusasiat ja toimitusjohtajan kommentit
7. Muut mahdolliset asiat
8. Seuraava kokous
9. Kokouksen päättäminen

## Liite 4.

# Pakolliset kaupparekisteri-ilmoitukset

Seuraavassa on esitetty lista pakollisista Kaupparekisteriin tehtävistä muutoksista koskevista ilmoituksista. Tarkempi informaatio osakeyhtiöitä koskevista perustamiseen, muutoksiin ja lopettamiseen liittyvistä ilmoituksista löytyy osoitteesta: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri.html>

Samasta osoitteesta löytyy myös asiaan liittyvä lainsäädäntö. Osakeyhtiöiden on ilmoitettava kaupparekisteriin seuraavissa tiedoissa tapahtuneita muutoksia (Lähde: Patentti- ja rekisterihallitus):

- aputoiminimi ja sen toimiala\*
- apporttiehto
- arvo-osuusjärjestelmä
- edustaja Suomessa
- edustamiseen oikeutetut
- elinkeinolupa
- hallintoneuvosto
- hallituksen valtuutus
- hallitus
- isännöitsijä
- jakautuminen
- konkurssi
- kotipaikka
- määrääminen selvitystilaan tai poistettavaksi kaupparekisteristä
- optio- ja muut erityiset oikeudet
- osakeanti
- osakepääoman alentaminen
- osakepääoman korottaminen
- osakepääoman menettäminen
- osakkeet
- osoite- ja yhteystiedot\*
- prokura\*
- rinnakkaistoiminimi
- selvitystilailmoitukset
- sulautuminen
- tehtävän päättyminen
- tilikausi
- tilinpäätös
- tilintarkastaja
- toiminimi
- toimiala
- toiminnan keskeyttäminen ilmoitetaan verottajalle
- toimitusjohtaja, toimitusjohtajan sijainen
- vähemmistöosakkeiden lunastaminen
- välitystuomio lunastusriidassa
- yhtiöjärjestyksen muutos (esim. tilintilintarkastusta koskevien määräysten poistaminen)
- yritysmuodon muuttaminen

\* Uusien aputoiminimien tai prokuroiden ilmoittaminen on vapaaehtoista. Muutokset jo rekisteröityihin tietoihin on kuitenkin ilmoitettava. Osoite- ja yhteystiedoista pakollista on postiosoitteen ilmoittaminen.

## Liite 5.

# Strategiasuunnitelman jäsenitys

1. **Hallituksen vahvistama visio ja strategiset tavoitteet**
2. **Yrityksen kilpailuympäristön analyysi ja keskeiset oletukset**
  - a. Toimialan kehitys edellisinä 5 vuotena ja oletukset sen kehitysnäkymistä.
  - b. Asiakasrakenteen ja asiakkaiden ostokriteerien ja ostoprosessin muutokset.
  - c. Kilpailun ja kilpailijoiden analyysi.
  - d. Teknologian kehitysoletukset.
  - e. Julkisen talouden ja sääntelyn vaikutukset.
  - f. Toimialan menestystekijät ja niiden tulevat muutokset.
  - g. Tiivistelmä strategian pohjana olevista kilpailuympäristön kehitysolettamuksista.
3. **Tarkennetut strategiset tavoitteet**
4. **Yrityksen strategia**
  - a. Arvio yrityksen asemasta menestystekijöittäin parhaaseen kilpailijaan verrattuna.
  - b. Nykyisen strategian analyysi.
  - c. Strategian kehittämismahdollisuudet ja niiden arviointi kilpailuympäristön analyysin pohjalta.
  - d. Valitun strategialinjauksen määrittely.
  - e. Strategian menestyksellisen toteutuksen edellyttämä tavoiteasema menestystekijöittäin.
5. **Valitun strategian edellyttämien organisatoristen valmiuksien määrittely ja kehittämisohjelmat**
6. **Strategiset projektit, niiden vastuuhenkilöt, tavoitteet, budjetit ja aikataulut**
7. **Strategia numeroina: tulos ja tasekehitys valitulla aikavälillä.**

## Liite 6.

# Toimitusjohtajan työn arviointi

## Yrityksen menestys

1. Mikä on arviosi yrityksen tuloksesta viimeisten 12 kuukauden aikana?

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

Erittäin heikko

Erittäin hyvä

2. Millä seikoilla perustelet antamaasi arvosanaa?

---

---

3. Mikä on arviosi yrityksen menestymisen mahdollisuuksista

i. Seuraavien 12 kuukauden aikana?

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

ii. Seuraavien 3–5 vuoden aikana?

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

4. Millä seikoilla perustelet antamiasi arvosanoja?

---

---

5. Onko toimitusjohtaja pystynyt tasapainottamaan työssään sekä lyhyen että pitemmän aikavälin vaatimat toimenpiteet?

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

6. Onko yrityksellä tällä hetkellä vahva kilpailuasema?

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

## Johtajuus

7. Miten realistisesti toimitusjohtaja mielestäsi arvioi toimialan tilannetta ja yrityksen kilpailuasemaa?

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

8. Miten hyvin toimitusjohtaja on onnistunut motivoimaan ja johtamaan henkilöstöä?

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

9. Onko toimitusjohtaja keskittynyt tarkastelujaksolla oikeisiin asioihin?

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

10. Kuinka hyvin toimitusjohtaja on toteuttanut sovittuja asioita?

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

11. Millaisia evästyksiä antaisit toimitusjohtajalle organisaation johtamisen suhteen?

---

---

12. Onko yrityksessä riittävästi resursseja tulevaisuuden johdon seuraajatarpeen tyydyttämiseksi?

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

## Sidosryhmäsuhteet

13. Millaiseksi arvioit toimitusjohtajan kyvyn hoitaa suhteita ulkoisiin sidosryhmiin?

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

14. Millaisia evästyksiä antaisit toimitusjohtajalle sidosryhmäsuhteiden kehittämiseksi?

---

---

# Yrityksen hallitustyöskentelyn arviointi

## Yrityksen tilanteen kokonaisarvio

		Heikenty- mässä			Vahvistu- massa	
1.	Onko yrityksen tulostulo heikentymässä vai vahvistumassa?					
	a. verrattuna aikaisempaan vuoteen	1	2	3	4	5
	b. verrattuna kilpailijoihin	1	2	3	4	5
	c. verrattuna talouden yleiskehitykseen	1	2	3	4	5
		Ei			Kyllä	
2.	Kykeneekö yritys täysin hyödyntämään avautuvat mahdollisuudet?	1	2	3	4	5
3.	Arvioitko yrityksen menestyvän hyvin?					
	a. tänä vuonna	1	2	3	4	5
	b. seuraavien kolmen vuoden aikana	1	2	3	4	5
4.	Sitoudutko itse täysin yrityksen strategiaan?	1	2	3	4	5
5.	Oletko sitä mieltä, että yritys on oikein tasapainottanut lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet?	1	2	3	4	5
7.	Oletko sitä mieltä, että yrityksellä on oikea toimitusjohtaja?	1	2	3	4	5
8.	Oletko sitä mieltä, että yritys vastaa niihin haasteisiin, jotka voivat olennaisesti heikentää yrityksen tulosta, ellei niihin varauduta oikein?	1	2	3	4	5
9.	Oletko sitä mieltä, että yrityksen palkitsemisstrategia on oikea?	1	2	3	4	5
10.	Oletko sitä mieltä, että ylimmän johdon seuraajakysymys on hallinnassa?	1	2	3	4	5

## Hallitus

		Ei			Kyllä	
11.	Onko hallituksella mielestäsi kokonaisuudessaan selkeä käsitys roolistaan ja vastuustaan?	1	2	3	4	5
12.	Onko hallituksella mielestäsi kokonaisuudessaan riittävä käsitys yrityksen tarkoituksesta ja strategiasta?	1	2	3	4	5
13.	Keskusteleeko hallitus todella tärkeistä kysymyksistä?	1	2	3	4	5
14.	Johtaako hallituksen puheenjohtaja työskentelyä tehokkaasti?	1	2	3	4	5
15.	Riittääkö hallituksen kokouksissa riittävästi aikaa va-paampaan ajatusten vaihtoon?	1	2	3	4	5
16.	Onko hallituksen kokouksiin saama informaatio					
	a. Hyödyllistä?	1	2	3	4	5
	b. Riittävää?	1	2	3	4	5
	c. Tarkoituksenmukaisessa muodossa?	1	2	3	4	5
	d. Yrityksen ulkoisen toimintaympäristön kattavaa?	1	2	3	4	5
17.	Ovatko hallituksen jäsenet mielestäsi ennen kokouksia perehtyneet riittävän hyvin saamaansa informaatioon?	1	2	3	4	5
18.	Esitelläänkö asiat hallitukselle					
	a. Oikeisiin asioihin keskittyen?	1	2	3	4	5
	a. Selkeästi ja siten, että ne auttavat päätöksentekoa?	1	2	3	4	5
19.	Kirjataan hallituksen päätökset selkeästi?	1	2	3	4	5
20.	Seurataan hallituksen päätösten toteutumista?	1	2	3	4	5

## Hallituksen toimintatavat

		Ei			Kyllä	
21.	Onko hallituksen sisäinen keskustelu tarkoituksenmukaista ja hyödyllistä keskittyen oleellisiin asioihin?	1	2	3	4	5
22.	Osallistuvatko mielestäsi kaikki jäsenet keskusteluun oman asiantuntemuksensa mukaisesti?	1	2	3	4	5
23.	Esittävätkö hallituksen jäsenet perusteltuja ja riippumattomia näkemyksiä?	1	2	3	4	5
24.	Jakavatko hallituksen jäsenet omaa tietoaan ja kokemustaan toimitusjohtajan ja yrityksen hyödyksi?	1	2	3	4	5
25.	Kuuntelevatko hallituksen jäsenet toistensa mielipiteitä ja ottavatko he ne huomioon?	1	2	3	4	5
26.	Rohkaiseeko hallituksen kokousten ilmapiiri kriittistä ajattelua ja keskustelua?	1	2	3	4	5
27.	Johtaako hallituksessa käyty keskustelu selkeisiin päätöksiin?	1	2	3	4	5
28.	Pitäytyykö keskustelu hallituksen toimialueessa?	1	2	3	4	5
29.	Syntyykö toimitusjohtajalle selkeä käsitys hallituksen odotuksista?	1	2	3	4	5



## Liite 8.

# Hallituksen riskinhallinnan ohjeistus

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

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

**Siihen kokoukseen, jonka asialistalla riskien hallinta on, hallitus antaa toimitusjohtajalle tehtäväksi:**

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

Tämän oppaan tarkoitus on antaa ohjeita ja suosituksia tehokkaaseen hallitustyöskentelyyn Sitran kohdeyrityksissä. Esitetyt ohjeet ja toimintamallit ovat Sitran pääomasijoitustoiminnan kokemuksista ja kirjallisuudesta johdettuja suosituksia ja parhaita käytäntöjä. Näitä tulee soveltaa kunkin yrityksen kohdalla yrityksen tilanteeseen ja tarpeeseen sopivasti. Ohje on laadittu erityisesti Sitran nimeämien hallituksen jäsenten tueksi ja laajemminkin käyttöön Sitran kohdeyrityksissä. Sen lisäksi ohje on muidenkin vapaasti käytettävissä.

Pääomasijoittaja osallistuu kohdeyritysten kehittämiseen ja aktiiviseen omistamiseen hallitustyöskentelyn kautta. Hallitustyöskentely on Sitran pääomasijoitustoiminnan keskeinen, kohdeyrityksen toimintaan, sen arvonnousuun ja kehitykseen vaikuttava tekijä.