

Hyvä hallitustyö

KAUPPAKAMARI

ANNE HORTTANAINEN • TOMMI RASILA • OLLI V. VIRTANEN

Hyvä hallitustyö

KAUPPAKAMARI

© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät

ISBN 978-952-418-059-7

ISBN 978-952-418-060-3 (E-kirja)

ISBN 978-952-418-061-0 (Ammattikirjasto)

10., uudistettu painos

Kansi, ulkoasun suunnittelu ja taitto: Mikko Puranen

Kannen kuva: Adobe Stock

Paino: Printon, Viro 2026

SISÄLLYS

Esipuhe	7
1 Osakeyhtiöitä koskeva lainsäädäntö ja muu sääntely	9
1.1 Osakeyhtiölaki – kaikkia osakeyhtiöitä koskeva yleislaki	9
1.2 Muu osakeyhtiöitä koskeva lainsäädäntö	22
1.3 Yhtiön sisäiset säännöt ja sopimukset	23
2 Corporate governance	28
2.1 Kansainvälinen tausta	28
2.2 Corporate Governance Suomessa	30
2.3 Listaamattomien yhtiöiden pelisäännöt	33
3 Hallituksen muodostaminen	37
3.1 Hallituksen jäsenen kelpoisuus	37
3.2 Hallituksen koko	38
3.3 Hallituksen kokoonpano	38
3.4 Hallituksen jäsenen toimikausi	44
3.5 Hallituksen jäsenen perehdyttäminen	44
3.6 Hallituksen jäsenen ero	45
4 Hallituksen puheenjohtaja	46
4.1 Puheenjohtajan rooli	46
4.2 Puheenjohtajan valinta ja palkkio	46
4.3 Puheenjohtajan tehtävät	47
4.4 Yhteistyö toimitusjohtajan kanssa	48
4.5 Puheenjohtaja ja osakkeenomistajat	49
4.6 Kokousten johtaminen	50
5 Toimitusjohtaja	51
5.1 Toimitusjohtajan nimittäminen ja erottaminen	51
5.2 Toimitusjohtaja hallituksen jäsenenä	53
5.3 Toimitusjohtajasopimus ja toimitusjohtajan palkitseminen	55
6 Hallituksen tehtävät	58
6.1 Yleistoimivalta	58
6.2 Hallituksen suhde omistajiin	59
6.3 Hallitus ja yhtiökokous	63

6.4	Hallitus ja toimitusjohtaja	68
6.5	Valvonta ja riskien hallinta	71
6.6	Hallitus ja strategiset kysymykset	73
6.7	Aktiivisen hallituksen vaihtoehdot	75
7	Hallituksen toiminta	77
7.1	Suhde operatiiviseen johtoon	77
7.2	Hallituksen kokoukset	78
7.3	Hallituksen sihteeri	79
7.4	Hallituksen valiokunnat ja työryhmät	80
7.5	Hallituksen työjärjestys	81
7.6	Kokouskäytännöt	83
7.7	Pöytäkirja	86
7.8	Päätösten tekeminen, toimeenpano ja seuranta	89
7.9	Hallituksen jäsenten rooli kokousten ulkopuolella	94
8	Hallituksen ja hallituksen jäsenen vastuu	97
8.1	Huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus	97
8.2	Business Judgment Rule	98
8.3	Siviilioikeudellinen vastuu	98
8.4	Yhteisvastuu ja takautumisoikeus	99
8.5	Käännetty todistustaakka ja tuottamusolettama	100
8.6	Vastuuvapaus yhtiökokouksessa	101
8.7	Rikosoikeudellinen vastuu	101
8.8	Vastuun kohdentuminen	102
8.9	Vastuun rajoittaminen käytännössä	103
9	Hallituksen palkkiot	105
10	Hallituksen arviointi ja hallitustyön kehittäminen	108
11	Hallitustyö muissa yhteisöissä	111
11.1	Kuntayhtiöt	111
11.2	Asunto-osakeyhtiöt	116
11.3	Osuuskunnat	120
11.4	Säätiöt	125
11.5	Yhdistykset	130
Liitteet		138
Tekijät		303

ESIPUHE

Hyvä lukija,

Hallitustyön merkitystä on vaikea ylikorostaa. Hallitus on vaikutusvaltaisin toimielin paitsi osakeyhtiössä myös yhdistyksissä, säätiöissä ja muissa yhteisöissä. Sillä on valta suunnata, ohjata ja valvoa yhteisön toimintaa, mutta ennen kaikkea luoda edellytykset yhteisön pitkäjänteiselle menestykselle, arvонуonnille ja kasvulle. Hallitus ei siis ainoastaan kanna vastuuta, vaan sen toiminta ratkaisee, pystyykö organisaatio uudistumaan, hyödyntämään mahdollisuuksia ja rakentamaan kestävää kasvupolkua.

Hallitustyö kehittyy koko ajan. Lainsäädäntö uudistuu, digitaalisuus tuo uusia työkaluja päätöksenteon tueksi ja hyvän hallinnon käytännöt kehittyvät. Siksi hallituksen jäsen ei voi nojata pelkästään kokemukseen tai ”maalaisjärkeen”. Hänen on pysyttävä ajan tasalla, jotta voi toimia sekä yhtiön että oman oikeusturvansa näkökulmasta oikein.

Käsissäsi oleva *Hyvä hallitustyö* -kirjan 10. painos on uudistettu perusteellisesti. Se kokoaa yhteen keskeiset velvollisuudet, toimiviksi todetut käytännöt ja kehityssuunnat. Kirja on tarkoitettu sekä niille, jotka aloittavat ensimmäistä hallituskauttaan, että kokeneemmille hallituksen jäsenille hakuteokseksi ja käytännön työn tueksi. Se on selkeä, helppolukuinen ja ennen kaikkea hyödyllinen työkalu kaikille, jotka kantavat vastuuta yhteisönsä päätöksenteosta.

Vaikka kirjassa käsitelläänkin ensisijaisesti osakeyhtiömuotoisen pk-yrityksen hallitusta, toimivat useimmat esitetyt ohjeet myös hallitustyöskentelyssä yleensä. Lukijan tulee kuitenkin muistaa, että esimerkiksi säätiöitä, yhdistyksiä ja asunto-osakeyhtiöitä ja siten myös niiden hallitustyöskentelyä säätelee oma

lainsäädäntönsä, ja toisaalta listattujen osakeyhtiöiden tulee lähtökohtaisesti täyttää oman hallinnointikoodinsa esittämät vaatimukset.

Suosittellemme kirjalle ”rusinat pullasta” -lukutapaa: kaikkea ei ole tarkoitettu kerralla omaksuttavaksi ja toteutettavaksi. Lue siis kirja läpi omaan tahtiisi, paneudu kyseisellä hetkellä kiinnostavimpiin aiheisiin tarkemmin ja palaa kirjaan silmäillen aina tuolloin tällöin. Se kannattaa myös pitää mukana, sillä kirja liitteineen toimii hyvänä hakuteoksena silloin, kun läsnäolijoiden tietämys tai muisti ei yllä kaikkiin hallitustyön yksityiskohtiin.

Haluamme samalla muistaa ja kunnioittaa aiempien painosten kirjoittajan Juhani Erman merkittävää panosta Hyvä hallitustyö -kirjan kehitykseen. Hänen pitkäaikainen työnsä suomalaisen hallitustyön edistämiseksi ansaitsee lämpimän kiitoksen.

Joulukuussa 2025

Anne Horttanainen - Tommi Rasila - Olli V. Virtanen