

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

**HALLINTONEUVOSTOJEN
TEHTÄVÄT JA TARPEELLISUUS
VALTIONYHTIÖISSÄ JA OSUUSKUNNISSA**

Vertaileva mediatutkimus 2000-luvun talouslehtikirjoituksista

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2010
Ohjaaja: Salme Näsi

Riikka Kivimäki

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	KIVIMÄKI, RIIKKA
Tutkielman nimi:	Hallintoneuvostojen tehtävät ja tarpeellisuus valtionyhtiöissä ja osuuskunnissa – Vertaileva mediatutkimus 2000-luvun talouslehtikirjoituksista
Pro gradu -tutkielma:	103 sivua, 10 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2010
Avainsanat:	omistajaohjaus, hallintoneuvostot, valtionyhtiöt, osuuskunnat

Osakeyhtiölain (624/2006) ja osuuskuntalain (1488/2001) mukaan hallintoneuvosto ei ole pakollinen toimielin osakeyhtiöissä eikä osuuskunnissa. Hallintoneuvostosta on kuitenkin mahdollista määrätä yhtiöjärjestyksessä ja osuuskunnan säännöissä. Viimeisten 20 vuoden aikana monissa suomalaisissa yrityksissä on luovuttu hallintoneuvostoista ja siirrytty dualistisesta monistiseen valvontajärjestelmään.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin hallintoneuvostojen tehtäviä ja tarpeellisuutta valtionyhtiöissä ja osuuskunnissa. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ja analysoida valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostojen normiperusteisia tehtäviä sekä hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta käytyä keskustelua talouslehtikirjoituksissa. Tutkimusaineisto kerättiin Kauppalehdestä vuosilta 2000–2009. Analysoitavia artikkeleita kertyi lopulliseen aineistoon 188. Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisenä mediatutkimuksena, ja aineiston analysointimenetelminä käytettiin sisällönerittelyä ja -analyysia.

Valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista käytiin Kauppalehdessä vuosina 2000–2009 keskustelua viidestä eri teemasta: hallintoneuvostojen asemasta, päätöksistä ja tehtävistä, jäsenyyksistä, jäsenille maksettavista palkkioista sekä hallintoneuvostojen lakkauttamisesta. Osuuskuntien hallintoneuvostoja käsittelevät kirjoitukset koskivat vain kolmea ensimmäistä teemaa: hallintoneuvostojen asemaa, päätöksiä ja tehtäviä sekä jäsenyyksiä.

Valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista kirjoitettiin osuuskuntien hallintoneuvostoja kriittisemmin. Hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeettomuudesta kirjoitettaessa käytettiin paljon metaforia sen sijaan, että olisi kirjoitettu hallintoneuvostojen lakisääteisistä tehtävistä. Olisikin voinut olettaa, että hallintoneuvoston lakisääteinen tehtävä toimitusjohtajan ja hallituksen valvojana olisi noussut kirjoituksissa vahvemmin esiin. Tästä teemasta ei kuitenkaan käyty juurikaan keskustelua. Sen sijaan argumentoitiin, ettei hallintoneuvostoilla ole päätäntävaltaa, vaan niillä on pelkkä informaation jakamiseen keskitetty rooli, vaikka lainsäädännön mukaan hallintoneuvostoilla voi olla monia selvästi päätöksentekoonkin liittyviä tehtäviä. Kaikissa yrityksissä hallintoneuvosto ei myöskään välttämättä käytä sitä valtaa, joka sille kuuluu ja jota se voisi käyttää.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että valtionyhtiöissä ollaan siirtymässä dualistisesta kohti monistista valvontajärjestelmää hallintoneuvostojen tulevien lakkauttamisaikeiden myötä. Sitä vastoin osuuskunnissa hallintoneuvostojen tarpeellisuutta ei ole asetettu kyseenalaiseksi.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Aihealueen esittely ja keskeiset käsitteet.....	5
1.2	Aikaisempi tutkimus omistajaohjauksesta.....	10
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma	12
1.4	Tutkimuksen metodologia ja menetöt	13
1.5	Tutkielman rakenne	14
2	VALTIONYHTIÖIDEN JA OSUUSKUNTIEN OMISTAJAOHJAUSTA JA HALLINTONEUVOSTOJA KOSKEVA NORMIPERUSTA.....	15
2.1	Yleistä omistajaohjauksesta.....	15
2.2	Omistajaohjauksesta annetut suositukset.....	17
2.2.1	Kansainväliset suositukset.....	17
2.2.2	Kansalliset suositukset.....	18
2.3	Hallintoneuvostot johtamisen valvonnan viitekehyksessä	19
2.4	Omistajaohjaus ja hallintoneuvostot valtionyhtiöissä	21
2.4.1	Valtionyhtiöiden omistajaohjaus	21
2.4.2	Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen jäsenyydet ja tehtävät.....	23
2.5	Omistajaohjaus ja hallintoneuvostot osuuskunnissa.....	24
2.5.1	Osuuskuntien omistajaohjaus	24
2.5.2	Osuuskuntien hallintoneuvostojen jäsenyydet ja tehtävät.....	26
2.6	Yhteenveto.....	27
3	MEDIATEKSTIT TUTKIMUKSEN EMPIIRISENÄ AINEISTONA	29
3.1	Mediatutkimus ja mediatekstien analysointi	29
3.2	Aineiston hankinta ja kuvaus.....	31
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi.....	32
4	ANALYYSI HALLINTONEUVOSTOJEN TEHTÄVISTÄ JA TARPEELLISUUDESTA.....	36
4.1	Kirjoitusten teemat.....	36
4.2	Kirjoittelu valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista	38
4.2.1	Yhtiökohtainen tarkastelu.....	38
4.2.1.1	Fortum Oyj	38
4.2.1.2	Finnair Oyj.....	44
4.2.1.3	Sonera Oyj	46
4.2.1.4	Yleisradio Oy.....	48
4.2.1.5	Muut valtionyhtiöt	51
4.2.2	Muu kirjoittelu valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista	52
4.2.3	Yhteenveto valtionyhtiöiden hallintoneuvostoja käsittelevistä kirjoituksista	61

4.3	Kirjoittelu osuuskuntien hallintoneuvostoista	61
4.3.1	Osuuskuntakohtainen tarkastelu	61
4.3.1.1	Keskinäiset vakuutusyhtiöt	62
4.3.1.2	LSO Osuuskunta	64
4.3.1.3	OP-ryhmä	65
4.3.1.4	Osuuskaupat	65
4.3.1.5	Osuuskunta Järvi-Suomen Portti	67
4.3.1.6	Osuuskunta Tradeka-yhtymä	68
4.3.1.7	Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta	68
4.3.2	Muu kirjoittelu osuuskuntien hallintoneuvostoista	69
4.3.3	Yhteenvedo osuuskuntien hallintoneuvostoja käsittelevistä kirjoituksista	71
5	VALTIONYHTIÖIDEN JA OSUUSKUNTIEN HALLINTONEUVOSTOJA KOSKEVAN KIRJOITTELUN VERTAILU	72
5.1	Hallintoneuvostojen erilaiset asemat	72
5.2	Hallintoneuvostot päätöksentekijöinä ja tehtävien hoitajina	74
5.3	Hallintoneuvostojen jäsenyydet	76
5.4	Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen jäsenille maksettavat palkkiot	77
5.5	Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen lakkauttaminen	77
6	TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	79
	LÄHTEET	87
	LIITTEET	104
	Liite 1: Valtioenemmistöiset yhtiöt	104
	Liite 2: Valtion osakkuusyhtiöt	106
	Liite 3: Keskeisimmät valtion omistajaohjauksesta laaditut pro gradu -tutkielmat 2000-luvulla	107
	Liite 4: Keskeisimmät osuuskuntien omistajaohjauksesta laaditut pro gradu -tutkielmat 2000-luvulla	108
	Liite 5: Lista valtionyhtiöitä käsittelevistä artikkeleista	109
	Liite 6: Lista osuuskuntia ja keskinäisiä vakuutusyhtiöitä käsittelevistä artikkeleista	112

1 JOHDANTO

Moniportainen johtamis- ja ohjausjärjestelmä oli Suomessa varsin yleistä vielä 1980-luvulla, jolloin useilla suuryhtiöillä ja kaikilla valtionyhtiöillä oli hallituksen lisäksi hallintoneuvosto. Viime vuosina useissa yrityksissä on luovuttu hallintoneuvostoista. Dynamiikkaa on haettu korostamalla toimitusjohtajan ja hallituksen ensisijaista vastuuta. (Kauppalehti, Pääkkäri 28.6.2001.)

1.1 Aihealueen esittely ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena ovat hallintoneuvostot omistajaohjauksen kontekstissa. Tutkimuksen taustalla vaikuttavat yritysten omistus- ja johtamisstrategioiden muutokset, jotka ovat liittyneet kansalliset rajat ylittäviin yritysfuusioihin, valtionyhtiöiden yksityistämiseen, yrityssaneerauksiin sekä yritysten hallintorakenteiden uudistuksiin. Muutokset ovat herättäneet keskustelua, jossa huomion ovat saaneet myös hallintoneuvostot. Nykyisin hallintoneuvostoja on lähinnä valtio-omisteisissa yhtiöissä sekä osuuskunnissa. Lähes kaikista muista yrityksistä hallintoneuvostot on lakkautettu, eikä niiden merkitystä liikkeenjohdon kannalta ole katsottu enää kovinkaan suureksi (ks. Ruuhela & Laitinen 1997, 322). Toisaalta hallintoneuvostojen merkitystä on myös korostettu, ja yritysten eri sidosryhmät ovat onnistuneet hidastamaan niistä luopumista (ks. esim. Tainio 2000, 169).

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan hallintoneuvostojen tehtäviä ja tarpeellisuutta valtionyhtiöissä ja osuuskunnissa. Käsitettä *valtionyhtiöt* käytetään tässä tutkimuksessa silloin, kun viitataan sekä valtioenemmistöisiin yhtiöihin että valtion osakkuusyhtiöihin. Osa valtionyhtiöistä on listaamattomia osakeyhtiöitä ja osa pörssi-yhtiöitä.

Suomen valtio päätyi maan itsenäistymisen jälkeen useisiin osakeyhtiöihin ainoaksi osakekannan omistajaksi tai pääasialliseksi omistajaksi. Sittemmin valtio myös perusti yhtiöitä erinäisiä toimintoja varten. (Ahonen, Oulasvirta & Tienhaara 2009, 112.) Nykyään Suomen valtiolla on osakeomistuksia sekä suoraan että Solidium Oy:n kautta yli 50 merkittävässä yhtiössä. Liitteissä 1 ja 2 ovat listattuina kaikki merkittävät valtioenemmistöiset yhtiöt sekä valtion osakkuusyhtiöt. Määritelmän mukaan *valtioenemis-*

töisellä yhtiöllä tarkoitetaan sellaista osakeyhtiötä, jossa valtio on enemmistöomistaja eli sen omistusosuus yhtiöstä on vähintään 50,1 prosenttia. *Valtion osakkuusyhtiöllä* tarkoitetaan puolestaan osakeyhtiötä, jonka kaikkien osakkeiden tuottamasta äänivallasta valtiolla on vähintään kymmenen prosenttia ja enintään viisikymmentä prosenttia. (Laki valtion yhtiöomistuksesta ja omistajaohjauksesta 1368/2007.)

Liitteissä 1 ja 2 listatuista valtionyhtiöistä noin kaksi kolmasosaa on markkinaehtoisesti toimivia valtioenemmistöisiä yhtiöitä (esim. Finnair Oyj) tai valtion osakkuusyhtiöitä (esim. Kemira Oyj). Osa näistä markkinaehtoisesti toimivista yhtiöistä on pörssinoteerattuja. Muut merkittävät valtionyhtiöt ovat niin sanottuja erityistehtävayhtiöitä, joilla on joko tietty valtion niille osoittama tehtävä tai jokin sellainen erityisrooli, jonka vuoksi ne eivät toimi kilpailullisessa ympäristössä. Erityistehtävayhtiöistä suurin osa on valtioenemmistöisiä yhtiöitä, mutta joukossa on myös muutamia valtion osakkuusyhtiöitä. (Ks. Tarkastusvaliokunnan mietintö 1/2009, 11.) Huomattavaan joukkoon valtioenemmistöisiä osakeyhtiöitä sovelletaan yksinomaan osakeyhtiölain säännöksiä, jolloin valtion suhde yhtiöönsä on vastaava kuin yksityisen omistajan (ks. esim. Ahonen, Oulasvirta & Tienhaara 2009, 113).

Suomessa voimassa olevan osakeyhtiölain (OYL 624/2006) 6:1:n mukaan osakeyhtiön pakollisia elimiä ovat yhtiökokous (OYL 5:1) ja hallitus (OYL 6:1). Sillä voi olla myös toimitusjohtaja (OYL 6:17) ja hallintoneuvosto (OYL 6:27). Lain mukaan hallintoneuvostosta määrätään yhtiöjärjestyksessä, eikä se siis ole pakollinen toimielin osakeyhtiössä (OYL 6:21). Poikkeuksena ovat erityislait, joissa voidaan määrätä, että yhtiöllä on oltava hallintoneuvosto. Esimerkiksi työeläkevakuutusyhtiössä ja Yleisradio Oy:ssä on oltava hallintoneuvosto. (Ks. Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 84 ja 182–183.)

Tällä hetkellä valtioenemmistöisistä yhtiöistä yhdellätoista on hallintoneuvosto. Nämä yhtiöt ovat Alko Oy, Finnvera Oyj, Fortum Oyj, Itella Oyj, Kemijoki Oy, Neste Oil Oyj, Teollisen yhteistyön rahasto Oy, Vapo Oy, Oy Veikkaus Ab, VR-Yhtymä Oy ja Yleisradio Oy. Lisäksi hallintoneuvosto on kahdessa valtion osakkuusyhtiössä: Gasum Oy:ssä ja Rautaruukki Oyj:ssä.¹ Hallintoneuvostojen tehtävät ja toimivalta vaihtelevat yhtiöittäin.

¹ ”Usein kysytyt kysymykset.” Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu.
http://www.valtionomistus.fi/omistajapolitiikka_ja_ohjaus/usein_kysytyt_kysymykset/fi.jsp

Kauppa- ja teollisuusministeriön toimeksiannosta vuonna 2004 julkaistussa Matti Vuorian laatimassa Valtion omistajapolitiikan selvitysmiesraportissa Vuoria ehdotti hallintoneuvostoista luopumista kaikissa julkisesti noteeratuissa yhtiöissä, joissa valtio on merkittävä omistaja. Selvityksen mukaan hallintoneuvostojen toimivalta rajoittaa käytännössä yhtiökokousten tehtäviä ja kaventaa siten osakkeenomistajien mahdollisuuksia käyttää osakeyhtiölain mukaisia osakasoikeuksiaan. Vuorian (2004, 14) mukaan hallintoneuvostojen edellytykset vastata yhtiöiden toiminnan valvonnasta ovat heikentyneet tuntuvasti yhtiöiden liiketoiminnan kehityksen myötä, mistä johtuen hallintoneuvostot tulisi muuttaa neuvottelukunniksi ja niiden lakimääräiset tehtävät tulisi poistaa. Tämä selkeyttäisi yhtiöiden hallintokäytäntöä ja vastuusuhteita.

Vuorian (2004) laatiman selvityksen jälkeen valtion omistajaohjaus on järjestetty uudelleen, kuten luvussa 2.4.1 kuvataan. Vuorian ehdotus hallintoneuvostojen lakkauttamisesta kaikista julkisesti noteeratuista valtion omistamista yhtiöistä herätti keskustelua, mutta ei kuitenkaan ole johtanut hallintoneuvostoista luopumiseen.

Valtionyhtiöiden ohella tämän tutkimuksen keskiössä ovat osuuskunnat ja osuustoiminta. Osuustoiminta on osuuskunnan muotoon järjestettyä taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa, jolla pyritään sen jäsenten tarpeiden tyydyttämiseen. Kansainvälinen osuustoimintaliitto ICA (International Co-operative Alliance) määrittelee osuuskunnan seuraavasti: ”Osuuskunta on itsenäinen henkilöyhteisö, johon jäsenet liittyvät vapaaehtoisesti toteuttaakseen yhteisesti omistamansa ja demokraattisesti hallitsemansa yrityksen avulla taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia tarpeitaan ja tavoitteitaan.”² (Ks. esim. Laurinkari 2004, 25.)

Osuuskunta on osakeyhtiön ohella keskeisin yritysmuoto Suomessa (ks. Mähönen & Villa 2006, 1). Osuustoiminnallista yritystoimintaa sääntelee Suomessa osuuskuntalaki (OKL 1488/2001). Lain 1:2:n mukaan osuuskunta määritellään yhteisöksi, jonka jäsenmäärää ja osuuspääomaa ei ole ennalta määrätty ja jonka tarkoituksena on taloudellisen toiminnan harjoittaminen jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi. Toiminnassaan jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia tai järjestämiä palveluja. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että osuuskunnan tarkoitus on ta-

² ”What is a co-operative?” Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n WWW-sivu.
<http://www.ica.coop/coop/index.html>

loudellisen toiminnan harjoittamisen sijaan pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen. (OKL 1488/2001.)

Osuustoiminnallinen yritys eli osuuskunta on siis yritysmuoto, jonka ensisijaisena tavoitteena on jäsenten hyvinvointi, ei voiton maksimointi. Osuuskunnat voidaan luokitella Suomessa toimintamuotonsa perusteella eri ryhmiin (ks. esim. Osuustoiminnan neuvottelukunta 2009, 7). Suomessa on esimerkiksi erilaisia kulutus- ja tuottajaosuuskuntia, omistajaosuuskuntia (Tradeka), osuustoiminnallisia kauppoja (S-ryhmä) sekä osuustoiminnallisia pankkeja (OP-ryhmä ja Paikallisosuuspankit). Monet osuuskunnat ovat kasvaneet suuryrityksiksi, joita verrataan markkinoilla helposti pörssiyrityksiin. Ne esimerkiksi kilpailevat parhaista johtajista, ja niiden antamaa informaatiota verrataan kilpailijoihin. ICA:n määritelmä osuuskunnista paljastaa muun muassa sen, miksi osuuskunnat ovat aina enemmän kuin pelkkiä liikeyrityksiä. Ne ovat samalla myös jäsentensä yhteisöjä, ja niillä on usein liikevoiton tekemisen lisäksi muitakin tavoitteita. Vaikka osuuskunnan määritelmässä on usein tehty johtopäätös siitä, ettei osuuskunnan tarkoitus ole tuottaa voittoa omistajille, ei määrittely kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö osuuskunnan tavoitteena voisi olla kannattavan liiketoiminnan harjoittaminen. (Ks. Pötry 2009, 130.)

Jussila, Kotonen ja Tuominen (2007, 37) nostavat osuuskuntien ja osakeyhtiöiden keskeisinä eroina esiin omistajuuden sekä omistajuuden pohjalta asetetut tavoitteet. Osuuskunnat pyrkivät luomaan etuja jäsenilleen ja maksimoimaan jäsenilleen koituvan hyödyn. Samalla niillä on muita kuin suoraan taloudellisiin etuihin liittyviä tavoitteita: ne pyrkivät tyypillisesti huolehtimaan jäsentensä hyvinvoinnista ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Laurinkarin (2004, 38) mukaan osuuskunnan perustehtävä on turvata jäsenille hyödykkeiden, palveluiden ja tavaroiden saatavuus mahdollisimman edullisesti ja kattavasti.

Suomessa osuuskunnan voi perustaa vähintään kolme luonnollista henkilöä tai yhteisöä. Osuuskunnan jokaisen jäsenen on otettava yksi osuus ja maksettava siitä osuuskunnalle osuusmaksu. Jäsen voidaan myös velvoittaa ottamaan useita osuuksia esimerkiksi suhteessa siihen, missä määrin hän käyttää hyväkseen osuuskunnan palveluksia. Yleensä jäsen myös joutuu maksamaan osuusmaksun lisäksi erityisen liittymismaksun. Pääsäännön mukaan osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan sitoumuksista. Osakeyhtiöstä osuuskunta eroaa siinä, että sen peruspääoma eli osuuspääoma koostuu jäsenten maksamista osuusmaksuista ja on ennalta määräämätön, kuten

jäsenmääräkin. Osuuskuntaa hallinnoidaan myös osakeyhtiötä demokraattisemmin: pääsäännön mukaan jäsenellä on vain yksi ääni sijoituksen määrästä riippumatta. (Ks. esim. Kivelä & Nordell 2003, 282; Hiltunen-Lagzouli & Viljakainen 1998, 141.)

Osuuskunnan toimintaa johtavat tavallisesti hallitus ja toimitusjohtaja. Osuuskunnan jäsenet käyttävät päätösvaltaansa osuuskunnan asioissa osuuskunnan kokouksessa, johon jokaisella jäsenellä on oikeus osallistua ja käyttää siellä puhevaltaa. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että jäsenten päätösvaltaa käyttää osuuskunnan kokouksen sijasta jäsenten valitsema edustajisto. Tällainen menettely on yleinen jäsenmäärältään suurissa osuuskunnissa. (Kivelä & Nordell 2003, 282.)

Osuuskunnan hallintoa sääntelevät osuuskuntalaki (OKL 1488/2001) ja osuuskunnan säännöt. Osuuskuntalaki mahdollistaa osuuskuntien erilaiset hallinnointirakenteet, eikä yhtä oikeaa hallinnointirakenteen mallia ole. Osuuskunnan toimielimistä ainoastaan hallitus on pakollinen. Sen lisäksi osuuskunnalla voi olla hallintoneuvosto ja toimitusjohtaja sekä muita avustavia toimielimiä. Lain mukaan hallintoneuvoston pakollinen päätehtävä on valvoa hallitusta ja toimitusjohtajaa. Sillä voi olla myös muita säännöissä määrättyjä tehtäviä, koska laki ei rajaa niitä osakeyhtiölain tapaan. Yleensä osuuskuntien hallintoneuvostot päättävät myös laajakantoisista ratkaisuista. Käytännössä hallintoneuvostot ovat ominaisia suurille osuuskunnille, ja niillä voidaan katsoa olevan oma ja tarpeellinen roolinsa osana omistajavalvontaa. (OKL 1488/2001; ks. myös Pöyhönen 2005.)

Osuuskuntien sisäisen hallinnon kannalta merkittävä kysymys on se, kuinka laaja ja moniportainen hallintorakenne osuuskunnalla tulisi olla. Tavallisesti suomalaisten suur-osuuskuntien hallinto on kaksitasoinen muodostuen hallintoneuvostosta ja hallituksesta tai kolmitasoinen, jolloin osuuskunnan kokouksen sijasta yleistä omistajavaltaa käyttää jäsenten valitsema edustajisto. Useissa osuuskunnissa on käytössä malli, jossa on jäsenistön edustajista koottu hallintoneuvosto ja jäsenomistajien ja toimitusjohtajan muodostama sekahallitus, jolloin omistajat ovat edustettuina kahdessa tasossa. Jos omistajat ovat hyvin erilaisia ja tarvitaan foorumia, jossa tapahtuu yhteinen tahdonmuodostus keskeisimmistä strategisista kysymyksistä, voi tällainen moniportainen malli olla perusteltu. Osuuskunnissa on usein tilanne, jossa hallintoneuvosto edustaa koko laajaa jäsenkenttää ja sen ääntä, jolloin hallintoneuvosto voidaan nähdä jäsenomistajien yhteis-

työelimenä, joka ottaa kantaa ja päättää kaikkein kauaskantoisimmat kysymykset ja sitouttaa samalla laajan omistajakentän päätöksiin. (Pellervo-Seura 2001, 16–17.)

Koska osuuskunnan perusluonne on demokraattinen, edellytetään osuuskunnissa jäsenkommunikaatiota ja jäsenten sitouttamista. Siihen liittyvä informaation jako ja keskustelu ovat edellytyksiä nopealle muodolliselle päätöksenteolle, johon osuuskunta tarvitsee verkoston. Osa tätä verkostoa ovat muodolliset hallintoelimet, kuten hallintoneuvostot. Osuuskuntien kohdalla on harkittava, missä määrin hallitus pystyy toteuttamaan samaa jäsenten sitouttamistehtävää kuin hallintoneuvosto. Erityisen tärkeää on joka tapauksessa eri elimien välinen työnjako ja vastuu, eli sekä hallituksen ja toimivan johdon välinen työnjako että hallituksen ja hallintoneuvoston työnjako. (Pellervo-Seura 2001, 17; ks. myös Troberg 1998, 128–129.)

Osuuskuntien hallintoneuvostojen tarpeellisuutta ei ole useinkaan asetettu kyseenalaiseksi, vaikkei mikään organisaatorakenne takaa automaattisesti hyvää omistajaohjausta. Osuuskuntamuoto ei myöskään tee kaikista osuuskunnista niin samanlaisia, että niillä olisi perusteltua olla täsmälleen samanlainen omistajaohjausjärjestelmä, sillä toimintaympäristö vaihtelee toimialoittain ja myös jäsenten suhde osuuskuntaan voi vaihdella. Tästä syystä yksittäisten hallintoelinten tehtävät ja työskentelytavat ovat aina tapauskohtaisia. (Pellervo-Seura 2001, 17.)

1.2 Aikaisempi tutkimus omistajaohjauksesta

Tutkimuksen kannalta merkittävä avaus Suomessa käytävään tieteelliseen keskusteluun omistajaohjausteemasta oli Reijo Ruuhelan ja Teija Laitisen vuonna 1997 julkaistu artikkeli, jossa käsitellään omistajaohjaukseen liittyvää viitekehystä ja johtamisen valvontaa eri mallien näkökulmista. Keskeisimmiksi tutkimusalueiksi jatkotutkimuksen kannalta Ruuhela ja Laitinen nostivat artikkelissaan yrityksen valvontaorganisaatioon ja yrityksen laskentatoimen tuottaman informaation hyödyntämiseen liittyvät ongelmat johtamisen valvonnassa, tilintarkastukseen liittyvät kysymykset sekä tarkastelun, saako omistaja hyötyä johtamisen valvonnan parantamiseksi suunnatuista toimenpiteistä.

Sittemmin Suomessa on laadittu myös joitakin valtionomistusta eri näkökulmista käsitteleviä tutkimuksia, katsauksia ja selvityksiä (ks. esim. Eilavaara & Sarja 1999; Vuoria

2004; Kaisanlahti 2000, 2001a, 2001b; Miettinen 2000). Kansainvälisessä kontekstissa valtionyhtiöiden omistajaohjausta on tutkinut muun muassa Michael J. Whincop, jonka teoksessa (2005) ovat laajasti esillä erityisesti valtionyhtiöiden johtoon liittyvät tyypilliset agenttiongelmien. Eri maiden käytäntöjä kuvaava katsaus valtionomistuksesta on puolestaan OECD:n vuonna 2005 julkaistu vertaileva raportti *Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Näiden selvitysten ohella valtion omistajaohjaus on ollut tutkimuskohteena myös yliopistojen pro gradu -tutkielmissa. Keskeisimmät aihepiiristä 2000-luvulla tehdyt pro gradu -tutkielmat on listattu liitteessä 3.

Omistajaohjaus on kiinnostanut tutkijoita viime vuosina melko paljon, mutta tutkimusta ei ole juurikaan tehty organisaatiomuodon kannalta. Osuuskuntien osalta omistajaohjauksen tutkimus on ollut valtionyhtiöitä vähäisempää. Iiro Jussila, Panu Kalmi ja Eliisa Troberg ovat laatineet Osuustoiminnan neuvottelukunnan syksyllä 2008 julkaiseman selvityksen osuustoimintatutkimuksen tilasta maailmalla ja Suomessa. Selvityksessä keskitytään taloustieteen, liiketaloustieteen ja yhteisötalouden tutkimukseen, jotka myös edustavat osuustoiminnan tutkimuksen enemmistöä maailmalla.

Jussilan, Kalmin ja Trobergin (2008, 33) mukaan yksi viime vuosikymmenten aikana kansainvälisessä osuustoimintatutkimuksessa esillä olleista liiketaloustieteen tutkimusalueista on omistajuus ja valta (*governance*). Kyseinen tutkimusalue on myös tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Muita liiketaloustieteessä esillä olleita tutkimusalueita ovat olleet osuustoiminnan arvot, periaatteet ja yhteiskuntavastuu, jäsenten sekä osuuskuntien henkilöstön asenteet ja käyttäytyminen sekä osuuskuntien johtaminen ja kilpailuedut. Nämä alueet ovat olleet tutkimuksen kohteina myös Suomessa. (Jussila, Kalmi & Troberg 2008.) Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomio aikaisempaan tutkimukseen osuuskuntien omistajaohjauksesta, joka on kuitenkin varsin vähäistä.

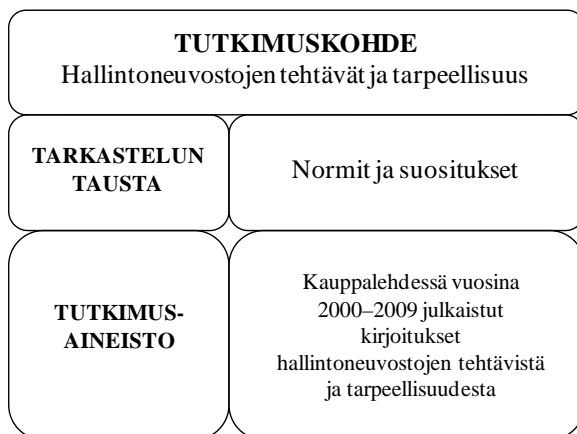
Osuustoiminnan taloustieteellinen tutkimus ylipäätään on ollut varsin vähäistä, eikä osuustoiminnan merkittävä rooli kansallisessa ja kansainvälisessä taloudessa ole selkeästi heijastunut osuustoiminnan tutkimukseen. Tutkijoiden mielenkiinto on niin Suomessa kuin maailmallakin valtaosin kohdistunut osakeyhtiömalliin ja pörssiyrityksiin, ja etenkin liiketaloustieteissä osuustoiminta on jäänyt tutkijoiden valtavirran huomion ulkopuolelle. (Jussila, Kalmi & Troberg 2008, 4 ja 17.) Vaikka osuustoiminnan liiketaloustieteellinen tutkimus on ollut marginaalista, sen voidaan kuitenkin todeta olevan määrään nähden monipuolista (ks. Nilsson 2001). Yleistrendistä poiketen osuustoiminnan

taloustieteellinen tutkimus on Suomessa viime vuosina vahvistunut merkittävästi aiempaan verrattuna (Saksa 2007, 75).

Viime vuosien aikana huomattavasti kehittyneestä suomalaisen osuustoiminnan liiketaloudellisesta tutkimuksesta huolimatta osuuskuntien omistajaohjauksesta on tähän mennessä laadittu vain muutamia tieteellisiä tutkimuksia. Osuuskuntien omistajaohjausta ovat tutkineet muun muassa Chris Cornforth (2004) ja Kevin Davis (2001). Iiro Jussila ja Sanjay Goel esittivät osuuskuntien omistajaohjaukseen liittyvän tutkimuspaperinsa *Cooperation and Conflict: Four Perspectives on Governance of Co-operatives* vuonna 2006 IAFEP-konferenssissa. Samana vuonna osuuskuntien omistajaohjauksesta valmistui muutama pro gradu -tutkielma, joista keskeisimmät on koottu liitteeksi 4. Pro gradu -tutkielmien lisäksi osuuskuntien omistajuudesta on valmistunut myös Iiro Jussilan väitöskirja *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa* vuonna 2007. Jussilan väitöskirja tarjoaa uuden viitekehyksen asiakasomistajuuden jäsentämiseen ja sen eri puolien ymmärtämiseen.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ja analysoida valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostojen normiperusteisia tehtäviä sekä hallintoneuvostojen tehtäviä ja tarpeellisuudesta käytyä keskustelua talouslehtikirjoituksissa. Tutkimuksen peruselementit on koottu kuvioon 1. Kuvio havainnollistaa tämän tutkimuksen tutkimusasetelmaa.



Kuvio 1 Tutkimuksen peruselementit

Kuviosta käy ilmi, että tarkastelun taustan tutkimuskohteelle muodostavat erilaiset normit ja suositukset. Niitä ovat lainsäädäntö ja sekä kansainväliset että kansalliset omistajaohjauksesta annetut suositukset.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään Suomessa keskeistä talouslehteä edustavasta Kauppalehdestä, ja tutkimuksen aikaperiodi kattaa vuodet 2000–2009. Tutkimus toteutetaan aineistolähtöisesti, ja aineistoa tarkastellaan näytenäkökulmasta. Aineistolähtöisyys (ks. esim. Eskola & Suoranta 2001, 19; Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–98, 102–115) korostuu tutkimuksessa siten, että tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita itse aineistosta, josta annetaan nousta esiin erilaisia hallintoneuvostoihin liittyviä teemoja analysoitaviksi. Aineistosta tehdään siis vain sitä itseä koskevia havaintoja, eikä tutkimuksessa pyritä tekemään päätelmiä aineiston ulkopuolisesta todellisuudesta (ks. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 62–66).

1.4 Tutkimuksen metodologia ja metodit

Tämän tutkimuksen aineisto on kvalitatiivinen. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Kyseessä on mediatutkimus, jossa käytetään tutkimusongelman ratkaisemiseksi eri tekstintutkimuksen menetelmiä.

Talouselhtikirjoituksia analysoidaan mediatutkimuksen näkökulmasta *sisällönerittely* ja *-analyysin* keinoin. Berelsonin (1952, 14) klassisen määritelmän mukaan sisällönerittely on viestinnän ilmissisällön objektiivista, systemaattista ja määrällistä kuvailua varten sopiva tekniikka, jolloin tutkimuksen kohteena on se, mitä teksti esittää, miten se kuvaamaailmaa tai millaisia asenteita se välittää (Väliverronen 1998, 15). Pietilän (1973) mukaan sisällönerittelyä voidaan käyttää jonkin dokumenttjoukon sisällön kuvaamiseen tai päätelmien tekemiseen dokumenttien sisällön perusteella niiden tuottajista. Tässä tutkimuksessa sisällönerittelyä käytetään Kauppalehdestä poimitun aineiston sisällön kuvaamiseen. Tutkimusaineiston sisällönerittelyn tarkoitus on luoda yleiskatsaus puheaiheista, näkökulmista ja puhujista artikkeleissa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) tarkoittavat sisällön erittelyllä dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Väliverronen (1998, 16) mukaan määrällistä sisällönerittelyä voidaan käyttää rinnakkain semioottisten ja diskursiivisten

tutkimustapojen kanssa. Määrällisellä sisällönerittelyllä voidaan luoda yleiskuva jostakin suhteellisen laajasta dokumenttiaineistosta. Tuekseen määrällinen sisällönerittely tarvitsee kuitenkin teoreettisia selitysmalleja ja laadullisia analyysimenetelmiä (Väliveronen 1998, 16). Koska tekstien sisältämät merkitykset halutaan saada esille, tarvitaan kuvailun rinnalle myös tulkintaa, joka tässä tutkimuksessa tehdään sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysilla Tuomi ja Sarajärvi (2009) tarkoittavat pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvailla ja tulkita analysoitavan kohteen ominaispiirteitä ja kiinnittää huomiota siihen, mitä teksti ilmaisee, mitä aihetta siinä käsitellään ja millä tavoin asioita painotetaan. Sisällönanalyysissa tarkastellaan tekstimuotoisia aineistoja, ja sen avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä sekä analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Analyysimenetelmän avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa niin, että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan selkeinä esille. Tiivistetyn kuvauksen on tarkoitus kytkeä tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21–23; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.)

Koska tämän tutkimuksen tutkimusaineistona ovat talouslehtikirjoitukset ja kyse on mediatutkimuksesta, on analysoinnissa kiinnitettävä huomio median rooliin ja mediapolitiikkaan. Mediatutkimuksen osalta on huomioitava myös se, että mediatuotannon omistus ja rahoitus vaikuttavat mediaesitysten sisältöihin (ks. Nieminen & Pantti 2004).

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta luvusta. Johdantoluvun jälkeisessä toisessa luvussa käsitellään omistajaohjausta ja hallintoneuvostoja tutkimuksen konteksteina. Tutkielman kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto. Kuvaus ja analyysi hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta käydystä talouslehtikirjoittelusta esitetään luvussa neljä. Viidennessä luvussa vertaillaan valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostoista käytyä keskustelua pohjautuen kirjoituksissa esiintyneisiin viiteen eri teemaan. Kuudennessa luvussa esitetään synteisinä tutkimuksen keskeiset tulokset ja johdotukset sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2 VALTIONYHTIÖIDEN JA OSUUSKUNTIEN OMISTAJAOHJAUSTA JA HALLINTONEUVOSTOJA KOSKEVA NORMIPERUSTA

2.1 Yleistä omistajaohjauksesta

Termi *omistajaohjaus*, josta englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään käsitettä *corporate governance*, on tullut teoreettisessa keskustelussa osana organisaatiotaloustieteen yleistä kehitystä esille jo 1930-luvulla. Siitä ruvettiin kuitenkin puhumaan käytännön yrityselämässä vasta 1980-luvulla amerikkalaisten suuryritysten omistusrakenteiden muutosten yhteydessä. (Ks. esim. Hirvonen, Niskakangas & Steiner 2003, 21; Skurnik 2006, 27.) Suomeen corporate governance -ajattelu on tullut ensisijaisesti Euroopasta 1990-luvun alussa, jolloin Lontoon pörssi, The Financial Council ja Englannin tilintarkastajien etujärjestöt asettivat Cadburyn komitean selvittämään, mitä ongelmia yritysten johtamisjärjestelmissä ja yrityksen valvonnassa esiintyy sekä miten hyvin johdetuissa yrityksissä pitäisi järjestää hallinto, tilintarkastus ja valvonta ja huomioida osakkeenomistajien edut. Työryhmän raportti *The Code of Best Practise*, jossa annettiin ohjeita yritysten hyvän johtamis-, hallinto- ja valvontakäytännön kehittämiseksi, valmistui vuonna 1992. Raportti on eurooppalaisittain merkittävä ja usein siteerattu lähde hyvästä yritysten hallintotavasta ja johtamisjärjestelmästä. (Ks. esim. Cadbury Committee 1992; Ruuhela & Laitinen 1997, 312.)

Corporate governance -käsitteelle ei ole vakiintunutta suomenkielistä käännöstä, eikä sen määrittelykään ole yksiselitteinen (ks. esim. Skurnik 2005, 124). Cadburyn komitean raportissa (1992, 15) corporate governance määritellään järjestelmäksi, jolla organisaatiota johdetaan ja valvotaan. Sisäiset tarkastajat ry käyttää corporate governance -termistä käännöstä *johtamis- ja hallintojärjestelmä*, pörssin työryhmä käyttää ilmausta *hallinnointi- ja ohjausjärjestelmä* (Kuuluvainen 2006, 23), ja esimerkiksi valtioneuvoston kanslian Internet-sivuilla³ käännöksenä käytetään *hyvää hallintotapaa*. Valtioneuvoston kanslian mukaan corporate governance tarkoittaa suppeimmillaan sitä, miten yrityksen hallitus työskentelee. Hieman yleisemmin sillä tarkoitetaan yrityksen johdon toimintaa ja valvontaa. OECD:n määritelmän mukaan corporate governance tarkoittaa

³ ”Corporate governance.” Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu.
http://www.valtionomistus.fi/omistajapolitiikka_ ja_ ohjaus/omistajaohjaus/Corporate_Governance/fi.jsp

puolestaan yritysjohdon, yrityksen hallituksen, osakkeenomistajien ja muiden intressita-
hojen välisiä suhteita. Se sisältää myös kehikon, jonka avulla organisaation tavoitteet ja
keinot tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toiminnan seuraamiseksi asetetaan. (OECD
2004, 11.) The Institute of Internal Auditors (IIA) on puolestaan määritellyt corporate
governancen seuraavasti: ”Prosessien ja rakenteiden yhdistelmä, jota hallitus (tai vas-
taava) käyttää informoidakseen organisaatiota ja johtakseen, toimeenpannukseen ja
seuratakseen organisaation toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi” (Kuuluvainen 2006,
23).

Omistajaohjaus voidaan siis määritellä eri tavoin. Suppeasti määriteltynä siinä on kyse
lähinnä omistajien taholta tulevasta ohjauksesta. Laajemmassa määritelmässä on muka-
na myös muiden sidosryhmien vaikutus. Hirvonen, Niskakangas ja Steiner (2003, 23)
esittävät corporate governancen suomenkielisinä käännoksinä myös *yrityksen hallinnon*,
yrityksen hallinnoinnin, *yrityksen hallinnan* ja *yrityksen hallintokulttuurin*. Teoksessaan
(2003) he käyttävät corporate governancen käännoksenä *omistajaohjausta* tietoisina
siitä, etteivät käsitteet ole synonyymeja. Hirvonen, Niskakangas ja Steiner (2003) pitä-
vät omistajaohjausta jonkin verran corporate governanca suppeampana käsitteenä. Kir-
joittajat eivät myöskään usko, että suomen kieleen pystytään vakiinnuttamaan corporate
governancen käännostä, koska käsitteen sisältö ei ole yksiselitteinen (emt. 23–24).

Erilaisista käännoksistä huolimatta corporate governancessa on ennen kaikkea kysymys
ohjauksesta ja vallankäytöstä. Käsitteen eri määritelmässä periaatteet ovat varsin saman-
kaltaiset. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *omistajaohjaus*, ja se ymmärretään
yrityksen johdon toiminnaksi ja valvonnaksi.

Omistajaohjauksesta määrätään yleisesti lainsäädännöllä. Yrityksen omistajaohjaukseen
liittyvien hallinnointi- ja valvontamekanismien kannalta tärkeä lainsäädäntö, kuten
osuuskunta- ja osakeyhtiölaki, arvopaperimarkkinalaki, tilintarkastuslaki ja kilpailulain-
säädäntö, määrää yleiset puitteet ja ohjeet sille, miten yritystoimintaa harjoitetaan. Lain-
säädäntö ohjaa keskeisesti yritysten valvontaa, koska lainsäädäntö sisältää yleiset mää-
räykset yritysten hallinnoinnista, kuten siitä, mitä toimielimiä yrityksellä on oltava, mi-
ten näiden elinten jäsenvalinnat on suoritettava ja miten yrityksen toiminnasta on tiedo-
tettava. Suomessa osuuskuntia ja osakeyhtiöitä koskeva lainsäädäntö ja määräykset
muun muassa hallintoelimistä ovat hyvin samanlaisia. (Pellervo-Seura 2001, 12.)

2.2 Omistajaohjauksesta annetut suositukset

2.2.1 Kansainväliset suositukset

Omistajaohjauksesta on etenkin runsaan kymmenen viime vuoden aikana annettu useita kansallisia ja kansainvälisiä suosituksia ja ohjeita. Rahoitusmarkkinoiden ja omistuksen kansainvälistymisen takia Suomessa ja suomalaisyrityksissä käytössä olevien omistajaohjausmenettelytapojen on oltava ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä myös kansainvälisten sijoittajien näkökulmasta. Kansainvälisesti ajatellen merkittävintä suomalaisiinkin yhtiöihin vaikuttavaa omistajaohjaussäätelyä tuotetaan EU:ssa ja ennen kaikkea sen sisämarkkinaosastolla. Keskeistä omistajaohjaukseen liittyvää säätelyä ovat direktiivi osakkeenomistajien oikeuksista, neljäs yhtiöoikeudellinen direktiivi osakeyhtiön tilinpäätöksestä sekä komission suositukset johdon palkkioista ja riippumattomista johdon jäsenistä. Kansainvälisyydestä huolimatta EU on suositellut, että jäsenvaltiot luovat omat kansalliset suosituksensa omistajaohjauksesta.⁴

Kansainvälisen vaatimustason kannalta keskeisessä asemassa omistajaohjauksessa ovat tällä hetkellä OECD-maiden yhteistyöhön perustuvat *OECD Principles of Corporate Governance* -ohjeet, jotka on uudistettu huhtikuussa 2004. Ne ovat saavuttaneet nopeasti merkittävän kansainvälisen standardin aseman ollen myös perustana valtion omistajaohjaussuosituksille.⁵ Yleisten ohjeiden lisäksi OECD on julkaissut vuonna 2005 valtionyhtiöiden corporate governance -suositukset (OECD 2005b). Lisäksi OECD on aloittanut vuonna 2005 projektin, joka liittyy listaamattomien yritysten omistajaohjaukseen.

Eri maiden omistajaohjaukseen on vaikuttanut huomattavasti myös USA:ssa vuonna 2002 annettu laki, joka tunnetaan nimellä Sarbanes-Oxley Act, SOX tai Sarbox. Lailla on ylikansallisia ulottuvuuksia, ja sitä sovelletaan kaikkiin yrityksiin, jotka on listattu paikallisen valvontaviranomaisen SEC:n valvomissa amerikkalaisissa pörsseissä. Laki sisältää useita pakottavia vaatimuksia, jotka koskevat hallinnon rutiineja, käytäntöjä ja valvontamenettelyjä.⁶

⁴ ”Corporate Governance maailmalla.” Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n WWW-sivu.
<http://www.cgfinland.fi/content/view/25/48/lang.fi/>

⁵ ”Corporate governance.” Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu.
http://www.valtionomistus.fi/omistajapolitiikka_ ja_ ohjaus/omistajaohjaus/Corporate_Governance/fi.jsp

⁶ ”Corporate Governance maailmalla.” Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n WWW-sivu.
<http://www.cgfinland.fi/content/view/25/48/lang.fi/>

2.2.2 Kansalliset suositukset

Pörssiyhtiöiden hyvä hallinnointitapa koostuu Suomessa monesta eri osatekijästä. Keskeisimpiä lain taseisia säännöksiä pörssiyhtiöiden hyvän hallinnointitavan osalta sisältyy etenkin osakeyhtiölakiin (624/2006), arvopaperimarkkinalakiin (495/1989), tilintarkastuslakiin (459/2007) sekä kirjanpitolakiin (1336/1997). *Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi*, joka on tullut voimaan 1.1.2009, täydentää puolestaan lainsäädäntöä ja auttaa sen tulkinnassa. Listayhtiöiden hallinnointikoodi keskittyy etenkin tehokkaan hallitustyöskentelyn edistämiseen ja avoimuuteen. Koodi sisältää suositukset yhtiökokouksesta, hallituksesta, hallituksen valiokunnista, toimitusjohtajasta, muusta johdosta, palkitsemisesta, sisäisestä valvonnasta, riskienhallinnasta ja sisäisestä tarkastuksesta, sisäpiirihallinnosta, tilintarkastuksesta sekä tiedottamisesta näiden suhteen.⁷

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia ovat edeltäneet kaksi suositusta. Ensimmäisen corporate governance -suosituksen Suomessa antoivat Keskuskauppakamari sekä Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto (nykyinen Elinkeinoelämän keskusliitto) vuonna 1997. Suositus uudistettiin vuonna 2003 Hex Oyj:n (nykyinen NASDAQ OMX Helsinki Oy), Keskuskauppakamarin ja silloisen Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton toimesta. Tämä vuonna 2003 annettu suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä on korvattu nykyisin voimassa olevalla Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n hallituksen lokakuussa 2008 hyväksymällä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodilla (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2008, 3).

Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallinnoima suositus (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2008) perustuu elinkeinoelämän itsesääntelyyn, jota voidaan pitää lainsäädäntöä täydentävänä oikeutena. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi täydentää siis osakeyhtiölakia. Itsesääntely tarkoittaa yhtäältä niitä sääntöjä, jotka elinkeinoelämä on vapaaehtoisesti luonut sääntelemään yritysten toimintaa, mutta toisaalta sillä tarkoitetaan myös niitä koskevia valvontamekanismeja. Luonteeltaan itsesääntely on oikeudellista sääntelyä, joka kuitenkin toteutetaan varsinaisen säädösjärjestelmän ulkopuolella. Itsesääntelylle on luonteenomaista se, että siinä mukana olevat yhteisöt itse ohjaavat, valvovat ja tarvittaessa sanktioivat jäsentensä käyttäytymistä.⁸

⁷ ”Corporate Governance ja Suomen lainsäädäntö.” Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n WWW-sivu. <http://www.cgfinland.fi/content/view/23/45/lang.fi/>

⁸ ”Itsesääntelystä.” Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n WWW-sivu. <http://www.cgfinland.fi/content/blogcategory/14/36/lang.fi/>

Listayhtiöille suunnatun hallinnointikoodin ohella Suomessa on laadittu myös muita suosituksia omistajaohjauksesta. Yksi näistä on Keskuskauppakamarin hallituksen tammikuussa 2006 antama kannanotto listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi. Kannanotossa todetaan, että suurimpien listaamattomien yhtiöiden tulee noudattaa soveltuvin osin listayhtiöille annettua suositusta. Kannanottoon sisältyy asialuettelona listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi, ja sillä pyritään tukemaan niitä listaamattomia yrityksiä, joiden noudatettavaksi listayhtiöiden suositus on liian raskas, mutta jotka haluavat aktiivisesti kehittää toimintojaan hyvän hallinnointitavan mukaisesti.⁹

Valtionyhtiöiden osalta valtion omistajaohjauspolitiikan keskeinen perusta on kauppa- ja teollisuusministeriön antama suositus *Corporate governance -kysymysten käsittely valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyrityksissä* (13.11.2000). Suosituksessa korostetaan hallituksen riippumattomuutta ja velvollisuutta pyrkiä omistaja-arvon kasvattamiseen. Lisäksi valtio on halunnut edistää ja kehittää yritysjohton palkkausta, palkkioita ja avainhenkilöstön kannustimia koskevia periaatteita, joiden lähtökohtana on omistajien edun huomioon ottaminen ja omistaja-arvon kasvattaminen. Asiasta on myös talouspoliittisen ministerivaliokunnan kannanotto keväältä 2007.¹⁰

2.3 Hallintoneuvostot johtamisen valvonnan viitekehyksessä

Johtamisen valvonta on järjestetty eri maissa hieman eri tavoin. Osakeyhtiöissä ylimpänä toimielimenä on yhtiökokous, jolle alisteinen hallinto voidaan järjestää joko yksi- tai kaksitasoiseksi. Yksitasoisessa eli *monistisessa* järjestelmässä yhtiötä johtaa hallitus. Kaksitasoinen eli *dualistinen* järjestelmä jakaa hallinnon yhtäältä johtokunnan ja toisaalta sitä valvovan hallintoneuvoston kesken. (Ks. Kaisanlahti & Lagus 2003, 579.) Esimerkiksi englantilaisessa valvontamallissa, kuten anglosaksisisissa maissa yleensäkin, valvontamalli on yksitasoinen, eikä hallintoneuvostoa tunneta. Yksitasoisessa valvontamallissa yrityksen hallituksen muodostavat yritysjohto ja mahdolliset johdon ulkopuoliset henkilöt. Sen sijaan keskieurooppalaisen ja etenkin saksalaisen johtamisen valvontamallin mukaan yhtiön johtoa valvoo toimintatavoiltaan pitkälti yhtiön hallintoneuvos-

⁹ ”Listaamattomien yhtiöiden Corporate Governance.” Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n WWW-sivu. <http://www.cgfinland.fi/content/view/18/39/lang.fi/>

¹⁰ ”Corporate governance.” Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu.

http://www.valtionomistus.fi/omistajapolitiikka_ja_ohjaus/omistajaohjaus/Corporate_Governance/fi.jsp

toa (*supervisory board*) vastaava elin (ks. esim. Goergen, Manjon & Renneboog 2008; Tainio 2000, 160). Aktiivisesta johtamisesta vastaa tällöin toimivasta johdosta koostuva johtoryhmä (*management board*), joka raportoi säännöllisin väliajoin hallintoneuvostolle yritystoiminnan jatkamisen kannalta merkityksellisistä toiminnoista. (Ruuhela & Laitinen 1997, 316–317; Kaisanlahti 2001a, 28–29; Davies 2006, 21.)

Suomalainen johtamisen valvontamalli on samantyyppinen kuin Pohjoismaissa ja saksankielisessä Euroopassa yleensä. Jokaisen yhtiön toimintaa valvoo hallitus, jonka lisäksi kontrollia on tarvittaessa mahdollista lisätä hallintoneuvoston avulla. Hallintoneuvostojen valtuuksien laajuus kuitenkin vaihtelee eri maiden välillä sekä joidenkin maiden sisällä. (Ruuhela & Laitinen 1997, 321.)

Johtamisen valvonnasta ja hallintoneuvostojen asemasta on keskusteltu viime vuosina monella taholla. Etenkin institutionaalisten sijoittajien kritiikki on kohdistunut hallintoneuvostojen kyvyttömyyteen tuottaa lisäarvoa omistajille ja valvoa tehokkaasti omistajien etuja (ks. Tainio 2000, 163). Keskustelut ovat johtaneet siihen, että monet suomalaiset, etenkin ei-osuustoiminnalliset suuryritykset, ovat luopuneet hallintoneuvostoistaan ja siirtyneet angloamerikkalaiseen johtamisen valvonnan malliin, jossa on vain hallitus. Mallissa korostuu hallituksen vastuu ja perehtyminen yrityksen toimialaan ja toimintaan. Tämä on johtanut siihen, että hallitustyöskentelyn vaatima aika ja myös siitä vastineeksi saatavat palkkiot ovat kasvaneet. Samalla myös niin sanotut sisäiset hallitukset, joissa jäsenenä on yrityksen johtoa ja joissa muodollista valvontavaltaa käyttää hallintoneuvosto, ovat käyneet harvinaisemmiksi. Kritiikkiä on kohdistettu sisäisen hallituksen tapauksessa siihen, että harvoin kokoontuva hallintoneuvosto joutuu toimimaan johdolta saatavan informaation varassa eikä yksittäisillä hallintoneuvoston jäsenillä ole usein ammattitaitoa eikä aikaa paneutua syvällisesti asioihin. Tämä on johtanut puolestaan siihen, että yrityksissä on luovuttu asetelmasta, jossa hallituksessa on edustettuna yrityksen toimiva johto ja jossa suuren hallintoneuvoston vastuulle jää varsinainen ohjaus ja valvonta. Kun hallintoneuvostoista on sitten luovuttu, ovat omistajat edustettuina yrityksissä hallitusten kautta. (Pellervo-Seura 2001, 16; ks. myös Tainio 2000, 160.)

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin johdannossa (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2008, 7) todetaan hallintomallista seuraavasti: ”Suomen listayhtiöillä on pääsääntöisesti niin sanottu yksitasoinen hallintomalli, joka käsittää toimieliminä yhtiökokouksen lisäksi hallituksen ja toimitusjohtajan. Kuitenkin osakeyhtiölain mukaan yhtiöllä voi olla

myös hallintoneuvosto. Vain harvalla listayhtiöllä on hallintoneuvosto.” Uudesta, vuonna 2009 voimaan tulleesta hallinnointikoodista on siis poistettu hallintoneuvostoa koskevat suositukset, koska vain harvalla listayhtiöllä on hallintoneuvosto. Muutoksella halutaan myös estää sellaisen väärinkäsityksen syntyminen, että suomalaisilla listayhtiöillä olisi pääsääntöisesti hallintoneuvosto. Listayhtiöiden hallinnointikoodissa on kuitenkin edelleen yksittäisiä suosituksia, joissa on hallintoneuvostoa koskevia viittauksia. Koodin tausta-ajatuksena on joka tapauksessa ollut rajata hallintoneuvoston toimivalta mahdollisimman suppeaksi. Jos yhtiöllä kuitenkin on hallintoneuvosto, hallinnointikoodissa olevien suorien hallintoneuvostoa koskevien viittausten lisäksi yhtiön tulee noudattaa soveltuvin osin hallitusta koskevia suosituksia hallintoneuvoston osalta.¹¹

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen mukaan yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, vaikka yhtiöllä olisikin hallintoneuvosto. Lisäksi suosituksessa ohjeistetaan, että yhtiön on annettava tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen yhteydessä selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä erillisenä kertomuksena, jossa on oltava kuvaus mahdollisen hallintoneuvoston kokoonpanosta ja toiminnasta. Sijoittajainformaation esittämisestä Internet-sivuilla suosituksessa ohjeistetaan, että palkitsemista koskevien tietojen osalta esitetään mahdollisen hallintoneuvoston jäsenten palkitsemisperiaatteet, palkkiot ja muut taloudelliset etuudet sekä palkkiona saamien osakkeiden ja osakeperusteisten oikeuksien määrät. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2008, 10–23.) Tämän enempää mainintoja hallintoneuvostoista ei suosituksissa ole.

Toisin kuin listayhtiöiden hallinnointikoodissa, Keskuskauppakamarin vuonna 2006 antamassa kannanotossa listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi ei ole lainkaan mainintaa hallintoneuvostoista (ks. Keskuskauppakamari 2006).

2.4 Omistajaohjaus ja hallintoneuvostot valtionyhtiöissä

2.4.1 Valtionyhtiöiden omistajaohjaus

Valtion omistajaohjaus järjestettiin uudelleen 1.5.2007, jolloin toimintansa aloitti valtioneuvoston kansliaan sijoitettu omistajaohjausosasto. Uuden omistajaohjausosaston

¹¹ ”Kysymyksiä ja vastauksia cg-koodista.” Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n WWW-sivu. http://www.cgfinland.fi/images/stories/pdf/cg-koodi_kysymyksi%E4%20ja%20vastauksia_20090210.pdf

hoidettavaksi keskitettiin kaikkien markkinaehtoisesti toimivien valtio-omisteisten yhtiöiden omistajaohjaus, joka oli aiemmin ollut hajaantuneena usean eri ministeriön vastuulle. Sen sijaan valtion erityistehtäviä hoitavien yhtiöiden omistajaohjaus säilytettiin edelleen hajautettuna vastuuministeriöille. Erityistehtäviä hoitavista yhtiöistä kuitenkin Solidium Oy ja siitä eriytetty Governia Oy kuuluvat keskitetyn omistajaohjauksen piiriin. Valtion omistajaohjauksen uudelleenorganisoinnissa oli tavoitteena saada omistajaohjaus erilleen sääntelystä. Tämä toteutettiin siten, että omistajaohjausosasto sijoitettiin valtioneuvoston kansliaan, koska se ei monien muiden ministeriöiden tavoin hoida yritystoiminnan sääntely- ja viranomaistehtäviä. Uudistukselle asetettiin tavoitteeksi myös osaamisen keskittäminen ja synergian saavuttaminen sekä omistajaohjaukseen liittyvien asioiden koordinointi niin, että toisistaan poikkeavien tulkintojen riski poistuisi. (Tarkastusvaliokunnan mietintö 1/2009, 11–12.)

Valtion yhtiöomistusta koskevaa päätöksentekoa ja omistajaohjausta sääntelee laki valtion yhtiöomistuksesta ja omistajaohjauksesta eli niin sanottu *valtionyhtiölaki* (1368/2007), joka tuli voimaan vuoden 2008 alusta lukien. Sitä sovelletaan valtion yhtiöomistusta koskevaan päätöksentekoon ja valtion omistajaohjaukseen valtioneuromistisissä yhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä. Lailla määritellään eduskunnan ja valtioneuvoston toimivalta hankittaessa valtiolle määräysvaltaa ja luovutettaessa valtiolla olevaa määräysvaltaa sekä toimivallan jako valtioneuvoston yleisistunnon ja omistajaohjauksesta vastaavan ministeriön välillä. Lisäksi laissa täsmennetään osakemyynteihin ja yritysjärjestelyihin liittyviä säännöksiä.

Valtionyhtiölain (1368/2007) ohella valtion omistajapolitiikkaa ja omistajaohjausta linjataan myös hallitusohjelmassa (ks. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007) sekä valtion omistajapolitiikkaa koskevassa valtioneuvoston periaatepäätöksessä (7.6.2007), jossa valtion omistajapolitiikan ja omistajaohjauksen ensisijaiseksi tavoitteeksi asetetaan yhtiöiden kehittäminen ja omistaja-arvon pitkäjänteisen kasvun tukeminen. Myös hallituksen talouspoliittinen ministerivaliokunta antaa aihepiiriin liittyviä kannanottoja, ja omistajapolitiikan ja omistajaohjauksen valmistelusta sekä toimeenpanosta vastaava ministeriö, tätä nykyä valtioneuvoston kanslia, antaa suosituksia ja määrittelee toimintakäytäntöjä.¹²

¹² ”Lainsäädäntö.” Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu. http://www.valtionomistus.fi/omistajapolitiikka_ja_ohjaus/lainsaadanto/fi.jsp

Valtion omistajapolitiikan tavoitteita toteutetaan valtion omistamiin yhtiöihin kohdistuvalla omistajaohjauksella. Valtionyhtiöitä koskevaa toimintaa kutsutaan valtionyhtiölain 2:2:n mukaan omistajaohjaukseksi, jolla tarkoitetaan valtion äänioikeuden käyttämistä yhtiökokouksissa sekä muita toimenpiteitä, joilla valtio osakkeenomistajana vaikuttaa yhtiöiden hallintoon ja toimintaperiaatteisiin. Valtio-omistajalle omistajaohjaus tarkoittaa ensisijaisesti toimivaa päätösvallan ja valvonnan kokonaisuutta valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä. Valtion tavoitteena on olla vastuullinen ja aktiivinen omistaja, joka kannustaa yrityksiä ylläpitämään selkeitä, avoimia ja omistaja-arvoon positiivisesti vaikuttavia hallinnointijärjestelmiä. Kyse on siis sekä valtion omistajaohjauksen ja osakasvalvonnan tehokkuudesta että yleisemmin yritysten hyvästä hallinnoinnista.¹³

Omistajaohjauksen keskeisiä lähtökohtia ovat avoin ja johdonmukainen omistajan käyttäytyminen, vastuullisten ja asiantuntevien jäsenten ehdottaminen yhtiöiden hallitukseen, omistajan panostukset yhtiöiden johtamisresursseihin ja johdon sitouttamiseen sekä kaikkien omistajien ja myös muiden etuhoiden huomioon ottaminen.¹⁴ Markkinaehtoisesti toimivissa yhtiöissä omistajaohjauksen tavoitteena on kulloinkin parhaan taloudellisen kokonaistuloksen saavuttaminen, mitä arvioidaan kannattavuuden ja omistaja-arvon pitkäjänteisen kasvun perusteella. Valtion omistajapolitiittiset tavoitteet perustuvat valtion erityistehtäviä toteuttavissa yhtiöissä mahdollisimman hyvään yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kokonaistulokseen, jota arvioidaan ensisijaisesti sen perusteella, miten ja minkälaisilla kustannuksilla yhtiö toteuttaa sille asetettuja tavoitteita ja tehtäviä. (Tarkastusvaliokunnan mietintö 1/2009, 13.)

2.4.2 Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen jäsenyydet ja tehtävät

Hallintoneuvoston jäsenyyksistä OYL 6:23:ssa säädetään, että hallintoneuvostossa on oltava vähintään kolme jäsentä, eikä toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen saa olla hallintoneuvoston jäsen. Hallintoneuvostolle on valittava puheenjohtaja, jonka valitsee hallintoneuvosto, jos hallintoneuvostoa valittaessa ei ole päätetty tai yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. (OYL 624/2006.)

¹³ ”Corporate governance.” Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu.

http://www.valtionomistus.fi/omistajapolitiikka_ja_ohjaus/omistajaohjaus/Corporate_Governance/fi.jsp

¹⁴ ”Omistajaohjaus.” Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu.

http://www.valtionomistus.fi/omistajapolitiikka_ja_ohjaus/omistajaohjaus/fi.jsp

Osakeyhtiöissä hallintoneuvostoja on eri syistä. Hallintoneuvosto voi toimia osakkeenomistajien keskuudestaan valitsemana luottamuselimenä, joka valvoo yhtiökokouksen ja osakkeenomistajien puolesta yhtiön hallitusta ja toimitusjohtajaa tai sen käyttö voi perustua esimerkiksi yritysdemokratian toteuttamisen tarpeisiin. Erityisesti silloin, kun yhtiön tarkoituksena on jokin muu kuin voiton tuottaminen osakkeenomistajille, hallintoneuvoston käyttämiseen saattaa liittyä myös asiakas- tai yhteiskuntasuhteisiin liittyviä perusteita. (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 183.)

Hallintoneuvoston lakisääteinen tehtävä on osakeyhtiöissä valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa yhtiön hallintoa (OYL 6:21.1), eikä sille voida antaa oikeutta edustaa yhtiötä (OYL 6:21.2). Hallintoneuvoston tehtäväksi voidaan kuitenkin määrätä yhtiöjärjestyksessä myös muita tehtäviä, kuten lausuntojen antaminen esimerkiksi tilinpäätöksestä ja tilintarkastuskertomuksesta, jolloin osakkeenomistajat saisivat tiedon yhtiön hallintoneuvoston käsityksestä yhtiön taloudellisesta asemasta. (Ks. Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 183.)

Yhtiöjärjestyksessä voidaan myös määrätä, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen (OYL 6:9 ja 6:21.3). Muuten hallintoneuvostolle voidaan yhtiöjärjestyksessä määrätä vain hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvia tehtäviä ja sellaisia tehtäviä, joita ei ole säädetty muulle toimielimelle. Lisäksi hallintoneuvostolle voidaan yhtiöjärjestyksessä antaa oikeus kutsua yhtiökokous koolle (OYL 5:17.1).

Laissa säädetään myös siitä, että hallituksen, hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan on annettava hallintoneuvostolle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallintoneuvoston tehtävien hoitamiseksi (OYL 6:22). Tiedonsaantioikeus liittyy lähtökohtaisesti hallintoneuvoston valvontatehtävän suorittamiseen (Mähönen, Säiläkivi & Villa 2006, 184).

2.5 Omistajaohjaus ja hallintoneuvostot osuuskunnissa

2.5.1 Osuuskuntien omistajaohjaus

Skurnikin (2005, 305) mukaan suomalaisessa osuustoiminnassa herättiin omistajuuteen ja omistajaohjauksen kehittämiseen ensimmäisen kerran 1990-luvun alussa ja toisen

kerran 1990-luvun lopussa. Omistajuuden merkitys ja rooli oivallettiin osuustoiminnassa 1990-luvun alussa, jolloin myös luottamusmiehet aktivoituivat yleisesti ryhtymällä valvomaan entistä voimakkaammalla omistajaotteella edustamiensa osuustoiminnallisten jäsenyhteisöjen etuja. Osuuskuntien sisäisiä liikkeenjohtajaenemmistöisiä hallituksia alettiin tällöin korvata omistajaenemmistöisillä hallituksilla. Skurnikin (2005, 305) mukaan osuustoiminnan piirissä alettiin 1990-luvun lopulla analysoida oman yrittämismallin erityispiirteitä ja niiden kautta syntyviä osuustoiminnallisen omistajaohjauksen kehittämishaasteita. Tällöin oivallettiin osuustoiminnallisen omistajaohjausteorian kehittymättömyys sekä osuustoiminnallisen omistajaohjauksen tietopohjan jäsentymättömyys. (Skurnik 2005, 305.)

Osuustoiminnan organisoimisessa ja omistajaohjauksessa on tapahtunut etenkin 1990-luvulla merkittäviä toiminnallisia muutoksia. Muutokset ovat liittyneet omistajien ja etenkin luottamushenkilöjohdon roolin korostumiseen osuustoimintaryhmien omistajaohjauksessa. Osuustoiminnan piirissä hallintoneuvostojen perusröoli ja kokoonpano ovat säilyneet pääsääntöisesti ennallaan toisin kuin muussa yksityisessä yritystoiminnassa. Toiminnallisessa muutoksessa on kuitenkin korostunut pyrkimys hallintoelinten entistä pienempiin kokoonpanoihin ja hallintoneuvostojen strategisen omistajaohjausröolin vahvistamiseen. (Skurnik 2006, 31–32.)

Pellervo-Seuran vuonna 2001 julkaisemassa Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietinnössä *Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa* otetaan kantaa osuustoiminnallisten yhtiöiden hallinnointi- ja valvontakysymyksiin. Omistajaohjauksella pyritään mietinnön (2001, 5) mukaan takaamaan, että yritysjohto toimii omistajien parhaaksi, mikä osuuskunnissa tarkoittaa sitä, että omistajat saavat mahdollisimman tehokkaasti tuotetut palvelut.

Farinin (2006, 26) mukaan osuuskunnan omistajaohjaus on sitä, että omistajat tietävät yrityksensä asiat ja ovat niistä äänessä. Omistajaohjauksen perustan luo hallitus, jonka aktiivisuus ja toimintatavat vaikuttavat yrityksen menestymiseen (Farin 2006, 52).

2.5.2 Osuuskuntien hallintoneuvostojen jäsenyydet ja tehtävät

Osuuskunnalla voi olla hallintoneuvosto, jonka osuuskunnan kokous valitsee. OKL 5:12.1:n mukaan hallintoneuvostosta on määrättävä osuuskunnan säännöissä. Säännöissä on mainittava hallintoneuvoston jäsenten ja mahdollisten varajäsenten lukumäärä tai vähimmäis- ja enimmäismäärä sekä jäsenten toimikausi. Hallintoneuvostossa on oltava vähintään kolme jäsentä, eikä toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen saa olla hallintoneuvoston jäsen. (OKL 1488/2001.)

Hallintoneuvostojen jäsenten valinnoissa on noudatettu usein alueellisia valintaperusteita. Kun hallinnossa on jäseniä laajan jäsenkunnan eri alueilta, on yhteydenpito ja viestintä jäsenistön ja hallinnon välillä helpompaa. Tästä huolimatta pätevyys tulisi mennä aina valinnoissa alueellisen edustajuuden edelle. (Juutinen, Stenström & Vuori 2006, 50.)

Kuten valtionyhtiöissä, myös joissakin osuuskunnissa hallintoneuvostopaikkoja on jaettu puoluepoliittisin perustein. Pellervo-Seuran mietinnössä (2001, 17) tuodaan esille, etteivät puoluepoliittiset valintaperusteet tee yksittäisistä hallintoneuvostojen jäsenistä mitenkään kykenemättömiä tai jäävejä edustamaan omistajaintressiä, mutta tällaisissa tilanteissa syntyy helposti niin sanottuja sivuintressejä, jotka eivät ole aina ristiriidattomia omistajaintressin kanssa.

Hallintoneuvostolla on osuuskunnissa yleinen velvollisuus valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuskunnan hallintoa. Hallintoneuvosto voi myös antaa hallitukselle ohjeita sellaisissa asioissa, jotka ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti tärkeitä. Hallitus ja toimitusjohtaja ovat velvollisia antamaan hallintoneuvostolle tai sen jäsenelle ne tiedot, joita nämä pitävät tehtävänsä hoitamisen kannalta tarpeellisina. Hallintoneuvostolla on myös oikeus ja velvollisuus antaa osuuskunnan kokoukselle sellaista osuuskuntaa koskevaa tietoa, jonka on tultava jäsenistön tietoon. Lisäksi hallintoneuvoston on annettava osuuskunnan kokoukselle tilinpäätöstä koskeva lausunto. (Ks. OKL 5:13.)

Käytännössä hallintoneuvosto siis seuraa, miten yritys on onnistunut strategiansa ja tavoitteidensa toteuttamisessa. Jotta hallintoneuvosto onnistuu tehtävässään, sen jäsenten tulisi osata analysoida tilinpäätöksiä ja ajatella sekä strategisesti että laajasti. (Juutinen, Stenström & Vuori 2006, 51.)

Osuuskunnan säännöissä voidaan myös määrätä sellaisista tehtävistä, jotka on mahdollista siirtää hallintoneuvostolle (OKL 5:13.2). Säännöissä voidaan esimerkiksi määrätä, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen ja määrää hallituksen jäsenten palkkion. Hallintoneuvoston tehtävänä voi myös olla toimitusjohtajan ja muiden osuuskunnan ylimpään johtoon kuuluvien henkilöiden valitseminen sekä heidän palkkaeduistaan päättäminen. Lisäksi osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä, että hallintoneuvosto päättää asioista, jotka koskevat toiminnan huomattavaa supistamista tai laajentamista taikka osuuskunnan organisaation olennaista muuttamista. Osuuskunnan säännöissä voidaan myös määrätä, että hallintoneuvostolla on myös muita osuuskuntalain mukaan hallitukselle kuuluvia tehtäviä. OKL 5:12.3:n mukaan hallintoneuvostolle ei kuitenkaan voida sääntöjen määräyksellä siirtää päivittäistä hallintoa, kirjanpitoa ja varainhoitoa koskevia tehtäviä. Lain mukaan säännöissä ei myöskään voida rajoittaa hallituksen, sen jäsenen eikä toimitusjohtajan oikeutta edustaa osuuskuntaa. Hallituksella ei myöskään ole toimivaltaa hallintoneuvostolle siirretyissä tehtävissä, jollei säännöissä toisin määrätä.

Neilimon (1993, 57) mukaan hallintoneuvoston rooli on hyvin merkittävä osuuskunnissa. Hallintoneuvostoissa luodaan kehykset yrityksen strategisille tavoitteille, tehdään tärkeitä henkilövalintoja ja valvotaan hallituksen toimintaa (Juutinen, Stenström & Vuori 2006, 18). Hallintoneuvosto on strategisen johtamisen elin ja hyvin keskeinen, kun päätetään, mitä halutaan tehdä ja millaisiin tavoitteisiin pyritään (Neilimo 1993, 57). Osuuskunnissa hallintoneuvosto on omistajavalvonnan keskeinen elin, jonka kautta kulkeva kaksipuolinen informaatio johdosta kentälle ja päinvastoin antaa mahdollisuuksia toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Näin hallintoneuvosto voi olla myös arvokas kontaktielin eri omistaja- ja sidosryhmien välillä. (Juutinen, Stenström & Vuori 2006, 31.)

2.6 Yhteenveto

Yleiset määräykset sekä valtionyhtiöiden että osuuskuntien hallinnoinnista sisältyvät lainsäädäntöön. Lainsäädännöllä määrätään muun muassa siitä, mitä toimielimiä yrityksellä on oltava, miten näiden elinten jäsenvalinnat tulee suorittaa ja miten yrityksen toiminnasta on tiedotettava (ks. myös Pellervo-Seura 2001, 12).

Valtionyhtiöissä ylin toimielin on yhtiökokous. Sille alisteinen hallinto on mahdollista järjestää joko yksi- tai kaksitasoiseksi. Yksitasoisessa järjestelmässä yritystä johtaa hallitus, kun taas kaksitasoinen järjestelmä jakaa hallinnon johtokunnan ja sitä valvovan hallintoneuvoston kesken. (Ks. Kaisanlahti & Lagus 2003, 597.)

Sekä osakeyhtiölain (624/2006) että osuuskuntalain (1488/2001) mukaan osakeyhtiöillä ja osuuskunnilla voi olla hallintoneuvosto. Osakeyhtiölain mukaan hallintoneuvostosta määrätään yhtiöjärjestyksessä, ja osuuskuntalain mukaan osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä, että osuuskunnalla on hallintoneuvosto.

Valtionyhtiöiden ja osuuskuntien omistajaohjausta säännellään myös erilaisilla suosituksilla. Omistajaohjauksesta on annettu monia kansallisia ja kansainvälisiä suosituksia sekä ohjeita, joista uusin on vuoden 2009 alusta voimaan tullut Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. Hallinnointikoodi täydentää lainsäädäntöä ja auttaa sen tulkinnassa. Koodin tausta-ajatuksena on ollut rajata hallintoneuvoston toimivalta mahdollisimman suppeaksi. Toisin kuin muussa yksityisessä yritystoiminnassa osuustoiminnan piirissä hallintoneuvostojen perusrooli on säilynyt pääsääntöisesti ennallaan. Toiminnallisessa muutoksessa osuustoiminnassa on korostunut pyrkimys hallintoneuvostojen strategisen omistajaohjausroolin vahvistamiseen. (Skurnik 2006, 31–32.)

Normit luovat tässä tutkimuksessa pohjan empiiriselle tarkastelulle, koska yritysten valvontaa ohjaa keskeisesti lainsäädäntö. Edellä käsiteltyjen normien pohjalta tässä tutkielmassa lähdetään tarkastelemaan talouslehtikirjoittelua valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta.

3 MEDIATEKSTIT TUTKIMUKSEN EMPIIRISENÄ AINEISTONA

3.1 Mediatutkimus ja mediatekstien analysointi

Tässä tutkimuksessa keskitytään median osalta talousjournalismiin, koska aineisto kerätään talouslehteä edustavasta Kauppalehdestä, jonka yleisöä voidaan pitää eriytyneenä. Talouslehdet kertovat talouselämästä siitä ymmärtäville ja päättävälle ihmisille, jolloin argumentointi tapahtuu talouden logiikan varassa ja ehdoilla. Mikkonen (1998, 8) määrittelee talousjournalismin prosessiksi, joka median välityksellä tuottaa faktapohjaisia sanomia elinkeinoelämästä, kansantaloudesta ja maailmantaloudesta tyydyttämään suhteellisen laajan yleisön tiedontarvetta. Suomalainen talousjournalismi on kuitenkin omana journalismin lajinaan suhteellisen nuorta varsinkin sanomalehdissä. Sanomalehdet alkoivat yleisemmin palkata erillisiä taloustoimittajia vasta 1970-luvulla – tosin esimerkiksi Helsingin Sanomissa oli taloustoimittajia jo 1930-luvulla. (Korhonen 1998, 100.) Talousaiheisiin erikoistuneilla lehdillä on sen sijaan pidemmät perinteet: esimerkiksi Kauppalehti on perustettu jo vuonna 1897.

Mediatutkimuksen kannalta on oleellista huomioida, että mediatuotannon omistus ja rahoitus vaikuttavat mediaesitysten sisältöihin (ks. Nieminen & Pantti 2004, 71). Suuri yleisökoko lisää tiedotusvälineiden valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia sekä valtion kiinnostusta hallita mediaa. Kaupallisesti ohjautuvan joukkoviestintäjärjestelmän kehitystä luonnehtii se, että yhä harvemmat tahot omistavat yhä suuremman osan viestintäyrityksistä. Omistuksen keskittymistä tapahtuu sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Horisontaalisen keskittymisen ongelmaksi on nostettu kysymys siitä, onko järkevää ja oikein, että useimmat tärkeimmistä tiedotusvälineistä ovat saman omistajan hallussa. Tällöin vaarana saattaa olla joukkoviestinnän markkinoiden ohella myös yhteiskunnallisen vallan keskittyminen, kun omistajan ääni alkaa kuulua yhä laajemmalla. Joukkoviestinnän omistuksen keskittymisen ongelma on myös se, ettei mediayritysten taustakytkentöjen monimutkaisuudesta johtuen aina tiedetä, kenen suulla tai kenen äänellä joukkoviestimet puhuvat. Näin ollen voidaankin kysyä, tulisiko joukkoviestimien taustakytkennät tuoda selvemmin esille. (Kunelius 2003, 86–93.)

Median tehtävä on Niemisen ja Pantin (2004, 29–30) mukaan ensinnäkin välittää tietoa kansalaisille niin, että he voivat muodostaa itsenäisiä mielipiteitä yhteiskunnallisista

asioista. Lisäksi median pitää toimia kriitikkona eli seurata ja arvioida valtaapitävien toimia. Median tehtävä on myös tarjota kansalaisille foorumi, jossa erilaisia näkemyksiä edustavat toimijat pääsevät julkisuuteen. Lisäksi median tulee toimia sellaisen päätöksentekijöitä ja kansalaisia yhdistävän dialogin tuottajana, jonka tuloksena voi muodostua julkinen mielipide. Joukkoviestintä herättää kuitenkin kysymyksiä siitä, kuka saa osallistua viestintään ja mitkä yhteiskunnalliset toimijat saavat mahdollisuuden kirjoittaa, puhua ja olla esillä – ja mitkä eivät. Median tarjonta on ammatillisesti ja institutionaalisesti valvottua, ja yleensä tiedotusvälineissä pääsevät parhaiten esille ne, joilla on jo ennestään taloudellista, poliittista tai kulttuurista valtaa. (Fairclough 1997, 57–58.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään Kauppalehdessä julkaistuja kirjoituksia, siis valmiita journalistisia tuotoksia, joten analyysi tapahtuu tekstin tulkitsemisen kautta. Fairclough (1997, 66) korostaa, että tiedotustutkimuksessa on aina kysymys representaatioiden arvioinnista ja vertailusta, sen punnitsemisesta, mitä niihin sisältyy ja mitä niiden ulkopuolelle jää, mitä asetetaan ensi- ja mitä toissijaiseksi, mistä ne ovat peräisin sekä mitkä tekijät ja intressit vaikuttavat niiden muotoiluun ja esitystapoihin.

Fairclough (1997, 104–105) nostaa esille myös sen, että valtaosa uutisista, ajankohtaisohjelmista ja dokumenteista on julkisen elämän eri alueilta tutuiksi tulleiden ihmisten, kuten poliitikkojen, virkavallan ja lakimiesten, erilaisten asiantuntijoiden ja muiden vastaavien henkilöiden, puheen tai kirjoituksen välitystä. Joskus nämä ihmiset puhuvat omasta puolestaan kirjoittaen esimerkiksi lehtiartikkeleita tai antaen haastatteluja radioon tai televisioon. Joskus taas uutistenlukija tai toimittaja representoi heidän diskurssinsa. Representoituja puheääniä kohdellaan uutisissa epätasa-arvoisesti: toisia korostetaan ja toiset marginalisoidaan, toisia käytetään toisten kehyksinä ja toiset saavat painoarvoa olemalla osa uutistenlukijan tai toimittajan puhetta ja toiset eivät (Fairclough 1997, 108). Lisäksi on huomioitava se, etteivät toimittajat pelkää selosta tapahtumia uudelleen, vaan myös tulkitsevat ja selittävät niitä yrittäen saada ihmiset näkemään asiat tietyllä tavalla ja toimimaan sen mukaisesti (Fairclough 1997, 120). Tässä tutkimuksessa artikkeleiden tulkinnan osalta huomioidaan, että kirjoitusten kokonaisuuksista määräävät toimittajat, joilla on valta päättää esimerkiksi siitä, mitkä repliikit pääsevät lehteen, millaisessa järjestyksessä asiat käsitellään ja millaisin kommentein jutuihin haastateltujen henkilöiden sanoja esitetään.

3.2 Aineiston hankinta ja kuvaus

Tutkimusaineisto kerättiin Kauppalehdestä, joka on kävijämäärältään suurin verkossa julkaistava talouslehti.¹⁵ Kauppalehti kuuluu Alma Media -konserniin, ja se ilmestyy arkipäivisin viitenä päivänä viikossa. Painetun lehden levikki on 86 654 (LT 2008) ja lukijamäärä 230 000 (KMT Lukija S08/K09).¹⁶

Aineisto kerättiin edellisen kymmenen vuoden ajanjaksolta eli vuosilta 2000–2009 hyödyntäen tutkimuskohteena olevan lehden sähköisiä arkistoja. Kauppalehden uutisarkistosta haku kohdistettiin vain painettuihin lehtiin, ja haun ulkopuolelle rajattiin Kauppalehti.fi-sivuston online-lähteet. Tutkimusongelmasta johtuen oli perusteltua hankkia aineisto sanomalehdille ominaista yleistä uutisointia eriytyneemmältä tasolta ja keskittyä talouslehtiartikkeleihin. Aineiston hankinnan osalta on kuitenkin tiedostettu myös se, että aineiston kerääminen useammasta kuin yhdestä lehdestä olisi voinut tuoda esiin useammanlaisia teemoja ja tulkintoja aiheesta. Esimerkiksi *Osuustoiminta*-lehdestä ja valtioneuvoston kanslian julkaisemasta *Omistaja & Sijoittaja* -lehdestä poimitusta aineistosta olisi voitu saada Kauppalehden aineistoa monipuolisempia näkökulmia osuuskuntien ja valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta.

Vuosien 2000–2009 valitseminen tutkimuksen ajanjaksoksi on perusteltavissa sillä, että hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta sekä omistajaohjauksen kysymyksistä on käyty näkyvästi keskustelua koko tarkastelujakson ajan ja osa hallintoneuvostoista on päädytty lopettamaan. Tutkimusajanjakson rajausta vuosiin 2000–2009 voidaan perustella myös sillä, että kauppa- ja teollisuusministeriön vuoden 2000 lopussa antama suositus *Corporate governance -kysymysten käsittely valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyrietyksissä* on edelleen valtion omistajaohjauspolitiikan keskeinen perusta. Näin ollen oli perusteltua keskittyä suosituksen antamisen jälkeiseen aikaan tutkittaessa hallintoneuvostojen tehtäviä ja tarpeellisuutta valtio-omisteisissa yhtiöissä omistajaohjauksen näkökulmasta. Tarkastelun rajausta kyseisiin vuosiin voidaan pitää toimivana myös osuuskuntien hallintoneuvostojen tehtävien ja tarpeellisuuden tutkimisen kannalta, sillä julkaistuja lehtikirjoituksia analysoimalla voidaan havaita myös mahdolliset muutokset

¹⁵ Vuonna 2009 Kauppalehti.fi-sivuston kävijämäärä oli joka viikko yli 400 000. Pienin kävijämäärä oli viikolla 1 (429 645) ja suurin viikolla 47 (658 600). Lähde: ”Suomen web-sivustojen viikkoluvut.” TNS Gallupin WWW-sivu. <http://www.gallupweb.com/tnsmatrix/site.aspx>

¹⁶ ”Kauppalehti – Suomen johtava talouslehti.” Kauppalehden WWW-sivu. http://media.kauppalehti.fi/mediaopas/hinnat/KL_1_index.shtml

keskusteluissa. Rajausta puolsi myös se, että aineiston keruu oli mahdollista Kauppalehti.fi-sivuston sähköisestä uutisarkistosta. Aikaperiodille vuosilta 2000–2009 asettuu myös useita tutkimuksen kannalta oleellisia uudistuksia, kuten vuonna 2002 voimaan tullut osuuskuntalaki, vuonna 2006 voimaan tullut osakeyhtiölaki, vuonna 2007 voimaan tullut valtionyhtiölaki sekä valtion omistajapolitiikassa tapahtuneet erinäiset muutokset.

Aineiston hakua kokeiltiin aluksi erilaisilla hakulausekkeilla. Tavoitteena oli saada tarpeeksi laaja, mutta rajattu hakutulos. Pelkällä *hallintoneuvosto*-sanahauulla aikaperiodilta 1.1.2000–31.12.2009 saatiin yli 500 osumaa, ja järjestelmän kehotuksestakin hakua oli rajattava. Kun sanahaku kohdistettiin pelkästään otsikoihin, saatiin 77 osumaa. Hakua pelkästään otsikoista pidettiin kuitenkin liian suppeana, koska se rajasi ulkopuolelle kaikki sellaiset artikkelit, joissa hallintoneuvostoja saatettiin käsitellä laajastikin, vaikka artikkeleiden otsikossa ei hallintoneuvosto-sanaa mainittukaan.

Hallintoneuvosto ja omistajaohjaus -hakulauseke tuotti 29 osumaa. Tätä määrää pidettiin tutkimuksen luonteen kannalta liian suppeana, vaikka haun rajaus tuottikin relevantteja osumia. Lopullinen aineiston haku päädyttiin lopulta tekemään hakulausekkeella, joka haki kaikki sellaiset artikkelit, joissa esiintyivät sekä *omist*-alkuiset että *hallintoneuvosto*-alkuiset sanat. Haku kohdistettiin kaikkiin juttutyyppeihin (katsaus, kolumni, kommentti, mielipidekirjoitus, nimitysuutinen, pääkirjoitus ja uutinen) sekä toimialoihin, ja ainoastaan Kauppalehden liitteet (Optio, Presso, Vip, Extra ja Saldo) rajattiin haun ulkopuolelle. Haun aikaperiodina oli 1.1.2000–31.12.2009, mikä tuotti 390 osumaa. Aineisto haluttiin pitää alkuvaiheessa mahdollisimman laajana, jottei tärkeitä artikkeleita olisi jäänyt tutkimuksen ulkopuolelle. Laajan aineiston merkitystä puolsi myös tutkimuksen toteutus aineistolähtöisesti.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kauppalehden uutisarkistosta hakutuloksena saadut yhteensä 390 artikkelia koottiin aluksi otsikoineen, juttutyypeineen, toimittajineen sekä merkkimäärineen yhteen tiedostoon luetteloksi. Tämän jälkeen artikkelit kopioitiin kokonaisuudessaan yhteen tiedostoon kronologiseen järjestykseen lajiteltuina vuosittain. Tämän alkuperäisen aineiston koko artikkeli- ja sivumäärineen on kuvattu vuosittain jäsennehtynä taulukossa 1.

Taulukko 1 Alkuperäisen aineiston koko

Vuosi	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Yhteensä
Artikkelit	58	46	37	63	43	50	41	19	17	16	390
Sivumäärä	66	48	43	73	55	64	47	24	24	26	470

Tutkimusaineisto käytiin läpi useaan kertaan ja eri tavoin tarkastellen. Kaikki artikkelit luettiin ensin läpi hyvän kokonaiskuvan saamiseksi, minkä jälkeen kaikki artikkelit käytiin läpi tarkemmin useaan kertaan kirjoittaen samalla aineistohavaintoja.

Analyysi aloitettiin materiaalin lähiluvulla ja avoimella koodauksella, jossa on tärkeintä materiaalin tiivistäminen ja järjestäminen (ks. esim. Moring 1998, 239). Ensimmäisellä lukukerralla sen jälkeen, kun artikkelit oli valittu, artikkeleista alleviivattiin kaikki hallintoneuvostoja käsittelevät osuudet. Toisella lukukerralla aineistoa pyrittiin karsimaan ensimmäisellä lukukerralla tehtyjen merkintöjen pohjalta. Tällä pyrittiin tekstimassan jäsentelyyn ja lajitteluun.

Laajan aineiston käsittelyn helpottamiseksi artikkeleista siirrettiin seuraavalla lukukerralla omaksi tiedostoksi vain hallintoneuvostoja koskevat osuudet. Näin saatiin supistettua lopullista analysoitavaa aineistoa huomattavasti. Vielä tässä vaiheessa ei pyritty karsimaan analysoitavien artikkeleiden lukumäärää, vaan pelkästään tiivistämään artikkeleiden laajuutta jättämällä artikkeleista tutkimuksen kannalta epärelevantit osiot pois. Kun aineistoa tiivistettiin niin, että mukana olivat vain tutkimuksen kannalta olennaiset osiot, oli analysoitavan aineiston laajuus yhteensä enää 191 sivua. Seuraavaksi aineistosta jätettiin pois kaikki ulkomaisia yhtiöitä käsittelevät artikkelit. Näitä oli 390 artikkelin joukossa yhteensä 87. Tutkimuksen kannalta epärelevantteja artikkeleita olivat lisäksi esimerkiksi sellaiset artikkelit, joissa ei käsitelty lainkaan hallintoneuvostojen tehtäviin ja tarpeellisuuteen liittyviä asioita tai joissa oli pelkästään haastateltu hallintoneuvostojen puheenjohtajia tai jäseniä. Näitä artikkeleita oli alkuperäisen aineiston joukossa yhteensä 75, ja ne jätettiin pois lopullisesta aineistosta.

Aineiston kooksi tuli 188 artikkelia (ks. lähteet). Aineiston artikkelit luokiteltiin seuraavien lukukertojen tuloksena sen mukaan, mitä yritystä niissä käsiteltiin. Mikäli artikkelissa käsiteltiin useita yhtiöitä tai yhtymiä tai hallintoneuvostoja yleisellä tasolla, niiden luokaksi määriteltiin *Yleinen*. Tähän luokkaan sijoitettiin lähes kolmasosa aineiston ar-

tikkeleista. Tämän vaiheen jälkeen kaikki artikkelit yhdistettiin samaan tiedostoon kronologisesti yhtiöittäin ja yhtymittäin.

Aineistoa tarkasteltiin ja analysoitiin yrityksittäin, koska aineistoa lukiessa hallintoneuvostojen roolin ja tehtävien todettiin vaihtelevan voimakkaastikin riippuen yhtiöstä ja yhtymästä. Yhtiöittäin ja yhtymittäin tarkasteltuina aineiston artikkelit ovat jaettavissa valtionyhtiöitä edustaviin, osuuskuntia edustaviin sekä yksityisiä pörssiyhtiöitä ja osakeyhtiöitä edustaviin. Lisäksi aineistossa oli yksi artikkeli Sitran eli Suomen itsenäisen juhlarahaston hallintoneuvostosta. Taulukossa 2 esitetään aineiston artikkeleiden lukumäärä yhtiökohtaisesti vuosittain. Taulukossa ovat mukana myös Sitraa koskeva artikkeli sekä kategoriaan *Yleinen* sijoitetut artikkelit. Yhteensä näitä artikkeleita on 161.

Yksittäisiä yrityksiä koskevia artikkeleita aineistossa on eniten koskien Fortumia tai Fortum Oilia (24 artikkelia). Seuraavaksi eniten artikkeleita on julkaistu koskien Raisio Oyj:tä (13 artikkelia), Sonera Oyj:tä (13 artikkelia), Yleisradio Oy:tä (10 artikkelia) ja Finnair Oyj:tä (8 artikkelia). Muista yrityksistä julkaistuja artikkeleita on viisi tai vähemmän. Yhteensä aineiston artikkelit koskevat 34 eri yhtiötä tai yhtymää. Niissä artikkeleissa, jotka sijoitettiin luokkaan *Yleinen*, esiintyy lisäksi joko kokonaan muita yrityksiä tai samoja yrityksiä, jotka toimivat omina luokkinaan taulukon 2 jaottelussa. Yleiseen kategoriaan sijoitetuista kirjoituksista 42:ssä käsiteltiin valtionyhtiöitä ja kolmessa kirjoituksessa osuuskuntia.

Koska tämän tutkimuksen kohteena ovat valtionyhtiöt ja osuuskunnat, tarkasteltiin tutkimuksessa ainoastaan taustoittavasti kirjoittelua yksityisesti omistettujen osakeyhtiöiden ja pörssiyhtiöiden sekä Sitran hallintoneuvostoista. Myös yleiset osake- ja pörssiyhtiöihin liittyneet artikkelit jätettiin tutkimusraportin ulkopuolelle, sillä ne tarjosivat lähinnä taustoittavaa tietoa muiden artikkeleiden tulkinnalle eivätkä tuoneet oleellista tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Näin ollen tutkimuksen tuloksiin sisällytetty, lopullinen, analysoitu aineisto supistui 140 artikkeliin.

Taulukko 2 Aineiston artikkeleissa esiintyvät yhtiöt julkaisuvuosittain

Artikkelissa käsitelty yhtiö	Aineiston artikkeleiden lukumäärä kyseisestä yhtiöstä vuositasolla tarkastellen										Yhteensä
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Valtionyhtiöt											69
Alko Oy						1		1			2
Finnair Oyj	1	2	1	4							8
Finnvera Oyj						1					1
Fortum Oyj	6	2		7	2	3				4	24
Kemira Oyj	1					1		2			4
Neste Oil Oyj						1			1		2
Patria Oyj					1						1
Sonera Oyj	3	10									13
Suomen Posti Oy	2					1					3
VR-Yhtymä Oy									1		1
YLE Oy				2	1	2	1	3		1	10
Yksityisesti omistetut pörssi-yhtiöt											27
Aktia Oyj										1	1
Alma Media Oyj	1										1
Kesko Oyj	2				2		1				5
Orion Oyj	1				1						2
Raisio Oyj				8	3		2				13
Talentum Oyj		1									1
TPO Oyj	1										1
Ålandsbanken			1	1	1						3
Osakeyhtiöt											8
Espoon Sähkö Oy		2									2
LSP Oy				1							1
Tallink Silja Oy							1				1
Valio Oy	1			3							4
Muut											57
Sitra	1										1
<i>Yleinen</i>	9	14	3	9	6	2	3	4	2	4	56
Yhteensä	29	31	5	35	17	12	8	10	4	10	161

Artikkelit poikkeavat toisistaan pituudeltaan, rakenteeltaan ja tematiikaltaan. Suurin osa artikkeleiden juttutyypeistä on uutisia, mutta joukossa on myös pääkirjoituksia, kolumneja ja mielipidekirjoituksia. Talouslehdelle tyypilliseen tapaan osassa kirjoituksista oletetaan, että lukijoilla on tarvittava esiyymmärrys asioista, mutta joissakin jutuissa teemoja ja argumentointia voidaan pitää universaaliyleisön mukaisina. Artikkeleiden nimiltä mainittuja kirjoittajia oli yhteensä 53. Sisällönanalyysi kohdistui erityisesti niihin käsityksiin, mielipiteisiin ja ajatuksiin, joita lehtikirjoituksissa on esitetty hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta.

4 ANALYYSI HALLINTONEUVOSTOJEN TEHTÄVISTÄ JA TARPEELLISUUDESTA

4.1 Kirjoitusten teemat

Artikkeleista pyrittiin löytämään yhteisiä ja toistuvia teemoja koskien hallintoneuvostojen toimintaa. Aineistoa lähestyttiin kysymällä, mitä hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta kirjoitetaan, minkälaisia näkökulmia kirjoituksissa korostetaan ja mitä ilmauksia niissä käytetään.

Artikkelit jaettiin juttujen teemojen tai aiheen käsittelytapojen mukaan viiteen, omiksi tyypeikseen eriytyvään ryhmään. Jutturyhmät jaettiin hallintoneuvostojen asemaa, päätöksentekoa ja tehtäviä, jäsenyyttä, jäsenten palkkioita sekä hallintoneuvostojen lakkauttamista käsitteleviin teemoihin. Artikkeleiden aiempi jako valtionyhtiöihin ja osuuskuntiin säilytettiin edelleen, sillä jako kategorioihin helpotti analyysia ja aineiston käsittelyä vertailuja tehtäessä.

Taulukossa 3 esitetään kokoavasti kirjoituksissa toistuneet teemat. Taulukko on rakennettu yhdistämällä tiedot valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostojen teemojen esiintymisestä aineistossa.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että hallintoneuvostojen tehtäviin ja tarpeellisuuteen liittyvä kirjoittelu oli melko vilkasta koko kymmenen vuoden tarkastelujakson ajan. Määrällisesti eniten koko tarkasteluajanjaksolla kirjoitettiin hallintoneuvostojen asemasta (yhteensä 54 artikkelia). Kuten taulukossa 3 on havainnollistettu, kirjoitettiin hallintoneuvostojen asemasta kaikkina muina vuosina paitsi vuonna 2008.

Toisena keskeisenä teemana tutkimusaineistosta nousivat esille hallintoneuvostojen päätökset ja tehtävät. Kuten taulukosta 3 ilmenee, on hallintoneuvostojen tehtävistä ja päätöksistä kirjoitettu tarkastelujakson jokaisena vuotena. Yhteensä aineistossa on 39 artikkelia teemaan liittyen. Kolmantena keskeisenä teemana aineistosta nousee esiin kirjoittelu hallintoneuvostojen jäsenyyksistä. Teemasta on aineistossa yhteensä 20 artikkelia vuosilta 2000 ja 2002–2008.

Taulukko 3 Hallintoneuvostojen tehtäviin ja tarpeellisuuteen liittyvien teemojen esiintyminen Kauppalehden kirjoituksissa vuosina 2000–2009

Teema (suluissa julkaistujen artikkeleiden luku- määrä)	Teemojen esiintyminen aineiston artikkeleissa vuositasolla tarkastellen									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hallintoneuvostojen asema (54)										
Hallintoneuvostojen päätökset ja tehtävät (39)										
Hallintoneuvostojen jäsenyydet (20)										
Hallintoneuvostojen jäsenten palkkiot* (7)										
Hallintoneuvostojen lakkauttaminen* (20)										

* teemoista on kirjoituksia ainoastaan valtionyhtiöitä koskien

Hallintoneuvostojen jäsenille maksettavat palkkiot ovat neljäs aineistosta esiinnoussut teema. Teemasta on aineistossa yhteensä seitsemän artikkelia. Kirjoitukset ajoittuvat vuosille 2000, 2004–2005, 2007 ja 2009. Kuten myös taulukosta 3 voidaan havaita, on hallintoneuvostojen jäsenten palkkioihin liittyvä kirjoittelu ollut muita teemoja hajanaisempaa ja lukumääräisesti vähäisempää. Lisäksi on huomioitava, että hallintoneuvostojen jäsenille maksettaviin palkkioihin liittyvä kirjoittelu koski ainoastaan valtionyhtiöitä, eikä aineistossa ollut yhtäkään artikkelia, joka olisi luokiteltu osuuskuntien hallintoneuvostojen palkkioita käsitteleväksi. Tästä syystä vertailua ei voida tehdä erikseen valtionyhtiöiden ja osuuskuntien osilta, vaan analyysi kohdistetaan kirjoittelun ajalliseen kehitykseen.

Viidennen teeman muodosti Kauppalehdessä käyty keskustelu hallintoneuvostojen lakkauttamisesta. Aiheeseen liittyvät artikkelit ovat vuosilta 2000–2005 ja 2007. Kaikki artikkelit liittyvät valtionyhtiöihin, joten analyysi tehdään kirjoittelun ajallisesta kehityksestä. Yhteensä artikkeleita hallintoneuvostojen lakkauttamisesta on 20.

Analyysi esitetään käyttäen hyväksi artikkeleista esiinnoitettuja teemoja. Analyysi perustuu aineistosta tehtyihin havaintoihin siten, että aineistosta on nostettu esiin parhaiten hallintoneuvostojen tehtäviä ja tarpeellisuutta kuvaavat aineistohavainnot. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tulokset on pyritty esittelemään sekä loogisesti että ristiriidattomasti siten, että tutkittujen kirjoitusten sisältämät käsitykset ja mielipiteet olisivat tulkittavissa samoin kuin alkuperäislähteissä. Suorat lainaukset, joita tekstissä esitetään, on pyritty valitsemaan niin, että ne edustavat teemaa ja asiasisältöä. Lainausten tarkoitus on havainnollistaa tehtyjä havaintoja.

Aineisto kuvaa sekä journalistien, poliitikoiden, yritysjohtajien että muiden asiantuntijoiden ajattelua hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta vuosina 2000–2009. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava se, ettei tutkimuksen aineisto jakautunut tasaisesti kirjoituksiin valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostoista. Osuuskuntien hallintoneuvostoja koskevia kirjoituksia oli aineistossa huomattavasti vähemmän kuin valtionyhtiöiden hallintoneuvostoja koskevia kirjoituksia.

4.2 Kirjoittelu valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista

4.2.1 Yhtiökohtainen tarkastelu

Tässä luvussa tarkastellaan yhtiökohtaisesti sellaisia valtionyhtiöitä, joista aineistossa on runsaasti artikkeleita. Näitä yhtiöitä ovat Fortum Oyj, Finnair Oyj, Sonera Oyj ja Yleisradio Oy, joista kustakin on aineistossa vähintään kahdeksan artikkelia. Valtionyhtiöitä Kemiraa, Suomen Postia, Neste Oilia, Alkoa, VR-Yhtymää, Patriaa ja Finnveraa tarkastellaan yhdessä, koska niistä kustakin on julkaistuja artikkeleita aineistossa ainoastaan neljä tai vähemmän.

4.2.1.1 Fortum Oyj

Fortumia käsitteleviä artikkeleita on aineistossa yhteensä 24. Osa näistä artikkeleista käsittelee Fortum Oyj:tä ja osa Fortumista omaksi pörssiyhtiöksi erotettua öljyliiketoiminnan Fortum Oilia. Kyseisten artikkeleiden otsikko- ja julkaisupäivämäärätiedot löy-

tyvät kronologisessa järjestyksessä liitteestä 5. Taulukossa 4 kuvataan eri teemojen ajallista esiintymistä Fortumista kirjoitetuissa artikkeleissa.

Taulukko 4 Teemojen esiintyminen Fortumia käsittelevissä artikkeleissa

Teema (suluissa julkaistujen artikkeleiden luku- määrä)	Teemojen esiintyminen Fortumia käsittelevissä artikkeleissa vuositasolla tarkastellen										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Hallintoneuvoston asema (7)		■		■	■						■
Hallintoneuvoston päätökset ja tehtävät (7)	■			■							■
Hallintoneuvoston jäsenyydet (5)	■			■		■					
Hallintoneuvoston jäsenten palkkiot (1)											■
Hallintoneuvoston lakkauttaminen (4)	■	■			■	■					

Fortumin hallintoneuvoston asemasta kirjoitettiin muita teemoja useampana vuotena. Keväällä 2001 Fortumin hallintoneuvoston asemasta argumentoitiin Kauppalehden pääkirjoituksessa seuraavasti: ”Lisäarvoa yhtiölle ei synnytä valtio tai sitä edustava hallintoneuvosto, vaan tuloskehitys ja sen ainoa oikea mittari eli markkinoilla muodostuva osakekurssi.” Hallintoneuvostoa ei siis nähty nykyroolissaan tarpeellisenä.

Hallintoneuvoston asema nousi aineiston artikkeleissa esiin voimakkaimmin syksyllä 2003. Silloin uutisoinnin kohteena oli Fortumista omaksi pörssiyhtiökseen erotettavan öljyliiketoiminnan Fortum Oilin hallintomalli. Julkaistujen uutisten mukaan kauppa- ja teollisuusministeri Mauri Pekkarinen (kesk) ei pitänyt hallintoneuvoston perustamista Fortum Oiliin todennäköisenä. Myös Fortumin hallintoneuvoston puheenjohtaja Ben Zyskowicz (kok) piti järkevänä sitä, ettei tulevaan pörssiyhtiöön perustettaisi omaa hallintoneuvostoa. Saman uutisen mukaan kokoomuksen puheenjohtaja Ville Itälä oli jo aiemmin ehdottanut hallintoneuvoston lakkauttamista Fortumista. Entisenä Fortumin hallintoneuvoston jäsenenä hän piti valtionyhtiöiden hallintoneuvostoja ”kahvikerhoina, jotka tuovat lisätienestiä edustajille”. Uutisen mukaan ministeri Pekkarinen ei kuitenkaan aikonut ministerinä ollessaan lakkauttaa ainuttakaan hallintoneuvostoa yhtiöissä,

joista valtio omistaa yli 50 prosenttia. Hän perusteli kantaansa kansallisella intressillä, joka pääsee paremmin esille hallintoneuvoston kautta kuin muiden hallintoelinten, kuten hallituksen tai yhtiökokouksen, kautta.

Kirjoittelu hallintoneuvoston asemasta jatkui, kun Kauppalehdessä joulukuussa 2003 uutisoitiin esityksestä perustaa hallintoneuvosto Fortum Oiliin. Hallintoneuvostoa perusteltiin Fortum Oilin suurella koolla, valtion määräysvallan säilymisellä ja kansalliseen huoltovarmuuteen liittyvillä tekijöillä. Uutisessa Helsingin kauppakorkeakoulun professori Vesa Puttonen arvosteli esitystä Fortum Oiliin tulevasta hallintoneuvostosta ”askeleeksi taaksepäin”. Hänen mielestään valtion omistajapolitiikkaa on kehitetty oikeaan suuntaan, kun on lähdetty siitä, ettei hallintoneuvostoa tarvita. Puttonen mielestä suuri koko ei ole hyvä perustelu hallintoneuvostolle, vaan Fortum Oilista pitäisi päättää, onko se pörssiyhtiö vai valtion huoltovarmuuden kannalta kriittinen yhtiö. Jos se on näitä molempia, nousee esiin haasteita, joiden ratkaisemista ei hallintoneuvosto Puttonen mielestä helpota: ”Jos halutaan säilyttää informaation jakopaikka ja yhteiskuntasuhteiden ylläpitäjä, se voi olla jonkinlainen keskustelukerho, mutta ei tällainen ylimääräinen päätöksentekoa jäykistävä elin.”

Joulukuun 2003 alussa julkaistussa pääkirjoituksessa argumentoidaan, että poliittisella hallintoneuvostolla varustettu Fortum Oil olisi pörssissä ”kummajainen”, joka ei täytä kunnan pörssiyhtiön vaatimuksia. Päätös Fortum Oiliin perustettavasta poliittisesta hallintoneuvostosta herätti kritiikkiä myös talouselämän edustajien keskuudessa. Talousvaliokunnan puheenjohtaja Jouko Skinnari (sd) rauhoitteli arvostelijoita toteamalla, että hallintoneuvostot eivät enää voi puuttua yhtiön toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten valintaan, vaan tehtävät rajoittuvat suurten linjojen vetämiseen. Pääkirjoituksen mukaan pörssiyhtiöissä hallintoneuvostojen aika alkaa auttamattomasti olla ohi:

Monet yritykset ovat 5–10 viime vuoden aikana luopuneet kiviriipaksi osoittautuneista hallintoneuvostoistaan. Valtionyhtiöissä lähtökohtana on myös ollut, että kun hallintoneuvostoista luovutaan, valtion omistajaohjaus ja poliittinen vastuu selkiytyvät. Tämä pätee erityisesti yhtiöihin, joissa valtiolla on pelkkä sijoittajaintressi. (Kauppalehti, Pääkirjoitus 4.12.2003.)

Pörssilistatuissa valtionyhtiöissä, joissa valtion odotetaan toimivan samalla tavalla kuin muutkin omistajat, hallintoneuvostomalli ei saman pääkirjoituksen (Kauppalehti 4.12.2003) mukaan välttämättä toimi: ”Fortum Oilin asemaa pörssiyhtiönä hallintoneu-

vosto vain hankaloittaa. Yhtiö ei täytä aidon pörssiyhtiön vaatimuksia.” Fortum Oiliin suunnitellun hallintoneuvoston rooli tulisi siis määritellä tarkoin: ”Roolin määrittämisessä on syytä tukeutua uusiin listayhtiöitä koskeviin suosituksiin. Niissä hallintoneuvoston toimivalta rajataan mahdollisimman suppeaksi.”

Kirjoittelu Fortum Oilin hallintoneuvostosta jatkui edelleen, kun syksyllä 2004 uutisoitiin, että kauppa- ja teollisuusministeri Pekkarisen mukaan yhtiö saa uudenmuotoisen hallintoneuvoston, joka tarkoittaa sitä, ettei se ole mukana varsinaisessa operatiivisessa toiminnassa. Maaliskuussa 2005 julkaistussa uutisessa puolestaan kerrotaan Fortum Oilin ensimmäiseen hallintoneuvostoon nimitettävistä jäsenistä, joista suurin osa on poliitikkoja. Samassa uutisessa kerrotaan myös, ettei Fortum Oilille alun perin edes pitänyt tulla hallintoneuvostoa, mutta eduskunnan talousvaliokunta päätyi toiselle kannalle. Vastoin puoluejohdon näkemystä valiokunta piti Fortum Oilin yhteiskunnallista merkitystä niin mittavana, että sen ohjaukseen tarvitaan myös hallintoneuvostoa.

Kaksi viimeistä Fortumin hallintoneuvoston asemaa käsittelevää artikkelia on keväältä 2009. Pääkirjoituksessa kirjoitetaan 3.4.2009 poliitikoiden täyttämästä hallintoneuvostosta ja siitä, että valta on ollut kuitenkin aina yhtiökokouksella ja hallituksella. 8.4.2009 julkaistussa uutisessa puolestaan kerrotaan, että Fortumin hallitusta johtaneen Peter Fagernäsin mukaan ”jäljellä olevat hallintoneuvostot olisi syytä vapauttaa omituisesta roolistaan vastuunkantajina ilman vaikutusvaltaa”. Näissä kirjoituksissa korostetaan vallan olevan yhtiökokouksella ja hallituksella.

Ensimmäisessä uutisessa, jossa käsitellään Fortumin hallintoneuvoston päätöksiä ja tehtäviä, kerrotaan Fortumin hallituksen päättäneen esittää pääjohtaja Heikki Marttisen erottamista, koska pääjohtajan ja hallituksen välille oli syntynyt luottamuspulla. Uutinen on vuodelta 2000. Hallituksen jäsenet kokivat, että Marttinen toimi hallintoneuvostossa istuvien poliitikkojen avulla hallituksen jäseniä vastaan. Marttinen ei uutisen mukaan halunnut erota vapaaehtoisesti luottamuspullan ilmettyä, vaan siirsi lopullisen päätöksen erottamisestaan hallintoneuvostolle. Uutisen mukaan hallintoneuvoston vastuulla on siis päättää yhtiön pääjohtajan erottamisesta. Asiasta on määrätty yhtiöjärjestyksessä, eikä se siis ole tavanomainen hallintoneuvoston tehtävä.

Maaliskuussa 2000 julkaistun kolumnin mukaan Fortumin irtisanottu pääjohtaja Heikki Marttinen nimenomaan vaati yhtiöjärjestykseen, että pääjohtajan ottaa ja erottaa hallintoneuvosto eikä hallitus niin kuin yleensä. Kolumnissa kirjoitetaan seuraavasti:

Tuossa vaatimuksessa varmaankin piili epäily Matti Vuorian päätoimisesti johtaman vahvaksi tarkoitetun hallituksen toimintatapoja kohtaan. Käytännössä hallitus kuitenkin Marttisen erotti, hallintoneuvosto siunasi. Kumpikin instanssi oli yksimielinen, seikka joka näkyy viime päivien julkisessa keskustelussa unohtuneen. (Kauppalehti, Kolumni 17.3.2000.)

Maaliskuussa 2000 julkaistussa pääkirjoituksessa argumentoidaan, että Fortumissa ongelma on poliittinen hallintoneuvosto, jolla on ”yhtä aikaa sekä päätöksentekijän että kumileimasimen tehtävä”. Tätä perustellaan seuraavasti: ”Perinteisissä kotimarkkinoiden valtionyhtiöissä malli toimi, mutta kansainvälisille markkinoille levittäytyvälle energiayhtiölle hallintoneuvosto on rasite.” Kirjoituksessa hallintoneuvosto tuodaan siis esille yhtäältä päätöksentekijänä ja toisaalta päätösten hyväksyjänä.

Syksyllä 2005 julkaistussa uutisessa kirjoitettiin Fortumin hallintoneuvoston roolista palkitsemisjärjestelmän laadinnassa. Kirjoituksen mukaan lähinnä kansanedustajista koostuva 12-jäseninen neuvosto ei profiloitunut nyt tai aiemminkaan, kun yhtiön palkitsemisjärjestelmät laadittiin. Samassa uutisessa nostetaan esille hallintoneuvostojen asema yleisestikin: ”Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen tehtäviä ja valtaa on karsittu, ehkä syystä. Hallitus ja yhtiökokous ovat valtionyhtiöissäkin päättävät elimet.” Argumentissa korostuu hallintoneuvostojen merkitys vallankäytön kautta – ei valvonnan.

Ensimmäinen Fortumin hallintoneuvoston jäsenyyksiä käsittelevä uutinen on kesäkuulta 2000. Uutisessa argumentoidaan Fortumin ongelmien liittyvän sen johtoon siten, että poliitikot ”kansoittavat” hallintoneuvoston. Fortumin hallintoneuvoston jäsenyyttä käsittelevissä artikkeleissa esitettiin näkemyksiä myös hallintoneuvoston koosta.

Yhtiökokous oli muuttua farssiksi siinä vaiheessa, kun alettiin valita hallintoneuvostoa. Ehdotuksia sateli joka laidalta. Pienosakkaat esittivät hallintoneuvoston lakkauttamista ja jäsenmäärän pudottamista. Valtio jyräsi kuitenkin enemmistöllään läpi entisenlaisen 17 hengen hallintoneuvoston valinnan. Sali alkoi äännellä ikävästi, kun valtiota edustanut johtaja Markku Tapio kauppa- ja teollisuusministeriöstä ei pystynyt esittelemään henkilöitä, joita hän itse ehdotti uusiksi hallintoneuvoston jäseniksi. Tapion perustelu ”nämä ovat sentään eduskunnan valitsemia henkilöitä ja ihan päteviä” päästi lopulta salista röhönaurut. (Kauppalehti, Utissivut 18.4.2000.)

Maaliskuussa 2003 uutisoitiin, että hallintoneuvoston koko haluttiin pitää valtiota edustavan johtajan Markku Tapion mukaan ennallaan, 13 jäsenessä. Maaliskuussa 2003 uutisoitiin myös, että Fortumin hallintoneuvoston tarpeellisuus nousi esiin lukuisissa yhtiökokouspuheenvuoroissa. Tapio totesi hallintoneuvoston pysyvän, ”mutta sen toimivaltuuksia voidaan tarkistaa Rautaruukin ja Kemiran malliin, jossa hallintoneuvosto ei valitse hallitusta”. Tässä kohden korostuu siis yhtiöjärjestyksen merkitys. OYL 6:9:n mukaanhan osakeyhtiön yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen.

Huhtikuussa 2003 julkaistun pääkirjoituksen mukaan Fortumin yhtiökokouksessa oli arvosteltu Fortumin hallintoneuvostoa: hallintoneuvoston kansanedustajajäsenet istuvat Fortumin kilpailijoiden näkökulmasta kahdella tuolilla. Poliitikoiden osuutta hallintoneuvostossa kritisoidaan myös 27.10.2003 julkaistussa mielipidekirjoituksessa, jonka mukaan Fortumilla on takanaan eduskunnan tuki.

Huhtikuussa 2009 julkaistiin uutinen koskien Fortumin toimitusjohtaja Mikael Liliuksen palkitsemisjärjestelmiä, joita koskevat päätökset on hyväksytty hallintoneuvostossa ja ministeriössä. Uutisen mukaan hallintoneuvosto teki osakepalkkioista päätöksen vuonna 2002. Toisessa huhtikuussa 2009 julkaistussa uutisessa argumentoidaan lähinnä kansanedustajista koostuvan Fortumin hallintoneuvoston palkkioiden olevan pieniä verrattuna hallituksen jäsenille maksettaviin palkkioihin.

Kahvilla ja pullalla ei joudu sinnittelemään Fortumin uusi hallitukseen. Puheenjohtaja[n] – – palkkio on 66 000 euroa vuodessa. Varapuheenjohtaja – – saa 49 200 euron vuosikorvauksen. Hallituksen jäsenet – – joutuvat osaltaan tyytymään 35 400 euron vuosipalkkioon. Lisäksi hallituksen ja sen valiokuntien kokouksista maksetaan 600 euron palkkio. Lähinnä kansanedustajista koostuva ja yhtiökokouksessa runsaasti ryöpytetty Fortumin hallintoneuvosto joutuu tyytymään murusiin. Puheenjohtaja[lle] – – maksetaan tuhat euroa kuukaudessa ja varapuheenjohtaja[lle] – – 600 euroa/kuukausi. Hallintoneuvoston jäsenet – – saavat 500 euron kuukausipalkkion. Kokouspalkkio on 200 euroa. (Kauppalehti, Uutiset 9.4.2009.)

Fortumin hallintoneuvoston lakkauttamiseen liittyvistä uutisista ensimmäinen julkaistiin huhtikuussa 2000. Yhtiökokouksessa pienosakkaat olivat esittäneet hallintoneuvoston lakkauttamisesta ja jäsenmäärän pudottamista. Uutisen mukaan valtio jyräsi kuitenkin enemmistöllään läpi entisenlaisen 17 hengen hallintoneuvoston valinnan. Seuraavana vuonna, 5.4.2001, julkaistussa uutisessa kerrotaan osakkaan Pertti Louneston perustel-

leen hallintoneuvoston tarpeettomuutta Fortumin yhtiökokouksessa sillä, että se epäonnistui monissa tehtävissään: ”Se puurouttaa johtamista ja vie ammattijohdon aikaa, koska kansanedustajat eivät ole liikkeenjohtamisen tai energiantuotannon ammattilaisia.” Äänestäjien lukumääräinen enemmistö ei kuitenkaan riittänyt lakkauttamaan Fortumin hallintoneuvostoa, vaan valtio säilytti hallintoneuvoston yli 70-prosenttisen ääni- ja omistusvaltansa turvin. Valtiota edustanut johtaja Markku Tapio sanoi, että hallintoneuvoston toimintaa, kokoa, kokoonpanoa ja toimivaltaa tehostetaan ja jäsenten määrä voi supistua seuraavana vuonna. Tapion mukaan hallintoneuvostoon pitää kuulua kuitenkin kansanedustajia sekä Kelan ja eräiden vakuutusyhtiöiden edustajia. Kun uutista verrataan myöhempään, maaliskuussa 2003 julkaistuun uutiseen koskien hallintoneuvoston jäsenyyksiä, havaitaan, että Fortumin hallintoneuvoston jäsenmäärää oli tässä välissä pienennetty 17-jäsenisestä 13-jäseniseksi.

Seuraavassa hallintoneuvoston lakkauttamista käsittelevässä uutisessa vuodelta 2004 uutisoitiin tulevasta Fortumin yhtiökokouksesta, jossa oli tarkoitus käsitellä osakkeenomistaja George Jauhiaisen tekemää ehdotusta Fortumin hallintoneuvoston lakkauttamisesta. Viimeisessä hallintoneuvoston lakkauttamista käsittelevässä uutisessa, joka on julkaistu 1.4.2005, kerrotaan, että kevään yhtiökokous valitsi Fortumille sekä hallituksen että hallintoneuvoston ja niille palkkiot esitysten mukaisesti.

Fortumin ja Fortum Oilin hallintoneuvostoista edellä kuvatun kirjoittelun perusteella on muodostettu käsitys siitä, mitkä teemat kirjoituksissa ovat milloinkin olleet esillä. Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että kirjoittelu Fortumin hallintoneuvostosta painottuu vuosiin 2000–2005. Sävyltään kirjoittelu oli varsin negatiivista, ja näkemyksiä esitettiin etenkin hallintoneuvoston tarpeettomuudesta. Vuosina 2006–2008 Fortumin hallintoneuvostosta ei käyty Kauppalehdessä keskustelua. Seuraavat Fortumista julkaistut artikkelit ovat vasta vuodelta 2009, jolloin uutisoitiin varsin kriittiseen sävyyn hallintoneuvoston asemasta ja palkkioista sekä tehtävistä ja päätöksistä.

4.2.1.2 *Finnair Oyj*

Finnairia koskevia artikkeleita on aineiston joukossa kahdeksan. Kyseiset artikkelit ovat otsikko- ja julkaisupäivämäärätietoineen liitteessä 5. Ensimmäisenä julkaistua artikkelia lukuun ottamatta kaikkien artikkeleiden teemana on hallintoneuvoston tarpeellisuuden

selvittäminen tai sen lakkautus. Ensimmäinen uutinen liittyy hallintoneuvoston asemaan, ja siinä kyseenalaistetaan, tarvitaanko Finnairin hallintoneuvostossa vielä poliittikkoja.

Uutisessa, joka on julkaistu huhtikuussa 2001, kerrotaan Finnairin yhtiökokouksen saavan pohdittavaksi hallintoneuvoston lakkauttamisen. Seuraavassa uutisessa kerrotaan, että valtio aikoo teettää selvityksen Finnairin hallintoneuvoston tarpeellisuudesta. Finnairin yhtiökokouksen kerrotaan päättäneen jatkaa hallintoneuvoston toimintaa vastoin piensijoittajien tahtoa. Yhtiökokouksessa Finnairin hallintoneuvostoa syytettiin muun muassa ”harrastelijamaiseksi”, ”ylisuureksi”, ”hitaaksi” ja ”lisääarvoa tuottamattomaksi”. Lakkauttamista halunneet pienosakkaat saivat kuitenkin äänestyksessä taakseen vain 1,1 prosenttia äänistä. Piensijoittajien kerrotaan halunneen myös karsia hallintoneuvoston jäseniltä etuuksia. ”Jäsenyys Finnairin hallintoneuvostossa on ollut haluttu, sillä jäsenet saavat ilmaisia lentolippuja” (Kauppalehti 17.4.2001). Valtion tahdon mukaisesti Finnairin hallintoneuvosto kuitenkin säilyi ennallaan kahdeksantoistahenkisenä. Hallintoneuvoston aseman selvittäminen oli uutisen mukaan kuitenkin jonkinasteinen voitto pienosakkaille, sillä valtioneuvosto aikoi selvitystä tehdessään kuulla myös heitä.

Seuraavassa uutisessa kerrottiin Finnairin kevään 2002 yhtiökokouksesta, jossa edellisvuoden tapaan äänestettiin hallintoneuvoston tarpeellisuudesta. Äänestykseen päädyttiin, vaikka äänestyksen tulos olikin ennalta selvä Finnairin pääomistajan Suomen valtion asetuttua kannattamaan hallintoneuvoston säilyttämistä.

Huhtikuussa 2003 uutisoitiin Finnairin hallintoneuvoston lakkauttamisaikeesta. Esityksen mukaan yhtiöjärjestyksestä poistettaisiin hallintoneuvostoa koskevat maininnat, hallintoneuvoston tehtävät siirrettäisiin hallitukselle ja hallituksen valinta siirrettäisiin yhtiökokoukselle. Perusteluina hallintoneuvoston lakkauttamiselle oli esitetty Finnairin yrityskuvan parantamista ja muun muassa kustannussäästöjä. Myös huhtikuussa 2003 julkaistussa pääkirjoituksessa kirjoitettiin Finnairin pääomistajan Suomen valtion ilmoittaneen, että se hyväksyy yhtiökokouksessa ehdotuksen, jonka mukaan hallintoneuvoston tehtävät siirtyvät yhtiön hallitukselle. Pääkirjoituksen (Kauppalehti 4.4.2003) mukaan hallintoneuvoston lakkauttaminen on ”ryhdikäs päätös, jolla leikataan turha ja tulehtunut umpilisäke pörssiyrityksen organisaatiosta”.

Aineiston viimeinen Finnairia koskeva uutinen on julkaistu keväällä 2003 pidetyn yhtiökokouksen jälkeen. ”Finnairin hallintoneuvosto kuopattiin odotetusti historiaan – – yhtiökokouksessa, jossa valtion ääntä käytti liikenne- ja viestintäministeri Kimmo Sasi (kok)” (Kauppalehti, Uutiset 10.4.2003). Esityksen hallintoneuvoston lakkauttamisesta teki yhtiökokouksessa piensijoittaja Jaakko Ravald, joka huomautti, että Finnairin hallintoneuvoston lakkauttamisesta on ”väännetty kättä” jo kolmella vuosikymmenellä. Uutisen mukaan hallintoneuvoston roolia oli korostettu lähinnä kansallisten etujen puolustajana ja henkilöstöasioiden hoidossa.

Edellä kuvatun kirjoittelun perusteella voidaan todeta, että Finnairin hallintoneuvoston roolista käytiin keskustelua siihen saakka, kunnes hallintoneuvosto vuoden 2003 yhtiökokouksessa päätettiin lakkauttaa. Vaikuttaa myös siltä, että piensijoittajien esittämät mielipiteet olivat merkittäviä hallintoneuvoston lakkauttamisen kannalta.

4.2.1.3 Sonera Oyj

Aineiston artikkeleista 13 käsittelee Sonera Oyj:tä. Artikkelit on julkaistu vuosina 2000 ja 2001. Näistä artikkeleista seitsemässä on esillä hallintoneuvoston lakkauttaminen, kolmessa uutisoidaan hallintoneuvoston tehtävistä tai päätöksistä, kahdessa artikkelissa käsitellään palkkioita ja yhdessä esitetään näkemys hallintoneuvoston asemasta. Artikkelit löytyvät otsikko- ja julkaisupäivämäärätietoineen liitteestä 5.

Aineiston ensimmäisessä artikkelissa Soneran hallintoneuvoston asemasta esitettiin seuraava näkemys: ”Esimerkiksi vanha valtionyhtiön jäännös, hallintoneuvosto, ei ole millään tavalla kahlinnut Soneran lentoa, ja yhtiötä valvovassa liikenneministeriössä löytyy langattoman maailman futuristisille visioille syvää ymmärrystä.” Näkemyksessä hallintoneuvosto tuodaan esiin vanhana valtionyhtiön jäänteinä, joka ei estä yhtiön suunnitelmia.

Maaliskuussa 2000 uutisoitiin hallintoneuvoston palkkioista. 3.3.2000 julkaistussa jutussa kirjoitetaan, että Soneran pääasiassa poliitikoista muodostuvassa hallintoneuvostossa on toistakymmentä jäsentä, joilla ei ole lainkaan Soneran osakkeita. Uutisen mukaan optioihin heillä ei olisikaan oikeutta, kuten ei myöskään hallituksen jäsenillä. 23.3.2000 julkaistussa uutisessa kerrotaan puolestaan hallituksen ja hallintoneuvoston

palkkioiden herättäneen eniten keskustelua pienosakkaiden taholta. Uutisessa kerrotaan hallintoneuvoston kuukausikorvausten pysyneen ennallaan, mutta kokouspalkkioiden tuplaantuneen 1 000 markkaan.

Soneran hallintoneuvoston päätöksiin ja tehtäviin liittyen Soneran hallintoneuvoston kerrottiin kokoontuvan keväällä 2000 ylimääräiseen kokoukseen. Uutisen mukaan hallintoneuvosto kuulee selontekoja yhtiön tilasta ja käy avointa keskustelua. Hallintoneuvosto ei kuitenkaan tee päätöksiä, mutta sen evästyksiset menevät toimivan johdon ja yhtiön hallituksen tiedoksi. Seuraavassa uutisessa kerrottiin Soneran hallintoneuvoston tukevan täysin yhtiön nykyistä toimivaa johtoa ja toimintasuunnitelmia. Näissä uutisissa esiintuodut hallintoneuvoston tehtävät viittaavat lausuntojen antamiseen yhtiön asioista.

Aineiston ensimmäisessä Soneran hallintoneuvoston lakkauttamista käsitelleessä kirjoituksessa, joka on julkaistu lehden pääkirjoituksena 14.2.2001, esitetään näkemys Soneran keskeisestä ongelmasta: omistajaohjauksesta. Kirjoituksen mukaan yrityksen hallitus ei kaikilta osin ole tehtäviensä tasalla ja sen hallintoneuvosto on tarpeeton: ”Poliittisin perustein koottujen hallintoneuvostojen rooli nykyaikaisessa yrityksessä on paitsi turha myös joskus vahingollinen.” Tämän jälkeen uutisoitiin, että Soneran hallintoneuvoston puheenjohtajan, kansanedustaja Pauli Saapungin (kesk), mielestä Soneran yhtiökokouksessa ei tulisi ottaa vielä kantaa hallintoneuvoston lakkauttamiseen, vaan sen tarpeellisuudesta tulisi tehdä perusteellinen selvitys vuoden 2002 yhtiökokoukseen. Uutisen mukaan hallintoneuvoston lakkauttamisasiasia tulee esille yhtiökokouksessa, koska Soneran pienomistaja oli tehnyt aloitteen hallintoneuvoston lakkauttamiseksi ”turhana ja kuluja aiheuttavana”.

Seuraavassa uutisessa epäillään, ettei Soneran hallintoneuvoston lakkauttamisesta tehty esitys toteudu: ”Vaikka Soneran hallintoneuvoston toimintaa onkin katseltu ihmetellen, ei hallintoneuvostoa varmaankaan voi nimetä syylliseksi yhtiön ongelmiin. Hallintoneuvostosta luopuminen ei liene myöskään nyt poliittisesti mahdollista.” (Kauppalehti, Uutissivut 20.3.2001.)

Esitetyistä epäilyistä huolimatta hallintoneuvosto päätettiin kuitenkin lakkauttaa. Julkaistujen uutisten mukaan analyytikot markkinoilla pitivät hallitusremonttia ja hallintoneuvoston lakkauttamista onnistuneina ratkaisuin. 23.3.2001 julkaistussa pääkirjoituksessa nostetaan esille hallituksen vastuu ja luottamus, jotka korostuvat siinäkin, että

yhtiökokous lakkautti Soneran hallintoneuvoston. Kirjoituksen mukaan valtionyhtiöiden tai valtioenemmistöisten yhtiöiden hallintoneuvostoista on hyviä ja huonoja kokemuksia:

Hyvissä tapauksissa hallintoneuvostot ovat olleet toimivan johdon tukena ja pysyneet taustaroolissaan. Soneran tapauksessa kokemukset ovat olleet huonoja. Puutteellista asiantuntemusta osoittaneen hallintoneuvoston toiminta lisäsi sekavuutta yrityksen johtamisessa. Lisäksi hallintoneuvoston jäsenten kautta vuosi julkisuuteen yhtiön sisäisiä asioita tavalla, joka ei kuulu yritysmaailmaan eikä minkään kansainvälisesti noteeratun pörssiyrityksen käytäntöön. (Kauppalehti, Pääkkäri 23.3.2001.)

Viimeisessä Soneran hallintoneuvoston lakkauttamista käsitelleessä kirjoituksessa, joka on julkaistu 12.6.2001, nostettiin esille Soneran yhtiökokouksen päätös lopettaa hallintoneuvosto. Julkaistun pääkirjoituksen mukaan Sonera oli ”valinnut pörssiyrityksen johtamismallin”.

Edellä esitetyn kirjoittelun perusteella voidaan todeta, että keskustelua Soneran hallintoneuvoston roolista käytiin melko vilkkaana siihen saakka, kunnes hallintoneuvosto keväällä 2001 päätettiin lakkauttaa. Hallintoneuvoston roolista argumentoitiin varsin negatiiviseen sävyyn, vaikkei hallintoneuvostoa voitukaan nimetä syylliseksi yhtiön ongelmiin.

4.2.1.4 Yleisradio Oy

Aineiston joukossa on kymmenen artikkelia, joissa käsitellään Yleisradio Oy:tä (Yle) (ks. liite 5). Yhdeksän Yleä käsittelevän artikkelin aiheena ovat hallintoneuvoston tekemät päätökset ja tehtävät. Sen sijaan viimeinen uutinen koskee hallintoneuvoston nykyistä roolia ja huolta siitä, onko hallintoneuvosto riittävän riippumaton valvontaelin, kuten EU-komission ohjeistus vaatii. Taulukossa 5 kuvataan näiden teemojen esiintymistä aineistossa vuosittain.

Yleisradiota koskevien artikkeleiden osalta on huomioitava, että hallintoneuvosto on Yleisradio Oy:stä säädetyn lain (1380/1993) mukaan pakollinen hallintoelin yhtiössä. Lain 2:6:n mukaan Ylen hallintoneuvoston tehtävänä on ensinnäkin valita ja vapauttaa yhtiön hallitus ja hallituksen puheenjohtaja sekä määrätä hallituksen jäsenten palkkio.

Lain mukaan hallintoneuvosto myös päättää asioista, jotka koskevat toiminnan huomattavaa supistamista tai laajentamista tai yhtiön organisaation olennaista muuttamista. Lisäksi hallintoneuvosto huolehtii ja valvoo, että julkisen palvelun ohjelmatoiminnan mukaiset tehtävät tulevat suoritetuiksi. Ylen hallintoneuvoston tulee myös antaa Saamelaiskäräjiä asiasta kuultuaan julkisen palvelun toteutumisesta joka toinen vuosi kahta toimintavuotta käsittävä kertomus eduskunnalle sekä päättää talouden ja toiminnan suuntaviivoista. Lisäksi hallintoneuvoston on tarkastettava ja hyväksyttävä hallituksen vuosikertomus sekä valvottava yhtiön hallintoa ja annettava varsinaiselle yhtiökokoukselle lausuntonsa tilinpäätöksestä ja tilintarkastuskertomuksesta. Lisäksi hallintoneuvoston on käsiteltävä muut hallituksen sille esittämät asiat. (Laki Yleisradio Oy:stä 1380/1993.)

Taulukko 5 Teemojen esiintyminen Yleisradiota käsittelevissä artikkeleissa

Teema (suluissa julkaistujen artikkeleiden lukumäärä)	Teemojen esiintyminen Yleisradiota käsittelevissä artikkeleissa vuositasolla tarkastellen										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Hallintoneuvoston asema (1)											
Hallintoneuvoston päätökset ja tehtävät (9)											

Ylen hallintoneuvoston päätöksiä ja tehtäviä käsittelevistä jutuista ensimmäisessä uutisoitiin, että eduskuntavaalien jälkeen valittava Yleisradion uusi hallintoneuvosto joutuu päättämään jakelutekniikan myymisestä. Tässä on kyse Yleisradiota koskevan lain 6:2:n mukaisesta hallintoneuvoston tehtävästä päättää asioista, jotka koskevat toiminnan huomattavaa supistamista tai laajentamista tai yhtiön organisaation olennaista muuttamista sekä hallintoneuvoston tehtävästä päättää talouden ja toiminnan suuntaviivoista. Seuraavassa uutisessa esitetään viestintäneuvos Ismo Kososen näkemys, jonka mukaan Ylen erityinen ongelma liittyy yhtiön hallintoneuvoston ja hallituksen välisten tehtävien jakoon. Seuraavassa uutisessa argumentoidaan, että Yleisradio Oy on jäänyt erityisfunktionsa vuoksi sivuun valtionyhtiöiden kehityksestä ja on edelleenkin poliittisesti hallinnoitu ja johdettu. Kirjoituksen mukaan ”Yle lopetti hallituksensa nopeasti, kun hallintoneuvosto polki sen alleen” (Kauppalehti, Uutiset 28.9.2004).

Elokuussa 2005 julkaistussa uutisessa Yleisradion kerrotaan aloittavan säästökohteiden etsinnän seuraavassa hallintoneuvoston kokouksessaan. Uutisessa viitataan hallintoneuvoston tehtävään päättää talouden ja toiminnan suuntaviivoista (Laki Yleisradio Oy:stä 6:2). Seuraavassa kirjoituksessa hallintoneuvoston mainitaan hyväksyneen rahoitussuunnitelman. Myös tässä uutisessa viitataan lain 6:2:n mukaiseen hallintoneuvoston tehtävään päättää talouden ja toiminnan suuntaviivoista.

Vuonna 2006 julkaistussa uutisessa Yleisradion hallintoneuvoston ja hallituksen välille kerrotaan muodostuneen luonteva työnjako. Uutisen mukaan isot kysymykset, kuten strategia ja kanavaprofiilit, ovat menneet hallintoneuvostossa rakentavassa hengessä eteenpäin. Tässä tulee esiin lain 6:2:n mukainen hallintoneuvoston tehtävä huolehtia ja valvoa, että julkisen palvelun ohjelmatoiminnan mukaiset tehtävät tulevat suoritetuiksi.

Vuonna 2007 julkaistuissa Ylen hallintoneuvostoa käsittelevissä uutisissa kerrotaan hallintoneuvoston päättäneen erilaisista säästötoimenpiteistä. Näissä uutisissa on siis kyse Yleisradiota koskevan lain 6:2:n mukaisesta hallintoneuvoston tehtävästä päättää asioista, jotka koskevat toiminnan huomattavaa supistamista tai laajentamista tai yhtiön organisaation olennaista muuttamista sekä hallintoneuvoston tehtävästä päättää talouden ja toiminnan suuntaviivoista.

Ylen hallintoneuvoston asemaan liittyvän elokuussa 2009 julkaistun uutisen mukaan EU-komission ohjeistuksen vaatimus siitä, että yleisradioyhtiöitä valvoo riippumaton, itsenäinen valvontaelin, merkitsee käytännössä loppua Ylen nykyiselle hallintoneuvostolle. Ongelma on muun muassa siinä, että Yleisradio ei saa tarjota markkinoille maksuttomia Internet-palveluja, jotka kilpailevat epäreilusti kaupallisten mediayhtiöiden kanssa. Viestintäministeri Suvi Lindénin (kok) mukaan ministeriö harkitsee tarkkaan, onko nykyinen hallintoneuvosto riittävän riippumaton elin. (Kauppalehti, Uutiset 10.8.2009.)

Kuten edellä on tuotu esille, painottuu kirjoittelu Ylen hallintoneuvoston päätöksiin ja tehtäviin. Tämä johtunee pitkälti siitä, että Ylestä säädetty laki (1380/1993) määrää hallintoneuvoston pakolliseksi toimielimeksi ja sääntelee sen tehtäviä.

4.2.1.5 *Muut valtionyhtiöt*

Valtionyhtiöitä Kemiraa, Suomen Postia, Neste Oilia, Alkoa, VR-Yhtymää, Patriaa ja Finnveraa koskevia artikkeleita on aineistossa yhteensä 14 (ks. liite 5). Näistä uutisista viidessä käsitellään hallintoneuvostojen tekemiä päätöksiä. Kemirasta kesäkuussa 2000 julkaistussa uutisessa tuodaan esiin hallintoneuvoston tehtävä päättää yhtiön pääjohtajan valinnasta. Alkon hallintoneuvoston uutisoitiin puolestaan helmikuussa 2005 selvityttävän epäilyt yhtiön ostotoiminnasta. Samassa uutisessa kerrotaan yhtiön hallintoneuvoston hyväksyttäväksi tulleesta toimintasuunnitelmasta.

Finnverasta helmikuussa 2005 julkaistussa uutisessa kerrotaan, että yhtiön hallituksen valitsee poliitikoista ja etujärjestöjen edustajista koottu hallintoneuvosto, jossa on 18 jäsentä. Sekä yhtiön hallituksessa että sen työtä valvovassa hallintoneuvostossa on edustus työmarkkinajärjestöistä ja elinkeinoelämästä. Neste Oilista julkaistussa uutisessa on kyse hallintoneuvoston tehtävästä lausuntojen antajana. VR-Yhtymästä lokakuussa 2008 julkaistussa uutisessa puolestaan kerrotaan, että omistajaohjauksen periaatteiden mukaisesti yhtiökokous nimittää VR-Yhtymälle hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet, jotka päättävät yhtiön strategiasta.

Yhdessä Patriaa ja Kemiraa sekä kahdessa Suomen Postia koskevassa uutisessa kirjoitetaan hallintoneuvoston asemasta. Patriaa koskevassa heinäkuussa 2004 julkaistussa uutisessa argumentoidaan, ettei yhtiössä ole ”kankealta kalskahtavaa” hallintoneuvostoa, mutta sen sijaan yhtiön johdon taustatukena on poliittisesti valittu neuvottelukunta. Kemirasta lokakuussa 2007 julkaistussa uutisessa kerrotaan, että uudeksi toimitusjohtajaksi nousevan Harri Kermisen mielestä hiljattain lakkautettu hallintoneuvosto oli ”menneen ajan jäännös, jonka rooliksi jäi lähinnä vain olla informoituna yhtiön asioista”. Kermisen mielestä hallintoneuvoston vaikutus päätöksentekoon jäi vähäiseksi ja uusi toimintatapa on parempi. Tässä viitataan hallintoneuvoston rooliin päätöksentekijänä.

Suomen Postista tammikuussa 2000 julkaistun uutisen mukaan Suomen Posti Oy:n hallintoneuvosto saa osakseen arvostelua suoraan maan hallitukselta. Valtioneuvoston kanslian valtiosihteeri Rauno Saari kritisoi uutisessa Postin hallintoneuvoston poliittisin perustein valittuja jäseniä ”yritysjohdon perässähiitäjiksi, jotka eivät ole kuunnelleet kansalaisten huolia postipalvelujen mahdollisesta heikkenemisestä”. Saaren mukaan Postin hallintoneuvosto ei kanna sille kuuluvaa vastuuta.

Postin hallintoneuvosto on päätöksenteossa häipynyt välistä pois. Se ei kannu vastuuta, joka sille kuuluu. Kansalaiset purkavat harmiaan ministeriöihin ja valtioneuvoston kansliaan. (Kauppalehti, Uutissivut 20.1.2000.)

Postin hallintoneuvoston puheenjohtaja Antero Kekkonen (sd) sanoo samassa uutisessa (Kauppalehti 20.1.2000), että Postin muuttuminen valtion osakeyhtiöksi heikensi hallintoneuvoston valtaa. Puheenjohtajalla ei ole äänivaltaa hallituksen päätöksenteossa, mikä myös kuvastaa hallintoneuvoston heikentyntä valtaa: ”Päätöksenteko kuuluu yritysjohdolle ja hallitukselle. Omistajan valtaa käyttää liikenneministeriö.” Suomen Postista helmikuussa 2000 julkaistussa uutisessa puolestaan kirjoitetaan, että Postin hallitus koostuu lähinnä ammattijohtajista ja ”vanha kummajainen”, hallintoneuvosto taas pääosin poliitikoista. Myöhemmin, huhtikuussa 2005, julkaistun uutisen mukaan Suomen Postin yhtiökokous päätti pienentää hallintoneuvoston 17-jäsenisestä 16-jäseniseksi.

Kemiraa koskevista uutisista kahdessa kirjoitetaan hallintoneuvoston lakkauttamisesta. Nämä uutiset on julkaistu 23.9.2005 ja 5.10.2007. Suomen valtion omistusosuus kemiankonserni Kemirassa laski alle 50 prosenttiin, ja myynnin seurauksena Kemirasta tuli valtion osakkuusyhtiö, minkä uutisoitiin tulevaisuudessa johtavan Kemiran hallintoneuvoston lakkauttamiseen. Uudemmassa uutisessa Kemiran ylimääräisen yhtiökokouksen kerrotaan päättäneen lakkauttaa yhtiön hallintoneuvosto.

Muut uutiset valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista käsittelevät palkkioita ja jäsennimityksiä. Alkosta huhtikuussa 2007 julkaistussa uutisessa kerrotaan Alkon hallintoneuvoston puheenjohtaja Ville Itälälle maksettavista palkkioista. Kuukaudessa hän saa hallintoneuvoston puheenjohtajuudesta 455 euroa, ja lisäksi hänelle maksetaan erillinen palkkio jokaisesta kokouksesta. Neste Oilia käsittelevässä uutisessa, joka on julkaistu maaliskuussa 2008, kerrotaan hallintoneuvoston tulevista jäsennimityksistä.

4.2.2 Muu kirjoittelu valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista

Hallintoneuvostojen väitetään tulevan yhtiöille kalliiksi. Niiden hyötykin nähdään kyseenalaisena, koska ne muodostetaan paljolti bisneksestä vieraantuneista poliitikoista. Näkemys on muodikas, muttei välttämättä tosi. Yhtiön johdon toimintaa valvovien hallintoneuvostojen merkityksen ja vallan hiipumisesta on kuitenkin jo useita merkkejä. (Kauppalehti, Pörssi 5.4.2000.)

Tässä luvussa kuvataan luokitteluvaiheessa kategoriaan *Yleinen* sijoitettuja valtionyhtiöiden hallintoneuvostoja käsitteleviä artikkeleita, jotka on listattu otsikko- ja julkaisupäivämäärätietoineen liitteeseen 5. Näistä artikkeleista suurimmassa osassa on aiheena hallintoneuvostojen asema. Hallintoneuvostojen jäsenten palkkioista kirjoitetaan kolmessa uutisessa.

Palkkioita käsittelevistä kirjoituksista tammikuussa 2000 julkaistun uutisen mukaan hallituksen talouspoliittisen ministerivaliokunnan oli määrä käsitellä valtionyhtiöiden hallitusten ja hallintoneuvostojen palkkiojärjestelmiä. Maaliskuussa 2004 puolestaan uutisoitiin, että hallintoneuvostojen jäsenet tyytyvät pieniin palkkioihin. Uutisen mukaan valtionyhtiöiden ja valtion osakkuusyhtiöiden hallintoneuvostoilla ei ole kovin suurta painoarvoa, mikäli arvostuksen mittarina käytetään hallintoneuvostojen puheenjohtajille ja jäsenille maksettua korvauksia. Uutisessa verrataan pörssiyhtiöiden hallitusten ja hallintoneuvostojen puheenjohtajille maksettua palkkioita. Helsingin kauppa- ja korkeakoulun rahoituksen professori Vesa Puttonen arvioi samassa uutisessä, että valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen rooli on varsin epämääräinen. Hänen mielestään hallintoneuvostoilla ei ole päätösvaltaa, eikä niillä ole juuri muuta kuin informaation jakamiseen keskittyvä rooli. Hallintoneuvostot lisäävät turhaan yhtiöiden organisaatioiden jäykkyyttä, eikä palkkioiden välttämättä tarvitsisi olla niinkään suuria kuin ne ovat. Puttosen mielestä onkin täysin eri asia olla yhtiön hallituksen jäsen kuin sen hallintoneuvoston jäsen. (Kauppalehti, Uutiset 16.3.2004.)

Syyskuussa 2005 julkaistussa artikkelissa puolestaan esitetään, että Fortumin ja Nesteen palkitsemisjärjestelmät on hyväksytty hallituksessa, hallintoneuvostossa ja yhtiökokouksessa. Kriitikki kohdistuu artikkelissa hallintoneuvostoon, joka koostuu kansanedustajista:

Onko oikein, että kansan omistamien firmojen pomot kuittaavat megamuhkeat optiovoitot, vaikka heillä ei ole mitään ansiota siihen, että öljyn maailmanmarkkinahinnat myrskyjen yms. vuoksi nousevat? – Hallintoneuvosto on väärällään kansanedustajia. Heidän olisi pitänyt hoksata panna optiovoitoille katto, mutta eivät hoksanneet. (Kauppalehti, Kolmosivu 30.9.2005.)

Hallintoneuvostojen asemaan liittyen maaliskuussa 2000 julkaistussa uutisessa argumentoidaan, että poliittisesti valittu hallintoneuvosto on aikansa elänyt. Uutisessa verrataan hallintoneuvoston roolia eri yhtiöissä: Orionin hallintoneuvostolla sanotaan uuti-

sessä olevan paljon enemmän valtaa kuin Soneran hallintoneuvostolla. Orionissa hallintoneuvosto nimittää hallituksen ja toimitusjohtajan, kun Sonerassa sen päätehtävänä on valvoa yhtiön hallintoa. Uutisessa Soneraa edustava Markku Talonen sanoo, että Soneran hallintoneuvoston rooliin on julkisuudessa liitetty väärinkäsityksiä ja hallintoneuvostolla on neuvoa-antava rooli. Hallintoneuvoston rooli riippuu Talosen mukaan siitä, miten aktiivinen ja syvä yhteistyö hallituksen, toimivan johdon ja hallintoneuvoston välillä on. Hallintoneuvosto voi ottaa kantaa esimerkiksi siihen, ovatko jonkin yhtiön riskiprofiiliin liittyvät asiat oikein mitoitettuja.

Kriittistä suhtautumista hallintoneuvostoihin edustaa myös maaliskuussa 2000 julkaistu uutinen. Sen mukaan hallintoneuvostoja on pidetty ”menneisyyden jäänteinä, josta pörssi-yhtiöille on muodostunut painolasti”.

Perinteisestihän valtionyhtiöiden hallintoneuvostot pullistelevat poliittisilla perusteilla valittuja henkilöitä, joita on verrattu herkkusieniinkin. Perustellustikin on epäilty, että valtio omistajana käyttää valtaansa paitsi enemmistöosakkaana yhtiökokouksessa myös välillisesti hallintoneuvostojen kautta. (Kauppalehti, Uutissivut 23.3.2000.)

Muiden vuonna 2000 hallintoneuvostojen asemasta julkaistujen uutisten mukaan kauppa- ja teollisuusministeriössä jatketaan selvittelyä hallintoneuvostojen asemasta ja hallintoneuvostojen asemaa selkiinnytetään. Valtionyhtiöiden sisäisestä hallinnosta annettujen yhtenäisten ohjeiden mukaan hallintoneuvostoista voidaan luopua, jos valtiolla on yhtiössä vain selvä sijoittajaintressi. Jos yhtiöllä on strategista tai laajaa yhteiskunnallista merkitystä, hallintoneuvosto voi toimia joko rajatuin tai täysin valtuuksin. Kauppa- ja teollisuusministeri Sinikka Mönkäreen arvion mukaan hallintoneuvosto jäänee yhtiöihin, joissa vaaditaan yhteiskunnallista näkemystä. Hallintoneuvoston merkitystä korostettiin muun muassa tiedon vaihdon kenttänä:

Nopeasti muuttuvalla toimialalla hallintoneuvosto voi olla arvokas tiedon vaihdon kenttä yrityksen ja poliitikkojen välillä. Tämä on ollut tilanne esimerkiksi Soneran kohdalla. (Kauppalehti, Pörssi 5.4.2000.)

Lokakuussa 2000 julkaistun uutisen (Kauppalehti, Uutissivut 26.10.2000) mukaan valtiovarainministeri Sauli Niinistö oli ehdottanut, että valtionyhtiöiden valvonta tulisi keskittää kahdelle uudelle elimelle: eduskunnan neuvottelukunnalle sekä jonkin ministe-

riön alaisuudessa toimivalle omistusvalvontayksikölle, jotka korvaisivat nykyiset hallintoneuvostot.

Helmikuussa 2001 uutisoitiin, että hallintoneuvostot ovat saaneet yhä enemmän kritiikkiä tarpeellisuudestaan tai pikemmin tarpeettomuudestaan. Kansanedustaja Kirsi Pihan (kok) kerrotaan toivoneen, että valtio lakkauttaisi Soneran hallintoneuvoston ja tekisi suunnitelmat myös muiden vastaavien hallintoneuvostojen lakkauttamisesta. Uutisen (Kauppalehti 22.2.2001) mukaan varsinkin pörssissä toimivien yhtiöiden johto toivoo pääsevänsä eroon hallintoneuvostoista niin pian kuin mahdollista. Samassa jutussa haastatellun nimettömän yritysjohtajan mielestä hallintoneuvostot eivät kuulu nykyaikaan, ja ulkomaisten sijoittajien mielestä ne ovat jopa rasitteita. Hallintoneuvoston jäsenyys voi antaa painoarvoa puhua julkisuudessa yhtiön asioista ja jopa strategioista, vaikka ei niistä tietäisikään: ”Hallintoneuvosto ei yleensä päätä mistään. Silti jäsenet voivat käyttää asemaansa hyväkseen, koska lähes aina jollakin jäsenellä on käynnissä jokin vaalikamppailu.” Kauppa- ja teollisuusministeri Sinikka Mönkäre ei kuitenkaan aikonut ”yleisen ilmapiirin” ja ”käytännön syiden” takia ehdottaa oman hallinnonalansa hallintoneuvostoihin muutoksia kevään yhtiökokouksissa. Mönkäreen mukaan hallintoneuvostoista voidaan luopua, jos yhtiöt ovat valtiolle pelkkiä sijoituskohteita. Hän toivoo, että kunkin yhtiön pääomistajat ja yritykset itse esittävätkin, jos haluavat eroon hallintoneuvostoista: ”En aliarvioi suurimman osan kykyä, mutta jäsenten täytyy oivaltaa, mitä on olla pörssiyhtiön luottamuselimissä.”

Muissa alkuvuodesta 2001 julkaistuissa artikkeleissa nousevat vahvasti esiin näkemykset hallintoneuvostojen lakkauttamisesta. Maaliskuussa 2001 uutisoitiin myös Sauli Niinistön ehdotuksesta, jonka mukaan ”hallintoneuvostot joutavat lopetettaviksi, mutta [niiden] tilalle pitäisi perustaa jonkinlainen yhteinen neuvottelukunta, joka katselisi laajemmin valtion omaisuudenhoitoa” (Kauppalehti, Uutissivut 6.3.2001). Loppuvuodesta 2001 julkaistun pääkirjoituksen (Kauppalehti 31.10.2001) mukaan Niinistön ehdotus kaikkien hallintoneuvostojen lakkauttamisesta ja erityisen neuvottelukunnan perustamisesta ei kuitenkaan ollut innostanut muita. Yhdessä artikkelissa (Kauppalehti, Kolumni 9.3.2001) sen sijaan nostettiin esille, että Esko Ollilan toimikunta teki vuonna 1994 selvityksen ja päätyi esittämään hallintoneuvostojen lakkauttamista. Valtionyhtiöillä ei selvityksen mukaan saanut olla muita tavoitteita kuin omistajien etu.

Maaliskuussa 2001 julkaistussa uutisessa kerrotaan, että talousvaliokunnan puheenjohtaja Leena Luhtasen (sd) mielestä hallintoneuvosto voidaan lakkauttaa, kun se ei enää ole tarkoituksenmukainen valvonnan väline, mutta kaikkia yhtiöitä pitäisi katsoa asian osalta erikseen.

Tässähän on kysymys omistajavalvonnasta ja hallintoneuvosto on yksi tapa tehdä sitä, – – Luhtanen sanoo. (Kauppalehti, Uutissivut 23.3.2001.)

Huhtikuussa 2001 puolestaan uutisoitiin, että Fortumin ja Kemiran yhtiökokouksissa on tarkoitus puhua hallintoneuvostoista, mutta ei ”tehdä soneroita” eli lakkauttaa hallintoneuvostoja (Kauppalehti, Uutissivut 2.4.2001).

Elokuussa 2001 mielipidekirjoituksessa kirjoitettiin valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista luopumisesta ja hallituksen roolista seuraavasti:

Etenkin pörssissä olevat valtionyhtiöt ovat saaneet korkean tason yritysammattilaisista koostuvat hallitukset. Näin esimerkiksi Sonera, jossa on askel askeleelta siirrytty pois poliittikovetoisesta järjestelmästä kohti normaaleja markkinatalouden periaatteita mm. muuttamalla hallituksen kokoonpanoa ja poistamalla hallintoneuvosto. – – Mielenkiintoista on myös havaita, että viimeaikaisessa keskustelussa ovat ”poliittista vastuuta” peräänkuuluttaneet samat pääkirjoittajat ja muut kommentaattorit, jotka vielä vähän aikaa sitten pyrkivät savustamaan hallintoneuvostoja ja muita poliittisia tekijöitä ulos valtionyhtiöistä. (Kauppalehti, Mielipide 2.8.2001.)

Syyskuussa 2001 pohdittiin myös valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista luopumista ja siihen liittyviä seurauksia:

Hankkeet hallintoneuvostoista luopumisesta eivät ole toivotulla tavalla selkeyttäneet valtionyhtiöiden ja kansanedustuslaitoksen suhteita. Pikeminkin päinvastoin. Hallinnollinen epäselvyys tuppaa lisäämään huhu-heitä ja spekulatioita. (Kauppalehti, Kolumni 12.9.2001.)

Elokuussa 2002 julkaistun mielipidekirjoituksen mukaan sijoittajat ovat perinteisesti vastustaneet hallintoneuvostoja ja pitävät niitä turhina ja tarpeettomina, koska ne eivät tositilanteessa pysty vaikuttamaan yhtiön asioihin. Kirjoittajan mukaan hallintoneuvostot toimivat useimmiten ”neuvoa-antavina keskustelufoorumeina, joiden lisäarvo yritykselle on marginaalinen”.

Pikemminkin niissä vaikuttavien politiikkojen varomattomista lausunnoista julkisuudessa saattaa yritykselle olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Eriytyisen hankalaksi asia muodostuu silloin, kun hallintoneuvoston ja yritysjohdon välinen keskusteluyhteys ei lainkaan toimi. (Kauppalehti, Mielipide 7.8.2002.)

Kirjoittaja argumentoi vahvasti etenkin valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen tarpeettomuuden puolesta:

Puolueisiin sitoutuneilla hallintoneuvoston – joka useimmiten kokoontuu muutaman kerran vuodessa – jäsenillä ei ole mahdollisuutta paneutua yrityksen asioihin sillä perusteellisuudella kuin mitä tämän päivän yritysjohdaminen edellyttää. Kun hallintoneuvostot eivät voi olla itsetarkoituksellisia ja kun aika on auttamattomasti ajanut niiden ohi, on niiden lakkauttamista turha viivyttää. Osakkeenomistajille on tärkeätä tietää, että valtionyhtiöissäkin vastuu on yksinomaan hallituksella, joka kantaa vastuun, jos asiat menevät huonosti. Samoin myös kansanedustajien asema helpottuu, kun he eduskunnassa voivat käsitellä valtionyrityksiin liittyviä kysymyksiä ilman yrityskytköksiä. Tällä hetkellä hallintoneuvostot hyödyttävät vain niissä istuvia hallintoneuvoston jäseniä. Niinpä hallintoneuvostoista luopumiselle on paitsi taloudelliset myös moraaliset ja eettiset perusteet. (Kauppalehti, Mielipide 7.8.2002.)

Helmikuussa 2003 julkaistussa uutisessa tuodaan esille, että Metson hallituksen puheenjohtajan Pertti Voutilaisen mielestä hallintoneuvostot tulisi lopettaa. Hallintoneuvostojen lakkauttamisen kannalla ollaan myös toukokuussa 2003 julkaistussa pääkirjoituksessa. Siinä kirjoitetaan osakeyhtiölain uudistamiseksi tehdystä esityksestä, jossa korostetaan hallituksen vastuuta osakeyhtiössä:

Esityksen mukaan yhtiökokous valitsee hallituksen ja hallitus toimitusjohtajan, kuten pitkään on ollut käytäntönäkin. Mutta hallintoneuvostoille tätä valtaa ei esitetä. Hallintoneuvostojen aika on jo ohitse myös valtionyhtiöissä. Kun niistä luovutaan, myös valtion omistajaohjaus ja poliittinen vastuu selkiytyvät. (Kauppalehti, Pääkirjoitus 9.5.2003.)

Loppuvuodesta 2003 Kauppalehdessä kirjoitettiin runsaasti selvitysmies Matti Vuorian raportista, jossa esitettiin hallintoneuvostoista luopumista kaikissa julkisesti noteeratuisissa yhtiöissä. ”Yritysten johtamisessa keskeinen elin on hallintoneuvoston sijaan hallitus, jonka tulee edustaa tasavertaisesti kaikkia omistajia. Valtiolla ei voi olla tässä suhteessa mitään erityisoikeutta.” (Kauppalehti, Pääkirjoitus 19.12.2003.) Kyseinen esitys ei uutisten mukaan saanut juurikaan tukea valtionyhtiöitä koskevia asioita eduskunnassa käsittelevästä talousvaliokunnasta. Talousvaliokunnan puheenjohtaja Jouko Skinnarin (sd)

mukaan niissä yhtiöissä, joissa valtion omistus on merkittävä, veronmaksajien edun valvonnan tulee tapahtua hallintoneuvostojen kautta. Talousvaliokunnan varapuheenjohtaja Jari Leppä (kesk) ei ole yhtä ehdoton:

Totta kai hallintoneuvostojen asema on jossain määrin ongelmallinen. Mutta ei voida suoralta kädeltä sanoa, että hallintoneuvosto olisi hyvä tai huono. Yhtiöt ovat niin erilaisia. (Kauppalehti, Uutiset 19.12.2003.)

Ministeri Pekkarinen huomautti, ettei hän halua luopua hallintoneuvostoista yhtiöissä, joissa valtiolla on osake-enemmistö tai määräysvalta. ”Tällaisia ovat muun muassa energiakonserni Fortum ja kemianyhtiö Kemira”. Pekkarinen perustelee hallintoneuvostojen tarpeellisuutta valvonnalla ja tiedonvälityksellä, mutta huomauttaa, että hallintoneuvostojen rooli muuttuu: ”Tulevaisuudessa ne eivät esimerkiksi nimitä yhtiöiden hallituksia tai toimitusjohtajaa.” (Kauppalehti, Uutiset 19.12.2003.)

Alkuvuodesta 2004 uutisissa korostettiin, että hallitus haluaa säilyttää tiukasti valtionyhtiöiden hallintoneuvostot. Uutisten mukaan Matti Vanhasen hallitus aikoo säilyttää hallintoneuvostot niissä pörssi-yhtiöissä, joissa valtiolla on määräysvalta – toisin kuin Vuoria joulukuussa 2003 esitti. (Ks. esim. Kauppalehti, Uutiset 20.2.2004.)

Toukokuussa 2004 julkaistiin Helsingin kaupungin ylipormestarina toimineen Raimo Ilaskiven mielipidekirjoitus hallintoneuvostoista. Kirjoituksessa Ilaskivi kuvaa kokemuksiaan hallintoneuvostotyöskentelystä seuraavasti:

Aktiivivuosiinani jouduin mukaan varsin lukuisten yhtiöitten hallintoneuvostotyöskentelyyn, joko jäsenenä, varapuheenjohtajana tai puheenjohtajana. Sain täten monipuolista kokemusta siitä, kuinka erityyppiset hallintoneuvostot toimivat ja erityisesti kuinka toimiva johto niihin suhtautui. Pääsääntöisesti suhde oli läheinen, asiallinen ja molemmin puolin informoiva. Ehkä en osu väärään jos sanon, että jäsenten saama informaatio yhtiön tilasta ja näkymistä oli voittopuolisesti runsaampaa kuin laajan skaalan mukainen erityyppinen palaute, jota hallintoneuvostot takaisin antoivat. Mutta toisaalta tietty kontrolli oli kuitenkin olemassa ja toisaalta moni valveutunut yritysjohtaja osasi taitavasti käyttää hallintoneuvostoja ajatusensa testipenkkeinä sekä jäsenten tieto- ja kokemuspohjaa sekä yhteiskuntasuhteita hyväkseen. Kontaktit lisääntyivät molemmilla tahoilla. (Kauppalehti, Mielipide 17.5.2004.)

Ilaskiven (Kauppalehti 17.5.2004) mukaan nyt eletään uutta aikaa ja yhtiökokousten rooli korostuu hallintoneuvostojen poistuessa. Samaan aikaan ”’kiusallisten’ hallinto-

neuvostojen tilalle saattavat nousta vieläkin 'kiusallisemmat' yhtiökokouksiin aktiivisesti ryntäävät, mitä erityyppisimmät persoonat”.

Keväällä 2004 keskustelua herättivät myös hallintoneuvostojen jäsenille maksettavat palkkiot. Mikäli arvostuksen mittarina käytetään hallintoneuvostojen puheenjohtajille ja jäsenille maksettuja korvauksia, ei valtionyhtiöiden ja valtion osakkuusyhtiöiden hallintoneuvostoilla katsota olevan kovin suurta painoarvoa:

Kun suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksen puheenjohtajille korvattiin viime vuonna keskimäärin 36 000 euroa ja suurimmat ansiot nousivat reippaasti yli sadantuhannen euron, saavat hallintoneuvostojen puheenjohtajat tyytyä parhaimmillaankin reilun 13 000 euron palkkioihin. Useimmiten korvaus on reilusti vähemmän. Sama koskee rivijäseniä. Pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenille maksettiin vuonna 2003 keskimäärin 20 000 euroa, mutta hallintoneuvostoissa työskentelevien korvaus jää kuukausitasolla satoihin euroihin, vuodessa enimmillään viidentuhannen euron paremmalle puolelle. – – Valtion kokonaan omistamassa Veikkauksessa ero hallintoneuvoston ja hallituksen palkkioiden välillä on pienin. Veikkauksen hallituksen puheenjohtajalle – – maksetaan 1 177 euron kuukausikorvaus, kun hallintoneuvoston puheenjohtaja – – hoitaa tehtäviään 1 000 euron kuukausikorvauksella. Veikkauksessa myös kokouspalkkio on sama 200 euroa sekä hallituksessa että hallintoneuvostossa. (Kauppalehti, Uutiset 16.3.2004.)

Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen jäsenille maksettavat palkkiot vaihtelevat siis yhtiöittäin. Helsingin kauppakorkeakoulun professori Vesa Puttonen suhtautuu kriittisesti hallintoneuvostoihin Kauppalehden haastattelussa:

Hallintoneuvostot kokoontuvat silloin tällöin, juovat kahvia ja miettivät, mitä tekemistä niillä olisi. On vissisti eri asia olla yhtiön hallituksen jäsen kuin sen hallintoneuvoston jäsen. Sikäli yllättävän pieniä ovat erot hallitusten ja hallintoneuvostojen palkkioiden välillä. Sumeaa on kompensatio, kuten sumea on myös hallintoneuvostojen rooli, rahoituksen professori Vesa Puttonen arvioi. (Kauppalehti, Uutiset 16.3.2004.)

Lokakuussa 2004 julkaistussa pääkirjoituksessa (Kauppalehti 5.10.2004) hallintoneuvostoja verrataan neuvostovaltaan: ”Yritykset eivät niistä hyödy, valtion omistajapolitiikka ei niitä kaipaa. Corporate governance -ilmiönä hallintoneuvosto on yhtä vanhentunut kuin neuvostohallinto.” Kirjoituksen mukaan hallintoneuvostot on riisuttu vallasta varsinkin pörssiyhtiöissä, joissa valtio on osakkaana, eikä niitä sen vuoksi tarvita.

Joulukuussa 2005 julkaistiin mielipidekirjoitus, jossa kohdistettiin huomio listattujen yhtiöiden hallintoneuvostojen nykyaikaisuuteen ja niiden kaksitasoiseen hallintomalliin. Kirjoituksessa kyseenalaistetaan se, tarvitaanko erilaisten velvoitteiden valvomiseen ylimääräistä hallintoneuvostoa, joka mutkistaa intressiristiriidan ehkäisemistä osakkeenomistajien ja toimivan johdon päätösten välillä.

Kaksiportainen malli lisää byrokratiaa eikä mielestäni ainakaan paranna luottamushenkilöiden välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä, kun asiat käsitellään eri tahoilla eri elimissä. – – Uskon, että myös suomalaiset valtionyritykset tulisivat toimeen ilman hallintoneuvostoja, niin kuin selvitysmiehenä toiminut Matti Vuoria kauppa- ja teollisuusministeriölle tekemässään selvityksessä vuonna 2004 ehdotti. Näin saataisiin myös yhteiskunnassa poliittisesti merkittävien henkilöiden, kuten kansanedustajien, rajalliset aikaresurssit vapautettua hallintoneuvostotyöskentelystä muuhun yleishyödylliseen toimintaan. (Kauppalehti, Mielipide 22.12.2005.)

Helmikuussa 2006 julkaistussa uutisessa kerrotaan, että entisen kansanedustajan ja ministerin Sirpa Pietikäisen mielestä hallintoneuvostot ovat valtionyhtiöissä edelleen tarpeen hallitusta laajempina eliminä, joissa tehdään puoliyhteiskunnallisia tai erityisen riskipitoisia ratkaisuja. Ongelma on kuitenkin siinä, että hallintoneuvostot ovat alihyödynnettyjä: ”niissä istuu usein turhautuneita ihmisiä”.

Entinen kansanedustaja ja ministeri [Sirpa Pietikäinen] on nähnyt kumileimasimia myös valtionyhtiöiden hallituksissa ja hallintoneuvostoissa. Hänen mukaansa niihin valitaan bisnesuskottavuuden vuoksi eläkkeelle siirtyneitä ammattijohtajia juomaan pullakahveja, vaikka heidän taustansa ei edes istu yritykseen. (Kauppalehti, Uutiset 6.2.2006.)

Kesäkuussa 2007 uutisoitiin hallituksen päätöksestä lakkauttaa Kemiran ja Rautaruukin hallintoneuvostot vuonna 2010. Samalla uutisoitiin, että valtiolle strategisesti tärkeissä energiayhtiöissä Fortumissa ja Neste Oilissa hallintoneuvostot jatkavat toimintaansa. Sittemmin, keväällä 2009 julkaistun uutisen mukaan valtion omistajaohjauksesta vastaava ministeri Jyri Häkämies on viitannut päätökseen lakkauttaa valtion pörssiomistuksia hoitavan Solidiumin salkussa olevien yhtiöiden hallintoneuvostot. Näin ollen hallintoneuvostojen lakkauttaminen on edelleen agendalla.

4.2.3 Yhteenvedo valtionyhtiöiden hallintoneuvostoja käsittelevistä kirjoituksista

Edellä on käsitelty kirjoittelua valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista. Tarkastelu on tehty sekä valtionyhtiökohtaisella että yleisellä tasolla kuvaten, mitä näkemyksiä hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta lehtiaineistosta nousi esille. Kirjoittelu valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta on ollut tarkasteluajanjaksoilla varsin runsasta, mutta ei kovinkaan monipuolista, vaikka keskustelua onkin käyty eri teemoista. Valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista kirjoitettiin viidestä eri teemasta: hallintoneuvostojen asemasta, päätöksistä ja tehtävistä, jäsenyyksistä, jäsenille maksettavista palkkioista sekä hallintoneuvostojen lakkauttamisesta. Esitetyt näkemykset hallintoneuvostoista ovat olleet kriittisiä ja hallintoneuvostojen tarpeellisuuden kyseenalaistavia.

Tarkastelluista valtionyhtiöistä Alkossa, Finnverassa, Fortumissa, nykyisessä Itellassa, Neste Oilissa, VR-Yhtymässä ja Yleisradiossa on edelleen hallintoneuvosto. Sonerasta, Finnairista, Kemirasta ja Patriasta hallintoneuvostot on lakkautettu.

4.3 Kirjoittelu osuuskuntien hallintoneuvostoista

4.3.1 Osuuskuntakohtainen tarkastelu

Aineistossa oli yhteensä 30 artikkelia, joissa käsiteltiin osuuskuntien hallintoneuvostojen tehtäviä ja tarpeellisuutta. Näistä artikkeleista kolme sijoitettiin aineiston luokitteluvaiheessa kategoriaan *Yleinen*. Lopuissa artikkeleissa käsiteltiin yksittäisiä osuuskuntia. Aineistossa oli artikkeleita myös osuuskuntia muistuttavista keskinäisistä vakuutusyhtiöistä (Työeläkeyhtiöt, Tapiola, Lähivakuutus ja Ilmarinen), joita käsitellään tässä tutkimuksessa yksinkertaisuuden vuoksi osuuskuntien yhteydessä. Taulukossa 6 esitetään vuositasolla tarkasteltuna aineiston artikkeleissa käsitellyt osuuskunnat ja keskinäiset vakuutusyhtiöt sekä niistä kirjoitettujen artikkeleiden lukumäärät.

Aluksi tässä luvussa tarkastellaan keskinäisiä vakuutusyhtiöitä käsittelevät artikkelit. Sen jälkeen tarkastellaan kirjoittelua hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta osuuskuntakohtaisesti.

Taulukko 6 Aineiston artikkeleissa esiintyvät osuuskunnat ja keskinäiset vakuutusyhtiöt julkaisuvuosittain

Artikkelissa käsitelty yritys	Aineiston artikkeleiden lukumäärä kyseisestä yrityksestä vuositasolla tarkastellen										Yhteensä
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Osuuskunnat ja keskinäiset vakuutusyhtiöt											27
Ilmarinen						1					1
Järvi-Suomen Portti Osk						1					1
LSO Osk							3				3
Lähivakuutus	1										1
OP-ryhmä	1		2								3
Osuuskaupat							2	1	1		4
SOK						1	2	1		1	5
Tapiola			2						1		3
Tel-yhtiöt	1					2					3
Tradeka					2		1				3
Yhteensä	3		4		2	5	8	2	2	1	27

4.3.1.1 Keskinäiset vakuutusyhtiöt

Aineiston artikkeleista kolmessa käsitellään työeläkeyhtiöitä (ks. liite 6). Ensimmäisessä uutisessa kerrotaan, että työeläkeyhtiöiden hallintoneuvostot suhtautuvat erittäin varauksellisesti hallintoneuvostojen lopettamiseen. Tel-yhtiöiden tapaisten yhteiskunnallisten laitosten hallintoneuvostojen katsotaan tekevän tärkeää työtä laajojen yhteiskunnallisten kytkentöjensä avulla. Uutisessa haastatellun Eläke-Fennian hallintoneuvoston puheenjohtajan Markku Koskenniemen mielestä ”hallintoneuvostojen jäsenet ovat aktiivisia yhteiskunnallisia vaikuttajia ja hyödyllinen tuntosarvi kenttään”.

Hallintoneuvostolta ei tietenkään odoteta asiantuntemusta vakuutusyhtiön ammattiasioissa. Jäsenillä on kuitenkin niin kattava peitto asiakas- ja omistajakuntaan, että hallintoneuvosto voi olla hyödyllinen työkalu operatiiviselle johdolle ja hallitukselle, Koskenniemi perustelee. (Kauppalehti, Uutissivut 6.3.2000.)

Hallintoneuvostojen asema riippuu kuitenkin yrityksen hallintomallista:

Hallintoneuvostoilla on tiettyjä tehtäviä kuten tarkistus, valvonta ja nimitykset. Operatiivisia toimia ne eivät tee. Ne tehtävät kuuluvat yrityksissä hallitukselle ja operatiiviselle johdolle. (Kauppalehti, Uutissivut 6.3.2000.)

Uutisessa korostetaan siis hallintoneuvoston tehtävinä tarkistusta, valvontaa ja nimityksiä. OKL 5:13:n mukaan hallintoneuvoston yleinen velvollisuus on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa, mutta varsinaisista tarkistuksista ja nimityksistä ei laissa puhuta. Uutisen yhteydessä esiintyvän tarkistustehtävän voitaneen sanoa viittavan hallintoneuvoston valvontatehtävään ja nimitystehtävän hallituksen, toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon valintaan.

Samassa uutisessa (Kauppalehti 6.3.2000) on haastateltu myös Fortumin silloista puheenjohtajaa Heikki Marttista, joka toimi myös Varma-Sammon hallintoneuvoston puheenjohtajana. Hänen mielestään tel-yhtiöillä on tärkeä yhteiskunnallinen tehtävä. Näin myös hallintoneuvoston jäsenten moninaiset yhteiskunnalliset kytkennät voivat olla operatiiviselle johdolle avuksi päätöksenteossa.

Taitavan hallintoneuvoston mielipiteitä ja kokemuksia voidaan hyvin hyödyntää. Hallintoneuvoston rooli voi olla esimerkiksi siinä, että se tuo liiketoiminnan ja vakuutusyhtiön yhteistyökumppaneiden asiantuntemusta yhtiön johdon käyttöön, Marttinen perustelee. Tätä hallintoneuvoston roolia ei Marttisen mielestä pidä unohtaa eikä katsoa hallintoneuvoston asemaa pelkästään kapeasta päätöksenteon näkökulmasta. (Kauppalehti, Uutissivut 6.3.2000.)

Toisessa uutisessa (Kauppalehti 13.9.2005) kerrotaan selvitysmies Matti Louekosken haluavan antaa enemmän valtaa työeläkeyhtiöissä vakuutusten ottajille ja saajille. Käytännössä valtaa kasvatettaisiin vahvistamalla työmarkkinajärjestöjen edustusta tel-yhtiöiden hallituksissa siten, että hallintoneuvoston ja hallituksen puheenjohtajuus vaihtuisi jatkossa vakuutuksen ottajien eli työnantajien sekä vakuutettujen eli palkansaajien keskusjärjestöjen edustajien kesken. Kolmas työeläkeyhtiöitä käsittelevä juttu on puolestaan pääkirjoitus (Kauppalehti 13.9.2005), joka käsittelee ehdotusta työeläkeyhtiöiden hallinnon uudistamisesta.

Selvityshenkilö perää muun muassa työmarkkinajärjestöille nykyistä suurempaa edustusta tel-yhtiöiden hallintoon. Lisäksi työnantajien ja palkansaajien keskusjärjestöjen edustajien tulisi Louekosken mukaan vuorotella hallintoneuvoston ja hallituksen puheenjohtajina. – – Ylipäätään tel-yhtiöissä pitäisi selvityshenkilön mukaan siirtyä ”normaaliin hallintorakenteeseen”. Parempi vaihtoehto olisi siirtyä vieläkin ”normaalimpaan hallintorakenteeseen”. Pörssi ja elinkeinoelämän järjestöt suosittelivat hyvää hallintotapaa koskevissa ohjeissaan, että osan pörssiyhtiön hallituksen jäsenistä tulisi olla yhtiöstä ja sen merkittävistä osakkeenomistajista riippumattomia. Järjestövallan vahvistamisen sijasta riippumattomat jäsenet

voisivat tuoda sijoitustoiminnan ja muiden alojen osaamista myös tel-yhtiöiden hallintoon. (Kauppalehti, Pääkirjoitus 13.9.2005.)

Vakuutusyhtiöistä Lähivakuutusta koskevassa uutisessa vuodelta 2000 kerrotaan hallintoneuvoston valinnee puheenjohtajansa. Ilmarista koskevassa uutisessa vuodelta 2005 kerrotaan hallintoneuvoston nimittäneen hallitukseen uusia jäseniä. Näissä uutisissa tulevat siis esiin hallintoneuvostolle OKL 5:13.2:n mukaan siirretyt tehtävät, joiden mukaan hallintoneuvosto valitsee osuuskunnan ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt sekä hallituksen.

Näiden keskinäisistä vakuutusyhtiöistä julkaistujen artikkeleiden lisäksi aineistossa on kolme Tapiola-ryhmää koskevaa uutista (ks. liite 6). Ensimmäisessä uutisessa (Kauppalehti 13.3.2002) kerrotaan Tapiolan hallintoneuvoston käsittelevän oman pankin perustamista. Toisessa uutisessa (Kauppalehti 5.4.2002) Tapiola-ryhmän hallintoneuvostojen kerrotaan hyväksyneen odotetusti ehdotuksen osakeyhtiömuotoisen liikepankin perustamisesta. Näissä uutisissa on siis kyse OKL 5:13.2:n mukaan hallintoneuvostolle siirrettävästä tehtävästä, jonka mukaan hallintoneuvosto päättää toiminnan huomattavaan laajentamiseen tai osuuskunnan organisaation olennaiseen muuttamiseen liittyvistä asioista. Viimeisessä uutisessa (Kauppalehti 17.10.2008) kritisoidaan Tapiola-ryhmän hallintoneuvostojen jäsenten suhtautumista pääjohtajansa näkemyksiin: ”He ovat samalla tavalla riippuvaisia pääjohtajastaan kuin hallintoneuvostojen jäsenet olivat muinaisissa liikepankeissa.” Tätä väitettä ei kuitenkaan perustella lainkaan.

4.3.1.2 LSO Osuuskunta

Kolme aineiston uutista käsittelee LSO Osuuskuntaa (ks. liite 6). Kaikissa näissä uutisissa (Kauppalehti 14.12.2006; 21.12.2006; 21.12.2006) käsitellään LSO Osuuskunnan hallintoneuvoston päättämää osakevaihtotarjousta. Kyseessä oli siis hallintoneuvoston päätös liittyen toiminnan huomattavaan supistamiseen tai organisaation olennaiseen muuttamiseen (OKL 5:13.2).

4.3.1.3 *OP-ryhmä*

OP-ryhmää käsitteleviä uutisia on aineistossa kolme (ks. liite 6). Ensimmäisessä uutisessa (Kauppalehti 29.3.2000) kerrotaan Rahoitustarkastuksen (Rata) kaipaavan lisää tehoa pankkien valvontaan. Uutisen mukaan hallintoneuvostojen merkitys valvonnassa on jäänyt vähäiseksi.

Rahoitustarkastus kaipaa lisää tehoa pankkien valvontaan. Sen mukaan luottolaitoksen hallitus on ensisijainen valvonnan elin. Hallintoneuvostojen merkitys valvonnassa on jäänyt vähäiseksi. – – Ratan mukaan omistajavalvonnan kannalta ongelmallisin tilanne syntyy silloin, kun hallintoneuvoston jäsenet ovat pankin merkittäviä luottoasiakkaita. Heille ei pankkisalaisuuksiin vedoten kerrota kaikkea valvonnan kannalta oleellista, ja näin valvonnan teho heikkenee. (Kauppalehti, Utissivut 29.3.2000.)

Toisessa OP-ryhmää käsittelevässä uutisessa (Kauppalehti 7.6.2002) kerrotaan Lehtimäen Osuuspankin siirtyneen Osuuspankkiryhmään. Paluupäätös syntyi uutisen mukaan pankin johtokunnassa, hallintoneuvostossa ja osuuskuntakokouksessa yksimielisesti. Hallintoneuvoston osalta asiassa oli siis kyse hallintoneuvostolle siirretystä tehtävästä päättää osuuskunnan organisaation muuttamisesta. Viimeisimmässä OP-ryhmää käsittelevässä uutisessa (Kauppalehti 26.6.2002) kerrotaan puolestaan osuuspankkien keskusyhteisön OPK:n, joka käyttää ryhmässä ylintä päätösvaltaa, syrjivän pääomatukea saaneita osuuspankkeja siten, etteivät ne voi saada edustajaansa OPK:n hallintoneuvostoon.

Osuuspankkiryhmässä on nyt viitisentoista osuuspankkia, joiden äänivaltaa on ryhmässä rajoitettu ja jotka eivät voi saada edustustaan OPK:n hallintoneuvostoon. (Kauppalehti, Uutiset 26.6.2002.)

Lisäksi uutisessa kerrotaan, että hallintoneuvostopaikkoja jaettaessa etusijalla ovat ne osuuspankkiliitot, joiden osuuspankit ovat muita vakavaraisempia.

4.3.1.4 *Osuuskaupat*

Neljässä osuustoimintaa käsittelevässä kirjoituksessa tarkastellaan osuuskauppoja (ks. liite 6). Ensimmäisessä uutisessa (Kauppalehti 16.8.2006) tuodaan esiin kunnanvaltuetuttujen jäsenmäärät osuuskauppojen hallintoneuvostoissa. Uutisen mukaan S-ryhmän alueosuuskauppojen hallintoneuvostojen yhteensä 504 jäsenestä 19 % on kunnanvaltuu-

tettuja, ja osuuskauppojen jäsenten valitsemisissa edustajistoissa sidonnaisuuksia on vielä enemmän. Uutisessa on haastateltu SOK:n pääjohtajaa Kari Neilimoa, joka kertoo, että esimerkiksi kauppapaikoista päätökset tekee hallitus, ja hallintoneuvosto päättää vain merkittävästi isommista asioista. Uutisessa kommentoidaan myös hallintoneuvoston muita tehtäviä:

Hallintoneuvosto on kuitenkin lähempänä varsinaista liiketoimintaa. Se päättää strategisista kysymyksistä ja osuuskaupalle merkittävästä liiketoiminnasta. Hallintoneuvosto myös valitsee osuuskaupan hallituksen ja toimitusjohtajan. (Kauppalehti, Uutiset 16.8.2006.)

Hallintoneuvoston tehtävinä mainitaan edellä käsitellyn uutisen yhteydessä sellaiset tehtävät, jotka voidaan OKL 5:13.2:n mukaan siirtää hallintoneuvostolle: hallintoneuvosto valitsee toimitusjohtajan ja hallituksen sekä päättää toiminnan huomattavaan supistamiseen tai laajentamiseen tai osuuskunnan organisaation olennaiseen muuttamiseen liittyvistä asioista. Hallintoneuvoston tehtävänä korostetaan siis strategisen tason ohjausta.

Julkaistuista jutuista toinen on pääkirjoitus, jossa kirjoitetaan alueellisten osuuskauppojen hallintoneuvostoissa ja edustajistoissa istuvan poliitikoita:

Pienessä maassa paikalliset luottamustehtävät kasautuvat väkisinkin harvoille aktiivisille kansalaisille. Luottamushenkilöiden pitäisi kuitenkin kyetä erottamaan eri roolit toisistaan. Kunnanvaltuustossa ja -hallituksessa he joutuvat ajattelemaan kuntalaisten parasta, jota esimerkiksi terve kilpailu palvelee. Yrityksen hallintoelimissä heillä on yrityksen omistajien etu ajettavanaan. (Kauppalehti, Pääkirjoitus 17.8.2006.)

Seuraavassa alueosuuskauppoja käsittelevässä uutisessa (Kauppalehti 30.5.2007) julkaistiin eri osuuskauppojen edustajien mielipiteitä luottamustehtävien hoidosta ja jääviyskysymyksistä:

Alueosuuskaupan hallintoneuvoston tai edustajiston jäsen voi mielestäni hoitaa myös muita hänelle annettuja luottamustoimia. Jos mahdollisia esteellisyyksiä esiintyy, heidän tulee jäädä itsensä kummastakin tehtävästä. (Kauppalehti, Uutiset 30.5.2007: *Heikki Ikonen, Jukolan Osuuskauppa.*)

En näe estettä edustajistolle, mutta hallintoneuvosto ja hallitus eivät voi (olla osuuspankin hallinnossa). (Kauppalehti, Uutiset 30.5.2007: *Esa Karppinen, Osuuskauppa Maakunta.*)

Alueosuuskaupat eivät omista S-Pankkia, joten jääviyksiä ei tiukasti ottaen synny paikallisella tasolla. Toinen asia on se, miltä asia näyttää ulospäin. Alueosuuskaupan hallituksen jäsen ei mielestäni voi toimia paikallisen osuuspankin hallituksessa eikä hallintoneuvostossakaan. (Kauppalehti, Uutiset 30.5.2007: *Aarto Jalava, Osuuskauppa Keula.*)

Uusimmassa osuuskauppoja käsittelevässä uutisessa (Kauppalehti 19.6.2008) oli myös kyse hallintoneuvostojen jäsenten hoitamista muista luottamustehtävistä. Uutisessa kerrotaan hallintoneuvostojen puheenjohtajien korostavan, että osuuskauppojen päättäjät ovat yhteiskunnallisesti aktiivisia ja monessa mukana: ”Esteellisyyksistä keskustellaan, ja osuuskaupan asioita käsiteltäessä on jäävättävä itsensä.” Hallintoneuvoston roolista uutisessa todetaan seuraavasti:

Hallintoneuvoston jäsenet valitsee vaaleilla valittu edustajisto, jossa ääni-oikeutettuja ovat osuuskaupan jäsenet. Edustajisto valitsee hallintoneuvoston alueellisesti tasapuolisesti. Hallintoneuvosto taas nimittää osuuskaupan toimitusjohtajan ja hallituksen sekä valvoo näiden toimintaa. Hallintoneuvosto vahvistaa osuuskaupan keskeiset strategiat ja tavoitteet, eli myös liikepaikkojen seulonta kuuluu sen kontolle. (Kauppalehti, Fakta 19.6.2008.)

Hallintoneuvoston tehtävinä mainitaan siis sellaiset tehtävät, jotka voidaan OKL 5:13.2:n mukaan siirtää hallintoneuvostolle: se valitsee toimitusjohtajan ja hallituksen sekä päättää toiminnan huomattavaan supistamiseen tai laajentamiseen tai osuuskunnan organisaation olennaiseen muuttamiseen liittyvistä asioista. Tässä uutisessa on vahvasti esillä hallintoneuvoston rooli hallituksen ja toimitusjohtajan valvojana.

Edellä kuvatun kirjoittelun perusteella voidaan todeta, että poliitikoiden osallistuminen osuuskauppojen hallintoneuvostotyöskentelyyn nähtiin epäilyttävänä, ja keskustelua herättivät jääviyskysymykset.

4.3.1.5 Osuuskunta Järvi-Suomen Portti

Osuuskunta Järvi-Suomen Porttia koskevassa uutisessa vuodelta 2005 kerrotaan osuuskunnan johdon esittävän ehdotuksensa yrityksen hallinnon uudistamisesta. Ehdotuksen mukaan osuuskunnan hallituksen pitäisi olla enemmän yrityksen strategian ja muiden suuntaviivojen määrittäjä, kun osuuskunnan hallintoneuvosto puolestaan olisi valvonta-

elin. Tässä uutisessa tuodaan siis esille hallintoneuvoston yleinen velvollisuus valvoa osuuskunnan hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa.

4.3.1.6 *Osuuskunta Tradeka-yhtymä*

Tradekaa käsitteleviä uutisia on aineistossa kolme (ks. liite 6). Ensimmäisessä uutisessa (Kauppalehti 27.5.2004) kerrotaan Tradekan edustajiston valinneen uuden hallintoneuvoston. Toisessa uutisessa (Kauppalehti 29.4.2004) kerrotaan, että Tradekan hallintoneuvostolla on valtuudet päättää vähittäiskaupan tulevaisuudesta ilman edustajiston erillistä kokousta. Tässä tehtävässä on kyse hallintoneuvostolle OKL 5:13.2:n mukaan siirretystä tehtävästä päättää osuuskunnan toiminnan huomattavaan supistamiseen tai laajentamiseen tai organisaation olennaiseen muuttamiseen liittyvistä asioista. Kyse on siis isosta päätöksestä ja vallankäytöstä. Kolmannen uutisen (Kauppalehti 20.12.2006) mukaan Osuuskunta Tradeka-yhtymän hallintoneuvosto on nimittänyt osuuskunnalle toimitusjohtajan. Viimeisessä uutisessa tulee siis esiin hallintoneuvostolle OKL 5:13.2:n mukaan siirretty tehtävä, jonka mukaan hallintoneuvosto valitsee osuuskunnan toimitusjohtajan.

4.3.1.7 *Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta*

Osuustoimintaa käsittelevistä artikkeleista viisi käsittelee Suomen Osuuskauppojen Keskuskuntaa SOK:ta (ks. liite 6). Kahdessa ensimmäisessä uutisessa (Kauppalehti 21.12.2005; 17.2.2006) kerrotaan SOK:n hallintoneuvoston päättävän asiakasomistajien rahoituspalveluista. Kolmannessa uutisessa (Kauppalehti 16.8.2006) nostetaan puolestaan esille uusi linjaus, jonka mukaan SOK:n hallituksen tai hallintoneuvoston jäsen ei voi enää olla mukana osuuspankkien hallinnossa.

Yksi perinteinen osuuskauppavaäen yhteys katkeaa ainakin Osuuskauppojen keskuskunnassa SOK:ssa. Syynä on osuuspankkiryhmän päätös lähteä Keskon pankkikumppaniksi. SOK:n hallituksen tai hallintoneuvoston jäsen ei voi enää olla mukana osuuspankkien hallinnossa, koska tuleva S-ryhmän pankki on SOK:n tytäryhtiö. (Kauppalehti, Uutiset 16.8.2006.)

Näissä uutisissa on kyse OKL 5:13.2:n mukaisista hallintoneuvostolle siirretyistä tehtävistä, joista on lain mukaan voitu määrätä osuuskunnan säännöissä. Tässä tapauksessa hallintoneuvostolle on siis annettu tehtävä päättää asioista, jotka koskevat toiminnan huomattavaa laajentamista tai osuuskunnan organisaation olennaista muuttamista.

30.5.2007 julkaistussa uutisessa Osuuspankkikeskuksen sanotaan antaneen pankeille suosituksen, jonka mukaan osuuspankin hallituksissa tai hallintoneuvostoissa ei enää saisi olla jäseniä, jotka ovat myös alueosuuskauppojen päättävissä elimissä. Uutisessa kerrotaan, että SOK:n hallintoneuvoston puheenjohtajan Otto Mikkosen mukaan jokainen alueosuuskauppa saa itse tehdä ratkaisunsa. Sen sijaan SOK:n tasolla linja on selvä: hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenet eivät voi olla osuuspankkien toiminnassa mukana.

Uusimman SOK:ta koskevan uutisen (Kauppalehti 21.12.2009) mukaan SOK:n uuden pääjohtajan valitsee hallintoneuvosto puheenjohtajan johdolla. Tässä on kyse OKL 5:13.2 mukaisesta hallintoneuvostolle siirretystä tehtävästä, jonka mukaan hallintoneuvosto valitsee osuuskunnan ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt.

Edellä esitetyn uutisoinnin perusteella vaikuttaisi siltä, että SOK:n hallintoneuvoston rooli nähdään vahvana, eikä hallintoneuvoston olemassaoloa kyseenalaisteta.

4.3.2 Muu kirjoittelu osuuskuntien hallintoneuvostoista

Osuustoiminnallisten yhtiöiden hallintoneuvostoja käsittelevistä artikkeleista kolme oli aineiston käsittelyvaiheessa sijoitettu luokkaan *Yleinen*. Kyseiset artikkelit otsikko- ja julkaisupäivämäärätietoineen löytyvät liitteestä 6.

30.1.2006 julkaistussa artikkelissa nostetaan esille, että osuustoiminnalle tyypillinen piirre on muun muassa hallintoneuvoston rooli päätöksenteossa. Tällä viitataan OKL 5:13.2:n mukaisiin hallintoneuvostolle siirrettävissä oleviin tehtäviin, joista yksi on se, että hallintoneuvosto päättää asioista, jotka koskevat toiminnan huomattavaa supistamista tai laajentamista tai osuuskunnan organisaation olennaista muuttamista. Päätöksenteolla voidaan myös viitata saman lain mukaisiin tehtäviin siitä, että hallintoneuvosto

valitsee hallituksen, toimitusjohtajan ja muut osuuskunnan ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt ja määrää hallituksen jäsenten palkkiot sekä päättää palkkaeduista.

Kaksi muuta artikkelia ovat Kari Neilimon kirjoittamia. Kirjoituksissa Neilimo käsittelee hallintoneuvostoja sekä yleisesti että myös osuuskunnissa ja valtionyhtiöissä. Hän korostaa hallintoneuvostojen olemassaoloa etenkin osuustoimintayrityksissä sekä keskinäisissä vakuutusyhtiöissä.

Kehittyneissä markkinatalousmaissa hallintoneuvostoja on lähinnä Saksassa, eräissä muissa saksankielisen Euroopan maissa, Japanissa ja Suomessa. Lisäksi tietysti useimmissa maailman osuustoimintayrityksissä ja monissa keskinäisissä vakuutusyhtiöissä kaikkialla maailmassa. (Kauppalehti, Mieli-pide 1.3.2001.)

Neilimo tuo siis esille, etteivät hallintoneuvostot ole suinkaan harvinaisia. Hallintoneuvostojen roolista Neilimo argumentoi seuraavasti:

Mikäli hallintoneuvostossa on omistajien edustajina osaavia, yritystoiminnasta kiinnostuneita ja laajan yhteiskunnallisen tai kansainvälisen kontaktipinnan omaavia henkilöitä, jotka vielä parhaassa tapauksessa itsekkin ovat yrityksen osakkaita, on hallintoneuvostolla mahdollisuus tukea yrityksen johtoa monella tavalla strategisen johtamisen ja johtamisen valvonnan alueilla. Hallintoneuvosto voi hyvin läheltä valvoa yrityksen johdon toimintaa ja keskustella hallituksen ja johdon kanssa yrityksen strategisen kehittämisen suurista linjauksista. Strategisessa päätöksenteossa analyttiseen ja moninäkökulmaiseen keskusteluun käytetty aika ennen päätöksentekoa on harvoin hukkaanheitettyä aikaa. On parempi tehdä harkittuja ja hyvin valmisteltuja päätöksiä kuin nopeita, lopulta huonoihin tuloksiin johtavia päätöksiä. Ei ole myöskään mitään syytä vähätellä hallintoneuvoston yhteiskunnallista tai kansainvälistä kontaktipintaa yrityksen luodessa ja kehittäessä imagoaan tai pyrkiessä verkostoitumaan. (Kauppalehti, Mieli-pide 1.3.2001.)

Neilimon mukaan hallintoneuvosto voi olla oivallinen omistajahallinnon elin omistajien, yhtiökokouksen sekä hallituksen ja liikkeenjohdon välillä etenkin valtioneemmistöisissä pörssi-yhtiöissä tai yhtiöissä, joissa valtion omistusosuus on huomattava, osuuskunnissa, keskinäisissä vakuutusyhtiöissä ja yhteiskunnallisesti tärkeissä yhtiöissä, joissa yrityksen toiminta-ajatukseen sisältyy muitakin tavoitteita kuin osakkeen arvonnousun maksimointi: ”Se [hallintoneuvosto] voi varsin läheltä valvoa hallituksen ja johdon toimintaa supervisor board -roolistaan, jossa sille ymmärretään antaa tämä rooli ja se myös itse ymmärtää tehtävänsä.” (Kauppalehti 11.5.2009.) Kirjoitusten perusteella voi-

daan todeta, että Neilimo korostaa etenkin hallintoneuvoston valvontatehtävää osuuskunnissa. Toisaalta Neilimo puolustaa hallintoneuvostojen tarvetta myös modernin yrityksen johtamisjärjestelmässä:

Hallintoneuvostolle on siis yhä tilaus moderninkin yrityksen johtamisjärjestelmässä, jos sen asema oikein ymmärretään. Hyvin toimiva ja roolinsa oikein ymmärtävä omistajahallinto on yritykselle useissa tapauksissa selvä voimavara ja menestystekijä. Se on sitä myös liikkeenjohdolle, sillä liiketoimintaa ymmärtävän omistajahallinnon tuki lisää selvästi myös liikkeenjohdon operatiivista toimintavapautta. (Kauppalehti, Debatti 11.5.2009.)

4.3.3 Yhteenvedo osuuskuntien hallintoneuvostoja käsittelevistä kirjoituksista

Kirjoittelu eri osuuskuntien ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden hallintoneuvostoista on ollut Kauppalehdessä melko vähäistä sekä pinta- ja yksipuolista. Suurin osa aineiston osuuskuntien hallintoneuvostoja käsittelevistä artikkeleista on lyhyitä uutisia. Kirjoituksissa esiin nousseet teemat ovat olleet osuuskuntien hallintoneuvojen asema, päätökset ja tehtävät sekä jäsenyydet. Osuuskuntien ja keskinäisten vakuutusyhtiöiden hallintoneuvostoista julkaistuissa kirjoituksissa ei esitetty argumentteja hallintoneuvostojen tarpeettomuudesta toisin kuin valtionyhtiöitä käsittelevissä kirjoituksissa. Kirjoituksissa painottuvat lähinnä eri yritysten hallintoneuvostojen tekemät päätökset sekä hallintoneuvostojen varsin laajat ja monipuoliset tehtävät.

5 VALTIONYHTIÖIDEN JA OSUUSKUNTIEN HALLINTONEUVOSTOJA KOSKEVAN KIRJOITTELUN VERTAILU

5.1 Hallintoneuvostojen erilaiset asemat

Hallintoneuvostojen asemasta kirjoitettiin yhteensä 50 valtionyhtiötä käsittelevässä ja neljässä osuuskuntia käsittelevässä artikkelissa. Taulukossa 7 havainnollistetaan artikkelien jakaumaa vuosittain sekä valtionyhtiöiden että osuuskuntien kohdilla. Valtionyhtiöiden osalta kirjoittelu hallintoneuvostojen asemasta on ollut varsin runsasta koko tutkitun kymmenen vuoden ajan painottuen kuitenkin 2000-luvun alkuvuosiin.

Taulukko 7 Artikkelit hallintoneuvostojen asemasta

Vuosi	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Yhteensä
Valtionyhtiöt	7	12	3	8	7	2	2	5		4	50
Osuuskunnat	1	1					1			1	4

Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen asemasta nostettiin esiin sekä hallintoneuvostoja puolustavia että vastustavia näkökulmia. Puolustavien näkökulmien mukaan hallintoneuvostojen tarpeellisuus selittyy etenkin tiedonvälityksellä, mutta hallintoneuvostojen rooli muuttuu: tulevaisuudessa ne eivät nimitä yhtiöiden hallituksia tai toimitusjohtajia, vaan hallintoneuvoston rooli on neuvoa-antava. Hallintoneuvostojen yhteiskunnalliset ja kansainväliset kontaktipinnat nähtiin puolestaan tärkeiksi imagon luomisen ja kehittämisen sekä verkostoitumisen kannoilta. Hallintoneuvostojen merkitystä korostettiin myös sillä, että oikein järjestettynä hallintoneuvosto voi olla selvä lisäarvo johtamiselle ja valvonnalle.

Valvonnan ja tiedonvälityksen ohella myös valtionyhtiöiden erityisasemat ja huoltovarmuustekijät olivat syitä, miksi hallintoneuvostot nähtiin tarpeellisina. Lisäksi hallintoneuvostot nähtiin tarpeellisiksi hallituksia laajempina eliminä, joissa tehdään puoliyhteiskunnallisia ja erityisen riskipitoisia ratkaisuja. Valtionyhtiöiden kohdalla hallintoneuvostot nähtiin lisäksi tärkeinä niissä yhtiöissä, joissa valtio katsoo omistuksensa strategiseksi ja joissa yhteiskunnallinen merkitys on mittava. Hallintoneuvostoja puolustavien näkemysten mukaan kansallinen intressi tulee paremmin esiin hallintoneuvostojen

kuin muiden hallintoelinten, kuten hallituksen tai yhtiökokouksen, kautta. Hallintoneuvostojen roolia on korostettu myös kansallisten etujen puolestapuhujana sekä henkilöstöasioiden hoidossa. Artikkeleissa korostettiin myös valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen suurta tehtävämäärää, jolla perustellaan hallintoneuvostojen merkittävää roolia myös asioihin vaikuttajina.

Valtionyhtiöiden hallintoneuvostoja vastustavana näkökantana tuotiin puolestaan esille se, että hallintoneuvostot tuovat etuja pelkästään niiden jäsenille. Vastustavien näkökantojen mukaan valtionyhtiöiden hallintoneuvostoissa vain hyväksytään päätöksiä, jolloin hallintoneuvostojen todellinen vaikutus päätöksentekoon jää vähäiseksi siitä huolimatta, että hallintoneuvostot joutuvat kantamaan vastuun tehdyistä päätöksistä. Kyseisiä kriittisiä näkökulmia hallintoneuvostojen asemaan liittyen ei esitetty osuuskuntien hallintoneuvostoista, joten näkemykset koskevat pelkästään valtionyhtiöitä.

Etenkin osuuskuntien kohdalla hallintoneuvostojen asemaa puolusteltiin sillä, että hallintoneuvosto voi valvoa läheltä johdon toimintaa ja keskustella sekä hallituksen että johdon kanssa strategisen kehittämisen suurista linjoista. Strategisen päätöksenteon kannalta hallintoneuvostoissa tapahtuva analyttinen ja moninäkökulmainen keskustelu ennen päätöksentekoa nähtiin tärkeäksi. Hallintoneuvostojen tarpeellisuus korostui siis muun muassa ”hedelmällisenä keskustelufoorumina”, jossa on mahdollista esittää rakentavasti yhteiskunnallisia kantoja.

Tutkimustulos on, että hallintoneuvostojen asemasta esitetyt näkemykset ovat valtionyhtiöiden kohdalla selvästi kriittisempiä kuin osuuskuntien kohdalla. Hallintoneuvostojen argumentoituin muun muassa kasvattavan sisäpiiriläisten ja keskinäisten sidonnaisuuksien määrää sekä joutuvan kantamaan vastuun ilman todellista vaikutusvaltaa. Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen aseman argumentoituin myös olevan neuvoa-antava ja neuvottelukuntatyypinen. Joissakin argumenteissa hallintoneuvostojen osallistuminen päätöksentekoon ja strategiseen johtamiseen nähtiin jopa ”asioihin sotkeutumisenä”. Hyvissä tapauksissa hallintoneuvostot olivat pelkästään olleet toimivan johdon tukena ja pysyneet taustaroolissaan.

Tutkimustulos on, että valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostojen asemia käsittelevissä artikkeleissa oli yhteistä ainoastaan yhteiskunnallisten kytkentöjen merkityksen korostaminen sekä hallintoneuvoston argumentointi hyödylliseksi johdolle ja

hallitukselle. Osuuskuntien hallintoneuvostoista argumentoidaan lisäksi, että hallintoneuvostolla on tärkeä rooli päätöksenteossa sekä hallituksen ja toimitusjohtajan hoitaman hallinnon valvojana.

Kauppalehdessä julkaistuissa valtionyhtiöitä käsittelevissä kirjoituksissa äänensä saivat kuuluviin poliitikot ja yritysjohtajat. Osuuskuntia koskevaan kirjoitteluun verrattuna suurimpana erona sen suhteen, ketkä artikkeleissa pääsivät ääneen, havaitaan poliitikoiden runsas edustus valtionyhtiöitä käsittelevien artikkeleiden yhteydessä. Tämä selittyy pitkälti ministeriöiden hallinnonaloihin liittyvillä asioilla. Toisaalta havainto on myös se, etteivät poliitikot aineiston perusteella käyttäneet ääntään osuuskuntien hallintoneuvostoihin liittyvissä asioissa, vaikka poliitikoita on myös osuuskuntien hallintoneuvostojen jäseninä.

Osuuskuntien kohdalla kirjoituksissa tuotiin myös esille, ettei esimerkkinä olevan työeläkeyhtiön hallintoneuvostolta edes odoteta asiantuntemusta vakuutusyhtiön ammatti-asioissa. Tällä näkemyksellä voidaan katsoa olevan kytkentä myös niihin ongelmiin, joista valtionyhtiöiden kohdalla on argumentoitu poliitikoista koostuvista hallintoneuvostoista. Valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista esitettyjen näkemysten mukaan se, etteivät hallintoneuvostojen poliittiset jäsenet ole yhtiön alan ammattilaisia, nähdään ongelmallisena. Asiaa perustellaan sillä, että kansanedustajista koostuvat hallintoneuvostot vievät ammattijohdon aikaa. Samaa ongelmaa ei tuoda esiin osuuskuntien kohdalla, mikä liittyyneen hallintoneuvostojen erilaisiin rooleihin.

5.2 Hallintoneuvostot päätöksentekijöinä ja tehtävien hoitajina

Hallintoneuvostojen päätöksiä tai tehtäviä käsiteltiin yhteensä 24 valtionyhtiöitä käsittelevässä ja 15 osuuskuntia käsittelevässä artikkelissa. Taulukossa 8 havainnollistetaan näiden artikkeleiden jakaumaa vuosittain sekä valtionyhtiöiden että osuuskuntien kohdalla.

Taulukko 8 Artikkelit hallintoneuvostojen päätöksistä ja tehtävistä

Vuosi	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Yhteensä
Valtionyhtiöt	5	3		4	1	5	1	3	1	1	24
Osuuskunnat	2		3		1	3	5			1	15

Artikkeleissa käsiteltiin kahdeksan eri valtionyhtiön ja kahdeksan eri osuuskunnan hallintoneuvoston päätöksiä ja tehtäviä. Sekä osuuskunnissa että valtionyhtiöissä hallintoneuvostot tekevät päätöksiä monissa asioissa. Valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostoissa päätetään muun muassa pääjohtajan ja toimitusjohtajan valinnoista sekä hallitusjäsenten nimityksistä. Valtionyhtiöistä Fortumin hallintoneuvoston kerrottiin päättävän myös pääjohtajan erottamisesta. Osuuskuntapuolella hallintoneuvoston kerrottiin tehneen päätöksen osakevaihtotarjouksista ja valtioyhtiöiden kohdalla myyntipäätöksistä. Strategisen johtamisen ja valvonnan näkökulmasta tehtäviä voidaan luonnehtia merkityksellisiksi.

Osuuskuntien hallintoneuvostojen tehtävinä olivat esillä myös pankkitoiminnan aloittamispäätökset, päätös yksittäisen osuuspankin siirtymisestä OP-ryhmään sekä vähittäiskaupan tulevaisuudesta päättäminen. Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen tehtävinä mainittiin säästökohteiden etsintä, rahoitussuunnitelman ja muiden asiakirjojen hyväksyminen, päätöksenteko osakepalkkioista, päätökset strategiasta sekä suurten linjojen vetäminen. Lisäksi valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen osalta kirjoituksissa olivat esillä tehtävienjaon toimivuus, päätökset tietojen julkistamisesta sekä tuen antaminen ylimmälle johdolle. Valtionyhtiöiden osalta artikkeleissa tuli esiin myös hallintoneuvostoissa käytävä keskustelu sekä hallintoneuvostojen rooli yhtäältä päätöksentekijänä ja toisaalta ”kumileimasimena”. Kumileimasimen roolilla viitataan siihen, että hallintoneuvosto hyväksyy toistuvasti asiat ilman kysymyksiä niistä keskustelematta ja ottamatta niihin kantaa. Tällöin hallintoneuvoston jäsenten ei voida sanoa olevan tehtäviensä tasalla.

Esitetyt näkemykset hallintoneuvostojen tehtävistä ja päätöksistä eroavat joiltakin osin valtionyhtiöiden ja osuuskuntien kohdilla. Vaikuttaa siltä, että osuuskuntien hallintoneuvostoissa on mahdollista tehdä päätöksiä merkittävimmistä asioista kuin valtionyhtiöiden hallintoneuvostoissa. Aineistossa esiinnousseet esimerkit olivat päätökset pankkitoimintojen aloittamisista ja päätöksenteko vähittäiskaupan tulevaisuudesta. Esille nousee myös se, ettei aineistossa korostunut valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen tehtävänä hallituksen ja toimitusjohtajan valvonta.

5.3 Hallintoneuvostojen jäsenyydet

Hallintoneuvostojen jäsenyydet olivat esillä yhdeksässä valtionyhtiöitä käsittelevässä ja 11 osuuskuntia käsittelevässä artikkelissa. Taulukosta 9 näkyy hallintoneuvostojen jäsenyydestä julkaistujen artikkeleiden jakaantuminen vuosittain sekä valtionyhtiöiden että osuuskuntien osalta.

Taulukko 9 Artikkelit hallintoneuvostojen jäsenyyksistä

Vuosi	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Yhteensä
Valtionyhtiöt	3			3		2			1		9
Osuuskunnat			1		1	2	3	3	1		11

Artikkeleissa käsiteltiin neljän eri valtionyhtiön ja kuuden eri osuuskunnan hallintoneuvoston jäsenyyksiä. Sekä valtionyhtiöiden että osuuskuntien osalta kirjoituksissa nousi esiin poliitikoiden osuus hallintoneuvostoissa. Valtionyhtiöiden osalta poliitikoiden ”miehittämistä” hallintoneuvostoista uutisoitiin sekä vuosina 2000, 2003 että 2005. Osuuskuntia käsittelevät uutiset poliitikoiden jäsenyyksistä hallintoneuvostoissa ovat vuosilta 2006 ja 2007 koskien osuuskauppoja.

Poliitikoista hallintoneuvostojen jäseninä kirjoitettiin artikkeleissa sekä neutraalissa että negatiivisessa sävyssä. Esimerkiksi osuuskauppojen hallintoneuvostojen poliittisten jäsenten pelättiin päättävän sellaisista asioista, joiden käsittelyyn he olisivat esteellisiä. Sekä osuuskuntien että valtionyhtiöiden kohdalla huoli hallintoneuvostojen poliittisista jäsenyyksistä liittyi jääviyskysymyksiin.

Kirjoittelu hallintoneuvostojen jäsenyyksistä erosi joiltain osin osuuskuntien ja valtionyhtiöiden kohdilla. Esimerkiksi hallintoneuvoston koon pienentäminen oli esillä valtionyhtiötä edustavasta Postista, mutta osuuskuntien kohdalla hallintoneuvostojen pienentämisestä ei aineistossa kirjoitettu.

Valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostojen jäsenyyksistä kirjoittelun merkittävä ero oli, että vain valtionyhtiöiden osalta uutisoitiin hallintoneuvostojen tulevista jäsennimityksistä. Hallintoneuvostojen jäsenmääriin liittyen voidaan myös todeta, että esimerkiksi valtionyhtiötä edustavan Suomen Postin 16-jäseninen hallintoneuvosto on huomattavasti pienempi kuin osuuskuntaa edustavan Tradekan 27-jäseninen hallinto-

neuvosto. Tästä ei kuitenkaan voida tehdä yleistäviä päätelmiä, koska hallintoneuvostojen koosta määrätään yrityskohtaisesti.

5.4 Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen jäsenille maksettavat palkkiot

Hallintoneuvostojen palkkioista 2000-luvulla käyty keskustelu on ollut aineiston perusteella vähäistä. Teemasta on ainoastaan seitsemän valtionyhtiötä koskevaa artikkelia. Kirjoittelu hallintoneuvoston jäsenille maksettavista palkkioista ei ole vuosien 2000–2009 välillä juurikaan muuttunut sisällöllisesti. Uutisissa on koko tarkastelujakson ajan nostettu esiin palkkioiden rahamääräisiä summia ja esimerkiksi verrattu niitä hallituksen jäsenille maksettaviin palkkioihin. Tämä osoittaa, että mediassa ollaan kiinnostuneita hallintoneuvostojen jäsenille maksettavista rahamääräisistä palkkioista.

Valtio-omisteisten yhtiöiden johdon rahamääräinen palkitseminen on ollut esillä myös suositusten tasolla. Vuonna 2009 voimaan tulleen Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan yhtiöitä ohjeistetaan esittämään Internet-sivuillaan palkitsemista koskevien tietojen osalta hallintoneuvoston jäsenten palkitsemisperiaatteet, palkkiot ja muut taloudelliset etuudet sekä palkkiona saamien osakkeiden ja osakeperusteisten oikeuksien määrät. Lisäksi talouspoliittinen ministerivaliokunta on antanut syksyllä 2009 kannanoton muodossa valtio-omistajan ohjeen yritysjohtoon palkitsemisesta ja eläke-etuuksista. Annettujen ohjeistusten ajankohtaisuudesta voidaan päätellä, että hallintoneuvostojen jäsenten palkkiot ovat esillä jatkossakin, kun keskustellaan hallintoneuvostoista.

5.5 Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen lakkauttaminen

Toisesta pelkästään valtionyhtiöihin liittyvästä teemasta, hallintoneuvostojen lakkauttamisesta, oli aineistossa 20 artikkelia. Kauppalehdessä käyty keskustelu valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen lakkauttamisesta painottuu vuoteen 2001, jolloin on julkaistu puolet aineiston artikkeleista hallintoneuvostojen lakkauttamiseen liittyen. Hallintoneuvostojen lakkauttamista käsittelevissä artikkeleissa äänen saivat etenkin piensijoittajat.

Hallintoneuvostojen lakkauttamiseen liittyvää keskustelua on käyty argumentoiden valtionyhtiöiden hallintoneuvostoja muun muassa ”turhiksi ja kuluja aiheuttaviksi”, ”lisäarvoa tuottamattomiksi”, ”päätöksentekoa jäykistäviksi elimiksi”, ”kumileimasimiksi”, ”kahvi- ja keskustelukerhoiksi”, ”kummajaisiksi pörssiyhtiöissä”, ”menneisyyden jäänteiksi”, ”painolasteiksi”, ”kiviriipoiksi”, ”rasitteiksi”, ”johtamista puurouttaviksi” sekä ”turhiksi ja tulehtuneiksi umpilisäkkeiksi”. Ilmaisut ovat värikkäitä ja sävyltään negatiivisia. Toisaalta aineistossa on myös sellaisia artikkeleita, joissa hallintoneuvostot todetaan tarpeettomiksi ja turhiksi perustelematta väitteitä lainkaan. Niissä kirjoituksissa, joissa väitteitä on perusteltu, esiintyy erilaisia näkökulmia.

Hallintoneuvostojen lakkauttamista on siis perusteltu muun muassa sillä, ettei hallintoneuvostoilla ole päätösvaltaa, vaan niiden neuvoa-antava rooli keskustelufoorumina pikemminkin haittaa sujuvaa päätöksentekoa. Hallintoneuvostot on siis nähty ylimääräisinä, byrokratiaa lisäävinä eliminä, jotka mutkistavat osakkeenomistajien ja toimivan johdon välisiä suhteita ja toimintaa eivätkä pysty tositilanteessa vaikuttamaan asioihin. Esitettyjen näkemysten mukaan hallintoneuvostot pitäisi lakkauttaa, koska niissä keskustellaan mitäänsanomattomista asioista ja ne hidastavat yritysten kehitystä. Lisäksi ne vievät yritysjohton aikaa. Yhtiökokouksen ja hallituksen välille ei siis kaivata ylimääräistä väliporrasta, hallintoneuvostoa. Hallintoneuvostoista luopumalla valtion omistajaohjauksen ja poliittisen vastuun nähtiin selkiytyvän. Lisäksi hallintoneuvostoista luopumista perusteltiin kustannussäästöillä ja yrityskuvien parantamisilla.

Uutisointi valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen lakkauttamisesta ei ole enää viime vuosina ollut vilkasta, vaan kirjoittelu painottuu 2000-luvun alun vuosiin, jolloin valtionyhtiöistä Soneran ja Finnairin hallintoneuvostot lakkautettiin. Sen sijaan Fortumin hallintoneuvosto on säilytetty, vaikka yhtiön hallintoneuvoston lakkauttamista on aineiston mukaan esitetty yhtiökokouksessa jo vuonna 2000. Keskustelu yksinomaan valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen lakkauttamisesta ei siis ole lisääntynyt edes viime vuosina toteutuneiden valtion omistajapolitiikkaan liittyvien muutosten myötä. Keskustelua valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen lakkauttamisesta eivät aineiston perusteella lisänneet vuonna 2004 julkaistu valtion omistajapolitiikkaa käsittelevä selvitysmiesraportti (ks. Vuoria 2004), vuonna 2007 voimaan tullut valtionyhtiölaki eikä vuonna 2007 uudelleenjärjestetty valtion omistajaohjaus saati valtioneuvoston vuonna 2007 antama periaatepäätös valtion omistajapolitiikasta tai edes pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma.

6 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Hallintoneuvosto ei ole osakeyhtiölain (OYL 624/2006) eikä osuuskuntalain (OKL 1488/2001) mukaan pakollinen toimielin osakeyhtiöissä eikä osuuskunnissa. Osakeyhtiölain mukaan hallintoneuvostosta määrätään yhtiöjärjestyksessä, ja osuuskuntalain mukaan hallintoneuvostosta on määrättävä osuuskunnan säännöissä. Taulukkoon 10 on tiivistetty hallintoneuvostojen tehtävät ja jäsenyyksiin liittyvät säännökset valtionyhtiöissä ja osuuskunnissa osakeyhtiölain (624/2006) ja osuuskuntalain (1488/2001) mukaan. Etenkin hallintoneuvoston jäsenyyksien osalta normit ovat sekä osakeyhtiölain että osuuskuntalain mukaan varsin samankaltaiset: mikäli yrityksessä on hallintoneuvosto, on siinä oltava vähintään kolme jäsentä. Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen ei saa olla hallintoneuvoston jäsenenä.

Kuten taulukosta 10 näkyy, on osuuskuntalaissa (1488/2001) annettu osakeyhtiölakia (624/2006) yksityiskohtaisemmat säännökset hallintoneuvostojen tehtävistä. Hallintoneuvoston lakisäätteiset perustehtävät liittyvät niin valtionyhtiöissä kuin osuuskunnissa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitaman hallinnon valvontaan sekä ohjeiden antamiseen yrityksen hallitukselle laajakantoisissa ja periaatteellisesti tärkeissä asioissa. Sekä osakeyhtiöissä että osuuskunnissa hallintoneuvostolla voi olla myös muita tehtäviä, joista määrätään yhtiöjärjestyksessä tai säännöissä.

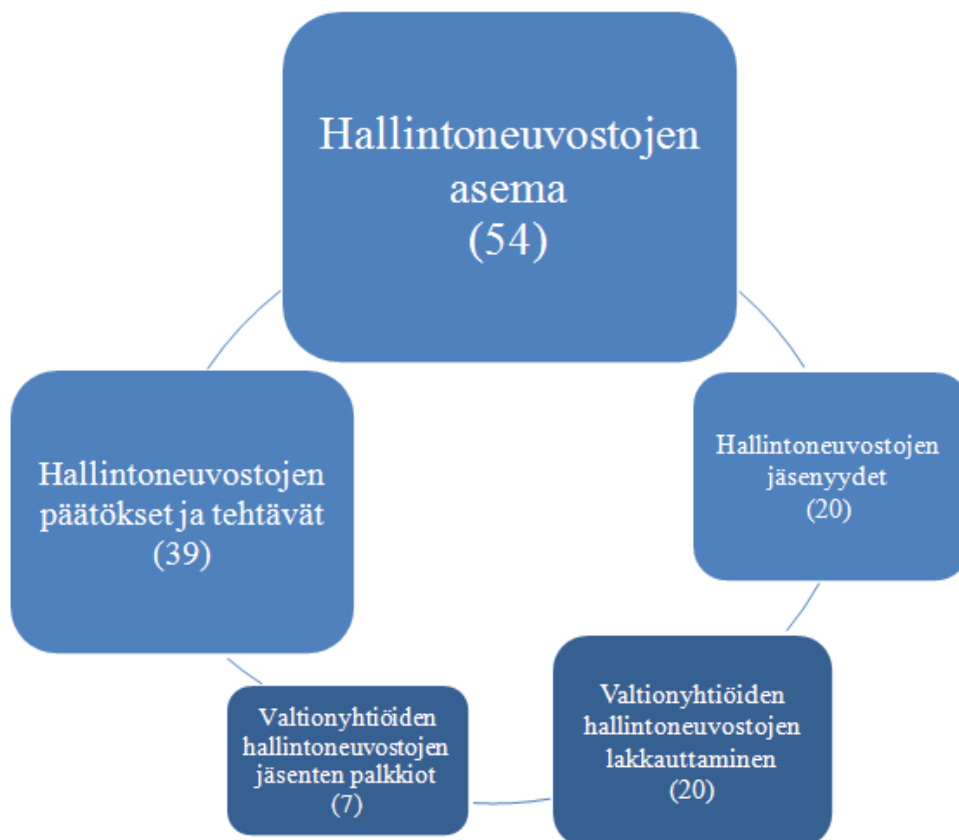
Osakeyhtiölain mukaan yhtiöjärjestyksessä voidaan esimerkiksi määrätä, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen. Osuuskuntalaissa luetellaan yksityiskohtaisesti sellaiset tehtävät, jotka osuuskunnan säännöissä voidaan määrätä hallintoneuvoston tehtäviksi. Joissakin yrityksissä hallintoneuvoston tehtäviin kuuluvat esimerkiksi toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten valinta ja erottaminen sekä heidän palkkaeduistaan päättäminen. Joissakin yrityksissä hallintoneuvostolla voi olla myös yrityksen tilipäätöksen tarkastamiseen liittyviä tehtäviä. Tehtävämäärä ei ole vähäinen, jos asioita tarkastellaan yrityksen strategisen johtamisen ja sen valvonnan näkökulmasta.

Taulukko 10 Hallintoneuvostojen tehtävät ja jäsenyyksiin liittyvät säännökset valtionihtiöissä ja osuuskunnissa osakeyhtiölain (624/2006) ja osuuskuntalain (1488/2001) mukaan

	Hallintoneuvostojen tehtävät	Hallintoneuvostojen jäsenyydet
Valtionihtiöt (OYL 624/2006)	<p>Hallintoneuvosto valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa yhtiön hallintoa (6:21)</p> <p>Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että</p> <ul style="list-style-type: none"> – hallintoneuvosto valitsee hallituksen (6:21) – hallintoneuvostolla on oikeus kutsua yhtiökokous koolle (5:3) <p>Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä vain hallituksen yleistoimivaltaan kuuluvia tehtäviä ja tehtäviä, joita ei ole säädetty muulle toimielimelle (6:21) (esim. lausuntojen antaminen tilinpäätöksestä ja tilintarkastuskertomuksesta)</p> <p>Ei voida antaa oikeutta edustaa yhtiötä (6:21)</p>	<p>Vähintään kolme jäsentä (6:23)</p> <p>Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen ei saa olla jäsenenä (6:23)</p> <p>Hallintoneuvostolle on valittava puheenjohtaja (6:23)</p>
Osuuskunnat (OKL 1488/2001)	<p>Hallintoneuvoston on valvottava hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa osuuskunnan hallintoa ja annettava varsinaiselle osuuskunnan kokoukselle lausunto tilinpäätöksestä (5:13)</p> <p>Hallintoneuvosto voi antaa hallitukselle ohjeita asioissa, jotka ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti tärkeitä (5:13)</p> <p>Hallituksen ja toimitusjohtajan on annettava hallintoneuvostolle ja sen jäsenelle ne tiedot, joita nämä pitävät tarpeellisina tehtävänsä hoitamiseksi. Hallintoneuvoston jäsenen on pyydettävä tiedot hallintoneuvoston kokouksessa. (5:13)</p> <p>Voi moittia edustajiston kokouksen päätöstä (4:32)</p> <p>Jos osuuskunnan kokouksen päätös ei ole syntynyt asianmukaisessa järjestyksessä tai jos se muuten on lain tai sääntöjen vastainen, hallintoneuvosto tai hallintoneuvoston jäsen voi panna vireille kanteen osuuskuntaa vastaan päätöksen julistamiseksi pätemättömäksi tai sen muuttamiseksi (4:26)</p> <p>Säännöissä voidaan määrätä, että</p> <ul style="list-style-type: none"> – hallintoneuvosto valitsee hallituksen ja määrää hallituksen jäsenten palkkion (5:13) – hallintoneuvosto valitsee toimitusjohtajan ja muut osuuskunnan ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt sekä päättää heidän palkkaeduistaan (5:13) – hallintoneuvosto päättää asioista, jotka koskevat toiminnan huomattavaa supistamista tai laajentamista taikka osuuskunnan organisaation olennaista muuttamista (5:13) – hallintoneuvostolla on myös muita lain mukaan hallitukselle kuuluvia tehtäviä (5:13) – hallintoneuvosto kutsuu kokouksen koolle (4:10) – osuuskunnan jäsenyyslakemuksen hyväksymisestä päättää hallintoneuvosto (3:2) 	<p>Vähintään kolme jäsentä (5:12)</p> <p>Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen ei saa olla jäsenenä (5:12)</p> <p>Hallintoneuvoston jäsen ei saa äänestää tilintarkastajan valitsemista, erottamista eikä palkkiota koskevassa asiassa (4:8)</p>

Valtionyhtiöiden hallintoneuvostoista kirjoitettiin Kauppalehdessä vuosina 2000–2009 viidestä eri teemasta: hallintoneuvostojen asemasta, päätöksistä ja tehtävistä, jäsenyyksistä, jäsenille maksettavista palkkioista sekä hallintoneuvostojen lakkauttamisesta. Osuuskuntien hallintoneuvostoja käsittelevät kirjoitukset koskivat vain kolmea ensimmäistä teemaa: hallintoneuvostojen asemaa, päätöksiä ja tehtäviä sekä jäsenyyksiä. Osuuskuntia käsittelevissä kirjoituksissa ei siis nostettu esiin hallintoneuvostojen jäsenille maksettavia palkkioita tai hallintoneuvostojen lakkauttamista, kuten valtionyhtiöitä käsittelevissä kirjoituksissa tehtiin.

Kuvio 2 havainnollistaa hallintoneuvostoista käytyjen keskusteluiden teemoja. Kuvion lohkoissa kunkin teeman yhteydessä mainitut luvut ilmaisevat, kuinka monta artikkelia aineistossa oli kustakin teemasta. Kuvion erikokoisten lohkojen on tarkoitus havainnollistaa sitä, että toisista teemoista on käyty enemmän keskustelua kuin toisista. Kuten kuviosta näkyy, kirjoitettiin hallintoneuvostojen asemasta selvästi muita teemoja enemmän. Vähiten keskustelua herättivät hallintoneuvostojen jäsenille maksettavat palkkiot, joista aineistossa oli kirjoituksia vain valtionyhtiöiden osalta.



Kuvio 2 Hallintoneuvostoista käytyjen keskusteluiden teemat Kauppalehdessä vuosina 2000–2009

Keskuskaupakamarin hallituksen (2006) antamassa kannanotossa listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi ei mainita hallintoneuvostoja eikä näin ollen oteta kantaa siihen, millainen rooli hallintoneuvostoilla on tai tulisi olla osuuskunnissa. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksei osuuskuntien hallintoneuvostoista ole käyty paljoakaan keskustelua Kauppalehdessä. Sitä vastoin vuonna 2009 voimaan tulleessa suosituksessa *Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance)* hallintoneuvoston rooli rajataan mahdollisimman suppeaksi. Hallinnointikoodin suositukset edeltävien versioineenkin ovat herättäneet keskustelua myös valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta. Suositus koskee valtion pörssinoteerattuja yhtiöitä, joista tällä hetkellä neljässä (Finnvera Oyj, Fortum Oyj, Itella Oyj ja Neste Oil Oyj) on hallintoneuvosto.

Voimassa olevan hallinnointikoodin (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2008) mukaan yhtiökokouksen tulisi valita hallituksen jäsenet hallintoneuvoston sijaan. Hallintoneuvostojen tehtäviä on siis haluttu karsia, mikä tulee vahvasti esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Hallintoneuvostoja on viimeisten vuosien aikana lakkautettu monista yhtiöistä, eivätkä ne enää ole kovinkaan yleisiä edes valtionyhtiöissä (ks. myös liitteet 1 ja 2).

Hallintoneuvostojen tehtävien osalta tässä tutkimuksessa nousivat keskeisiksi annetut normit siitä, mitä tehtäviä hallintoneuvostoilla voi olla. Osakeyhtiölaissa ja osuuskuntalaissa on myös tuotu esiin ne tehtävät, jotka voidaan yhtiöjärjestyksessä tai osuuskunnan säännöissä määrätä hallintoneuvostoille (ks. myös taulukko 10). Hallintoneuvostojen kirjoituksissa esiintuodut tehtävät selittyvät siis annetuilla normeilla, jotka esimerkiksi sallivat, että hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet.

Tutkimustulos on, että hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeettomuudesta kirjoitettaessa käytetään paljon metaforia sen sijaan, että kirjoitettaisiin hallintoneuvostojen lakisääteisistä tehtävistä. Metaforisin ilmauksin hallintoneuvostoja on kuvailtu muun muassa ”turhiksi ja tulehtuneiksi umpilisäkkeiksi”, ”kumileimasimiksi”, ”kiviriipoiksi” sekä ”kahvi- ja keskustelukerhoiksi”. Metaforisten ilmaisujen runsas käyttö viittaa mahdollisesti siihen, että niillä pyritään herättämään lukijoiden kiinnostus. Olisikin voinut olettaa, että hallintoneuvostojen lakisääteinen tehtävä toimitusjohtajan ja hallituksen valvojana olisi noussut kirjoituksissa vahvemmin esiin. Tästä teemasta ei kuitenkaan käyty juurikaan keskustelua Kauppalehdessä.

Tutkimuksen tulos on, että hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta esitetyt näkemykset eroavat osuuskuntien ja valtionyhtiöiden kohdilla. Taulukkoon 11 on koottu tiivistetyssä muodossa Kauppalehdessä esitettyjä näkemyksiä siitä, miksi hallintoneuvostot ovat tarpeellisia ja miksi ne ovat tarpeettomia valtionyhtiöissä ja osuuskunnissa.

Taulukko 11 Valtionyhtiöiden ja osuuskuntien hallintoneuvostojen tarpeellisuudesta ja tarpeettomuudesta Kauppalehden kirjoituksissa vuosina 2000–2009 esitettyjä näkemyksiä

	Esitettyjä näkemyksiä hallintoneuvostojen tarpeellisuudesta	Esitettyjä näkemyksiä hallintoneuvostojen tarpeettomuudesta
Valtionyhtiöt	<p>”Kansallinen intressi pääsee paremmin esille hallintoneuvoston kuin muiden hallintoelinten kautta”</p> <p>”Tarpeen hallitusta laajempina eliminä, joissa tehdään puoliyhteiskunnallisia tai erityisen riskipitoisia ratkaisuja”</p> <p>”Arvokas tiedon vaihdon kenttä yrityksen ja poliitikkojen välillä”</p>	<p>”Ei tuota lisäarvoa”</p> <p>”Lisätienestettä edustajille tuova kahvikerho”</p> <p>”Päätöksentekoa jäykistävä ylimääräinen elin”</p> <p>”Vastuunkantaja ilman vaikutusvaltaa”</p> <p>”Informaation jakaja ilman päätösvaltaa”</p>
Osuuskunnat	<p>”Tekevät tärkeää työtä laajojen yhteiskunnallisten kytkentöjensä avulla”</p> <p>”Hyödyllinen työkalu operatiiviselle johdolle ja hallitukselle”</p> <p>”Taitavan hallintoneuvoston mielipiteitä ja kokemuksia voidaan hyödyntää”</p> <p>”Voi valvoa läheltä yrityksen johdon toimintaa ja keskustella hallituksen ja johdon kanssa yrityksen strategisen kehittämisen suurista linjauksista”</p>	-

Kuten taulukosta voidaan havaita, ei aineistossa esitetty lainkaan perusteluita osuuskuntien hallintoneuvostojen tarpeettomuudesta. Sen sijaan monissa valtionyhtiöitä käsittelevissä artikkeleissa hallintoneuvostot todettiin tarpeettomiksi. Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen osalta aineistossa on esitetty, ettei hallintoneuvostoilla ole päätäntävaltaa, vaan niillä on pelkkä informaation jakamiseen keskittyvä rooli, vaikka lainsäädännön mukaan hallintoneuvostoilla voi olla monia selvästi päätöksentekoonkin liittyviä tehtäviä. Kriittisimpien näkemysten mukaan valtionyhtiöiden hallintoneuvostot eivät tuota

lisäarvoa, vaan jäykistävät päätöksentekoa samalla, kun ne tuovat lisätienestejä niiden jäsenille.

Sekä valtionyhtiöissä että osuuskunnissa hallintoneuvostojen tarpeellisuutta perusteltiin sillä, että hallintoneuvostot ovat tärkeitä tiedon vaihdon kenttiä ja sitä kautta hyödyllisiä yrityksen johdolle. Osuuskuntien hallintoneuvostojen tarpeellisuutta perusteltiin myös sillä, että hallintoneuvosto voi valvoa läheltä yrityksen johdon toimintaa. Valtionyhtiöiden hallintoneuvostojen tarpeellisuutta ei esitetyissä näkemyksissä perusteltu valvonta-tehtävän kautta (vrt. OYL 6:21.1, jonka mukaan hallintoneuvosto valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa yhtiön hallintoa).

Esitettyjen näkemysten mukaan hallintoneuvostolla voi siis olla tärkeä rooli yrityksen hallinto- ja johtamisjärjestelmässä, jos sen asema ja tehtävät asemoidaan oikein sekä sille annetaan mahdollisuudet toteuttaa tehtäväänsä yrityksen hallituksen ja johdon toiminnan valvojana. Kaikissa yrityksissä hallintoneuvosto ei kuitenkaan välttämättä käytä sitä valtaa, joka sille kuuluu ja jota se voisi käyttää.

Keskustelua käytiin myös poliitikoista hallintoneuvostojen jäseninä. Esitettyjen näkemysten mukaan valtionyhtiöiden hallintoneuvostot muun muassa ”pullistelevat poliittisilla perusteilla valittuja henkilöitä, joita on verrattu herkkusieniinkin”. Lisäksi argumentoitiin, että puutteellista asiantuntemusta osoittaneet hallintoneuvostot ovat lisänneet sekavuutta yritysten johtamisessa. Ongelmalliseksi nähtiin myös se, että hallintoneuvostoihin valitut poliittiset jäsenet voivat käyttää asemaansa hyväkseen, koska lähes aina jollakin jäsenellä on käynnissä jokin vaalikamppailu.

Poliitikoiden osallisuus hallintoneuvostoissa on siis nähty paikoin neutraalissa ja paikoin negatiivisessa sävyssä, minkä voidaan tulkita johtuvan siitä, ettei poliitikoiden rooli hallintoneuvostoissa ole ollut kovinkaan selvä. Poliitikoista hallintoneuvostojen jäseninä on helposti kirjoitettu suoraan negatiivisesti kiinnittämättä erityisempää huomiota siihen, että eri henkilöt suhtautuvat työhönsä hallintoneuvostoissa eri tavoin. Toisinaan hallintoneuvostoihin on saatettu valita sellaiset edustajat, jotka eivät ehdi paneutua asioihin eivätkä välttämättä ymmärrä omaa rooliaan. Tällöin hallintoneuvostot voivat helposti olla alihyödynnettyjä. Hallintoneuvostoissa saattaa olla jäseninä myös sellaisia henkilöitä, jotka tavoittelevat jäsenyydellä vain omaa etuaan. Motiivina saattavat toimia esimerkiksi hallintoneuvostossa työskentelystä maksettavat palkkiot.

Sekä valtionyhtiöissä että osuuskunnissa hallintoneuvostojen aktiiviset yhteiskunnalliset vaikuttajat nähtiin hyödyllisinä toiminnalle juuri käytännön kytkentöjensä vuoksi. Hallintoneuvostojen jäsenten moninaisten yhteiskunnallisten sidosten nähtiin olevan joissakin tapauksissa avuksi johdolle päätöksenteossa. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että taitavan hallintoneuvoston mielipiteitä ja kokemuksia oli mahdollista hyödyntää.

Kirjoituksista voidaan päätellä, että sekä valtionyhtiöissä että osuuskunnissa hallintoneuvostojen monipuolinen edustus nähdään tärkeänä. Tämä liittyy siihen, että hallintoneuvostojen jäsenten halutaan edustavan monipuolista asiantuntemusta ja hallintoneuvostot nähdään merkittävinä keskustelukanavina, joissa eri ryhmien näkemysten esiintuonti on mahdollista. Näin hallintoneuvosto voi lisätä avoimuutta ja vaikutusmahdollisuuksia.

Valtionyhtiöiden lakkauttamiseen liittyvän keskustelun perusteella voidaan päätellä, että valtionyhtiöissä ollaan siirtymässä dualistisesta kohti monistista valvontajärjestelmää hallintoneuvostojen tulevien lakkauttamisaikojen myötä. Tästä yhtenä esimerkkinä on alkuvuodesta 2010 käyty keskustelu Yleisradio Oy:n hallintomallin uudistamisesta.¹⁷ Toisena esimerkkinä on maaliskuussa 2010 julkaistu uutinen, jonka mukaan seitsemän pörssiyhtiön yhtiökokouksessa käsitellään kevään aikana vaatimusta hallintoneuvostojen lakkauttamisesta. Valtionyhtiöistä ainakin Rautaruukissa päätös hallintoneuvoston lakkauttamisesta ollaan hyväksymässä.¹⁸ Keskustelut viittaavat siihen, että etenkin valtion pörssinoteeratuissa yhtiöissä ollaan menossa hallintoneuvostojen mahdollisimman suppean roolin suuntaan. Sitä vastoin etenkin osuuskunnissa hallintoneuvostot ovat edelleen varsin yleisiä, eikä osuuskuntien hallintoneuvostojen roolia ole juuri asetettuun kyseenalaiseksi. Aika kuitenkin lopulta näyttää, mitä hallintoneuvostoille tulevaisuudessa tapahtuu.

Hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeettomuudesta esitettiin siis aineistossa erilaisia näkemyksiä. Kirjoituksissa korostuu kriittisyys. Useiden julkisuudessa esitettyjen mielipiteiden mukaan valtionyhtiöiden hallintoneuvostot pitäisi lopettaa tarpeettomina nopeasti. Kirjoituksissa pääsivät parhaiten esiin ja ääneen ne, joilla on jo ennestään taloudel-

¹⁷ ”Ylen uusi toimitusjohtaja on saamassa päällystakin.” Aamulehden WWW-sivu.

<http://www.aamulehti.fi/uutiset/kotimaa/ylen-uusi-toimitusjohtaja-on-saamassa-paallystakin/171344>

¹⁸ ”Osakesäästäjät: Hallintoneuvostot pois pörssiyhtiöistä.” Yleisradio Oy:n uutisten WWW-sivu.

http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/2010/03/osakesaastajat_hallintoneuvostot_pois_porssiyhtiöistä_1508007.html?origin=rss

lista ja poliittista valtaa. Joidenkin henkilöiden puheäänät myös saivat artikkeleissa enemmän painoarvoa kuin toiset olemalla osa toimittajan tekstiä. Toimittajat eivät siis pelkästään selosta tapahtumia uudelleen, vaan yrittävät saada ihmiset näkemään asiat tietyllä tavalla. Läheskään kaikissa uutisissa ei näin ollen käynyt selväksi, kenen äänellä puhutaan ja kenen mielipiteestä on kulloinkin kyse. Kirjoituksissa esitettiin usein kärkeäkin näkemyksiä hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta, mutta lukijalle jätettiin epäselväksi, onko kyse faktasta vai toimittajan mielipiteestä. Vaikuttaakin siis siltä, että Kauppalehden toimituksessa vallitsee pörssimaailman ja sijoittajaomisteisen liiketoiminnan äänenkannattajan rooli. Tämä voi olla syy siihen, miksi kirjoituksissa suhtauduttiin varsin kriittisesti valtionyhtiöiden hallintoneuvostoihin.

Aihealueen jatkotutkimuksessa voitaisiin soveltaa vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Tapausesimerkeistä koostuvan vertailevan tutkimusasetelman avulla olisi mahdollista lisätä ymmärrystä hallintoneuvostojen roolista. Tapaustutkimusasetelmalla voitaisiin tutkia, millaisia henkilöitä hallintoneuvostojen jäseninä on ja minkälaiseksi he mieltävät oman roolinsa. Jatkotutkimuksessa voisi syventää ymmärrystä hallintoneuvostojen tehtävistä ja tarpeellisuudesta haastatteleamalla avainhenkilöitä, kuten tutkimuksen kohteena olevien hallintoneuvostojen nykyisiä tai entisiä jäseniä. Miten hallintoneuvostot käytännössä valvovat hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa hallintoa? Ovatko toimiva johto ja hallitus halunneet vapautua hallintoneuvoston kontrollista ja lisätä näin toimintavapauttaan? Onko hallintoneuvoston valvojaroolista tietoisesti haluttu luopua? Entä mitkä tekijät ovat johtaneet hallintoneuvostojen valvojaroolin heikentymiseen? Miten hallintoneuvostoille kuuluneet tehtävät hoidetaan hallintoneuvostojen lakkauttamisten jälkeen?

Osuustoimintaa tutkineen Jussilan (2007, 30) mukaan hallinnon ja liikkeenjohdon välisen suhteiden analysointi *agenttiteorian* (ks. esim. Jensen & Meckling 1976; Eisenhardt 1989), *stewardship-teorian* (ks. esim. Donaldson & Davis 1991; Davis, Schoorman & Donaldson 1997), *valtateorian* ja *resurssiperusteisen teorian* (ks. esim. Hillman & Dalziel 2003) näkökulmista olisi erittäin mielenkiintoista ja osuustoiminnan liiketaloustieteellisen tutkimuksen kehittämisen kannalta oleellista. Näitä teorioita voitaisiin pyrkiä hyödyntämään myös hallintoneuvostojen koskevassa jatkotutkimuksessa sekä osuuskuntien että valtionyhtiöiden osalta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Ahonen, Pertti, Oulasvirta, Lasse & Tienhaara, Piia (2009). Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi, 'FILA', opetus- ja tutkimusalana. Teoksessa Karppi, Ilari & Sinervo, Lotta-Maria (toim.), *Governance – Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden keskus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Berelson, Bernard (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe: The Free Press.
- Cornforth, Chris (2004). The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. *Annals of Public Cooperative Economics*, 75(1), 11–32.
- Davies, Adrian (2006). *Best Practice in Corporate Governance – Building Reputation and Sustainable Success*. Padstow, Cornwall: Gower Publishing Company.
- Davis, Kevin (2001). Credit Union Governance and Survival of the Cooperative Form. *Journal of Financial Services Research*, 19(2/3), 197–210.
- Davis, James H., Schoorman, David F., Donaldson, Lex (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Donaldson, Lex & Davis, James H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Eilavaara, Pertti & Sarja, Mikko (1999). *Valtion omistajavalta – tutkimus valtion omistajavallasta ja esteellisyydestä omistajavallan käytössä*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fairclough, Norman (1997). *Miten media puhuu*. Tampere: Vastapaino.
- Farin, Matti (2006). *Johdosta kiinni – Osuustoimintayrityksen johtajan johtaminen*. Karhu, Sami, Lindström, Per-Erik & Pajala, Vuokko (toim.). Iisalmi: Pellervo-Seura ry.
- Goergen, Mark, Manjon, Miguel C. & Renneboog, Luc (2008). Recent developments in German corporate governance. *International Review of Law and Economics*, 28, 175–193.

- Hillman, Amy J. & Dalziel, Thomas (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396.
- Hiltunen-Lagzouli, Merja & Viljakainen, Ossi (1998). Osuuskunnan taloushallinto. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (toim.), *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*. Tampere: KSL Kirjat.
- Hirvonen, Ahti, Niskakangas, Heikki & Steiner, Maj-Lis (2003). *Corporate Governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. Helsinki: WSOY.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jussila, Iiro (2007). *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 271. Lappeenranta: Digi-paino.
- Jussila, Iiro & Goel, Sanjay (2006). *Cooperation and Conflict: Four Perspectives on Governance of Co-operatives*. IAFEP 2006. 13th Conference of the International Association for the Economics of Participation.
- Jussila, Iiro, Kalmi, Panu & Troberg, Eliisa (2008). *Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa*. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Rauma: Painorauma Oy.
- Jussila, Iiro, Kotonen, Ulla & Tuominen, Pasi (2007). Customer-owned Firms and the Concept of Regional Responsibility: Qualitative Evidence from Finnish Co-operatives. *Social Responsibility Journal*, 3(3), 35–43.
- Juutinen, Heikki, Stenström, Åke & Vuori, Raimo (2006). *Tehokas omistajahallinto – Osuuskunnan hallintohenkilön käsikirja*. Pellervo-Seura ry.
- Kaisanlahti, Timo (2000). *Corporate Governance ja valtio-omistaja – kehittämistarpeet*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kaisanlahti, Timo (2001a). *Corporate Governance in State-Owned Companies*. Ministry of Trade and Industry. Studies and Reports 11/2001. State Shareholdings Unit.
- Kaisanlahti, Timo (2001b). *Valtion omistajaohjaus – perusta ja välineet*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kaisanlahti, Timo & Lagus, Lasse (2003). Hallintoneuvosto eurooppayhtiöissä ja corporate governance. *Lakimies*, 4, 575–597.
- Kivelä, Heikki & Nordell, Reijo (2003). *Jokaisen oikeustieto*. Helsinki: WSOY.
- Korhonen, Johanna (1998). Kyllä, herra pääjohtaja – Ja muita talousjournalismin ilmentymiä. Teoksessa Kantola, Anu & Mörä, Tuomo (toim.), *Journalismia! Journalismia?* Jyväskylä: WSOY.

- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Kunelius, Risto (2003). *Viestinnän vallassa – Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin*. Helsinki: WSOY.
- Kuuluvainen, Antero (2006). Johtamis- ja hallintotapa. Johtamis- ja hallintotapa sisäisen tarkastuksen näkökulmasta. Teoksessa Holopainen, Atte, Koivu, Eila, Kuuluvainen, Antero, Lappalainen, Keijo, Leppiniemi, Jarmo, Mikola, Matti & Vehmas, Keijo (toim.), *Sisäinen tarkastus*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Latvala, Eila & Vanhanen-Nuutinen, Liisa (2001). Laadullisen hoitotieteen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.), *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Helsinki: WSOY.
- Laurinkari, Juhani (2004). *Osuustoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Pellervo-Seura ry.
- Miettinen, Topi (2000). *Poikkeavatko valtionyhtiöt yksityisistä? Valtionyhtiöiden tavoitteiden kehitys ja vertailu yksityisomistettuihin yrityksiin*. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Mikkonen, Antti (1998). *Rahavallan rakkikoirat. Tositarinoita talousjournalismista*. Helsinki: WSOY.
- Moring, Inka (1998). Tee se itse -teoria – Grounded theory mediatutkijan työkaluna. Teoksessa Kantola, Anu, Moring, Inka & Väliaverronen, Esa (toim.), *Media-analyysi – tekstistä tulkintaan*. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mähönen, Jukka, Säiläkivi, Antti & Villa, Seppo (2006). *Osakeyhtiölaki käytännössä*. Helsinki: WSOYpro.
- Mähönen, Jukka & Villa, Seppo (2006). *Osuuskunta*. Helsinki: WSOYpro.
- Neilimo, Kari (1993). Omistajaohjaus vahvistuu. Teoksessa Pellervon näkökulma 4, *Yhteistoiminnan uusi aika*. Helsinki: Pellervo-Seura ry.
- Nieminen, Hannu & Pantti, Mervi (2004). *Media markkinoilla – Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen*. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Nilsson, Jerker (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329–356.
- Osuustoiminnan neuvottelukunta (2009). *Osuustoiminnan arvot ja periaatteet 2000-luvulle*. Kansainvälisen Osuustoimintaliiton osuustoiminnan identiteettiä koskeva kannanotto. Kannanoton tausta.
- Pietilä, Veikko (1973). *Sisällön erittely*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pellervo-Seura (2001). *Omistajaohjaus ja valvonta osuuskunnissa*. Pellervon omistajaohjaustyöryhmän mietintö.

- Pötry, Jukka (2009). Osakeyhtiön ja osuuskunnan eroja yhteisyrityksen kannalta. Teoksessa Hiltunen, Merja, Hänninen, Jarmo, Ossa, Jaakko, Pättiniemi, Pekka, Pötry, Jukka, Tainio, Jukka & Troberg, Eliisa, *Henkilöstöomisteinen yritys – Yhdessä yrittämällä menestykseen*. Tallinna: Tietosanoma.
- Pöyhönen, Seppo (2005). *Osuuskunnan hallinto ja osuuskuntalaki*. Helsinki: Talentum.
- Ruuhela, Reijo & Laitinen, Teija (1997). Osakeyhtiön johtamisen valvonta (corporate governance) laskentatoimen tutkimuksen näkökulmasta. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3, 311–327.
- Saksa, Juha-Matti (2007). *Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulella*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 277. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Skurnik, Samuli (2005). *Suomalaisen talousmallin murros – Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinaapaiseen globaalitalouteen*. Helsinki: Tammi.
- Skurnik, Samuli (2006). *Osuustoiminnasta oppia? Kuntapalvelut uudessa talousmallissa*. Vammala: Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 61.
- Tainio, Risto (2000). Omistus- ja johtamisstrategiat tulevaisuuden Euroopassa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1, 158–172.
- Tamminen, Rauno (1993). *Tiedettä tekemään!* Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Troberg, Eliisa (1998). Osuuskunnan johtaminen. Teoksessa Koskiniemi, Erkki (toim.), *Osuustoiminnallinen yhteisyrittäminen*. Tampere: KSL Kirjat.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuoria, Matti (2004). *Valtion omistajapolitiikan selvitysmiesraportti*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 2/2004. Omistajapolitiikan yksikkö.
- Väliverronen, Esa (1998). Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola, Anu, Moring, Inka & Väliverronen, Esa (toim.), *Media-analyysi – tekstistä tulkintaan*. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Whincop, Michael J. (2005). *Corporate Governance in Government Corporations*. Padstow, Cornwall: Ashgate Publishing Limited.

Virallislähteet

Arvopaperimarkkinalaki 26.5.1989/495.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2008). *Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance)*. Julkaistu 20.10.2008.

Cadbury Committee (1992). *The Code of Best Practise*. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Julkaistu 1.12.1992. Burgess Science Press.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2000). *Corporate governance -kysymysten käsittely valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyrietyksissä*. Omistajapolitiikan yksikön antama suositus 13.11.2000.

Keskuskauppakamari (2006). *Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance*. Asialuettelo listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Laki valtion yhtiöomistuksesta ja omistajaohjauksesta 21.12.2007/1368.

Laki Yleisradio Oy:stä 22.12.1993/1380.

OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2005a). *Corporate Governance of State-owned Enterprises – A Survey of OECD Countries*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

OECD (2005b). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Osuuskuntalaki 28.12.2001/1488.

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007.

Sarbanes-Oxley Act 2002. An Act To Protect Investors by Improving the Accuracy and Reliability of Corporate Disclosures Made Pursuant to the Securities Laws, and for Other Purposes.

Talouspoliittisen ministerivaliokunnan kannanotto 7.6.2007. Kilpailukykyinen ja omistaja-arvon tuottamiseen perustuva palkitseminen valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä.

Talouspoliittisen ministerivaliokunnan kannanotto 8.9.2009. Valtio-omistajan ohje yrittäjien palkitsemisesta ja eläke-etuuksista.

Tarkastusvaliokunnan mietintö 1/2009. Valtion tilinpäätöskertomus vuodelta 2008. Valtiontalouden tarkastusviraston erilliskertomus eduskunnalle valtion varainhoitovuoden 2008 tilinpäätöksen ja valtion tilinpäätöskertomuksen tarkastuksesta. 4.6.2009.

Tilintarkastuslaki 13.4.2007/459.

Valtion omistajapolitiikkaa koskeva valtioneuvoston periaatepäätös 7.6.2007.

Muut lähteet

Aamulehden WWW-sivusto. <http://www.aamulehti.fi/> 9.3.2010.

Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n WWW-sivusto.
<http://www.arvopaperimarkkinayhdistys.fi/> 1.10.2009.

Kansainvälisen osuustoimintaliiton ICA:n (International Co-operative Alliance) WWW-sivusto. <http://www.ica.coop/al-ica/> 14.1.2010.

Kauppalehden WWW-sivusto. <http://www.kauppalehti.fi/5/i/etusivu/> 21.1.2010.

TNS Gallupin WWW-sivusto. <http://www.gallupweb.com/tnsmatrix/site.aspx>
27.1.2010.

Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivusto.
<http://www.valtionomistus.fi/etusivu/fi.jsp> 1.10.2009.

Yleisradio Oy:n uutisten WWW-sivusto. <http://yle.fi/uutiset/> 9.3.2010.

Aineisto

Kursivoitujen artikkeleiden analyysi on jätetty tämän tutkimuksen tulosten ulkopuolelle

Artikkelit vuodelta 2009:

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (2566 merkkiä): Kohtalo jakaa kortit.
21.12.2009

Kauppalehti / Uutiset, Hannu Leinonen (2201 merkkiä): Nimitysvaliokunnat kaipaavat vielä pohdintaa. 14.12.2009

Kauppalehti / Pörssi, Harri Vänskä (4196 merkkiä): Aktiasta tulee uusin kansanosake pörssiin. 10.9.2009

Kauppalehti / Uutiset, Rauno Hietanen (10423 merkkiä): Kevan kiemurat kesän keskiössä. 10.8.2009

Kauppalehti / Uutiset, Päivi Mykkänen (2197 merkkiä): Solidiumin agendalla ostoja, myyntejä ja yritysjärjestelyjä. 4.6.2009

Kauppalehti / Uutiset, Päivi Mykkänen (2360 merkkiä): Hallintoneuvostojen valvojaroolille täystyrmäys. 12.5.2009

Kauppalehti / Debatti, Kari Neilimo (4736 merkkiä): Hallintoneuvostolla voi olla tärkeä rooli omistajaohjauksessa. 11.5.2009

Kauppalehti / Uutiset, Juha Ståhle (2261 merkkiä): Liliuksen kuukausieläke voi nousta yli 70 000 euroon. 9.4.2009

Kauppalehti / Uutiset, Harri Vänskä (2369 merkkiä): Lehti kiistää valtion kiirehtimisen Liliuksen seuraajan valinnassa. 8.4.2009

Kauppalehti / Uutiset, Kyösti Jurvelin (2725 merkkiä): Lilius: Valtio on omistajana epämääräinen. 3.4.2009

Kauppalehti / Pääkirjoitus (2581 merkkiä): Fortumin nuorallatanssi ei voi jatkua. 3.4.2009

Artikkelit vuodelta 2008:

Kauppalehti / Uutiset, Veijo Sahiluoma (3712 merkkiä): VR:ssä loukattiin hyvää hallintotapaa. 23.10.2008

Kauppalehti / Uutiset, Juha Jaakkola (2494 merkkiä): Tapiola, se olen minä. 17.10.2008

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (4029 merkkiä): Osuuskaupoilla vahvat siteet kaavaratkaisuihin. 19.6.2008

Kauppalehti / Markkinointi, Juha Jaakkola (4806 merkkiä): Nasdaq OMX kiillottaa yhteistä brändiään. 13.3.2008

Kauppalehti / Uutiset (795 merkkiä): Hautala ehdolla Neste Oilin hallintoneuvoston puheenjohtajaksi. 6.3.2008

Kauppalehti / Uutiset, Juha Jaakkola (2487 merkkiä): Rata sakotti sisäpiiriläisiä laiminlyönneistä. 25.1.2008

Artikkelit vuodelta 2007:

Kauppalehti / Uutiset, Kimmo Koivikko (33885 merkkiä): Maaotteluhenki leimahti. 28.12.2007

Kauppalehti / Uutiset, Paul Öhrnberg (3334 merkkiä): Ylessä etsitään lisätuloja säästöjen puristuksessa. 29.11.2007

Kauppalehti / Uutiset, Kari Hänninen (2351 merkkiä): Kemiran uusi johtaja antaa kasvonsa asiakkuuksille. 31.10.2007

Kauppalehti / Uutiset, Kauppalehti Online (531 merkkiä): Paasikivi Kemiran nuijan varteen. 5.10.2007

Kauppalehti / Uutiset, Arno Ahosniemi (2206 merkkiä): Hallitus luopuu Rautaruukin ja Kemiran hallintoneuvostoista. 8.6.2007

Kauppalehti / Pääkirjoitus (2528 merkkiä): Valtio-omistajan linjat. 8.6.2007

Kauppalehti / Uutiset, Arno Ahosniemi (2595 merkkiä): Häkämies: Valtio noudattaa Altiassa hyvää hallintotapaa. 7.6.2007

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (3859 merkkiä): S-Pankki myllertää osuuspankkien hallintoa. 30.5.2007

Kauppalehti / Uutiset (3313 merkkiä): Alueosuuskauppojen kantoja jääviyteen. 30.5.2007

Kauppalehti / Pääkirjoitus, Hannu Leinonen (2179 merkkiä): Ruotsin asia on meidän. 11.5.2007

Kauppalehti / Uutiset, Jari Peltola (3515 merkkiä): Itälä pimittää EU:lta omia yhteyksiään yrityksiin. 30.4.2007

Kauppalehti / Uutiset, Merina Salminen (5005 merkkiä): Ylen hallituksen puheenjohtaja kiistää puheet pelon ilmapiiristä. 5.4.2007

Artikkelit vuodelta 2006:

Kauppalehti / Uutiset, Auli Mauno (2736 merkkiä): Atria laskee voittavansa Ruotsissa joka tapauksessa. 21.12.2006

Kauppalehti / Uutiset (1136 merkkiä): Seikku: Kunnioitamme tiedonantovelvollisuutta. 21.12.2006

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (810 merkkiä): Juha Laisaari nousee Tradekan johtajaksi. 20.12.2006

Kauppalehti / Uutiset, Auli Mauno (2303 merkkiä): Swedish Meats siirtyy suomalaisomistukseen. 14.12.2006

Kauppalehti / Uutiset, Pauli Takala (2733 merkkiä): Raisiolla positiivinen ja negatiivinen ongelma. 20.11.2006

Kauppalehti / Uutiset, Anneli Hertsi (2589 merkkiä): Palokankaalle kovat valtuudet Raision hallituksen johdossa. 13.11.2006

Kauppalehti / Pääkirjoitus (2512 merkkiä): Suhteellista. 17.8.2006

Kauppalehti / Uutiset (750 merkkiä): SOK:n johto luopuu osuuspankkisiteistä. 16.8.2006

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (3911 merkkiä): Alueosuuskaupoilla on tiiviit suhteet kunnallispoliikkaan. 16.8.2006

Kauppalehti / Uutiset (803 merkkiä): Siljan Pankakoski Tallinkin hallitukseen. 27.7.2006

Kauppalehti / Uutiset (1282 merkkiä): Hallitustyö käynnistynyt lupaavasti. 3.7.2006

Kauppalehti / Mielipide, Pertti Monto (3932 merkkiä): Keskossa poiketaan hyvästä hallintotavasta. 27.3.2006

Kauppalehti / Uutiset, Jorma Pöysä (3943 merkkiä): ”Valtionyhtiöissä valtava muutos parempaan muutamassa vuodessa”. 20.3.2006

Kauppalehti / Uutiset, Kimmo Lundén (3089 merkkiä): S-ryhmä rynnisti markkinajohdajaksi. 17.2.2006

Kauppalehti / Uutiset (1714 merkkiä): Hallitus voi olla työkalu tai veljeskerho. 6.2.2006

Kauppalehti / Uutiset, Harri Vänskä (2637 merkkiä): Pienyrityksille hyvän hallintotavan muistilista. 30.1.2006

Artikkelit vuodelta 2005:

Kauppalehti / Mielipide, Mikko Meriläinen (1996 merkkiä): Ovatko listattujen yhtiöiden hallintoneuvostot nykyaikaa? 22.12.2005

Kauppalehti / Uutiset, Pekka Uotinen (1958 merkkiä): Prismat ja Sokos-tavaratalot saamassa erilliset pankkitiskit. 21.12.2005

Kauppalehti / Uutiset, Harri Vänskä (1302 merkkiä): Uudet asiakkaat nousivat Ilmarisen hallitukseen. 30.11.2005

Kauppalehti / Uutiset, Talous, Ilkka Sinervä (2505 merkkiä): Stenan ja Nesteen jätti-tankkerit rahtaamaan bensaa Yhdysvaltoihin. 23.11.2005

Kauppalehti / Uutiset, Kimmo Lundén (3079 merkkiä): Optioteatteria. 12.10.2005

Kauppalehti / Kolmossivu, Lauri Helve (3582 merkkiä): Kuin kansanradiosta. 30.9.2005

Kauppalehti / Pörssi, Janne Pöysti (1581 merkkiä): Valtio myy ison siivun Kemirasta ja luopuu enemmistöomistuksesta. 23.9.2005

Kauppalehti / Mielipide, Arne Wessberg (5180 merkkiä): Ylellä on vahva tulevaisuus. 22.9.2005

Kauppalehti / Uutiset, Essi Lindqvist (4227 merkkiä): Louekoski heikentäisi yritysten valtaa tel-yhtiöissä. 13.9.2005

Kauppalehti / Pääkirjoitus (1058 merkkiä): Kohti järjestövaltaa. 13.9.2005

Kauppalehti / Uutiset, Anniina Luotonen (2044 merkkiä): MM-kisoista koituu Ylledrökäletappiot. 2.8.2005

Kauppalehti / Uutiset, Seppo Tuomi (2082 merkkiä): Järvi-Suomen Portti esittää yrityksen saneerausohjelman ennen juhannusta. 8.6.2005

Kauppalehti / Uutiset (456 merkkiä): Suomen Postilta miljoonaosinko valtiolle. 13.4.2005

Kauppalehti / Uutiset, Kimmo Lundén (2467 merkkiä): Fortumin yhtiökokoukselta lähtökäsky Neste Oilille. 1.4.2005

Kauppalehti / Uutiset, Pauli Takala (2096 merkkiä): Klaus Hellbergistä Fortum Oilin hallintoneuvoston puheenjohtaja. 9.3.2005

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (3796 merkkiä): Pekkarinen haluaa järjestöt pois Finnveran hallituksesta. 25.2.2005

Kauppalehti / Uutiset, Talous, Olli Ainola (2901 merkkiä): Hallintoneuvosto selvityttää epäilyt Alkon suosikkijärjestelmästä. 14.2.2005

Artikkelit vuodelta 2004:

Kauppalehti / Pääkirjoitus (394 merkkiä): Neuvostovalta. 5.10.2004

Kauppalehti / Uutiset, Veijo Sahiluoma (1690 merkkiä): Missä mättää – pelisäännöissäkö? 28.9.2004

Kauppalehti / Uutiset (404 merkkiä): Pekkarinen: Valtion järkevää omistaa öljyntuotantoa. 15.9.2004

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (1472 merkkiä): Keskon pääjohtajan valinta loppusuoralla. 6.9.2004

Kauppalehti / Markkinointi, Arno Aho (8715 merkkiä): Näin kaupataan SOTAKONE. 15.7.2004

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (1756 merkkiä): Tradekan ja SOK:n liitto vaikea luoda. 27.5.2004

Kauppalehti / Mielipide, Raimo Ilaskivi, Valtiot. tri, ylipormestari Helsinki (4923 merkkiä): Hallintoneuvostotko tarpeettomia? 17.5.2004

Kauppalehti / Uutiset, Jorma Pöysä (4109 merkkiä): Haavisto patistaa johtoa ostamaan Raision osakkeita. 7.5.2004

Kauppalehti / Uutiset, Jorma Pöysä (3493 merkkiä): Raision uusi alku. 3.5.2004

Kauppalehti / Uutiset, Pirkko Tammilehto (1481 merkkiä): Tradekan kauppoille kolme mallia. 29.4.2004

Kauppalehti / Työelämä, Pirkko Tammilehto (4853 merkkiä): Keskon uusi pääjohtaja kulkee kivistä tietä. 31.3.2004

Kauppalehti / Pörssi, Jorma Pöysä (3187 merkkiä): Fortress Orion. 29.3.2004

Kauppalehti / Uutiset, Anneli Hertsi (3036 merkkiä): Haavisto varoittaa Raisiota huonojen yritysten ostosta. 29.3.2004

Kauppalehti / Uutiset, Arno Ahosniemi (2963 merkkiä): Hallintoneuvostojen jäsenet tyytyvät pieniin palkkioihin. 16.3.2004

Kauppalehti / Uutiset, Emilia Kullas (1983 merkkiä): Nimityskomitea tulossa Fortumiin. 25.2.2004

Kauppalehti / Uutiset, Arno Ahosniemi (1023 merkkiä): Politikointi jatkuu. 20.2.2004

Kauppalehti / Uutiset, Arno Ahosniemi (2715 merkkiä): Hallitus haluaa säilyttää tiukasti valtionyhtiöiden hallintoneuvostot. 20.2.2004

Kauppalehti / Etusivu (155 merkkiä): Hallitus pitää kiinni hallintoneuvostoista. 20.2.2004

Kauppalehti / Uutiset, Juha Jaakkola (2476 merkkiä): Ålandsbanken remontoi hallintonsa. 17.2.2004

Artikkelit vuodelta 2003:

Kauppalehti / Uutiset, Pauli Takala (1449 merkkiä): Skinnari ei luopuisi hallintoneuvostoista. 19.12.2003

Kauppalehti / Uutiset, Arno Ahosniemi (3327 merkkiä): Työryhmä: Valtionyhtiöt pääministerin alaisuuteen. 19.12.2003

Kauppalehti / Pääkirjoitus (2468 merkkiä): Valtion löydettävä linjansa. 19.12.2003

Kauppalehti / Etusivu (86 merkkiä): Vuoria lakkauttaisi valtionyhtiöiden hallintoneuvostot. 19.12.2003

Kauppalehti / Uutiset, Kimmo Lundén (3228 merkkiä): Valtio palkkasi Fagernäsin Fortumin hallitusjohtoon. 17.12.2003

Kauppalehti / Pörssi, Mirrka Isotalo (1602 merkkiä): Ålandsbanken erotti toimitusjohtajansa. 15.12.2003

Kauppalehti / Uutiset, Emilia Kullas (3361 merkkiä): Hyvä hallintotapa teettää vielä töitä pörssiyrityksillä. 5.12.2003

Kauppalehti / Pääkirjoitus (2378 merkkiä): Pörssin kummajainen. 4.12.2003

Kauppalehti / Uutiset, Pauli Takala (2287 merkkiä): Saarikangas ja Lahti siunasiivat Fortum Oilin hallintoneuvoston. 3.12.2003

Kauppalehti / Uutiset, Anneli Hertsi (2698 merkkiä): Hyvän hallintotavan toteutus on työlästä pienille listayhtiöille. 3.12.2003

Kauppalehti / Pääkirjoitus (2279 merkkiä): Läpinäkyvyys paranee. 3.12.2003

Kauppalehti / Mielipide, Kalevi Kauhanen, Kapteeni evp. Kaupunginvaltuutettu (kesk) (3312 merkkiä): Fortumilla pelaaminen lopetettava. 27.10.2003

Kauppalehti / Uutiset, Anneli Hertsi (2214 merkkiä): Valio tänään viimeistä aamua ilman johtajaa. 16.10.2003

Kauppalehti / Uutiset, Kimmo Lundén (2884 merkkiä): Fortum Oiliin ei perusteta omaa hallintoneuvostoa. 15.10.2003

Kauppalehti / Uutiset (479 merkkiä): Loimaan Seudun Puhelin suuntaa annin Soneralle. 29.9.2003

Kauppalehti / Uutiset (556 merkkiä): Valio valitsee uuden toimitusjohtajan lokakuun puolivälissä. 23.9.2003

Kauppalehti / Uutiset, Arno Ahosniemi (1935 merkkiä): Liikenneministeriö ei uusi Yle:n hallintoa. 7.7.2003

Kauppalehti / Uutiset, Anneli Hertsi (3228 merkkiä): Kuusela jättää Valion omistajien kehotuksesta. 18.6.2003

Kauppalehti / Pääkirjoitus (2554 merkkiä): Normaaliin omistajarooliin. 9.5.2003

Kauppalehti / Uutiset (1659 merkkiä): Finnairin hallintoneuvosto historiaan. 10.4.2003

Kauppalehti / Uutiset (511 merkkiä): Finnairin hallintoneuvosto historiaan. 7.4.2003

Kauppalehti / Uutiset (452 merkkiä): Valtio valmis luopumaan Finnairin hallintoneuvostosta. 4.4.2003

Kauppalehti / Pääkirjoitus (366 merkkiä): Ryhdikäs päätös. 4.4.2003

Kauppalehti / Pääkirjoitus, Kauppalehti Tukholma Auli Mauno (2165 merkkiä): Se pieni ero. 1.4.2003

Kauppalehti / Uutiset, Auli Mauno (2147 merkkiä): Pienosakkaille luvassa edustaja Fortumin hallintoneuvostoon. 28.3.2003

Kauppalehti / Uutiset, Kimmo Lundén (2953 merkkiä): Asiakkaat jääneet huomiotta Raision sisäisissä kiistoissa. 24.3.2003

Kauppalehti / Pörssi, Anneli Hertsi (2912 merkkiä): Raisiossa itää jatkuva eripura. 17.3.2003

Kauppalehti / Pörssi, Janne Pöysti (2463 merkkiä): Tunnelma hiipui. 4.3.2003

Kauppalehti / Uutiset, Jorma Pöysä (1379 merkkiä): Raision Yhtymän hallintoneuvostoa halutaan supistaa. 4.3.2003

Kauppalehti / Uutiset, Panu Uotila (3116 merkkiä): Suomen tv-jakeluverkko menossa ulkomaisille sijoittajille. 24.2.2003

Kauppalehti / Uutiset, Anneli Hertsi (3198 merkkiä): Mönkäre kokoaisi valtionyhtiöt oman ministeriönsä ohjaukseen. 13.2.2003

Kauppalehti / Uutiset (511 merkkiä): Raision Uusitalo: Haaviston lähdön taustalla erimielisyydet. 11.2.2003

Kauppalehti / Uutiset, Veijo Sahiluoma (2357 merkkiä): "Henkilökohtainen valtapeli ei tee hyvää Raisiolle". 3.2.2003

Kauppalehti / Uutiset, Anneli Hertsi (2414 merkkiä): Raision omistajat kiistelevät taas yhtiön strategiasta. 31.1.2003

Kauppalehti / Pääkirjoitus (388 merkkiä): Raisio simpautti. 31.1.2003

Artikkelit vuodelta 2002:

Kauppalehti / Uutiset, Pauli Takala (2905 merkkiä): Valtionyhtiöiden hallitukseen ajetaan sukupuolikiintiöitä. 16.9.2002

Kauppalehti / Pääkirjoitus, Ilkka Lampi (2631 merkkiä): Valtio on riski riskinottajana. 26.8.2002

Kauppalehti / Mielipide, Ritva Siipi, fil. maisteri, valtiot. maisteri Helsinki (3016 merkkiä): Hallintoneuvostot ovat tarpeettomia. 7.8.2002

Kauppalehti / Uutiset, Juha Jaakkola (2557 merkkiä): OPK syrjii pääomatukea saaneita osuuspankkeja. 26.6.2002

Kauppalehti / Uutiset (853 merkkiä): Lehtimäki vaihtoi leiriä. 7.6.2002

Kauppalehti / Uutiset (462 merkkiä): Finnairin pienosakkaat hiillostivat ministeri Sasia. 12.4.2002

Kauppalehti / Uutiset, Kustaa Hulkko (1921 merkkiä): Tapiola perustaa liikepankin. 5.4.2002

Kauppalehti / Uutiset, Pauli Takala (1281 merkkiä): Ålandsbankenin sisäpiiriepäilyt jättivät pankin hallintoneuvoston. 15.3.2002

Kauppalehti / Uutiset, Kustaa Hulkko (511 merkkiä): Tapiolan pankkipäätös tulee huhutikuun alussa. 13.3.2002

Artikkelit vuodelta 2001:

Kauppalehti / Pääkirjoitus (2070 merkkiä): Sekovaltiollista. 31.10.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Kustaa Hulkko (1684 merkkiä): Y-Fennian Elo pitää keski-näistä yhtiötä "modernina toimintatapana". 2.10.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Mia Jouslehto (1640 merkkiä): Espoo aikoo myydä puolet sähköosakkeistaan E.ON:lle. 1.10.2001

Kauppalehti / Kolumni, Hannu Leinonen (2063 merkkiä): Valtiostako hyvä salkunhoitaja? 12.9.2001

Kauppalehti / Kolumni, Lauri Helve (2394 merkkiä): Espoolaista sähkökauppaa. 31.8.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Panu Uotila (2688 merkkiä): Joukkoirtisanominen ei ratkaise Soneran velkaongelmaa. 24.8.2001

Kauppalehti / Mielipide, Tom Palmberg, Olli V. Virtanen (3621 merkkiä): Ministeri Heinonen ansaitsee tunnustuksen johdonmukaisuudesta. 2.8.2001

Kauppalehti / Pääkkäri (2671 merkkiä): Vallan ja vastuun jako. 28.6.2001

Kauppalehti / Pääkkäri (2319 merkkiä): Johtajat lähtevät. 12.6.2001

Kauppalehti / Pääkkäri (2715 merkkiä): Fortumille lisää pelitilaa. 22.5.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Panu Uotila (2044 merkkiä): Valtio selvittää Finnairin hallintoneuvoston tarpeen. 20.4.2001

Kauppalehti / Uutissivut (486 merkkiä): Finnairin hallintoneuvosto katkolla. 17.4.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Paula Nikula (2044 merkkiä): Valtio jyräsi pienosakkaat Fortumin yhtiökokouksessa. 5.4.2001

Kauppalehti / Uutissivut (591 merkkiä): Hallintoneuvostot taas tapetilla. 2.4.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Panu Uotila (1371 merkkiä): Talentum lakkautti hallintoneuvostonsa. 30.3.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Pauli Takala (2521 merkkiä): Hallintoneuvostot puntarissa vielä kevään mitta. 23.3.2001

Kauppalehti / Pääkkäri (2660 merkkiä): Soneran kierre oikaistava. 23.3.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Pekka Nykänen (2835 merkkiä): Talonen sai lähteä, Relanderille luottamus. 22.3.2001

Kauppalehti / Uutissivut, Pauli Takala (2217 merkkiä): Soneran yhtiökokous kiinnostaa. 20.3.2001

- Kauppalehti / Kolumni, Lauri Helve (2660 merkkiä): Ruutia keksimässä. 9.3.2001
- Kauppalehti / Uutissivut (885 merkkiä): Valtionyhtiöt esiin hallituksessa. 6.3.2001
- Kauppalehti / Pääkkäri (2447 merkkiä): Pörssissä pörssin ehdoin. 2.3.2001
- Kauppalehti / Mieli-pide, Kari Neilimo, liiketaloustieteen professori, TTT, Tampereen yliopisto, SOK:n ja Yritys Henki Tapiolan hallintoneuvoston puheenjohtaja (6874 merkkiä): Hallintoneuvosto – lisäarvo vai kiviriippa? 1.3.2001
- Kauppalehti / Uutissivut, Pauli Takala (2927 merkkiä): Optiojärjestelmät epäonnistuneet pahasti. 1.3.2001
- Kauppalehti / Uutissivut (494 merkkiä): Saapunki haluaa aikaa Soneran hallintoneuvostolle. 26.2.2001
- Kauppalehti / Uutissivut (481 merkkiä): Valtionomistus puhuttaa jälleen. 26.2.2001
- Kauppalehti / Pääkkäri (388 merkkiä): Oikeaan suuntaan. 23.2.2001
- Kauppalehti / Pörssi, Paula Nikula (2916 merkkiä): Hallintoneuvostoille huutia. 22.2.2001
- Kauppalehti / Pääkkäri (2603 merkkiä): Sonerassa isännöyden ongelma. 14.2.2001
- Kauppalehti / Uutissivut, Essi Pohjola (1434 merkkiä): Soneran johdolle hallintoneuvoston tuki. 08.2.2001
- Kauppalehti / Pörssi, Pauli Takala (2548 merkkiä): Soneraan mietitään lisäkannustimia. 7.2.2001

Artikkelit vuodelta 2000:

- Kauppalehti / Pääkkäri (2275 merkkiä): Avoimien ovien käytäntöön. 29.12.2000*
- Kauppalehti / Uutissivut (997 merkkiä): Johdon palkat julki luvattua aiemmin. 7.12.2000
- Kauppalehti / Uutissivut, Juha Jaakkola (3031 merkkiä): Lähivakuutus aikoo jatkaa omillaan. 4.12.2000
- Kauppalehti / Uutissivut, Pauli Takala, Kustaa Hulkko (2511 merkkiä): Esko Ollila jatkaa Sitran ja Setecin hallituksissa. 1.12.2000
- Kauppalehti / Uutissivut, Risto Riihonen (1846 merkkiä): TPO pudotti taas kolme poliitikkoa hallituksesta. 30.11.2000*
- Kauppalehti / Uutissivut, Pekka Kauhanen (2355 merkkiä): Keskon vallanvaihto hyväksyttiin yksimielisesti. 31.10.2000*

Kauppalehti / Uutissivut (613 merkkiä): Kauppiaat nousevat Keskon hallituksen.
30.10.2000

Kauppalehti / Uutissivut (660 merkkiä): Niinistö: Valtionyhtiöiden valvonta keskitettävä. 26.10.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Veijo Sahiluoma (1510 merkkiä): Tarvitaanko Finnairin hallintoneuvostossa poliitikkoja? 2.10.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Pekka Kostamo (5972 merkkiä): Hallituksessa ristiriitoja koko energiapolitiikasta. 24.7.2000

Kauppalehti / Pörssi, Elina Koskela (3671 merkkiä): Valtionyhtiöt edelleen alennusmyynnissä. 28.6.2000

Kauppalehti / Pörssi, Tapani Mäkinen (3472 merkkiä): Voisiko Liliuksesta tulla Suomen Lee Iacocca? 7.6.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Kimmo Salin (3196 merkkiä): Valtio jatkaa aktiivista omistajapolitiikkaa. 30.5.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Anneli Hertsi (3040 merkkiä): Yhtiökokous syytti Fortumin johtoa surkeasta osakekurssista. 18.4.2000

Kauppalehti / Pörssi, Jari Peltola (3811 merkkiä): Hallintoneuvostot harvenevat. 5.4.2000

Kauppalehti / Uutissivut (839 merkkiä): Rata pitää osuuspankkiryhmän valvontamallia pulmallisena. 29.3.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Jorma Pöysä (953 merkkiä): Talosen seuraajan valinta vauhtiin vasta torstain jälkeen. 28.3.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Mika Koskinen (3951 merkkiä): Soneran ja Fortumin johtamismalleja ei voi verrata. 28.3.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Veijo Sahiluoma (1769 merkkiä): Fortumin rasitteet eivät Sonerassa näy. 23.3.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Veijo Sahiluoma (2519 merkkiä): Sonera saa uudet vetäjät. 23.3.2000

Kauppalehti / Kolumni, Lauri Helve (2448 merkkiä): FORTUM? 17.3.2000

Kauppalehti / Pääkkäri (2271 merkkiä): Fortumin kujanjuoksu jatkuu. 13.3.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Petri Nieminen (2679 merkkiä): Heikki Marttisen potkujen takana vakava välirikko. 10.3.2000

Kauppalehti / Uutissivut (855 merkkiä): Matti Kavetvuo ja Jonas Nyren ehdolla Alma Median hallitukseen. 8.3.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Pekka Kostamo (2667 merkkiä): Tel-yhtiöiden hallintoneuvostojen työtä pidetään tarpeellisena. 6.3.2000

Kauppalehti / Pörssi, Juha Jaakkola (3980 merkkiä): Kuollut osake kummittelee. 3.3.2000

Kauppalehti / Pörssi, Juha Jaakkola (3676 merkkiä): Sonera on ajoituksen mestari. 28.2.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Pauli Takala (3391 merkkiä): Postin uusi pääjohtaja valitaan pikavauhdilla. 28.2.2000

Kauppalehti / Pääkkäri (2274 merkkiä): Nousukausi ei kerro kaikkea. 14.2.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Ilkka Sinervä (2127 merkkiä): Hallitus uhkaa puuttua Postin päätöksentekoon. 20.1.2000

Kauppalehti / Uutissivut (599 merkkiä): Valion hallintoneuvosto hyväksyi meijerien vuokrauspäätöksen. 12.1.2000

Kauppalehti / Uutissivut, Pauli Takala (2172 merkkiä): Hallitus päättää Mediviren yksityistämisestä. 11.1.2000

LIITTEET

Liite 1: Valtioenemmistöiset yhtiöt

Valtioenemmistöiset yhtiöt	Toimiala	Nyk. valtion osuus osakepääomasta %	Hallinnoiva ministeriö
Alko Oy	alkoholijuomien vähittäismyynti	100,0	STM
Altia Oyj	alkoholijuomien tuotanto ja tukkumyynti	99,9	VNK
Arctia Shipping Oy**	jäänmurto-, monitoimialus- ja yhteysaluspalvelut	100,0	LVM
OHY Arsenal Oyj*	omaisuudenhoitoyhtiö	100,0	VM
Boreal Kasvinjalostus Oy ¹	viljelykasvien jalostus ja markkinointi	65,0	VNK
CSC-Tieteen tietotekniikan keskus Oy	tieteelliseen ja tekniseen laskentaan liittyvä atk-palvelu	100,0	OPM
Destia Oy	rakennusalan palvelutoiminta, teollisuus-, ympäristö- ja liikenteen palvelut	100,0	VNK
Edita Oyj	graafinen teollisuus	100,0	VNK
Finavia Oyj**	lentoasemaverkosto ja lennonvarmistusjärjestelmä	100,0	LVM
Finnair Oyj	lentoliikenne	55,8	VNK
Finnvera Oyj	erityisrahoituslaitos	100,0	TEM
Fortum Oyj	energiantuotanto	50,8	VNK
Governia Oy ²	sijoitusyhtiö	100,0	VNK
Hansel Oy	hankintakeskus	100,0	VM
Haus Kehittämiskeskus Oy	täydennyskoulutus ja kehittämisspalvelut	100,0	VM
Itella Oyj	postipalvelut	100,0	VNK
Kemijoki Oy	energian tuotanto	50,1	VNK
Labtium Oy	kemian laboratoriopalvelut	100,0	VNK
Meritaito Oy**	vesiteiden ylläpito ja kehittäminen	100,0	LVM
Motiva Oy	tehokkaan energiankäytön edistäminen	100,0	VNK
Neste Oil Oyj	öljyn jalostus	50,1	VNK
Opetusalan koulutuskeskus Educode Oy**	osaamisen ja oppimisen edistämiseen tähtäävät koulutus-, konsultointi- ja kehittämisspalvelut	100,0	VNK
Patria Oyj	puolustusvälineiteollisuus	73,2	VNK
Rahapaja Oy	metalliteollisuus	100,0	VNK
Raskone Oy	raskaiden koneiden korjaamotoiminta	85,0	VNK
Solidium Oy ³	sijoitusyhtiö	100,0	VNK
Suomen Erillisverkot Oy	teleliikenne	100,0	SM
Suomen Lauttaliikenne Oy**	lauttaliiketoiminta	100,0	VNK
Suomen Teollisuussijoitus Oy	pääomasijoitustoiminta	100,0	TEM

Suomen Viljava Oy	viljan käsittely- ja varastointipalvelut	100,0	VNK
Teollisen yhteistyön rahasto Oy (Finnfund)	erityisrahoituslaitos	79,9	UM
Tietokarhu Oy ⁴	verohallinnon tietotekniset palvelut	20,0	VM
Vapo Oy	turve- ja puuteollisuus	50,1	VNK
Oy Veikkaus Ab	veikkaus- ja arpajaistoiminta	100,0	OPM
VR-Yhtymä Oy	rautatie liikenne	100,0	VNK
Yleisradio Oy	yleisradiotoiminta	99,9	LVM
Yrityspankki Skop Oyj*	pankkitoiminta	100,0	VM

¹ tilikausi 1.7.2007 - 30.6.2008

² 1.5.2009 alkaen

³ tilikausi - 30.6.2009

⁴ osuus äänivallasta 80 %

⁵ osakkeet luovutettu valtion kokonaan omistamalle Solidium Oy:lle

* selvitystilassa

** aloitti toimintansa 1.1.2010

Lihavoiduissa yhtiöissä on hallintoneuvosto.

LVM = Liikenne- ja viestintäministeriö

OPM = Opetusministeriö

SM = Sisäasiainministeriö

STM = Sosiaali- ja terveysministeriö

TEM = Työ- ja elinkeinoministeriö

UM = Ulkoasiainministeriö

VM = Valtiovarainministeriö

VNK = Valtioneuvoston kanslia

Lähde: ”Merkittävät valtioenemmistöiset yhtiöt ja valtion osakkuusyhtiöt (konsernitiedot)”. Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu. Julkaistu 21.1.2010.

http://www.valtionomistus.fi/documents/Tilastot/_suomi/yhtiot_2010.pdf

Liite 2: Valtion osakkuusyhtiöt

Osakkuusyhtiöt	Toimiala	Nyk. valtion osuus osakepääomasta %	Hallinnoiva taho
Arek Oy	eläkkeisiin liittyvät tietohallintopalvelut	9,0	VNK
Art and Design City Helsinki Oy Ab	yhdyskuntasuunnittelu	35,2	VNK
Ekokem Oy Ab	ongelmajätteiden käsittely	34,1	VNK ⁵
Elisa Oyj	puhelinliikenne	10,0	
Fingrid Oyj	sähkön voimansiirtopalvelu	12,3	VNK
FCG Finnish Consulting Group Oy	konsultti- ja koulutuspalvelut	6,1	VNK
Gasum Oy	maakaasun tukkukauppa	24,0	VNK
Hevosopisto Oy	hevosalan koulutus	25,0	OPM
Kemira Oyj	kemianteollisuus	16,7	⁵
Metso Oyj	metalliteollisuus	10,4	⁵
Outokumpu Oyj	metallit ja teknologia	31,1	⁵
Rautaruukki Oyj	metalliteollisuus	39,7	⁵
Sampo Oyj	pankki- ja vakuutus toiminta	13,7	⁵
Silta Oy	henkilöstöhallinnon ulkoistamispalvelut	10,2	VNK
Sponda Oyj	kiinteistö sijoitusyhtiö	34,3	⁵
Stora Enso Oyj	metsäteollisuus	12,3	⁵
Suomen Ilmailuopisto Oy	ilmailualan koulutus	49,5	OPM
Suomenlinnan Liikenne Oy	liikenne	50,0	OPM
Suomen siemenperunakeskus Oy	perunalajikkeiden ylläpito, tuotanto ja markkinointi	22,0	VNK
TeliaSonera AB	telepalvelut	13,7	⁵

¹ tilikausi 1.7.2007 - 30.6.2008

² 1.5.2009 alkaen

³ tilikausi - 30.6.2009

⁴ osuus äänivallasta 80 %

⁵ osakkeet luovutettu valtion kokonaan omistamalle Solidium Oy:lle

* selvitystilassa

** aloitti toimintansa 1.1.2010

Lihavoiduissa yhtiöissä on hallintoneuvosto.

LVM = Liikenne- ja viestintäministeriö

OPM = Opetusministeriö

SM = Sisäasiainministeriö

STM = Sosiaali- ja terveysministeriö

TEM = Työ- ja elinkeinoministeriö

UM = Ulkoasiainministeriö

VM = Valtiovarainministeriö

VNK = Valtioneuvoston kanslia

Lähde: ”Merkittävät valtioenemmistöiset yhtiöt ja valtion osakkuusyhtiöt (konsernitiedot)”. Valtioneuvoston kanslian omistajaohjauksen WWW-sivu. Julkaistu 21.1.2010.

http://www.valtionomistus.fi/documents/Tilastot/_suomi/yhtiöt_2010.pdf

Liite 3: Keskeisimmät valtion omistajaohjauksesta laaditut pro gradu - tutkielmat 2000-luvulla

Hiltunen, Johanna (2005).	<i>Tutkielma ministerin poliittisesta ohjauksesta ministeriön hallinnonalaisissa pörssilistatuissa valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä – Tapauskohteena Liikenne- ja viestintäministeriö. Helsingin yliopisto. Yleisen valtio-opin laitos. Hallinto-oppi.</i>
Hattinen, Timo (2008).	<i>Corporate governance ja omistajaohjaus – valtioenemmistöiset yhtiöt ja valtion osakkuusyhtiöt. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Talouden ja yritys juridiikan laitos. Yritysjuridiikka.</i>
Kirmanen, Mikko (2008).	<i>Corporate governance Suomessa ja valtion omistajapolitiikka. Helsingin kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Yritysjuridiikka.</i>
Lahti, Leena (2008).	<i>Valtionhallinnon organisaation sisäinen tarkastus sisäisen valvonnan ja corporate governancen toteuttajana – case-tutkimus. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi.</i>
Lehmuskoski, Ira (2008).	<i>Corporate governance valtion omistajaohjauksen välineenä. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Elintarvike-ekonomia.</i>
Mikkola, Anni (2008).	<i>Hyvä hallinto- ja johtamisjärjestelmä listatuissa valtionyhtiöissä. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi.</i>
Apreku, Celestine (2009).	<i>Corporate Governance: Its Impact on the Performance of State-Owned-Enterprises: Case Ghana. Vaasan yliopisto. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Laskentatoimi ja rahoitus.</i>
Tomminen, Sari (2009).	<i>Toimeenpanotutkimus valtion omistajaohjauksen järjestämisestä Suomessa. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi.</i>
Valjakka, Noora (2009).	<i>Omistajuuden vaikutus corporate governance -tiedottamiseen. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi.</i>

Liite 4: Keskeisimmät osuuskuntien omistajaohjauksesta laaditut pro gradu -tutkielmat 2000-luvulla

Granlund, Mauri (2006).	<i>Institutionaaliset tekijät osuuskunnan johtamisessa ja hallinnoimisessa.</i> Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet. Johtaminen ja organisaatiot.
Lehikoinen, Juha (2006).	<i>Corporate governancen vaikutus osuustoiminnallisten yritysten riskienhallintaan.</i> Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet. Laskentatoimi.
Paavilainen, Jari (2006).	<i>Hyvä johtamis- ja hallintotapa ja sen kehittäminen osuustoiminnallisissa yrityksissä.</i> Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteet. Laskentatoimi.
Pukero, Eino-Antti (2006).	<i>Asiakasomisteisen liiketoiminnan omistajaohjaus – case STT.</i> Helsingin kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos.
Kojonen, Senja (2008).	<i>Asiakasomisteisten osuuskauppojen omistajaohjauksen erityispiirteistä ja haasteista.</i> Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot.

Liite 5: Lista valtionyhtiöitä käsittelevistä artikkeleista

Alko Oy

- Hallintoneuvosto selvityttää epäilyt Alkon suosikkijärjestelmästä (14.2.2005)
- Itälä pimitää EU:lta omia yhteyksiään yrityksiin (30.4.2007).

Finnair Oyj

- Tarvitaanko Finnairin hallintoneuvostossa poliitikkoja? (2.10.2000)
- Finnairin hallintoneuvosto katkolla (17.4.2001)
- Valtio selvittää Finnairin hallintoneuvoston tarpeen (20.4.2001)
- Finnairin pienosakkaat hiillostivat ministeri Sasia (12.4.2002)
- Ryhdikäs päätös (4.4.2003)
- Valtio valmis luopumaan Finnairin hallintoneuvostosta (4.4.2003)
- Finnairin hallintoneuvosto historiaan (7.4.2003)
- Finnairin hallintoneuvosto historiaan (10.4.2003).

Finnvera Oyj

- Pekkarinen haluaa järjestöt pois Finnveran hallituksesta (25.2.2005).

Fortum Oyj

- Heikki Marttisen potkujen takana vakava välirikko (10.3.2000)
- Fortumin kujanjuoksu jatkuu (13.3.2000)
- FORTUM? (17.3.2000)
- Yhtiökokous syytti Fortumin johtoa surkeasta osakekurssista (18.4.2000)
- Voisiko Liliuksesta tulla Suomen Lee Iacocca? (7.6.2000)
- Johdon palkat julki luvattua aiemmin (7.12.2000)
- Valtio jyräsi pienosakkaat Fortumin yhtiökokouksessa (5.4.2001)
- Fortumille lisää pelitilaa (22.5.2001)
- Pienosakkaille luvassa edustaja Fortumin hallintoneuvostoon (28.3.2003)
- Se pieni ero (1.4.2003)
- Fortum Oiliin ei perusteta omaa hallintoneuvostoa (15.10.2003)
- Fortumilla pelaaminen lopetettava (27.10.2003)
- Saarikangas ja Lahti siunasivat Fortum Oilin hallintoneuvoston (3.12.2003)
- Pörssin kummajainen (4.12.2003)
- Valtio palkkasi Fagnäsin Fortumin hallitusjohtoon (17.12.2003)
- Nimityskomitea tulossa Fortumiin (25.2.2004)
- Pekkarinen: Valtion järkevää omistaa öljyntuotantoa (15.9.2004)
- Klaus Hellbergistä Fortum Oilin hallintoneuvoston puheenjohtaja (9.3.2005)
- Fortumin yhtiökokoukselta lähtökäskey Neste Oilille (1.4.2005)
- Optioteatteria (12.10.2005)
- Fortumin nuorallatanssi ei voi jatkua (3.4.2009)
- Lilius: Valtio on omistajana epämääräinen (3.4.2009)
- Lehti kiistää valtion kiirehtimisen Liliuksen seuraajan valinnassa (8.4.2009)
- Liliuksen kuukausieläke voi nousta yli 70 000 euroon (9.4.2009).

Kemira Oyj

- Valtionyhtiöt edelleen alennusmyynnissä (28.6.2000)
- Valtio myy ison siivun Kemirasta ja luopuu enemmistöomistuksesta (23.9.2005)
- Paasikivi Kemiran nuijan varteen (5.10.2007)
- Kemiran uusi johtaja antaa kasvonsa asiakkuuksille (31.10.2007).

Neste Oil Oyj

- Stenan ja Nesteen jättitankkerit rahtaamaan bensaa Yhdysvaltoihin (23.11.2005)
- Hautala ehdolla Neste Oilin hallintoneuvoston puheenjohtajaksi (6.3.2008).

Patria Oyj

- Näin kaupataan SOTAKONE (15.7.2004).

Sonera Oyj

- Sonera on ajoituksen mestari (28.2.2000)
- Kuollut osake kummittelee (3.3.2000)
- Sonera saa uudet vetäjät (23.3.2000)
- Soneraan mietitään lisäkannustimia (7.2.2001)
- Soneran johdolle hallintoneuvoston tuki (8.2.2001)
- Sonerassa isännyyden ongelma (14.2.2001)
- Valtionomistus puhuttaa jälleen (26.2.2001)
- Saapunki haluaa aikaa Soneran hallintoneuvostolle (26.2.2001)
- Soneran yhtiökokous kiinnostaa (20.3.2001)
- Talonen sai lähteä, Relanderille luottamus (22.3.2001)
- Soneran kierre oikaistava (23.3.2001)
- Johtajat lähtevät (12.6.2001)
- Joukkokirtisanominen ei ratkaise Soneran velkaongelmaa (24.8.2001).

Suomen Posti Oy

- Hallitus uhkaa puuttua Postin päätöksentekoon (20.1.2000)
- Postin uusi pääjohtaja valitaan pikavauhdilla (28.2.2000)
- Suomen Postilta miljoonaosinko valtiolle (13.4.2005).

VR-Yhtymä Oy

- VR:ssä loukattiin hyvää hallintotapaa (23.10.2008).

Yleisradio Oy

- Suomen tv-jakeluverkko menossa ulkomaisille sijoittajille (24.2.2003)
- Liikenneministeriö ei uusi Yle:n hallintoa (7.7.2003)
- Missä mättää – pelisäännöissäkö? (28.9.2004)
- MM-kisoista koituu Ylelle rökäletappiot (2.8.2005)
- Ylellä on vahva tulevaisuus (22.9.2005)

- Hallitustyö käynnistynyt lupaavasti (3.7.2006)
- Ylen hallituksen puheenjohtaja kiistää puheet pelon ilmapiiristä (5.4.2007)
- Ylessä esitään lisätuloja säästöjen puristuksessa (29.11.2007)
- Maaotteluhengi leimahti (28.12.2007)
- Kevan kiemurat kesän keskiössä (10.8.2009).

Yleisellä tasolla valtionyhtiötä käsittelevät artikkelit

- Hallitus päättää Mediviren yksityistämisestä (11.1.2000)
- Fortumin rasitteet eivät Sonerassa näy (23.3.2000)
- Soneran ja Fortumin johtamismalleja ei voi verrata (28.3.2000)
- Hallintoneuvostot harvenevat (5.4.2000)
- Valtio jatkaa aktiivista omistajapolitiikkaa (30.5.2000)
- Hallituksessa ristiriitoja koko energiapolitiikasta (24.7.2000)
- Niinistö: Valtionyhtiöiden valvonta keskitettävä (26.10.2000)
- Hallintoneuvostoille huutia (22.2.2001)
- Oikeaan suuntaan (23.2.2001)
- Optiojärjestelmät epäonnistuneet pahasti (1.3.2001)
- Pörssissä pörssin ehdoin (2.3.2001)
- Valtionyhtiöt esiin hallituksessa (6.3.2001)
- Ruutia keksimässä (9.3.2001)
- Hallintoneuvostot puntarissa vielä kevään mittaan (23.3.2001)
- Hallintoneuvostot taas tapetilla (2.4.2001)
- Ministeri Heinonen ansaitsee tunnustuksen johdonmukaisuudesta (2.8.2001)
- Valtiostako hyvä salkunhoitaja? (12.9.2001)
- Sekovaltiollista (31.10.2001)
- Hallintoneuvostot ovat tarpeettomia (7.8.2002)
- Valtio on riski riskinottajana (26.8.2002)
- Valtionyhtiöiden hallitukseen ajetaan sukupuolikiintiöitä (16.9.2002)
- Mönkäre kokoaisi valtionyhtiöt oman ministeriönsä ohjaukseen (13.2.2003)
- Normaaliin omistajarooliin (9.5.2003)
- Vuoria lakkauttaisi valtionyhtiöiden hallintoneuvostot (19.12.2003)
- Valtion löydettävä linjansa (19.12.2003)
- Skinnari ei luopuisi hallintoneuvostoista (19.12.2003)
- Työryhmä: Valtionyhtiöt pääministerin alaisuuteen (19.12.2003)
- Hallitus pitää kiinni hallintoneuvostoista (20.2.2004)
- Hallitus haluaa säilyttää tiukasti valtionyhtiöiden hallintoneuvostot (20.2.2004)
- Politikointi jatkuu (20.2.2004)
- Hallintoneuvostojen jäsenet tyytyvät pieniin palkkioihin (16.3.2004)
- Hallintoneuvostotko tarpeettomia? (17.5.2004)
- Neuvostovalta (5.10.2004)
- Ovatko listattujen yhtiöiden hallintoneuvostot nykyaikaa? (22.12.2005)
- Kuin kansanradiosta (30.9.2005)
- Hallitus voi olla työkalu tai veljeskerho (6.2.2006)
- ”Valtionyhtiöissä valtava muutos parempaan muutamassa vuodessa” (20.3.2006)
- Ruotsin asia on meidän (11.5.2007)
- Hallitus pohtii tänään Kemiran ja Rautaruukin hallintoneuvostojen lakkauttamista (7.6.2007)
- Valtio-omistajan linjat (8.6.2007)
- Hallitus luopuu Rautaruukin ja Kemiran hallintoneuvostoista (8.6.2007)
- Solidiumin agendalla ostoja, myyntejä ja yritysjärjestelyjä (4.6.2009).

Liite 6: Lista osuuskuntia ja keskinäisiä vakuutusyhtiöitä käsittelevistä artikkeleista

LSO Osuuskunta

- Swedish Meats siirtyy suomalaisomistukseen (14.12.2006)
- Atria laskee voittavansa Ruotsissa joka tapauksessa (21.12.2006)
- Seikku: Kunnioitamme tiedonantovelvollisuutta (21.12.2006).

OP-ryhmä

- Rata pitää osuuspankkiryhmän valvontamallia pulmallisena (29.3.2000)
- Lehtimäki vaihtoi leiriä (7.6.2002)
- OPK syrjii pääomatukea saaneita osuuspankkeja (26.6.2002).

Osuuskaupat

- Alueosuuskaupoilla on tiiviit suhteet kunnallispolitiikkaan (16.8.2006)
- Suhteellista (17.8.2006)
- Alueosuuskauppojen kantoja jääviyteen (30.5.2007)
- Osuuskaupoilla vahvat siteet kaavaratkaisuihin (19.6.2008).

Osuuskunta Järvi-Suomen Portti

- Järvi-Suomen Portti esittää yrityksen saneerausohjelman ennen juhannusta (8.6.2005).

Osuuskunta Tradeka-yhtymä

- Tradekan ja SOK:n liittoa vaikea luoda (27.5.2004)
- Tradekan kaupoille kolme mallia (29.4.2004)
- Juha Laisaari nousee Tradekan johtajaksi (20.12.2006).

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta

- Prismat ja Sokos-tavaratalot saamassa erilliset pankkitiskit (21.12.2005)
- S-ryhmä rynnisti markkinajohtajaksi (17.2.2006)
- SOK:n johto luopuu osuuspankkisiteistä (16.8.2006)
- S-Pankki myllertää osuuspankkien hallintoa (30.5.2007)
- Kohtalo jakaa kortit (21.12.2009).

Tapiola-ryhmä

- Tapiolan pankkipäätös tulee huhtikuun alussa (13.3.2002)
- Tapiola perustaa liikepankin (5.4.2002)
- Tapiola, se olen minä (17.10.2008).

Työeläkeyhtiöt

- Tel-yhtiöiden hallintoneuvostojen työtä pidetään tarpeellisena (6.3.2000)
- Louekoski heikentäisi yritysten valtaa tel-yhtiöissä (13.9.2005)
- Kohti järjestövaltaa (13.9.2005).

Yleisellä tasolla osuuskuntia käsittelevät artikkelit

- Hallintoneuvosto – lisäarvo vai kiviriippa? (1.3.2001)
- Pienyrityksille hyvän hallintotavan muistilista (30.1.2006)
- Hallintoneuvostolla voi olla tärkeä rooli omistajaohjauksessa (11.5.2009).