

Toimiva hallitus yrityksen kehittämisen kulmakivenä

Kimmo Rasila

9.11.2010

Kasvufoorumi 10

Mihin hallitusta tarvitaan?

1. Strategisesta suunnasta päättäminen
 - Missä on yhtiön tulevaisuus käytettävissä tai hankittavissa olevien resurssien puitteissa
2. Operatiivisen toiminnan valvonta
 - Operatiivinen tehokkuus lakien, ohjeiden ja eettisten arvojen puitteissa

Kasvufoorumi 10

Sisältö

- Laki sanelee pelisäännöt
- ... ja omistajien tahto tavoitteet
- Hallituksesta yrityksen kehittämisen kulmakivi
- Miksi ulkopuolisia hallitukseen - ja miksi ei?
- Jäsenten valinta
- Vaihtoehtoinen ratkaisu ”harvainyhtiöille”
- KR suosituksia
- Kirjallisuutta

Kasvufoorumi 10

Osakeyhtiölaki sanelee pelisäännöt

- Yhtiökokous valitsee hallituksen
- Hallitus ON yhtiön korkein päättävä elin (siis yhtiökokousten välillä ja ihan oikeasti)
- Hallitus on kollegio – puheenjohtajalla ei ole omaa valtaa
- Pöytäkirjat ja niiden sisältö tärkeämpiä kuin luulettekaan
- Jäsenen ”irtisanominen” ja irtisanoutuminen helppoa
- OYL on selaamisen arvoinen setti

Kasvufoorumi 10

... ja omistajien tahto tavoitteet

- Onko omistajilla yhteistä tahtotilaa?
- Onko omistajaryhmillä erilaisia tavoitteita?
- Miksi omistajat omistavat yhtiön osakkeita?
 - Onko kyse työpaikasta vai
 - unelmien toteuttamisesta vai
 - halutaanko maksimoida osingot vai
 - kasvatetaanko yrityksen arvoa...
 - ...mahdollisesti myyntiä varten?

Kasvufoorumi 10

Omistajien tahtotilan selvittäminen

- Tahtotilan selvittäminen on erittäin tärkeää
 - Vaikeaa jos omistus hajautunut
 - Kaatuu käytännössä usein puheenjohtajan vastuulle
- ...tahtotilasta tulisi voida johtaa ymmärrettävä ja yhteisesti hyväksytty omistajastrategia...
- ...jonka tulisi ohjata hallitusta yrityksen kehittämisessä

Kasvufoorumi 10

Kehittämisen kulmakivi 1 - tarve

- Pystyvätkö perustajat viemään yhtiötä seuraavaan vaiheeseen?
- Tarvitaanko hallitukseen omistajien välistä tasapainottajaa?
- Miten/mistä saadaan uusia näkökulmia ”ohjaustasolle”?
- Ympäristössä ilmenevien muutosten ja mahdollisuuksien esille saaminen ja analysointi yrityksen näkökulmasta
- Perusasiat kuntoon

Kasvufoorumi 10

Kulmakivi 2 - toteutus

- Parhaimmillaan hallitus auttaa yrityksen johtoa/omistajia
 - Löytämään uusia suuntia ja arvioimaan strategisia vaihtoehtoja
 - Lopettamaan niitä toimintoja joita ei olisi pitänyt edes aloittaa
 - Uudistamaan/kehittämään yrityksen johtoa
- Empaattisesta hymistelystä rakentavaan kehitysprosessiin
- Jäsenyys ei ole pelkkää kokouksissa käymistä vaan jatkuvaa osallistumista tarpeen mukaan

Kasvufoorumi 10

Miksi ulkopuolisia hallitukseen

- Pakottaa säännölliseen raportointiin ja dokumentointiin
- Ulkopuolisella (ammattilaisella) ei ole tunteet eikä rahat pelissä
 - Kylmää, faktapohjaista analysointia ja rationaalisia päätöksiä
- Ulkoisten muutosten havainnointi on helpompaa ulkopuolelta
 - Yhdessä voidaan pohtia niiden vaikutusta yrityksen toimintaan
- Jos ollaan valmistautumassa muutokseen yrityksen toiminnassa
 - Toiminnallinen muutos; uudet markkinat tai palvelut/tuotteet
 - Omistusmuutos, esim. yrityksen myyntikuntoon laitto
 - Ulkoinen hallitus parantaa Governancea ostajan näkökulmasta

Kasvufoorumi 10

Miksi ei?

- Lisää kustannuksia
- Lisää hallinnollista työmäärää
- Hallituksen jäsenelle on kerrottava kaikki kaikesta
- Jäsenen on puututtava ikäviinkin asioihin (vastuukysymykset)
- Hallituksen on ajateltava asioita yhtiön edun mukaisesti
- Hallituksen on otettava huomioon myös pienosakkaat

Kasvufoorumi 10

Jäsenten etsiminen ja valinta

- Ennen valintaa pitää olla hyvä käsitys (tai edes valistunut arvaus) yrityksen kehittämistarpeista muutama vuosi eteenpäin
- Kehittämisen suunnan pitää perustua omistajien tahtotilaan
- Valitaan vain sellaisia jäseniä, jotka
 - tuovat lisäarvoa em. kehittämiseen
 - täydentävät osaamisellaan toisiaan
 - pystyvät käyttämään riittävästi aikaa

Kasvufoorumi 10

Jäsenkandidaatin kanssa

- Käytävä syvälliset keskustelut - synnyttävä ”hyvät vibat”
 - Yrityksen tilanne ja tarve – avoimesti ja rehellisesti
 - Kandidaatin osaaminen, sitoutuminen ja jäävittämyys
 - Molempien osapuolten motivaatio ja odotusarvo
- Sovittava kompensatiosta
- Alusta lähtien sovittava, että kyse ei ole pysyvästä toimesta

Kasvufoorumi 10

Vaihtoehtoratkaisu ”harvainyhtiöille”

- Jos omistus on keskittynyt, ei hallituksen kannata tehdä päätöksiä vastoin pääomistajan/omistajien kantaa
 - Kuka siis oikeastaan tekee päätökset: hallitus vai omistaja?
 - Erityisen selkeää, jos yksi henkilö omistaa yli 50%
- Hallituksen jäsenellä on laaja vastuu!
- Vaihtoehto: hallituksen neuvonantaja (Advisor to the Board)
 - Rooli, valintakriteerit ja kohtelu kuten jäsenellä
 - Vältetään vastuukeskustelulta, mutta saadaan hyödyt
 - Helppo lopettaa jos homma ei suju

Kasvufoorumi 10

KR suosituksia 1

- 3-4 jäsentä hallituksessa riittää, ulkopuolisia mielellään 2
- Tärkeintä on, että jäsenet täydentävät toistensa osaamista ja että he tuovat todellista lisäarvoa yrityksen kehittämiseksi
- Jos ”harvainyhtiö”, niin ottakaa ”Advisor to the Board” – mutta kohdelkaa kuin hallituksen jäsentä
- Vähentäkää jatkuvasti operatiivisten asioiden käsittelyä hallituksessa ja lisää keskustelua tulevaisuudesta

Kasvufoorumi 10

KR suosituksia 2

- Käyttäkää hallituksen jäseniä aktiivisesti hyväksenne
 - Eryteisesti toimitusjohtaja
- Harkitkaa monta kertaa ennen kuin motivoitte/sidotte hallituksen jäseniä osakeomistuksella
 - Vaikuttaa heti käyttäytymiseen
 - Jäsenen vaihtaminen paljon hankalampaa
- Uskaltakaa vaihtaa jäseniä

Kasvufoorumi 10

Kirjallisuutta, esim.

- Osakeyhtiölaki
- Hirvonen-Niskakangas-Wahlroos: Hyvä hallitustyöskentely
- Erma-Rasila-Virtanen: Hyvä hallitustyö www.kauppakamarikauppa.fi
- Hallitusammattilaiset ry kustantanut opaskirjasia www.hallitusammattilaiset.fi

- kimmo.rasila (at) execnet.fi
- GSM: 040 7327524

Kasvufoorumi 10