



KASVUFOORUMI

Toimiva hallitus yrityksen kehittämisen kulmakivenä

Kimmo Rasila


18.6.2013

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
- 


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
- 


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
- 


... 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?
- 


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
- 

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
- 


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
- 


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


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
- 

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
- 


Jäsenkandidaatin kanssa

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


Vaihtoehtoratkaisu ”harvainyhtiöille”

- Jos omistus on keskittynyt, ei hallituksen kannata tehdä päätöksiä vastoin pääomistajan/omistajien kantaa
 - Kuka siis oikeastaan tekee päätökset: hallitus vai omistaja?
 - E 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
 - Välttää vastuukeskustelulta, mutta saadaan hyödyt
 - Helppo lopettaa jos homma ei suju

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 lisääkää keskustelua tulevaisuudesta
- 

KR suosituksia 2

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

Kirjallisuutta, esim.

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

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