

# Kokemuksia hallitustyön haasteista

Lexian naisverkosto&HPH&  
Kauppakamari 15.01.2020

Satu Heikintalo



# Hallituskokemusta

## Valtio-omisteiset yhtiöt

- Edita Oyj (nyk. Nordic Morning Group)
- Altia Oyj

## Julkisomisteiset yhtiöt

- Seure Henkilöstöpalvelut Oy

## Pörssiyhtiöt

- Nokian Renkaat Oyj

## Asiantuntijaomisteiset yhtiöt

- Berggren Oy
- Patrafee Ab

## Perheyhtiöt

- Messua Oy

## Start-up -yhtiöt

- Innvolve Oy
- Valmius Hyvinvointiin Oy
- Etua Oy
- Mazhr Oy



”Hallitus varmistaa yrityksen menestyksen johtamalla liiketoimia ja täyttämällä samalla yrityksen osakkeenomistajien ja merkittävien sidosryhmien asiaankuuluvat odotukset.”

Matti Lainema



# Yksinkertainen runko omistajien strategisille valinnoille

- Omistajan omistamisen strategia
  - esim. pitkäaikainen omistus ja tuotto-odotukset (mm. osingot), palveluiden tuottaminen omistajalle/omistajien yhtiöille, kasvu ja kehitys → exit, jne.
- Yhtiön tavoite
  - miksi yritys on perustettu ja mikä on sen perimmäinen tarkoitus, millä toimialalla se toimii nyt ja tulevaisuudessa?
- Arvot ja yrityskulttuuri
  - esim. kotimaisuus/paikallisuus, henkilöstöpolitiikka, palkitseminen, ympäristö ja laatu, jne.
- Kasvutavoite
  - orgaaninen/yritysostot/kansainvälistyminen/valtakunnallinen/paikallinen – tai ei kasvutavoitteita
- Tulos
  - suhteellinen/absoluuttinen
- Omavaraisuusaste ja tase-erät
  - lainat/pääomat/riskitasot



# Hallitusosaaminen

Omistajastrategia ja yhtiön tarkoitus sekä niistä johdettu yhtiön strategia määrittävät hallituksen tarvitsemien jäsenten määrän sekä osaamistarpeet

Mitä osaamista ja kokemusta hallituksessa yleensä tarvitaan

Toimialaosaaminen

Liiketoimintaosaaminen

Kansainvälistyminen

Juridinen osaaminen

Talousosaaminen

Digitaalisen muutoksen ymmärrys

Markkinointiosaaminen

Asiakkuuden johtaminen

Johtamiskokemusta



yhdellä sanalla **HALLITUSOSAAMISTA**

Monimuotoisuus ja erilaiset kokemusprofiilit auttavat hallitustyössä

# Hallitustyön mahdollinen epäonnistuminen

- Yhteiset tavoitteet ja päämäärät puuttuvat
- Hallituksen sisäinen voimainkoitos
- Johtajuuden puute
- Hallituksen kaappaus
- Taidon ja ydinosaamisen puute
- Erilaisuuden puute



Pj:n rooli!

# Kultaiset säännöt hallitustyölle 1/2

1. Oleta aina, että muut toimivat hyvissä aikeissa. Ole avoin, rehellinen ja suorapuheinen ja edellytä samaa muilta.
2. Toimintafilosofiamme perustuu tietoon ja analyysiin. Pyrimme aina kartoittamaan analyttisesti yhtiön vaihtoehtoiset tulevaisuudenskenaariot ja yritämme ymmärtää kunkin skenaarion synty- ja vaikutusmekanismit. Tämän vuoksi hallitustyölle on uhrattava toisinaan enemmän aikaa kuin muissa hallituksissa, mutta uskomme, että vaivannäkö tuottaa tulosta pitkällä aikavälillä.
3. Perehdy yhtiön liiketoimintaan ja pidä yllä tiivistä vuoropuhelua yhtiön johdon kanssa. Johdolta on lupa odottaa tukea pyrkimyksille oppia lisää sekä avointa, suoraa ja paneutuvaa suhtautumista hallitukseen.
4. Ole valmis keskustelemaan ja väittelemään, mutta tee se asiapohjalta, kiihkottomasti ja kunnioittavasti. Tue tehtyjä päätöksiä, vaikka näkökantasi ei olisikaan voittanut.

## Kultaiset säännöt hallitustyölle 2/2

4. Johtoryhmä on haastettava päättäväisesti ja kunnioittavasti pitäen kuitenkin mielessä, että hallitus menestyy vain silloin, kun johtoryhmäkin menestyy.
5. Pyrimme kehittymään jatkuvasti kaikessa mitä teemme. Kaikkien hallituksen jäsenten odotetaan osallistuvan työn, työkalujen ja toimintatapojen kehittämiseen unohtamatta tapaa, jolla työskentelemme tiiminä.
6. Kannustamme yritysjohtoa ja hallituksen jäseniä olemaan tekemisissä toistensa kanssa myös hallituksen kokousten ulkopuolella.
7. Hallitus toimii mahdollisimman epämuodollisesti ja asiakeskeisesti.

Risto Siilasmaan mukaan



# Hallituksen valinta – usein esitettyjä kysymyksiä

Montako jäsentä hallituksessa tulee olla ?

Miten löytää hallituspaikka?

Mikä on omistajien rooli hallituksessa?

Mikä on ulkopuolisten rooli hallituksessa?

Kuka valitaan puheenjohtajaksi?

Voiko asiakas olla hallituksessa?

Voivatko työntekijäin edustajat olla hallituksessa?

Voiko entinen toimitusjohtaja olla hallituksessa?

Mitä hallituksen jäsenille tulee maksaa?



Hallituksen ydintehtävä on luoda  
tämän päivän yhtiöstä  
huomispäivän yhtiö

(Sir John Harvey-Jones)



# Rohkeutta!



# Kiitos!

[satu.heikintalo@promira.fi](mailto:satu.heikintalo@promira.fi)

**PROMIRA**  
visions made real

Promira Group Oy  
Laaksonlahdentie 41  
02730 Espoo, Finland  
[www.promira.fi](http://www.promira.fi)

