

HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJAN OPAS

ANTERO VIRTANEN (TOIM.)
ISMO SALMINEN

HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJAN OPAS

JOHDA PK-YRITYS MENESTYKSEEN

KAUPPAKAMARI

© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät

ISBN 978-952-246-881-9

ISBN 978-952-246-630-3 (sähkökirja)

ISBN 978-952-246-631-0 (Ammattikirjasto)

4., uudistettu painos

Kansi: Tapani Taulu

Ulkoasun suunnittelu ja taitto: Mikko Puranen

Painopaikka: Meedia Zone OÜ, Viro 2023

Tämä kirja on saatavilla myös KauppakamariTiedon
Ammattikirjastossa, ammattikirjasto.fi.

Sisällys

ESIPUHE	7
Miten tämä opas on syntynyt?	7
Miten tätä opasta kannattaa käyttää?	8
Millainen on hallituksen ja puheenjohtajan työkenttä?	8
KÄYTETYT TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITTELY	11
1. OMISTAJAN, HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN LAKISÄÄTEISET YDINTEHTÄVÄT	15
Omistajan, hallituksen ja toimitusjohtajan rooli	16
Yleistä lakisääteisistä tehtävistä	18
Omistajan lakisääteiset ydintehtävät	20
Omistajan ydintehtävien hoitaminen käytännössä	21
Hallituksen lakisääteiset ydintehtävät	31
Toimitusjohtajan lakisääteiset ydintehtävät	45
2. HALLITUKSEN VALITSEMINEN JA OSAAMISVAATIMUKSET	49
Erilainen yhtiö – erilainen hallitus	50
Kokoonpanon vaikutukset	50
Riippumattomat jäsenet hallituksessa	52
Keitä valitsemme hallitukseen?	53
Keitä ei pidä valita ja miksi?	57
3. TULEVAISUUDEN VARMISTAMINEN	59
Strateginen ajattelu	60
Hyvän strategian tunnusmerkit	63
Strategiaprosessi ja tehtäväjako	64
Strategiaprosessin hallinta	66
Strategiaprosessin hallinta ja tehtäväjako	69
Analyysit, strategian rakenne ja strategian sisältö	72
Analyyseista lähtökohtaolettamuksiin	75
Strategiaprosessi ja strategian rakenne ja sisältö	77
Strategian ja toimintasuunnitelman seuraaminen	88
Strategian jatkuva hienosäätö ja kehittäminen	91
Strategian onnistumisen edellytykset	93
Puheenjohtajan rooli tulevaisuuden varmistamisessa	97
4. TULOKSELLISUUDEN VARMISTAMINEN	103
Johtamisjärjestelmä osana tuloksellista toimintaa	104
Johtamisjärjestelmä ja omistajat	105
Johtamisjärjestelmä ja hallitus, toimitusjohtaja ja johtoryhmä	106
Johtamisjärjestelmä ja muut yhtiön johtamiseen liittyvät ryhmät	106
Johtamisjärjestelmä ja yhtiön prosessit	107
Johtamisjärjestelmä, viestintä ja innovaatio	108

Johtamisjärjestelmä ja raportointi	108
Johtamisjärjestelmä ja päätöksenteko	109
Johtamisjärjestelmä ja yhteistyö	123
Toimitusjohtajan tukeminen	134
Toimintaa ohjaavat raportit ja mittarit	138
Puheenjohtajan rooli tuloksellisuuden varmistamisessa	168
5. LAILLISUUDEN JA TARKOITUKSEN MUKAISUUDEN VARMISTAMINEN	173
Riskienhallinnan järjestäminen	174
Riskien luokittelu, vastuunjako ja keinot	179
Hallituksen valvontavelvollisuus	181
Hallitustyötä ohjaavien säädösten noudattaminen ja valvonta	184
Mitä säädökset edellyttävät hallituksen päätöksenteolta?	186
Mikä voi aiheuttaa vahingonkorvausvastuun?	193
Puheenjohtajan rooli laillisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamisessa	198
6. HALLITUSTYÖ ERITYISTILANTEISSA	201
Puheenjohtajan rooli erityistilanteissa	202
7. HALLITUSTYÖN TEHOKKUUS	205
Hallitustyön organisointi	206
Hallituksen kokouksen johtaminen	224
Vuorovaikutus hallituksessa	241
Puheenjohtajan rooli hallitustyön tehokkuuden kehittämisessä	253
8. ONNISTUMINEN HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJANA	255
Onnistuminen hallituksen puheenjohtajana	256
Puheenjohtajan ydintehtävät	256
Puheenjohtajan valmistautuminen	261
Puheenjohtajan haasteet	278
ASIAHAKEMISTO	291
LÄHTEET	292
TEKIJÄT	293
Osakeyhtiölaki	294

ESIPUHE

Miten tämä opas on syntynyt?

Tämä opas perustuu vuonna 2013 julkaistuu *Hallituksen puheenjohtajan oppaaseen*, jonka kirjoittivat KTM, HHJ Antero Virtanen, varatuomari, insinööri, HHJ Kai Miesmäki, KTM, HHJ Pertti Mäntylä ja partneri, HHJ Eero Ottila. Kirjan kirjoittaminen kesti yli kaksi vuotta, koska nelihenkinen kirjoittajaryhmä kävi jokaisen sivun keskustellen läpi niin, että kaikkien omat kokemukset ja mielipiteet tulivat huomioon otetuiksi. Näin kirjaan koottiin noin sadan hallituksen tuomat kokemukset ja näkemykset. Oppaassa toimivat ulkopuolisina haastajina Anne Berner, Juhani Erma, Hannu Pellinen, Tommi Rasila ja Hallituspartnerit ry:n omana sparrausryhmänä Erkki Isokangas, Timo Karake, Henri Rantalainen, Matti Salonen, Martti Silvennoinen ja Raimo Ylivakeri.

Vuoden 2013 oppaan pohjalta suunniteltiin kaksipäiväinen *Hyväksytty hallituksen jäsen HHJ -puheenjohtajakurssi*, joka on tähän mennessä toteutettu lähes sata kertaa ja jonka on käynyt vuoden 2019 loppuun mennessä yli tuhat innokasta puheenjohtajaopiskelijaa. Tässä uudessa painoksessa on otettu huomioon niiden seitsemän vuoden aikana kursseilla käyty keskustelut ja pohdinnat sekä viimeisin kirjoitettu materiaali puheenjohtajan tehtävistä ja haasteista.

Tämän oppaan uudet osuudet ja vanhojen osuuksien päivitykset ovat kirjoittaneet oppaan nykymuodosta vastaavat KTM, HHJ PJ Antero Virtanen, joka on pääasiallisesti koonnut ja toimittanut kirjan aineiston, ja varatuomari, HHJ PJ Ismo Salminen. Ansiokkaan sparraustehtävän ovat hienosti hoitaneet Heikki Käkönen, Minna Metsälä, Jari Ovaskainen ja Riitta Varpe.

Tuhannet kiitokset kaikille oppaan tekemiseen eri aikoina osallistuneille.

Tampereella 30.09.2020

Antero Virtanen

Ismo Salminen

Miten tätä opasta kannattaa käyttää?

Tämän teoksen tavoitteena on antaa pk-yrityksen hallituksen puheenjohtajalle ja jäsenelle käytännön ohjeita siihen, miten pk-yritystä johdetaan menestykseen hyvällä hallitustyöskentelyllä. Teos ei ole laatujärjestelmän kaltainen ohjekirja, jota tulee tai edes voi kaikissa tilanteissa ehdottomasti noudattaa, vaan sen tarkoituksena on antaa ajatuksia ja näkemyksiä siitä, mitä eri tilanteissa voisi olla järkevää ottaa huomioon ja miten eri asiat liittyvät toisiinsa.

Opas on tehty ensisijaisesti hakuteokseksi, josta voi löytää vastauksia puheenjohtajan eteen tuleviin kysymyksiin. Tämän vuoksi samaa asiaa saatetaan käsitellä useassa kohdassa. Tarkoituksena on, että lukija voi siten helpoiten ja nopeimmin löytää kokonaisuuden, jota on etsimässä.

Kukin jakso alkaa kuva- tai tekstiruudulla, johon on koottu keskeiset asiat tai jolla havainnollistetaan käsiteltävää asiaa. Kirja etenee hallituksen ja sen puheenjohtajan työkenttää kuvaavan kaavion mukaisessa järjestyksessä. Kulloinkin käsiteltävä asia on korostettu tummansinisellä värillä.

Millainen on hallituksen ja puheenjohtajan työkenttä?

Hallituksia ja niiden tehtäviä voidaan eri perusteilla ryhmitellä monella eri tavalla. Tässä oppaassa hallituksen tehtäviä tarkastellaan lisäarvoa tuottavan hallituksen kolmen roolin avulla.

Ensiksi hallituksen tehtävänä on valvoa toimitusjohtajan ja koko yrityksen toimintaa ja varmistaa laillisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden toteutuminen (hallituksen valvova rooli), toiseksi hallituksen tehtävänä on kehittää yrityksen suorituskykyä ja varmistaa toiminnan tuloksellisuus (hallituksen liiketoimintaa kehittävä rooli), ja kolmanneksi hallituksen tehtävänä on miettiä yrityksen tulevaisuutta sekä asettaa sille tulevaisuuden tavoitteita ja suuntalinjoja, eli varmistaa yhtiön tulevaisuus (hallituksen strateginen rooli).

Mitä useampaa näistä rooleista hallitus yhtiön tilanteiden ja tarpeiden mukaan kykenee hoitamaan menestyksellisesti, sitä enemmän hallitus voi tuottaa lisäarvoa yhtiölle. Mihin tahansa näistä tehtäväalueista voi lisäksi syntyä erityis-tilanteita, jotka vaikuttavat ennen kaikkea puheenjohtajan työskentelyyn ja ajankäyttöön.

Jotta hallitus voi hoitaa tehtäviään menestyksellisesti, hallituksen jäsenten yhteistyökyvyyn, ihmisten huomioonottamisen hallitustyössä sekä jäsenten asiantuntemuksen, kokemuksen ja näkemyksen pitää päästä toteutumaan. Mitä paremmin tiimi toimii eli mitä tehokkaampaa hallitustyö on, sitä enemmän hallitus kykenee tuottamaan arvoa.



Kuva 0. Tekijät: Antero Virtanen, Eero Otila, Ismo Salminen

Hallituksen työskentelyedellytyksiin vaikuttaa myös se, miten selkeä ja sisäistetty tehtäväjako omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan välillä on ja millaisia jäseniä omistajat valitsevat hallitukseen.

Hallitustyön onnistumisen ja kehittymisen kannalta puheenjohtajan rooli hallituksessa on aivan oleellinen. Tässä oppaassa tarkastellaan puheenjohtajan roolia hallituksen eri tehtäväalueilla: toisin sanoen, on ymmärrettävä, mitä puheenjohtajan on hyvä osata ja tehdä, jotta hallitus kykenee hoitamaan kunkin edellä kuvattun roolinsa mahdollisimman hyvin.

Oppaan loppuun on omaksi kokonaisuudekseen koottu ydinasiat, jotka auttavat hallituksen puheenjohtajaa tehtävässä onnistumisessa: mitkä ovat puheenjohtajan keskeiset ydintehtävät, miten puheenjohtaja voi valmistautua tehtäväänsä ja miten hän voi paremmin käsitellä eteen tulevat puheenjohtajan haasteelliset tilanteet.