

Kiireisen yrittäjän

HALLITUSOPAS

Eli mistä saada firmallesi oikeasti toimiva hallitus?



JANNE K. JÄÄSKELÄINEN

Janne K. Jääskeläinen

Kiireisen yrittäjän hallitusopas*

Eli mistä saada firmallesi oikeasti toimiva hallitus?

**) “Kiireisen” tarkoittaa, että voit lukea tämän oppaan vaikka vessassa istuessasi samalla kun työntekijät hakkaavat ovea. Neuvojen noudattaminen kestää vähän kauemmin.*

Copyright © Janne K. Jääskeläinen

Sisällysluettelo

Hallitus vai harmitus?	3
Mitä hallitus oikein tekee?	4
No mikäs se toimitusjohtajan rooli sitten on?	4
Okei, siis kuka olikaan kenen pomo?	5
Hallituksen perustaminen	6
Mistä hallitukseen saa jäseniä?	6
Mistä tietää, ovatko he hyviä?	6
Miksi kukaan haluaisi hallitukseesi?	6
Tarvitsetko oikeasti vielä hallitusta?	7
Kompensaatio	7
Miten hallituksen kanssa toimitaan?	8
Kerro omistajana selkeästi, mitä haluat	8
Kokousten määrä ja ajankäyttö	8
Modernin hallituksen työkalupakki	9
Älä vaivaa aikuisia lasten jutuilla	9
Päätökset tehdään yksimielisesti	10
Älä kastroi hallitustasi	11
Lopuksi	12

Hallitus vai harmitus?

Kunnollinen ja osallistuva hallitus on yrityksen tärkeimpiä perustuksia. Sitä ilman koko firma on helposti tuuliajolla. Usein pääomistajana heiluva toimitusjohtaja kun on vastuussa vain luojalleen ja puolisolleen, joten ryhtiliike ja tulosvastuullisuus tekevät todella hyvää. Itse olen ainakin huomannut, että yrityksen ulkopuolelta tulleiden ihmisten kokemukset ja näkemykset ovat korvaamattomia, enkä enää edes osaisi olla pelkkä ylijohdaja ilman hallituksen lempeää piiskausta.

Pienissä yrityksissä on aika harvoin aktiivinen hallitus. Se on ikään kuin pakollinen osa byrokratiaa, joka täytyy hoitaa. Hallituksen kokoukset järjestetään jossain kaljatuopin ääressä tai omien töiden ohessa – jos ollenkaan. Sitten ihmetellään, kun toiminnalta puuttuu suunta ja tarkoitus.

Eniten firmastaan kuitenkin saa irti, jos yrityksessä on hallitus, joka oikeasti välittää yrityksestä, tarjoaa näkemyksiä ja erityisesti kyseenalaistaa toimitusjohtajaa hyvällä tavalla. Tehokkaimmin se onnistuu, jos hallituksessa on yrityksen ulkopuolisia jäseniä.

Ulkopuolisten ihmisten ottaminen oman yrityksen hallitukseen on hieman pelottava ajatus. Hallituksella on kuitenkin iso vastuu ja valta yrityksen asioihin, ja moni omistajayrittäjä kokee myös tietävänsä kaiken paremmin omasta yrityksestään kuin muut. Ei siihen enää kaipaa ulkopuolisia viisastelemaan ja lisävaivaa tuomaan. Varsinkaan jos yrityksessä ei ole ollut aikaisemmin kunnollista hallitustoimintaa, kynnys ulkopuolisten hallitusten jäsenten etsimiseen on iso. Jossain kohtaa kuitenkin tulee se piste, kun yrittäjän täytyy tunnustaa itselleen, että tarvitsee apua kasvamiseen.

Tässä oppaassa kerron, miten hallitus perustetaan ja mitä sinun kannattaa ottaa yrittäjänä huomioon hallitusta perustaessasi.

Mitä hallitus oikein tekee?

Hallituksen tehtävä on toteuttaa omistajien yhtiökokouksessa ilmaisemaa tahtoa ja valvoa, että yrityksessä noudatetaan lakia. Yrityksen hallitus on paljon vartijana. Jos firma perseilee ja lakia rikotaan, hallituksen jäsenet vastaavat siitä omalla takamuksellaan.

Olennaisia hallituksen vastuulla olevia tehtäviä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Voiton tuottaminen ja osakkeen arvon kasvattaminen (osakeyhtiölaki).
- Toimitusjohtajan valinta, tukeminen, valvominen ja tarvittaessa erottaminen.
- Yhtiötä koskevien lakien ja sitovien säädösten noudattaminen ja valvominen.
- Yhtiön hallinnon järjestäminen.
- Liiketoimintaan vaikuttavien riskien valvonta ja hallinta.
- Omistajien etujen edustaminen yhtiössä kaikkien osakkaiden kesken tasapuolisuutta noudattaen (yhdenvertaisuusperiaate).
- Strategian luominen.

Lista on todellisuudessa paljon pidempi. Velvollisuuksia on suorastaan läikähdyttävä määrä. Tämän vuoksi hallituksella on myös huomattava valta: käytännössä hallitus voi päättää kaikista yritykseen toimintaan liittyvistä asioista, jotka eivät erikseen ole yhtiökokouksen päätettävissä.

No mikäs se toimitusjohtajan rooli sitten on?

Toimari on hallituksen käsikassara. Toimitusjohtajan velvollisuus on noudattaa hallituksen antamia ohjeita ja käyttää samalla operatiiviseen työhön liittyvää yleistoisimivaltaa yrityksen juoksevien asioiden hoitamisessa. Toimitusjohtaja siis päättää yleensä pienemmistä ostoksista, tekee rekrytoinnit ja hoitaa juoksevia asioita. Hallitus voi painaa sitten jarrua, jos hommat eivät mene oikeaan suuntaan.

Toimitusjohtajan tulee myös pitää hallitus tietoisena yrityksen arkeen liittyvistä asioissa. Yleensä riittää, kun toimitusjohtaja pitää hallituksen puheenjohtajan loopissa ainakin näistä asioista:

- Avainhenkilöiden rekryäminen, irtisanominen tai irtisanoutuminen
- Kassavirran ja talouden tilanne
- Merkittävien asiakkuuksien ja myynnin tilanne
- Merkittävät hankinnat

Helppoisin tämä onnistuu, kun toimitusjohtaja täyttää joko viikoittain tai vähintään kerran kuukaudessa hallitukselle jaettua dokumenttia, josta käyvät ilmi kassavirran tilanne, myynnit, HR-asiat ja muut yhdessä seurattaviksi sovitut asiat.

Toimitusjohtaja sitten kokoaa näistä tiedoista aina erillisen toimitusjohtajan raportin hallituksen kokouksen pöytäkirjan liitteeksi.

Toimitusjohtaja on siitä hauska eläin, että toimitusjohtajalla ei ole firmaan työsuhdetta, vaan työsuhteesta täytyy sopia erillisellä (toimitus)johtajasopimuksella. Jos johtajasopimuksessa ei ole muuta erikseen määritelty, hallitus voi antaa toimitusjohtajalle tossua takamukseen vaikka minuutin varoitusajalla. Siksi toimitusjohtajan pestistä myös maksetaan yleensä paremmin kuin palkkatyöstä.

Okei, siis kuka olikaan kenen pomo?

Heh, kiva kun kysyit. Lain mukaan yrityksen omistajat voivat tehdä yksimielisenä päätöksiä, jotka muuten kuuluisivat hallituksen tai toimitusjohtajan tontille. Hallitus taas voi puolestaan yksimielisenä (tai vaikka jokainen hallituksen edustaja yksin, jos niin on yhtiöjärjestyksessä määrätty) päättää asioita toimitusjohtajan yli.

Eli esimerkin kautta: jos toimitusjohtaja päättää ostaa sata kiloa suklaata huvikseen, hallitus voi estää tämän päätöksen. Mutta jos sitten osakkaat kaikki yhdessä ovat sitä mieltä, että “fuck it, me halutaan sata kiloa suklaata, pronto”, omistajien yksimielinen päätös ajaa sekä hallituksen että toimitusjohtajan yli tehokkaammin kuin höyryjyrä.

Tämä on moderni versio kultaisesta säännöstä: *se, kenellä on kulta, sanelee säännöt.*

Hallituksen perustaminen

Osakeyhtiössä on aina *jonkinlainen* hallitus. Tämä opas kuitenkin lähtee siitä oletuksesta, että nyt olet valmis ottamaan hallitustoiminnan *vakavasti*. Hyvä hallituskokoonpano käsittää vähintään kaksi ulkopuolista eri alojen asiantuntijaa, mutta ei yli kuutta ihmistä. Seuraavaksi kerron, miten saat hallituksen kasaan ja mitä kannattaa ottaa huomioon.

Mistä hallitukseen saa jäseniä?

Hallitukseen löytyy yleensä parhaiten jäseniä omien verkostojen kautta. Parhaimpaan tulokseen pääsee, kun alkaa kysellä suosituksia verkostoissaan luotettavilta yrittäjiltä. Jos sama nimi tulee vastaan useamman kerran, kehuissa on luultavasti jotain perää. Silloin on aika sopia lounas (kyllä, sinä tarjoat) ja katsoa, miten kemia kohtaa. Jos sinulla ei ole mitään hajua, mistä aloittaa, voit tiedustella halukkaita hallitusjäseniä HHJ-verkoston kautta.

Mistä tietää, ovatko he hyviä?

Suosittelisin ottamaan hallitukseesi vain sellaisia hallituksen jäseniä, jotka ovat käyneet Hyväksytty Hallituksen Jäsen -kurssin ja suorittaneet siihen liittyvän kokeen hyväksytysti. HHJ on Kauppakamarin järjestämä koulutuskokonaisuus, jonka tarkoituksena on parantaa erityisesti PK-yritysten hallitustyöskentelyä. Se sopii erityisen hyvin yrityksen hallituksessa oleville tai hallitukseen aikoville. Jos HHJ-kurssia ei ole pohjalla, vaihtoehtoisesti olisi hyvä, jos hallituksen jäsenellä olisi jotain aikaisempaa hallituskokemusta.



Miksi kukaan haluaisi hallitukseesi?

Yrityksesi hallitukseen ei välttämättä ole tunkua. Syitä on useita:

- 1) Firma on liian pieni, kitukasvuinen tai vähemmän kiinnostavalla alalla.
- 2) Et vaikuta persoonalta, joka kykenee ottamaan hallitukselta ohjausta vastaan.
- 3) Riski on liian kova: hallitus vastaa yhtiöstä juridisesti, ja perseilemällä saattaa joutua maksamaan isojaakin korvauksia.
- 4) Hallituksessa on jo henkilöitä, joiden luottotiedot tai maine eivät ole kunnossa.

Kyse on siis luottamuksesta. Jos olet luotettava ja hyvämaineinen, yrityksesi hallitukseen riittää kyllä tulijoita. Jos taas olet jäänyt väärällä tavalla mieleen tai olet täysin tuntematon, hallitusammattilaiset kiertävät sinut helposti kaukaa.

Neloskohtaan liittyen on hyvä myös tiedostaa, että luottotietojen menettäminen tai rikosrekisteri tarttuvat nopeammin kuin norovirus ruotsinlaivan pallomerestä. Jos firman hallituksessa on luottotieto-ongelmainen henkilö, se vaikuttaa negatiivisesti yrityksen luottoluokitukseen. Vaikutus siirtyy myös hallituskollegoiden kautta muihinkin yrityksiin ja laskee niiden luottoluokitusta, vaikka yrityksillä ei olisi mitään muuta yhteistä keskenään kuin yksi hallitusjäsen.

Suomeksi sanottuna kukaan ei halua paskoa mainettaan menemällä sellaisen firman hallitukseen, jossa on kirjoilla epäilyttäviä tyyppejä.

Tarvitsetko oikeasti vielä hallitusta?

Jos kammoat ulkopuolisten ottamista hallitukseen, voit testata ensin **Advisory boardin** kanssa, miten pystyt toimimaan ulkopuolisten ihmisten kanssa omassa yrityksessäsi. Advisory board on hallitusta vapaamuotoisempi hallintohimmeli, jonka jäsenillä ei ole todellista valtaa eikä juridista vastuuta yrityksen tekemisistä. Advisory board toimii kuitenkin halutessasi kuten hallitus, joten se on hyvä tapa parantaa omia valmiuksia.

Näin raakkasin itsekin edelliseen firmaani toimivan hallituksen. Jos yhteistyö toimii, homma on sitten helppo virallistaa hallitustoiminnaksi.

Kompensaatio

Vielä yksi asia, josta täytyy erikseen mainita. Et halua hallitukseesi sellaisia ihmisiä, jotka tulisivat hommaan ilmaiseksi. Hallitusosaaminen ja strateginen näkemys ovat arvokasta, eikä ole reilua olettaa jonkun tulevan vastaamaan juridisesti firman toiminnasta ilman minkäänlaista upsidea.

Sinun siis täytyy maksaa hallituksellesi joko riihikuivaa rahaa tai osakeoptioita. Hyvä nyrkkisääntö hallitusjäsenen kompensatiolle vuoden ajalta on toimitusjohtajan kuukausipalkkaa vastaava summa jaettuna esimerkiksi kk-palkkioina.

Pelkistä kokouksista ei kannata erikseen maksaa, koska istuminen ei ole itseisarvo, vaan tulokset.

Miten hallituksen kanssa toimitaan?

Hallitus on luottamustoimi, ja hallitusten jäsenillä on yleensä muitakin aikaa vieviä velvoitteita. Siksi onkin sinun asiasi huolehtia siitä, että hallituksella on edellytykset toimia asianmukaisesti ja tehokkaasti.

Ohessa tärkeimmät vinkkini, joilla saat pidettyä hallituksen tyytyväisenä ja tehokkaana.

Kerro omistajana selkeästi, mitä haluat

Paras tapa ampuu hallitusta polveen on olla ympäripyöreä sen suhteen, mitä hallitukselta haluaa. Pääomistajana sinun täytyy olla todella suorasanainen sen suhteen, mitä haluat. Se voi olla esimerkiksi jotain näistä:

- Kasvua (tuloksenkin hinnalla).
- Pörssilistautuminen.
- Tasainen osinkotuotto.
- Yrityksen myyminen.

On todella perseestä olla sellaisessa hallituksessa, jossa omistajastrategia ei ole selkeä. Älä ole lötkö spagettipötkö, vaan kerro hallituksellesi, mitä oikeasti haluat. Muuten et sitä tule saamaan.

Kokousten määrä ja ajankäyttö

Suurimmalle osalle tulee hallitustoiminnasta mieleen sellainen kalsea kokoushuone, jossa on kusenkeltaisia koivukalusteita, kuivia kampanjaviinereitä ja tervautunutta termarikahvia. Kokoukset kestävät kauan, nuijaa hakataan hiessä päin ja sanamuodoista tapellaan tuntikausia. Tällaisia hallituksen kokoukset toki voivat olla yhdistyksissä ja julkisella puolella, mutta yksityisellä puolella ei ole varaa tuhlaata aikaa tai hermoja tarpeettomiin tapaamisiin.

Kokoustakaa hallituksen kanssa vain tarvittaessa mutta vähintään kahden kuukauden välein. Kriisitilanteissa saatetaan tarvita viikoittaista tai jopa päivittäistä yhteydenpitoa.

Kokousten ei siis tulisi oikeastaan koskaan olla tyypillisiä tunnin kalenterivaroituksia. Kriisikokoukseen voi mennä koko päivä, mutta pikaiset “hyvin menee, jatketaan tällä linjalla” -moikkaukset onnistuvat vaikka kymmenessä minuutissa Skypen välityksellä.

Modernin hallituksen työkalupakki

Missään ei lue, että hallituksen pitäisi kokoontua aina fyysisesti. Kokoukset voi hoitaa sujuvasti myös videoneuvottelulla, puhelimitse, Slackissa, sähköpostilla tai vaikka tekstarilla, kunhan päätökset tehdään oikein ja huolellisesti.

Ohessa pari korvaamatonta työkalua modernin hallituksen työkalupakkiin:

- **Slack, whatsapp tai joku muu pikaviestin:** esimerkiksi Slack on täydellinen työkalu kiireisille ammattilaisille, jotka eivät aina ehdi vastaamaan puhelimeen tai sähköposteihin. Pikaviestimellä hoituvat myös kokoukset silloin, kun jollain osallistujalla ei ole stabiilia verkkoyhteyttä tai sähköposti on liian hidas tapa.
- **Google docs tai vastaava dokumenttien jakojärjestelmä:** Google docsin kautta voi jakaa hallitukselle esitykset, kutsut ja kokousten pöytäkirjat. Sen lisäksi yrityksen kassavirtadokumentti (tsekkaa aikaisemmin kirjoittamani [Kiireisen yrittäjän™ kassavirtaopas](#)) voi olla jaettuna siten, että hallitusjäsenillä on halutessaan pääsy siihen milloin vain.
- **Skype/GotoMeeting/Hangout:** tämä on aika no-brainer. Vaikka kasvotusten tapaamisessa on kiistattomat etunsa, joskus on parempi, että näkee naaman vaikka vain videoyhteyden kautta. Sen avulla osapuolista saa enemmän nyansseja irti kuin pelkällä puhelinsoitolla.
- **Sähköinen allekirjoituspalvelu:** Sähköinen allekirjoitus riittää aivan hyvin kaikkiin dokumentteihin. Sen sijaan, että pallottelisit printattuja pöytäkirjoja, voit hankkia allekirjoitukset kätevästi vaikka Adoben esign-palvelun kautta.

Hallitus on kriittinen komponentti yrityksen kasvua ajatellen. Mikään ei pakota sinua tekemään omassa firmassasi asioita samalla tavalla kuin aina ennenkin on tehty. Voit olla isompia kilpailijoitasi notkeampi ja neuvokkaampi tässäkin asiassa.

Älä vaivaa aikuisia lasten jutuilla

Älä tuo hallitukseen liian pieniä asioita keskusteltavaksi.

Hallituksen tehtävänä ei ole päättää jonkun rivikuhnurin kohtalosta tai pesukonehankinnoista, vaan hallituksen tehtävänä on tehdä isojen linjojen päätöksiä. Liian pienet asiat kuormittavat tarpeettomasti, ja ne vievät aikaa isommilta asioilta. Tästä on tietenkin poikkeuksia. Hallituksen tehtävänä kun on myös *tukea* toimitusjohtajaa. Jos esimerkiksi joku henkilöstöön liittyvä asia kuormittaa toimaria

tarpeettoman raskaasti, hallituksen on hyvä puuttua tilanteeseen tarjoamalla ohjausta ja tukea.

Päätökset tehdään yksimielisesti

Hallituksen kokousten ei ikinä pitäisi olla sellaisia kuin ne elokuvissa yleensä ovat. Jos asioista täytyy erikseen vääntää äänestykseen saakka, hallituksen jäsenten on aika katsoa peiliin ja miettiä, mitä tilanteelle kannattaisi tehdä. Jos hallitus ei tee yksimielisiä päätöksiä, siellä on yleensä väärä jäseniä.

Älä kastroi hallitustasi

Tämä on sen verran tärkeä asia, että se ansaitsee oman lukunsa.

Olen lähtenyt tässä oppaassa siitä oletuksesta, että omistat yrityksesi joko kokonaan yksin, tai ainakin sinulla on selkeä enemmistö osakekannasta. Enemmistöosakkaana, hallituksen jäsenenä ja toimitusjohtajana tulee helposti lievästi skitsofreeninen olo, kun joutuu miettimään, missä roolissa milloinkin toimii:

- **Omistajana** olet aina oman etusi edustajana, ja tämä tapahtuu pääsääntöisesti yhtiökokouksessa. Käytät omistajaohjauksen valtaa valitsemalla mieleisesi hallituksen. Sen jälkeen pääomistajana kerrot, mitä hallitukselta haluat.
- Sitten vaihdat päähäsi **hallituksen jäsenen** hatun. Nyt otat ne samat asiat, mitä omistajana kerroit, ja sorvaat yhdessä hallituksen kanssa strategian, jolla toivottuun suuntaan päästään. Kun strategia on kasassa, on jälleen aika vaihtaa hattua.
- Nyt **toimitusjohtajan** hattu päässäsi olet velvollinen tekemään sen, mitä hallitus sinua ohjaa tekemään – riippumatta siitä, että olet sekä hallituksessa että pääomistajana.

Vähemmästäkin pää räjähtää.

Eteesi tulee väistämättä tilanteita, joissa sinun päätöksiäsi toimitusjohtajana kyseenalaistetaan tai ohjataan hallituksen toimesta. Se on hallituksen tehtävä. Ja se on myös se isoin arvo, jota yrittäjänä voit hallituksesta saada irti. Sinulla täytyy olla joku, joka pystyy sanomaan ääneen, jos keisari kirmaa kyllillä ilman kledjuja.

Älä siis tarpeettomasti käytä omistajaohjausvaltaasi silloin, kun olet toimitusjohtajan tai hallituksen jäsenen roolissa. Jos käytät valtaasi kohtuuttomasti, voit olla varma, että saat pian ryystää kokouskahvisi ypyöyksin. Kukaan itseään kunnioittava ammattilainen ei tule hallitukseen vain kumileimasimeksi.

Lopuksi

Hallitustoiminnan käynnistäminen pienyrityksessä on yleensä ensimmäinen ja tärkein askel kohti kasvua ja menestystä. Ulkopuolisten jäsenten läsnäolo yrityksen hallituksessa kertoo myös lähes poikkeuksetta yrityksen kasvuhalukkuudesta, ja on samalla melko luotettava signaali hyvin hoidetusta yrityksestä.

Omistajapohjasta riippumatta hallitus on se, joka määrää strategian suunnan ja operatiivisen työn tahdin. Siksi onkin tärkeää löytää hallitukseen jäseniä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista ja tavoitteitasi auttavaa kokemuspohjaa. Hallitukseen on hyvä saada erityisesti strategista osaamista. Operatiivisessa toiminnassa usein tarvittu taktinen osaaminen (katson teitä, juristit ja kirjanpitäjät) on yleensä houkutteleva kohde hallitusjäsenten shortlistaa kasattaessa. Suosittelen kuitenkin, että maksat mieluummin asiantuntijoille asianmukaista korvausta silloin, kun heidän palvelujaan erikseen tarvitaan. Siihen ei hallituspestiä kannata sotkea.

Älä myöskään laiminlyö omaa koulutustasi. HHJ-kurssi ei maksa suhteessa paljoa, ja se on edullinen investointi omaa tulevaisuuttasi ajatellen. Sen lisäksi, että HHJ-kurssilla opit pikakelauksena osakeyhtiölainsäädännön olennaiset kohdat, saat kuulla paljon käytännön esimerkkejä, jotka auttavat sinua omassa hallitustyöskentelyssäsi. Ota siis reippaasti yhteyttä omaan kauppakamariisi ja ilmoittaudu seuraavalle kurssille.

Yrittäjänä voi tuntua turhalta ajatukselta ottaa hallituskin vielä omaa työlistaa täyttämään. Voin kuitenkin kokemuksesta sanoa, että ilman ulkopuolisten jäsenten kansoittamaa hallitusta yrityksesi tuskin tulee ikinä kasvamaan omien heikkouksiesi ylitse. Tarvitset yritykseesi luottamuksellista ja osaavaa ohjausta. Hallitus on se yrityksen elin, jonka kanssa voit käydä kipeimmät ja opettavaisimmat keskustelut.

Olisiko sinunkin yrityksessäsi aika perustaa aktiivisesti toimiva hallitus?

Tarvitsetko apua hallitushommiin?

jannejaaskelainen.fi

janne@jannejaaskelainen.fi

040 577 0215

