

Laajuutta hallitus-työhön



IKON GRAPHICS

Hallitusjäsenien hakuprosessi ensi kevään valintoja varten on käynnistynyt. Vaatimukset hallitustyössä kasvavat jatkuvasti, eivätkä yksin lainsäädännön muuttumisen myötä. Lisääntyvä tiedon määrä ja nopeus, sosiaalinen media, globalisaatio ja yritystoiminnan läpinäkyvyys vaativat hallituksilta entistä monipuolisempaa osaamista. Edelleen jäseneltä odotetaan myös uteliaisuutta, proaktiivisuutta, sitoutumista ja diplomaattisuutta.

Hallituksen kokoonpanon pitäisi heijastaa yrityksen arvoja ja strategiaa, kuten myös yrityksen teknillisiä ja maantieteellisiä ambitoita. Esimerkiksi hallituksesta löytyvä teknologia-, yhteiskuntavastuu- ja ennakointiosaaminen (*foresight*) voivat tuoda uusia näkökulmia yrityksen strategiaan. Hyvä hallituksen jäsen ymmärtää, mikä yrityksen tarjonnassa luo arvoa asiakkaalle ja kilpailukykyä yritykselle. Hän tuo myös laajat verkostonsa yrityksen käyttöön.

Tarvitsemme päätöksentekoon laaja-alaisuutta ja suomalaisen yritysten hallituksiin lisää kansainvälisiä jäseniä. Monipuolinen ikäjakauma, kokemuspohja, koulutustausta sekä molempien sukupuolten mukanaolo eivät riitä. Erityisesti uusille markkinoille tähtäävissä yrityksissä on eduksi paikallisen kulttuurin, lainsäädännön, kulutustottumusten ja verkostojen tuntemus. Kansainväliset hallitusjäsenet ovat arvokkaita Suomi-kuvan rakentajia ulkomailla. Heistä olemme saaneet muutamiin suomalaisiin pörssiyrityksiin uuden toimitusjohtajankin.

Hallituksen kansainvälistyminen tuo lisähaasteita hallitustyöhön. Puheenjohtajan vastuulla on opastaa jäsenet suomalaiseen hallintomalliin ja hyvään hallintotapaan sekä löytää ryhmään hyvä dynamiikka, mutta myös ajankäyttö ja logistiikka muuttuvat. Jos kokouksia pidetään 8–11 vuodessa ja niiden lisäksi komiteoiden kokoukset, on aikataulut suunniteltava vähintään vuodeksi eteenpäin. Siitä huolimatta kansainvälinen hallitustyöskentely on haastavaa eri mantereilta tuleville jäsenille. Kanadalainen mentorini, joka toimi Suomessa vuosia erään suuren pörssiyrityksen

hallituksessa, käytti yhteen kokoukseen matkoineen vähintään kolme vuorokautta. Suomessa osallistumisprosentti hallituksen kokouksiin on Euroopan korkeinta tasoa, joten aktiivista panosta odotetaan kaikilta.

Usein debatoidaan ulkomaisten jäsenten minimimäärästä hallituksissa. Kuinka monta tarvitaan muutoksen aikaansaamiseksi? Eräissä tutkimuksissa on päädytty kolmeen noin kymmenen hengen hallituksissa. Suomessa keskimääräinen hallitusjäsenien määrä on kahdeksan eurooppalaisen keskiarvon ollessa 12 (2011/pörssiyritykset). Oman kokemukseni mukaan kaksi ulkomaista hallituksen asiantuntevaa ja aktiivista jäsentä on riittävä määrä kahdeksan hengen hallituksessa.

Toinen yleinen kysymys kuuluu, maksetaanko suomalaisissa yrityksissä riittävän suuria kokouspalkkioita kansainvälisten kyykyjen houkuttelemiseksi. On keksittävä muitakin kannustimia. Monet ovat kiinnostuneita siitä, miten suomalainen hyvä hallintomalli toimii ja käyttävät mielellään osaamistaan, ammattitaitoaan ja verkostojaan erityisesti kansainvälisesti toimivien suomalaisyrityksen hyväksi. Myös suomalainen elämäntapa, luonto sekä monipuolinen ja korkeatasoinen kulttuuritarjonta voivat antaa ainutlaatuisia elämyksiä kaiken nähtäville.

Laaja-alainen hallitus uusine ja erilaisine kysymyksineen ja kyseenalaistamisineen on tervetullut lisä suomalaiseen hallitustyöskentelyyn. Monipuolisen ja yrityksen tarpeita vastaavan hallituksen kokoaminen edellyttää nimityslautakunnalta yrityksen tarpeiden perusteellista analysointia, viisautta, vaivannäköä ja kunnianhimoa sekä head huntareilta laaja-alaisempaa ja perusteellisempaa seulontaa sopivien jäsenten löytämiseksi. Hallituksen jäsenen työ on vaativaa, entistä vastuullisempaa ja vie entistä enemmän aikaa.

— Aino Maija Haarla

President and CEO, TECHNOLOGY ACADEMY FINLAND

Kirjoittaja on tekniikantohtori ja MBA, joka on työskennellyt large-, mid- ja small cap -yritysten hallituksissa vuodesta 1993 ja ollut Hallitusammattilaiset ry:n jäsen vuodesta 2005.

SYKSY / TALVI 2012

- 4 ST12**
Ajan hengessä: Pekka Pohjakallio ja työn tavat, toisilta oppiminen, kylpyhetki Japanissa, yöpuulla Ruotsissa. Mitä juuri nyt tapahtuu?
- 17 PÄÄKIRJOITUS**
Petri Niemisvirran mukaan tarvitaan reilua ja pitkänäköisyyttä, jotta Suomi on seuraavallekin sukupolvelle maailman paras paikka elää.
- 18 ELÄMÄN ONNI JA RIKKAUS**
Rikkaaseen elämään kuuluu intohimoa, haasteita ja menestystä. Onnellinen ihminen tekee itselleen tärkeitä ja mieluisia asioita. Miten nuoren polven maatalousyrittäjä Aarne Schildt ja pitkän linjan hallitusammattilainen Asa-Matti Lyytinen määrittelevät onnellisen ja rikkaan elämän?
- 29 PÄÄ KYLMÄNÄ PYÖRTEIDEN KESKELLÄ**
Jukka Pirskanen kirjoittaa, että psykologia liikuttaa sijoitusmarkkinoita siinä missä faktatkin. Epävarmuuden kasvaessa kannattaa luottaa sijoittajan perusoppeihin.
- 30 PATRUUNAKULTTUURIN PALUU**
Hyvinvointivaltion turvarakenteiden rapautuessa yritykset ovat alkaneet kantaa aiempaa suurempaa vastuuta työntekijöidensä hyvinvoinnista.
- 34 RAHASTA JA HENGESTÄ**
Kasvuyrittäjien Levi Suksee-seminaari tammikuussa, Innovan uusi toimitusjohtaja Jani Mikkola, Carolus Reincken sijoitusvinkit, seitsemän askelta rikkaampaan työpäivään ja muuta ajankohtaista.
- 38 VENÄJÄSTÄ TIETOYHTEISKUNNAKSI**
Venäjän jäsenyys maailman kauppajärjestö WTO:ssa tuo suuria mahdollisuuksia suomalaisyrityksille.
- 42 EPÄONNISTUMISEN ARVO**
Muotoilija Eero Aarnio, filosofi Timo Airaksinen, urheilija Roope Kakko ja yrittäjä Veijo Votkin pohtivat, minkälaisista hyötyä on epäonnistumisista.
- 47 LUKEMA**
Miltä vapaa-aika näyttää numeroina?
- 48 PERINTEINEN SJOITTAMINEN VS. ABSOLUTISMI**
Perinteiset rahastot mukailevat tyypillisesti markkinoiden kehitystä. Absoluuttiseen tuottoon tähtäävällä sijoittamisella pyritään hyvään tuottoon kaikissa markkinatilanteissa.
- 50 NELIVUOTINEN NOUSU MYRSKYN SILMÄSTÄ**
Absolutistilla on talousmarkkinoiden merellä vain yksi oikea suunta, kelissä kuin kelissä. Juhani Lehtonen teki poimintoja Mandatum Life:n Korkosalkun lokikirjasta.
- 54 PERUSTEHTÄVÄNÄ PALVELU**
Institutionaalisen sijoittajana Mandatum Life ajattelee suuren sijoittajan tavoin ja tarjoaa asiakasinstituutioille luontevan kumppanuuden.
- 58 MENESTYJÄN MUOTOKUVA**
Määrätietoisuudesta, luovuudesta, ahkeruudesta ja rohkeudesta, intohimosta ja omituisuuksista. Niistä on menestyneet yrittäjät tehty.
- 62 TOTEUTA IDEASI**
Ideat ovat kultaa ja kehityksen edellytys, sen tietävät kaikki. Mutta miten hyvä idea toteutetaan?
- 64 JOUNI, RAKENNUSMIES KITTELÄSTÄ**
Levin toimitusjohtaja Jouni Palosaari on tuhansien tarinoiden mies. Tarinoiden takaa rakentuu vähitellen pidempi juoni reilusta ja rohkeasta lappilaisyrittäjästä.
- 70 MIELI MAAILMALLA, SIELU SOPASSA**
Maailmalta Lontooseen kotiutunut huippukokki Nuno Mendes perustaa bisneksensä rehellisyyteen, tinkimättömyyteen ja sielukkuuteen.
- 72 ARVOPOSLEININ JÄLJILLÄ**
Posliinia alettiin valmistaa Euroopassa 1700-luvulla, ja vähitellen ylellisiä astioita saatiin Suomeenkin. Kartanoissamme käytetyllä posliinilla on kuitenkin enemmän tunne- kuin keräilyarvoa.
- 78 TIIKERI JA KILPIKONNA**
Portailla varustettu vuoristorata edustaa uutta alkua Duisburgin historiassa. Se on näytävä kannanotto hitaamman elämän puolesta ja vauhdittaja vanhan teollisuuskaupungin uudelle nousulle.
- 81 LAAJUUTTA HALLITUSTYÖHÖN**
Kolumnisti Ainomaija Haaran mukaan ympäristössä ja tiedonkulussa tapahtuvat muutokset vaativat yhtiöiden hallituksilta entistä monipuolisempaa osaamista.
- 82 100 SANAA TULEVAISUUDESTA**
Heikkoja signaaleja haistelemalla syntyy strategista kilpailuetua, kirjoittaa viestintäpäällikkö Laura Helaniemi.



Kohtalo ja horoskoopit ovat kiehtovia aiheita. Eniten kannattaa kuitenkin uskoa omaan itseensä.

Niina Riihelä, päätoimittaja