

Julkisten yritysten hallitusten jäsenten valinnassa tulee korostaa ammattitaitoa, sillä osaava hallitus luo menestystä.

Osaamista julkiselle sektorille

VIERAILIJA

Martti Silvennoinen
nakokulma@
aamulehti.fi



Professori **Veikko Vahtera** pohti kirjoituksessaan (AL 15.6.) julkisen sektorin yritysten omistajaohjausta ja hallitustyöskentelyä. Hallituspartnerit ry on toiminut näiden kysymysten parissa yli 12 vuotta ja kiinnittänyt huomiota samoihin asioihin pk-sektorilla.

Hallituksen tehtävä julkisessakin yrityksessä on huolehtia yrityksen edusta. Etu on määriteltävissä yhtiön arvon kasvattamiseksi, kilpailukyvyyn kehittämiseksi ja voiton tuottamiseksi. Voitto on esimerkiksi kunnallisessa yrityksessä tulkittava lisäarvoksi sen asiakkaille, useimmiten siis kuntalaisille.

Hallituksen jäsenen velvollisuus on ajatella yhtiön etua, ei omaa taustaryhmittymäänsä. Osaamisella ja asiantuntemuksella on silloin tärkein rooli.

Tämä ei tarkoita sitä, etteivät hallituksen jäsenet voi olla eri mieltä asioista, päinvastoin. Kyseenalaistaminen kuuluu hyvään hallitustyöskentelyyn ja useimmiten lisää päätöksentekoon tulevien vaihtoehtojen määrää.

Kaikkien jäsenten tehtävä on tehdä työtä yhteisten tavoitteiden hyväksi, yrityksen parhaaksi.

VAHTERA NOSTAA hyvin esille sen, miten hallitusjäsenten valinta julkisissa yhtiöissä toimii ja toteaa va-

lintojen mandaattiluonteen. Tehäviin valituilla ei välttämättä ole osaamista ja asioihin paneutumisen voi olla puutteellista.

Olen havainnut, että monelle kunnallisen yrityksen hallituksen jäsenelle jo hallitusjäsenen vastuu tulee täytenä yllätyksenä puhumattakaan siitä, miten asioita tarkastellaan. Tämän seurauksena hallituksissa puututaan usein varsin pieniin ja operatiivisiin asioihin sen sijaan, että keskityttäisiin strategiaan linjauksiin.

Kokemukseni mukaan osaamista kaivataan nimenomaan strategia-työskentelyyn, liiketoiminnan kehittämiseen, talousasioihin ja hallitustyöskentelyyn. Osaamisen tarve riippuu suurelta osin yrityksen koosta, liiketoiminnan luonteesta ja ennen kaikkea yrityksen kehitysvaiheesta.

JULKISELLA SEKTORILLA hallitukset muodostuvat usein poliittisten mandaattien perusteella. Puolueet nimeävät edustajansa omien arvostustensa mukaisesti. Ulkopuolisia, puolueista riippumattomia hallitusjäseniä on vain harvassa kunnallisessa yrityksessä.

Kuitenkin riippumattomasta hallitusjäsenestä on se hyöty, että hän näkee asiat usein pragmaattisesti ja ammattimaisesti. Hän voi toimia hallituksessa myös asioita uusista näkökulmista katsovana unilukkarina.

Julkisissa yrityksissä hyvä hallitus on yhdistelmä riippumattomuutta ja politiikkaa. Molempia tarvitaan. Kyse on tarvittavasta asiantuntemuksesta, ei mandaateista.

Mikäli riippumattomat jäsenet ovat niin hallitustyön osajia kuin



JULKISIA yrityksiä löytyy Suomen kunnista moneen lähtöön. Tampereella kaupunki hallitsee osakeyhtiön kautta esimerkiksi Tampere-taloo.

Julkisten yritysten hallituksiin valituilla ei aina ole tarvittavaa asiantuntemusta.

Tämän seurauksena hallituksissa puututaan usein pieniin asioihin suurten linjojen sijasta.

liiketoimintaosaajia, heidän antamansa lisäarvo yritykselle on suuri. Silloin hallituksessa toteutuu myös molemminpuolinen oppiminen.

Riippumattomat jäsenet oppivat poliittista toimintakulttuuria ja poliitikot liiketoimintakulttuuria. Tällaisen hallituksen ohjauk-

ssa yrityksen toimitusjohtajakin saa sen tuen, mikä hallituksen kuuluu hänelle antaa.

OMISTAJAOHJAUS on täysin oma lukunsa. Siihen liittyy paljon erilisiä kysymyksiä.

Onko omistaja määritelty selvästi, mikä on yrityksen tehtävä ja mitä sen on saatava aikaiseksi? Haluaako kunta strategisen hallituksen vai valvovan hallituksen? Onko hallitus tietoinen omistajan tahtotilasta? Jos nämä asiat eivät ole selvillä, ei hallituksenkaan toimintaa voi kriittisesti tarkastella.

MITEN HALLITUSTYÖN haasteisiin voisi sitten reagoida?

Ensinnäkin pidän tärkeänä, että julkisten yritysten hallituksiin nimitetään riippumattomia hallitus-

TAUSTA

Tästä keskustelu alkoi

- Tampereen yliopiston yritysjuridiikan professori Veikko Vahtera kirjoitti vierailijakirjoituksessaan (AL 15.6.) kuntien omistamien osakeyhtiöiden lisääntyvästä määrästä.
- Vahteran mukaan noiden yhtiöiden omistajaohjaus on yleensä enemmän tai vähemmän retuperällä.
- Hän peräänkuulutti yhtiöiden hallitukseen lisää erityisesti taloudellista asiantuntemusta.



Asiantuntemusta kaivataan

jäseniä edellä esittämiini perusteluihin viitaten.

Toiseksi hallitusjäseniltä tulee edellyttää sellaista osaamista, mitä nimenomaan kunkin yrityksen hallitustyössä tarvitaan. Hyvä pohja olisi esimerkiksi Hallituspartnerit ry:n ja Kauppakamareiden tuottaman HHJ-kurssin suorittaminen.

Kolmanneksi omistajaohjauksen tulee antaa selkeät suuntaviivat yrityksen toiminnalle, joiden pohjalta hallitus luo linjaukset ja joita toimivan johdon on mahdollista toteuttaa.

Neljänneksi hallitustyön tulosten pitkäikäisyys on taattava myös valtuustokausien jälkeen. Ei ole millään muotoa tarkoituksenmukaista, että yrityksen hallitus kokonaan tai lähes kokonaan vaihtuu vaalien jälkeen.

Ainakin osan jäsenistä pitäisi voida jatkaa nelivuotiskauden yli, jotta jatkuvuus tulee turvattu. Tällainen menettelytapa helpottaa myös toimivan johdon työtä.

Uskon, että kiinnittämällä huomio vaikka vain edellä esittämiini asioihin hyvä hallintotapa toteutuu niin, että se tuo lisäarvoa niin yrityksen omistajille, asiakkaille kuin kaikille muillekin sidosryhmille.

Kirjoittaja on Hallituspartnerit ry:n puheenjohtaja.

Poliitikot turvassa, sukupuutto uhkaa selkärankaisia

TÄSTÄ PUHUTAAN

Olli Helen
nakokulma@
aamulehti.fi



RAUHA: Vihdoinkin rauha maassa. Poliisi tyrmäsi Veikkauksen aggressiot. Rahapeliyhtiö ei enää mainosta tuotteitaan kauppojen kassoilla ja infopisteissä.

LOPPU: Kolmen amerikkalaisen huippuyliopiston tutkimus osoittaa, että sukupuuttoon kuoleminen odottaa ensimmäisenä selkä-

rankaisia eliöitä. Suomalaisilla poliitikoilla ei ole hätää.

SÄÄTILA: Suomen sää on armelias. Viikin yliopistollisesta eläinsairaalarasta raportoidaan, että kissoja tippuu ikkunoista tavallista vähemmän, kun asuntoja ei tuuleteta.

VAARA: Istuminen on tutkimuksen mukaan yhtä vahingollista kuin tupakka ja alkoholi. Tuoleihin tulee "istuminen tappaa" -tarra.

JÄRKI: Juhannus osoitti, että suomalaiset ovat sisäistäneet istumisen vaarat. Kukaan ei hukunut kohtuuttoman istumisen vuoksi.

SEISOMINEN: Halpalentoyhtiö Ryanairin toimitusjohtaja Michael O'Leary on näkijä. Vielä hetki sitten hänelle naurettiin, kun hän ehdotti seisomapaikkoja lentomatoille.

KIELTO: Suomen pelastusalan keskusjärjestö arvioi, että juhannuskielletäisiin, jos se keksittäisiin nyt. Ajatus on linjassa persuporvarihallituksen ohjelman kanssa. Laki on takautuva, myös jo vietetyt juhannukset perutaan.

TELEFOONI: Jari Aarnion autotalista löytyi kenkään piilotettu puhelin. Suomen huumepoliisin tek-

niikka on vanhaa, sillä agentti Maxwell Smartilla oli kenkäpuhelin jo 1960-luvulla.

ONNI: Tämän suven koskettavimmat satuhäät on koettu: Tuurin Tarzan Vesa Keskinen sai vihdoinkin ihanan Janensa. Myös Ruotsin prinssi meni naimisiin.

MATKAILU: Hallituksen leikkausaikeista suivaantunut Viking Line uhkaa lähteä Ruotsiin. Kun minä olin viimeksi kyydissä, se lähti Viroon, mutta tuli seuraavana päivänä takaisin.

SANKARI: Suomalaiset sankarit ei-

vät ole enää hakulisia. Vapaaottelija Makwan Amirkhani syntyi Irakissa iranilaisille vanhemmille, on kansallisuudeltaan kurdi, kansallisuudeltaan suomalainen, asuu Ruotsissa ja itkee voiton jälkeen.

TUSKA: Sata päivää ilman viinaa elänyt Matti Nykänen kompastui Kanarialla ja joutui tuskalliseen leikkauskierteeseen. Kanaria on vaarallinen ilman viinaa.

TUULETUS: Chicago Black Hawks voitti NHL:n tamperelaisopein: pelaajatarkkailija Markus Korhonen saa nimensä Stanley Cupiin, jos siihen mahtuu. Torilla tavataan!