

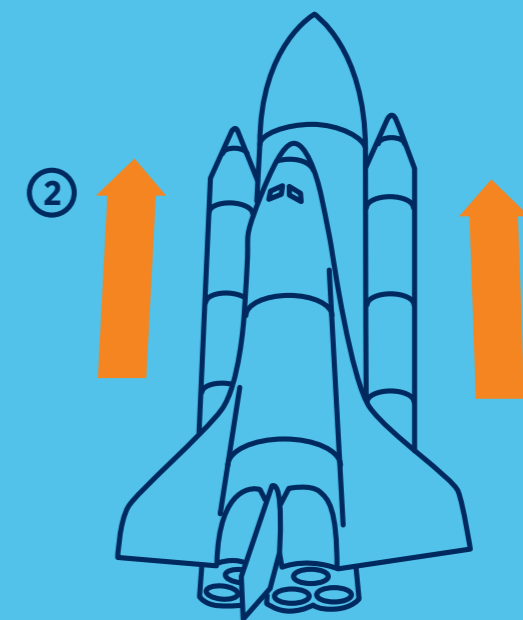
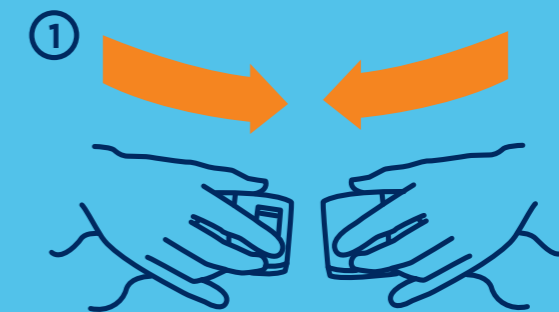
**BOARDMAN 2020** edistää kasvun kulttuuria ja osaamista Suomessa. Uskomme, että yrityksissä kasvu syntyy vaativien omistajien, osaavan hallituksen ja aikaansaavan johdon yhteistyönä. Yhtenä osaamisen kehittämishankkeena kokosimme kasvuyrittäjistä ja yrityskasvua tukevista tahoista ryhmän, joka mietti näitä kasvuyrityksen päätöksentekoon ja hallintaan liittyviä ohjeita ja käytäntöjä.

Yrityskasvua tukevista tahoista mukana ovat olleet Boardman 2020 -ryhmän lisäksi Finpron, Tekesin, Perheyrittäjien liiton Nextin sekä FiBANin edustajat.

[boardman2020.fi](http://boardman2020.fi)

## KAAOKSESTA KASVUUN

OHJEITA KASVUYRITYSTEN  
PÄÄTÖKSENTEKOON  
JA HALLINNOINTIIN



**BOARDMAN**



## TOP 10 MINIMITASO

### 1. HALLITUKSEN TYÖJÄRJESTYS JA KOKOUSAGENDA

Mieti ennakkoon kokousfrekvenssi, niiden sopiva kesto, kutsutapa, kokoustapa (myös puhelin- ja virtuaalokokoukset tarvittaessa), aineiston toimittaminen ajoissa sekä päätösten selkeä kirjaus ("päätöspöytäkirja") ja kommunikointi. Kokousagenda sisältää tietyt vakioaiheet, kuten talous ja kassavirta, myynnin ennusteet ja henkilöstöasiat. Sovita vaihtuvat teemat, kuten tilinpäätösasiat, strategian tarkistus ja toimitusjohtajan arviointi, yrityksen vuosirytyksiin. Selkeät muistilistat ns. vuosikellon mukaan tapahtuvista asioista auttavat kiireen keskellä. Sovi ajankohdat ajoissa etukäteen. Kokoukset kuukauden tai kahden välein on koettu hyväksi rytmiksi.

### 2. PAPERIT KUNNOSSA KOKO AJAN

Huolehdi, että kaikki materiaali (paperit ja sähköiset versiot) säilytetään huolellisesti ja asianmukaisesti allekirjoitettuna ja viranomaisilmoitukset ajallaan tehtynä siten, että esimerkiksi due diligence -tarkastus voitaisiin suorittaa nopeasti ja vaivattomasti. Tähän materiaaliin kuuluu mm.: tilinpäätökset ja jatkuva talousraportointi, yhtiökokousten, hallitusten kokousten ja johtoryhmän kokousten pöytäkirjat liitteineen sekä asiakas-, työ- ja muut tärkeimmät sopimukset.

### 3. HALLITUKSEN KOKOONPANO

Kokoa hallitus niin, että mukana on myös ulkopuolisia hallituksenjäseniä (esim. rahoittaja, asian tuntija ja/tai hallitusammattilainen) ja mielellään edustusta myös yrityksen toimialan ulkopuolelta. Jo ensimmäisen ulkopuolisen jäsenen mukaantulo pakottaa miettimään hallitustyön roolin ja monet keskeiset kysymykset. Rooitit pysyvät selkeämpinä, kun yrityksessä työskentelevät henkilöt eivät ole hallituksessa, vaikka olisivatkin osaomistajia.

### 4. YHDENVERTAISUUSPERIAATE

Varmista, että hallituksen jäsenet eivät aja tietyn omistajan tai omistajaryhmän etua, vaan yrityksen etua. Yksi tärkeimpiä hallitustyötä koskevia lainsäädännöllisiä periaatteita on yhdenvertaisuusperiaate. Hallituksen tulee kohdella omistajia yhdenvertaisesti, mikä tarkoittaa sitä, että omistajien etua ajetaan yhdenvertaisesti yrityksen edun kautta. Kaikki omistajien ja yrityksen väliset toimet ja sopimukset on syytä käsitellä ja dokumentoida erityisen huolellisesti.

### 5. STRATEGIA JA SEN TOTEUTUS

Muista, että hallitus on vastuussa strategiasta ja toimitusjohtaja sen toteuttamisesta. Jos yritys ei kehity tavoitteiden mukaisesti, on tunnistettava mahdollisimman nopeasti, johtuuko heikko kehitys strategiasta vai sen toimeenpanosta. Tavoitteiden asettaminen yhtiölle ja toimitusjohtajalle on tehtävä selkeästi ja suunnitellusti. Heikko strategia ei ole syy toimitusjohtajan potkuihin, heikko toteutus on.

### 6. TALOUS JA KASSA

Seuraa yrityksen taloustilanteen kehitystä aktiivisesti. Hallitus on vastuussa kassan ja oman pääoman riittävyydestä ja hallituksen jäsenillä on aktiivisuus- ja huolellisuusvelvoitteet, joita on noudatettava. Tietämättömyys ei vapauta hallituksen jäseniä vastuusta esim. maksamattomien viranomaismaksujen suhteen. Tärkeät investoinnit ja muut päätökset on tuotava hallitukseen ja tehtävä rahoitustilanteen mukaisesti niin, että heikotkaan skenaariot eivät vaaranna yrityksen selviytymistä.

### 7. TOIMITUSJOHTAJAN VALINTA

Muista, että yrityksen eri tilanteet ja kehitysvaiheet edellyttävät erilaista johtamisosaamista. Toimitusjohtajan valinta on hallituksen tärkein tehtävä. Toimitusjohtajan suorituksen arviointi on osa hallituksen toimintaa ja vaatii myös keskustelua ilman toimitusjohtajan läsnäoloa. Myös omistajaryhtäjävetoisessa yrityksessä hallituksen tulee pystyä vastamaan seuraajakysymykseen; kuka johtaa yritystä toimitusjohtajan syystä tai toisesta ollessa estynyt.

### 8. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PERUSKÄYTÄNNÖT

Huolehdi, että yrityksessä on tarkoituksenmukaiset henkilöstöjohtamisen peruskäytännöt. Kasvuyritys tulee aina rekrytoimaan ja kasvun edellytyksenä on oikeanlainen tiimi. Rekrytoinnit ovat keskeinen investointi, joissa on hyvä käyttää yksi yli yhden-periaatetta. Tiimihenki, motivaatio ja esimiestyö ovat kasvun moottoreita ja vaikuttavat vahvasti yrityskuvaan. Edellyttä, että työsuhteet ja niistä poikkeamiset on kirjallisesti sovittu.

### 9. OSAKASSOPIMUS

Laadi osakassopimus luomaan selkeät pelisäännöt yhtiöön ja pidä mielessä, että sitä katsotaan myös, kun asiat menevät pieleen. Pelisäännöt on sovittava mm. lukkotilanteiden purkamiseen ja ristiriitojen selvittämiseen. Osakassopimus pohjia on olemassa, mutta on huolella mietittävä ja ymmärrettävä kunkin kohdan tarkoitus oman yrityksen eri tilanteissa.

### 10. PALKITSEMINEN

Tarkastele palkitsemista pelkän rahapalkan sijaan kokonaispalkitsemisenä, johon kuuluvat ainakin peruspalkka, bonukset, muut edut, osakkeet ja optiot. Palkitsemisen on sekä hallituksen, johdon että muiden avainhenkilöiden osalta oltava linjassa omistajien tahtotilan sekä yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa, esimerkiksi kasvun ja kannattavuuden välisten priorisointien suhteen. Kannustintien tulee olla myös muokattavissa strategian mukaisesti. Hallituksen ulkopuolisille jäsenille maksettavan palkkion nyrkkisääntönä voidaan pitää toimitusjohtajan kuukausipalkkaa.

## TOP 10 PARHAAT KÄYTÄNNÖT

### 11. DIVERSITEETTI

Hanki hallitukseen jäseniä, joilla on monipuolisen osaamisen ja kokemuksen lisäksi erilaisia koulutus- ja kokemustaustoja, erilaisia persoonallisuuksia, näkemyksiä ja verkostoja. Monimuotoisuus on sytyttävä voimavara, joka luo energiaa, uskallusta ja luovia ratkaisuja. Markkina-aluevalinnoista riippuen mieti myös ulkomaisia hallituksen jäseniä. Tärkeää on, että jäsenten kemiat toimivat yhteen joukkueena ja että hallitus pystyy sparraamaan ja motivoimaan toimivaa johtoa.

### 12. SUHTEET JA VERKOSTOT

Hyödynnä hallituksen jäsenten kontaktiverkostoja yrityksen tilanteen kannalta tärkeisiin potentiaaliin asiakkaisiin, kumppaneihin, yhteiskunnallisiin toimijoihin ja rahoittajiin. Esimerkiksi hallituksen jäsenen kontaktilla kansainvälisesti merkittävään referenssiasiakkaaseen saattaa olla merkittävä kasvua nopeuttava vaikutus. Hallituksen tavoiteltua kokoonpanoa voi myös miettiä tästä näkökulmasta, jolloin suhteiden hyödyntämistarkoitus on syytä kertoa avoimesti jäsenehdokkaille.

### 13. KOKOUSTEN LAATU

Varmista kokousten laatu hyvällä ennakoivalla valmistelulla ja kokousten aikataulusuunnittelulla. Kokous, joka päättyy siihen, että hallituksen jäsenet ovat kärryillä yrityksen tilanteesta tai talousluvusta, ei ole riittävän hyvä. Etukäteisvalmistelu auttaa ja ruutiinimateriaalin, kuten kuukausittaiset talousraportit voi lähettää suoraan kirjanpitiäjältä myös hallituksen jäsenille. Näin kokouksissa voidaan aidosti keskittyä strategiaan asioihin ja valittuihin teemoihin. Puheenjohtajan rooli tärkeä, jotta saadaan kaikkien jäsenten näkemykset tasapuolisesti esiin ja voidaan huolellisesti punnita erilaisia vaihtoehtoja.

### 14. INNOSTAVUUS

Luo hallituksen kokouksiin yritys-kulttuuri sopiva innostunut ilmapiiri. Hyvä hallituksen kokous antaa intoa ja energiaa sekä toimitusjohtajalle että hallituksen jäsenille. Innostavuus ei tarkoita keinotekoisia hengen luontia tai kriittisten kysymysten esittämättä jättämistä. Päinvastoin - innostusta syntyy, kun kipeä kysymyksiä saadaan yhdessä ratkaistua. Innostus ei tyypillisesti nouda formaaleja kokouskäytäntöjä vaan yrityksillä on vapaus valita yritys-kulttuurilleen sopivat tavat ja tyyli myös hallituksen kokouksiin.

### 15. OMISTAJATAHTO

Huolehdi siitä, että omistajien tahtotila ja riskinottohalu/-kyky on hallituksen tiedossa. Omistajatahtoon tulee heijastua yrityksen strategiassa, tavoitteissa ja esimerkiksi priorisoinneissa kasvun ja kannattavuuden välillä. Omistajien alkuun yhtenäisetkin intressit saattavat eriytyä ajan myötä. On huolehdittava siitä, että eriävät intressit eivät hankaloita päätöksentekoa yhtiössä. Omistajien väliset keskustelut ovat ensisijainen tapa ristiriitojen ratkaisemiseen. Omistusrakenteen muokkaaminen saattaa joskus olla yhtiön edun kannalta välttämätöntä

### 16. LYHYEN JA PITKÄN AIKAVÄLIN TAVOITTEET

Pidä lyhyen aikavälin tavoitteet realistisena ja uskottavina, jotta pystytte toteuttamaan ne ja saamaan onnistumisen tunteita. Unelmoi pitkällä aikavälillä rohkeasti. Miettikää, mikä on kansainvälisen kasvun rooli lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteissa ja uskottava roadmap näiden saavuttamiseen. Valitkaa huolella muutoshankkeet, joiden läpiviennin tehokkuudesta riippuu pitkälti strategian onnistuminen. Laatkaa mittarit, joilla näiden hankkeiden etenemistä voidaan ennakoivasti seurata.

### 17. RAHOITUSTARVE, INNOVAATIOT JA STRATEGIA

Mieti, mihin toimenpiteisiin nykyinen rahoitus- ja riittää eri skenaarioissa, mihin tarvitaan uutta rahoitusta ja mistä se hankintaan. Rahoitustarpeet on tunnistettava ajoissa, rahaa on helpompi saada silloin, kun sitä vielä on. Erityisesti aikaisen kasvuvaiheen yrityksissä keskeistä on ns. burn raten hallinta. Innovaatiot ja liiketoimintamalli on testattava markkinoilla mahdollisimman aikaisin ja systemaattisesti siten, että markkinapalautteesta voidaan vetää oikeat johtopäätökset.

### 18. FOKUS

Keskity sekä omassa työssäsi että yrityksen toiminnassa siihen, mikä tuo yrityksesi kasvun ja kannattavuuden. Karsi kaikki näennäistyö kuten raportit, joita kukaan ei lue. Myös kumppanikeskusteluissa nopea "ei" on monesti parempi kuin pitkä vatvominen. Fokukseen kuuluu myös kannattamattomien hankkeiden tunnistaminen ja lakkauttaminen. Tämä on vaikea tehtävä erityisesti, jos hankkeeseen on sitoutunut suuri määrä rahaa tai henkistä pääomaa. Etukäteen määritellyt mittarit auttavat.

### 19. MYNTI-/MARKKINAORIENTAATIO

Muista, että kasvu tulee myynnistä. Kasvuyrityksen hallitus ei voi pitää myyntiä "liian operatiivisena" asiana. Kuukausittaisissa kokouksissa voidaan käsitellä vakioagendalla esimerkiksi asiakastytyväisyys ja -uskollisuus tai -poistuma, tilaus- ja tarjouskannan kehitys sekä myynnin ennusteet. Osana hallituksen vuosikelloa voidaan kvartaaleittain käsitellä markkinatilanteen muutoksia ja kerran vuodessa, esimerkiksi syksyllä pohjaksi seuraavan vuoden suunnitteluun, yrityskuva, asiakaskannan rakenne ja asiakaskannattavuus sekä niiden kehitys.

### 20. MERKITYKSELLISYYS

Pidä merkityksellisyys keskiössä. Merkityksellisyden tunne on tärkeä. Raha ei riitä ainoaksi motivaatioksi ja päämääräksi. Kirkasta mitä olet tekemässä ja miksi. Huolehdi, että myös henkilökunta ja asiakkaat ovat siitä tietoisia. Koetulla merkityksellisydellä on vahva vaikutus yrityksen maineeseen ja sen hallintaan.

## NELIKENTTÄ

Voit tarkastella oman yrityksesi hallitustyön kehittämistarpeita oheisen nelikentän avulla. Mieti asioita oman yrityksesi kannalta ja merkitse listan asiat nelikenttään sen mukaan, millaiseksi katsot yrityksesi nykytilan ko. asian osalta ja miten tärkeäksi kyseisen asian yrityksesi kannalta koet. Hallitustyöskentelyn kehittäminen kannattaa aloittaa nelikentän vasemmasta yläkulmasta – tärkeistä asioista, jotka ovat rempallaan. Toivottavasti pohdinasta on sinulle hyötyä!

SUURI	Aloita tästä	
ASIAN TÄRKEYS		
PIENI	HUONO	HYVÄ

- Hallituksen työjärjestys ja kokousagenda
- Paperit kunnossa koko ajan
- Hallituksen kokoonpano
- Yhdenvertaisuusperiaate
- Strategia ja sen toteutus
- Talous ja kassa
- Toimitusjohtajan valinta
- Henkilöstöjohtamisen peruskäytännöt
- Osakassopimus
- Palkitseminen
- Diversiteetti
- Suhteet ja verkostot
- Kokousten laatu
- Innostavuus
- Omistajatahto
- Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet
- Rahoitustarve, innovaatiot ja strategia
- Fokus
- Myynti-/markkinaorientaatio
- Merkityksellisyys