

---

JORMA ELORANTA

---

HALLITUS  
JOHDON  
TUKENA

ALMA TALENT, HELSINKI 2018

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja Jorma Eloranta

ISBN 978-952-14-3688-8

ISBN 978-952-14-3689-5 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3690-1 (verkkokirjahylly)

Kansi: Tiina Haavistola

Taitto: Maria Mitrunen

Paino: BALTO print, Liettua 2018

*Anna palautetta: [protoimitus@almamedia.fi](mailto:protoimitus@almamedia.fi)*

# SISÄLLYS

Johdanto	9
----------	---

Osa yksi: YRITYKSEN MENESTYKSEN VARMISTAMINEN	15
---	----

1 Hallituksen vastuulla on yrityksen jatkuva menestys	17
2 Board agendan eli hallitustyön painopistealueiden valinta on tärkeä päätös	26
3 Strategia vaatii työtä	31
4 Transformaatio eli yrityksen syvälinen muutos on monelle yritykselle ajankohtaista	51
5 Vastuullisuus on osa strategiaa ja jokapäiväistä toimintaa	59
6 Hyvä johtaminen ja osaavat ihmiset ratkaisevat menestyksen	65
7 Toimitusjohtajan valinta on valmisteltava ja toteutettava huolellisesti	69
8 Osinkopolitiikka ei ole läpihuutojuttu	75
9 Taloudellisilla tavoitteilla laitetaan rima kohdalleen ja hallitaan riskejä	80
10 Isoista investoinneista ja yritysostoista päättäminen haastaa hallituksen osaamisen	85

Osa kaksi: HALLITUSTYÖN JOHTAMINEN	
------------------------------------	--

JA CORPORATE GOVERNANCE	91
-------------------------	----

11 Hallituksen hyvä kokoonpano perustuu yhtiön strategiaan	93
12 Hallitustyö vaatii opiskelua	113
13 Hallituksen jäsenten palkitsemisessa lähtökohtana yrityksen etu	117
14 Hyvä hallinto eli corporate governance on vain työkalu	126
15 Yhtiökokous on ylin päätöksentekijä	143
16 Valiokunnat antavat hallitukselle mahdollisuuden keskittyä tärkeimpiin tehtäviinsä	147

17	Hallituksen puheenjohtajan rooli on kasvanut _____	157
18	Puheenjohtaja johtaa hallitusta, toimitusjohtaja liiketoimintaa _____	165
19	Hallituksen sihteeri varmistaa puheenjohtajan onnistumisen _____	175
20	Toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan pelattava yhteistyössä samaan maaliin _____	182
21	Johdon palkitseminen on hallituksen käsissä _____	185
22	Toimitusjohtajan on tiedettävä nauttivansa hallituksen luottamusta _____	198
23	Tilintarkastaja on yhteistyökumppani, sisäinen tarkastus tukee hallitusta ja johtoa _____	202
24	Hallituksen kokouksissa pitää olla hauskaa: avoimuus ja keskinäinen arvostus luovat työedellytyksiä _____	206
25	Tehokas kokoustyöskentely vaatii valmisteluja ja valmistautumista _____	211
26	Hallituksen rooli yhteydenpidossa omistajiin _____	219
27	Ostotarjoustilanne testaa hallituksen yhteishengen ja puheenjohtajan osaamisen _____	225
28	Erimielisyydet ovat ratkaisemista varten _____	231
29	Kriisitilanteessa tosiasioiden nopea tunnustaminen on onnistumisen edellytys _____	236
30	Raportointi ja järjestelmät pelaavat, kun niin tahdotaan _____	245
31	Hallitustyötä on parannettava jatkuvasti _____	255
Osa kolme: VALTION OMISTUS ON OMA LUKUNSA _____		259
32	Valtio on usein osaava omistaja _____	261
33	Valtio-omistaja tuppaa joskus unohtamaan yhtiön menestyksen tukemisen _____	264
34	Hallituksen palkkiot ja johdon palkat valtio-omistajan suurin huolenaihe, osingot mielenkiinnon kohde _____	270
35	Valtion Nesteen osakeomistuksen periaatteita _____	275
36	Valtion osakeomistamista voi kehittää _____	282

Osa neljä: TIIVISTELMÄ _____	289
37 Hallituksessa on muistettava monta näkökulmaa _____	291
38 Tästä on hyvä jatkaa _____	298
Liite 1: Hallituksen jäsenten haastattelemine n _____	301
Liite 2: Hyvän hallitustyön kulmakivet (DIF) _____	305
Kirjoittajan esittely _____	307
Lähteitä _____	309
Asia- ja henkilöhakemisto _____	312



# JOHDANTO

Olen toiminut vuodesta 1978 yhtäjaksoisesti hallituksen puheenjohtajana eri yhtiöissä. Aluksi keskisuurissa firmoissa, myöhemmin suuremmissa. Mukaan mahtuu järjestöjen omistusta, perheomistusta, valtion omistusta, pääomasijoittajia (*private equity*) ja erilaisia pörs-sifirmoja. On matkatoimistoa sekä ravintola- ja kongressitoimintaa pääpainon ollessa kuitenkin teollisissa yrityksissä. Vuonna 2017 toimin Nesteen, Stora Enson ja Uponorin hallitusten puheenjohtajana ja Cargotecin hallituksessa.

Ajattelin voivani olla hyödyksi suomalaiselle elinkeinoelämälle, kun kirjaan tämän yli 40 vuoden hallituksen puheenjohtajatyön kokemuksia paperille. Tämä kirja kertoo siitä, kuinka yrityksen hallitus toimii ja tukee johtoa liiketoiminnan kehittämässä ja arvonluonnissa. Koska case studyt ovat liikkeenjohdollisen koulutuksen koeteltu työkalu, kerron myös, kuinka toimimme Nesteen hallituksessa vuosina 2011–2018. Neste-casen lisäksi kirjassa on esimerkkejä hallitustyöstä muutamissa muissa yhtiöissä, joissa olen vuosien saatossa toiminut.

Aloitin Nesteellä ensin hallituksen varapuheenjohtajana maaliskuussa 2011 ja siirryin suunnitelman mukaisesti seuraavan vuoden yhtiökokouksen päätöksellä puheenjohtajaksi. Lopetin hallituksen puheenjohtajana 5.4.2018. Seitsemän hienoa vuotta.

Nesteen markkina-arvo kehittyi vuoden 2011 alhon alle kahdesta miljardista yli 18 miljardiin euroon noin seitsemässä vuodessa.

---

Markkina-arvo vuoden  
2011 alle 2 miljardista yli  
18 miljardiin euroon noin  
seitsemässä vuodessa!

---

Tätä kirjoittaessani Nesteen markkina-arvo on välillä ylittänyt 19 miljardin euron tason.

Mielestäni Neste ja sen uusiutuvat tuotteet ovat yksi Suomen merkittävimmistä ellei merkittävin 2010-luvun teollinen menestystarina. Jotain on siis tehty oikein. Myös virheitä tuli tehdyksi ihan riittävästi.

Menestyksen saavuttamiseen pätevän toimitusjohtajan (vuorineuvos Matti Lievonen) ja muun johdon panos on tietysti ollut ratkaiseva, eikä ilman osaavaa henkilöstöä olisi mitään syntynyt. Korostan ja alleviivaan tätä seikkaa. Kirjani kertoo kuitenkin hallitustyöstä, hallituksen roolista yrityksen menestyksen edesauttamisessa. Näkökulma on suppea, mutta sen tunnen Nesteen osalta parhaiten. Matti Lievosen vastuulle jää kertominen Nesteen johtamisesta menestykseen.

Olen käyttänyt kirjassa joitain englanninkielisiä sanoja tai sanontoja, koska ne lienevät tuttuja jokaiselle hallitustyössä mukana olevalle. Kaikkien yrityshallitusteni raportointi ja muu hallitukselle jaettava aineisto on nykyään englanniksi, ja suomalaisten suurten pörssiyritysten hallituksien pääasiallinen työkieli on englanti.

Osallistuin vuosikymmeniä sitten Stanfordin yliopiston Senior Executive Programiin, SEPiin. Tämän lippulaivakurssin käytyäni oloni oli levollinen: eivät ne siellä USA:n huippuopinahjossa opettaneet mitään käsittämätöntä salatiedettä, johon perehtyen firma kuin firma menestyy. Päinvastoin: kovin tuttuun liikkeenjohtamisen oppiin saimme syventyä. Vastaavasti en usko, että tämä kirja sisältää mitään mullistavaa uutta menestyneen yrityksen hallitustyöhön. Sen näkemysten avulla on kuitenkin saatu aikaan menestystä ja hyvinvointia, mistä syystä toivon sen antavan hyödyllisiä ajatuksia tai ainakin muutamia kokeiltavia ideoita yritystemme hallituksissa työskenteleville.

Hallitustyö on tällä hetkellä selvästi vaativampaa kuin 20–40 vuotta sitten. Silloinkin oli poliittista mullistusta: Kekkonen luopui presidentin tehtävien hoitamisesta, Itä-Saksa avasi rajansa, Neuvostoliitto hajosi ja Saksat yhdistyivät. Suomen liittyminen Euroopan



unioniin ja euroon on luonut mahdollisuuksia, globalisaatio on lisännyt kilpailua, mutta eittämättä myös suomalaisten vaurastumista. Tänä päivänä geopolitiikan, nationalismin ja valtioiden ylivelkaantumisen luomien riskien vaikutukset ovat yrityshallitusten puntaroitavina. EU natisee päätöksentekotuskissaan ja valtioiden kansainvälisiin monenkeskisiin sopimuksiin perustuva stabiilitteetti yritetään korvata kahdenvälisillä ”diileillä”.

Digitaalisuuden tunkeutuminen yritysten liiketoiminnan ytimeen tietoturvallisuusriskien, ohjelmistorobottien, koneoppimisen ja tekoälyn muodossa panee lujille hallitusten osaamisen. Monille toimialoille kiilaa uusia kilpailijoita, jotka haastavat perinteiset yritykset hyödyntäen aikaisempaa taitavammin uusia teknologioita. Perinteiset yritykset hakevat kasvua ja kilpailukykyä liiketoimintamallejaan uudistaen.

Menneisyudessa suuri osa yritystransformaatioista on epäonnistunut: liian vähän, liian myöhään. Nuori sukupolvi ja kuluttajat, lopulliset asiakkaat vaativat yrityksiltä kestäviä arvoja ja tarkoitusta, joka luo yhteiskunnalle ja ihmisille hyvää sekä ottaa huomioon talouden ohella sosiaalisen vastuun, ilmastonmuutoksen ja ympäristön. Sosiaalinen media haastaa hetkessä globaalitkin brändit ja paljastaa väärän toiminnan. Kyvykkäiden henkilöiden löytäminen, pitäminen ja kehittäminen vaatii aikaisempaa enemmän hallitusten ja ylimmän johdon huomiota.

Menestyksekkäs hallitustyö edellyttää jäseniltään monipuolista osaamista ja psykologista silmää, neuvottelutaitojakin. On hallittava liikkeenjohtamisen eri näkökulmia kuten strategista johtamista, laskentatointia, juridiikkaa ja hyvän hallinnon (*corporate governance*) pelisäännöt. On ymmärrettävä uusimpien teknologioiden soveltamismahdollisuuksia, toimialadynamiikan ja ansaintalogiikan muutokset, on seurattava asiakastarpeiden kehittymistä ja tunnettava keskeisten kilpailijoiden saavutukset.

Ennen kaikkea on rohjettava tehdä oikea-aikaisesti päätöksiä: on nähtävä, koska asiaa on selvitetty tarpeeksi, mahdollisuudet, riskit ja vaihtoehdot riittävästi punnittu, ja asia on kypsä päätettäväksi.

Aikailu maksaa. Rohkeus päättää on hallituksen jäsenen välttämättömän ominaisuus.

Olen toiveikas. Hyvän hallitustyön ja pätevän johdon avulla yritykset pystyvät uudistumaan ja löytämään jatkuvasti uusia innovaatioita ja menestyksen keinoja, myös kun yrityksen toimintaympäristö on myrskyinen ja epävarmuus on jatkuvaa. Jos hallitus on passiivinen tai reaktiivinen, yrityksellä on vaikea nähdä olevan pitkän aikavälin menestymisen edellytyksiä. Yrityksen syvälinen uudistaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja rohkeutta, mutta myös ketteryyttä ja erehdysten sietämistä.

Vaimoni Virpi Eloranta kommentoi minulle tämän kirjan luonnoksia. Nesteen hallituksen nykyinen varapuheenjohtaja Laura Raitio ja puheenjohtajakaudellani pisimpään varapuheenjohtajana toiminut Maija-Liisa Friman kävivät kumpikin käsikirjoitusluonnoksen läpi ja antoivat lukuisia hyviä kommentteja. Myös Nesteen toimitusjohtaja Matti Lievonen ja lakiasianjohtaja Christian Ståhlberg jaksoivat tekstini lukea ja sitä pyynnöstäni kommentoida. Lisäksi pyysin ja sain kolmen riippumattoman asiantuntijan Ari Anttosen, Harri Sailaksen ja Asko Schreyn seikkaperäiset kommentit. Thomas Forss, Eero Heliövaara, Antti Herlin, Hannele Jakosuo-Jansson, Nina Kopola, Seppo Parvi, Risto Siilasmaa ja muutama muu ovat tarkistaneet käsikirjoitusluonnoksesta valitsemiani otteita. Alma Talent Pron kustannustoimittaja Liisa Poikolainen on ollut erinomainen yhteistyökumppani auttaen kirjan rakenteen kehittäessä ja tekstin tiivistämisessä sekä kieliasun viimeistelyssä.

Lämmin kiitos kaikille työtäni auttaneille. Kirjan kaikkiin puutteisiin ja virheisiin löydän syyllisen peiliin katsoen.

Tätä kirjaa kirjoittaessani hyödynsin aiempia kirjoituksiani ja eri tilaisuuksien alustuksiani varten tekemiäni muistiinpanoja. Lähde- luetteloon merkkasin kirjajhylyistäni esiin ottamiani kirjoja ja netissä olevia artikkeleita. Lopetettuani Metso-konsernin toimitusjohtajana vuonna 2011 minulla on ollut aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia osallistua mm. Directors' Institute Finlandin (DIF) erilaisiin hal-

litustyötä koskeviin *chatham house* -keskusteluihin ja pienseminareihin. Kaikesta tästä olen yrittänyt ammentaa oppia. Mutta varmaan eniten olen oppinut käytännön hallitustyöstä hyviltä ja viisailta hallituskollegoilta ja toimitusjohtajilta.

Tämä kirja ei ole tieteellinen teos, jossa tilastojen tai muun empiirisen aineiston avulla todistetaan jokin toimintatapa toista paremmaksi. Tämä on mielipidekirjoitus, muilta oppimaani ja kokemuksiini perustuva pamfletti. Oppikirjaksikin haluan kirjaani ajatella. Kerron useita käytännön esimerkkejä. Osan mainitsen nimeltä, muutamat ovat hienotunteisuusyistä nimettömiä. Kaikki esimerkit ovat aitoja, joskus tapahtuneita. Käytännön lähestymistavasta johtuu, että jokaista mielipidettäni voi kritisoida ja toimia toisin, jos siihen on syytä. Olen kuitenkin vakuuttunut, että jos yrityksen hallitus toimii tämän kirjan ”opein”, se edesauttaa yrityksen menestystä.

Olen kirjoittanut tämän kirjan yritysten hallituksissa toimiville tai sellaista harkitseville. Varmaan myös monille yrityksissä toimitusjohtajina, johtoryhmän jäseninä, tilintarkastajina, ylimmän johdon konsultteina, asianajajina, investointipankkiireina ja muissa vastaavissa tehtävissä toimiville on avuksi, jos tuntevat yrityksen hallituksen toimintatapoja. Taloustoimittajille ja analyytikoille ei myöskään olisi haitallista tuntea yrityshallituksien käytännön työtä. Hyödyllistä luettavaa kirjani on toivottavasti myös sellaisille, jotka virkamiehinä tai poliitikkoina laativat pörssiyhtiöitä koskevaa sääntelyä. Ehkä joku Nesteen osakaskin on kiinnostunut lukemaan, miten hänen valitsemansa hallitus toimi.

Yrityksen menestykselle hyvä hallitustyö on välttämätöntä – mutta se ei suinkaan riitä. Kyse on yhteispelistä akselilla omistus – hallitus – johto – henkilöstö. Sen toimivuus on ratkaisevan tärkeää yrityksen kilpailukyvyille ja menestymiselle. Menestyvät suomalaiset yritykset ovat välttämätön edellytys korkean elintasomme säilyttämiselle ja kehitymiselle.

Olen innokas oppimaan uutta ja parantamaan toimintaani. Sähköpostilla [jorma.eloranta@kolumbus.fi](mailto:jorma.eloranta@kolumbus.fi) otan mielelläni palautetta tä-

män kirjan ajatuksista ja ehdotuksia hallitustyön edelleen kehittämiseksi. Tviittailen samoista teemoista nimimerkillä: @JormaEloranta.

Toivon tämän kirjan edesauttavan suomalaisten yritysten menestystä ja hyvää hallitustyötä.

Kirkkonummella, Tampajan Kesärannassa syyskuussa 2018

*Jorma Eloranta*

Ps. Myös Stora Enson hallitustyötä johdetaan tämän kirjan periaattein siltä osin, kuin periaatteet istuvat Stora Enson hallitustyön kulttuuriin. Verrattuna Nesteeseen Stora Enson tuotteet, asiakkaat, ihmiset ja monet muut seikat ovat toisia. Pitkäjänteisyys, systemaattisuus, tuloshakuisuus, innovaatioiden metsästäminen, prosessiteollisuuden ansaintalogiikan keskeiset periaatteet ja transformaation tärkeyden ymmärtäminen – monet asiat ovat samankaltaisia, kuten myös käytännön hallitustyön menetelmät. Ne tosin kehittyvät ja uusiutuvat jatkuvasti, myös Stora Ensossa. Kirjan esimerkkinä olisi voinut olla Stora Enson hallitustyö. Mutta ehkä on parempi, että Stora Ensossa keskitymme ensin markkina-arvomme kasvattamiseen, missä olemme hyvällä alulla!

OSA YKSI

---

YRITYKSEN  
MENESTYKSEN  
VARMISTAMINEN

---



# 1

## HALLITUKSEN VASTUULLA ON YRITYKSEN JATKUVA MENESTYS

Yritykset ovat omistukseltaan, liiketoiminnaltaan ja kehitysvaiheiltaan hyvin erilaisia, mistä luonnollisesti seuraa, että niiden hallitukset ja hallitusten roolit ovat erilaisia. Pörssiyrityksillä osakeyhtiölaki ja arvopaperimarkkinalaki sekä lisäksi esimerkiksi Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n Hallinnointikoodi (*Corporate Governance 2015*) määrittelevät selkeästi, mitä pörssiyrityksen hallitukselta edellytetään. Ne antavat mielestäni erinomaisen raamin hallitusten toiminnalle. Yrityksen hallituksen tulee parhaan kykynsä mukaan ja huolellisesti toimien edesauttaa yrityksen menestystä ja voiton tuottamista osakkeenomistajille.

Pörssiyritykset, perheyrietykset, pääomasijoittaja- eli private equity -omisteiset firmat, startup-yritykset ja kasvuyritykset eli scale up -yritykset, osuuskunnat sekä valtion kokonaan omistamat erityistarkoituksyritykset voivat toteuttaa hyvin erilaisia hallituskäytäntöjä. Eri maissa on myös toisistaan merkittävästi poikkeavia hallintomalleja. Omistuksella, yrityksen koolla ja kehitysvaiheella on merkitystä.

Tämän kirjan kokemukset ovat pääosin suomalaisten suurten yritysten (*large cap*) pörssiyrityömaailmasta. Osa omista kokemuksestani on perheomisteisista pörssiyrityksistä, joissa yhdellä suvulla on merkittävä omistusosuus. Nesteellä Suomen valtiota voi kutsua

---

Hallituksen tulee edesauttaa yrityksen menestystä ja voiton tuottamista osakkeenomistajille.

---

ankkuriomistajaksi. Perheen, valtion tai muun sen kaltaisen tahon tai tahojen ankkuriomistamien pörssiyrityksien hallituksissa asioita voidaan tarkastella pitkäjänteisemmin kuin private equity -yrityksissä, jos kohta tulosta niissäkin pitää tehdä ja rahaa olla kassassa joka päivä. Pörssiyhtiöt toimivat säädellyimmässä toimintaympäristössä, mistä syystä niiden hallitustyöskentely lienee strukturoiduin.

## Hallitus on yhtiön strateginen resurssi

Hallituksen tulee auttaa yritystä rakentamaan *kestävää kilpailuetua*, joka toimii tänään ja kestää tulevina vuosikymmeninä. Selvää on, että myös kilpailuedun lähteiden ja yrityksen liiketoimintamallien tulee uusiutua, jotta tähän pitkän aikavälin menestykseen voidaan päästä. Menestyvässä yrityksessä hallitustyön painopiste on tulevaisuudessa, mutta auta armias, jos tämän päivän ongelmat unohdetaan tai lakaistaan maton alle.

Hallitustyön haasteellisinta sarkaa on vastaaminen toimintaolosuhteiden muutoksiin. Se edellyttää sekä hallitukselta in corpore että kultakin hallituksen jäseneltä laajaa ja monipuolista ymmärrystä yrityksen *ansaintalogiikasta* ja asiakkaiden tarpeista sekä esimerkiksi digitaalisen transformaation mahdollisuuksista ja riskeistä – niin liiketoimintamalliin kohdistuvista riskeistä ja potentiaalisista alan uusista pelaajista kuin kyberriskeistäkin.

Parhaimmillaan hallitus on yhtiön strateginen resurssi. Tällöin hallituksella on monenlaista osaamista yrityksen johtamisesta ja maailmanluokan parhaista käytännöistä. Sellainen hallitus kykenee haastamaan rakentavasti johdon relevanteilla kysymyksillään ja arvioimaan johdon vastauksia.

Vaikka pörssiyhtiön hallituksen jäsenet ovat yhtiöstä riippumattomia, siis heidän toimeentulonsa ei riipu yhtiön menestyksestä, hallitus ja sen jäsenet ovat olennainen osa yhtiön johtamisjärjestelmää, eivät ulkopuolisia.

Hallituksen roolina on pikemminkin määritellä *context*, raami, kuin täsmällinen *content*, sisältö, sille kuinka kilpaillaan. Hallituk-



sen pitää seurata laajasti toimialaa ja sen muutoksia, tehdä päätöksiä, valvoa johdon toimintaa, käydä dialogia johdon kanssa ja keskenään yrityksen strategisista haasteista, mutta myös muistaa innostaa ja kannustaa johtoa sekä koko henkilöstöä. Päätöksiä tehdessään hallituksen pitää huolehtia, että sillä on harkinnan kohteena erilaisia vaihtoehtoja, myös niitä, joita johto on syystä tai toisesta hylännyt. Pätevä johto ei ujostele niitäkään kertoa.

## Hallituksella on yleistoimivalta

Osakeyhtiölaissa on todettu hallituksella olevan yleistoimivalta huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Vähän vanhahtavasti sanottu, mutta toimii. Toimitusjohtajalla on yleistoimivalta hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti.

Mikä on hallintoa ja mikä on ”juoksevaa hallintoa”? Siitä on syytä päättää. Yleensä periaatteet todetaan hallituksen työjärjestyksessä, joka pörssiyhtiöissä on julkinen dokumentti. Tarvittaessa hallitus voi päättää sitäkin täsmällisemmin: esimerkiksi minkä suuruiset investoinnit, yritysostot ja -myynnit, käyttöomaisuuden myynnit ja rahoitusasiat sekä mitkä johtajaratkaisut ja palkitsemisasiat toimitusjohtaja tuo hallituksen hyväksyttäväksi ja mitkä hän päättää itse tai delegoi muille johtajille.

Tavallisia investointisuunnitelmien ehtoja tai rajoituksia ovat investoinnin euromääräinen suuruus, hankkeen kannattavuus, joskus myös yrityksen kannattavuuden ja taloudellisen aseman kehittyminen ennakoidusti. Voidaan myös asettaa periaatteita sen mukaan, onko kyseessä konsernin nykytoiminnan kehittäminen vai yritysosto tai onko kyse uudesta teknologiasta tai muutoin erityisen riskipitoisesta hankkeesta.

Tämä hallituksen ja toimitusjohtajan päätösvallan saranakohta on lainsäädännössä jätetty hyvin väljästi määritellyksi, mikä on perusteltua, koska yrityksetkin ovat kovin erilaisia. Valta, vastuu ja riskinoton arviointi tulee asettaa yrityksen menestyksen kannalta oi-

keaan paikkaan. Päätöksenteko oikealla tasolla ja viisas delegointi ovat osa hyvää johtamista.

Luonnollista on, että kaikki yhtiökokousasiat käsittelee ja ehdotukset niistä tekee hallitus. Joissain yhtiöissä hallituksen nimitysvaliokunta tai tarkastusvaliokunta tekee ehdotuksia suoraan yhtiökokoukselle, ensin mainittu hallituksen jäseniä ja jälkimmäinen tilintarkastajia koskevat. Hallinnon selkeyden kannalta olisi parempi, että näissäkin asioissa valiokunta olisi valmisteleva elin ja hallitus tekisi kaikki ehdotukset yhtiökokoukselle.

## Työnjaossa on otettava huomioon yhtiön tilanne

Ohjesääntöjohtamista tärkeämpää on ottaa huomioon yhtiön tilanne. Tavanomaisessa tilanteessa hallitus voi valtuuttaa toimitusjohtajan päättämään vuosisuunnitelmaan sisältyvät investoinnit lukuun ottamatta muutamia suurimpia, jotka tulevat vielä suunnittelun tarkennuttua hallituksen hyväksyttäväksi. Tiukemman talouden tilanteessa investointien toteuttaminen voi edellyttää tulos- ja kassavirran kehittymistä suunnitellusti, tai – vielä tiukemmassa – että investoinneista hyväksytään vain osa vuoden ensimmäisen neljänneksen aikana. Tällöin hallitus palaa asiaan, kun on nähty alkuvuonna tilanteen kehittyminen ja tavoitteiden toteutuminen.

Vastaavasti toimitusjohtaja voi koska tahansa supistaa johtoryhmän jäsenten valtuuksia päättää menoon sitoutumisista, kuten investoinneista, rekrytoinneista ynnä muusta, jos tilanne hänen mielestään niin vaatii. Johtoryhmään ei ole kollegiaalinen toimielin, vaan toimitusjohtajaa avustava ryhmä, joka toimii hallituksen toimitusjohtajalle antaman mandaatin puitteissa.

Suomessa sama koskee johtokuntaa tai mikä nimi ikinä tälle porukalle on haluttu antaa: *Group Leadership Team*, *Corporate Executive Board* tai muu vastaava. Minullakin on tullut kerran eteen harvinainen tilanne, jossa toimitusjohtajana päätin, että yhtiö myy tietyn kymmenien miljoonien omaisuuserän, vaikka muut johtoryhmän jäsenet eivät olleet samaa mieltä. Päätös osoittautui

myöhemmin viisaaksi, mutta aivan eri syistä kuin olin päätöstä tehdessä perustellut ja ajatellut. Joskus on enemmän onnea kuin viisautta...

## Nesteen hallituksen rooli

Nesteen hallituksessa pohdittiin 2015–2016 hallituksen roolia ja työn painopisteitä. Osana tätä työtä muokattiin hallituksen työjärjestystä. Silloin määriteltiin myös hallituksen tärkein tehtävä:

”Hallituksen tärkein tehtävä on ohjata Neste-konsernia tavalla, joka luo edellytykset Neste-konsernille asetettujen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiselle ja maksimoi arvon tuottamisen osakkeenomistajalle sekä luo pitkän aikavälin menestyksellisen liiketoiminnan Neste-konsernille ottaen samalla huomioon avainsidosryhmien odotukset.”

Nesteen hallituksen tulee vahvistaa konsernin strategia, joka on työs-  
tetty toimitusjohtajan johdolla. Ollakseen kykenevä suorittamaan tämän tehtävänsä hallituksen tulee saada toimitusjohtajalta ja muilta hänen johtoryhmänsä jäseniltä selvityksiä markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista, teknologioista, yhtiön tutkimus- ja tuotekehityksestä sekä ulkoisesta kuvasta ja brändistä samoin kuin selvitykset yleisistä talouden kehityssuunnista. Hallitus hankkii ulkopuolista asiantuntemusta silloin, kun se pitää sitä tarkoituksenmukaisena.

Ylipäätään Nesteen hallitus päättää asioista, joilla on huomattava merkitys konsernille ja joiden ei voida katsoa kuuluvan juoksevan hallinnon hoitamiseen. Hallituksen tulee hyväksyä yhtiön arvot, konsernipolitiikat sekä tärkeimmät konserniperiaatteet sisältäen muun muassa *compliance*-politiikan (vaatimustenmukaisuus), eettiset säännöt, riskienhallintapolitiikan, rahoituspolitiikan, luotto- ja vastapuoliriskipolitiikan, henkilöstöpolitiikan, viestintä- ja tiedotuspolitiikan ja kestävyyspolitiikan.

Hallitus vastaa yleisestä Nesteen toiminnan valvonnasta, mikä hallituksen työjärjestyksessä ja muissa ohjeissa sisältää pitkän lis-

tan konkreettisia tehtäviä hallinnon ja toiminnan asianmukaiseksi järjestämiseksi.

Hallitus on vastuussa taloudellisista asioista, joilla on merkittävä vaikutus Neste-konsernille. Tähän kuuluu taloudellisten tavoitteiden ja liiketoimintasuunnitelman sekä osavuosikatsausten ja tilinpäätösten hyväksyminen sekä osingonjakopolitiikan, pääomarakenteen ja taloudellisen riskinoton rajojen määrittäminen. Hallituksen tulee myös säännönmukaisesti arvioida Nesteen taloudellista asemaa.

Lisäksi hallituksen tulee tehdä keskeiset päätökset konsernin organisaatiosta samoin kuin päätökset ylimmän johdon palkitsemisesta ja avainhenkilöiden kannustinjärjestelmistä, nimittämisestä ja erottamisesta.

Nesteen kuten muidenkin yhtiöiden hallituksen tehtävistä ja roolista annetaan seikkaperäisesti tietoa vuosittain julkaistavassa konsernin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmän selvityksessä. Lisäksi avatessani hallituksen puheenjohtajana Nesteen, Stora Enson ja Uponorin yhtiökokouksen olen selostanut seikkaperäisesti hallituksen toimintaa edellisvuonna. Nämä avauspuheenvuorot löytyvät yhtiöiden verkkosivuilta.

Huhtikuun 2018 yhtiökokouksessa raportoin Nesteen hallituksen toiminnasta seuraavaa:

”Hallituksen päättämiä toimintansa painopistealueita vuonna 2017 olivat hyväksytyin kasvustrategian toteuttaminen, T&K-toimintojen nopeuttaminen, toiminnan laadun jatkuva parantaminen, osaamisen kehittäminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä sekä ylimmän johdon seuraajakysymys.

Hallitus on arvioinut yrityksen tulosta ja tilaa, keskustellut johdon kanssa liiketoimintastrategian kehittämisestä, hyväksynyt johdon valmistelemat strategiset peruslähdekohdat, valvonut strategian toteuttamista sekä arvioinut pitkän aikavälin toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Yhtiön strategiatyössä oli viime vuonna kaksi aikajaksoa, joista toinen ulottui vuoteen 2021 ja toinen vuoteen 2030.

Hallitus on kiinnittänyt huomiota turvallisuuden kehittymiseen ja arvioinut toimenpiteitä, joilla parannetaan tuotantoyksiköiden käytettävyyttä ja kehitetään niiden toimintoja. Hallitus on myös perehtynyt huolellisesti yrityksen uusiutuvien tuotteiden kasvuohjelmaan, kuten tuotantokapasiteetin lisäämiseen tähtääviin suunnitelmiin, uusiutuvien tuotteiden raaka-ainepohjan joustavuuteen sekä erilaisiin uusiutuviin tuoteratkaisuihin perustuvaan liiketoiminnan kehittämiseen. Viimeksi mainittuun kuuluvat esimerkiksi uusiutuvat lentopolttoaineet, biopohjaiset kemikaalit ja muovit. Lisäksi hallitus on kiinnittänyt huomiota riskienhallinnan parantamiseen sekä huolehtinut muista sille työjärjestyksen mukaan kuuluvista tehtävistä.”

Kuten kaikesta yllä olevasta epäsuorasti ilmenee, budjetointi ei ole yrityksissä samassa roolissa kuin se oli aikaisempina vuosikymmeninä ja mitä se on edelleen julkisella sektorilla. Painopiste on strategioiden, resurssien ja toiminnan suunnittelussa, luvut ovat niistä seurausta. Toki kaikissa yrityksissä laaditaan taloudellisia ennusteita ja seurataan silmä tarkkana yrityksen ja sen eri raportointisegmenttien taloudellisia tuloksia, kassavirtaa ja tasetta. Budjettia tärkeämmäksi työkaluksi lyhyen aikavälin suunnittelussa olen pyrkinyt nostamaan rullaavan, 12 kuukaudeksi eteenpäin tehtävän ennusteen, joka voi olla erilaisten toimenpiteiden kuten kustannussäästöjen tai kasvupanostusten mitoittamisen ja ajoittamisen kannalta tärkeä suunnittelutyökalu.

## Neste 2011–2018

Kun seuraavassa puhun Nesteestä, tarkoitan Neste-konsernia ja vuosia 2011–2018, ellen erikseen muuta mainitse.

Vuosien saatossa Nesteen hallituksessa on tehty useita rakenteellisia ratkaisuja. Hallituksessa oli Nesteen Fortumista eriyttämisen jälkeen pitkä lista liiketoiminnoista, joiden myyntiä harkittiin, jotta voimavarat voidaan suunnata kiinnostavimpien liiketoimintojen kehittämiseen. Listaa oli jonkin verran vielä jäljellä, kun aloitin.

Kanadassa sijaitsevan iso-oktaanilaitoksen omistusosuus (50 %) myytiin vuonna 2011. Samana vuonna myytiin myös Belgiassa sijaitseva polyalfaolefiini (PAO) tuotantolaitos ja siihen liittyvät muut toiminnot. Puolan huoltoasemaverkosto myytiin 2012. Laivat myytiin 2013–2014. Neste sopi vuonna 2016 yhteisyritys Kilpilahden Voimalaitos Oy:n toiminnasta. Neste sopi vuonna 2014 Kilpilahden Sähkönsiirto Oy:n koko osakekannan myymisestä ulkopuoliselle.

Vuonna 2017 Neste osti Neste Jacobsin osakekannasta loput 40 prosenttia ja yhtiöstä tuli Neste Engineering Solutions. Olimme pyrkineet usean vuoden ajan ostamaan Neste Jacobsin osakkeet, mutta 60 prosentin omistajana saatoimme hyvin odotella, että hinnasta löytyisi meille sopiva yhteisymmärrys.

Toimenpiteet muun muassa

- ydinliiketoimintaan keskittymiseksi
- näköpiirissä olevien investointivelvoitteiden keventämiseksi
- pääomarakenteen pitämiseksi terveenä
- yhtiön pitämiseksi osingonmaksukykyisenä
- sekä konsernin korkean riskinkantokyvyn turvaamiseksi

ovat normaalia liiketoimintaa yhtä lailla, kuin panostukset uuteen ja strategisesti tärkeään. Päätökset Nesteen hallitus teki normaaliin tapaan johdon esityksestä osana strategian toteuttamista. Myöskään valtio-omistajan puolelta ei kuulunut kommentteja sen jälkeen, kun asioista oli tiedotettu.

Vaikka nämä esimerkit ovat konkreettisia strategian toimeenpanopäätöksiä, tärkeämpänä strategian onnistumisen kannalta pidän sitä, että panostettiin uusiutuvien tuotteiden liiketoiminnan kehittämiseen ja öljypohjaisista toiminnoista huolehtimiseen.

Esimerkkejä ensin mainitusta ovat vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden kehittäminen palmuöljyn toimitusketjussa, Neste MY-brändin lanseeraus ja jakelun uudistaminen, toimenpiteet raaka-ainepohjan monipuolistamiseksi ja maailmanlaajuisen jäte- ja tähde-raaka-aineiden saatavuuden ja kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Suo-

men jalostamoiden yhdistäminen yhdeksi kokonaisuudeksi ja monet investoinnit Porvoon ja Naantalin kilpailukyvyyn jatkuvaan parantamiseen ja tuotteiden kehittämiseen liittyvät jälkimmäiseen. Neste on ollut tälläkin vuosikymmenellä yksi suurimmista teollisista investoijista Suomessa. Myös päätös ostaa eläinrasvoja ja -proteiinia tuottavan yrityksen enemmistön vahvistaa Nesteen raaka-aineen saataavuutta ja kilpailukykyisyyttä.

Näillä kaikilla päätöksillä ja monilla muilla valmistelussa olevilla tähdätään siihen, että Neste on vuoteen 2030 mennessä maailman johtava uusiutuvien tuotteiden yritys, jonka ratkaisuille voidaan vähentää päästöjä ja korvata fossiilisia raaka-aineita paitsi tieliikenteessä myös lentoliikenteessä ja kemianteollisuudessa. Samalla uudistetaan ja kehitetään perinteistä liiketoimintaa. Kannattava kasvu, asiakastyytyväisyys, turvallisuus ja tehokkuus ovat avainsanoja.

Tavoitteeseen pääsemiseksi on välttämätöntä, että yhteispeli omistajat – hallitus – toimitusjohtaja ja muu johto – henkilöstö pelaa moitteetta. Siksi hyvällä corporate governancella on suuri merkitys Nesteelle ja Suomelle.

Vaikka takana on paljon onnistumisia ja menestystä, yhtiön hallituksella ja toimitusjohtajalla on suuri vastuu löytää monista mahdollisuuksista ne oikeat, joiden turvin Neste voi menestyä ja onnistua jatkossakin. Helppoa tai itsestään selvää se ei ole.