

OMISTAJAN OPAS

Ohjaavatko oletukset ja erilaiset tulkinnat päättöksentekoa omistuksissanne?

OMISTAJASTRATEGIA JA TOIMIVA OMISTAJAOHJAUS.

Yhteisellä tahdolla ja ymmärryksellä
parempia päätöksiä.



GENEROI

YHTEINEN TAHTO EI SYNNY OLETUKSISTA

Yksi omistaja odottaa kasvua. Toinen ennustettavaa tuloutusta. Julkinen omistaja voi tavoitella yhtä aikaa palvelukykyä, taloudellista kestävyyttä ja vaikuttavuutta. Kaikki odotukset voivat olla perusteltuja. Silti niiden välille on tehtävä valintoja.

Kun odotukset jäävät epäselviksi, hallitus ja johto joutuvat tulkitsemaan niitä.

Tämä opas auttaa tunnistamaan, missä yhteinen tahto tai ohjauksen käytännöt tarvitsevat selkeyttä. Se on tarkoitettu yksityisille ja julkisille omistajille, hallituksille ja ylimmälle johdolle.

Omistajastrategia vastaa siihen, miksi tietty yritys tai yhteisö omistetaan ja mitä omistuksella tavoitellaan.

Omistajaohjauksen toimintamalli kuvaa, miten omistaja käy vuoropuhelua, ohjaa strategisesti ja seuraa tavoitteiden toteutumista.

Oppaan kysymyksillä voitte arvioida tilannettanne ja valita perustellun seuraavan askeleen.

Oivalluttavia keskusteluja!

Jukka Tahvanainen, KTM/DI
Sertifioitu liikkeenjohdon konsultti CMC®
GENEROI Development Oy



NELJÄ KÄSITETTÄ, YKSI KOKONAISUUS

Omistajapolitiikka

Omistamisen yleiset periaatteet. Mitä omistetaan, miksi ja millä ehdoilla?

Omistajastrategia

Tiettyä omistusta koskeva yhteinen tahto ja reunaehdot sen toimeenpanoon. Tarkoitus, tavoitteet, aikajänne, riskinotto ja omistajien sitoutuminen. Kiteytyy omistajaohjauskortiksi, joka on omistajaohjauskeskustelujen keskeinen työkalu.

Omistajaohjauksen toimintamalli

Yhteiset käytännöt ja niitä tukevat työpohjat, roolit, vuoropuhelu, päätösten valmistelu, päätöspolut ja vaikuttavuuden seuranta. Malli yhtenäistää käytännöt ja siten palvelee koko omistuskokonaisuutta.

Yhtiön strategia

Valinnat siitä, miten yhtiö luo arvoa, käyttää resurssejaan ja vastaa sekä omistajien odotuksiin että toimintaympäristön muutoksiin.

Vuoropuhelu eri tasojen kesken.

Omistajatahto antaa strategialle lähtökohdat ja reunaehdot sekä omistajan sitoutumisen. Hallituksen ja johdon tieto mahdollisuuksista, riskeistä ja voimavaroista auttaa puolestaan arvioimaan ja kytkemään omistajien odotuksia kontekstiin.

MISSÄ EPÄSELVYYS NÄKYY?

Omistajaohjauksen kehittämistarve näkyy arjessa eri tavoin. Omistajan, hallituksen ja johdon roolit sekoittuvat. Eri toimijat tarkastelevat asioita eri aikajänteellä. Tavoitteissa on ristiriitoja, ja priorisointi ontuu. Viralliset ja epäviralliset tavoitteet viestivät eri asioita. Sama asia keskustellaan kerta toisensa jälkeen eri foorumeissa...

Epäselvyys hidastaa päätöksiä, hajauttaa voimavaroja ja jättää olennaiset riskit käsittelemättä.

Omistuksen, johdon tai toimintaympäristön muutos on hyvä hetki arvioida käytäntöjä uudelleen.

POHTIKAA NÄITÄ YHDESSÄ

Valitkaa yksi omistus. Vastatkaa ensin itsenäisesti ja verratkaa sitten näkemyksiänne.

1. Mitkä kaksi tavoitetta ovat tämän omistuksen kannalta tärkeimmät? Kumpi menee edelle, jos ne joutuvat ristiriitaan?
2. Missä viimeaikaisessa strategisessa päätöksessä nämä tavoitteet näkyivät konkreettisesti? Mitä niiden perusteella valittiin tai rajattiin pois?
3. Mikä tuleva päätös edellyttää omistajien odotusten täsmentämistä? Ja mikä keskustelu pitäisi siksi käydä jo nyt?

Valitkaa vastausten pohjalta yksi asia, joka tarvitsee yhteistä selkeyttämistä. Sopikaa, ketkä osallistuvat keskusteluun ja milloin se käydään.

Vinkki. Katso yhtä aitoa päätöstilannetta. Mistä epäselvyys juontui? Tavoitteista, rooleista, tiedosta vai keskustelun ajoituksesta/puutteesta? Mikä yhteys epäselvyydellä on omistajaohjaukseen?

OMISTAJASTRATEGIA

OMISTAJIEN YHTEINEN TAHDON ILMAUS.

Omistajastrategiatyön ydin on tehdä näkyviksi omistajien erilaiset odotukset ja ratkaista, mikä on yhteistä ja mitä vielä pitää sopia.

OMISTAJASTRATEGIATYÖN NELJÄ ASKELTA

1. Tunnistakaa odotukset.

Miksi omistamme ja mitä kukin tavoittelee?

2. Tehkää valinnat.

Mikä on tärkeintä, millä aikajänteellä ja riskillä?

3. Kootkaa yhteinen tahto.

Kirjaa tavoitteet, reunaehdot ja se, mihin omistajat itse sitoutuvat.

4. Käykää vuoropuhelu.

Arvioi hallituksen ja johdon kanssa odotusten toteutettavuus ja luokaa niistä yhteys yhtiön strategiaan.



Tulos: Omistajastrategia, jonka pohjalta hallitus voi tehdä strategisia valintoja, ohjata toimivaa johtoa ja arvioida yritysstrategian vaikuttavuutta.

OMISTAJAOHJAUKSEN TOIMINTAMALLI

TOIMIVA VUOROPUHELU OMISTAJIEN JA JOHDON KESKEN.

Omistajaohjausmalli kuvaa, miten omistaja ohjaa omistuskokonaisuuttaan ja toimii yksittäisten omistustensa kanssa. Se sovitetaan omistajan tavoitteisiin ja olemassa oleviin ohjeisiin (esim. Konserniohje).

1. Arvioi nykykäytännöt.

Missä tieto, keskustelut ja päätöksenteko toimivat? Missä yhteys katkeaa?

2. Sovi roolit ja päätöspolut.

Kuka valmistelee, kuka osallistuu, miten päätökset valmistellaan ja missä mitkäkin asiat päätetään?

3. Rakenna strateginen vuoropuhelu.

Sovi keskustelujen tarkoitus, osallistujat, tietopohja ja rytmi. Käsitelkää myös tulevia valintoja, riskejä ja mahdollisuuksia.

4. Testaa ja ota käyttöön.

Koeponnista malli aidolla päätöstilanteella. Sovi vastuut, seuranta ja ensimmäinen arviointi.

Tulos. Toimiva vuoropuhelu ja strateginen ohjaus. Omistaja, hallitus ja johto tietävät, mitä käsitellään missäkin foorumissa, milloin ja miten keskustelut etenevät päätöksiksi. Päällekkäinen tekeminen vähenee ja päätösten laatu kohenee.

YHTEISPELIÄ SELKEILLÄ ROOLEILLA

Omistaja, hallitus ja johto tarvitsevat sekä yhteistä ymmärrystä että oman tehtävänsä mukaista liikkumatilaa.

Omistaja sanoittaa omistamisen tarkoituksen, tavoitteet ja reunaehdot. Hallitus arvioi yhtiön strategista suuntaa ja ohjaa johtoa. Johto tuo keskusteluun tiedon toteutettavuudesta, resursseista ja toiminnan muutostarpeista.

Yksityisessä yrityksessä keskustelu voi koskea kasvun rahoittamista ja omistajien tuloutusodotuksia. Julkisessa omistuksessa se voi koskea palvelukyvyyn, vaikuttavuuden ja talouden yhteensovittamista.

MISTÄ MEIDÄN PITÄISI KESKUSTELLA?

1. Mitä omistuksella tavoittelemme ja mikä menee edelle, jos tavoitteet ovat ristiriidassa?
2. Mitä tulokset ja toimintaympäristön hiljaiset signaalit sekä jo näkyvät muutokset kertovat meille? Mitä taustaoletuksia meidän on syytä tarkistaa?
3. Mitkä tulevat strategiset valinnat edellyttävät omistajan odotusten tai kannan täsmentämistä?
4. Millaisia voimavaroja, riskinottoa ja omistajan sitoutumista tavoitteiden saavuttaminen vaatii?
5. Mitä omistajan, hallituksen ja johdon vuoropuhelussa pitää selkeyttää, jotta olennaiset asiat etenevät ajoissa päätöksiksi?

Selkeät roolit.

Sama henkilö voi toimia useassa roolissa. On tärkeä tiedostaa ja ääneen kertoa, mistä roolista käsin kukin milloinkin puhuu.

ARVO NÄKYY SIINÄ, MIKÄ MUUTTUU

Yhteiset toimintaraamit antava omistajaohjaus ja selkeyttä luova omistajastrategia on työn näkyvä tuotos. Hyöty syntyy, kun se auttaa tekemään perustellumpia päätöksiä ja ohjaamaan voimavaroja yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Sopikaa jo työskentelyn alussa, mitä toiminnassa halutaan muuttaa ja millä havainnoilla etenemistä arvioidaan.

Tarkastelkaa yhdessä esimerkiksi

Päätöksenteon sujuvuutta.

- Vähenevätkö epäselvien vastuiden vuoksi palautuvat asiat?

Yhteistä suuntaa.

- Näkyvätkö omistajan tavoitteet yhtiön strategisissa valinnoissa?

Ennakointia.

- Tulevatko olennaiset riskit ja muutostarpeet ajoissa käsittelyyn?

Vuoropuhelun hyötyä.

- Johtavatko keskustelut yhteisiin johtopäätöksiin ja sovittuihin jatkotoimiin?



Vinkki. Valitse aluksi yksi muutos, jonka voi havaita päätöksenteossa. Palaa siihen sovittuna ajankohtana.

Keskustelun tueksi

SEITSEMÄN KYSYMYSTÄ OMISTAMISESTA

Valitkaa yksi omistus. Vastatkaa ensin erikseen ja verratkaa vastauksia yhdessä.

1. Omistamme tämän yrityksen tai yhteisön, jotta...
2. Tärkein tavoite seuraavina vuosina on...
3. Jos tavoitteet ovat ristiriidassa, etusijalla on...
4. Hyväksymme tämän riskin, mutta emme vaaranna...
5. Omistajina sitoudumme itse...
6. Hallitus ja johto tarvitsevat meiltä selkeyttä asiaan...
7. Arvioimme onnistumista seuraavan kerran...

Valitkaa tärkein ratkaistava kysymys. Sopikaa, kuka valmistelee sitä, kenen kanssa ja milloin siitä päätetään.



MISTÄ KANNATTAA ALOITTAA?

Jos...

...omistajien odotukset eroavat tai yhteinen tahtotila ja/tai sitoutuminen puuttuu.

- Aloittakaa omistajastrategiasta. Tarkentakaa sen myötä omistuksen tarkoitus, tavoitteet ja reunaehdot.

...omistajien tahtotila on selkeä, mutta se ei näy päätöksissä.

- Kehittäkää omistajaohjauksen toimintamallia. Kuinka omistajan tahto ohjaa yhtiön strategiaa, miten vuoropuhelu toteutetaan, miten rooleja selkeytetään ja yhteistä tilannekuvaa ylläpidetään.

...jos molemmissa on epäselvyyttä.

- Rajataan ensin tärkein ratkaistava asia. Jos nykyinen ohjausmalli riittää, keskitytään sen toimeenpanon parantamiseen.

Jos koette, että tarvitsette apua, niin me Generoissa huolehdimme omistajaohjauksen toimintamallin valmistelusta, tarvittavien työpajojen fasilitoinnista, sekä omistajaohjaus että -strategiamallien dokumentoinnista ja käyttöönoton tuesta. Avaimet käteen -periaatteella.

Tyypillisesti omistajaohjausmallin päivityksen yhteydessä toteutetaan myös ainakin yhden omistettavan yhtiön yritysstrategian päivittäminen. Näin luotu malli ei jää dokumentaatiotasolle, vaan siitä saadaan samantien käytännön kokemuksia ja oppeja.

LUE LISÄÄ: generoi.fi

Luettavaa: Kuntaliitto (2024), Kunnan omistajapoliittiset linjaukset. Boardman (2022), OHJ – Omistajien, Hallituksen ja Johdon osaaminen, yhteistyö ja vallankäyttö.

Oppaan kysymykset ja työpohjat ovat Generoin käytännön sovelluksia.

GENEROI

Kun omistajatahto on kirkas, johdon ei tarvitse arvailla

Mikä teillä kaipaa selkeyttä?



Todella positiivinen ja tehokas prosessi. Jos itse olisimme itse yrittäneet, niin varmasti emme tässä ajassa olisi vastaavaa saaneet aikaan. Tämä oli myös oppimismatka meille.

**Hyvinvointialueen omistajaohjauksesta
vastaava päättäjä**



Jukka Tahvanainen, KTM, DI
Sertifioitu liikkeenjohdon konsultti CMC®
jukka.tahvanainen@generoi.fi
0500 663 773

Lue lisää omistajaohjauksesta: [generoi.fi](https://www.generoi.fi)

[LinkedIn](#)

[Instagram](#)

[Facebook](#)