



**Helsingin kaupunki, talous- ja suunnittelu-
keskuksen varainhallintaosasto:
Tytäryhteisöjen hallitusten toiminnan arviointi 2010**

**Digium Oy / Marko Mäkipää
22.11.2010**

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Sisällysluettelo



SISÄLTÖ	sivu
Arvioinnin tavoitteet ja toteutus	3
TAUSTATIETOJA / Vastaajien rooli arvioinnissa	4
Hallituksen rooli	5
Hallituksen tehtävät	7
Yhtiöiden / säätiöiden asiakastyytyväisyys ja sisäinen työilmapiiri	9
Hallituksen kokoukset	11
Hallituksen ilmapiiri	13
Yhtiöiden / säätiöiden hallituksen jäsenmäärä sekä niiden osaaminen ja tieto	15
Hallituksen kokoonpano	17
Hallituksen saavutukset	19
Hallituksen puheenjohtaja	21
Hallituksen ja toimitusjohtajan tai vastaavan yhteistyö	23
Tyytyväisyys yhtiöiden / säätiön hallituksen toimintaan ja omaan toimintaan hallituksessa	25
Tulokset, yhteenveto	27
Kehittämisanalyysien tulokset (toiminnan vahvuudet ja heikkoudet)	30
Yhteenveto kehittämisanalyyseista, johtopäätökset	39

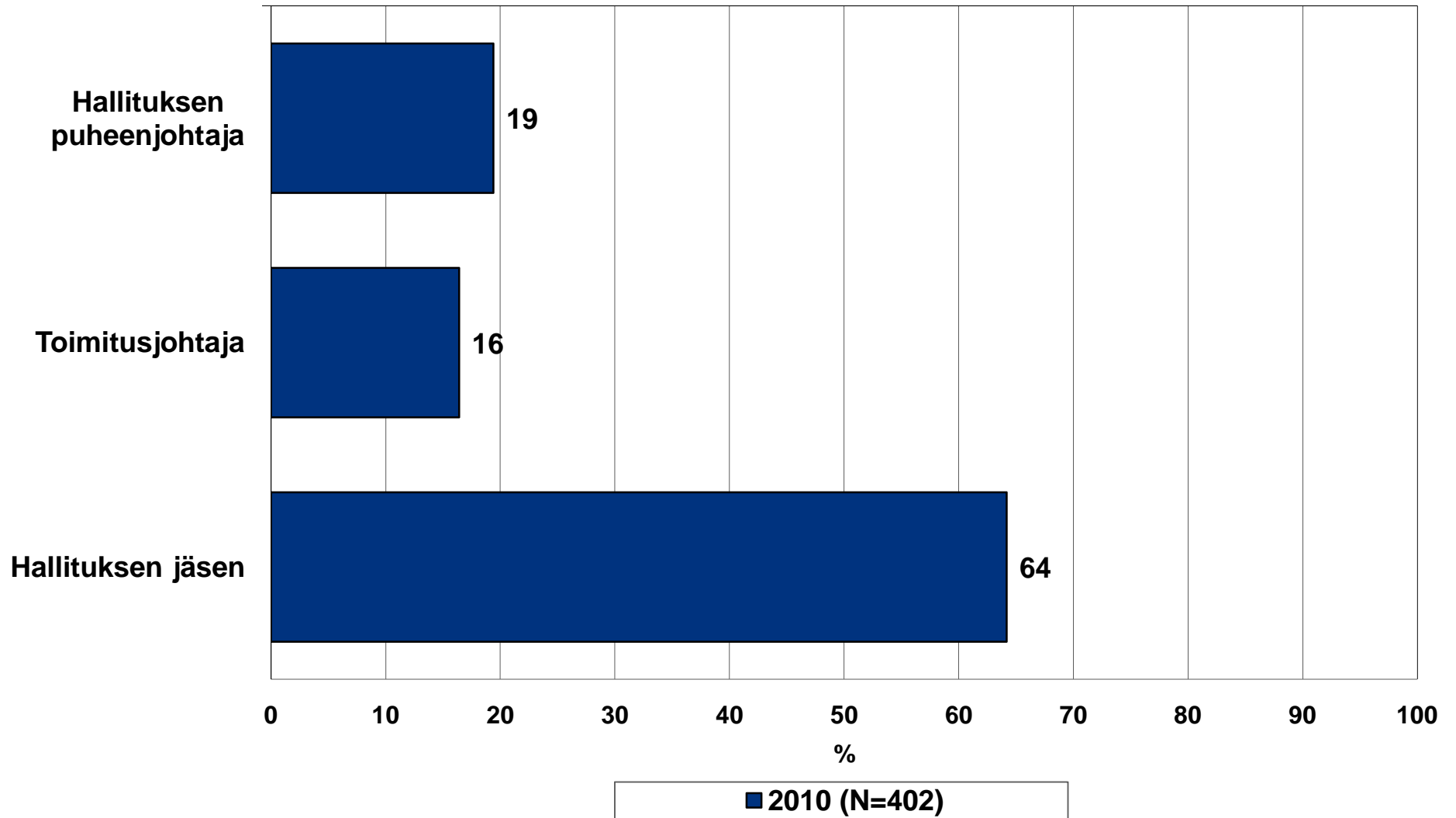
HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Arvioinnin tavoitteet ja toteutus

- Helsingin kaupungin tytäryhteisöjen hallitusten toiminnan arvioinnin merkittävin tavoite on auttaa hallituksia kehittämään omaa toimintaa analysoimalla niiden vahvuuksia ja heikkouksia. Samalla konsernijohto pystyy varmentumaan, että tytäryhteisöjen hallitukset toimivat hyvin ja tarkoituksenmukaisesti
- Arviointilomakkeen laadinnasta vastasivat Talous- ja suunnittelukeskuksen varainhallintaosaston johdolla Hallitusammattilaiset ry. ja Digium Oy
- Arviointi toteutettiin anonyymina kyselynä, jossa vastaajien henkilöllisyyttä ja vastauksia ei voida yhdistää toisiinsa
- Aineisto kerättiin pääosin Internetin välityksellä sähköpostikyselynä 12.10.-2.11.2010 välisenä aikana. Muutama vastaaja (5 henkilöä) vastasi kyselyyn paperilomakkeella
- Arvioinnin kohderyhmänä olivat Helsingin kaupungin tytäryhteisöjen (101 kpl) hallitusten puheenjohtajat ja niiden jäsenet sekä toimitusjohtajat tai vastaavat henkilöt asiakkaan toimittaman sähköpostiosoitteiston mukaisesti
- Arviointiin lähetettiin sähköpostikutsuja yhteensä 581 kpl. Siihen vastasi määräaikaan mennessä yhteensä 402 henkilöä, joka tekee vastausprosentiksi 69 %. Vastauksia saatiin 1-9 kpl per tytäryhteisö
- Arviointiraporttiin sisältyy tulosten ohella myös tytäryhteisöjen toiminnan kehittämisanalyysit
- Arvioinnin teknisestä toteutuksesta sekä tulosten analysoinnista ja raportoinnista vastasi Digium Oy

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

TAUSTATIETOJA / Vastaajan rooli arvioinnissa

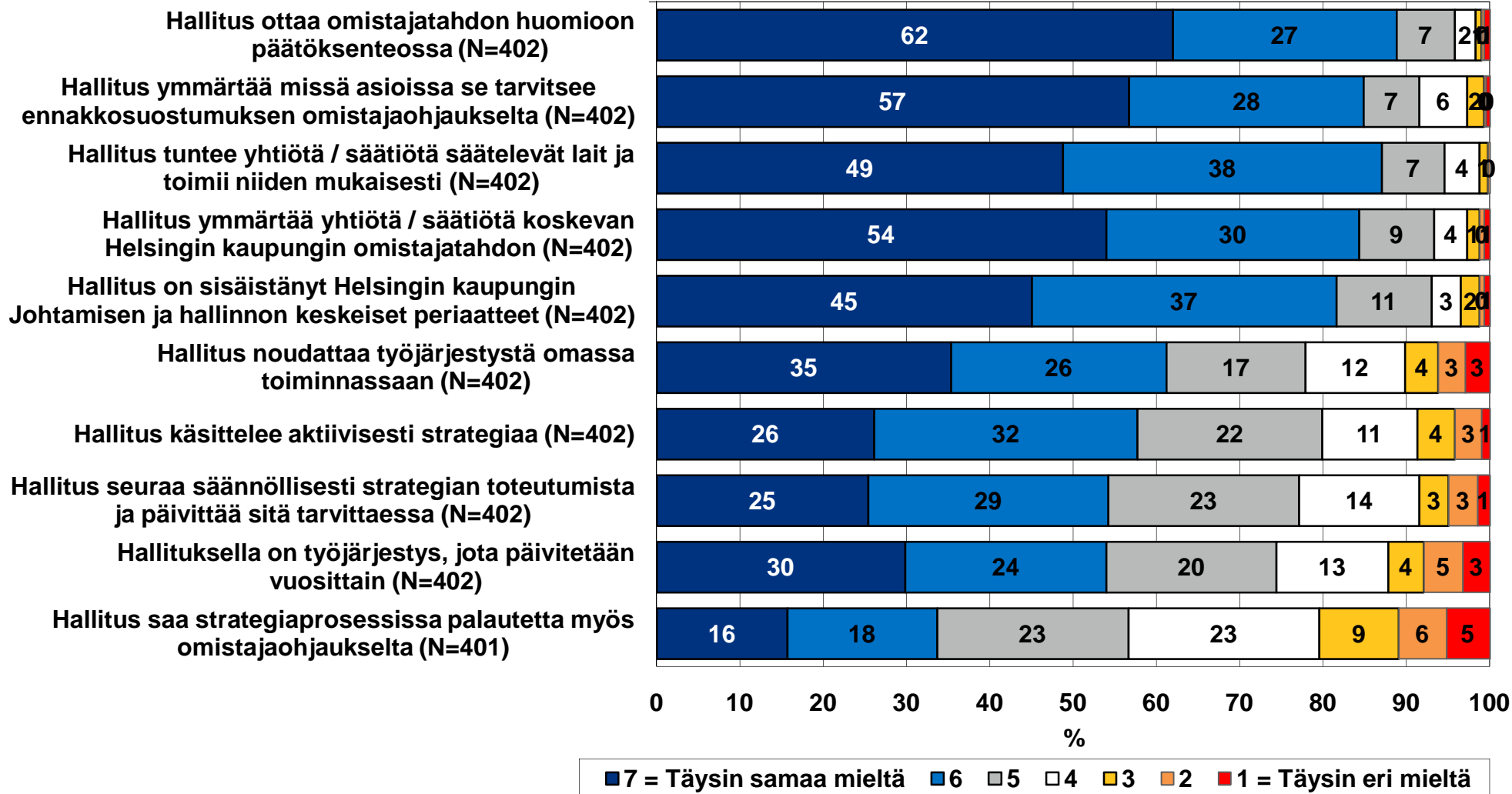


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



Hallituksen rooli 1/2

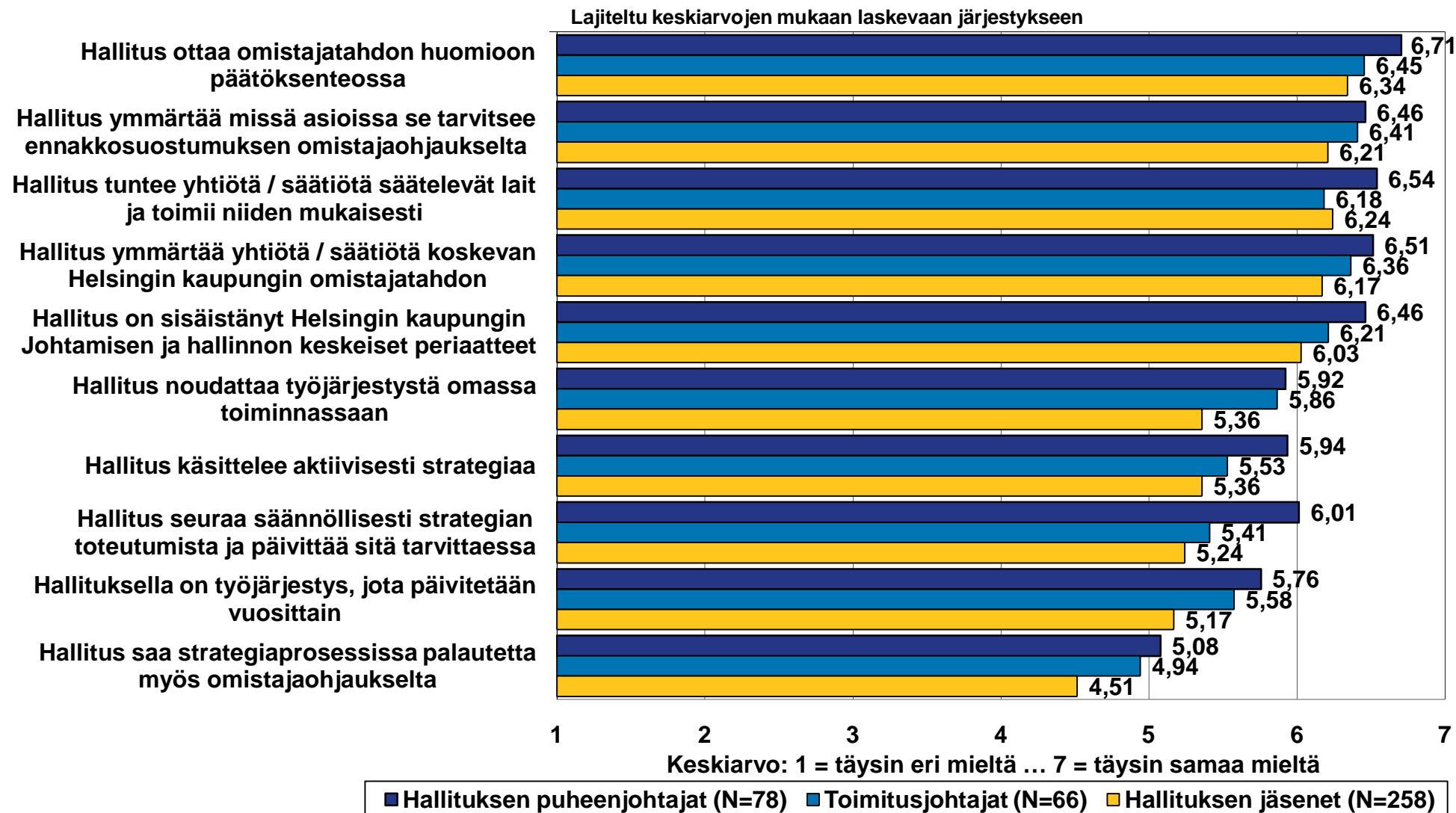
Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



Hallituksen rooli 2/2

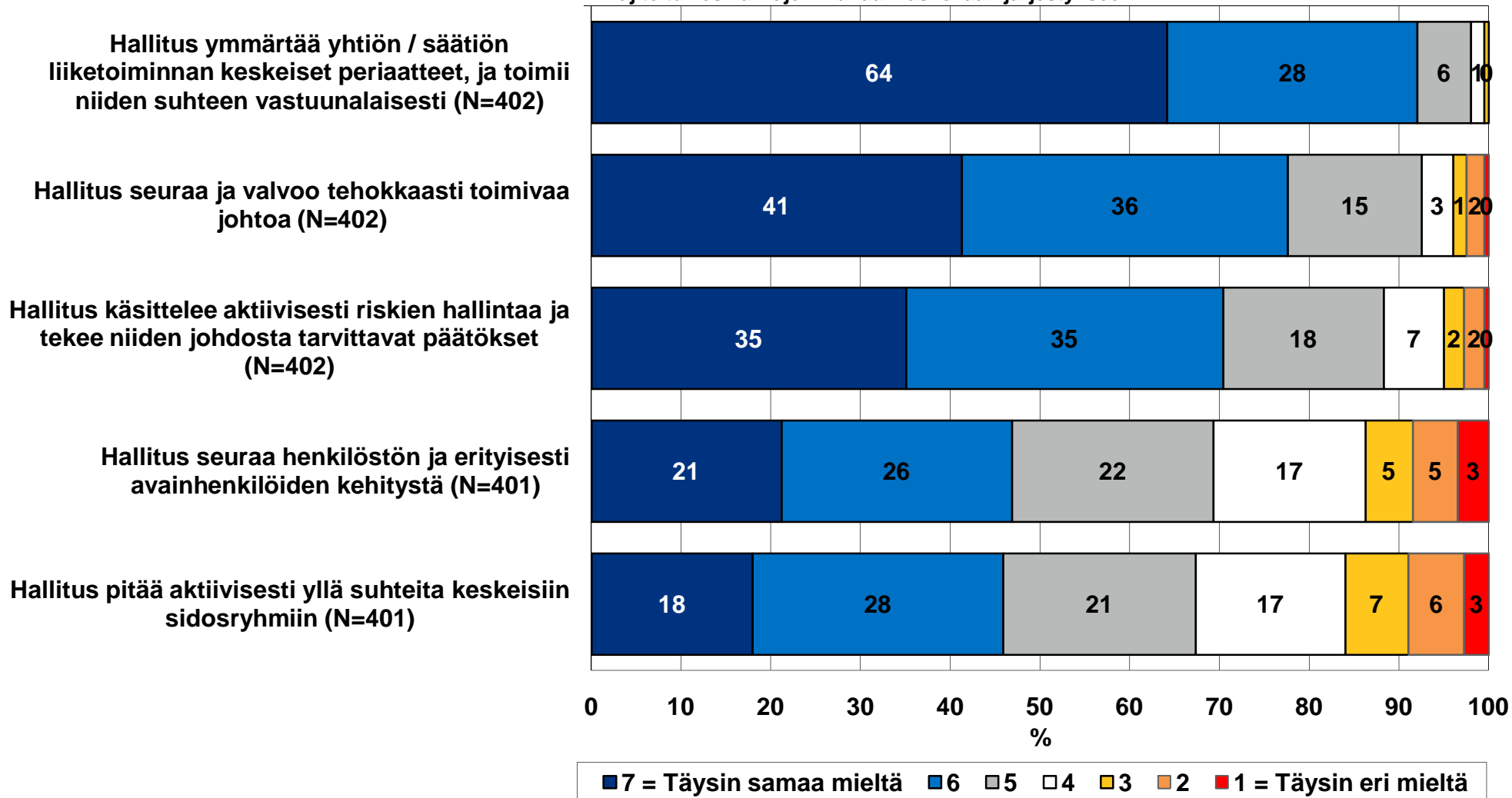


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



Hallituksen tehtävät 1/2

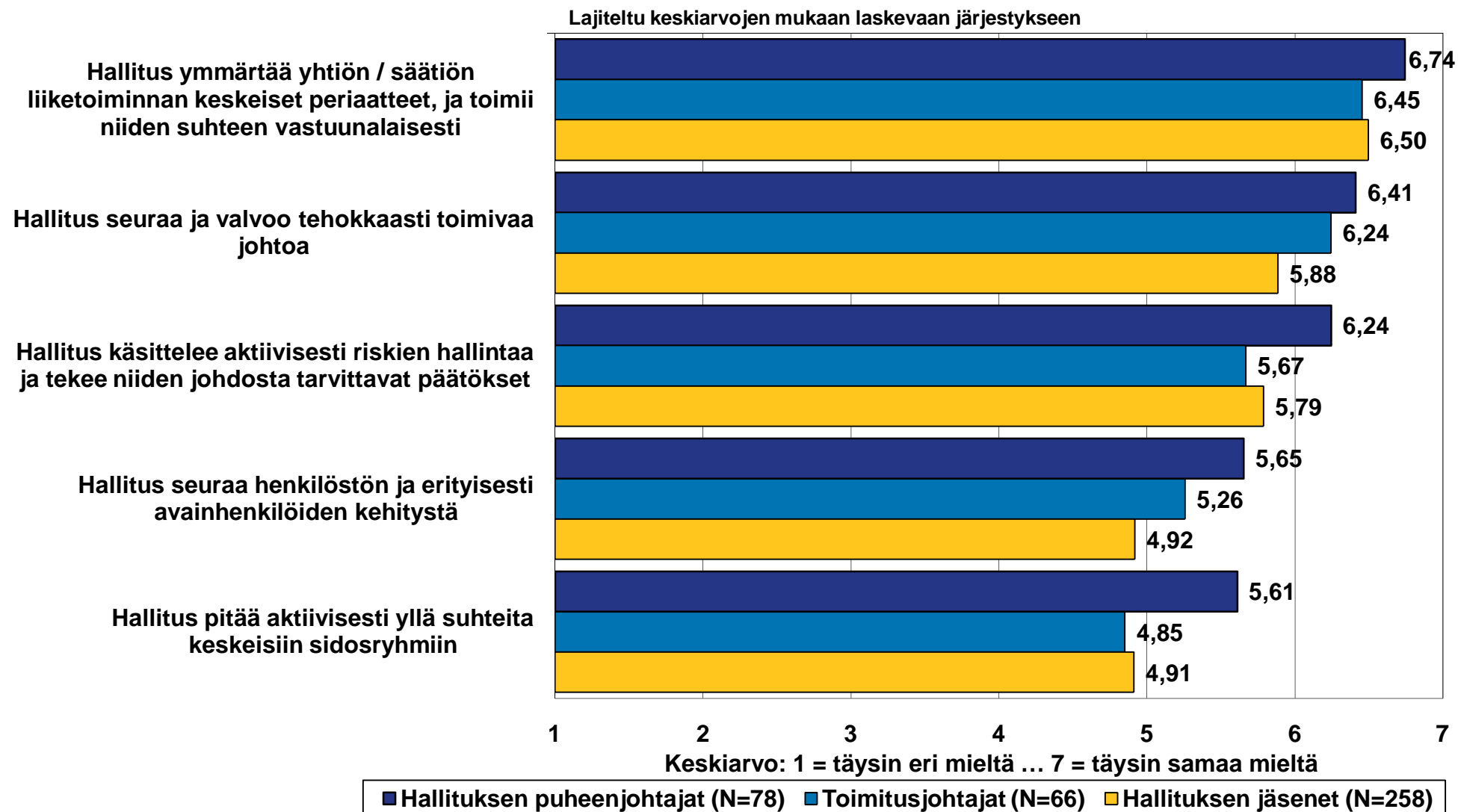
Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



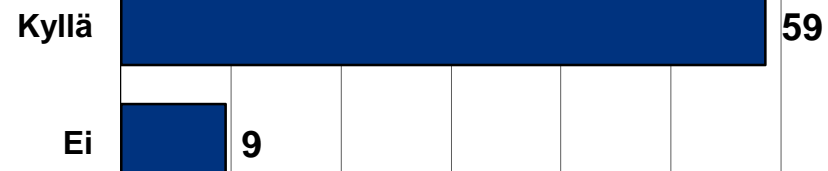
Hallituksen tehtävät 2/2



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Yhtiöiden / säätiöiden asiakastyytyväisyys ja sisäinen työilmapiiri 1/2

HALLITUKSELLA ON SELKEÄ KUVA YHTIÖN / SÄÄTIÖN ASIAKASTYYTYVÄISYYDESTÄ? (N=401)



Asiakastyytyväisyyttä ei ole mitattu yhtiössä / säätiössä 32

HALLITUKSELLA ON SELKEÄ KUVA YHTIÖN / SÄÄTIÖN SISÄISESTÄ TYÖILMAPIIRISTÄ? (N=401)



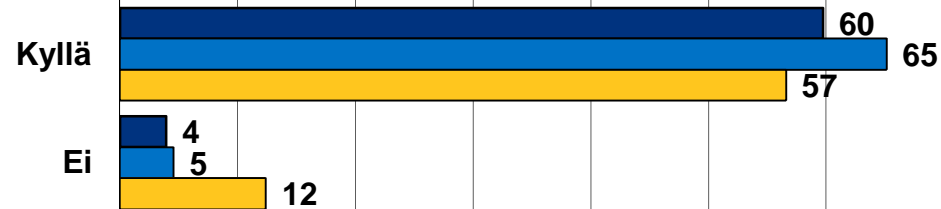
Sisäistä työilmapiiriä ei ole selvitetty yhtiössä / säätiössä 34

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
%

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Yhtiöiden / säätiöiden asiakastyytyväisyys ja sisäinen työilmapiiri 2/2

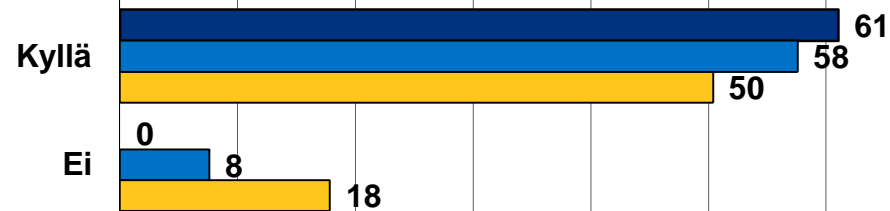
HALLITUKSELLA ON SELKEÄ KUVA YHTIÖN / SÄÄTIÖN ASIAKASTYYTYVÄISYYDESTÄ?



Asiakastyytyväisyyttä ei ole mitattu yhtiössä / säätiössä



HALLITUKSELLA ON SELKEÄ KUVA YHTIÖN / SÄÄTIÖN SISÄISESTÄ TYÖILMAPIIRISTÄ?



Sisäistä työilmapiiriä ei ole selvitetty yhtiössä / säätiössä



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 %

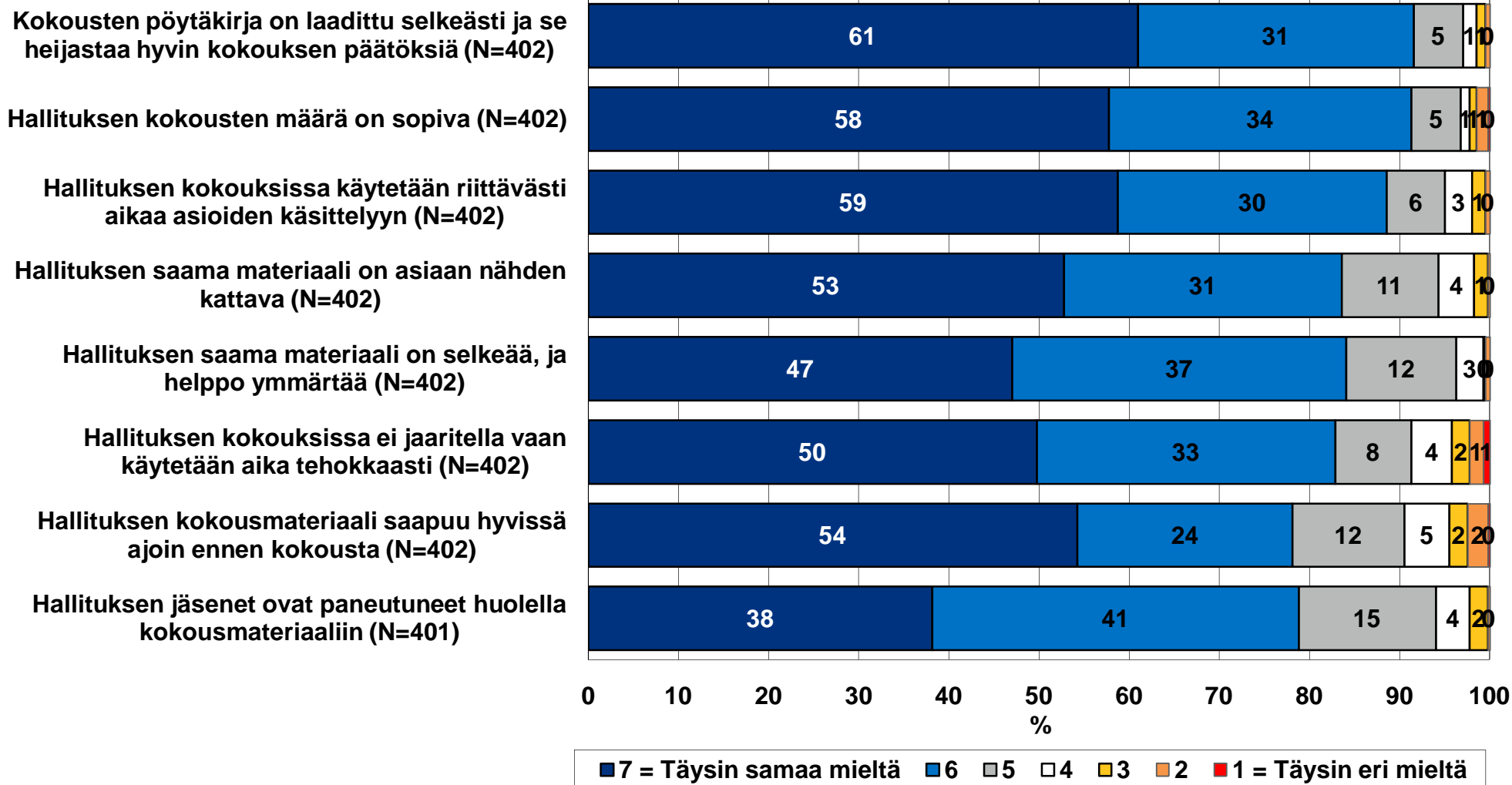
■ Hallituksen puheenjohtajat (N=77) ■ Toimitusjohtajat (N=66) ■ Hallituksen jäsenet (N=258)

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



Hallituksen kokoukset 1/2

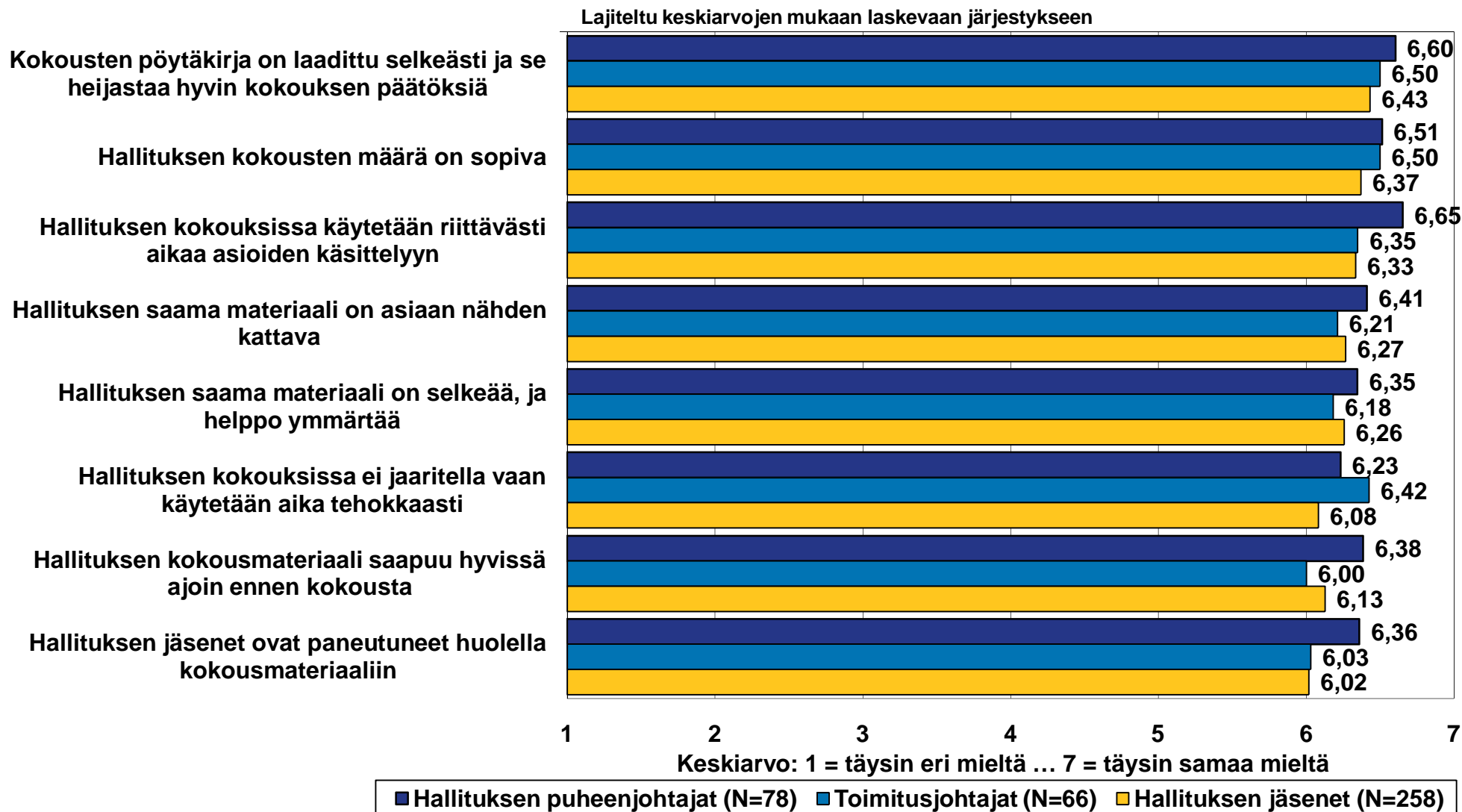
Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



Hallituksen kokoukset 2/2

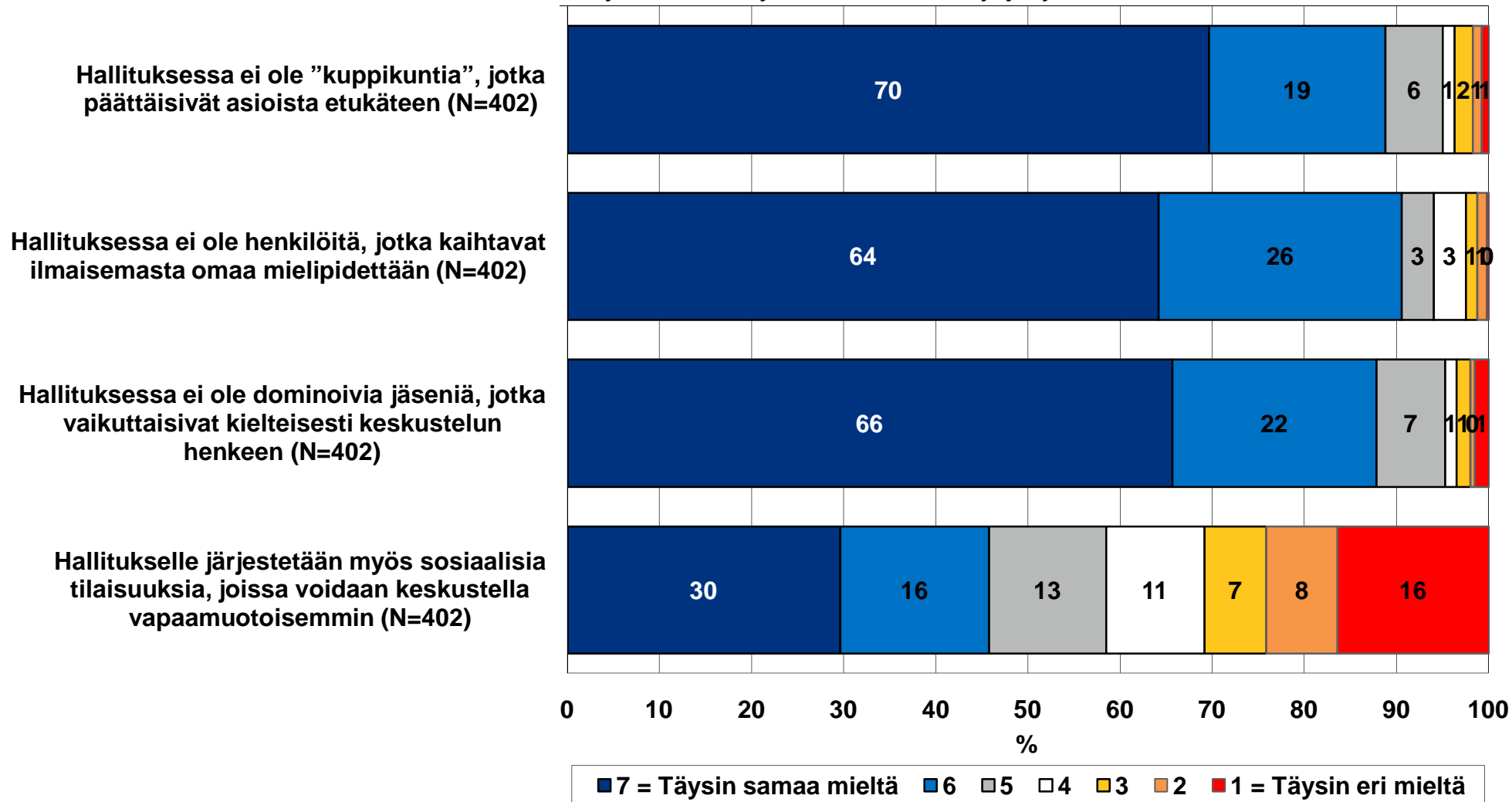


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



Hallituksen ilmapiiri 1/2

Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen

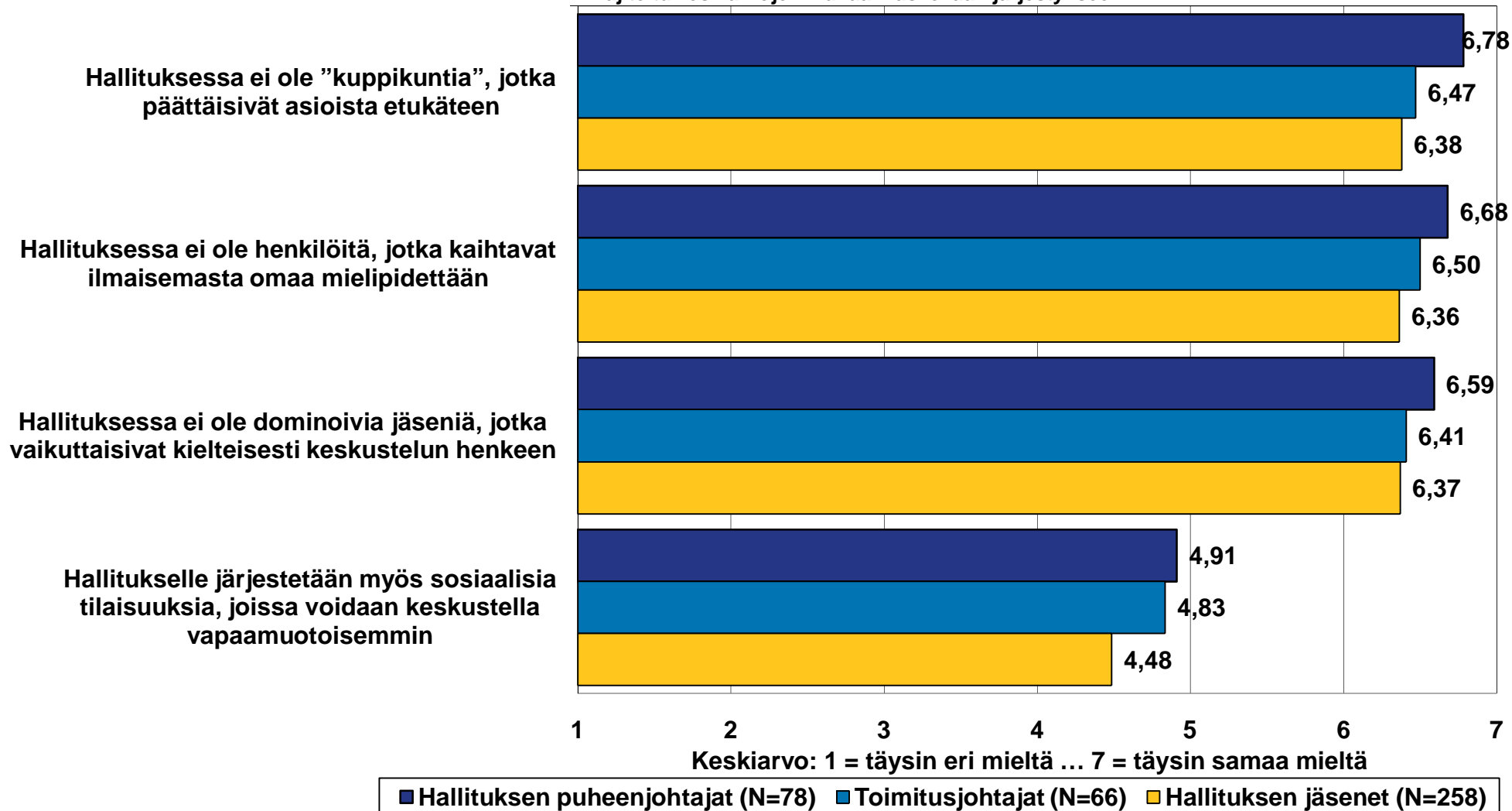


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Hallituksen ilmapiiri 2/2



Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Yhtiöiden / säätiöiden hallitusten jäsenmäärä sekä niiden osaaminen ja tieto 1/2

YHTIÖN/SÄÄTIÖN HALLITUKSEN JÄSENMÄÄRÄ ON MIELESTÄNI... (N=402)

Liian pieni

3

Sopiva

92

Liian suuri

5

Hallituksella on kokonaisuudessaan tarvittava määrä osaamista ja tietoa niiltä alueilta, joita yhtiö / säätiö tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa? (N=401)

Kyllä

93

Ei

7

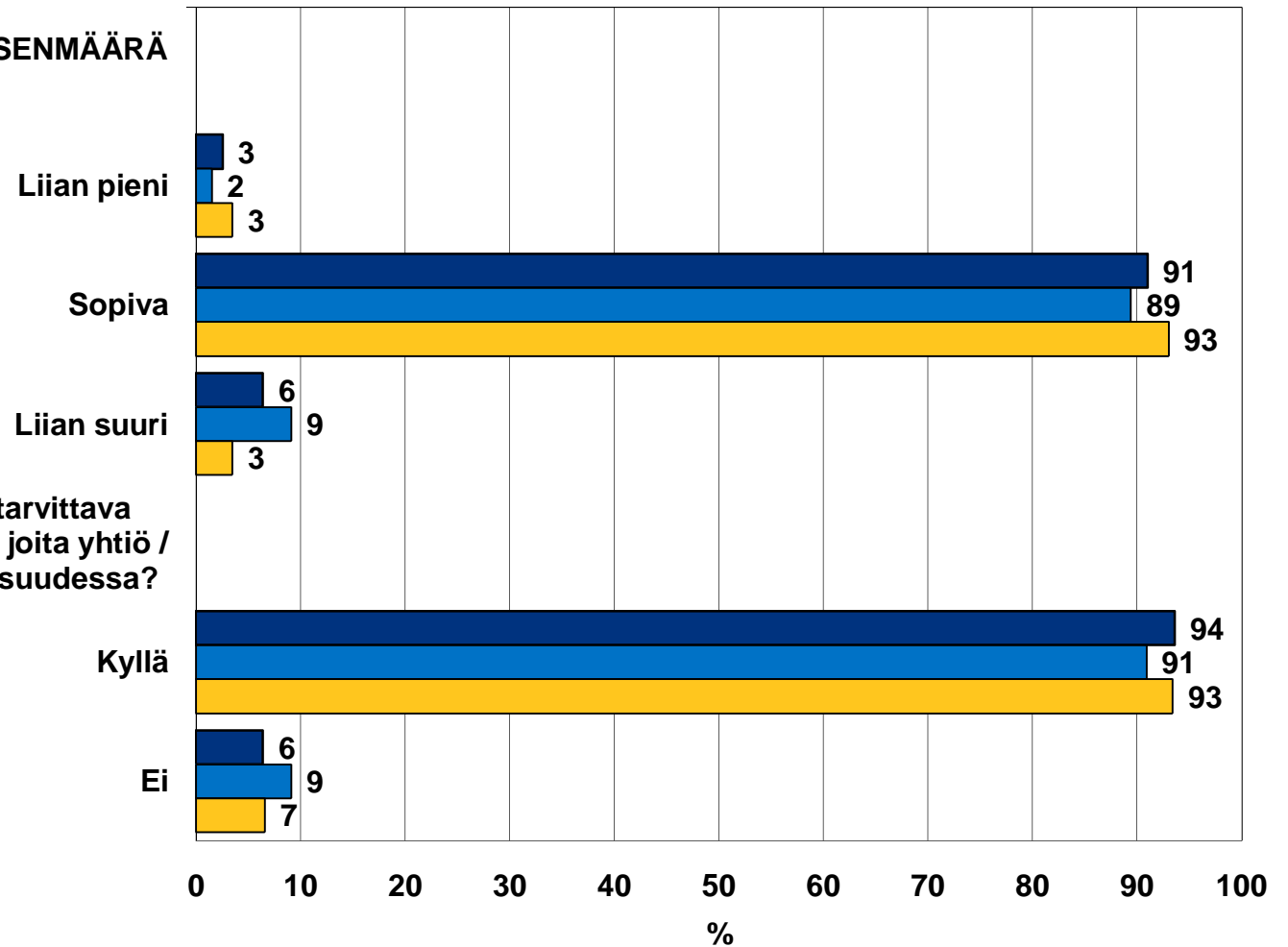
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
%

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Yhtiöiden / säätiöiden hallitusten jäsenmäärä sekä niiden osaaminen ja tieto 2/2

YHTIÖN/SÄÄTIÖN HALLITUKSEN JÄSENMÄÄRÄ ON MIELESTÄNI...

Hallituksella on kokonaisuudessaan tarvittava määrä osaamista ja tietoa niiltä alueilta, joita yhtiö / säätiö tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa?



■ Hallituksen puheenjohtajat (N=78) ■ Toimitusjohtajat (N=66) ■ Hallituksen jäsenet (N=258)

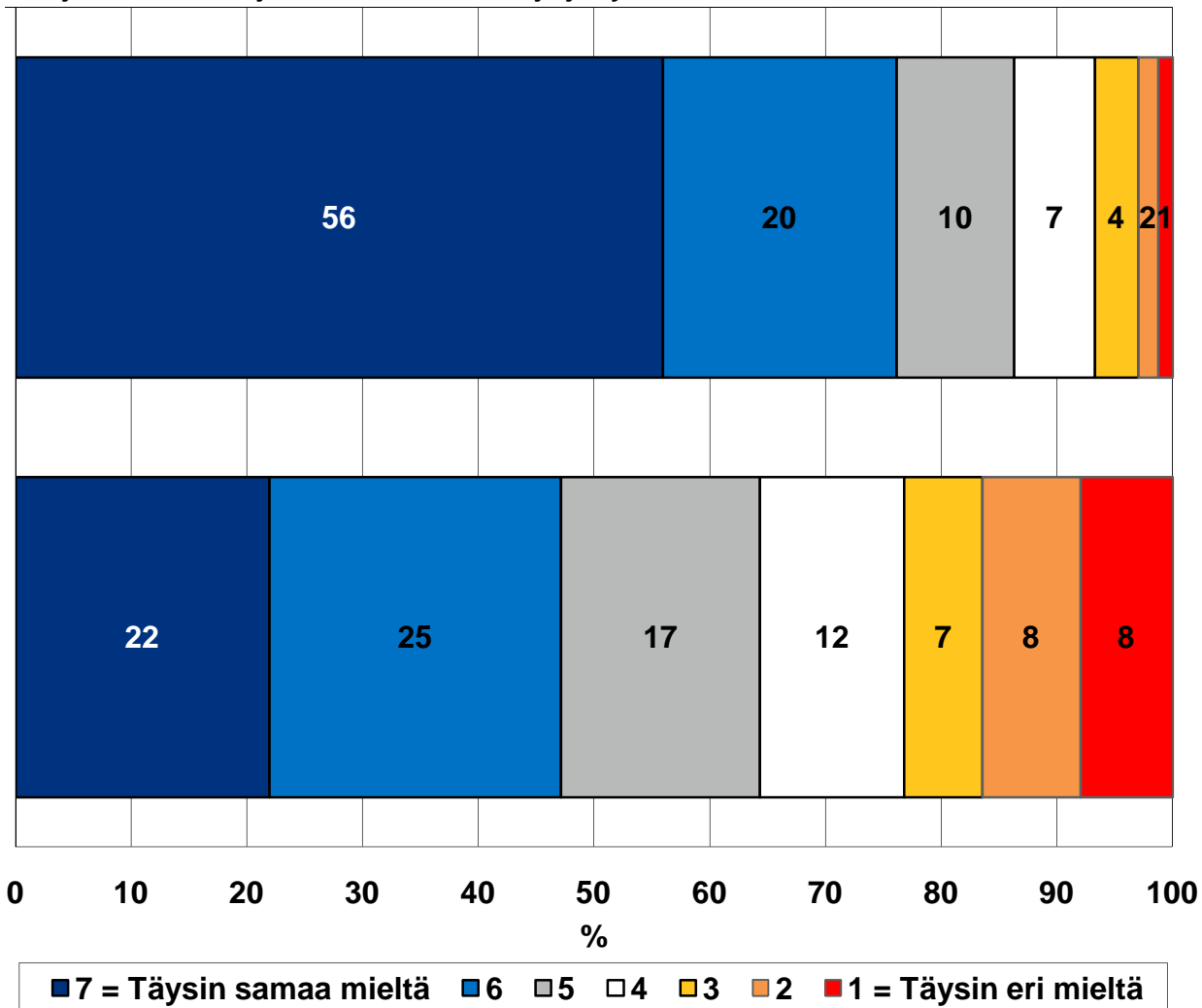
HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Hallituksen kokoonpano 1/2



Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen

Hallituksen jäsenillä ei ole intressejä, jotka saattavat olla ristiriidassa yhtiön hallituksen jäsenyyden kanssa (N=402)



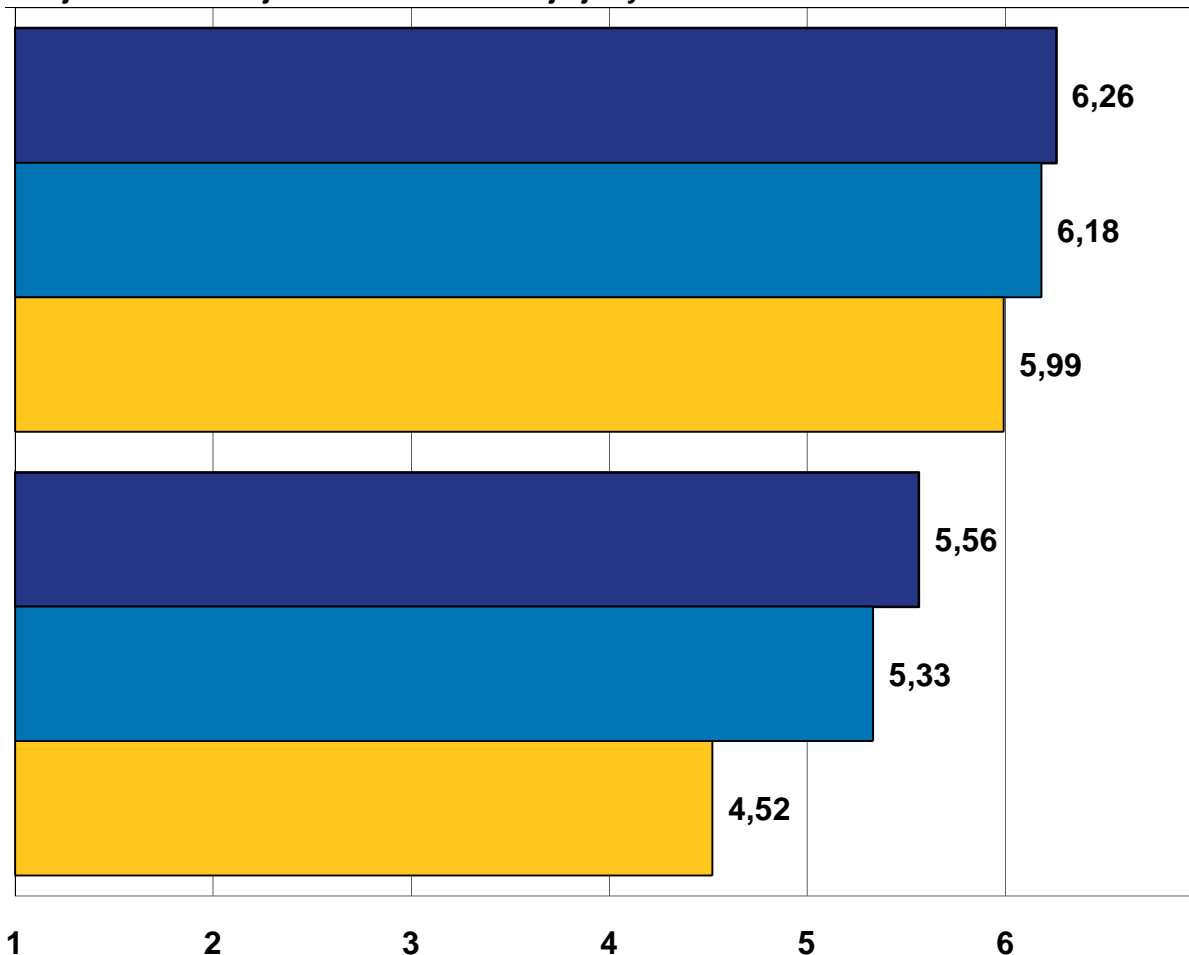
HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Hallituksen kokoonpano 2/2



Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen

Hallituksen jäsenillä ei ole intressejä, jotka saattavat olla ristiriidassa yhtiön hallituksen jäsenyyden kanssa



Keskiarvo: 1 = täysin eri mieltä ... 7 = täysin samaa mieltä

■ Hallituksen puheenjohtajat (N=78) ■ Toimitusjohtajat (N=66) ■ Hallituksen jäsenet (N=258)

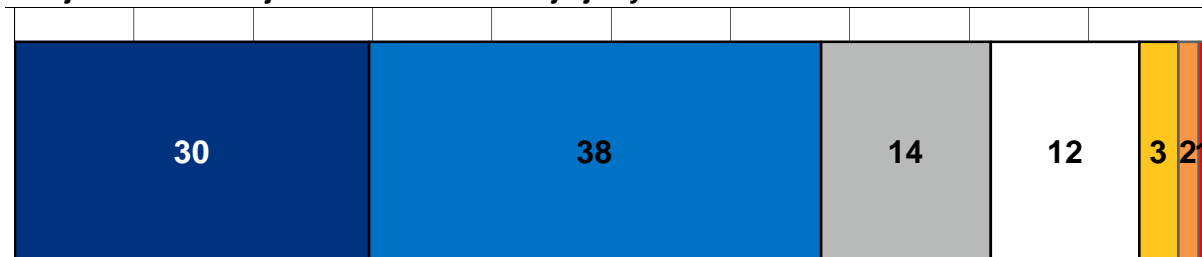
HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



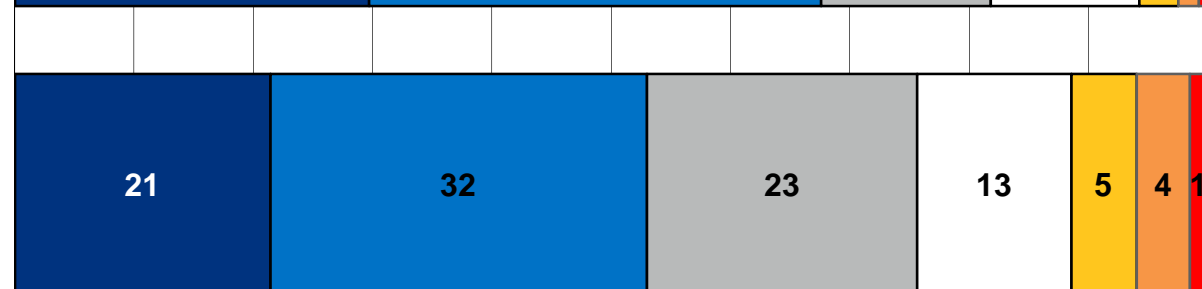
Hallituksen saavutukset 1/2

Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen

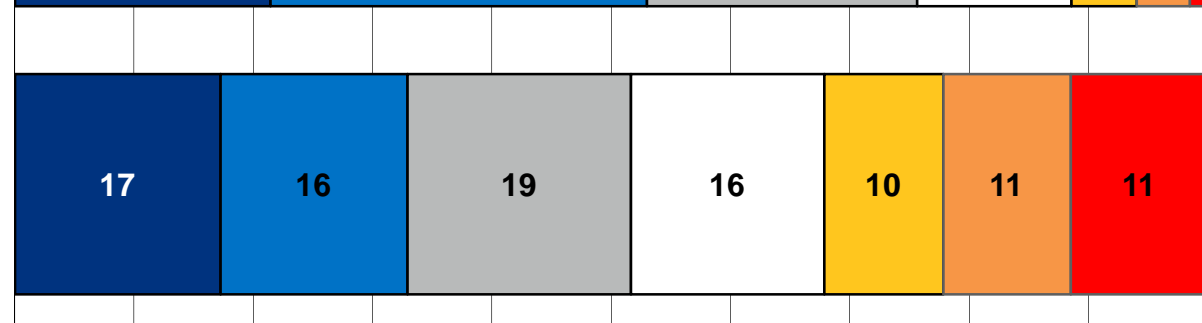
Hallitus on toiminnallaan luonut lisäarvoa yhtiön / säätiön taloudelliselle menestykselle (N=401)



Hallitus asettaa omalle toiminnalleen tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista (N=402)



Hallituksen tärkeimpiä tavoitteita on yhtiön / säätiön tuloksen maksimoiminen (N=401)



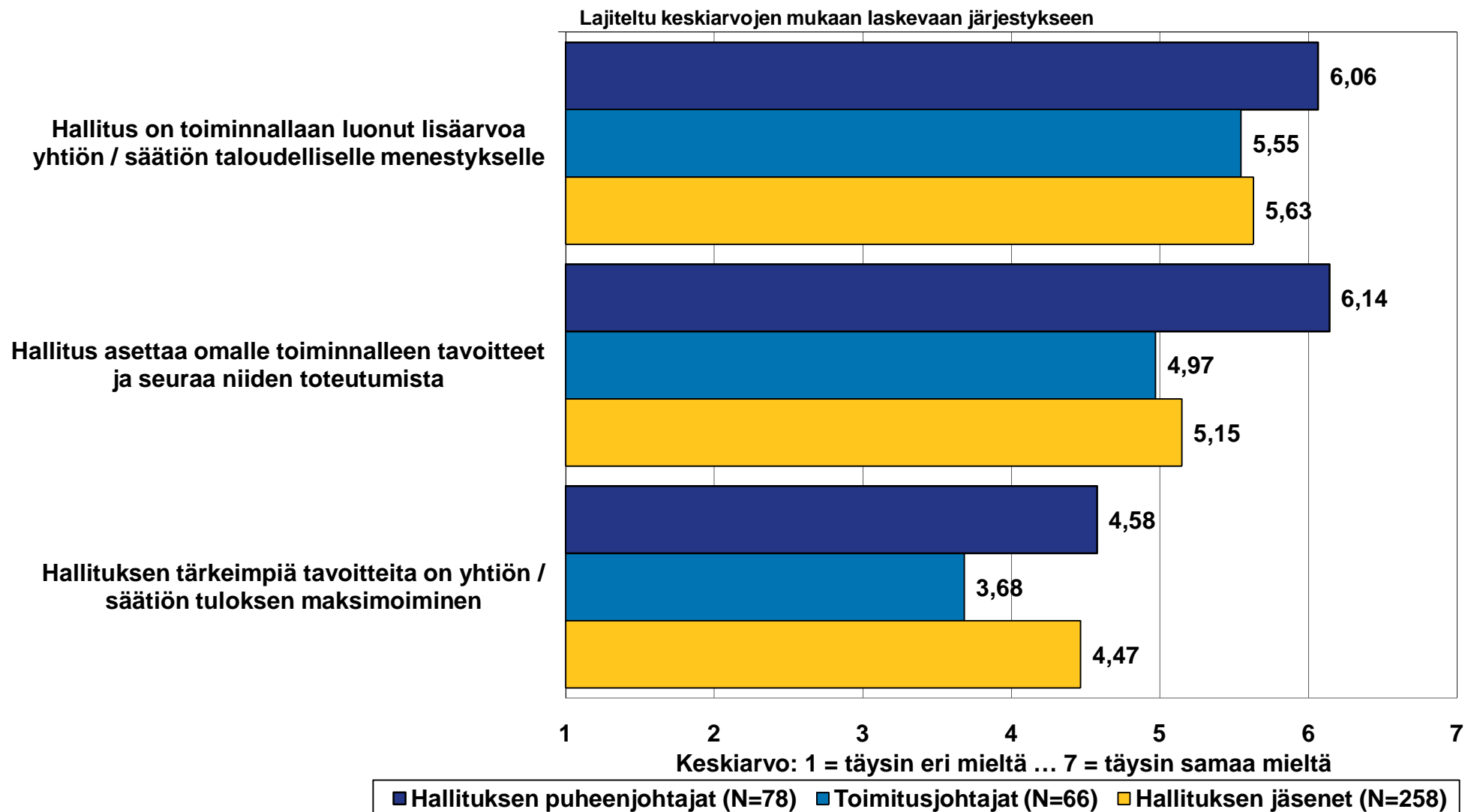
0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 %

■ 7 = Täysin samaa mieltä ■ 6 ■ 5 ■ 4 ■ 3 ■ 2 ■ 1 = Täysin eri mieltä

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



Hallituksen saavutukset 2/2

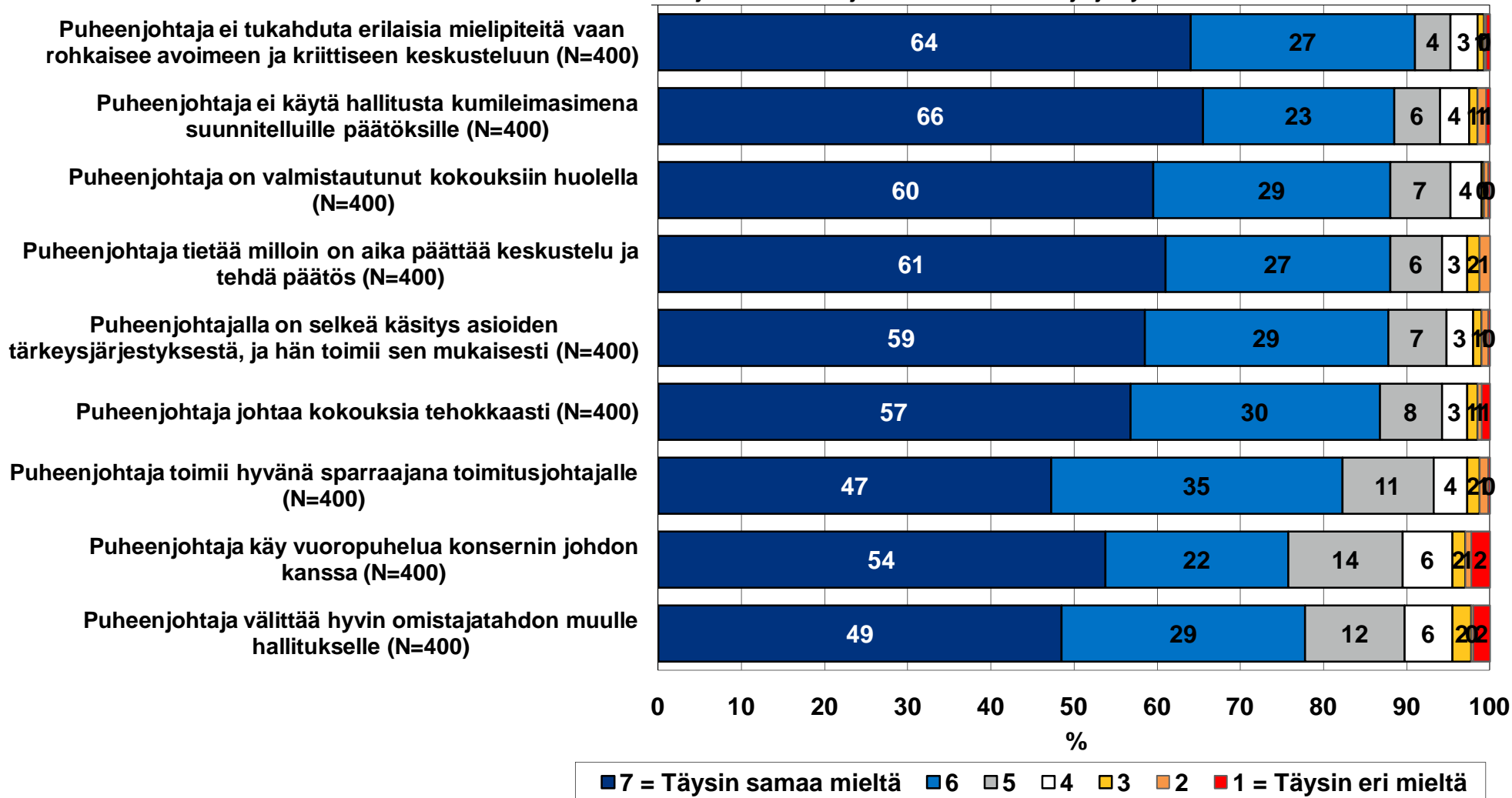


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010



Hallituksen puheenjohtaja 1/2

Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen

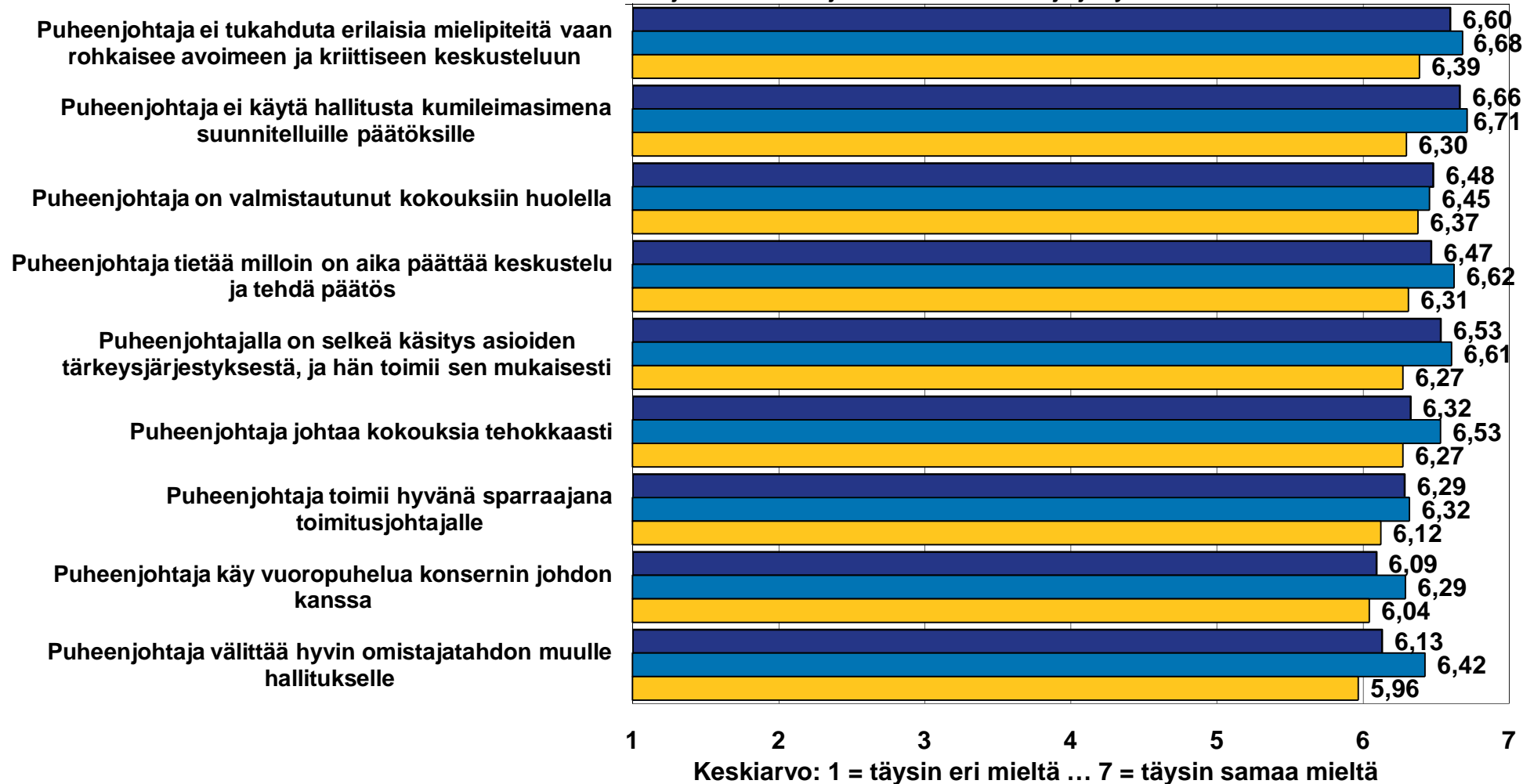


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Hallituksen puheenjohtaja 2/2



Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen

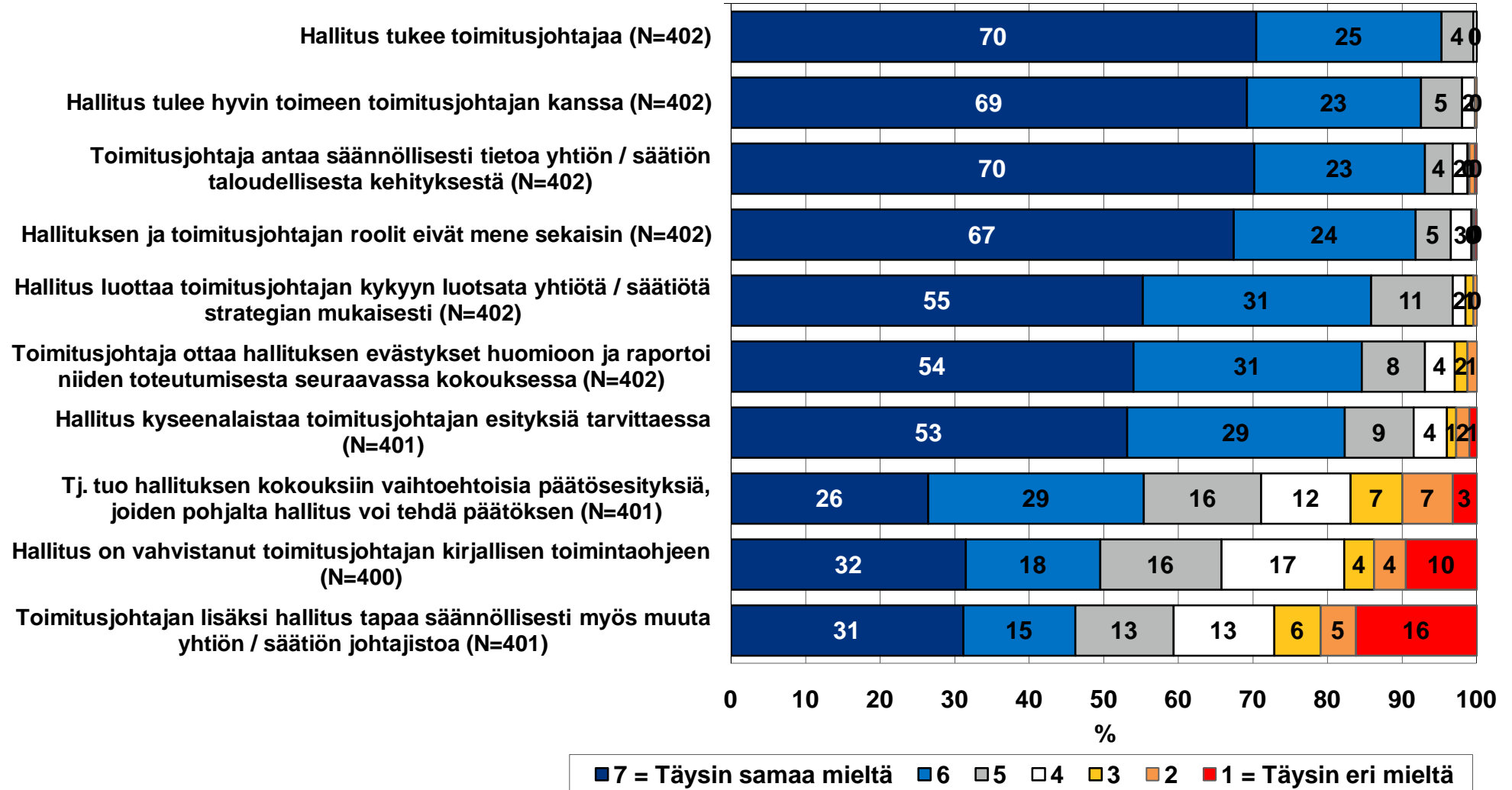


■ Hallituksen puheenjohtajat (N=77) ■ Toimitusjohtajat (N=66) ■ Hallituksen jäsenet (N=257)

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Hallituksen ja toimitusjohtajan tai vastaavan yhteistyö 1/2

Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen

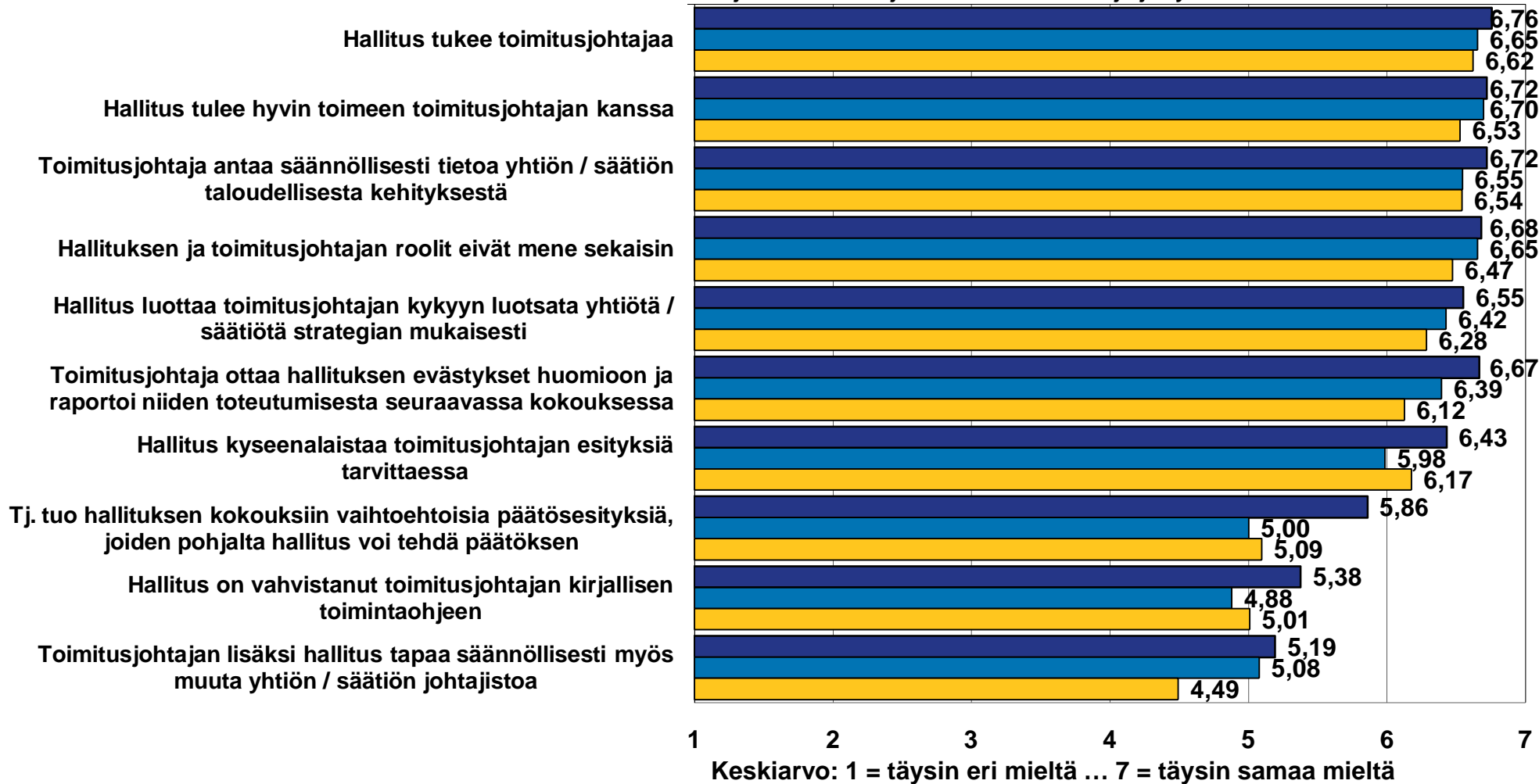


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Hallituksen ja toimitusjohtajan tai vastaavan yhteistyö 2/2



Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen

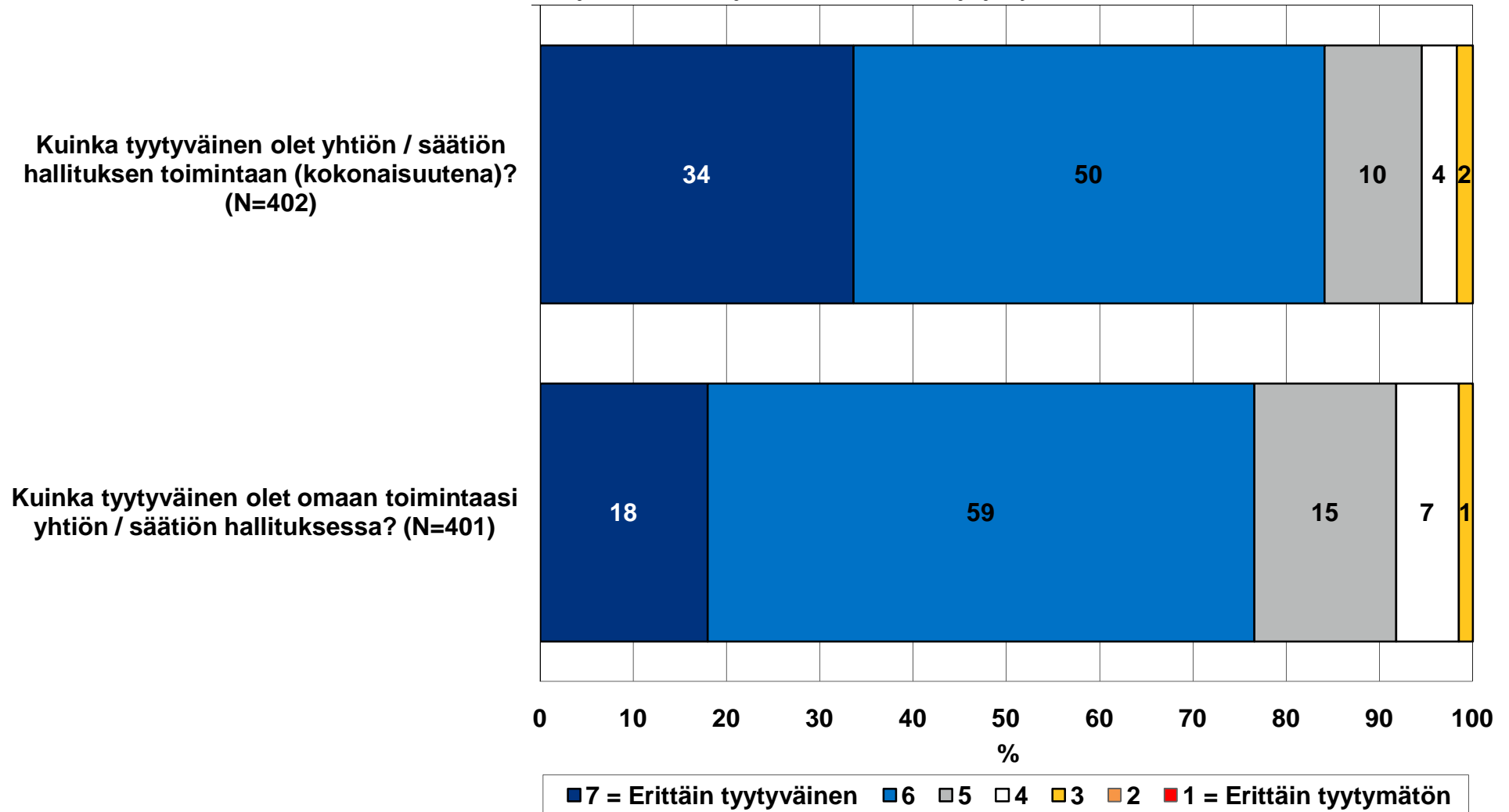


■ Hallituksen puheenjohtajat (N=78) ■ Toimitusjohtajat (N=66) ■ Hallituksen jäsenet (N=258)

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Tyytyväisyys yhtiöiden / säätiöiden hallituksen toimintaan ja omaan toimintaan hallituksessa 1/2

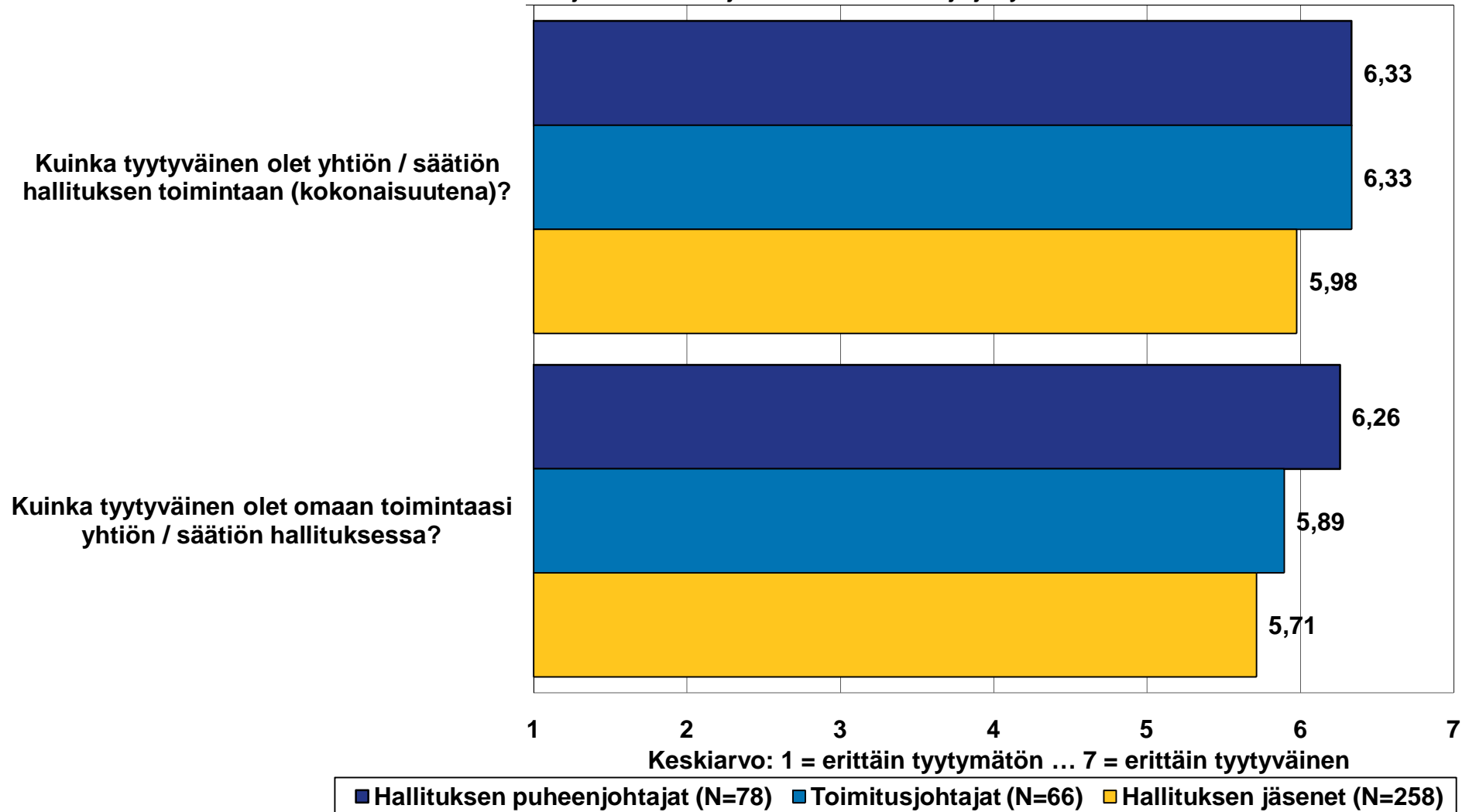
Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Tyytyväisyys yhtiöiden / säätiöiden hallituksen toimintaan ja omaan toimintaan hallituksessa 2/2

Lajiteltu keskiarvojen mukaan laskevaan järjestykseen



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Tulokset, yhteenveto 1/3

- Hallitus arvioi **hallituksen roolia** koskevassa osiossa olevansa ”hyvin sinut” Helsingin kaupungin omistajatahdon ja -ohjauksen sekä niitä säätelevien lakien ja periaatteiden kanssa (yli 80 % vastaajista oli täysin tai melko paljon samaa mieltä kysytyjen asioiden kanssa). Sen sijaan strategian käsittelyyn ja työjärjestykseen liittyvät asiat saivat osakseen hieman enemmän itsekriittistä arviointia (täysin tai melko paljon samaa mieltä vastausten osuus 34-61 %).
- **Hallituksen tehtävistä** vähemmälle huomiolle jäivät vastaajien omasta mielestä henkilöstön ja avainhenkilöiden (kehityksen) huomiointi sekä aktiivinen suhteiden ylläpito keskeisiin sidosryhmiin (46-47 % vastanneista täysin tai melko paljon samaa mieltä). Toimivan johdon valvonta, riskien hallinta sekä liiketoiminnan keskeisten periaatteiden ymmärrys olivat vastanneiden mielestä heillä paremmin hoidettu (70-92 % vastaajista täysin tai melko paljon samaa mieltä).
- Noin joka kolmannessa yhtiössä/säätiössä ei oltu mitattu **asiakastyytyväisyyttä** ja/tai **sisäistä työilmapiiriä**. Noin 10 % vastaajista ei puolestaan osannut ottaa kantaa siihen, onko hallituksella ko. asioista selkeä kuva.
- Vastaajien arvion mukaan **hallituksen kokoukset** sujuivat hyvin (83-92 % vastaajista täysin tai melko paljon samaa mieltä). Kokousmateriaalin saapuminen hyvissä ajoin ennen kokousta ja huolellinen paneutuminen siihen olivat ainoat pienet huolenaiheet (täysin tai melko paljon samaa mieltä vastanneiden osuus hieman alle 80 %).

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Tulokset, yhteenveto 2/3

- Myös **hallitusten ilmapiiriä** pidettiin pääsääntöisesti hyvänä (88-90 % vastanneista täysin tai melko paljon samaa mieltä). Ainoa puute ilmapiirin luonnissa oli sellaisten sosiaalisten tilaisuuksien järjestäminen, joissa olisi tilaisuus myös vapaamuotoiselle keskustelulle.
- **Yhtiön / säätiön hallituksen jäsenmäärää** pidettiin pääsääntöisesti sopivana; liian suurena tai liian pienenä sitä piti yhteensä 8 % arviointiin osallistujista. Myös **hallituksen osaamista ja tietoa** pidettiin riittävänä niiltä alueilta, joita tarvitaan yhtiön / säätiön menestykseen tulevaisuudessa (93 % vastaajista vastasi kyllä).
- Hallitusten jäsenten intressien koettiin olevan pääsääntöisesti sopusoinnussa yhtiön / säätiön hallituksen jäsenyyden kanssa (76 % vastaajista täysin tai melko paljon samaa mieltä). Suurempi huolenaihe **hallitusten kokoonpanoa** käsittelevissä kysymyksissä oli perehdyttämiskoulutuksen antaminen heti uusille hallituksen jäsenille (46 % vastanneista täysin tai melko paljon samaa mieltä).
- **Hallituksen saavutukset** oli kokonaisuutena osa-alue, jonka väittämien kanssa arviointiin osallistuneet olivat vähiten samaa mieltä. 68 % vastaajista (täysin tai melko paljon samaa mieltä väittämän kanssa) koki hallituksen tuottavan lisäarvoa yhtiön / säätiön taloudelliselle menestykselle. Oman toiminnan tavoitteiden asettamisen ja niiden toteutumisen seuraamisen kanssa oli puolestaan täysin tai melko paljon samaa mieltä vain hieman yli puolet vastaajista. Osa-alueen kolmannen väittämän (= Hallituksen tärkeimpiä tavoitteita on yhtiön / säätiön tuloksen maksimoiminen) kanssa oli täysin tai melko paljon samaa mieltä vain joka kolmas vastaaja, joka on vähiten koko arvioinnissa.

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Tulokset, yhteenveto 3/3

- Arvioijat olivat **hallituksen puheenjohtajaan** pääsääntöisesti tyytyväisiä (täysin tai paljon samaa mieltä vastausten osuus 87-91 %). Väittämistä hieman heikommat arviot saivat omistajatahdon välittäminen muulle hallitukselle, vuoropuhelun käyminen konsernijohdon kanssa, ja ehkä vielä puheenjohtajan toimiminen hyvänä sparraajana toimitusjohtajalle, joissa täysin tai paljon samaa mieltä vastanneiden osuus oli 77-82 %.
- Myös **hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tai vastaavan yhteistyö** sai hyvät arviot (täysin tai melko paljon samaa mieltä vastausten osuus 82-95 %) vastaajilta. Muita huonommat arviot saivat kysymykset hallituksen säännöllisestä yhtiön / säätiön muun johdon tapaamisesta, toimitusjohtajan kirjallisen toimintaohjeen vahvistamisesta sekä toimitusjohtajan vaihtoehtoisten päätösesitysten tuomisesta hallituksen kokouksiin, joiden pohjalta hallitus voi tehdä päätöksen (täysin tai melko paljon samaa mieltä vastausten osuus 46-55 %).
- Arvioinnin viimeiset kysymykset käsittelivät vastaajien **tyytyväisyyttä hallituksen toimintaan** (kokonaisuutena) ja vastaajan **tyytyväisyyttä omaan toimintaan hallituksessa**. Tyytyväisyys oli korkealla tasolla erityisesti hallituksen toimintaan (84 % vastanneista erittäin tai hyvin tyytyväisiä), mutta myös tyytyväisyys omaan toimintaan oli hyvällä tasolla (77 % vastaajista erittäin tai hyvin tyytyväisiä).

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Kehittämisanalyysin toteutus ja tulosten tulkinta

KEHITTÄMISANALYYSI:

Kehittämisanalyysi toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista perustuu kahteen ulottuvuuteen:

1. Tyytyväisyys

- Ilmaistu tyytyväisyysarvolla, jossa kaksi ylintä (positiivista) arvoluokkaa on laskettu yhteen. Tavoitetasoksi on asetettu jokaisen osion analyysissa tekijöiden keskimääräinen tyytyväisyysarvo.

2. Tärkeys

- Kuinka suuri osuus vastaajista pitää tekijää tärkeänä osiokohtaisen kokonaistyytyväisyytensä kannalta (= tekijän tai osion vaikutus kokonaistyytyväisyyteen). Perustuu Shapley Value -regressioanalyysimalliin. Tekijöiden saamat arvot on indeksoitu (skaalattu) niin, että niiden summa on 100.

Nelikenttämallissa esitetään pystyakselilla (y-akseli) tekijän tärkeysarvo ja vaaka-akselilla (x-akseli) tekijän tyytyväisyysarvo.

TULOSTEN TULKINTA → TOIMINTAMALLI:

1. Suurimmat vahvuudet = menestystekijät

- Yritys menestynyt asiakkaille tärkeissä asioissa: strateginen etu → Säilytä nykyinen taso, mahdollisesti paranna.

2. Vahvuudet = resurssitekijät

- Yritys menestynyt asiakkaille vähemmän tärkeissä asioissa → Seuraa, säilytä nykyinen taso.

3. Toissijaiset kehittämiskohteet = tarkkailukohteet

- Tyytyväisyys alhaisempaa, mutta myös merkitys asiakkaille vähäisempi: ”hyväksyttävät heikkoudet” → Säilytä nykyinen taso – älä päästä alemmaksi.

4. Ensisijaiset kehittämiskohteet

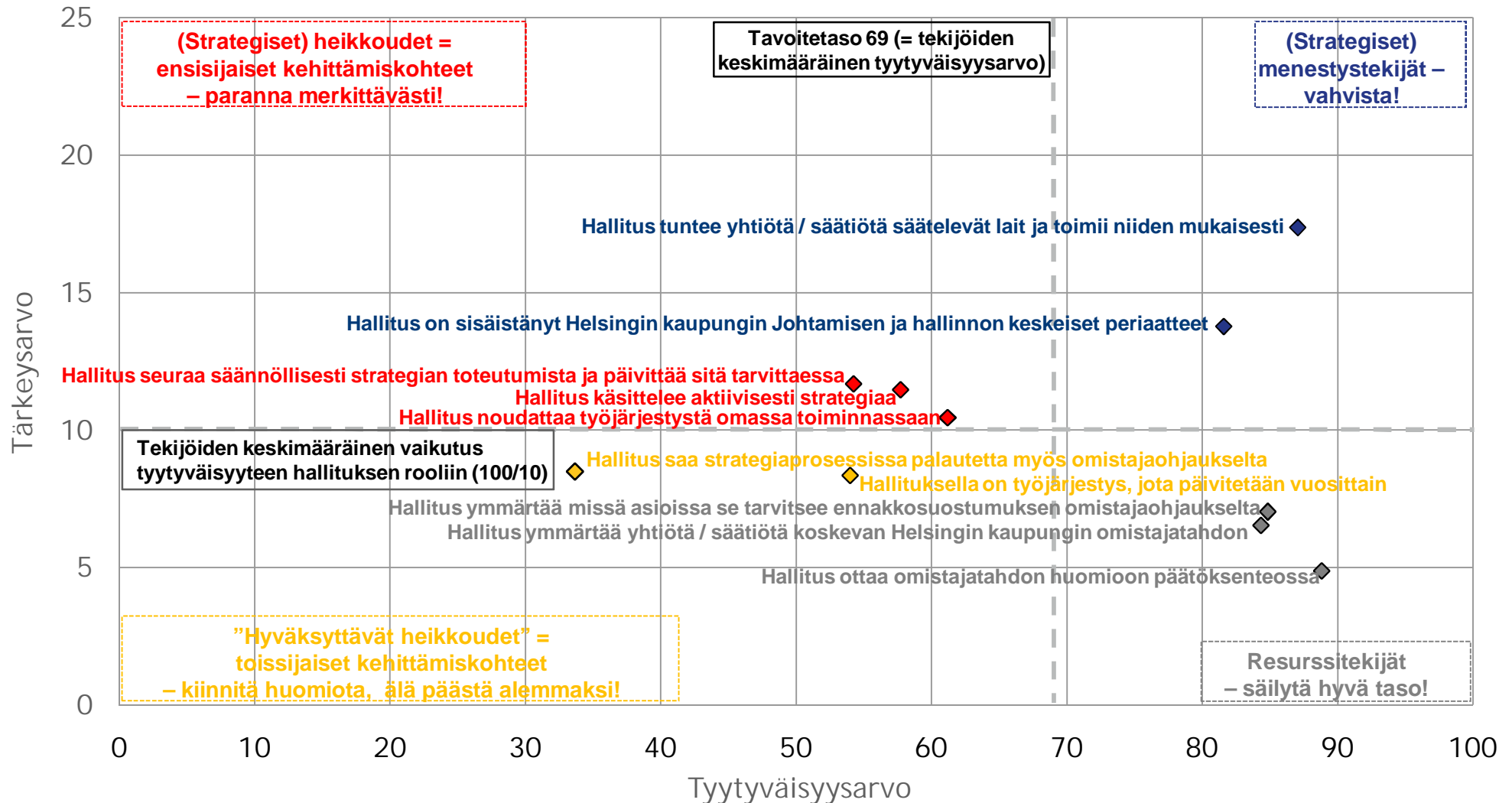
- Yritys ei menestynyt asiakkaille tärkeissä asioissa: strateginen kehityskohde → Paranna merkittävästi.

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

KEHITTÄMISANALYYSI 1: hallituksen rooli



Kehittämisanalyysi: hallituksen rooli, N=402

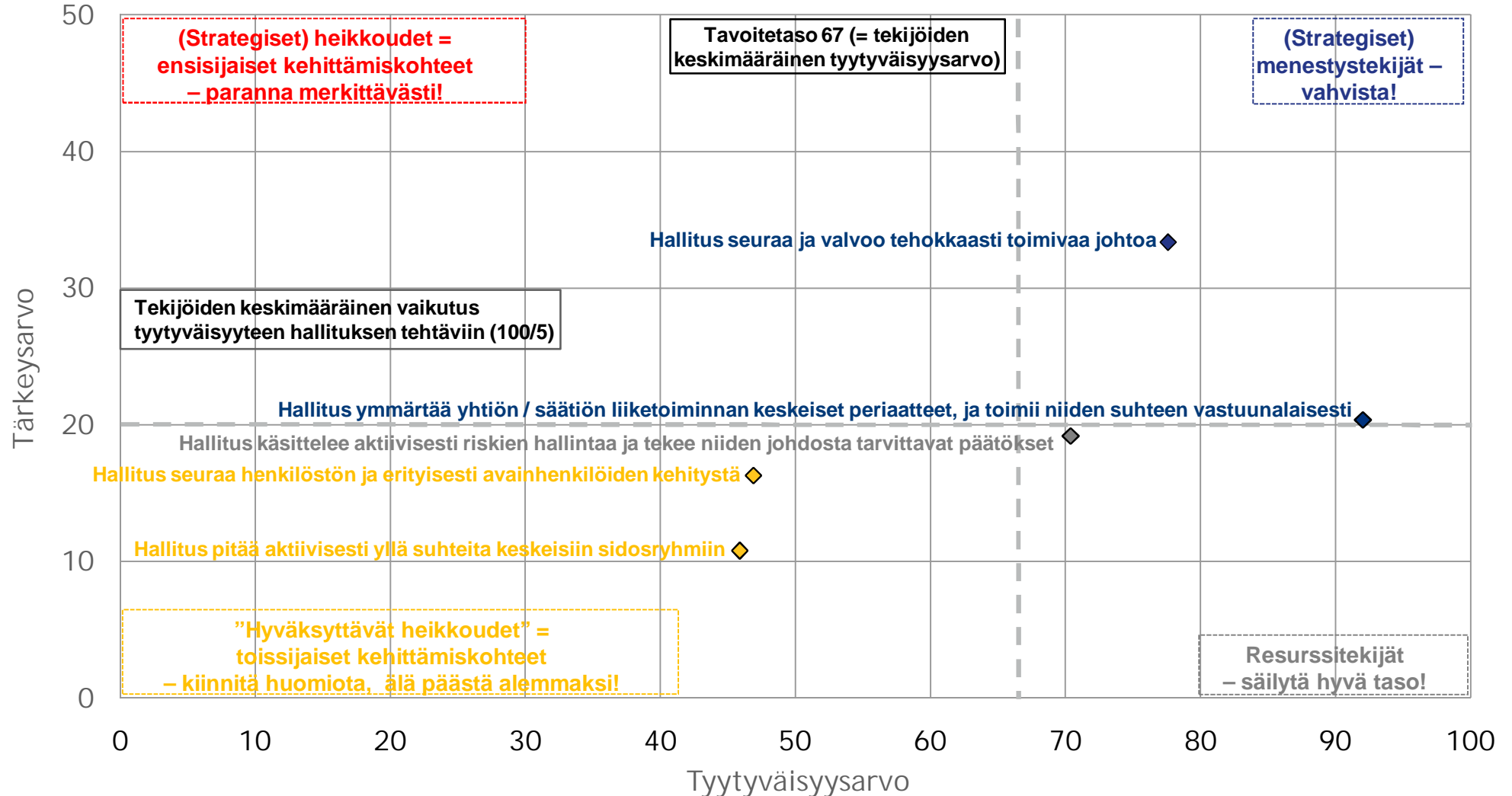


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

KEHITTÄMISANALYYSI 2: hallituksen tehtävät



Kehittämisanalyysi: hallituksen tehtävät, N=402

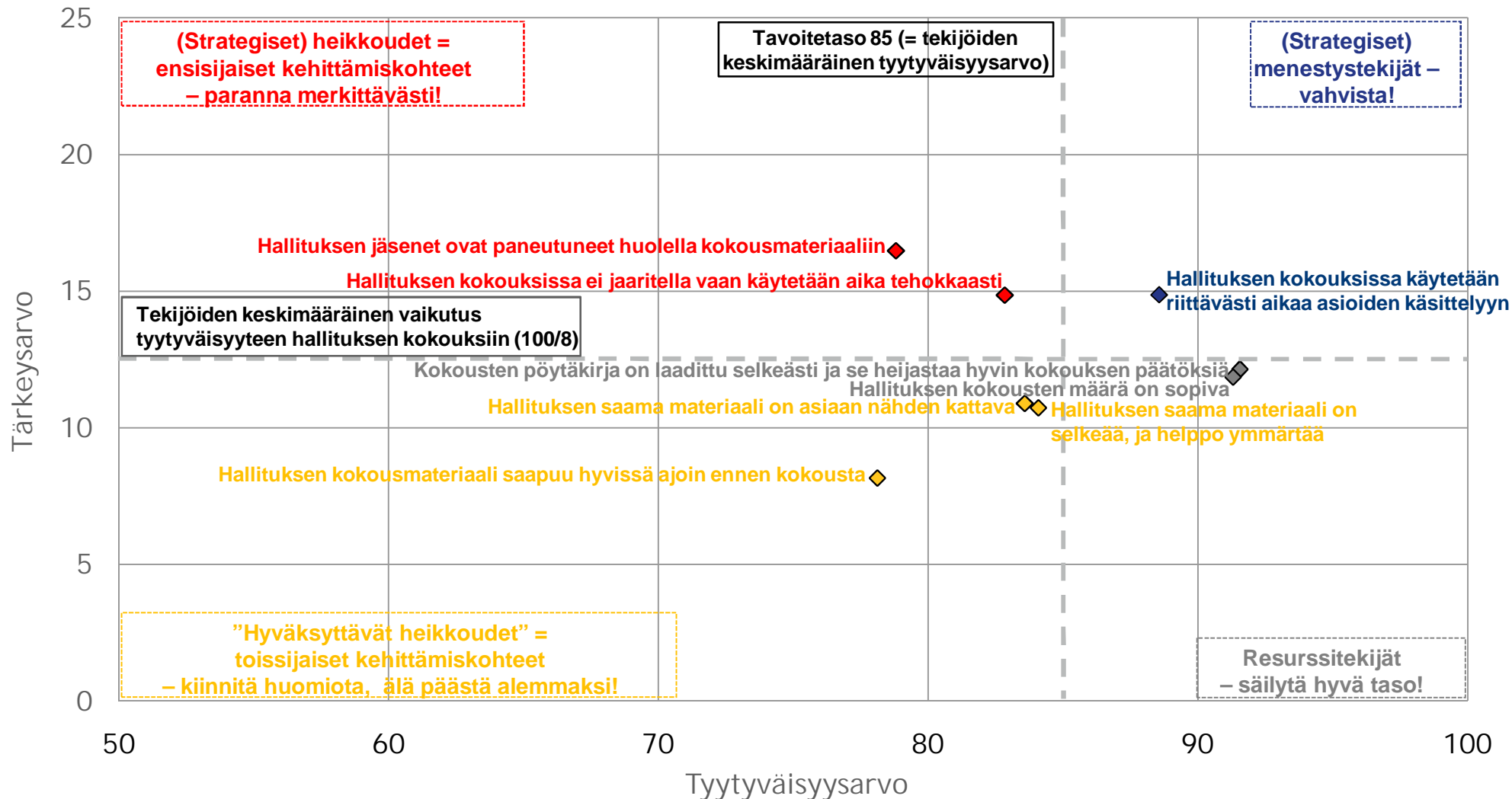


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

KEHITTÄMISANALYYSI 3: hallituksen kokoukset



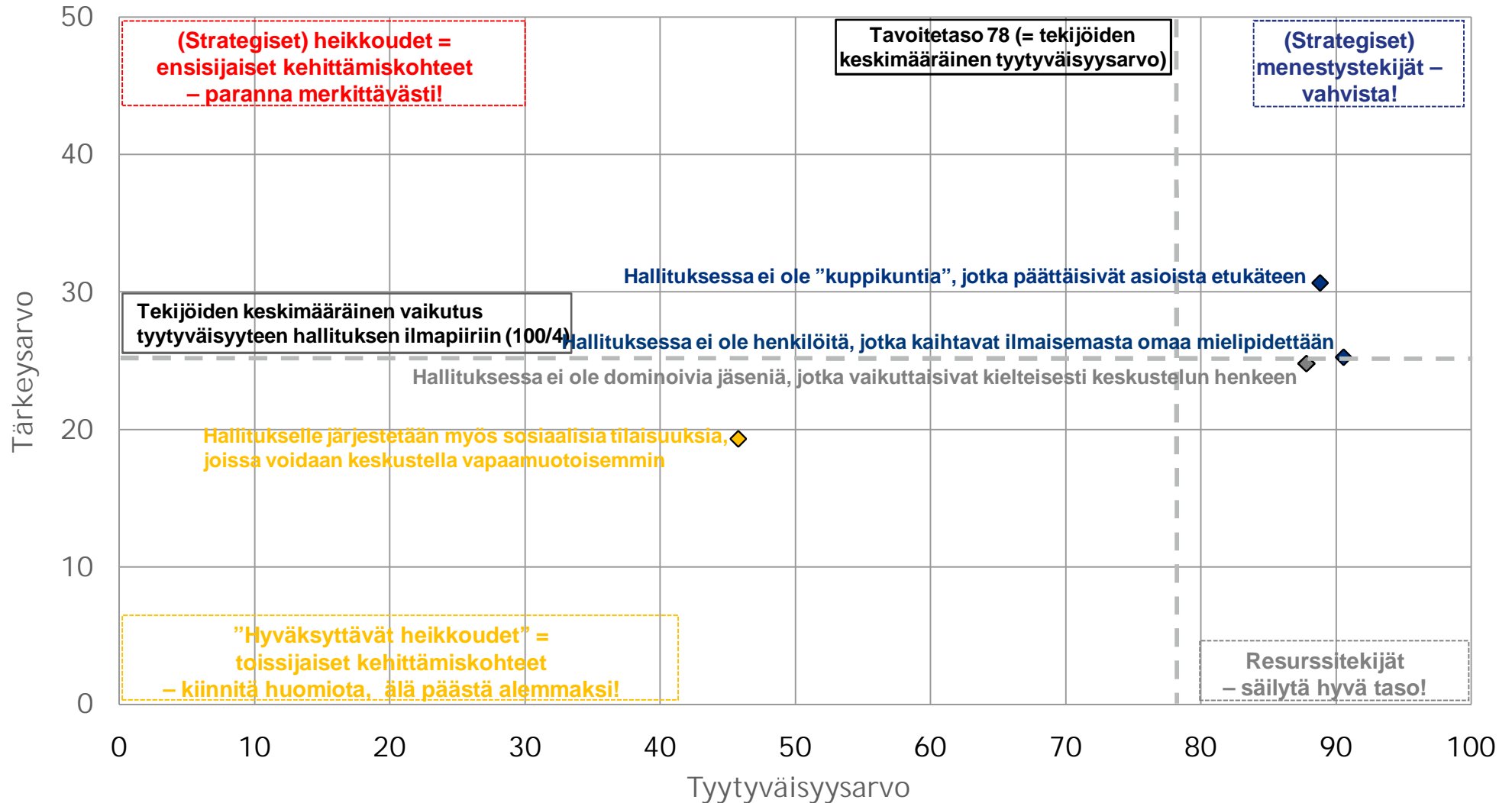
Kehittämisanalyysi: hallituksen kokoukset, N=402



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

KEHITTÄMISANALYYSI 4: hallituksen ilmapiiri

Kehittämisanalyysi: hallituksen ilmapiiri, N=402

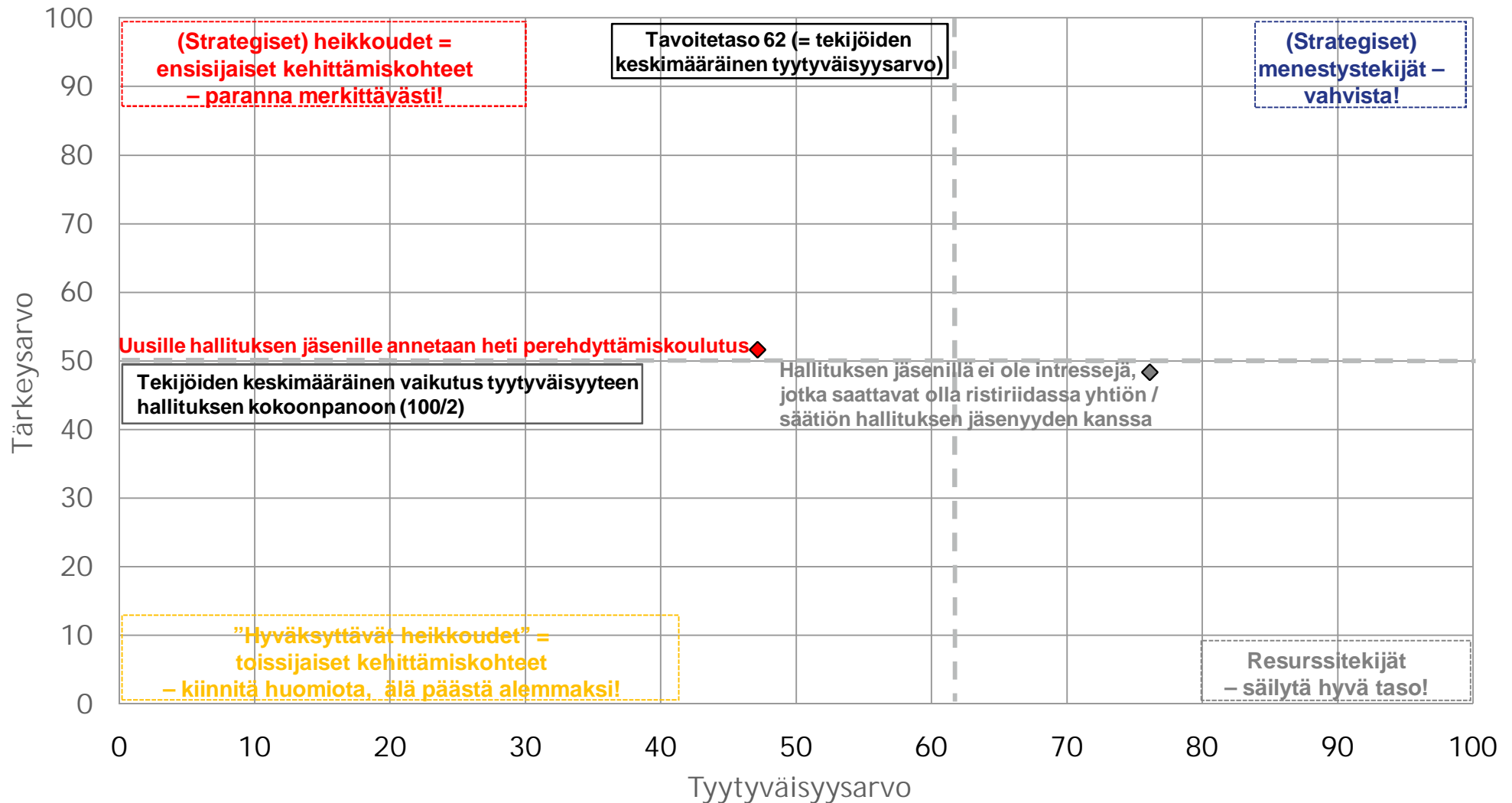


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

KEHITTÄMISANALYYSI 5: hallituksen kokoonpano



Kehittämisanalyysi: hallituksen kokoonpano, N=402

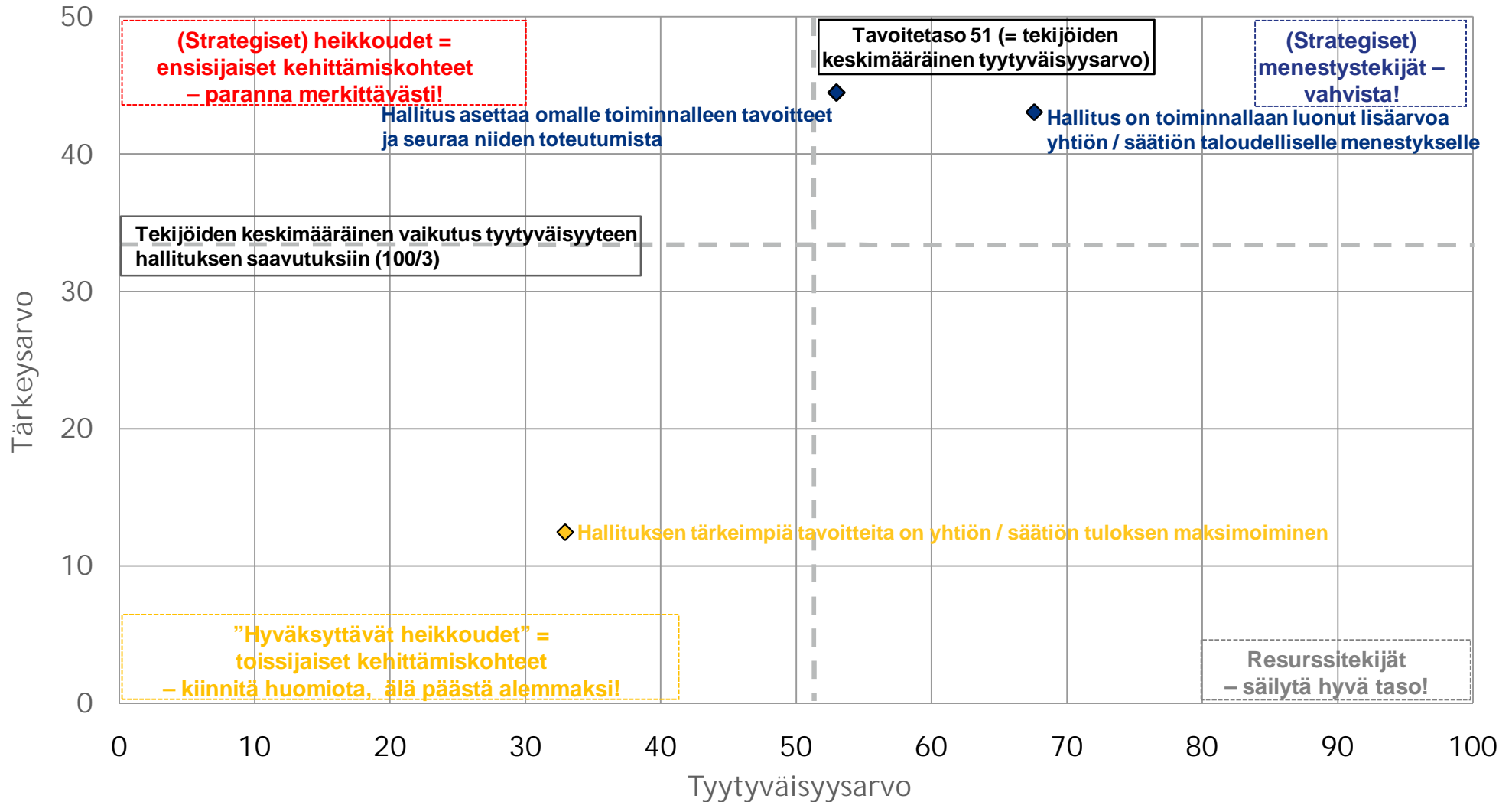


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

KEHITTÄMISANALYYSI 6: hallituksen saavutukset



Kehittämisanalyysi: hallituksen saavutukset, N=402

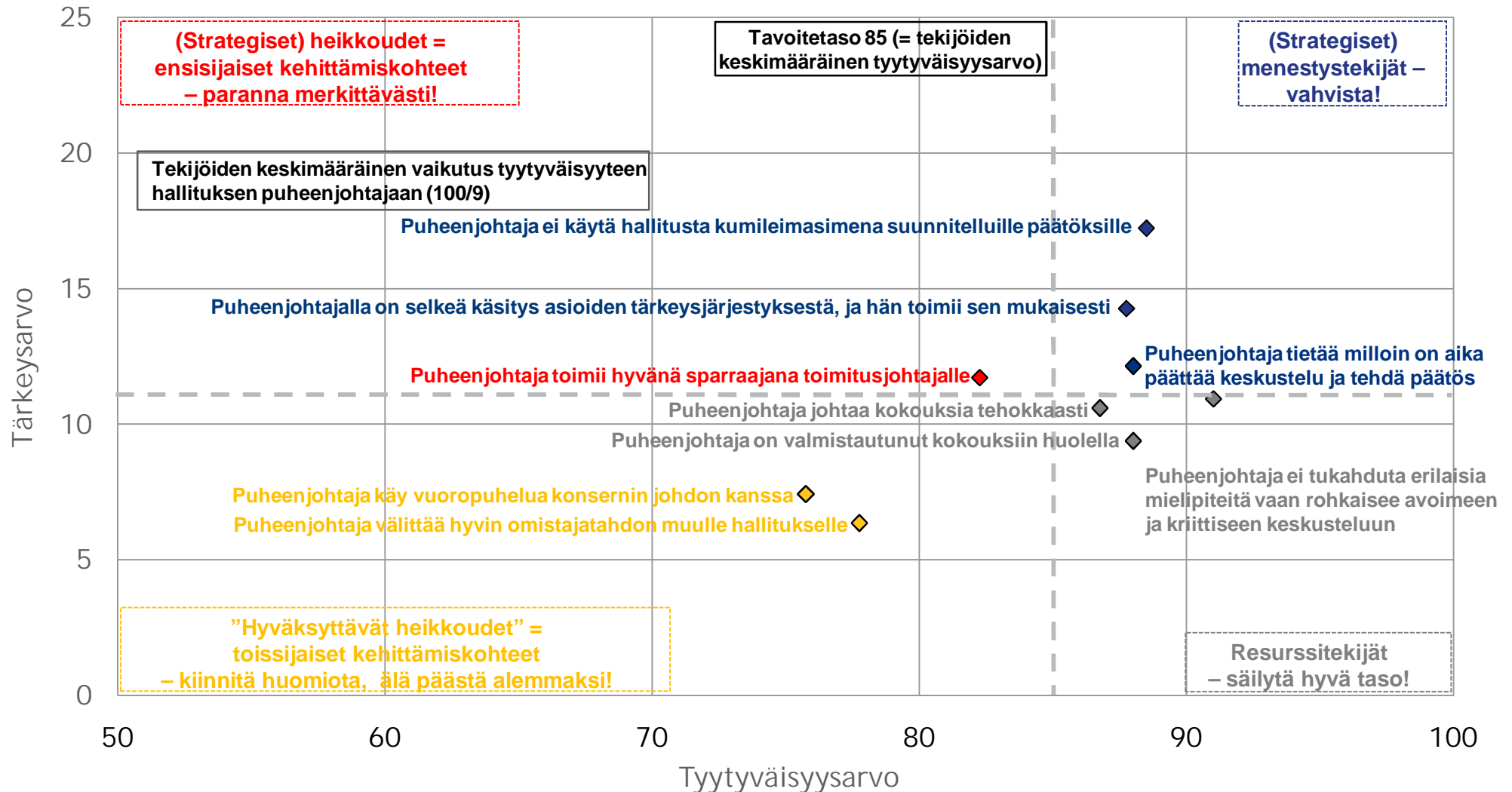


HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

KEHITTÄMISANALYYSI 7: hallituksen puheenjohtaja



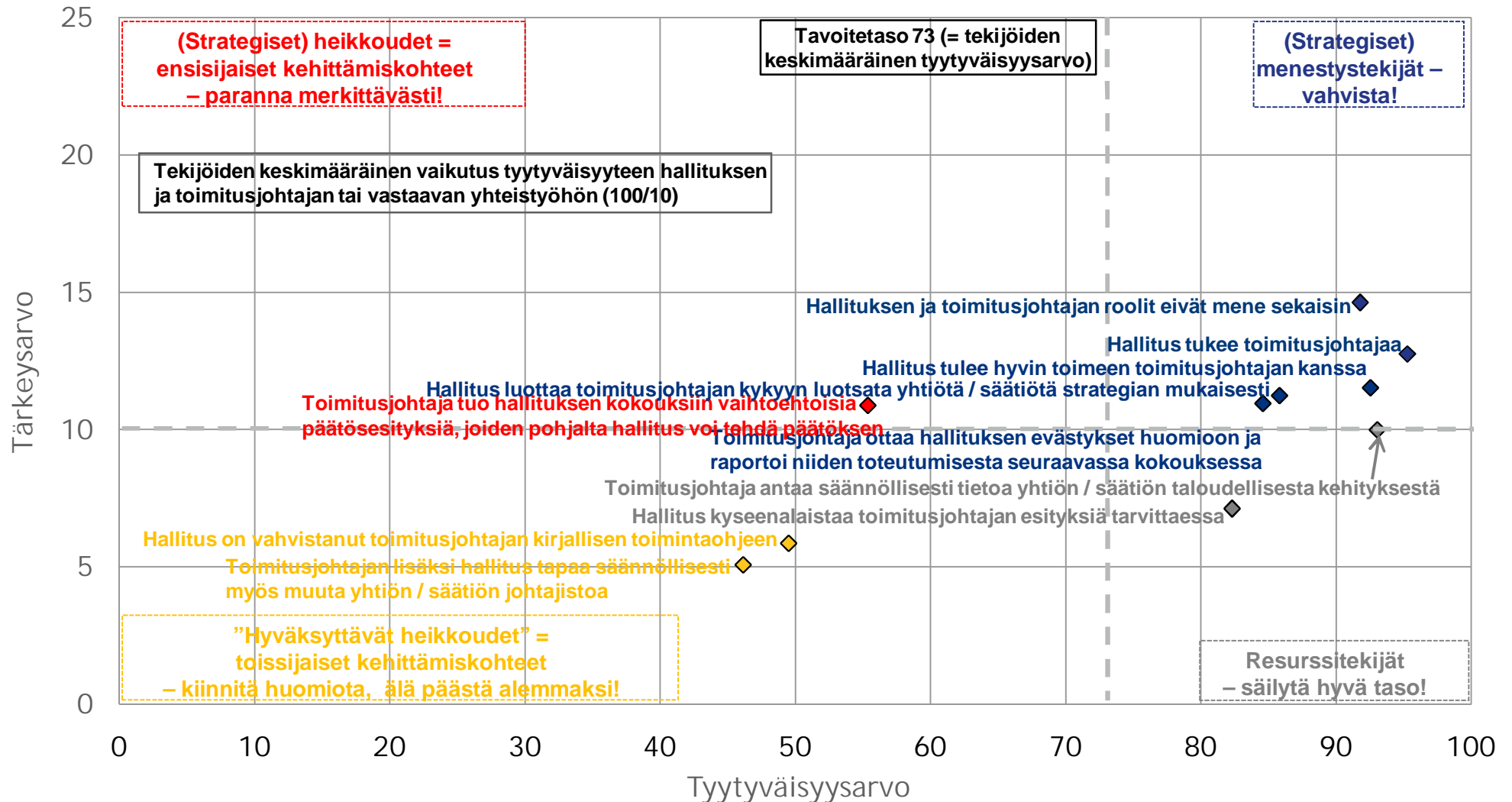
Kehittämisanalyysi: hallituksen puheenjohtaja, N=402



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

KEHITTÄMISANALYYSI 8: hallituksen ja toimitusjohtajan tai vastaavan yhteistyö

Kehittämisanalyysi: hallituksen ja toimitusjohtajan tai vastaavan yhteistyö, N=402



HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Yhteenvedo kehittämisanalyyseista, johtopäätökset 1/3



Hallituksen rooli

- Vahvuudet: hallitus tuntee yhtiötä / säätiötä säätelevät lait ja toimii niiden mukaisesti sekä hallitus on sisäistänyt Helsingin kaupungin Johtamisen ja hallinnon keskeiset periaatteet
- Kehittämiskohteet: hallitus seuraa säännöllisesti strategian toteutumista ja päivittää sitä tarvittaessa sekä hallitus käsittelee aktiivisesti strategiaa

Hallituksen tehtävät

- Vahvuudet: hallitus seuraa ja valvoo tehokkaasti toimivaa johtoa
- Kehittämiskohteet: ei varsinaisia kehittämiskohteita

Hallituksen kokoukset

- Vahvuudet: hallituksen kokouksissa käytetään riittävästi aikaa asioiden käsittelyyn
- Kehittämiskohteet: hallituksen jäsenet ovat paneutuneet huolella kokousmateriaaliin sekä hallituksen kokouksissa ei jaaritella vaan käytetään aika tehokkaasti

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Yhteenvedo kehittämisanalyyseista, johtopäätökset 2/3

Hallituksen ilmapiiri

- Vahvuudet: hallituksessa ei ole ”kuppikuntia”, jotka päättäisivät asioista etukäteen
- Kehittämiskohteet: ei varsinaisia kehittämiskohteita

Hallituksen kokoonpano

- Vahvuudet: ei varsinaisia vahvuuksia
- Kehittämiskohteet: ei varsinaisia kehittämiskohteita

Hallituksen saavutukset

- Vahvuudet: hallitus on toiminnallaan luonut lisäarvoa yhtiön / säätiön taloudelliselle menestykselle
- Kehittämiskohteet: ei varsinaisia kehittämiskohteita

Hallituksen puheenjohtaja

- Vahvuudet: puheenjohtaja ei käytä hallitusta kumileimasimena suunnitelluille päätöksille sekä puheenjohtajalla on selkeä käsitys asioiden tärkeysjärjestyksestä, ja hän toimii sen mukaisesti
- Kehittämiskohteet: ei varsinaisia kehittämiskohteita

HKI/Taske/Varat: Hallitusten toiminnan arviointi 2010

Yhteenveto kehittämisanalyseista, johtopäätökset 3/3



Hallituksen ja toimitusjohtajan tai vastaavan yhteistyö

- Vahvuudet: hallituksen ja toimitusjohtajan roolit eivät mene sekaisin, hallitus tukee toimitusjohtajaa, hallitus tulee hyvin toimeen toimitusjohtajan kanssa, hallitus luottaa toimitusjohtajan kykyyn luotsata yhtiötä / säätiötä strategian mukaisesti sekä toimitusjohtaja ottaa hallituksen evästykset huomioon ja raportoi niiden toteutumisesta seuraavassa kokouksessa
- Kehittämiskohteet: toimitusjohtaja tuo hallituksen kokoukseen vaihtoehtoisia päätösesityksiä, joiden pohjalta hallitus voi tehdä päätöksen