

# Tulevaisuus haastaa hallitukset

KAUPPAKAMAREIDEN  
PK-HALLITUSBAROMETRI 2019



KAUPPAKAMARI



## JOHDANTO

Kauppakamarien PK-hallitusbarometristä nousee monia kiintoisia havaintoja.

PK-yritysten hallituksissa on usein ulkopuolisia jäseniä, ja heihin ollaan varsin tyytyväisiä.

Yritysten tulevaisuudesta kannetaan kuitenkin huolta. Peräti 44 prosenttia sanoo, ettei hallituksen osaaminen ole riittävä yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta. Heikko tulos liittyy ainakin osittain siihen, että 40 prosenttia vastaajista katsoo, ettei hallituksessa ole riittävä vaihtuvuutta. Aihetta huoleen on senkin vuoksi, että vain 60 prosenttia pitää hallituksen jäsenistön vaihtuvuutta riittävänä. Kun vielä kolmannes kertoo, etteivät kaikki jäsenet panosta ja osallistu riittävästi hallitustyöhön, on selvää, että monen PK-yrityksen hallitus tarvitsee muutosta. Lisäksi hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet arvioivat tilanteen paremmaksi kuin toimitusjohtajat. Viesti on selkeä: yrityksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun. Hallitustyön arvioinnin yleistyminen voisi havahduttaa toimenpiteiden tarpeeseen.

Kauppakamarien tarjoaman Hyväksytyt hallituksen jäsen (HHJ)-koulutuksen ([www.hhj.fi](http://www.hhj.fi)) merkitys näkyy selvästi barometrin tuloksissa. HHJ-kurssin käyneet vastaajat arvioivat hallituksen vaihtuvuuden riittäväksi selvästi useammin kuin kursseja käymättömät vastaajat. Merkittäviä eroja näkyy myös hallitustyön organisoinnissa sekä hallitustyön arvioinnin yleisyydessä.

Maaliskuussa 2019



Leena Linnainmaa  
Varatoimitusjohtaja  
Keskuskauppakamari

Graafit: Aleksi Stenfors  
Taitto: Anette Holmberg

# SISÄLLYS

<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
<b>SELVITYKSESTÄ</b> .....	<b>5</b>
<b>HALLITUKSEN KOKOONPANO</b> .....	<b>7</b>
Erityyppiset yritykset.....	7
Hallituksen jäsenten lukumäärä .....	9
Hallituksen jäsenten ikä .....	11
Naisten määrä hallituksissa .....	12
Ulkopuoliset hallituksen jäsenet .....	14
<b>HALLITUKSEN OSAAMINEN JA VAIHTUVUUS</b> .....	<b>19</b>
Hallituksen osaaminen yrityksen nykytilanteen kannalta .....	21
Hallituksen osaaminen yrityksen tulevaisuuden haasteiden kannalta .....	22
Hallitusten vaihtuvuus.....	23
Panostus hallitustyöhön .....	24
Kuntayhtiöiden haasteet .....	25
Hallituksen jäsenten osaamisalueet .....	26
Hallituksen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet .....	30
<b>HALLITUKSEN KOKOUKSET</b> .....	<b>33</b>
Hallituksen kokousten määrä.....	33
Kokousjärjestelyt.....	35
Kokousten tehokkuus .....	36
<b>HALLITUKSEN TUOMA LISÄARVO</b> .....	<b>38</b>
<b>SEURAAJASUUNNITTELU</b> .....	<b>40</b>
<b>HALLITUSTYÖN ARVIOINTI</b> .....	<b>43</b>
Mihin arviointia käytetään .....	45
<b>HHJ-KOULUTUS TEHOSTAA HALLITUSTYÖTÄ</b> .....	<b>46</b>
Hallituksen vaihtuvuus .....	46
Hallitustyön organisointi .....	47
Hallituksen kokousten tehokkuus .....	48
Hallitustyön arviointi .....	49
<b>YLIARVIOIVATKO HALLITUKSET ITSENSÄ?</b> .....	<b>50</b>
<b>HALLITUKSEN PALKKIOT</b> .....	<b>55</b>
Hallituksen palkkiot vastaajayrityksissä.....	58
Hallituksen palkkiot 50-249 työntekijän yrityksissä.....	58
<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>61</b>

## SELVITYKSESTÄ

Kauppakamarien PK-hallitusbarometri toteutetaan joka toinen vuosi. Ensimmäinen barometri tehtiin vuonna 2003. Tällä kertaa kyselyyn vastasi yhteensä 1104 yritysjohtajaa eri puolilta Suomea. Eniten vastaajia oli Helsingin Seudun, Tampereen ja Turun kauppakamareista. Kysely tehtiin helmikuussa 2019.

Vastaajista 60 prosenttia oli toimitusjohtajia, 18 prosenttia hallituksen puheenjohtajia ja 14 prosenttia muita hallituksen jäseniä. Loput kahdeksan prosenttia olivat muun muassa talousjohtajia, hallituksen sihteereitä ja varatoimitusjohtajia.

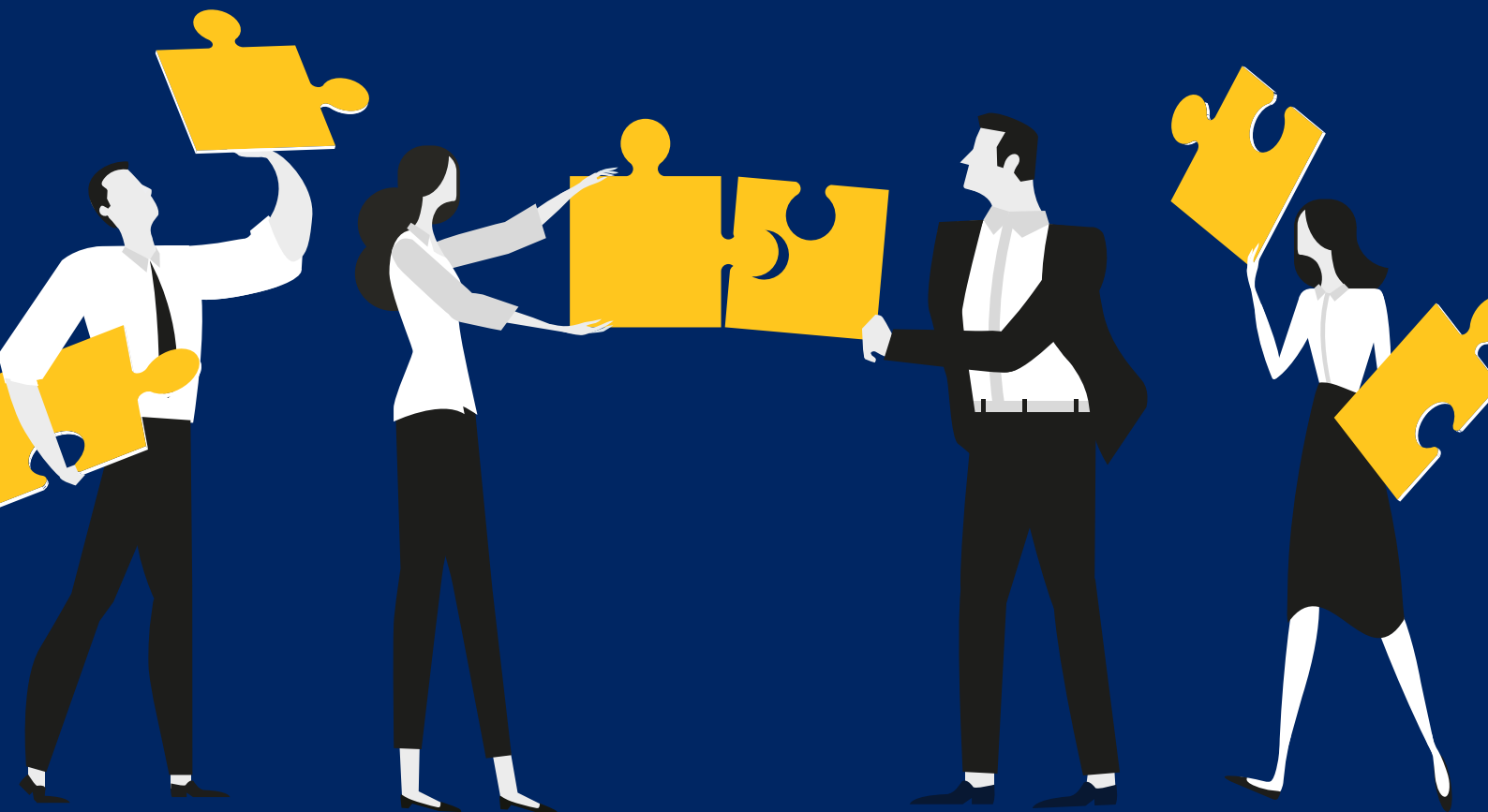
Vastaajista 42 prosenttia on suorittanut kauppakamareiden HHJ-kurssin (Hyväksytty Hallituksen Jäsen) ja 8 prosenttia HHJ-puheenjohtajakurssin.

Runas kolmasosa vastaajayrityksistä oli hyvin pieniä, 1–9 työntekijän yrityksiä. Suurin piirtein saman verran oli 10–49 työntekijän yrityksiä. Vajaa viidennes oli 50–249 työntekijän yrityksiä. Loput 5 prosenttia oli 250 tai useamman työntekijän yrityksiä.

Kyselyn tuloksien analysoinnin ja raportin tekstit on tehnyt Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa. Graafit on tehnyt digitaalisten palveluiden suunnittelija Aleks Stenfors. Assistentti Anette Holmberg on tehnyt taiton.

# Hallituksen kokoonpano

Yrityksen koko, kehitysvaihe ja omistajarakenne vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälainen hallitus on yrityksen kannalta tarkoituksenmukainen. Eniten PK-yrityksissä on 3-jäsenisiä hallituksia, mutta melkein yhtä paljon on melko suuria, vähintään 6-jäsenisiä hallituksia. Keskimäärin hallituksissa on 4,1 jäsentä. Naisia on hallituksen jäsenistä neljännes, suuremmissa yrityksissä kolmannes. Hallituksen jäsenten keski-ikä on 52 vuotta. Ulkopuolisia hallituksen jäseniä on 40 prosentissa PK-yrityksissä.



## HALLITUKSEN KOKOONPANO

### Erityyppiset yritykset

Yrityksen koko, kehitysvaihe ja omistajarakenne vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälainen hallitus on yrityksen kannalta tarkoituksenmukainen.

#### Omistajavetoiset yritykset

Yrittäjäomistajan vetämässä yrityksessä voi tilanne olla se, että hallitustyöskentely on käytännössä muodollisuus. Tämä voi olla hyvinkin toimiva ratkaisu riippuen yrittäjän osaamisesta, yrityksen kehitysvaiheesta ja omistajayrittäjän tavoitteista.

”Perheyhtiö, hallituksen jäsenenä omistajat.”

”Ei ole hallitustyöskentelyä oikeasti.”

”Hallitustyötä ei tehdä.”

”Hallituksessa on 1 jäsen, yrittäjä itse ja hänellä varajäsen.”

Joissakin tapauksissa yrittäjäomistaja on ottanut hallitukseen ulkopuolisia jäseniä, mutta ei ole vielä valmis antamaan hallitukselle valtaa ja vastuuta.

”Ägarens tyckande o tänkande kan köra över styrelsen.”

”Valitettavan moni yksityisomisteinen yritys toimii kuten me, eli ei hyödynnä hallitusta minkäänlaisena yrityksen voimavarana.”

#### Perheyhtiöt

Perheyhtiön kehitysvaihe ja omistajien tilanne vaikuttaa siihen, tehdäänkö yrityksessä varsinaista hallitustyöskentelyä.

Usein perheyhtiön hallitus koostuu perheenjäsenistä. Tämä voi olla hyvinkin toimiva ratkaisu riippuen omistajien tavoitteista, yrityksen kehitysvaiheesta ja perheenjäsenten osaamisesta.

”Perheyhtiö, hallituksen jäsenenä omistajat.”

”Perheytyksessä hallituksella ei ole varsinaista merkitystä. Päätökset tehdään ”johtoryhmässä” ja hallitus on olemassa, koska täytyy olla.”

”Olemme perheyryitys, minä ja kaksi tyttärentäni on hallitus.”

”Perheytyksessä hallituksen käsittelemät asiat sovitaan kotisohvalla, eikä siinä tarvita ulkopuolista apua.”

”Perheytyksessä hallitustyöskentely ei erotu erillisenä toimintana.”

Vastauksista ilmeni myös vähemmän onnistuneita toimintatapoja.

”Toimitusjohtajaa, joka ei kuulu omistajien sukuun, ei ole kutsuttu hallituksen kokouksiin. Hallituksen puheenjohtaja kuitenkin työskentelee yrityksessään päivittäin ja hänellä on riittävät tiedot esittää muille hallituksen jäsenille yrityksen tilanteista. Tavoitteita strategiaa, kokouspöytäkirjoja ja budjettia ei ole esitetty tai pyydetty esittämään. Hallitustyöskentelyyn tarvittaisiin uusia toimintatapoja ja muutoksia tai valmennusta.”

## Kansainvälisten konsernien tytäryhtiöt

Kansainvälisten konsernien suomalaisissa tytäryhtiöissä hallitustyöskentely on usein vain muodollisuus.

”Hallitus on nukkehallitus koska kyseessä on kansainvälisen konsernin suomalainen tytäryhtiö. Hallitustyöskentelyä tytäryhtiön osalta ei käytännössä ole. Kokoukset pidetään paperilla.”

”Olemme Wall Street -yrityksen tytäryhtiö, jossa hallituksella on vain ja ainoastaan juridinen merkitys. Nämä kysymykset ovat kaikki meidän kantamamme absurdeja.”

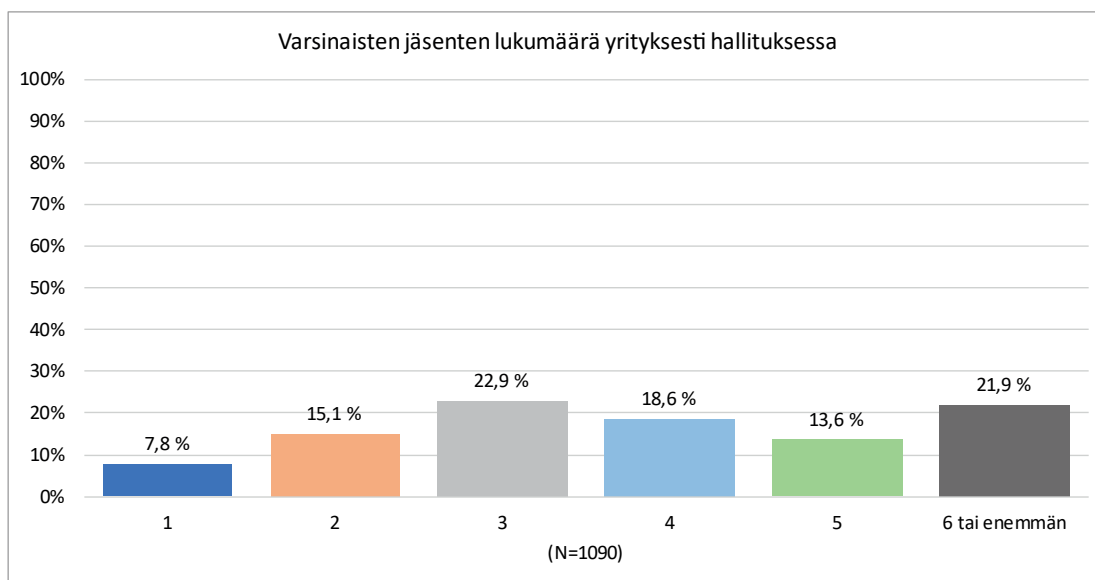
On kuitenkin huomattava, että hallituksen jäsenillä on vastuu hallitustyöskentelystä, vaikka toiminta olisi vain muodollisuus.



## Hallituksen jäsenten lukumäärä

Eniten PK-yrityksissä on 3-jäsenisiä hallituksia, mutta melkein yhtä paljon on melko suuria, vähintään 6-jäsenisiä hallituksia. Keskimäärin hallituksissa on 4,1 jäsentä. Hallitusten jäsenmäärä on kasvanut vuoteen 2017 verrattuna, jolloin jäseniä oli keskimäärin 3,7.

**PK-YRITYSTEN HALLITUKSISSA  
KESKIMÄÄRIN 4,1 JÄSENTÄ.**

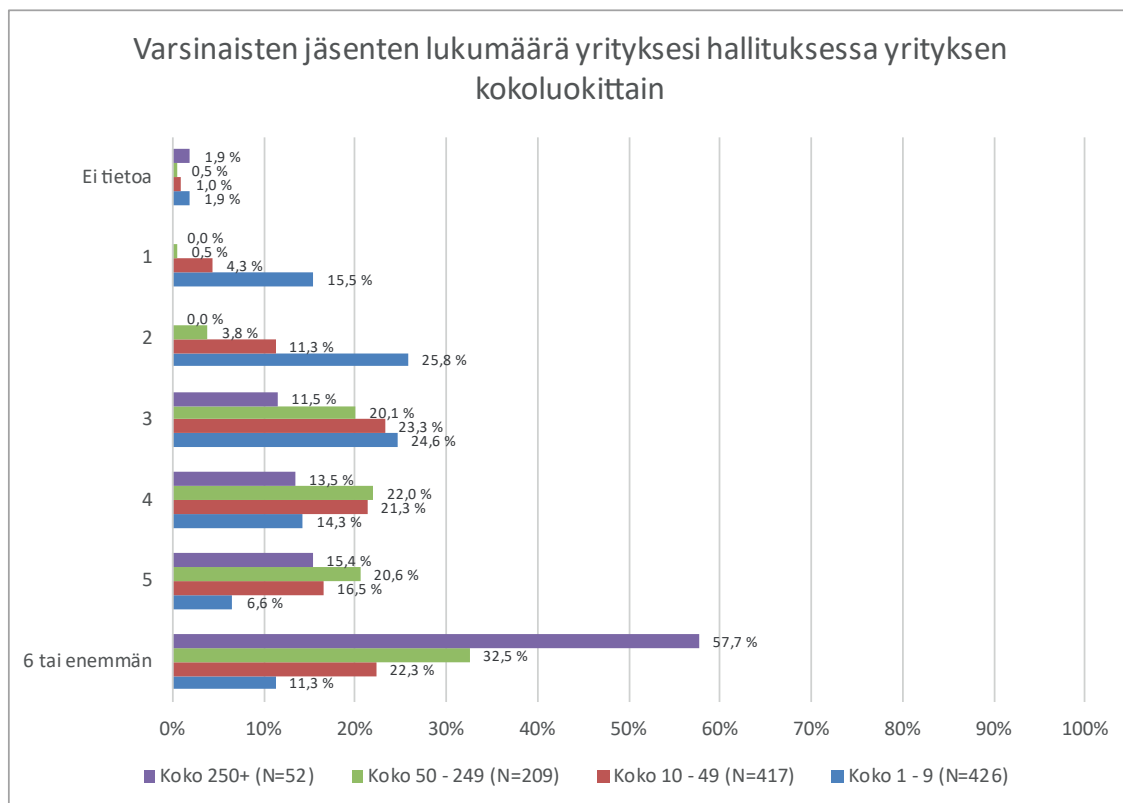


Kovin suuria hallituksia ei Suomessa pidetä tehokkaina. Suomessa hallituskoko onkin pienempi kuin verrokki-  
maissa.

”10 hengen hallitus ei toimi.”

”Liian suuri hallitus halvaannuttaa hallituksen toiminnan, kun kenenkään ei tarvitse ottaa vastuuta.”

Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi hallituksen jäsenten lukumäärään. Useimmilla vähintään 250 työntekijän yrityksellä on vähintään viisi hallituksen jäsentä. Toisaalta 40 prosentilla pienimmistä, 1-9 työntekijän yrityksistä on 1-2 varsinaista hallituksen jäsentä.



Vertailun vuoksi todettakoon, että pienissä pörssiyrityksissä on keskimäärin 5,3 jäsentä hallituksessa.<sup>1</sup>

## Pörssiyritysten hallitusten keskimääräinen jäsenmäärä

Vuosi	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Small cap	5,3	5,4	5,2	5,4	5,1	5,6
Mid cap	6,5	6,6	6,7	6,7	6,9	6,8
Large cap	7,9	7,9	7,7	7,8	7,7	7,7
Kaikki	6,2	6,3	6,3	6,3	6,2	6,3

<sup>1</sup>Keskuskauppakamarin selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyrityksissä 2018 s. 20 <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/05/cg-2018.pdf>

## Hallituksen jäsenten ikä

PK-yritysten hallituksen jäsenet ovat keskimäärin 52-vuotiaita.

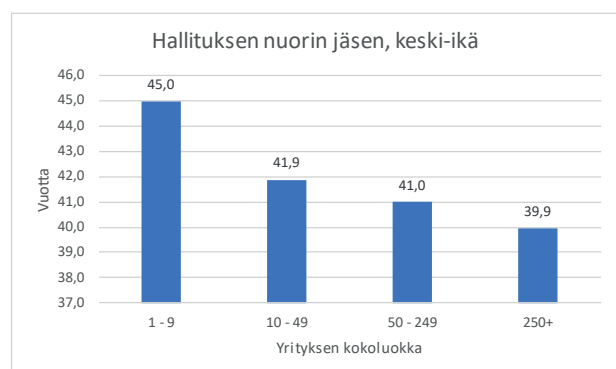
Kokoluokka	Hallituksen jäsenten keski-ikä
1 - 9	52,2
10 - 49	51,5
50 - 249	51,7
250+	52,9
Keskiarvo	52,1

Kokoluokka	Hallituksen nuorin jäsen, keski-ikä
1 - 9	45,0
10 - 49	41,9
50 - 249	41,0
250+	39,9
Keskiarvo	41,9

Viime vuosina on puhuttu paljon siitä, että olisi hyödyllistä, että hallituksessa olisi mukana nykyistä nuorempia henkilöitä. PK-yrityksen hallituksen nuorin jäsen on keskimäärin 42-vuotias.

## NUORIN HALLITUKSEN JÄSEN KESKIMÄÄRIN 42-VUOTIAS

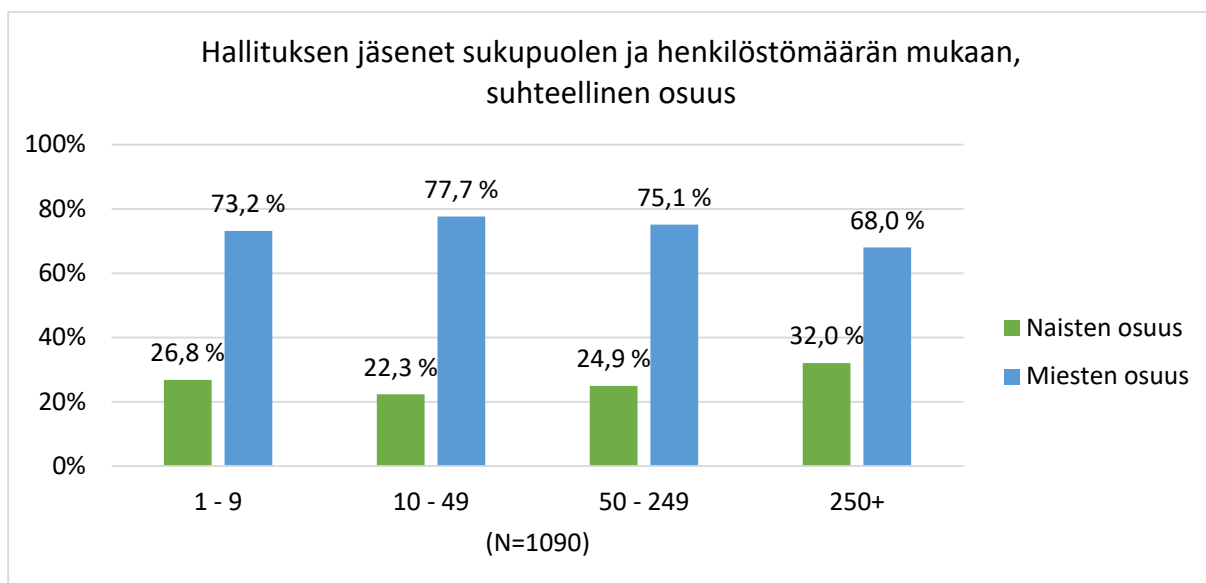
Mielenkiintoista on, että mitä suurempi yrityksen kokoluokka on, sitä nuorempi on keskimäärin hallituksen nuorin jäsen. Pienimmissä, 1-9 työntekijän yrityksissä hallituksen nuorin jäsen on keskimäärin 45-vuotias, 10-49 työntekijän yrityksissä lähes 42-vuotias, 50-249 työntekijän yrityksessä 41-vuotias ja vähintään 250 työntekijän yrityksissä vajaan 40-vuotias. Toisin sanoen suuremmissa yrityksissä hallituksen ikähaitari on suurempi, sillä kaikkien jäsenten keskimääräinen ikä on korkein juuri suurimmissa yrityksissä.



## Naisten määrä hallituksissa

Tutkimme tässä PK-hallitusbarometrissa ensimmäistä kertaa, kuinka suuri osuus PK-yritysten hallitusjäsenistä on naisia. Kun tämän kysymyksen vastaajamäärä on niinkin suuri kuin 1090 yritystä eri puolilta Suomea, tulosta voidaan pitää varsin luotettavana tietona PK-yritysten hallitusten sukupuolijakaumasta.

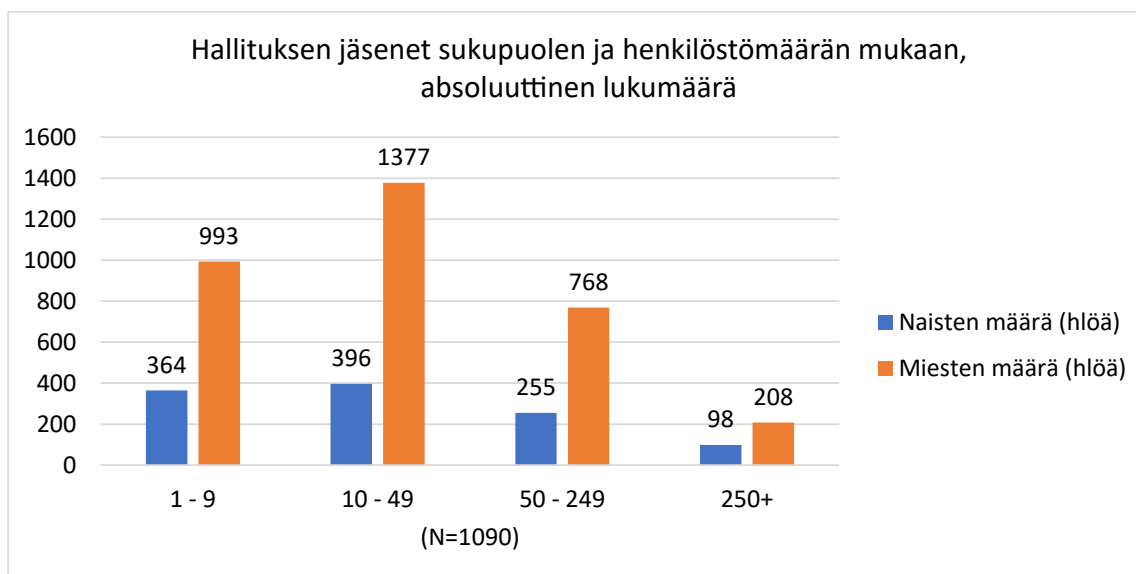
Neljäsosa PK-yritysten hallitusjäsenistä on naisia. Luku on lähes sama kuin pienillä pörssiyhtiöillä, joiden hallituksissa naisia on 26 prosenttia. On huomattava, että PK-yrityksissä naisjäsenet on valittu ilman pörssiyhtiöiden hallintokoodin suositusta, joten lukua voidaan pitää varsin hyvänä.



Mielenkiintoista on myös se, että suuremmissa, vähintään 250 työntekijän yrityksissä naisten osuus on suurempi, peräti 32 prosenttia. Luku on selvästi korkeampi kuin pienten pörssiyhtiöiden vastaava luku, 26 prosenttia, ja toisaalta lähellä suurten pörssiyhtiöiden lukua, joka on 34 prosenttia. Luku ylittää keskisuurten pörssiyhtiöiden naisten osuuden, joka on 29 prosenttia.<sup>1</sup>

**25 % PK-YRITYSTEN  
HALLITUSJÄSENISTÄ ON NAISIA,  
SUUREMMISSA 32 %**

<sup>1</sup> Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on kevään 2018 yhtiökokousten jälkeinen luku <https://kauppakamari.fi/2018/05/14/porssiyhtioiden-hallituksissa-ennustysmaara-naisia/> Keskuskauppakamarin vuotuinen naisjohtajaselvitys: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>

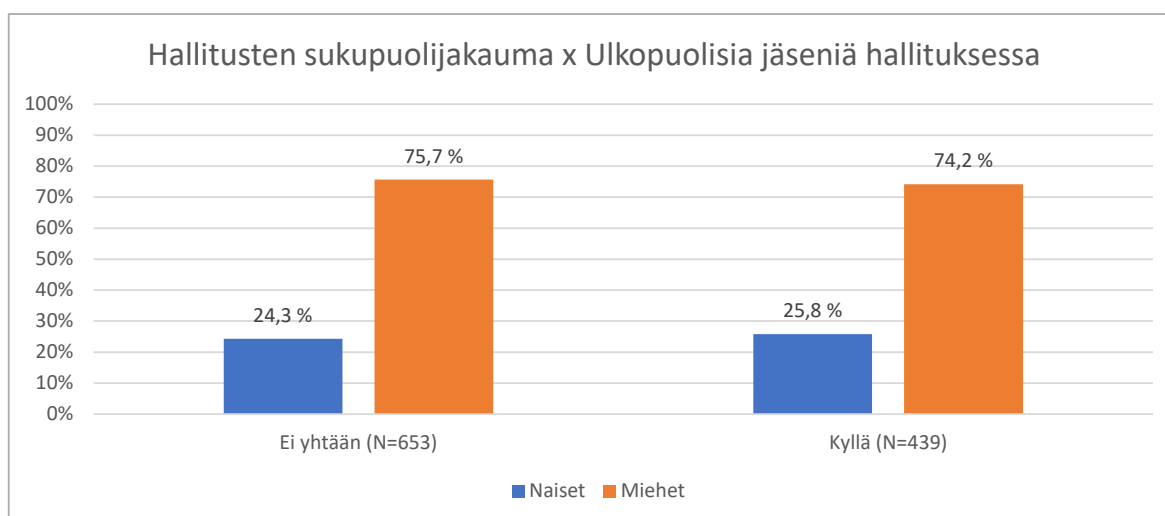


Kaikki yritykset eivät vielä ole löytäneet väyliä saada naisia hallitukseen.

"Sopivia, osaavia naisia on vaikea löytää hallitukseen."

"Hallituksessa pitäisi olla ainakin yksi nainen ja mielellään eri ikäisiä jäseniä."

Hallituksissa on keskimäärin 1,5 prosenttiyksikköä enemmän naisia, jos yrityksen hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä. Eli kovin merkittävää eroa ei aiheudu sukupuolijakauman suhteen siitä, onko hallituksessa ulkopuolisia jäseniä vai ei.



## Ulkopuoliset hallituksen jäsenet

Varsin moni PK-yritys hakee yrityksen johdon ja omistajakunnan ulkopuolelta vahvistusta hallitukseensa. Yli 40 prosentilla vastaajayrityksistä on vähintään yksi ulkopuolinen hallituksen jäsen. Lisäksi joka kuudes harkitsee hallituksen täydentämistä ulkopuolisella jäsenellä. Määrät eivät ole juurikaan muuttuneet verrattuna edelliseen selvitykseen (2017).

”Omistajat hallituksessa ainoastaan, ei varmaan-kaan ole paras mahdollinen tilanne.”

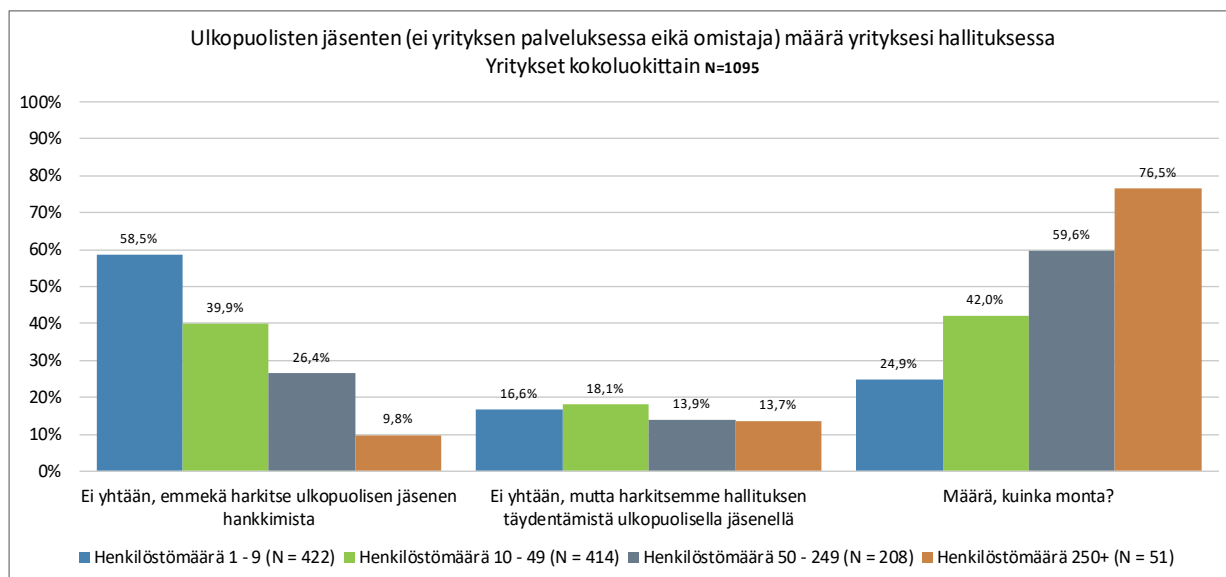
”Hallitukseen tarvittaisiin ulkopuolista näkemystä ja sparrausta.”

”Ulkopuoliset jäsenet tuovat aivan erilaista näkökulmaa asioihin ja asioiden käsittelyihin.”

”Näkijä ja tekijä olisi mukava kaveri hallituksessa!”

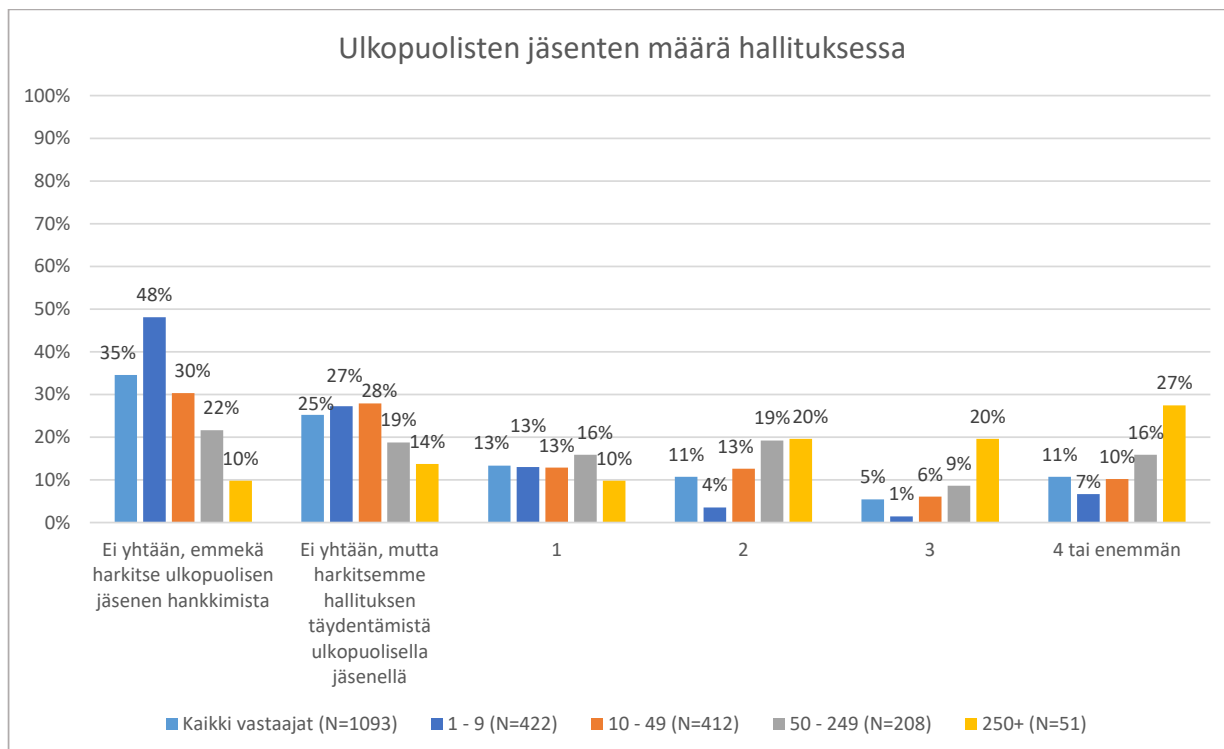
### Yrityksen kokoluokka vaikuttaa

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi siihen, onko hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Enemmistöllä pienimistä, 1-9 työntekijän yrityksistä ei ole hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Vähintään 250 työntekijän yrityksistä kolmella neljäsosalla on vähintään yksi ulkopuolinen jäsen hallituksessa, ja lähes puolella tämän kokoluokan yrityksistä on vähintään kolme ulkopuolista jäsentä.



## ISOMMISSA YRITYKSISSÄ USEAMMIN JA ENEMMÄN ULKOPUOLISIA HALLITUKSEN JÄSENIÄ

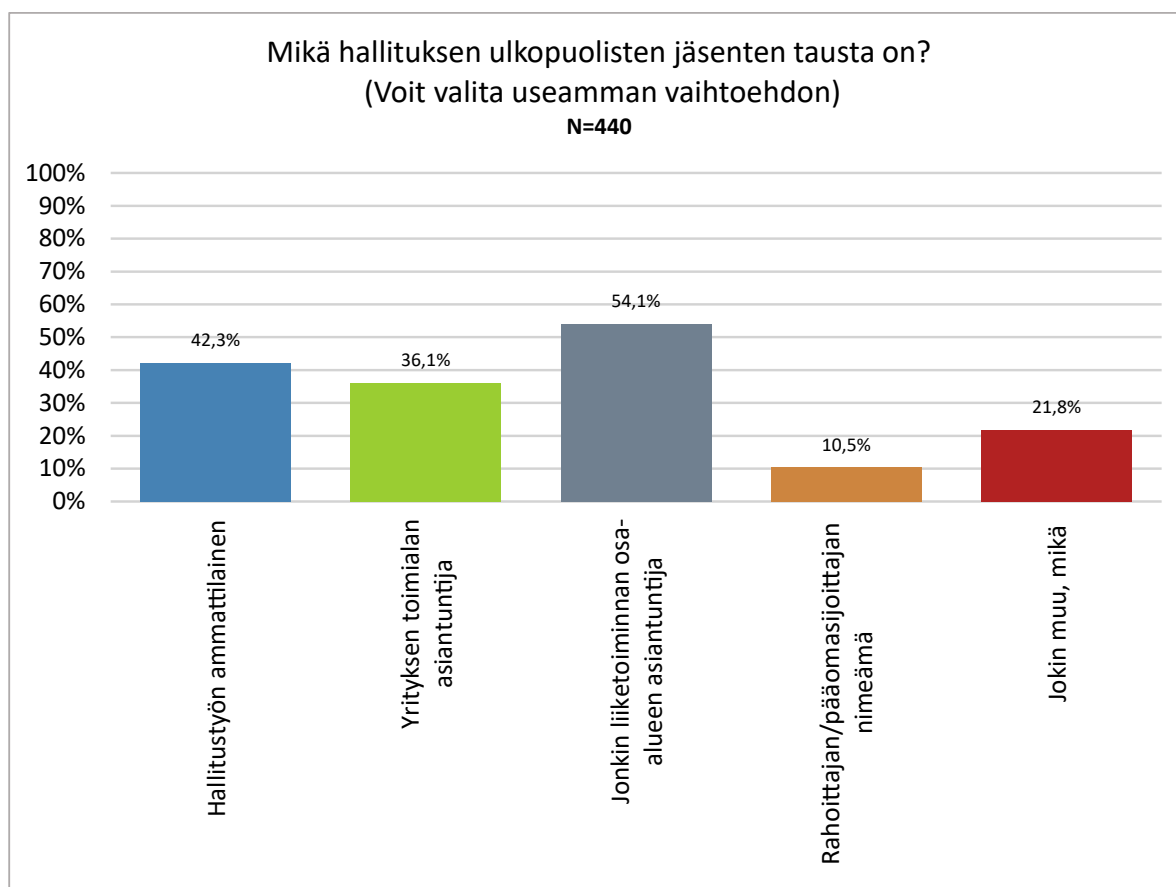
Pääsääntönä voi pitää, että mitä suurempi yritys, sitä enemmän hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä.



## Ulkopuolisten jäsenten tausta

Yli puolet ulkopuolisista hallituksen jäsenistä on jonkin liiketoiminnan osa-alueen asiantuntijoita. Yli 40 prosenttia on hallitustyön ammattilaisia ja runsas kolmasosa yrityksen toimialan asiantuntijoita.

## ULKOPUOLISIA HALLITUSJÄSENIÄ ARVOSTETAAN

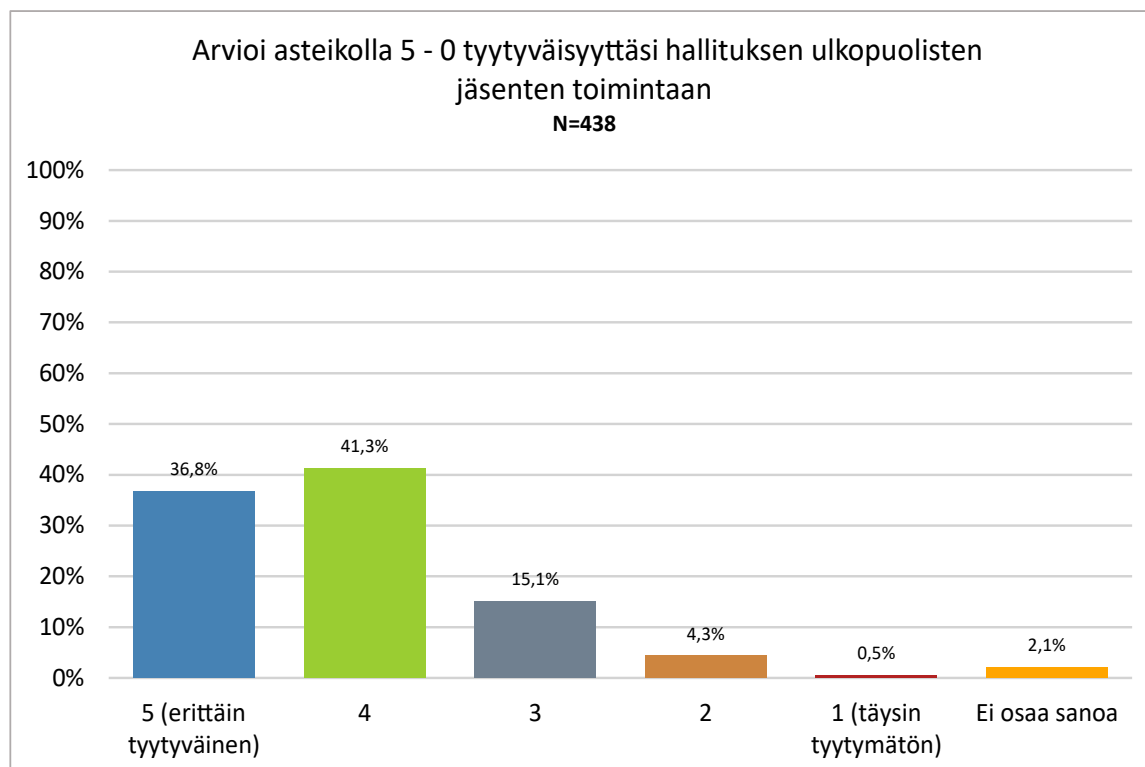




## Tyytyväisyys hallituksen ulkopuolisiin jäseniin

Yleensä ulkopuoliset hallitusjäsenien valinnat näyttävät onnistuvan varsin hyvin, sillä lähes 80 prosenttia vastaajista on erittäin tai hyvin tyytyväisiä ulkopuolisten jäsenien toimintaan. Keskimääräinen arvosana on peräti 4,1. Arvosanan arvoa nostaa se, että kyselyn vastaajista on enemmistö toimitusjohtajia, ei siis itseään arvioivia hallituksen jäseniä. Arvosana on pysynyt samana kuin vuoden 2017 barometrissä.

”Ulkopuoliset jäsenet tuoneet paljon uusia näkökulmia niin strategiaan kuin operatiiviseen toimintaan.”



Toki vähemmän onnistuneitakin valintoja löytyy.

”Osa ulkopuolisista jäsenistä, erityisesti hän, joka on hallitusammattilainen, ei mielestämme panosta tarpeeksi kokouksiin ja ole ”läsnä” vaan lähinnä heittää ”yleistä hallitusjargonia”.”

”Hallitusjäsenyys ei saisi olla rivi CV:ssä. Valittavasti tällaiseen asenteeseen törmää liian monessa yhteydessä.”

”Ulkopuoliset jäsenet ovat aika passiivisia.”

”Yritys luopui juuri 2 ulkopuolisesta jäsenestä, koska heistä ei ollut apua.”

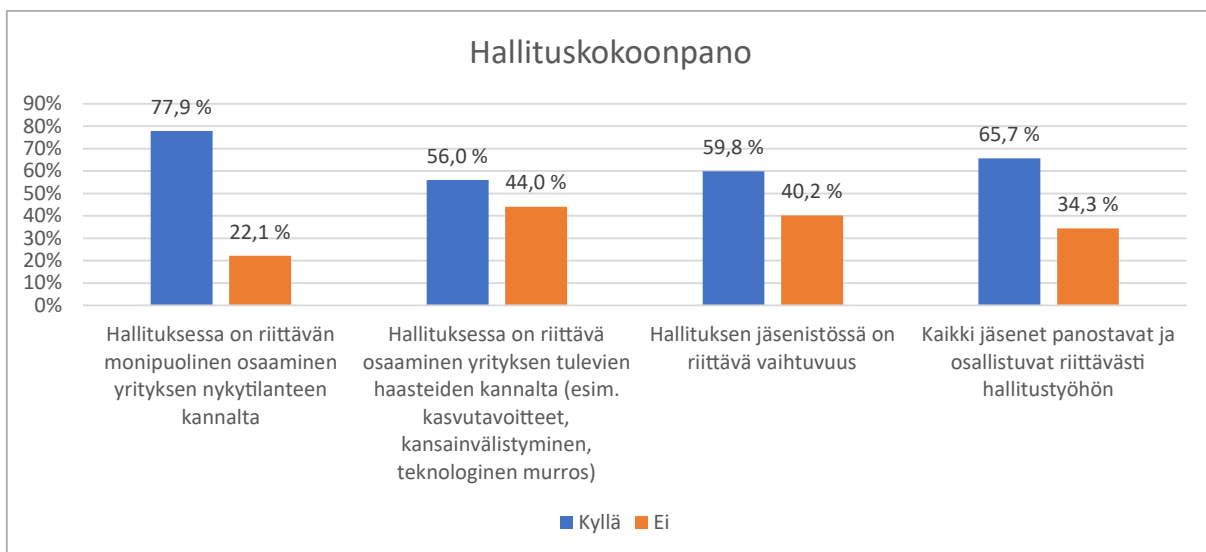
# Hallituksen osaaminen ja vaihtuvuus

Yli 75 prosenttia vastaajista ilmoitti hallituksessa olevan riittävän monipuolinen osaaminen yrityksen nykytilanteen kannalta. Tulevaisuuden haasteet kuitenkin mietityttävät. Vain runsas puolet vastaajista katsoo, että hallituksessa on nykyisellään riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen kannalta.



## HALLITUKSEN OSAAMINEN JA VAIHTUVUUS

Hallituksen osaamista ja vaihtuvuutta koskevat kysymykset tuottivat mielenkiintoisia ja huolestuttaviakin tuloksia.



Vastaukset eivät kuitenkaan ensi näkemältä vaikuta yhtä heikoilta kuin vuoden 2017 barometrissä, jolloin vain vajaa kolmannes piti hallituksen osaamista riittävänä yrityksen tulevien haasteiden kannalta ja harva, vain 16 prosenttia piti jäsenistön vaihtuvuutta riittävänä. Muutoksen taustalla on kuitenkin muutos kysymyksissä.

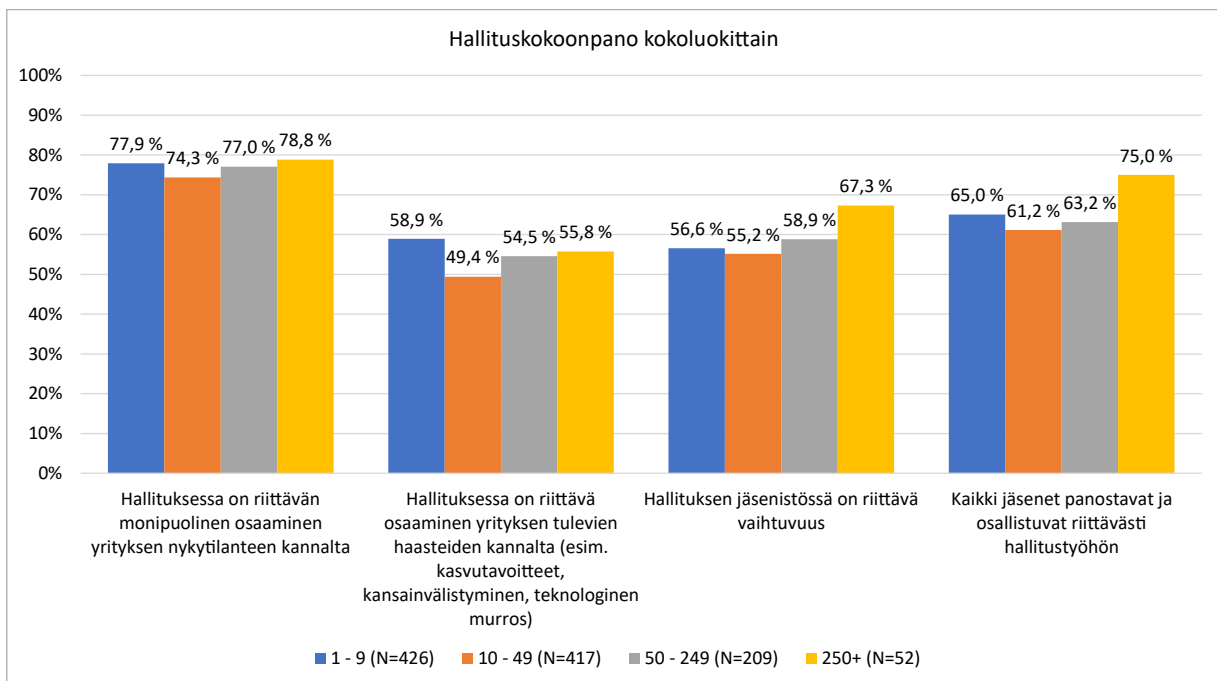
Kysymyksenasettelun muutos vaikutti yllättävän paljon vastauksiin. Tänä vuonna vastauksissa piti valita kyllä tai ei kuhunkin kohtaan, esimerkiksi siihen, onko jäsenistössä riittävä vaihtuvuus. Vuonna 2017 riitti, että valitsi ne, joiden katsoi kuvaavan hallitusta, mutta vastaajan ei tarvinnut nimenomaisesti valita ei-vastausta. Päätellen siitä, että esimerkiksi jäsenten vaihtuvuutta riittävänä pitävien vastaajien määrä yli kolminkertaistui, voidaan olettaa monessa hallituksessa mentävän näissä asioissa harmaalla alueella. Ihan mielellään eivät monet vastaajat valitse kyllä-vastausta, mutta jos on pakko valita kyllä tai ei, annetaan usein parempi arvio kuin suoranainen kielto. Tämä ilmenee myös saaduista kommentista:

”Kyllä/ei vastaus kovin hankala. Hallituksessa on kyllä osaamista tulevien haasteiden kannalta, mutta riittävyys?”

” - ”riittävä”: vastaukseni pitää tulkita niin, että nähdäkseni yrityksemme kannalta riittää, kun asiantuntemusta ko. asioihin on ylipäättään riittävästi. Jos asiat olisivat yksin hallituksen varassa, olisi vastaus enimmäkseen ”ei” edellisiin kysymyksiin.”

## Yrityksen kokoluokka vaikuttaa

Suuremmissa, vähintään 250 työntekijän yrityksissä on jäsenistön vaihtuvuudesta ilmeisesti huolehdittu pienempiä yrityksiä paremmin, kun suurempia yrityksiä koskevat kyllä-vastaukset ovat 10 prosenttiyksikköä yleisempiä kuin pienemmistä yrityksistä annetut. Suuremmissa yrityksissä annetaan myös kaikkien jäsenten panostuksesta selvästi pienempiä yrityksiä enemmän kyllä-vastauksia. Valmius vaihdoksiin ja vapaamatkustajien vaihtaminen aktiivisempiin on ymmärrettävästikin suurempaa isommissa yrityksissä, joissa myös hallituspalkkiot ovat suurempia.



## Hallituksen osaaminen yrityksen nykytilanteen kannalta

Vastaajat ovat varsin tyytyväisiä hallituksen osaamiseen yrityksen nykytilanteen kannalta, sillä yli kolme neljäsosaa vastaajista ilmoitti hallituksessa olevan riittävän monipuolinen osaaminen yrityksen nykytilanteen kannalta.

Aiheellisesti jotkut vastaajat kiinnittivät huomiota siihen, että tarvittava osaaminen riippuu yrityksen tilanteesta.

”Mielestäni tarvittavan osaamisen painotus vaihtelee yrityksen elinkaaren ja tilanteen mukaan.”

”Osaamisten pitäisi sopia yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen, strategiaan ja kehityssuunnitelmiin.”

”Osaamistarpeiden painopisteet vaihtelevat suuresti sen mukaan, missä liiketoiminnan kehitysvaiheessa ollaan (aloitus/toiminta vakiintunut/ epäorgaaninen kasvu/vienti/toiminnasta luopuminen jne..).”

## Hallituksen osaaminen yrityksen tulevaisuuden haasteiden kannalta

Kuva muuttuu, kun arvioidaan hallituksen osaamista yrityksen tulevien haasteiden kannalta.

### LÄHES PUOLESSA YRITYKSISTÄ HALLITUSTEN OSAAMINEN EI RIITTÄVÄÄ YRITYKSEN TULEVAISUUDEN KANNALTA

Vain runsas puolet (56 prosenttia) kyselyn vastaajista katsoo, että hallituksessa on nykyisellään riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta.

### YLI 75 % PITÄÄ OSAAMISTA RIITTÄVÄNÄ YRITYKSEN NYKYTILAN KANNALTA

#### Hallitukseen tarvitaan lisäosaamista

Moni vastaaja on havahtunut tarpeeseen saada lisää osaamista hallitukseen.

”Omistajahallitus riittämättömällä liiketoiminta-osaamisella.”

”Muutoksen tarve on tunnistettu ja kehitystyö on aloitettu.”

”Oman alan erityisosaamista on erittäin vaikea löytää hallitukseen.”

#### Kasvu haastaa hallituksen

Yrityksen käynnissä oleva kasvu on saanut monen havahtumaan tarpeeseen täydentää hallituskokoonpanoa.

”Olemme hakemassa hallitukseen haastajaa, kasvun rakentajaa.”

”Osaamisen tulisi olla sellaista, joka on käytössä yhtä kokoluokkaa suuremmissa yrityksissä. Näin yritys kehittyisi lisää.”

”Tällä hetkellä hallituksen osaaminen näissä asioissa on hyvällä tasolla ja keskustelukulttuuri rohkeaa, avointa ja näkemyksellistä. Tavoittelemaamme kasvuloikkaa ajatellen kasvuyrityksen ongelmien, rahoitusmahdollisuuksien ja tavoiteasetannan tunteminen olisi meille hyödyksi.”

”Strategista osaamista erilaisten mahdollisuuksien tunnistamisessa yrityksen kasvun eri vaiheiden haasteisiin.”

#### Kansainvälistymisosaajia kaivataan

Vastauksissa tulee esiin myös kansainvälisen osaamisen tarve.

”Tarvitsemme lisää kansainvälistä osaamista.”

#### Teknologinen murros

Moni vastaaja on havainnut hallituksen tarvitsevan lisää teknologiaosaajia.

”Osaamista digitalisaation tuomaan muutokseen valmistautumiseen on vaikeaa saada.”

”Tekniikan muutoksen ymmärtäminen tuo haasteita tulevaisuudessa.”

”Digitaalisten välineiden luomat uudet liiketoimintamahdollisuudet ovat haastavia mietittäviä nykyiselle hallitusväelle.”

## Hallitusten vaihtuvuus

Aihetta huoleen on senkin vuoksi, että vain 60 prosenttia pitää hallituksen jäsenistön vaihtuvuutta riittävänä. Kun vielä vain kaksi kolmasosaa arvioi kaikkien jäsenien panostavan ja osallistuvan riittävästi hallitustyöhön, monen yrityksen hallitus tarvitsee muutosta. Viesti on selkeä: yrityksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun.

### **40 % SANOO, ETTEI HALLITUKSESSA OLE RIITTÄVÄ VAIHTUVUUS**

PK-yrityksiä kalvaa hallitusten vähäinen vaihtuvuus. Vastaajista 40 prosenttia sanoo, ettei hallituksen jäsenistön vaihtuvuus ole riittävää.

”Tietty vaihtuvuus toisi lisää uusia näkemyksiä ja voisi avata uusia polkuja yrityksen kehittämisessä.”

”Styrelsen är statisk och kommer inte med något nytt. Alla har suttit med i ca 20 år.”

”Hallituskokoonpanoon tarvitaan päivitys, joka on seuraavan tilikauden asia.”

”Hallituksessa on muutama jäsen, jotka on valittu uudelleen vain siitä syystä, että ovat olleet aiemminkin hallituksemme jäsenenä.”

## Panostus hallitustyöhön

Yli kolmannes vastaajista sanoo, etteivät kaikki hallituksen jäsenet osallistu ja panosta riittävästi hallitustyöhön. Monissa hallituksissa on siis vapaamatkustajia.

### 1/3 SANOO HALLITUKSESSA OLEVAN VAPAAMATKUSTAJA

"1/4 hallituksen jäsenistä ei täytä aktiivisuutta, mutta suurena omistajana roikkuu mukana."

"Kaikki tulevat paikalle "kahville" ja kuulemaan markkinatietoa."

"Valtaosa keskittyy antamaan tukea ja osaamistaan. Muutama ei."

"Haasteena kokousmateriaaliin tutustuminen ja aiempien asioiden mielessä pitäminen: on kriittisen tärkeää että hallitus tulee kokouksiin yrityksen tilanteeseen perehtyneenä, yleisistä kommenteista on lähinnä ajankulun takia haittaa, jos ne eivät ole yrityksen liiketoiminnalle mitenkään relevantteja. Keskustelu kokouksissa alkaa helposti aina alusta: kun vanhoja asioita ei ole palautettu mieliin ennen kokousta, aikaa ei jää oikeaan eteenpäin katseluun."

"Ulkopuoliset jäsenet ovat aika passiivisia."

"Toimitusjohtajana odottaisin hallituksen jäsenen tuovan enemmän mielipidettään esiin ja ottavan aktiivisemmin kantaa asioihin."

"Hallituksessamme käytännössä kaikki jäsenet ovat enemmän taustaorganisaatioidensa (omistajat) asialla ja edunvalvojia, vaikka heidän pitäisi olla hallituksessa omana itsenään ja henkilökohtainen asiantuntemuksensa ja innostuksensa mukana tuoden. Keskustelu/ajatustenvaihto hallitusten kokousten välillä on käytännössä olematonta, myöskään puheenjohtaja ei tue juurikaan toimitusjohtajaa käytännön arjessa. Eriyisen raskaaksi tämän tekee yrityksen erittäin kova kasvuvaihe ja monen käytännön asian ja toimintamallin suunnittelu ja pystyynjuoksu."

"Osa jäsenistä omistajuuteen liittyen, ei riittävästi panostusta työskentelyyn."

Eräs vastaaja nosti oivallisesti esiin hallituspalkkion määrän vaikutuksen panostukseen ja ajankäyttöön.

"Ongelmana hallituksen jäsenten mahdollisuus oikeasti perehtyä yrityksen asioihin. Yksi kokous (= reilut 1/2 päivää) ei mahdollista syvällistä perehtymistä käsiteltäviin asioihin, varsinkin mm. tulevaisuuden eri skenaarioihin. Asioihin syventymistä "rajoittaa" hallituspalkkio, joka ei vastaa normaalin konsulttipäivän hintaa, kun asioihin kunnolla perehtyminen vaatisi helposti 2-3 päivän/kk työpanosta (esim. säännöllinen alan ja kilpailijoiden seuraaminen, teknologisen kehityksen ymmärtäminen, IoT, Big Data, koneoppiminen/tekoäly ym. ym.)"



## Kuntayhtiöiden haasteet

Kuntayhtiöiden hallituskokoonpanoihin liittyvät haasteet näkyvät vastaajien avoimissa kommenteissa. Poliittisin perustein valituilta jäseniltä ei välttämättä löydy osaamista. Tämän kokee moni vastaaja ongelmaksi.

”Jos kunnallisen liikelaitoksen osakeyhtiön hallituksen jäsenet valitaan edelleen poliittisin perustein, ei kehitystä kovin nopeasti pääse syntymään. Paikat pitäisi laittaa näissäkin tapauksissa hakuun niin että, osaaminen ja perehtyminen ko. asiaan on tiedossa. Kuntien liikelaitosten osakeyhtiössä hallitustyöskentelyä ohjaa sivusta kunnan johto.”

”Yhtiömme ainoa omistaja on kunta. Hallitustyöskentelyn ja osaamisen kannalta on ongelmallista, että kaikki jäsenet ovat kuntapäätäjiä, joilla ei tehtävän vaatimaa osaamista.”

”Toivoisin enemmän osaamista toimialasta ja taloushallinnon osaamista. Poliittinen tausta ei ole riittävä osaamisen perusta.”

”Poliittisin perustein valituilla jäsenillä ei valitettavasti ole alan osaamista tai ymmärrystä.”

”Poliittisin perustein valituilla jäsenillä ei valitettavasti ole alan osaamista tai ymmärrystä.”

## **KUNTAYHTIÖISSÄ POLIITTISESTI VALITTUJEN HALLITUSTEN JÄSENTEN OSAAMISESSA PUUTTEITA**

”Kuntayhtiöissä hallitus vaihtuu normaalisti kunnallisvaalikausittain. 4v aikana kerkiävät perehtyä yhtiöön hyvin ja kehitystä saadaan aikaan, kun yhtiön operatiivinen johto sitä esittää ja selkeästi perustelee hankkeet.”

”Edustan kuntayhtiötä. Omistajakunnat ovat aloittaneet keskustelun ulkopuolisten hallitusjäsenten nimeämisestä. Saattaa olla vaikeaa, hallituspaikat on jaettu keskeisten luottamushenkilöiden ja kuntajohtajien kesken. Tampereen esimerkki on tärkeä. Toimitusjohtajan näkökulmasta ulkopuolinen osaaminen olisi hyödyksi.”

”Kuntaomisteissa yhtiössä poliittinen tausta korostuu, vrt. liiketoimintaosaaminen ja/tai vaateet.”

## Hallituksen jäsenten osaamisalueet

Hallituksen jäsenten suosituimmat osaamisalueet ovat liiketoimintaosaaminen, yritystalouden ja rahoituksen hallinta sekä kokemus strategisesta työskentelystä. Tämän kolmen kärjen kannoilla tulevat PK-yrityksen toimintatapojen tunteminen ja toimialaosaaminen.

Tulokset ovat näyttävät olevan vuodesta toiseen melko vakiot. Sekä vuoden 2017 että 2015 barometrissä saatiin lähes samat luvut kuin nyt.

Markkinoinnin haasteellisuus on kohtuullisesti huomioitu, kun osaamisalueen tarpeellisuus saa arvosanan 3,72 (asteikko 1-5). Muutosta ei luvussa ole vuoteen 2017 verrattuna, jolloin luku oli 3,71.

Osaamisalueiden painotukset ovat pysyneet teknologiaosaamisen arvostusta lukuunottamatta hämmästyttävänkin samoina verrattuna vuonna 2015 tehtyyn vastaavaan kyselyyn. Keskimääräinen arvosana on vain muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta muuttunut alle kymmenyksen verran. Tavallaan tämä olematon muutos tuloksissa kertoo myös selviytyksen luotettavuudesta, onhan vastaajajoukko varsin suuri.

Suurin muutos vastauksissa on teknologiaosaamisen arvostus. Vuoden 2017 selvityksessä vain puolet vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Nyt jo lähes kaksi kolmesta vastaajasta on tätä mieltä. PK-sektori on siis heräämässä teknologiseen murrokseen entistä laajemmin.

*”Teknologiaosaamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa.”*

## TEKNOLOGIAOSAAMISEN ARVOSTUS NOUSSUT

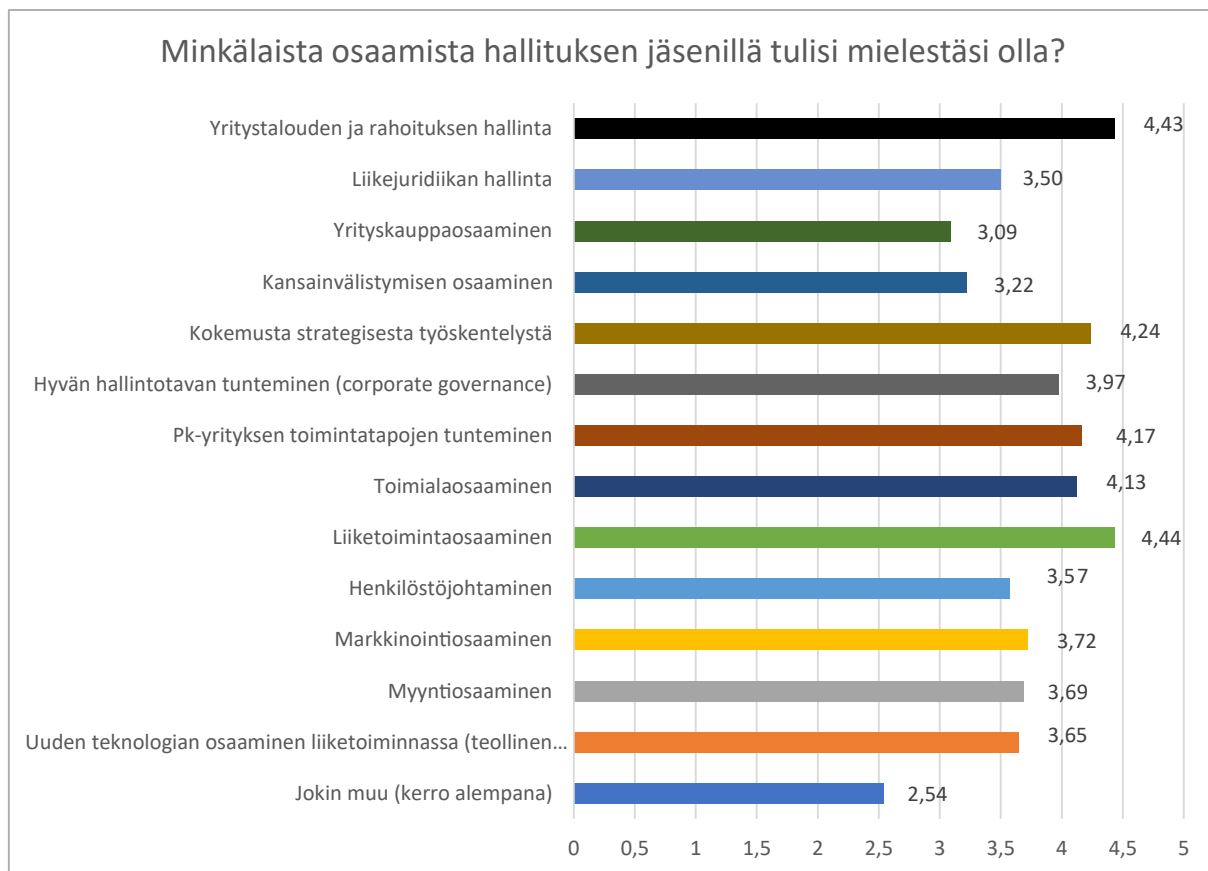
Kuitenkaan uuden teknologian osaamisen arvostus ei edelleenkään kolkuttele kärkeä arvosanalla 3,65 vaikka onkin noussut vuoden 2017 luvusta 3,44 ja vuoden 2015 takaiseen verrattuna, jolloin luku oli 3,31. Teknologiaosaamisen arvostus on siis vakaassa nousussa muuten hyvin samoina pysyneissä tuloksissa.

Yritystalouden ja rahoituksen hallintaa sekä liiketoimintaosaamista pitää yli puolet vastaajista erittäin tärkeänä (5 asteikolla 1-5). Kokemusta strategisesta työskentelystä pitää erittäin tärkeänä 44 prosenttia vastaajista.

Kansainvälistymisen osaamisessa mielipiteet hajoavat. Erittäin tärkeänä sitä pitää 17 prosenttia vastaajista ja lähes yhtä moni, 12 prosenttia, ei lainkaan tärkeänä. Tämä selittyy kuitenkin vastaajajyritysten erilaisuudella, onhan kolmannes vastaajajyrityksistä hyvin pieniä, 1-9 työntekijän yrityksiä. Tulokset ovat tässä kohdassa aivan ennallaan vuoteen 2017 verrattuna.

Usea vastaaja painotti hallituksen jäsenten monipuolista osaamista.

”Keskimääräistä toimivampi paketti meillä. Monenlaista osaamista.”



Eniten mielipiteet hajoavat kansainvälistymisen osalta. Lähes puolet vastaajista eivät pitäneet tätä osaamista mitenkään tärkeänä.

Myös yrityskauppa- ja liikejuridiikkaosaamisen arvoitus vaihtelee melkoisesti. Onkin selvää, että yritysten erilainen tilanne ja kehitysvaihe vaikuttaa olennaisesti siihen, onko näitä tarpeita.

”Yritys on kiihdytysvaiheessa. Hallituksen jäsenten määrä ja diversiteetti tulee kasvamaan.”

”Tämän päivän muuttuvassa maailmassa riittävän monipuolista osaamista ei ole koskaan.”

## *Muita toivottuja osaamisalueita*

Vastaajat ottivat esille muitakin tärkeiksi kokemiaan osaamisalueita.

Projektiosaaminen

Människökännedom

Samarbete, kommunikation, självmedvetenhet, personlig maturitet, kunskap och kapacitet att förstå och leda transformation

Förmågan att se var skon klämmer och fokusera på detta, samt förmågan att förstå hur branschen fungerar och utvecklas, samt ta beslut och se efter att någonting händer i organisationen

Tarinankerronta

Intuitiivinen ajattelu/luovuus ovat henk koht ominaisuudet, joita ei saa pelkällä opiskelulla

Näkemykset suhdanteiden vaikutuksesta yrityksen toimialaan

Verkostoituminen

Kuntakonsernin ja kunnallispolitiikan tuntemus

Suomalaisen ja myös kansainvälisen verkoston omaaminen

Sijoitustoiminta

Vakuutusyhtiölaissa mainitut pätevyysvaatimukset.

Fastighetskunskap och teknisk kunskap

Asiakasarvon ja -kokemuksen kehittäminen

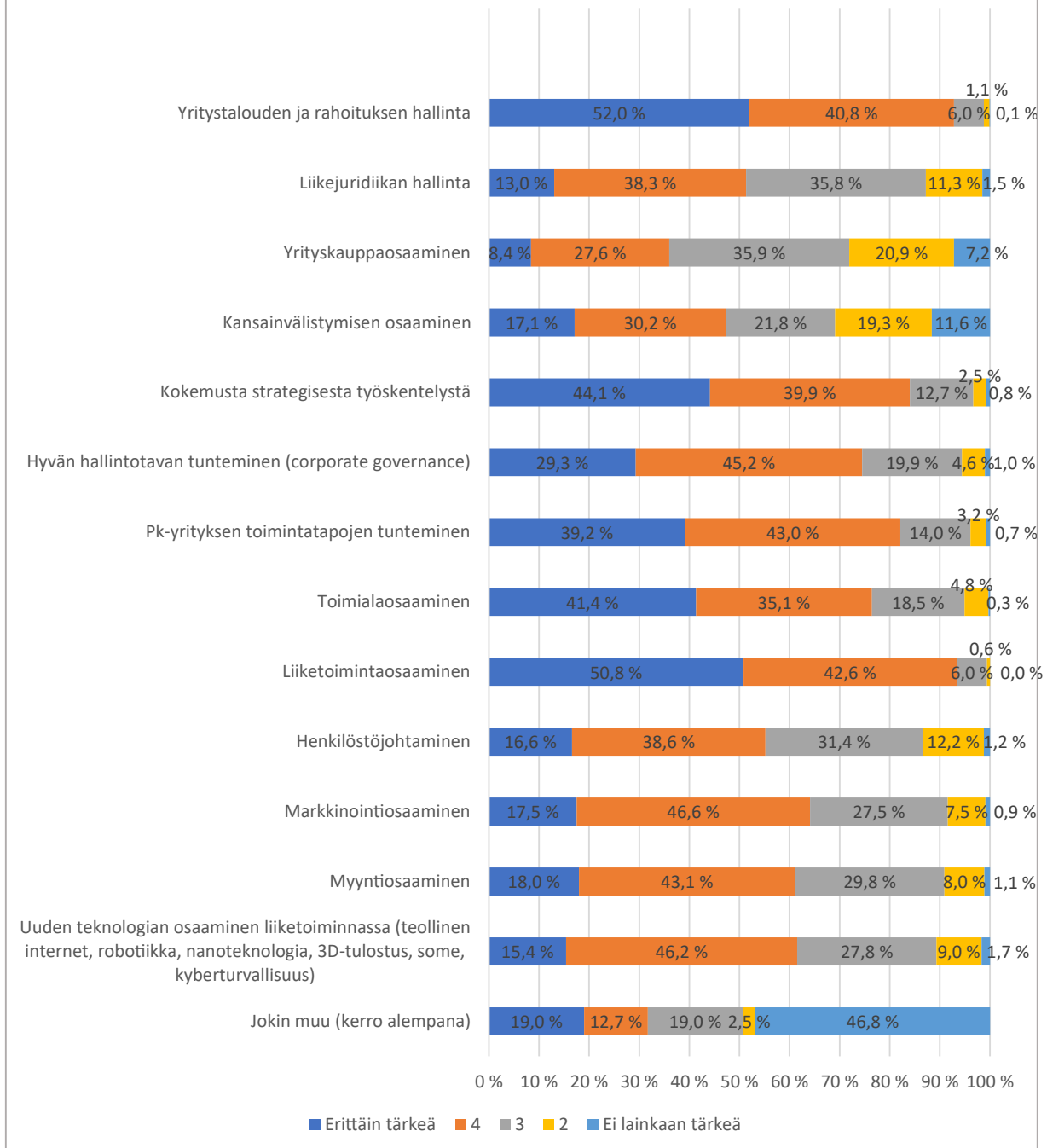
Kilpailijakentän osaaminen

Toimialan paikallinen tietämys sekä eritasoiset kontaktit

Toimialan edunvalvonnallinen osaaminen

Ylipäättensä kaikenlainen meidän aviomies ja minä -yrityksen ryhdistäminen

## Minkälaista osaamista hallituksen jäsenillä tulisi mielestäsi olla?



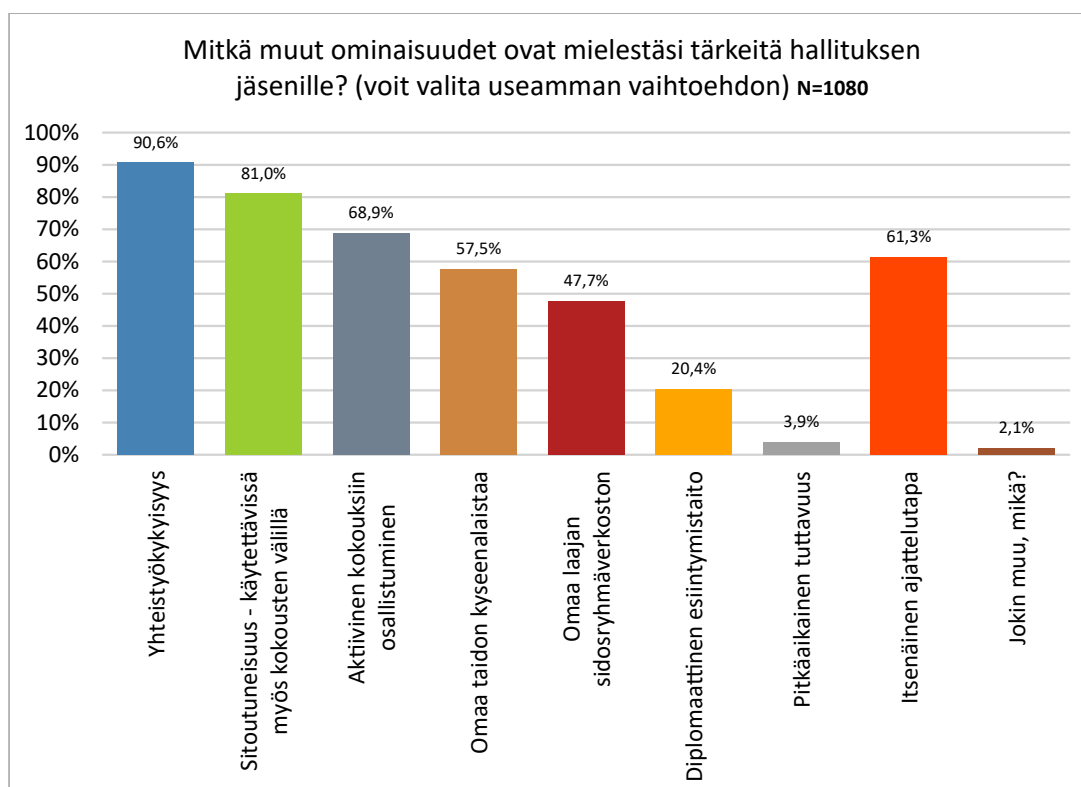
## Hallituksen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet

Hallituksen jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista vastaajat arvostavat kaikkein eniten yhteistyökykyisyyttä, toiseksi eniten sitoutuneisuutta eli sitä, että henkilö on käytettävissä myös kokousten välillä. Tulos on sama kuin edellisissä, vuosina 2017 ja 2015 tehdyissä kyselyissä.

### HALLITUKSIIN HALUTAAN YHTEISTYÖKYKYISIÄ HENKILÖITÄ

Kolmannes pitää aktiivista kokousohallitumisesta tärkeänä, ja runsaat puolet kyseenalaistamistaitoa ja itsenäistä ajattelutapaa. Tulokset vastaavat läheisesti vuosien 2017 ja 2015 kyselyjen tuloksia. Positiivisena tuloksena voi pitää sitä, että itsenäisen ajattelutavan merkitys on noussut jonkun verran vuodesta 2017, jolloin se oli 58,6 prosenttia (2019: 61,3 %). Myös aktiivisen kokousohallitumisen arvostus on noussut edelliseen kyselyyn verrattuna lähes neljällä prosenttiyksiköllä. Vuonna 2017 laajan sidosryhmäverkoston merkitys laski yli 5 prosenttiyksikköä ja pysyi nyt samana kuin vuonna 2017.

”Ongelmana hallituksen jäsenten mahdollisuus oikeasti perehtyä yrityksen asioihin. Yksi kokous (= reilut 1/2 päivää) ei mahdollista syvällistä perehtymistä käsiteltäviin asioihin, varsinkin mm. tulevaisuuden eri skenaarioihin. Asioihin syvennymistä ”rajoittaa” hallituspalkkio, joka ei vastaa normaalin konsulttipäivän hintaa, kun asioihin kunnolla perehtyminen vaatisi helposti 2-3 päivän/kk työpanosta (esim. säännöllinen alan ja kilpailijoiden seuraaminen, teknologisen kehityksen ymmärtäminen, IoT, Big Data, koneoppiminen/tekoäly ym. ym.)”



Itsenäistä ajattelutapaa ja kykyä kyseenalaistaa arvostettiin avoimissa vastauksissa.

"Joo, joo "miehiä" ei tarvita."

"Miellyttämishaluisille, näköalattomille jeestypeille ei meillä ole tarvetta."

"Ifrågasätta och komma med nya ideer."

"PK-yrityksessä hallituksen jäsen on erityisesti sparrari, kyseenalaistaja ja sitoutunut tuki johdolle ja omistajalle."

"Kyky kyseenalaistaa ja katsoa kokonaisuuksia: miksi yritys on olemassa. On myös oleellista kyetä työskentelemään johdonmukaisesti - joka kerta ei voi ideoida uusia asioita, muuten pienen yrityksen voimavarat poltetaan loppuun muussa kuin bisneksen kehittämisessä. Tärkeintä on kysyä ihan joka tilanteessa MIKSi, myös kun mietitään hallituksen omaa toimintaa."

Hallituksen jäsenten innovatiivisuutta, visionäärisyyttä, intohimoa ja oikeaa asennetta arvostettiin avoimissa vastauksissa.

"Monipuolinen maailmankuva ja läpileikkaava tietämys ympäröivän maailman kehityssuunnista."

"Taito "heittäytyä" eri rooleihin ja tavallaan ulkopuolisen näkemys yrityksen toimintaan: asiakkaat, kilpailijat, kumppanit, työntekijät."

"Todellinen kiinnostus yhtiön kehittämiseksi eikä vain hallituspaikka ja oman osaamisen/maailman/cvn kasvattaminen yhtiön hallituksen "siivellä"."

"Kyky nähdä asiat aina yrityksen menestymisen näkökulmasta, ei yksittäisen henkilön."

"Kiinnostus ympäröivään maailmaan ja suuriin trendeihin."

# Hallituksen kokoukset

Lähes puolella vastaajayrityksistä on korkeintaan neljä hallituksen kokousta vuodessa. Runsaalla viidenneksellä kokouksia on sen sijaan vähintään yhdeksän vuodessa. Luvut eivät ole juurikaan muuttuneet vuoteen 2017 verrattuna. Jäsenten valmistautumisessa ja kokousten ajankäytössä on vielä parannettavaa osassa yrityksiä.





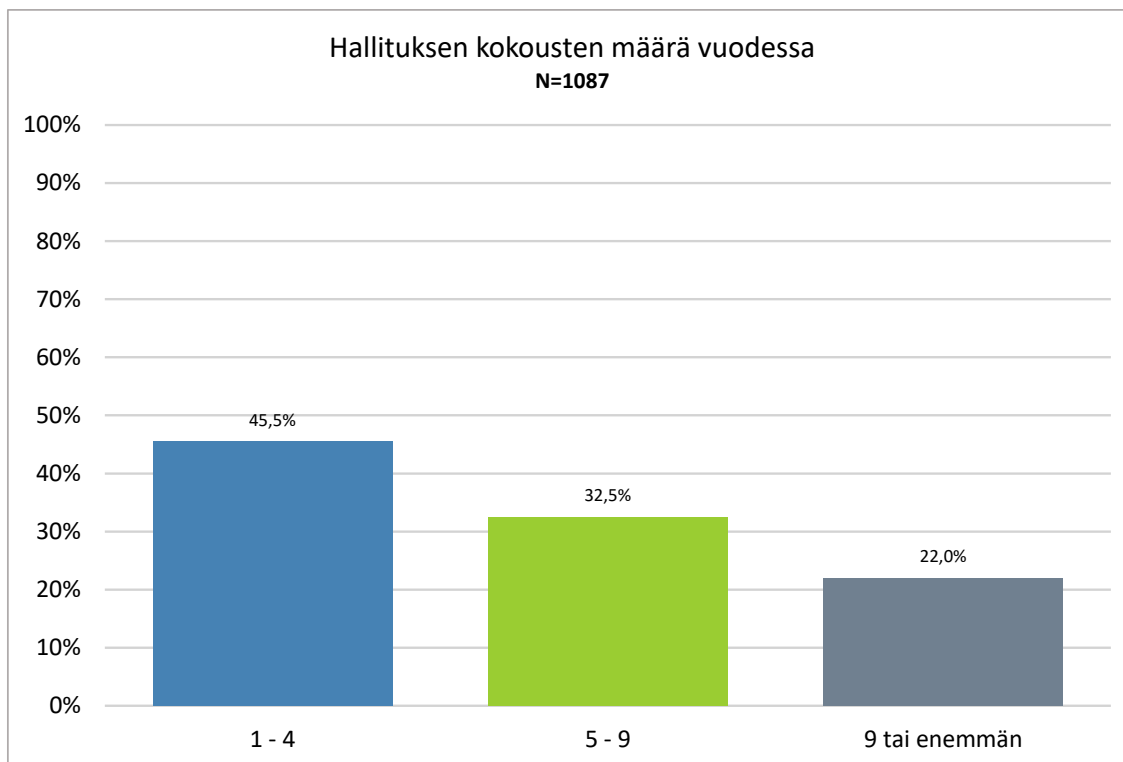
## HALLITUKSEN KOKOUKSET

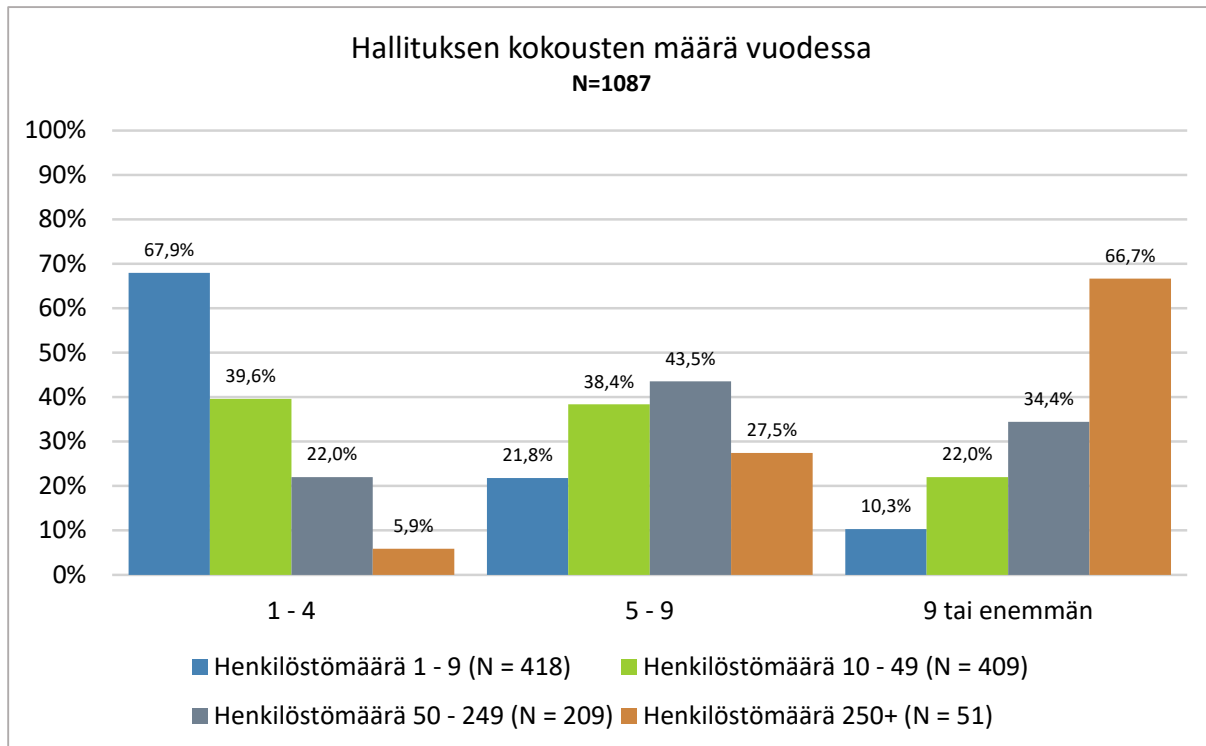
Yrityksen kasvuvaihe voi tuoda haastetta siihen, ovatko hallituksen toimintatavat uuden kokoluokan mukaiset.

”Siirtymä suuremmaksi, kansainvälisemmäksi yritykseksi on kesken ja tietyissä kohdissa vanhan tiimin tapa välittää tietoa on vielä autotalliyrityksen tasolla, tämä aiheuttaa hetkittäin haasteita ja epäluottamusta, kun ei ole varma, onko osa porukasta tehnyt hallitukselle kuuluvia päätöksiä keskenään.”

### Hallituksen kokousten määrä

Lähes puolella vastaajayrityksistä on vain 1-4 hallituksen kokousta vuodessa. Pienellä yrityksellä, jota omistajayrittäjät vetävät ilman erityisiä kasvutavoitteita tai kriisitilanteita, tämä on epäilemättä hyvinkin toimiva ratkaisu. Runsaalla viidenneksellä kokouksia on sen sijaan vähintään yhdeksän vuodessa. Luvut eivät ole juurikaan muuttuneet vuoteen 2017 verrattuna.





Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi kokousten lukumäärään. Pienimmillä yrityksillä (1-9) työntekijää on tyypillisesti 1-4 kokousta vuodessa, kun taas kahdella kolmasosalla suuremmista, vähintään 250 työntekijän yrityksistä on vähintään 9 kokousta.

## ISOMMISSA YRITYKSISSÄ ENEMMÄN KOKOUKSIA

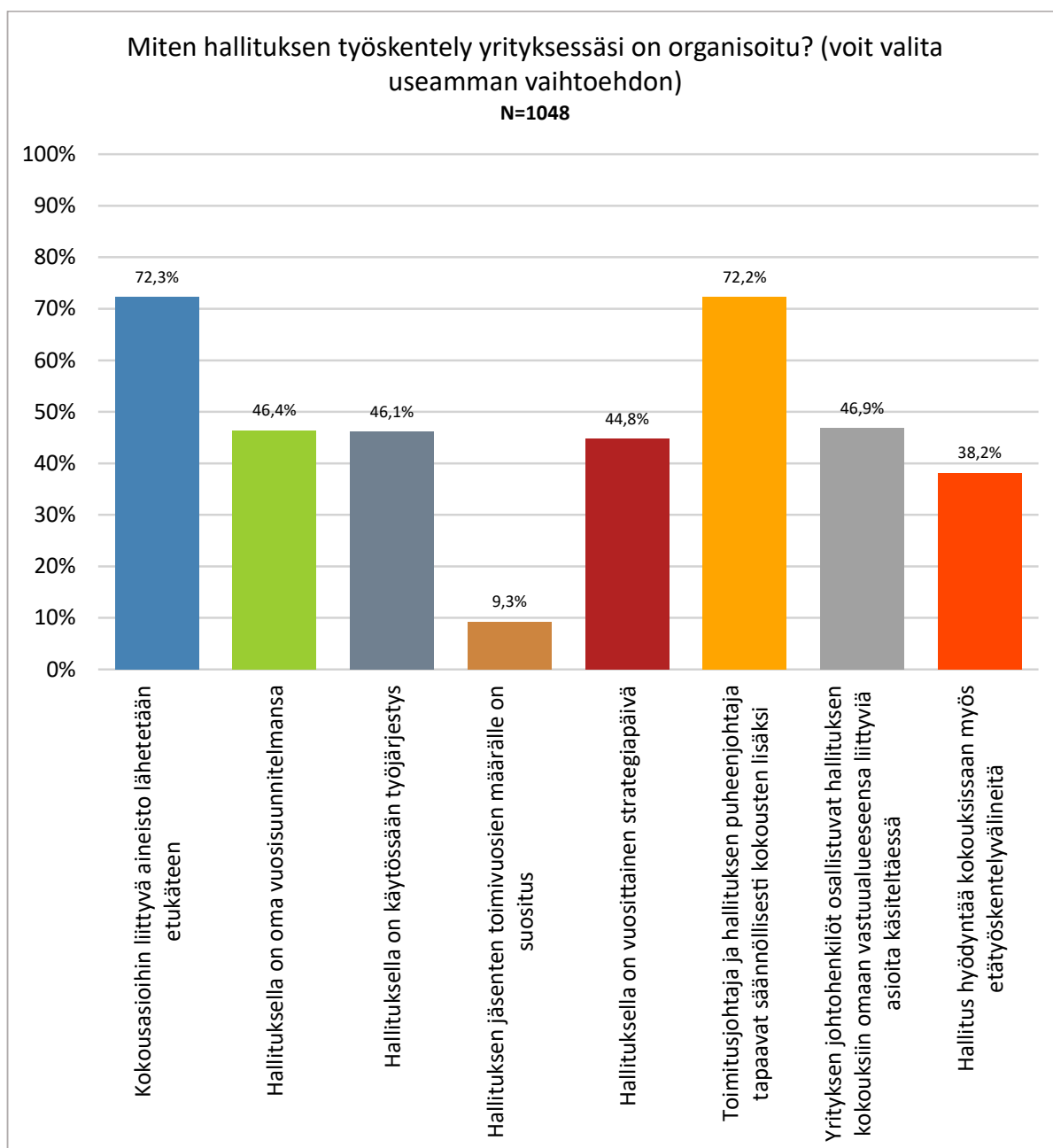
Vertailun vuoksi todettakoon, että pörssiyritysten hallitukset kokoontuivat vuonna 2017 keskimäärin 13,9 kertaa, ja kokoukset vaihtelivat 6–33. Lukuihin sisältyvät lähtökohtaisesti myös puhelin- ja muut etäkokoukset. Hallituksen kokousten määrä keskimäärin vähenee yhtiökoon kasvaessa. Large cap -yhtiöillä oli keskimäärin 13 kokousta vuodessa, kun taas small cap -yhtiöillä kokousmäärä nousi keskimäärin 14,6 kertaan. Yhtiökohtaiset vaihtelut ovat suuria. Large cap -yhtiöissä kokousten määrä vaihteli 7 ja 22:n välillä. Mid cap -yhtiöissä vaihteluväli on 8–25 ja small cap -yhtiöissä 8–33. Usein suuri kokousmäärä liittyy yhtiössä käynnissä oleviin muutostilanteisiin.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Keskukskauppakamarin selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyrityksissä 2018 s. 24 <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/05/cg-2018.pdf>

## Kokousjärjestelyt

Kokousjärjestelyistä saadut vastaukset ovat muuttuneet positiivisesti vuoteen 2017 verrattuna. Kuitenkaan noin neljäsosalla PK-yrityksistä ei ole erityistä kokousten organisointia. Taustalla voi toki olla se, että hallitus on erittäin pieni ja lähes muodollisuus omistajayrittäjän vetämässä yrityksessä. Lähes kolme neljännestä hallituksista saa kokousaineiston etukäteen ja toimitusjohtaja ja puheenjohtaja tapaavat säännöllisesti, kun vuonna 2017 näin toimittiin kahdessa kolmasosassa PK-yrityksistä. Vuosisuunnitelma ja vuotuinen strategiapäivä on vajaalla puolella.

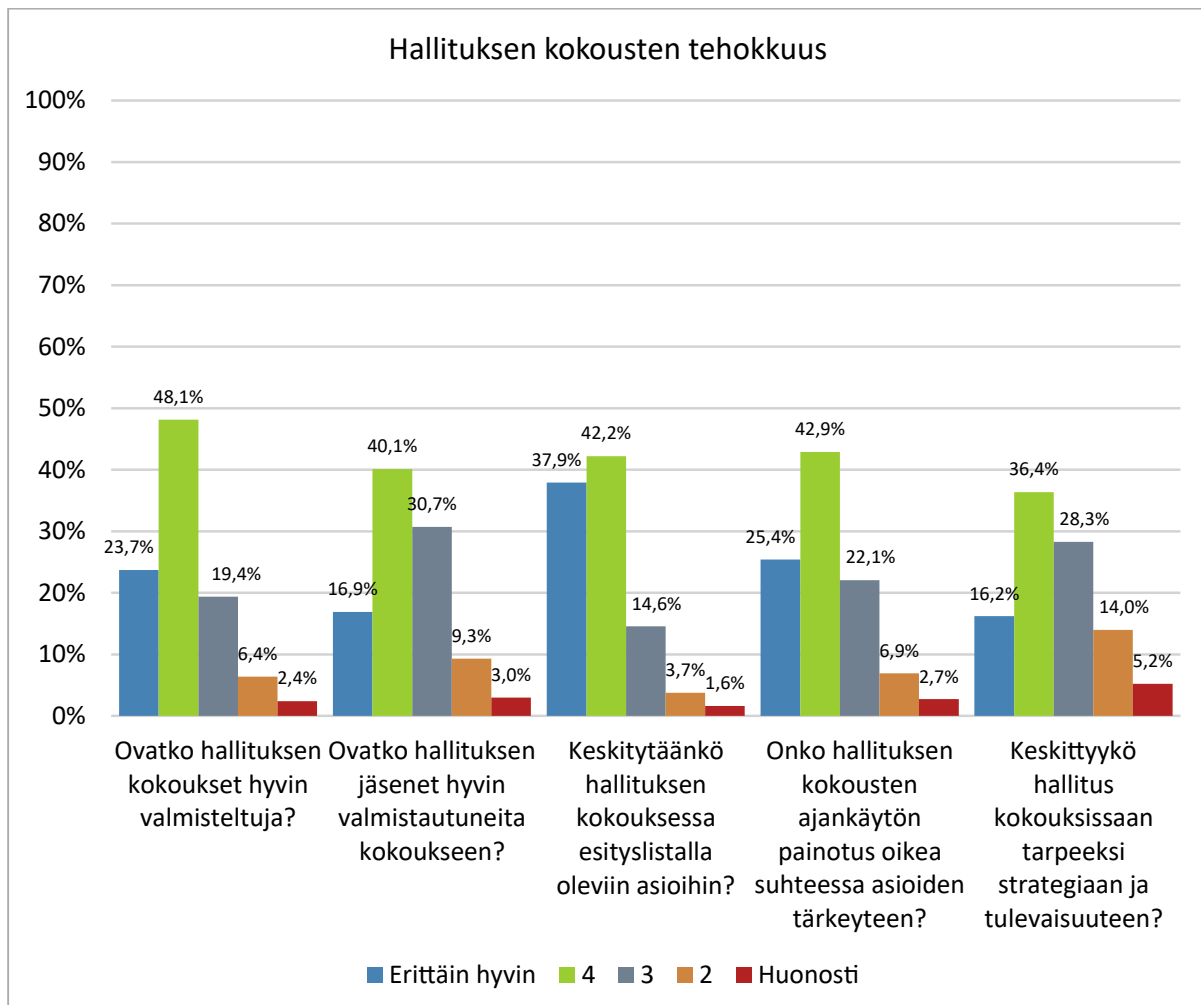
**75 % SAA KOKOUSAINEISTON ETUKÄTEEN**



## Kokousten tehokkuus

Asialistalla oleviin asioihin kokouksissa tunnutaan keskittyvän varsin kiitettävästi, kun 80 prosenttia vastaajista antaa sille arvosanan 4 tai 5 (asteikko 1-5). Sen sijaan vastaajat tuntevat kaipaavaan hallituksen kokouksiin lisää strategia- ja tulevaisuustyöskentelyä, kun lähes puolet antavat sille keskinkertaisen tai heikon arvosanan (1-3). Myös kokousten ajankäytön painotus uupuu kiitettävästä, kun vain runsas kaksi kolmasosaa antaa siitä erittäin hyvän tai hyvän arvosanan. Hallituksen jäsenten valmistautumisessa kokouksiin tuntuu olevan parantamisen varaa, kun parhaat arvosanat 4 tai 5 saa vain runsaat puolet vastaajien yrityksistä.

## JÄSENTEN VALMISTAUTUMISESSA PARANNETTAVAA



Strategiaan ja tulevaisuuteen keskittymisellä on monella hallituksella parantamisen varaa, sillä vain runsaat puolet (52,6 %) vastaajista antoi erittäin hyvän tai hyvän arvosanan (4 tai 5) sille, keskittyykö hallitus kokouksissaan tarpeeksi strategiaan ja tulevaisuuteen. Ikävä kyllä arvosana ei ole parantunut vaan päinvastoin hieman laskenut kahden vuoden takaisesta. Tässä olisi hallitusten puheenjohtajilla pohtimista.

## STRATEGIA- JA TULEVAISUUSTYÖSKENTELYÄ KAIVATAAN LISÄÄ

”Hallitustyöskentely keskittyy liikaa operatiivisen toiminnan arviointiin ja historiatiedon tarkasteluun.

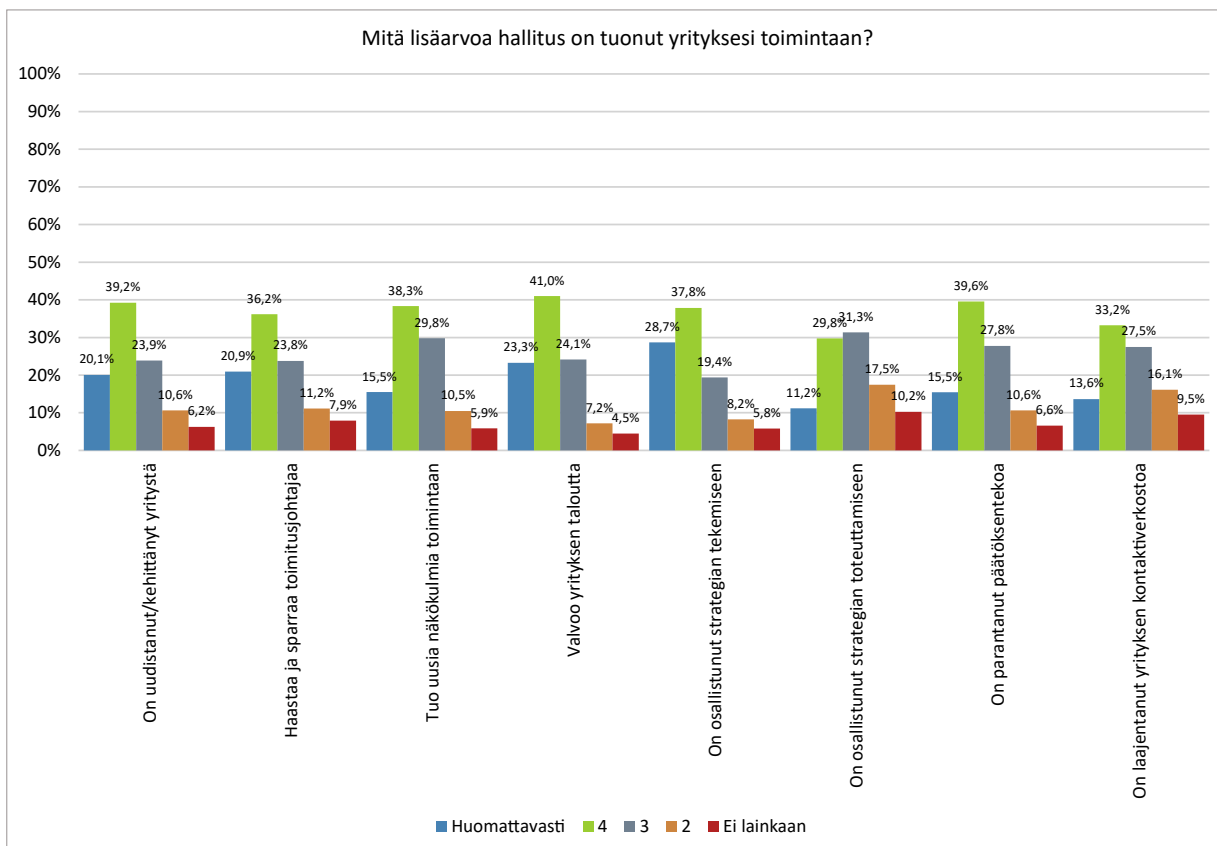


# HALLITUKSEN TUOMA LISÄARVO

Vastaajat kertovat hallituksen tuoneen eniten lisäarvoa osallistumalla strategian tekemiseen, kun kaksi kolmasosaa antoi arvosanaksi 4 tai 5 (asteikko 1-5). Toiseksi eniten arvostusta sai yrityksen talouden valvonta (64 % antoi 4-5) ja kolmanneksi tuli yrityksen uudistaminen/kehittäminen (62 % antoi 4-5). Toimitusjohtajan haastaminen ja sparraaminen on valitettavasti saanut aiempaa heikomman arvosanan (57 % antoi arvosanan 4-5, kun vuonna 2017 niin tyytyväisiä oli 64 %). Vaihtoehtoista vähiten hallitus on tuonut lisäarvoa osallistumalla strategian toteuttamiseen (41 % antoi arvosanan 4-5) ja luku on pudonnut 4 prosenttiyksikköä vuoteen 2017 verrattuna.

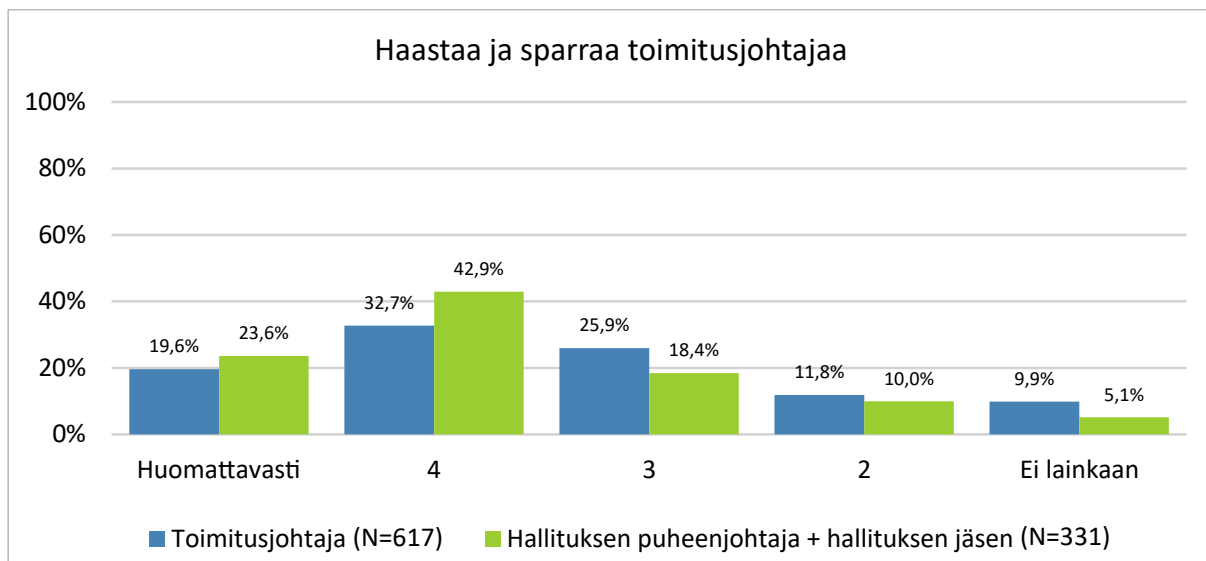
## HALLITUKSET PANOSTAVAT AIEMPAA ENEMMÄN YRITYKSEN UUDISTAMISEEN JA KEHITTÄMISEEN

”Lisäarvoa yrityksen toimintaan ei ole tuonut niinkään hallitus kokonaisuutena vaan konsernin ulkopuolinen hallituksen puheenjohtaja.”



Toimitusjohtajan haastamisen ja sparraamisen saamat arviot ovat siis pudonneet vuoteen 2017 verrattuna. Mielenkiintoista on, että nimenomaan toimitusjohtajat kaipaavat hallitukselta lisää haastamista ja sparraamista, kun toimitusjohtajista lähes puolet (48 %) antaa arvosanan 1-3. Arvio on selvästi heikompi kuin vuonna 2017, jolloin 41 prosenttia toimitusjohtajista antoi heikon tai tyydyttävän arvosanan 1-3.

## TOIMITUSJOHTAJAT KAIPAAVAT HAASTAMISTA JA SPARRAAMISTA

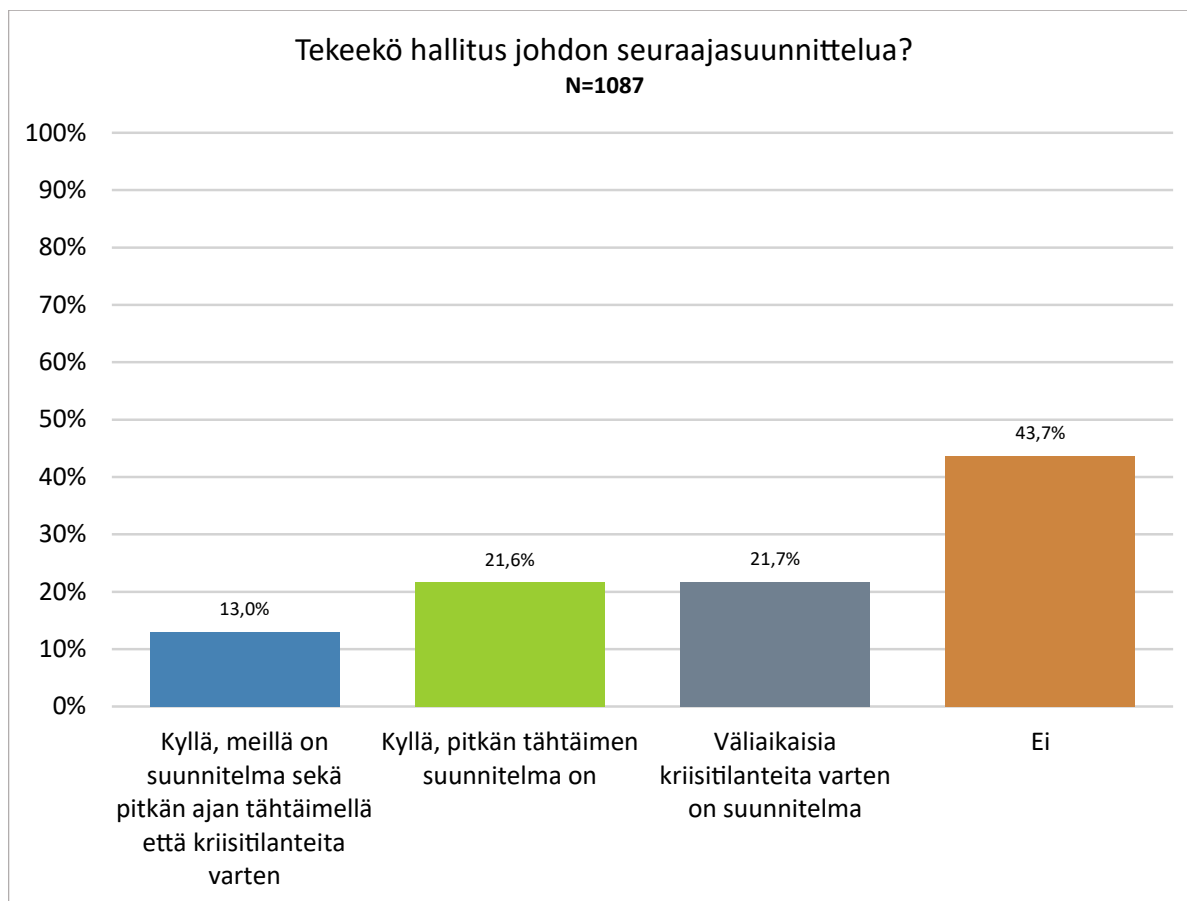


## SEURAAJASUUNNITTELU

Johdon seuraajasuunnittelu on melko harvinaista PK-sektorilla. Vain runsaalla puolella yhtiöistä on jonkinlainen johdon seuraajasuunnitelma. Vain 13 prosenttia vastaajista kertoo, että yrityksellä on suunnitelma sekä pitkän ajan tähtäimellä että kriisitilanteita varten. Yli 40 prosentilla ei ole mitään seuraajasuunnitelmaa.

Tilanne on kuitenkin hieman edistynyt vuosista 2017 ja 2015. Vuonna 2015 vielä yli puolella yhtiöistä (53,3 %) ei ollut mitään seuraajasuunnittelua.

**YLI 40 %:LLA EI  
SEURAAJASUUNNITELMAA**

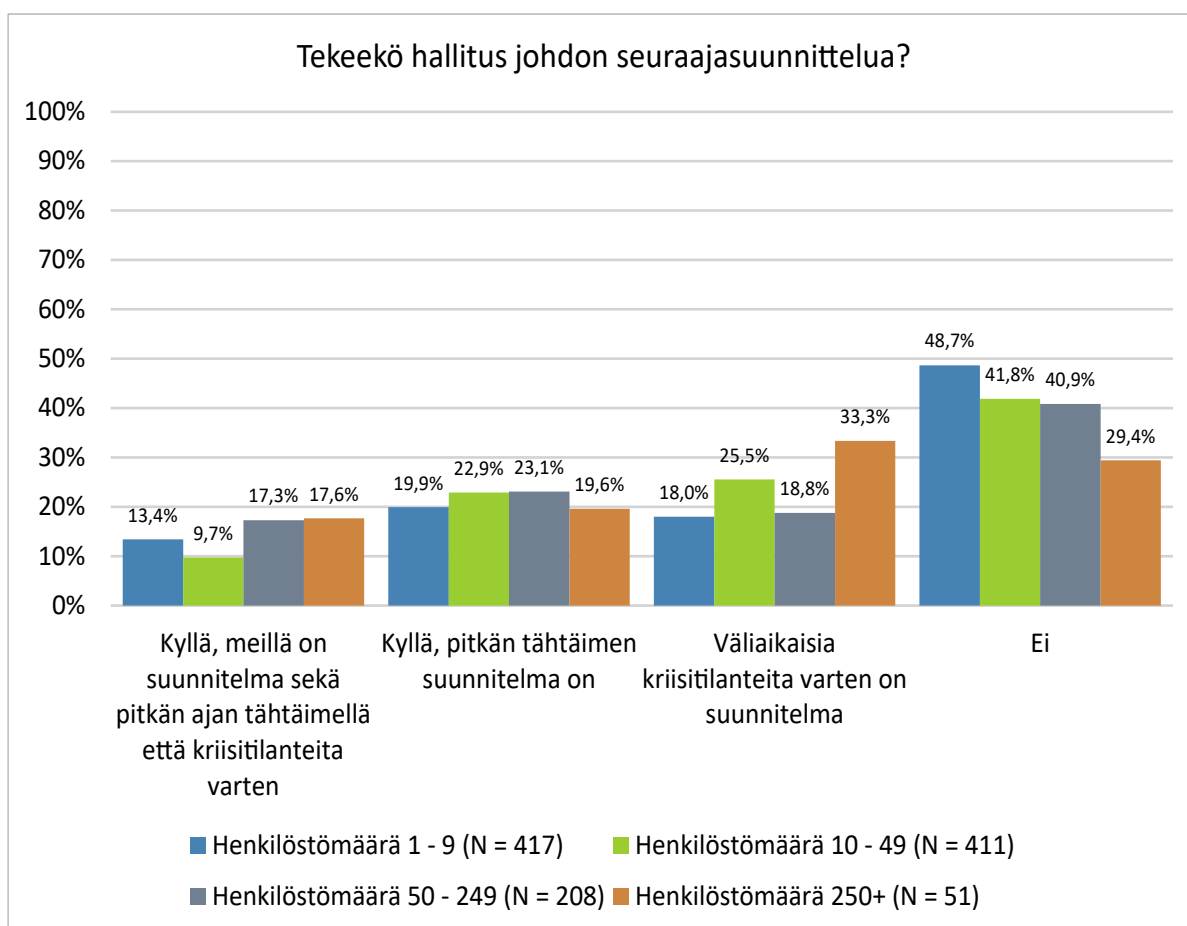




Seuraajasuunnittelu on jonkun verran yleisempää suuremmissa yrityksissä. Pienemmistä yrityksistä lähes puolet eivät tee lainkaan seuraajasuunnittelua, kun vähintään 250 työntekijän yrityksistä seuraajasuunnittelun jättää tekemättä alle kolmannes. Suuremmissa yhtiöissä seuraajasuunnittelu on yleistynyt kahden vuoden takaisesta, jolloin vielä 36 prosenttia vähintään 250 työntekijän yhtiöistä ei tehnyt lainkaan seuraajasuunnittelua. Muissakin kokoluokissa on tapahtunut jonkin verran aiempaa enemmän heräämistä seuraajasuunnitteluun.

”Kun toimitusjohtaja otti asian esille pari vuotta sitten sairausloman yhteydessä, pj:n vastaus oli: ”toimitusjohtaja on aina vastuussa”.

”Varatoimitusjohtaja”



Seuraajasuunnittelu kirvoitti vastaajissa monenlaisia kommentteja.

"En ole asiasta varma, koska toimitusjohtajaa ei kutsuta hallitustyöskentelyyn mukaan."

"Sijaisjärjestely toimii. Riskejä on."

"Ei ainakaan minun (toimitusjohtajan) tietäkse-  
ni."

"Voisimme olla systemaattisempia ja vaatia joh-  
dolta seuraaja ja kriisitilannesuunnitelmia laajem-  
min ja syvällisemmin kuin tähän saakka."

"Kriisiplanejä tehdään juuri nyt kun ollaan teke-  
mässä sukupolven vaihdosta."

"Johdon seuraajasuunnitelmaa työstetään par-  
haillaan."

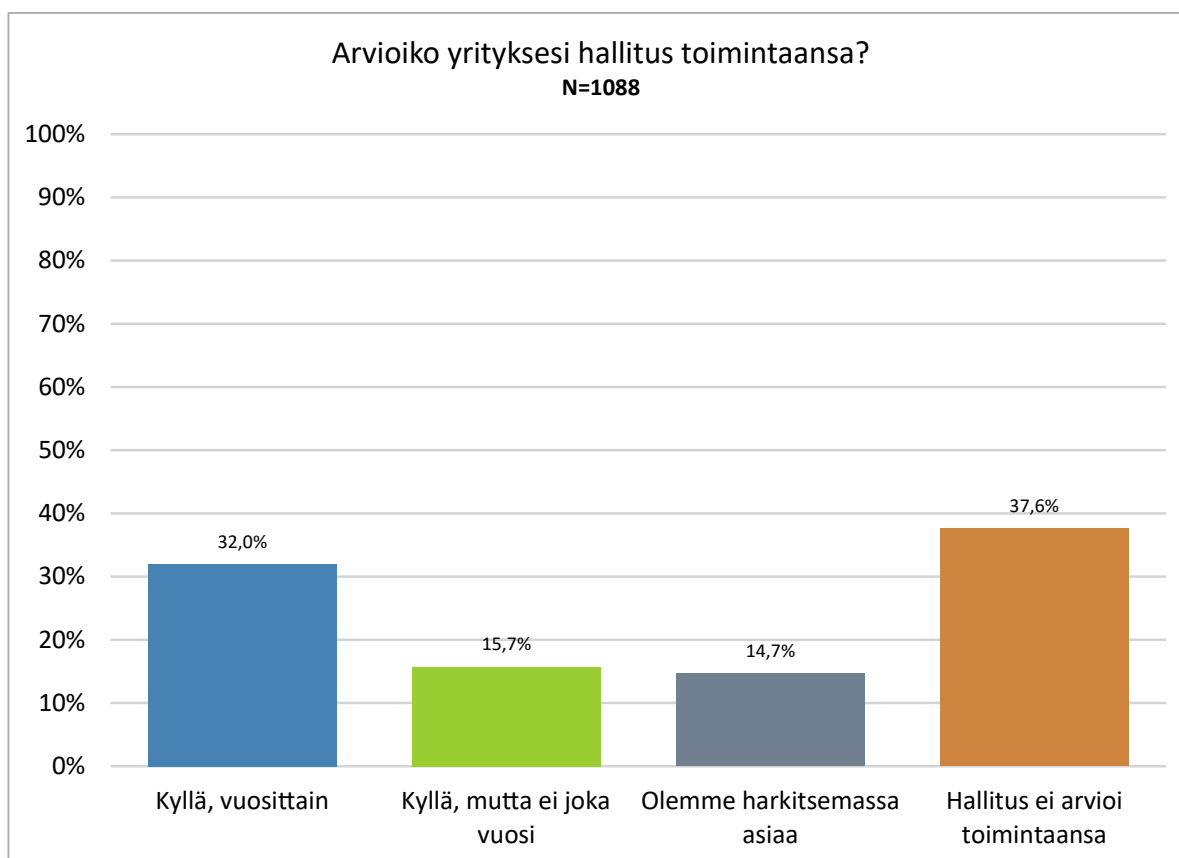
"Teemme kokonaisvaltaista 3 vuoden suunni-  
telmaa, joka käsittää tulevaisuuden osaamistar-  
peita tulevien eri henkilöiden työroolien muuttu-  
essa."

"Hallituksen jäsenet ovat yhdessä työskente-  
lyn vuoksi jatkuvassa vuorovaikutuksessa tois-  
tensa ja työyhteisön kanssa. Yritys on ns. notkea  
reagoimaan äkillisiinkin muutoksiin."

## HALLITUSTYÖN ARVIOINTI

Pörssiyhtiöissä on vuosittain arvioitava hallituksen toimintaa. Jos näin ei ole, asiasta on annettava julkinen perustelu. PK-yrityksistä vajaassa 40 prosentissa ei tehdä hallitustyön arviointia, eikä se ole harkinnassakaan. Vuosittainen arviointi tehdään lähes kolmanneksessa. Arviointi on jonkun verran yleistynyt kahden vuoden takaisesta, jolloin 41,6 prosenttia ei tehnyt arviointia eikä harkinnut sitä.

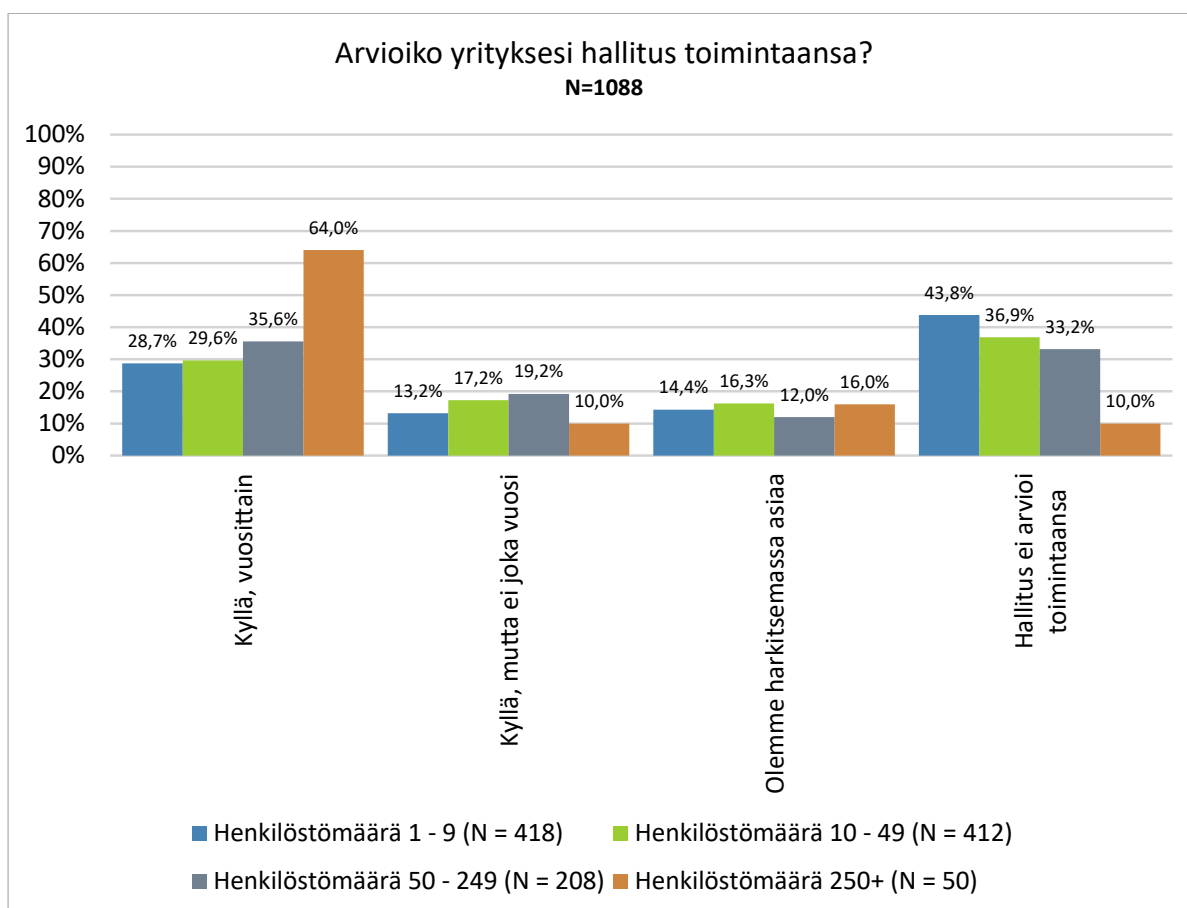
**38 % PK-YRITYKSESTÄ EI TEE HALLITUSTYÖN ARVIOINTIA, ISOMMAT TEKEVÄT USEAMMIN**



Hallitustyön arvioinnin tekemiseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen koko. Pienimmistä yrityksistä vain runsas neljännes tekee vuosittaisen arvioinnin, kun vähintään 250 työntekijän yrityksistä osuus on lähes kaksi kolmesta. Arviointia ei tee lainkaan eikä sitä harkitsekaan runsaat 40 prosenttia pienimmistä yrityksistä mutta vain 10 prosenttia vähintään 250 työntekijän yrityksistä. Luvut ovat kohentuneet selvästi kahden vuoden takaisista, jolloin puolet pienimmistä ja yli viidesosa vähintään 250 työntekijän yrityksistä ei tehnyt arviointia eikä sitä edes harkinnut.

Kouluttautuminen hallitustyöhön lisää hallitustyön arvioinnin arvostusta. Arviointi on huomattavasti yleisempää niiden vastaajien yrityksissä, jotka ovat käyneet HHJ-kurssin (ks. tarkemmin jakso HHJ-koulutus tehostaa hallitustyötä).

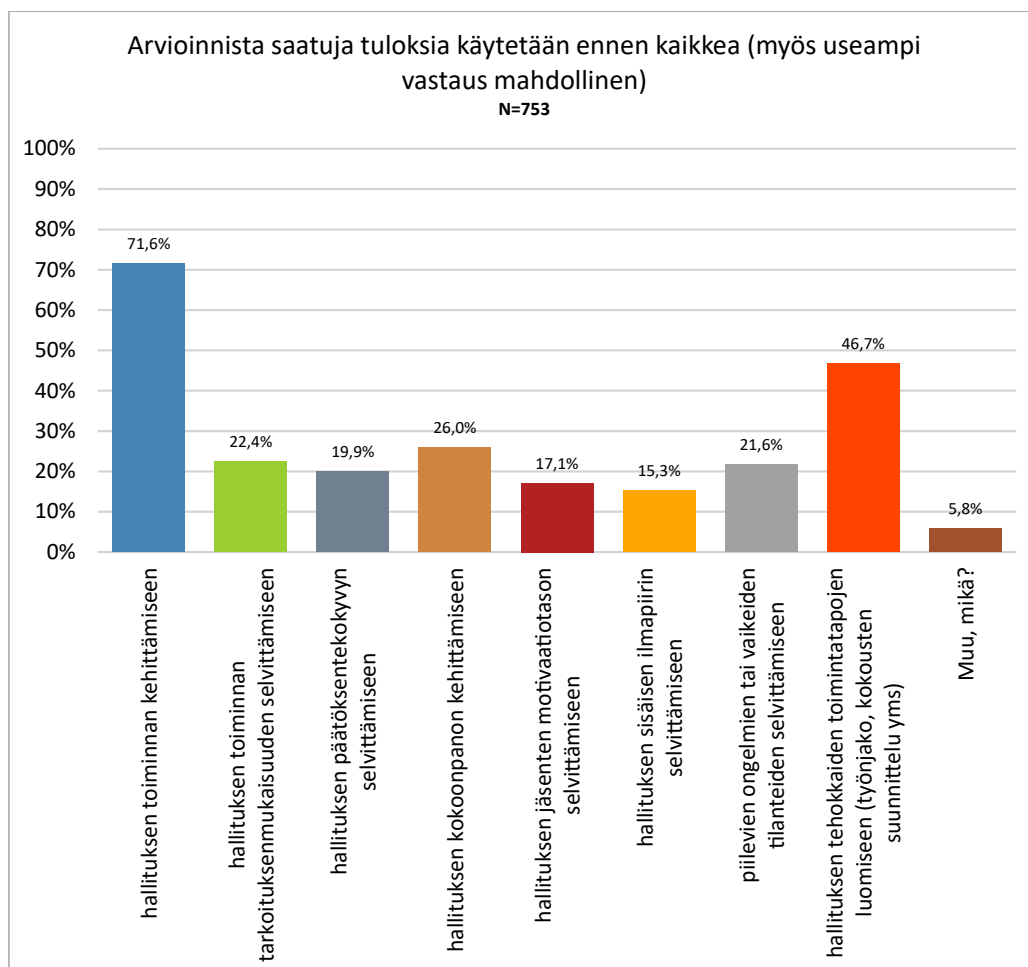
## HALLITUSTYÖN ARVIOINTI ON YLEISTYNYT PK-YRITYKSISSÄ



## Mihin arviointia käytetään

Eniten vastaajat kertovat arviointia käytettävän hallituksen toiminnan kehittämiseen. Tältä osin tilanne ei poikkea vuosien 2017 ja 2015 tehdyn edellisen kyselyn tuloksista.

Vain neljännes vastaajista kertoo arviointia käytettävän hallituksen kokoonpanon kehittämiseen. Ottaen huomioon, että merkittävä osa vastaajista arvioi, ettei hallituksen kokoonpano ole riittävän monipuolinen yrityksen tulevien haasteiden kannalta, näyttää siltä, että moni yritys ei ole löytänyt kaikkia arvioinnin tarjoamia mahdollisuuksia.



## HHJ-KOULUTUS TEHOSTAA HALLITUSTYÖTÄ

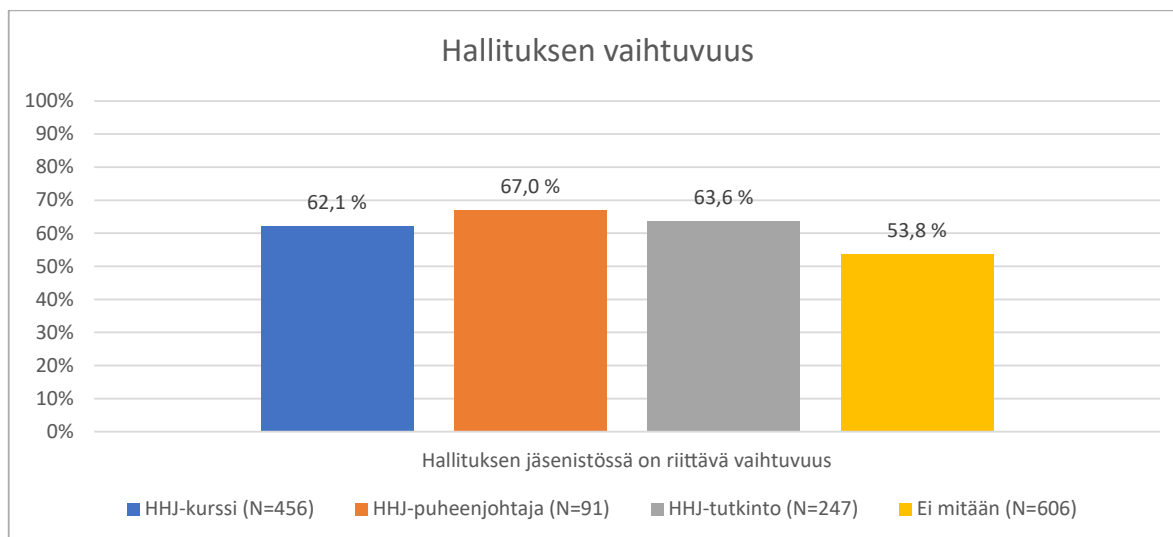
Kaikki Manner-Suomen kauppakamarit tarjoavat Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutusta ([www.hhj.fi](http://www.hhj.fi)). HHJ-kursseja järjestetään vuodessa noin 35 kertaa eri paikkakunnille ja niille osallistuu vuosittain lähes 650 henkilöä. Lisäksi järjestetään HHJ-puheenjohtajakursseja. Kahteen vuosittaiseen HHJ-tutkintoon osallistuu noin 500 kurssin suorittanutta. Koulutuksia on vuodessa yli 60 yli 20 paikkakunnalla. HHJ-kurssin suorittaneita on yhteensä 8500 henkilöä ja tutkinnon suorittaneita lähes 4000.

Merkittävä osa vastaajista, 42 prosenttia, on suorittanut kauppakamareiden HHJ-kurssin. HHJ-puheenjohtajakurssin on suorittanut 8 prosenttia. HHJ-tutkinnon suorittaneita on 23 prosenttia. Mitään näistä ei ollut suorittanut 56 prosenttia vastaajista.

HHJ-koulutuksen vaikutus näkyy selvästi barometrin tuloksissa. Koska sekä koulutuksen ja tutkinnon suorittaneita että suorittamattomia oli lukuisasti vastaajissa, havaittuja eroja voidaan pitää merkittävänä.

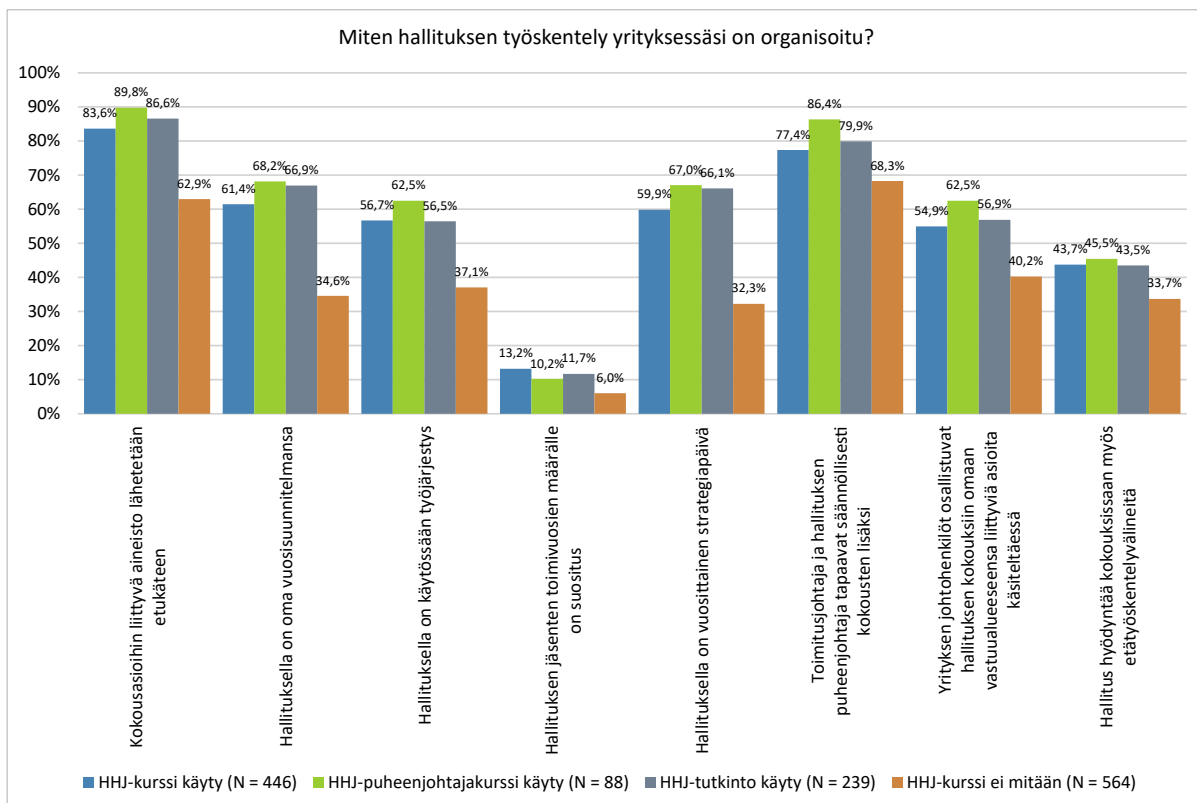
### Hallituksen vaihtuvuus

HHJ-kurssin suorittaneista vastaajista selvästi useampi vastaaja pitää hallituksen vaihtuvuutta riittävänä verrattuna koulutusta käymättömiin vastaajiin (62 % vrt. 54 %).



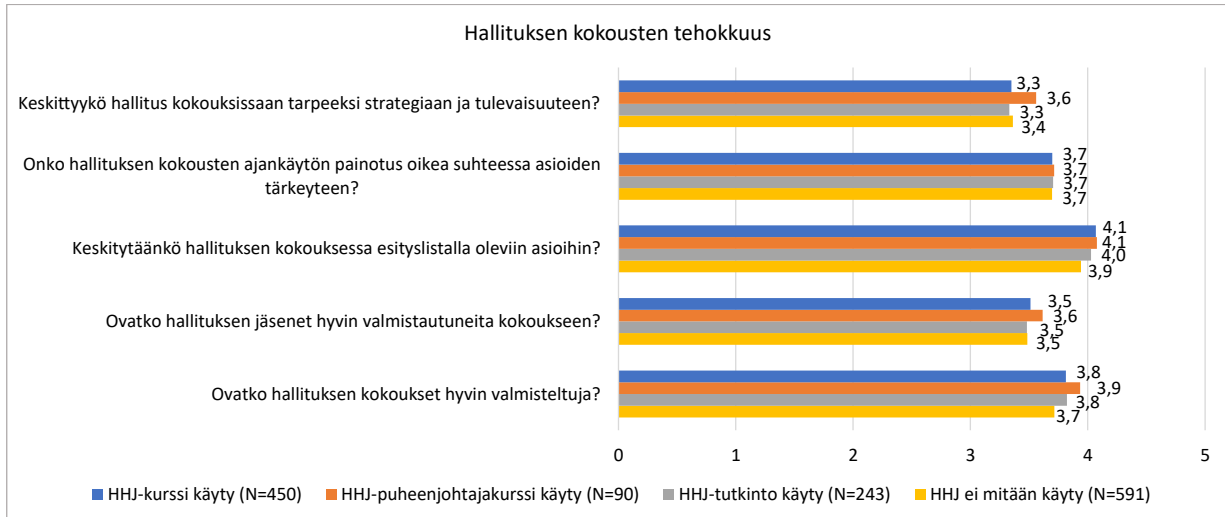
## Hallitustyön organisointi

Hallitustyön organisoinnissa näkyy selvä ero, kun kokousaineisto lähetetään etukäteen 84 prosentissa HHJ-kurssin käyneitten hallituksissa ja vain 63 prosentin kursseja käymättömien hallituksissa. Hallituksessa pidetään lähes kaksi kertaa niin usein vuotuinen strategiapäivä HHJ-kurssin käyneitten yrityksessä (60 % vrt. 32 %). Myös hallituksen vuosisuunnitelma on huomattavasti yleisempi HHJ-kurssin käyneitten yrityksessä (61 % vrt. 35 %). Itse asiassa kaikissa hallitustyön organisointia koskevista kysymyksistä tuloksissa näkyy merkittävä ero HHJ-kurssin käyneitten ja käymättömien kesken.



## Hallituksen kokousten tehokkuus

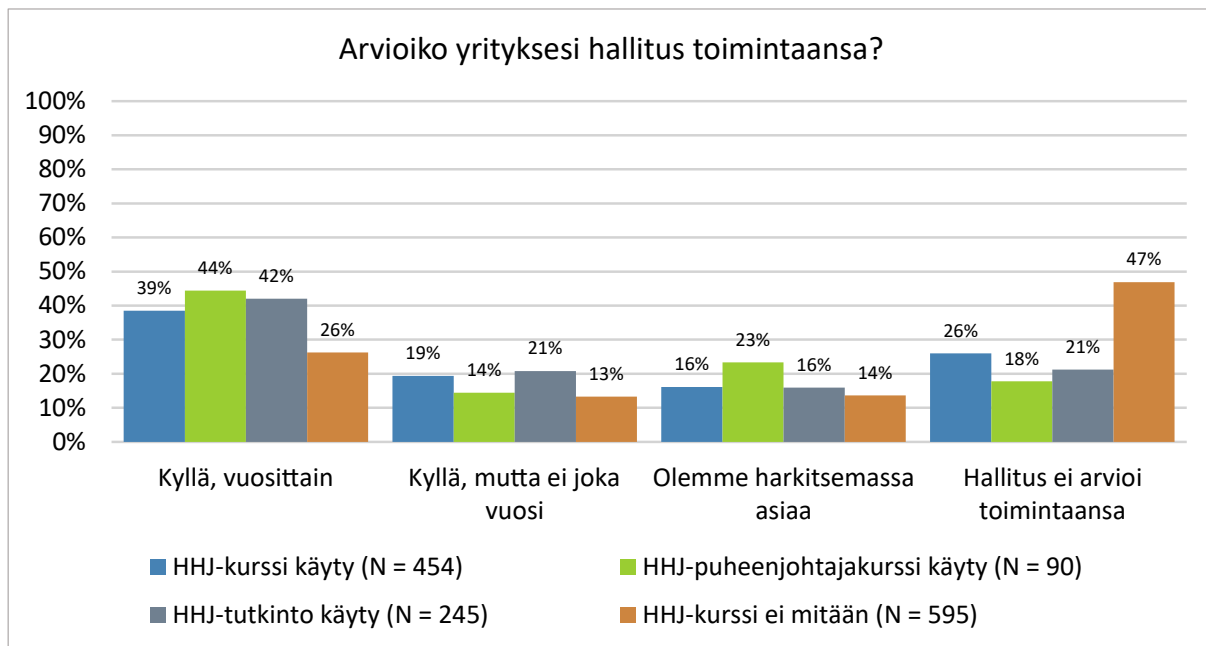
Seuraavassa graafissa näkyy HHJ-kursseja käyneiden ja käymättömien vastaajien antamat arvosanat hallituksen kokousten tehokkuudelle. Sen osalta kurssien käyminen ei juurikaan vaikuta tuloksiin.





## Hallitustyön arviointi

Hallitustyön arvioinnin suhteen näkyy iso ero HHJ-kurssin käyneitten ja muiden välillä. Lähes puolet (47 %) kursseja käymättömistä kertoo, ettei hallitus arvioi toimintaansa, kun HHJ-kurssin käyneistä vastaajista vain neljänneksen yrityksissä arviointia ei tehdä. HHJ-puheenjohtajakurssien käyneillä ero on vielä selvempi, kun vain 18 prosenttia kertoo, ettei arviointia tehdä.



## YLIARVIOIVATKO HALLITUKSET ITSENSÄ?

Joidenkin kysymysten osalta PK-hallitusbarometrin vastaukset eroavat merkittävästi hallitustyön merkityksen ja toimivuuden suhteen riippuen siitä, onko vastaajana toimitusjohtaja vai hallituksen puheenjohtaja tai muut jäsenet. Kyselyn tähän osioon vastanneista toimitusjohtajia oli noin 650, hallituksen puheenjohtajia ja muita jäseniä noin 350, joten määrä on siinä määrin suuri molemmissa ryhmissä, että tulosten eroja voidaan analysoida.

Hallitustyön arviointia tehdessä näkökulma voikin olla turhan suppea, jos toimitusjohtajaa ei oteta mukaan arviointiin.

### Hallituskokoonpanon onnistuneisuus

Hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet antavat kaikkiin hallituskokoonpanon onnistuneisuutta koskeviin kysymyksiin keskimäärin paremman arvosanan kuin toimitusjohtajat. Tämä johdattaa pohdintaan, yliarvioivatko hallitukset itsensä. Hallitustyön arviointiin olisikin hyvä ottaa mukaan toimitusjohtaja tavalla tai toisella.

### Hallituksen osaaminen

Toimitusjohtajat ja hallituksen jäsenet ovat melko tyytyväisiä yrityksen hallituksen osaamiseen yrityksen nykytilanteen kannalta. Hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet näkevät tilanteen kuitenkin auvoisempaa, kun 83 prosenttia pitää hallituksen osaamista riittävän monipuolisena yrityksen nykytilanteen kannalta. Toimitusjohtajista samaa mieltä on vain 75 prosenttia.

Hallituskokoonpanon riittävä osaaminen tulevien haasteiden kannalta on erityisen tärkeää niissä yrityksissä, joissa on suunnitteilla toiminnan laajentuminen, kansainvälistyminen tai digiloikka. Monet hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajat näkevät huomattavasti parantamisen varaa hallituksen osaamiseen. Toimitusjohtajista vain 53 prosenttia katsoo hallituksessa olevan riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden kannalta (esim. kasvutavoitteet, kansainvälistyminen, teknologinen murros). Hallituksen jäsenistöllä on jonkun verran enemmän uskoa itseensä, kun 60 prosenttia heistä katsoo hallituksessa olevan riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden kannalta.

### Panostus hallitustyöhön

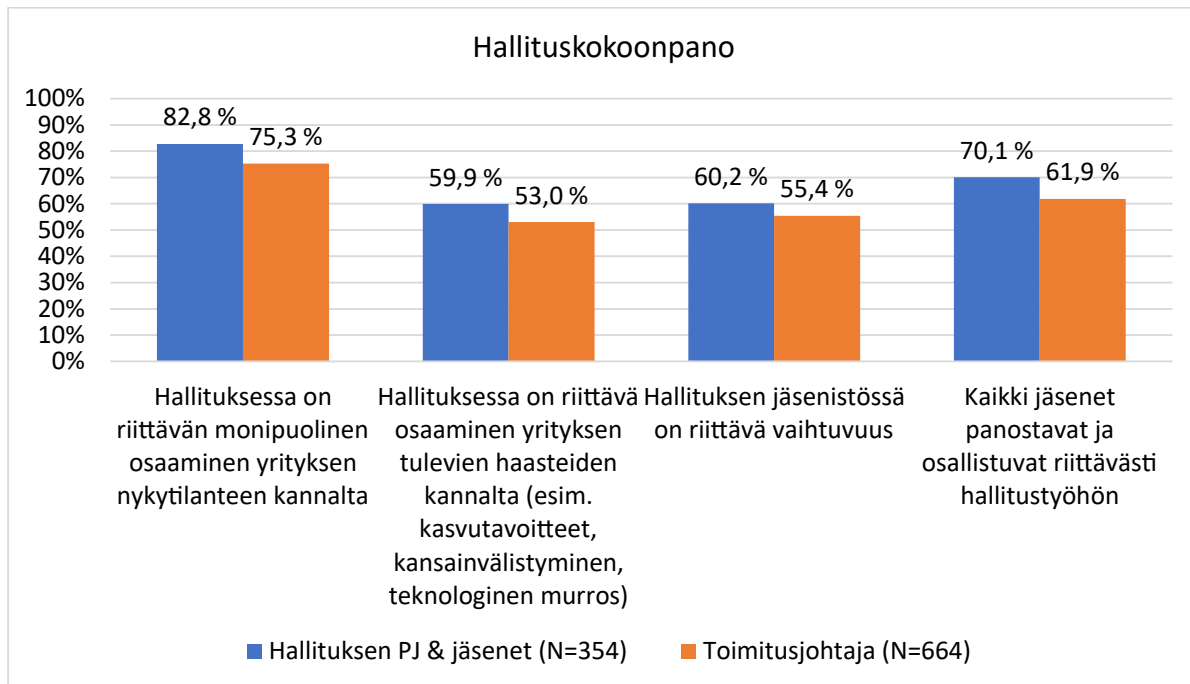
Hallituksen jäsenet arvostavat hallituksen kaikkien jäsenten panostusta ja osallistumista hallitustyöhön toimitusjohtajia korkeammalle, vaikka parantamisen varaa on selvästi molempien ryhmien mielestä. Hallituksen jäsenistä 70 katsoo tämän asian olevan kunnossa, kun toimitusjohtajista 62 prosenttia on samaa mieltä.

”Toimitusjohtajana odottaisin hallituksen jäsenten tuovan enemmän mielipidettään esiin ja ottavan aktiivisemmin kantaa asioihin.”

**PUOLET TOIMITUSJOHTAJISTA  
EI PIDÄ HALLITUKSEN  
OSAAMISTA RIITTÄVÄNÄ  
TULEVAISUUDEN KANNALTA**

## Hallituksen vaihtuvuus

Myös hallituksen vaihtuvuutta toimitusjohtajat toivovat enemmän kuin hallituksen jäsenet itse. Vain runsaat puolet toimitusjohtajista pitää vaihtuvuutta riittävänä, hallituksen jäsenistöstä 60 prosenttia.

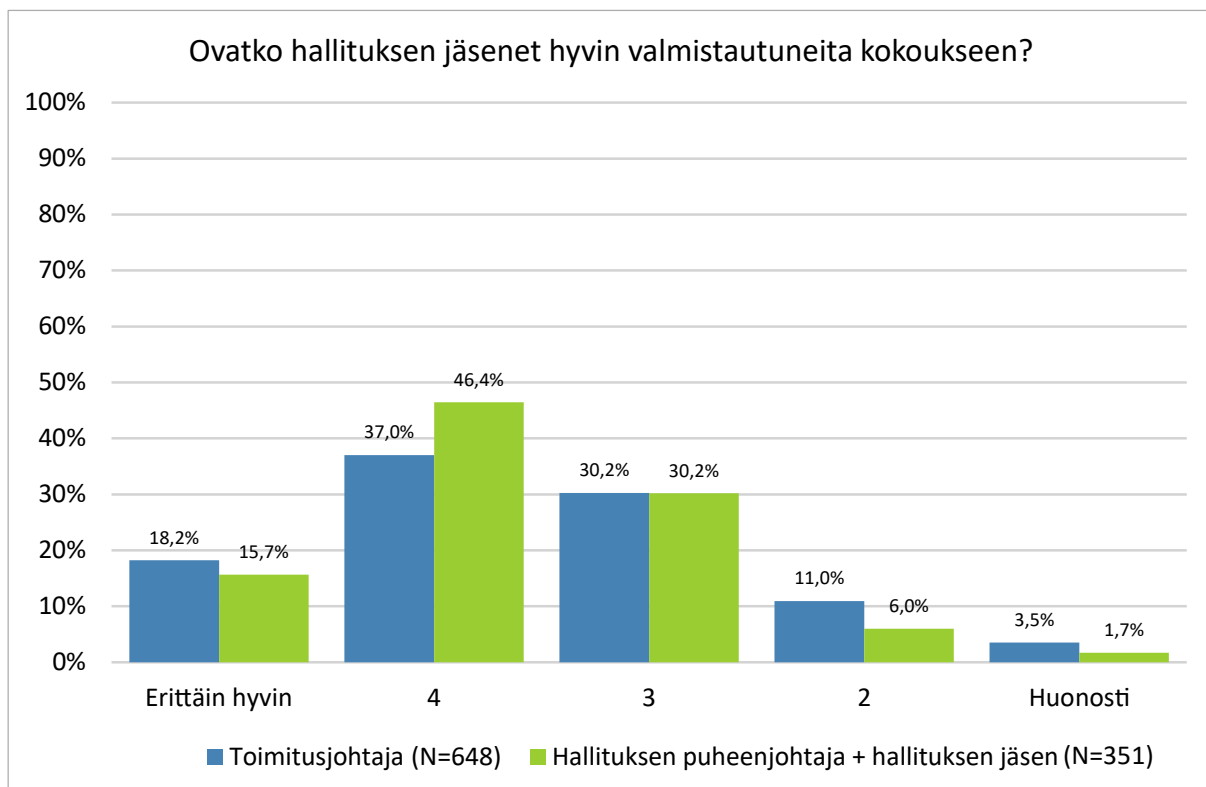


## Hallituksen toiminta

Hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet antavat myös hallituksen toimintaa koskeviin kysymyksiin keskimäärin korkeampia arvosanoja kuin toimitusjohtajat.

### Hallituksen jäsenten valmistautuminen kokouksiin

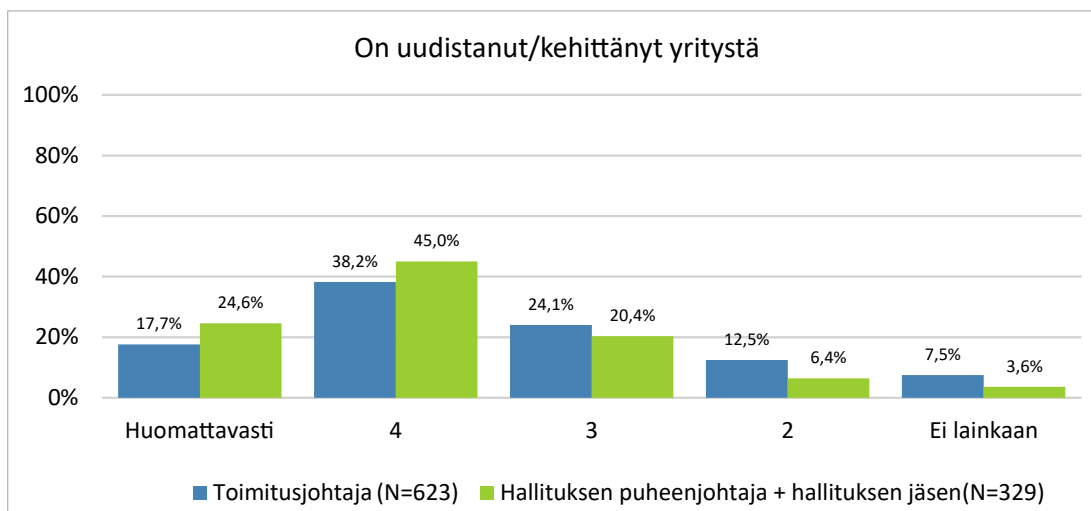
Erittäin hyvän arvosanan kokousvalmistautumisesta antaa yllättäen useampi toimitusjohtaja kuin hallituksen jäsen (18 % vrt. 16 %). Mutta kun katsotaan erittäin hyvän tai hyvän arvosanan antaneita, jälleen hallituksen jäsenistö pitää tilannetta parempana kuin toimitusjohtajat (55 % vrt. 62 %).



## Yrityksen kehittäminen

Hallituksen jäsenet katsovat uudistaneensa tai kehittäneensä yritystä keskimäärin selvästi enemmän kuin toimitusjohtajat. Peräti 70 prosenttia jäsenistöstä kertoo hallituksen uudistaneen tai kehittäneen yritystä, kun vain 56 prosenttia toimitusjohtajista on samaa mieltä.

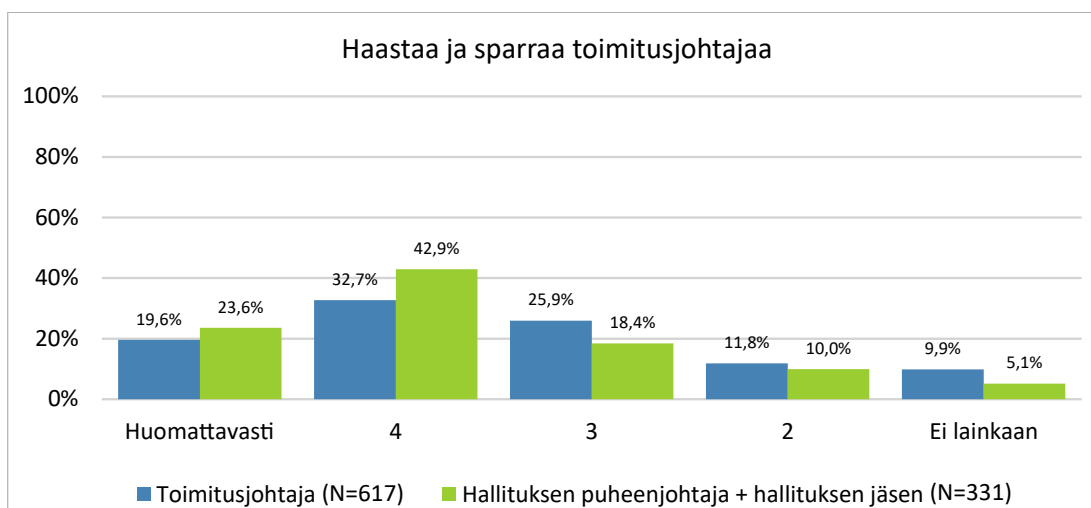
”Kokoukset ovat melko lyhyitä ja tiiviitä. Valmisteluaineistoa on paljon ja se on laadukasta. Pe-rehtymiseen kuluu runsaasti aikaa. Keskustelua käydään kokouksissa, mutta uusille avauksille kokouksissa on vähänlaisesti aikaa. Henki on kuitenkin hyvä.”



## Toimitusjohtajan sparraaminen

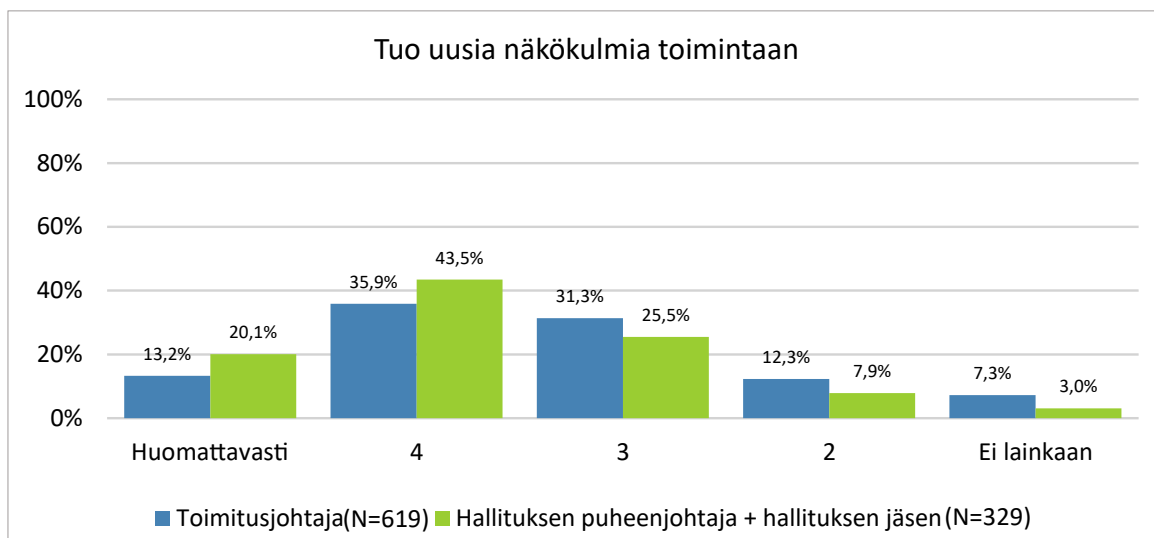
Hallituksilla on vielä parantamisen varaa toimitusjohtajan haastamisessa ja sparraamisessa. Hallituksen jäsenistöstä erittäin hyvän tai hyvän arvosanan antoi peräti kaksi kolmasosaa, kun vain runsaat puolet toimitusjohtajista on samaa mieltä.

**HALLITUKSET USKOVAT SPARRAAVANSA TOIMITUSJOHTAJAA SELVÄSTI ENEMMÄN KUIN TOIMITUSJOHTAJAT KERTOVAT**



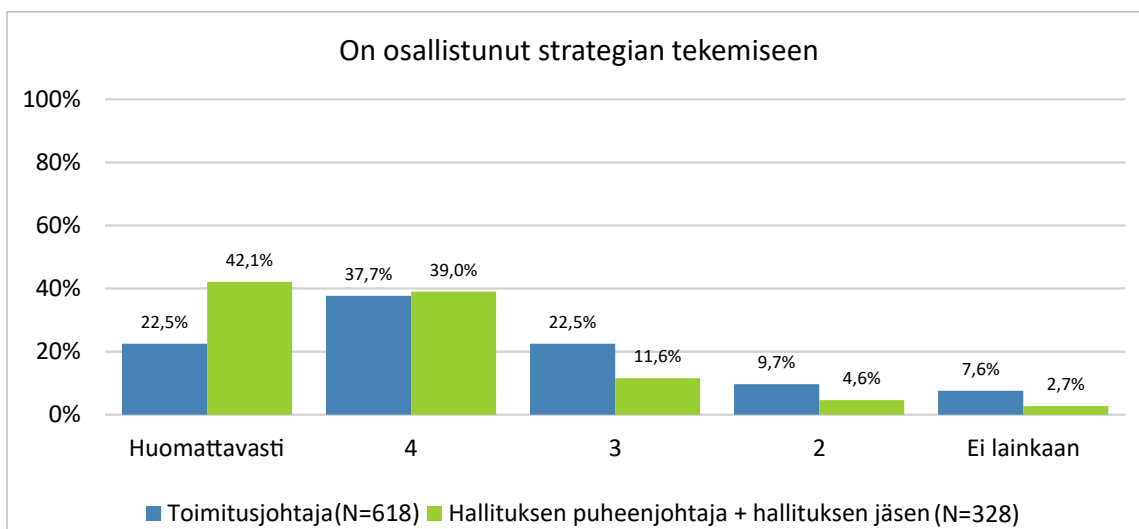
## Uusien näkökulmien tuominen toimintaan

Hallituksen keskeinen tehtävä on myös tuoda uusia näkökulmia yrityksen toimintaan. Tältäkin osin toimitusjohtajat näkevät enemmän parantamisen varaa kuin hallitukset. Viidennes hallituksen jäsenistä antaa hallitukselle tästä täydet pisteet. Huomattavasti tai melko paljon uusia näkökulmia uskoo hallituksen jäsenistä lähes kaksi kolmasosaa tuoneen yrityksen toimintaan, kun toimitusjohtajista vain puolet on samaa mieltä.



## Strategiatyö

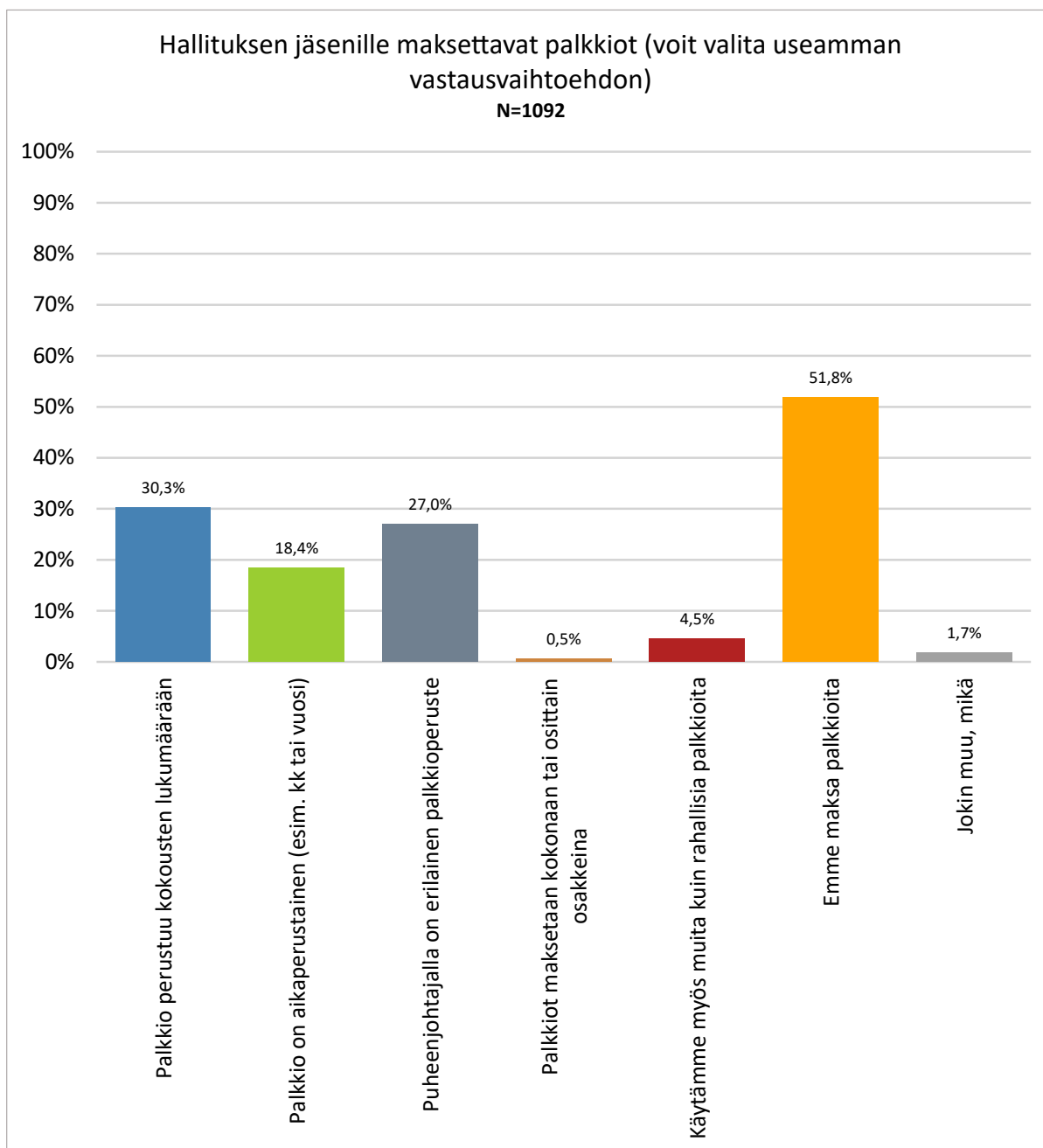
Erityisen suuri ero löytyy arvioista hallituksen osallistumisesta yrityksen strategian tekemiseen. Yli 40 prosenttia hallituksen jäsenistä antaa hallitukselle tästä täydet pisteet, toimitusjohtajista lähes puolta harvempi. Heikompia arvosanoja 1-3 toimitusjohtajat antavat kaksi kertaa niin usein kuin hallituksen jäsenet.



## HALLITUKSEN PALKKIOT

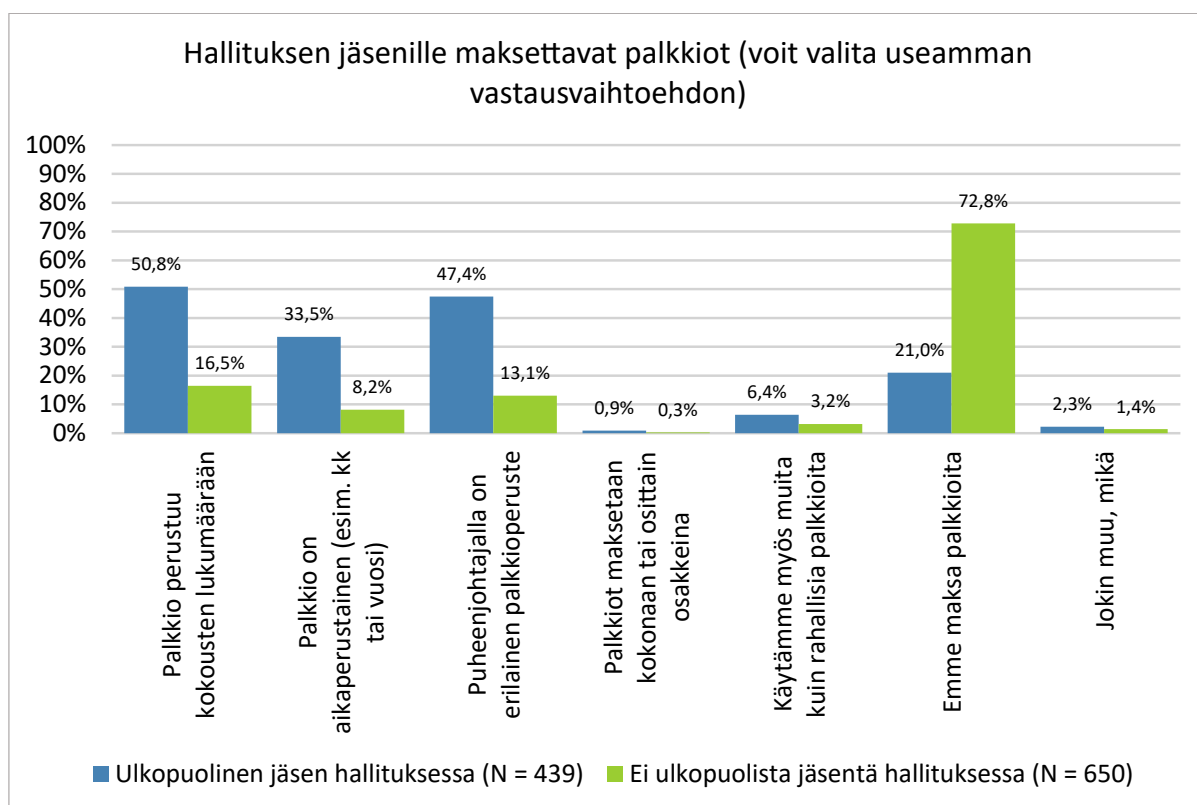
Puolet vastaajista kertoo, ettei hallitukselle makseta palkkiota. Tämä on siinä mielessä luonnollista, että monessa tapauksessa PK-sektorilla omistajayrittäjät istuvat hallituksessa, eikä omistuksen tuottamien osinkojen, arvonnousun ja palkkojen lisäksi välttämättä ole mielekästä maksaa erillisiä hallituspalkkioita. Tilanne muuttuu, jos hallitukseen tulee ulkopuolisia jäseniä.

**PUOLET PK-YRITYKSISTÄ EI  
MAKSA HALLITUSPALKKIOITA**



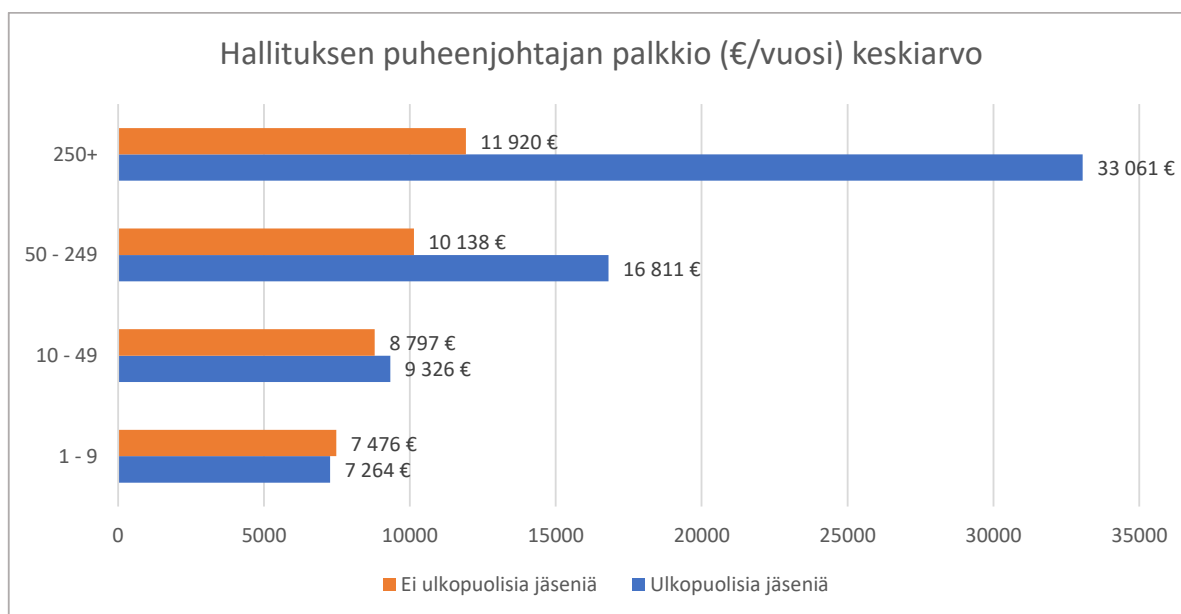
Se, maksetaanko hallitustyöstä palkkioita, liittyy ennen kaikkea siihen, onko hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Niistä PK-yrityksistä, joissa ulkopuolisia jäseniä ei ole, lähes kolme neljäsosaa ei maksa hallituspalkkioita. Hie- man yllättävää on, että niistä PK-yrityksistä, joissa on ul- kopuolisia jäseniä, viidesosassa ei silti makseta hallitus- palkkioita.

## **PALKKIOIHIN VAIKUTTA MERKITTÄVÄSTI, ONKO HALLITUKSESSA ULKOPUOLISIA JÄSENIÄ**

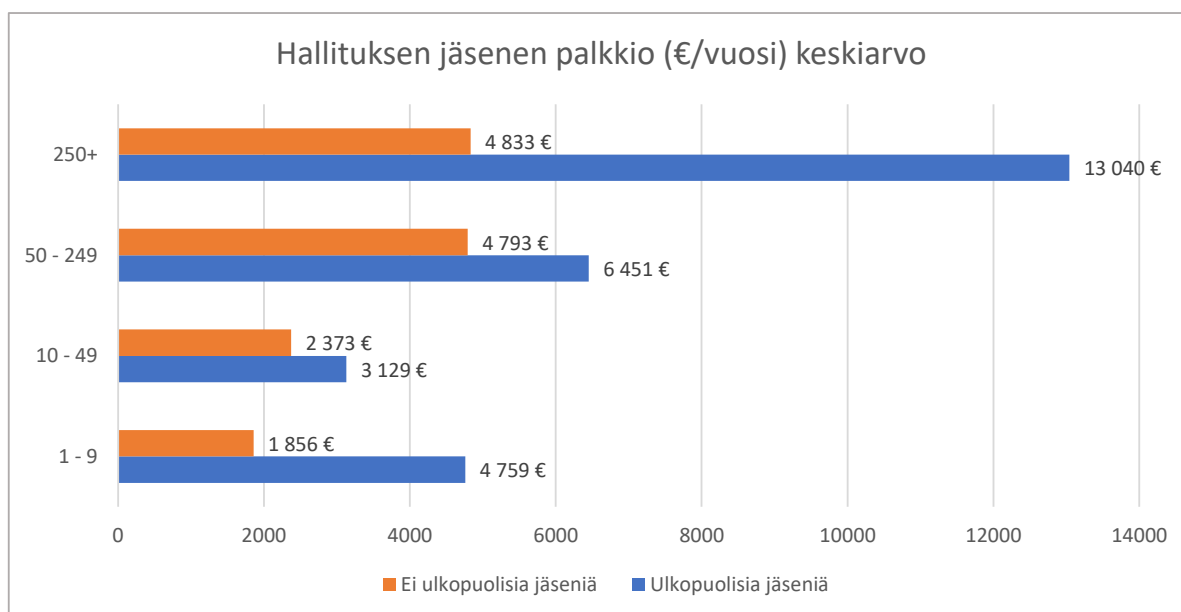




Ulkopuolisten jäsenten mukanaolo vaikuttaa merkittävästi myös hallituspalkkion määrään. Vähintään 250 työntekijän yrityksissä puheenjohtajan palkkio on melkein kolminkertainen, jos ulkopuolisia jäseniä on verrattuna siihen, ettei ulkopuolisia ole. Myös 50-249 työntekijän yrityksissä puheenjohtajan palkkio on keskimäärin huomattavasti korkeampi, jos hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä. Pienemmissä yrityksissä ulkopuolisten mukanaolo ei vaikuta puheenjohtajan palkkiotasoon.



Ulkopuolisten jäsenten mukanaolo nostaa hallituksen jäsenten palkkioita selvästi kaikissa PK-yritysten kokoluokissa. Vähintään 250 työntekijän yrityksissä jäsenten palkkiot ovat kolminkertaiset, jos ulkopuolisia on. Myös pienemmissä yrityksissä hallituspalkkiot ovat keskimäärin selvästi korkeammat, jos mukana on ulkopuolisia jäseniä.



## Hallituksen palkkiot vastaajayrityksissä

Hallituksen palkkiot

Kaikki kokoluokat	25 %	50 %	75 %	ka	min	max
Puheenjohtaja, vuosiperusteinen (N=280)	2 500 €	7 500 €	15 000 €	12 472 €	0 €	120 000 €
Jäsen, vuosiperusteinen (N=282)	0 €	2 400 €	7 200 €	4 799 €	0 €	30 000 €
Puheenjohtaja, kokousperusteinen (N=310)	53 €	200 €	400 €	320 €	0 €	3 000 €
Jäsen, kokousperusteinen (N=330)	100 €	200 €	500 €	322 €	0 €	5 000 €

50-249 työntekijän yrityksissä puheenjohtajien keskimääräiset hallituspalkkiot ovat nousseet vuosiin 2013 ja 2015 verrattuna ja ovat nyt noin 15500 euroa vuodessa (2013: 7000, 2017: 12600) Jäsenten keskimääräinen vuosipalkkio on sen sijaan laskenut vuoteen 2017 verrattuna ja on nyt runsaat 6000 euroa. Sen sijaan jäsenten mediaanipalkkiot ovat nousseet 5000 euroon (2017: 3800). PK-yritysten hallituspalkkioiden vaihteluväli on suuri, joten mediaanipalkkiot alittavat keskiarvoiset palkkiot selvästi.

## Hallituksen palkkiot 50-249 työntekijän yrityksissä

Hallituksen palkkiot

Kokoluokka 50-249 (N=210)	25 %	50 %	75 %	ka	min	max
Puheenjohtaja, vuosiperusteinen	6 000 €	12 000 €	22 000 €	15 445 €	0 €	90 000 €
Jäsen, vuosiperusteinen	1 200 €	5 000 €	10 000 €	6 065 €	0 €	24 000 €
Puheenjohtaja, kokousperusteinen	0 €	297 €	500 €	396 €	0 €	3 000 €
Jäsen, kokousperusteinen	140 €	300 €	600 €	485 €	0 €	5 000 €

	<b>Hallituksen palkkiot 50-249 työntekijän yrityksissä, vertailu 2013-2019</b>					
	<b>Keskiarvo 2013</b>	<b>Keskiarvo 2017</b>	<b>Keskiarvo 2019</b>	<b>Mediaani 2013</b>	<b>Mediaani 2017</b>	<b>Mediaani 2019</b>
Puheenjohtaja, vuosiperusteinen	7 037,74 €	12 576,00 €	15 445,29 €	5 000 €	6 000 €	12 000 €
Jäsen, vuosiperusteinen	4 331,08 €	8 313,00 €	6 064,75 €	3 500 €	3 800 €	5 000 €
Puheenjohtaja, kokousperusteinen	451,71 €	609,00 €	395,75 €	300 €	200 €	297 €
Jäsen, kokousperusteinen	384,18 €	454,00 €	484,91 €	300 €	163 €	300 €

# Johtopäätökset

PK-hallitusbarometrin tuloksista voi päätellä, että monen yrityksen on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun. Oivallinen väline on hallitustyön arviointi, joka on yleistynyt kahden vuoden takaisesta, vaikka ei ole vielä täysin lyönyt itseään läpi PK-yrityksissä.



## JOHTOPÄÄTÖKSET

Kauppakamareiden PK-hallitusbarometri tuotti jälleen kerran kiintoisaa tietoa PK-yritysten hallituksista.

Ulkopuolisia hallituksen jäseniä arvostetaan, sillä lähes 80 prosenttia vastaajista on erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä heidän toimintaansa. Kiintoisaa on se, että hallituksen jäsenen ominaisuuksissa arvostetaan eniten yhteistyökkyisyyttä, huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi itsenäistä ajattelutapaa tai aktiivista osallistumista kokouksiin.

Selvitimme ensimmäistä kertaa hallituksen jäsenten ikää ja sukupuolijakaumaa. Tulosten mukaan PK-yritysten hallitusjäsenet ovat keskimäärin 52-vuotiaita. Hallituksen nuorin jäsen on puolestaan keskimäärin 42-vuotias. Nuoret henkilöt eivät siis ole laajasti mukana PK-yritysten hallitustyössä.

Neljännes PK-yritysten hallituksen jäsenistä on naisia. Julkinen huomio on kohdistunut vain pörssiyrityisiin, mutta PK-yritykset näyttävät löytävän naisia lähes yhtä hyvin hallitukseensa kuin pörssiyritykset. Suuremmat, vähintään 250 työntekijän PK-yritykset ovat jo varsin tasapuolisessa tilanteessa, kun niiden hallituksista 32 prosenttia on naisia. Luvut eivät juurikaan eroa pörssiyrityiden luvuista.

Jonkun verran eroa vastauksissa löytyy sen suhteen, onko vastaajana toimitusjohtaja vai hallituksen puheenjohtaja tai muu jäsen. Hallituksen jäsenet arvioivat hallituksia positiivisemmin kuin toimitusjohtajat. Toimitusjohtajat tuntevat esimerkiksi kaipaavan hallitukselta enemmän haastamista ja sparraamista.

PK-yritysten hallitustyötä voisi parantaa säännöllisesti toteutettava hallitustyön arviointi ja sen tulosten hyödyntäminen. Hallitustyön arviointi ei ole vielä täysin lyönyt läpi PK-yrityksissä, sillä vastaajayrityksistä lähes yli 40 prosentissa hallitus ei arvioi toimintaansa. Positiivista on, että arviointi on yleistynyt kahden vuoden takaiseen verrattuna.

Vastaajat kantavat huolta yritysten tulevaisuudesta. Lähes puolet vastaajista katsoo, ettei hallituksessa ole nykyisellään riittävää osaamista yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta. Toimitusjohtajien antamat arviot ovat tältäkin osin selvästi kriittisempiä kuin hallitusten jäsenten.

Aihetta huoleen on senkin vuoksi, että 40 prosenttia vastaajista sanoo, ettei hallituksessa ole riittävää vaihtuvuutta. Kun vielä runsas kolmannes kertoo, etteivät kaikki jäsenet panostava ja osallistu riittävästi hallitustyöhön, voidaan sanoa, että monen yrityksen hallituksessa on vapaamatkustaja.

PK-hallitusbarometrin tuloksista voi päätellä monen yrityksen hallituksen tarvitsevan muutosta. Viesti on selkeä: yrityksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun. Oivallinen väline hallituskokoonpanon ja -työskentelyn kehittämiseen on hallitustyön arviointi, joka on yleistynyt kahden vuoden takaisesta, mutta lähes 40 prosenttia PK-yrityksistä ei vielä arviointia tee, eikä edes harmitse sitä.

Lukuisat vastaajat kommentoivat kokemuksiaan kuntayhtiöiden hallituksista, joissa poliittisin perustein valituilta jäseniltä ei välttämättä löydy tehtävän vaatimaa osaamista.

Kauppakamarien tarjoaman Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutuksen ([www.hhj.fi](http://www.hhj.fi)) merkitys näkyy selvästi barometrin tuloksissa. HHJ-kurssin käyneet vastaajat arvioivat hallituksen vaihtuvuuden selvästi useammin riittäväksi kuin kurssija käymättömät vastaajat. Merkittäviä eroja näkyy myös hallitustyön organisoinnissa sekä hallitustyön arvioinnin yleisyydessä.

Puolet vastaajayrityksistä ei maksa hallituspalkkioita. Kuitenkin niistä yrityksistä, joissa on ulkopuolinen jäsen, 80 prosenttia maksaa palkkioita. Palkitsemisen taso on noussut vuoteen 2017 verrattuna, mutta on yhä maltillinen. Puheenjohtajan vuosipalkkion mediaani on 7500 euroa ja jäsenen 2400 euroa. Yrityksen kokoluokan kasvaessa myös palkkiot kasvavat. 50-249 työntekijän yrityksissä puheenjohtajan vuosipalkkion mediaani on 12000 euroa ja jäsenten vuosipalkkion mediaani on 5000 euroa.

Kauppakamarien PK-hallitusbarometri toteutetaan kahden vuoden välein. Tämän barometrin vastaukset on kerätty helmikuussa 2019, ja vastaajia oli 1100 eri puolilta Suomea.

Vastaajayrityksistä yli 40 prosentilla on ainakin yksi yrityksen palveluksessa olevista tai omistajakunnasta ulkopuolinen hallituksen jäsen. Ulkopuolisia hallituksen jäsenet saavat vastajilta varsin hyvät arvosanat.

Selvitimme ensimmäistä kertaa hallituksen jäsenten ikää ja sukupuolijakaumaa. Tulosten mukaan PK-yritysten hallitusjäsenet ovat keskimäärin 52-vuotiaita. Hallituksen nuorin jäsen on puolestaan keskimäärin 42-vuotias.

Neljännes PK-yritysten hallituksen jäsenistä on naisia. Suuremmat, vähintään 250 työntekijän PK-yritykset ovat jo varsin tasapuolisessa tilanteessa, kun niiden hallituksista 32 prosenttia on naisia. Luvut eivät juurikaan eroa pörssiyritysten luvuista.

Yritysten tulevaisuudesta kannetaan huolta. Yli kolme neljännestä pitää hallituksen osaamista riittävänä yrityksen nykytilan kannalta, mutta lähes puolet vastaajista katsoi, ettei hallituksen osaaminen ole riittävää yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta. Aihetta huoleen on senkin vuoksi, että 40 prosenttia katsoo, ettei hallituksen jäsenistön vaihtuvuus ole riittävää. Kun vielä kolmannes kertoo hallituksessa olevan vapaamatkustaja, monen yrityksen hallitus tarvitsee muutosta. Viesti on selkeä: yrityksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun.

Hallituksen jäsenet antavat hallituksen kokoonpanosta ja toiminnasta parempia arvosanoja kuin toimitusjohtajat. Tämän pitäisi antaa hallituksille ajattelemisen aihetta ja myös ottaa toimitusjohtaja mukaan hallitustyön arviointiprosessiin.

Kauppakamarien tarjoaman Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutuksen ([www.hhj.fi](http://www.hhj.fi)) merkitys näkyy selvästi barometrin tuloksissa. HHJ-kurssin käyneet vastaajat arvioivat hallituksen vaihtuvuuden selvästi useammin riittäväksi kuin kurseja käymättömät vastaajat. Merkittäviä eroja näkyy myös hallitustyön organisoinnissa sekä hallitustyön arvioinnin yleisyydessä.

Puolet vastaajayrityksistä ei maksa hallituspalkkioita. Niistä yrityksistä, joissa on ulkopuolisia jäseniä, 80 prosenttia maksaa palkkioita. Niissä yrityksissä, joissa palkkioita maksetaan, palkkiot ovat nousseet vuoteen 2017 verrattuna selvästi, mutta ovat yhä maltillisia. Puheenjohtajan vuosipalkkion mediaani on 7500 euroa ja jäsenen 2400 euroa. Yrityksen kokoluokan kasvaessa myös palkkiot kasvavat. Keskimääräiset palkkiot ovat korkeammat, jos hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä.