

Hallitustyöskentelyn digiloikka

KAUPPAKAMARIEN PK-HALLITUSBAROMETRI 2021
KESÄKUU 2021

SELVITYS



KESKUS-
KAUPPAKAMARI

SISÄLTÖ

JOHDANTO	3
TIETOA KATSAUKSESTA	4
HALLITUKSEN KOKOONPANO	5
Erityyppiset yritykset.....	5
Hallituksen jäsenten lukumäärä.....	5
Hallituksen jäsenten sukupuolijakauma.....	7
Hallituksen jäsenten ikä.....	8
Toimitusjohtajan hallitusjäsenyys.....	9
Ulkopuoliset hallituksen jäsenet.....	10
HALLITUKSEN OSAAMINEN JA VAIHTUVUUS	15
Hallituskokoonpanon toimivuus	15
Hallituksen jäsenten vaihtuvuus	17
Hallituksen jäsenten osaamisalueet	18
Hallituksen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet	19
HALLITUKSEN KOKOUKSET	20
Hallituksen kokousten määrä	20
Kokousjärjestelyt.....	21
Kokousten tehokkuus	23
Strategiatyöskentely	24
Koronapandemian vaikutus hallitustyöskentelyyn.....	26
HALLITUKSEN TUOMA LISÄARVO	28
SEURAAJASUUNNITTELU.....	30
HALLITUSTYÖN ARVIOINTI.....	32
HALLITUSTYÖTÄ TUKEVAT TOIMIELIMET	34
HHJ-KOULUTUS TEHOSTAA HALLITUSTYÖTÄ.....	36
YLIARVIOIVATKO HALLITUKSET ITSENSÄ?	41
Hallituskokoonpanon onnistuneisuus	41
Hallituksen toiminta ja lisäarvo	42
HALLITUKSEN PALKKIOT	44
Hallituksen palkkiot vastaajayrityksissä.....	47
YHTEENVETO	48

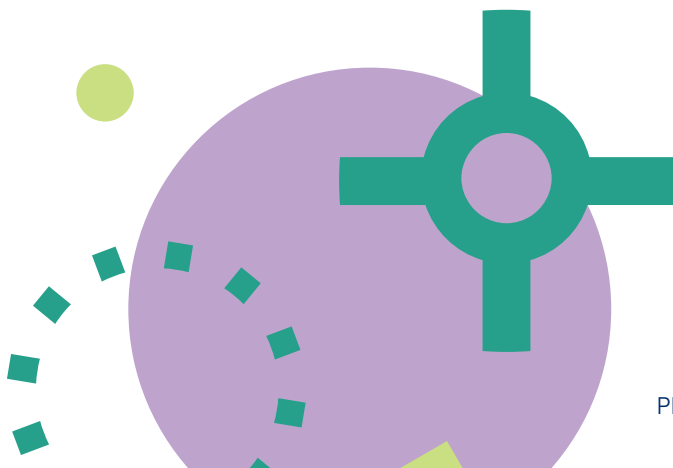
JOHDANTO

Kauppakamarien PK-hallitusbarometri luotaa yritysjohtajien näkemyksiä ja kokemuksia PK-yritysten hallitustyöskentelystä. Barometri tehdään joka toinen vuosi. Ensimmäinen barometri tehtiin vuonna 2003.

Barometri tarjoaa PK-yrityksille kattavan katsauksen PK-yritysten hallinnointiin liittyvistä käytänteistä. Tehokas hallinto auttaa yritystä keskittymään sen ydin-tehtävään. Hyvä tiedonkulku helpottaa asioiden hoitamista ja lisää luottamusta suhteessa sidosryhmiin. Hyvä hallinnointi vaikuttaa myös yrityksen uskottavuuteen ja rahoituksen saantiin.

Barometrin havaintoja hyödynnetään myös Kauppakamarien tarjoamassa Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ)-koulutuksessa (www.hhj.fi). HHJ-koulutuksen merkitys näkyy selvästi barometrin tuloksissa mm. hallitustyön organisoinnin ja hallitustyön arvioinnin yleisyyden osalta.

Tänä vuonna selvitimme myös sitä, miten koronapandemia on vaikuttanut PK-yritysten hallitustyöskentelyyn. Kyselyn vastaukset osoittavat, että koronapandemian yhteydessä koettu yhteiskunnan digiloikka on ulottunut myös PK-yritysten hallitukseen.



TIETOA KATSAUKSESTA

Tällä kertaa kyselyyn vastasi yhteensä 804 yritysjohtajaa eri puolilta Suomea. Eniten vastaajia oli Helsingin Seudun, Tampereen ja Turun kauppakamareista. Kysely tehtiin maaliskuussa 2021.

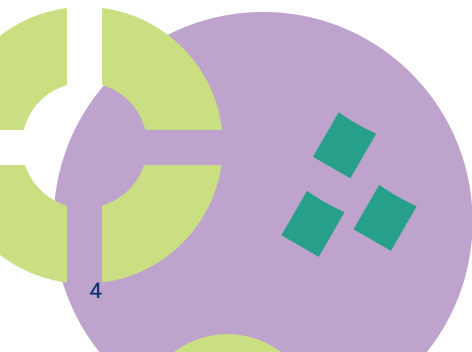
Vastaajista 56 prosenttia oli toimitusjohtajia, 23 prosenttia hallituksen puheenjohtajia ja 16 prosenttia muita hallituksen jäseniä. Loput kahdeksan prosenttia olivat muun muassa talousjohtajia, hallituksen sihteereitä ja varatoimitusjohtajia.

Vastaajista 53 prosenttia on suorittanut kauppakamareiden HHJ-kurssin (Hyväksytty Hallituksen Jäsen) ja 14 prosenttia HHJ-puheenjohtajakurssin.

Runsas kolmasosa vastaajayrityksistä oli hyvin pieniä, 1–9 työntekijän yrityksiä. Suurin piirtein saman verran oli 10–49 työntekijän yrityksiä. Noin viidennes oli 50–249 työntekijän yrityksiä. Loput 5 prosenttia oli 250 tai useamman työntekijän yrityksiä. Yli 80 prosenttia vastaajayrityksistä oli toiminut yli 10 vuotta. Alle vuotta toimineita yrityksiä vastaajissa oli 6 prosenttia.

Noin 42 prosenttia vastaajayrityksistä oli omistajayrittäjän tai -yrittäjien kokonaan omistama. Perhe- tai sukuyrityksiä oli 23 prosenttia. Julkisyhteisöjen (valtio, kunta, kuntayhtymä) omistuksessa oli 8 prosenttia vastaajayrityksistä. Neljänneksellä vastaajayrityksistä oli vain yksi osakkeenomistaja ja 63 prosentilla vastaajayrityksistä oli 2–10 osakkeenomistajaa.

Kyselyn tulokset on analysoinut ja raportin laatinut Keskuskauppakamarin johtava asiantuntija Ville Kajala.



HALLITUKSEN KOKOONPANO

Erityyppiset yritykset

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

Yrittäjäomistajan vetämässä yhtiössä hallitustyöskentely saattaa käytännössä olla vain muodollisuus. Tämä voi olla hyvinkin toimiva ratkaisu riippuen yrittäjän osaamisesta, yrityksen kehitysvaiheesta ja omistajayrittäjän tavoitteista. Joissakin tapauksissa yrittäjäomistaja on ottanut hallitukseen ulkopuolisia jäseniä, mutta ei ole vielä ollut valmis antamaan hallitukselle riittävästi valtaa ja vastuuta.

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.

Kansainvälisten konsernien tytäryhtiöissä hallitustyöskentely on usein vain muodollisuus. On kuitenkin huomattava, että hallituksen jäsenillä on vastuu hallitustyöskentelystä, vaikka toiminta olisi vain muodollisuus.

Julkisyhteisön omistamissa yhtiöissä oman haasteensa voi tuoda hallitusjäsenen valintaan liittyvä poliittinen prosessi, jolloin hallituksen liiketoimintaosaaminen voi pahimmillaan jäädä vähäiseksi. Hallituksen jäsenen vastuu on kuitenkin aina samanlaista riippumatta siitä, millä prosessilla jäsen on valittu.

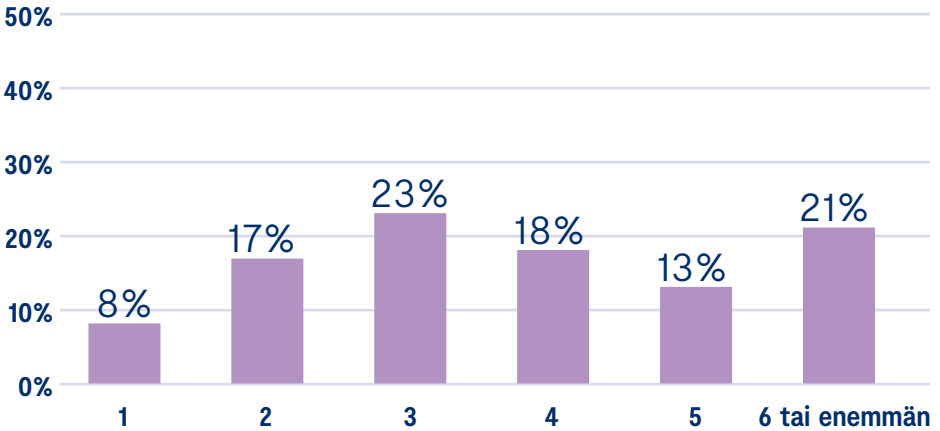
Hallituksen jäsenten lukumäärä

Eniten PK-yrityksissä on 3-jäsenisiä hallituksia, mutta melkein yhtä paljon on melko suuria, vähintään 6-jäsenisiä hallituksia. Keskimäärin hallituksissa on 4,1 jäsentä. Vuoteen 2019 verrattuna keskimääräinen hallituksen jäsenten lukumäärä on pysynyt ennallaan.



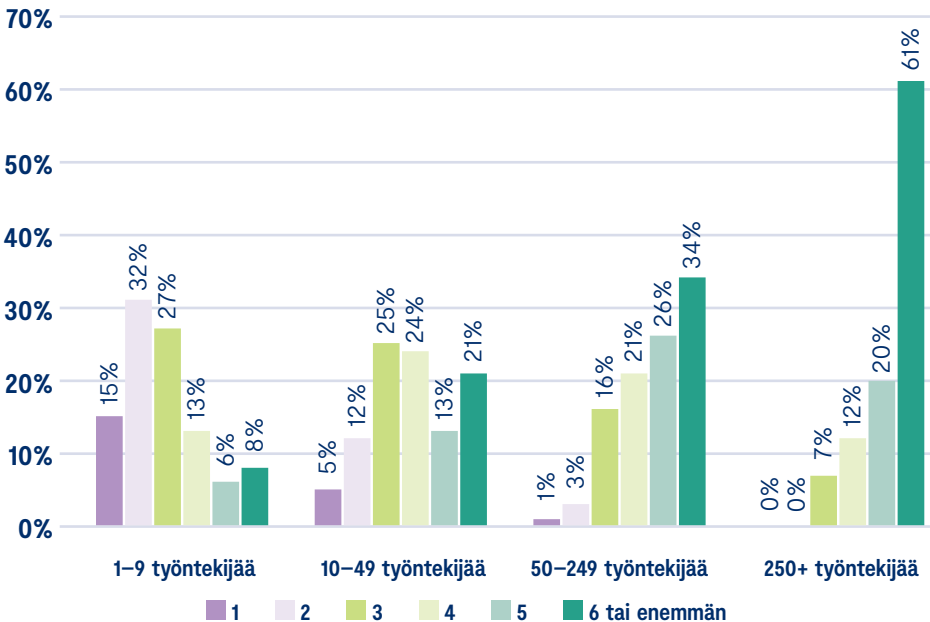
PK-yritysten hallituksissa on keskimäärin 4,1 jäsentä.

Hallituksen jäsenten lukumäärä (kaikki yritykset)



Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi hallituksen jäsenten lukumäärään. Yli 60 prosentilla vähintään 250 työntekijän yrityksillä on vähintään kuusi hallituksen jäsentä. Toisaalta lähes puolella pienistä 1–9 työntekijän yrityksistä on vain yksi tai kaksi hallituksen varsinaista jäsentä.

Hallituksen jäsenten lukumäärä yrityksen koon mukaan



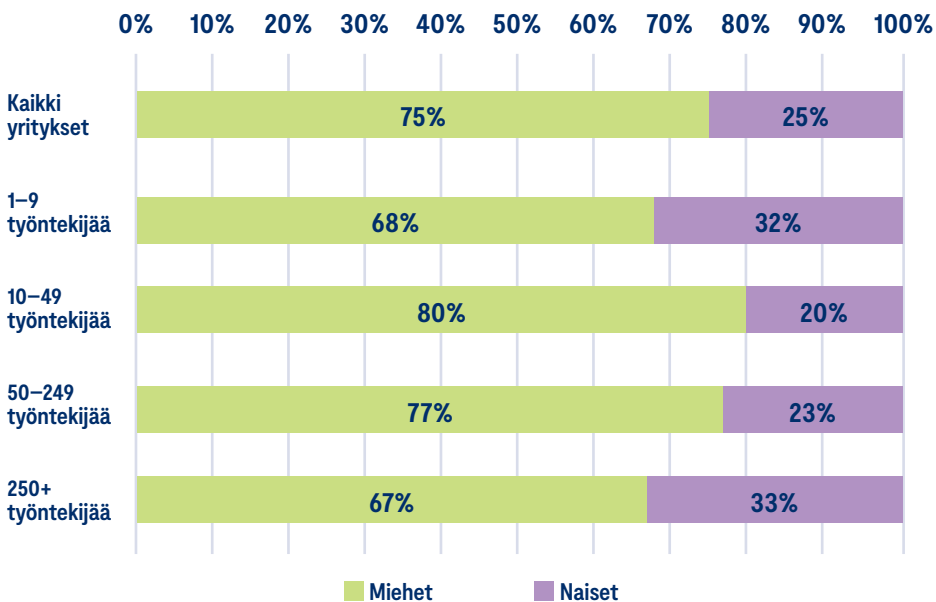
Kovin suuria hallituksia ei Suomessa pidetä tehokkaina. Suomessa hallituskoko onkin pienempi kuin verrokkimaissa. Vertailun vuoksi todettakoon, että pienissä pörssiyhtiöissä on keskimäärin 5,3 hallituksen jäsentä ja kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksen keskimääräinen koko on 6,4 henkilöä.¹

Hallituksen jäsenten sukupuolijakauma

Selvitimme tänä vuonna toista kertaa, kuinka suuri osuus PK-yritysten hallitusten jäsenistä on naisia. Kun kyselyyn on vastannut reilu 800 yritystä eri puolelta Suomea, kysely antaa kohtuullisen kattavan kuvan PK-yritysten hallitusten sukupuolijakaumasta.

PK-yritysten hallituksen jäsenistä 25 prosenttia on naisia (2019: 25 prosenttia). Osuus on lähes sama kuin pienillä pörssiyhtiöillä, joiden hallituksissa naisia on 26 prosenttia. Kun PK-yrityksissä naisjäsenet on valittu ilman pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin suositusta, naisten osuutta hallitusjäsenistä voidaan pitää varsin hyvänä.

Hallituksen jäsenet sukupuolen ja yrityksen koon mukaan



¹ Keskuskauppakamarin Corporate Governance -selvitys: Pörssiyhtiöiden hallinnointi ja yhtiökokoukset poikkeusoloissa, kesäkuu 2020.

Huomiota herättävää on myös se, että suuremmissa, vähintään 250 työntekijän yrityksissä naisten osuus on 33 prosenttia. Osuus on suurempi kuin naisten osuus pienten pörssiyhtiöiden hallituksissa (26 prosenttia) että keskisuurissa pörssiyhtiöissä (30 prosenttia) ja on lähellä naisten osuutta suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa (34 prosenttia).²



Joka neljäs PK-yrityksen hallituksen jäsen on nainen.

Pienissä 1–9 työntekijän yrityksissä naisten osuus hallituksen jäsenistä on kasvanut vuoden 2019 27 prosentista 32 prosenttiin. Se, koostuuko hallitus vain yhtiön johdosta ja omistajista vai onko mukana myös yhtiön ulkopuolisia jäseniä, ei näyttäisi merkittävästi vaikuttavan hallituksen sukupuolijakaumaan.

Hallituksen jäsenten ikä

Osaamisen, kokemuksen ja näkemysten monimuotoisuus yhtiön hallituksessa tukee yhtiön liiketoimintaa ja sen kehittämistä sekä hyvää hallinnointia. Riittävä monimuotoisuus edistää kykyä suhtautua avoimesti innovatiivisiin ajatuksiin ja tukee avointa keskustelua. Monimuotoisuus edistää usein myös yritysten vastuullisuutta, kun eri näkökohdat tulevat otetuksi päätöksenteossa huomioon. Hallituksen jäsenten sukupuolen lisäksi selvitimme PK-yritysten hallitusten monimuotoisuutta hallituksen jäsenten iän suhteen.



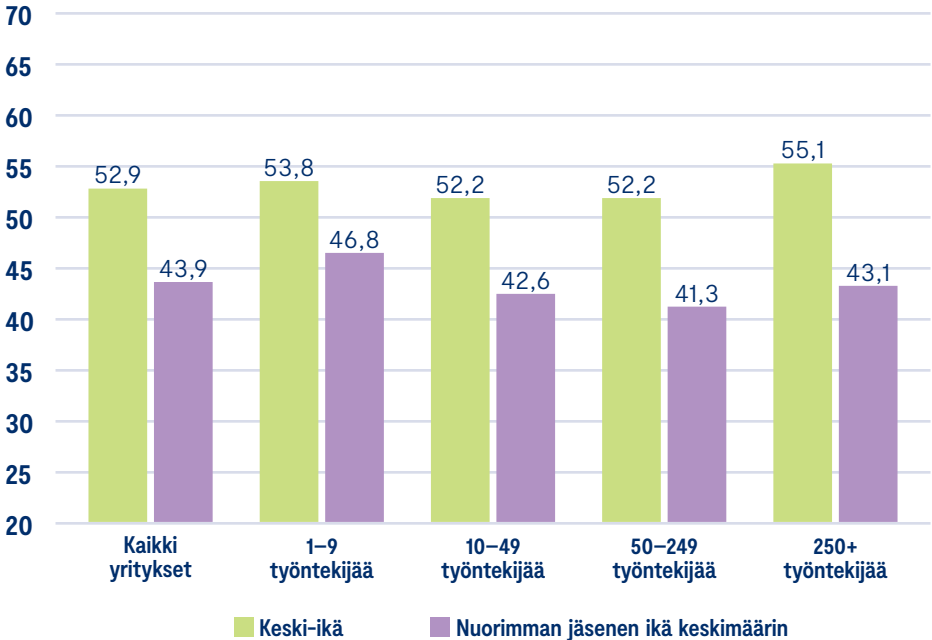
PK-yrityksen hallituksen jäsen on keskimäärin 53-vuotias.

PK-yritysten hallituksen jäsenet ovat keskimäärin 53-vuotiaita. Pörssiyhtiöissä hallituksen jäsenten keski-ikä on 56 vuotta.³ Nuorin hallituksen jäsen on PK-yrityksessä keskimäärin 44-vuotias. Hallituksen jäsenten ikähaitari on suurin vähintään 250 työntekijän yrityksissä.

2 Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus: Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa, kesäkuu 2020.

3 Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus: Monimuotoisuus pörssiyhtiöissä, marraskuu 2020.

Hallituksen jäsenten ikä yrityksen koon mukaan

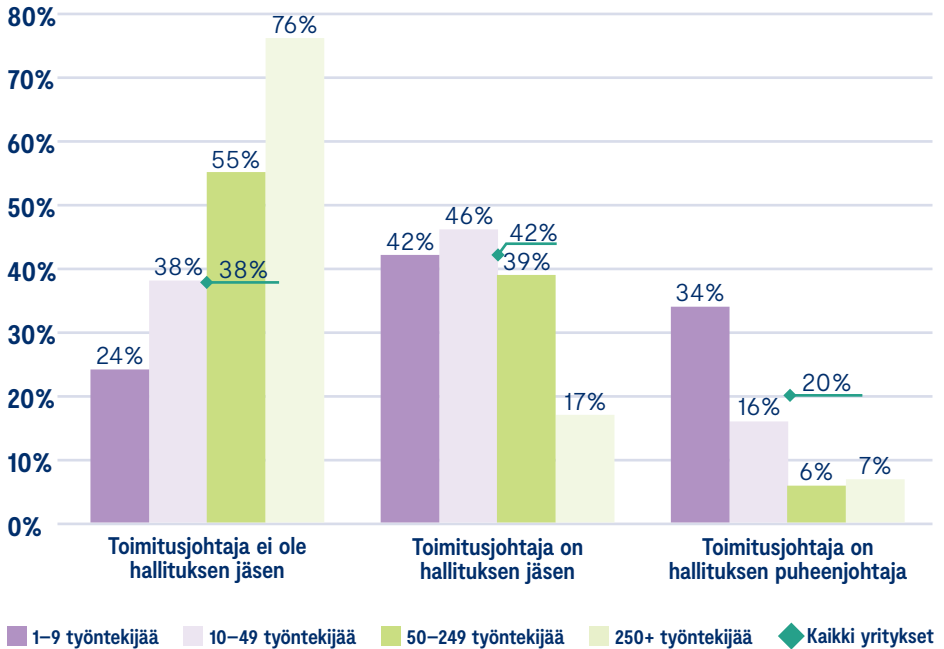


Toimitusjohtajan hallitusjäsenyys

Hallitus nimittää ja erottaa toimitusjohtajan ja varmistaa yhtiön johtamisjärjestelmän toimivuuden ja valvonnan. Hyvin pienissä yrityksissä on tyypillistä, että omistajayrittäjä toimii samanaikaisesti toimitusjohtajana ja hallituksen puheenjohtajana. Koska hallituksen tehtävänä on valvoa toimitusjohtajaa, näiden roolien erottaminen voi kuitenkin olla tarpeen yhtiön toiminnan laajentuessa.

Pörssiyrityksiä koskeva hallinnointikoodi suosittaa, että toimitusjohtajaa ei valita hallituksen puheenjohtajaksi nimenomaan hallituksen valvontatehtävän takia. Selvityksemme mukaan tämä hyvän hallinnoinnin periaate on otettu laajasti käyttöön myös yli 50 työntekijän PK-yrityksissä. Selvästi yli puolessa näistä yrityksistä toimitusjohtaja ei myöskään ole hallituksen jäsen.

Toimitusjohtajan hallitusjäsenyys



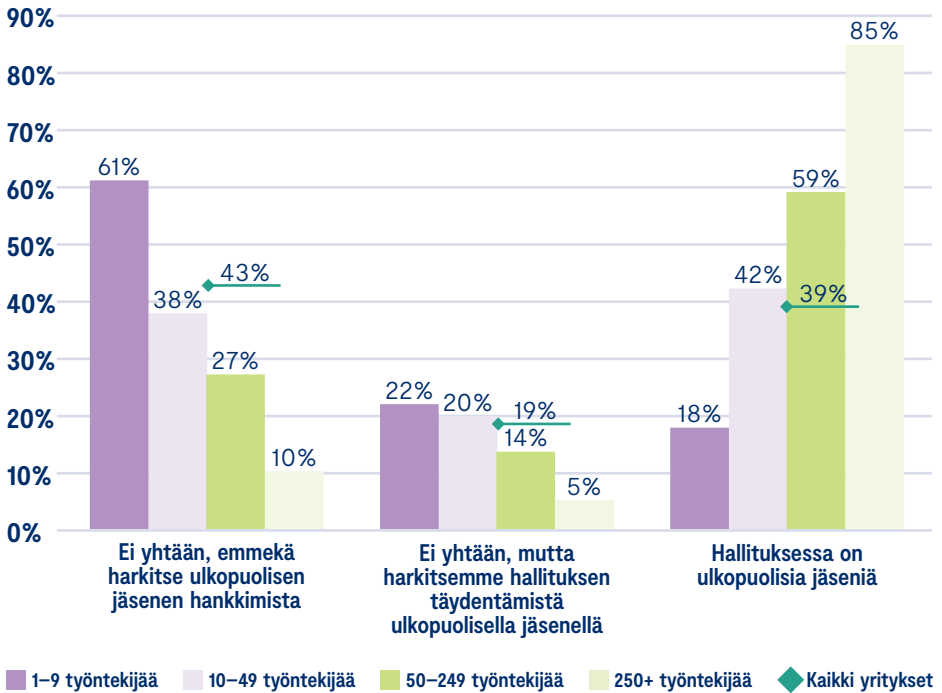
Silloin, kun hallituksessa on yhtiön ulkopuolisia jäseniä, toimitusjohtaja on selvästi harvemmin yhtiön hallituksen jäsenenä (32 prosenttia yhtiöistä) tai puheenjohtajana (8 prosenttia yhtiöistä).

Ulkopuoliset hallituksen jäsenet

Varsin moni PK-yritys hakee yrityksen johdon ja omistajakunnan ulkopuolelta vahvistusta hallitukseensa. Noin kahdella viidestä vastaajayrityksestä on vähintään yksi yrityksen ulkopuolinen osakkeenomistajista ja yrityksestä riippumaton hallituksen jäsen. Lisäksi joka viides yritys harkitsee hallituksen täydentämistä ulkopuolisella jäsenellä. Määrät eivät ole juurikaan muuttuneet verrattuna vuoden 2019 selvitykseen.

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi siihen, onko hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Enemmistöllä pienimmistä, 1-9 työntekijän yrityksistä ei ole hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Sen sijaan vähintään 250 työntekijän yrityksistä peräti 85 prosentilla on vähintään yksi yrityksen ulkopuolinen hallituksen jäsen.

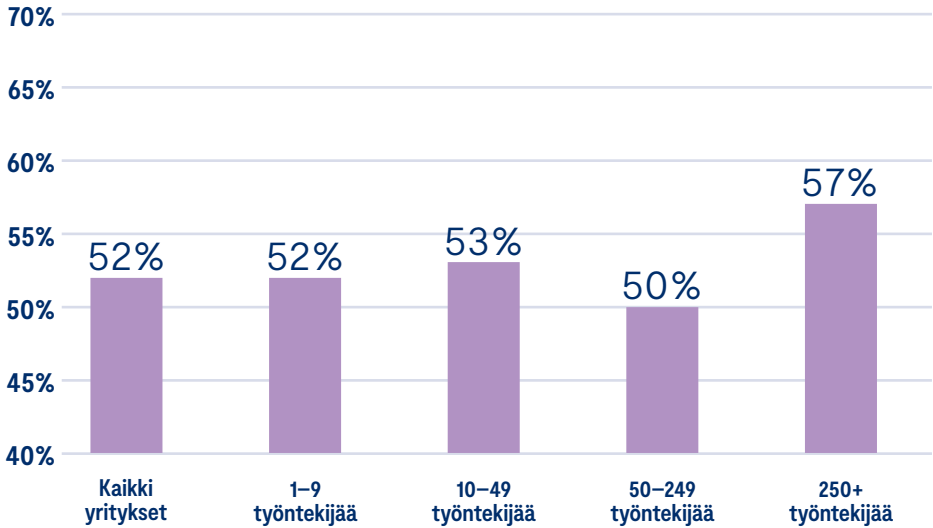
Ulkopuoliset jäsenet yrityksen hallituksessa



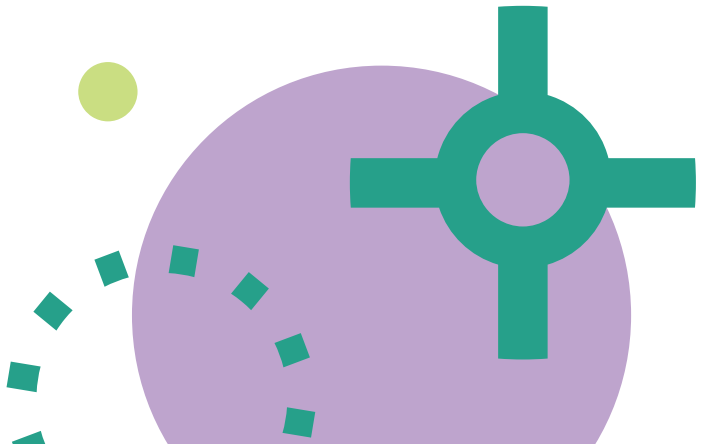
Yrityksissä, joiden hallituksissa on ulkopuolisia jäseniä, ulkopuolisilla jäsenillä on keskimäärin niukka enemmistö.

Yrityksissä, joissa on ulkopuolisia hallituksen jäseniä, ulkopuolisten jäsenten osuus on keskimäärin vähän yli puolet kaikista hallituksen jäsenistä. PK-yrityksiin ehkä yllättävänkin korkeaa ulkopuolisten jäsenten osuutta selittänee osin se, että hallitusten keskimääräinen koko on pieni (4,1 jäsentä). Tällöin jo kahdenkin ulkopuolisen hallituksen jäsenen olemassaolo nostaa ulkopuolisten jäsenten suhteellisen osuuden korkeaksi.

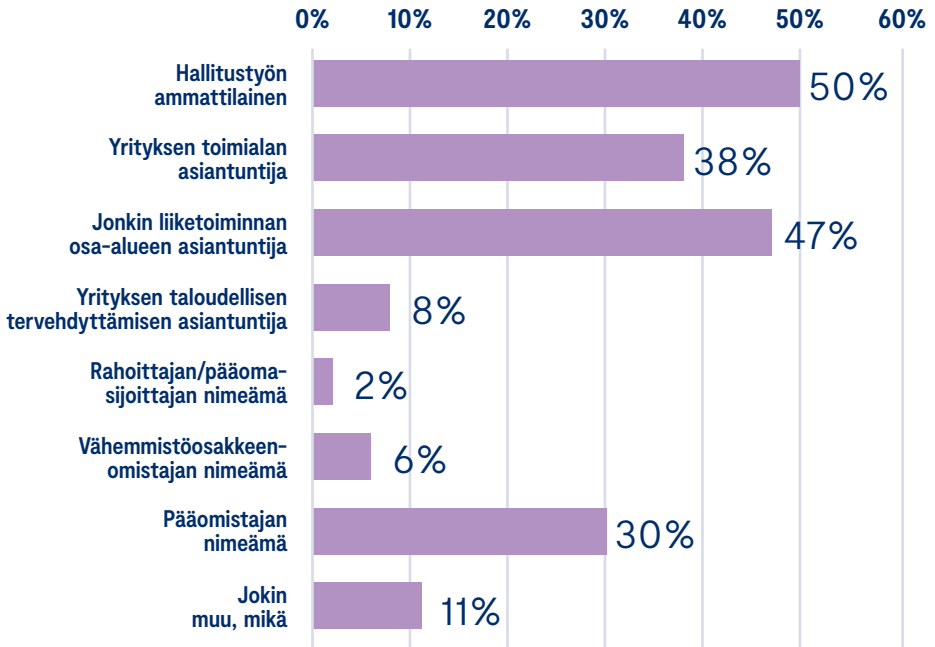
Ulkopuolisten hallituksen jäsenten keskimääräinen osuus kaikista hallituksen jäsenistä yrityksissä, joiden hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä



Noin puolet ulkopuolisista hallituksen jäsenistä on hallitustyön ammattilaisia ja vähän alle puolet jonkin liiketoiminnan osa-alueen asiantuntijoita. Reilu kolmasosa ulkopuolisista hallituksen jäsenistä on yrityksen toimialan asiantuntijoita.



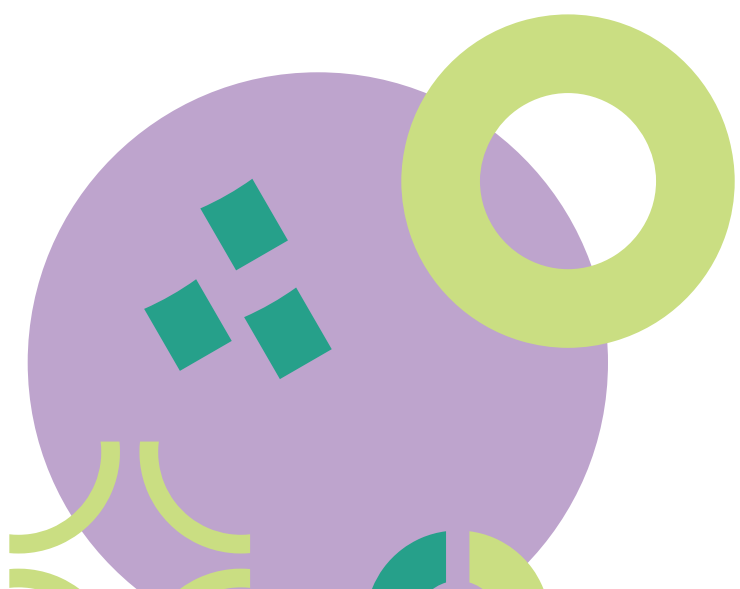
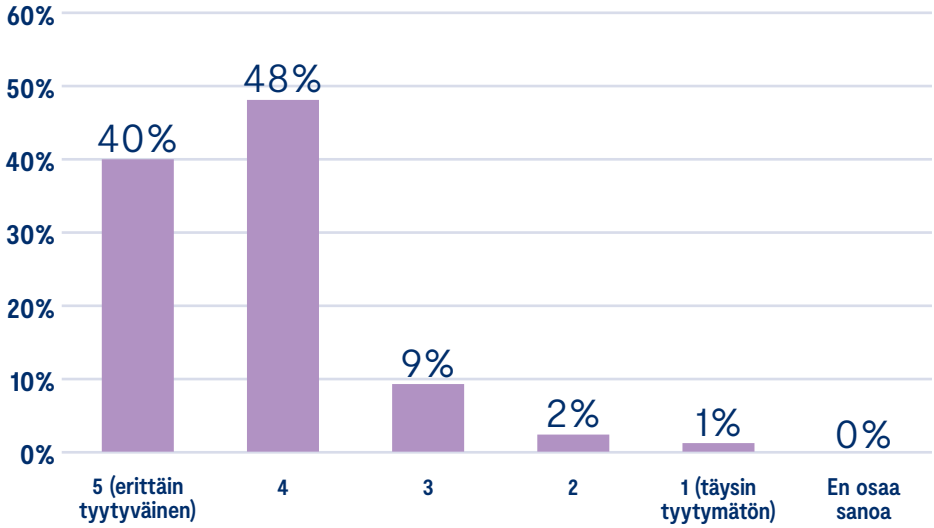
Ulkopuolisten hallituksen jäsenten tausta



Lähes 90 prosenttia vastaajista on erittäin tai hyvin tyytyväisiä ulkopuolisten jäsenten toimintaan.

Yleensä ulkopuoliset hallitusjäsenet valinnat näyttävät onnistuvan varsin hyvin, sillä lähes 90 prosenttia vastaajista on erittäin tai hyvin tyytyväisiä ulkopuolisten jäsenten toimintaan. Keskimääräinen arvosana on peräti 4,2 (2019: 4,1). Arvosanan arvoa nostaa se, että kyselyn vastaajista on enemmistö toimitusjohtajia, ei siis itseään arvioivia hallituksen jäseniä. Myös avoimissa vastauksissa ulkopuolisen hallituksen jäsenen todettiin tuoneen ryhtiä hallituksen toimintaan.

Tyytyväisyys ulkopuolisten hallituksen jäsenten toimintaan

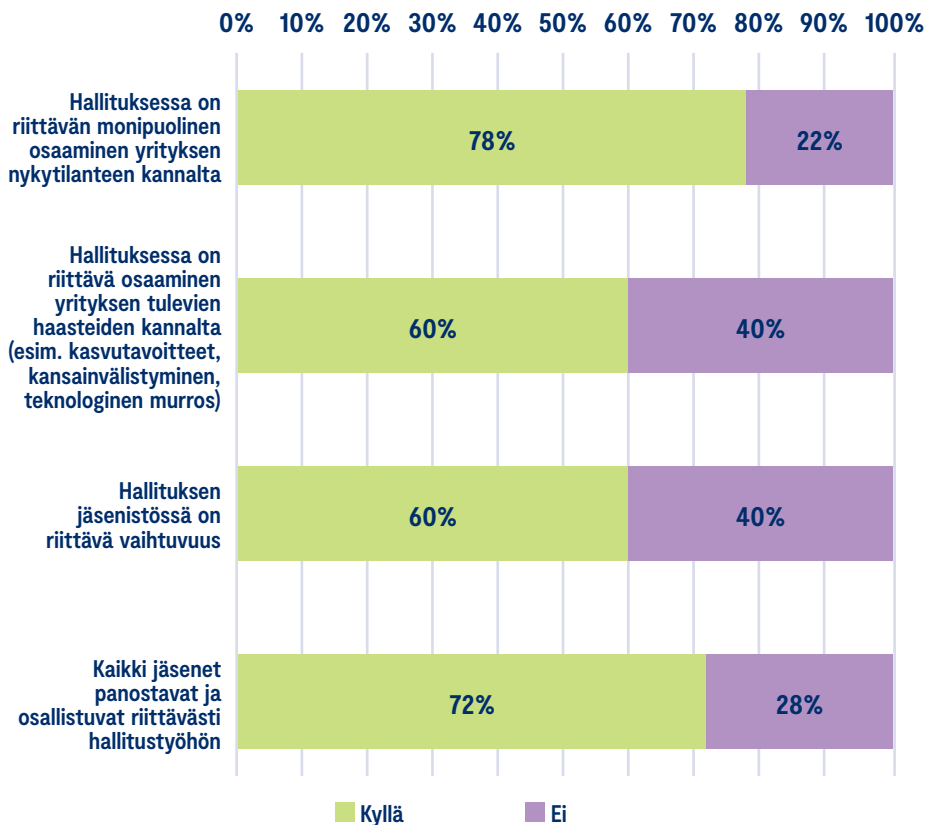


HALLITUKSEN OSAAMINEN JA VAIHTUVUUS

Hallituskokoonpanon toimivuus

Hallituksen osaamista ja vaihtuvuutta koskevat kysymykset tuottivat pitkälti samansuuntaisia vastauksia kuin vuonna 2019. Hallituksen riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden kannalta ja hallituksen jäsenten riittämätön vaihtuvuus herättivät edelleen kohtuullisen suurta huolta.

Hallituskokoonpano

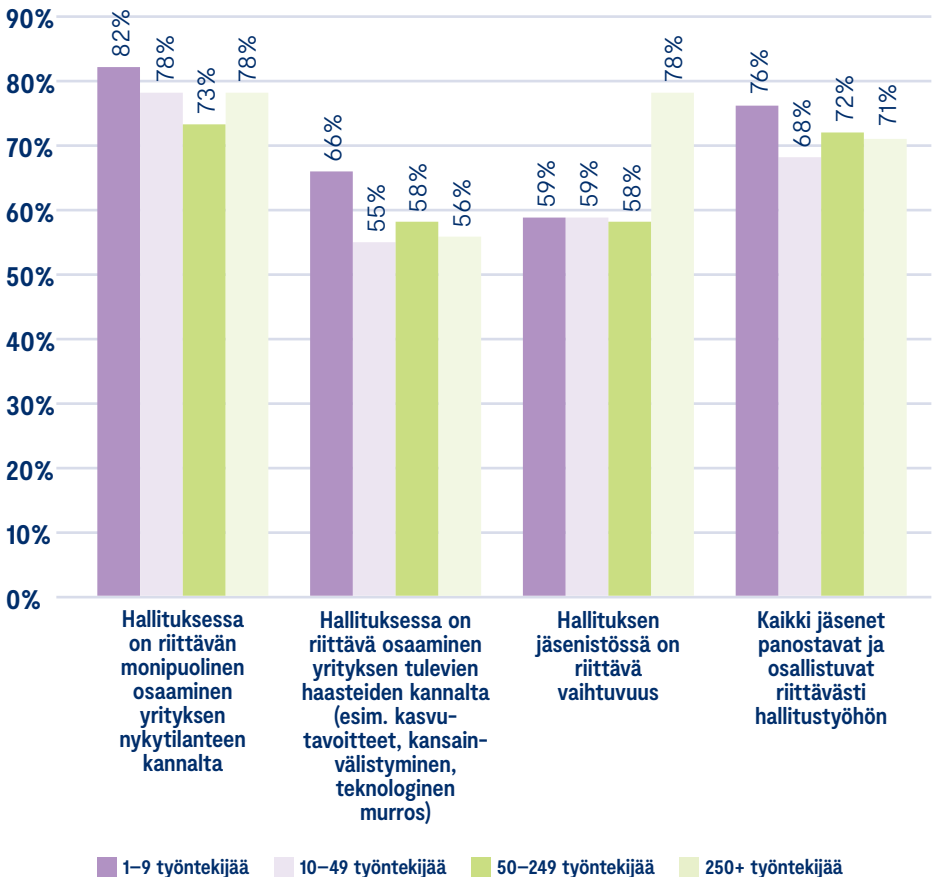




Hallituksen osaaminen on tulevaisuuden haasteiden kannalta riittämätöntä 40 prosentissa yrityksissä.

Yrityksen koko vaikutti vastauksiin merkittävästi. Suuremmissa, vähintään 250 työntekijän yrityksissä hallituksen jäsenten vaihtuvuudesta vaikuttaa olevan huolehdittu pienempiä yrityksiä paremmin, kun kyllä-vastausten osuus on suuremmissa yrityksissä peräti 20 prosenttiyksikköä suurempi kuin pienemmissä yrityksissä. Ehkä hieman yllättäen vapaamatkustajia katsottiin suuremmissa yrityksissä kuitenkin olevan suunnilleen yhtä usein kuin pienemmissäkin.

Hallituskokoonpano yrityksen koon mukaan



Hallituksen jäsenten vaihtuvuus

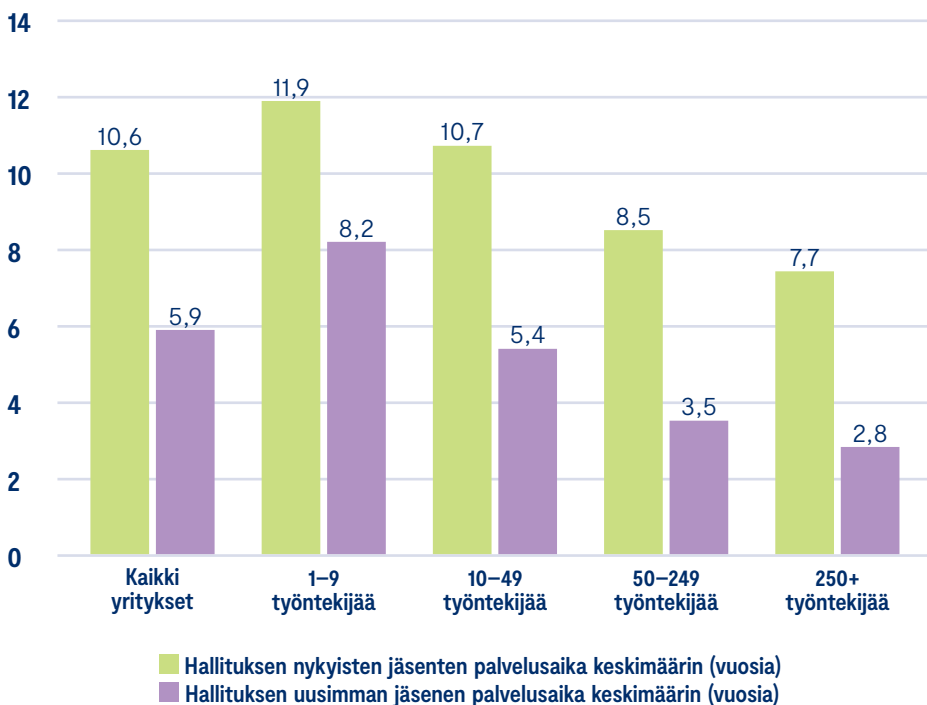
Yritysten tarpeet hallituksen jäsenten osaamisen suhteen vaihtelevat yrityksen kulloisenkin tilanteen, strategian ja kehitysvaiheen mukaan. Tämä korostaa myös tarvetta huolehtia hallituksen jäsenten riittävästä vaihtuvuudesta. Toisaalta pienissä omistajayrittäjävetoisissa yrityksissä, joissa hallitus on usein käytännössä muodollisuus, hallituksen jäsenten vaihtuvuudella ei ole samanlaista merkitystä.



Hallituksen jäsenten vaihtuvuus kasvaa yrityksen koon mukana.

Selvitimme hallituksen jäsenten vaihtuvuutta kysymällä hallituksen nykyisten jäsenten keskimääräistä palvelusaikaa ja hallituksen nuorimman jäsenen keskimääräistä palvelusaikaa. Vastausten perusteella hallituksen jäsenten vaihtuvuus on sitä suurempaa mitä suuremmasta yrityksestä on kyse.

Hallituksen jäsenten vaihtuvuus

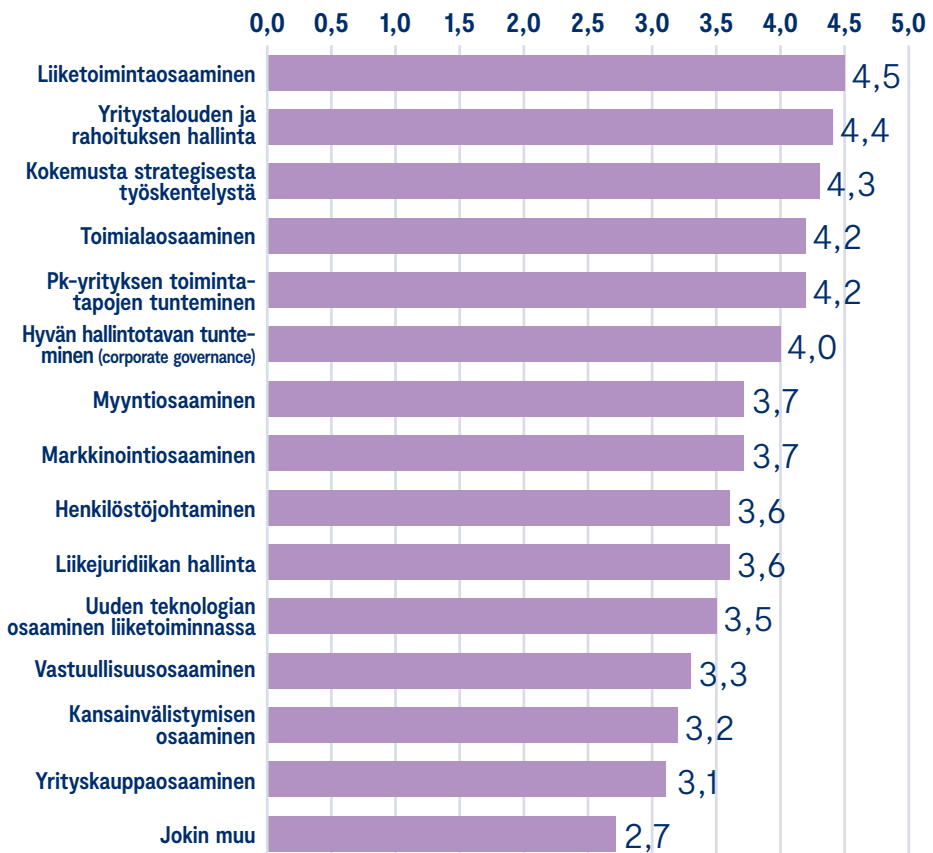


PK-yrityksen hallituksen jäsenet vaihtuvat suhteellisen harvoin. Hallituksen jäsenen keskimääräinen palvelusaika on 10,6 vuotta ja hallituksen uusimman jäsenen keskimääräinen palvelusaika on 5,9 vuotta.

Hallituksen jäsenten osaamisalueet

Kyselyn vastausten perusteella hallituksen jäsenten tärkeimmät osaamisalueet ovat liiketoimintaosaaminen, yritystalouden ja rahoituksen hallinta sekä kokemus strategisesta työskentelystä. Tämän kolmen kärjen kannoilla tulevat toimialaosaaminen ja PK-yrityksen toimintatapojen tunteminen. Usea vastaaja painotti hallituksen jäsenten monipuolista osaamista. On myös hyvä muistaa, että hallituksen osaamista on syytä tarkastella kokonaisuutena.

Minkälaista osaamista hallituksen jäsenellä tulisi mielestäsi olla?



Tulokset näyttävät olevan vuodesta toiseen melko vakiot. Kysyimme tänä vuonna ensimmäisen kerran vastuullisuusosaamisen merkityksestä. Lähes puolet yrityksistä on jo tunnistanut vastuullisuuskysymysten tärkeyden ja piti sitä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Silti kokonaisarvosana 3,3 (asteikko 1–5) on varsin alhainen. Uuden teknologian osaamisen arvostus on ehkä hieman yllättäen laskenut edellisestä barometristä.

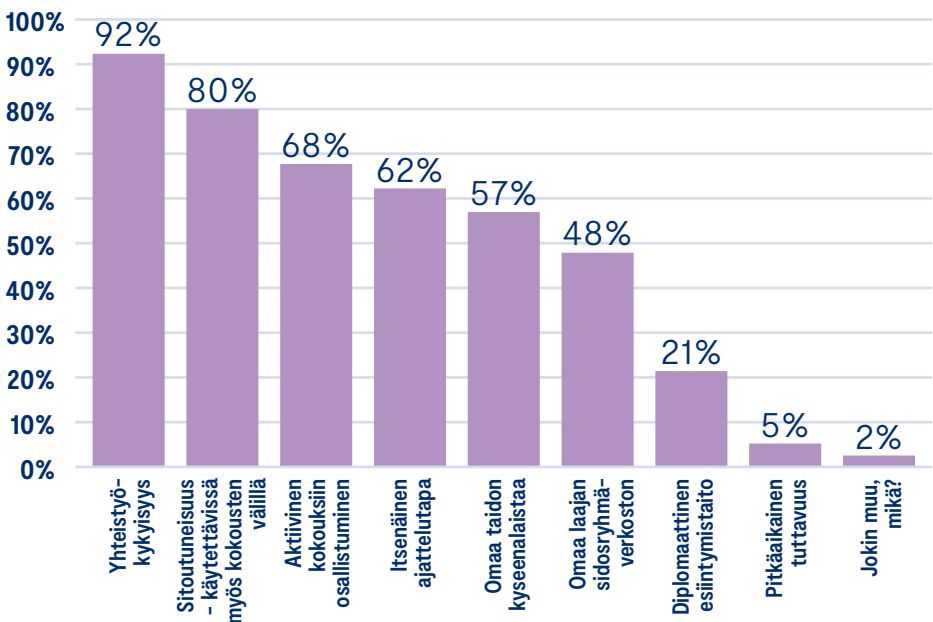
Hallituksen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet

Hallituksen jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista vastaajat arvostavat kaikkein eniten yhteistyökykyisyyttä, toiseksi eniten sitoutuneisuutta eli sitä, että henkilö on käytettävissä myös kokousten välillä. Kokonaisuudessaan tulos on hyvin lähellä sama kuin edellisessä 2019 tehdyssä kyselyssä.



Hallitukseen halutaan yhteistyökykyisiä henkilöitä.

Mitkä muut ominaisuudet ovat mielestäsi tärkeitä hallituksen jäsenille?

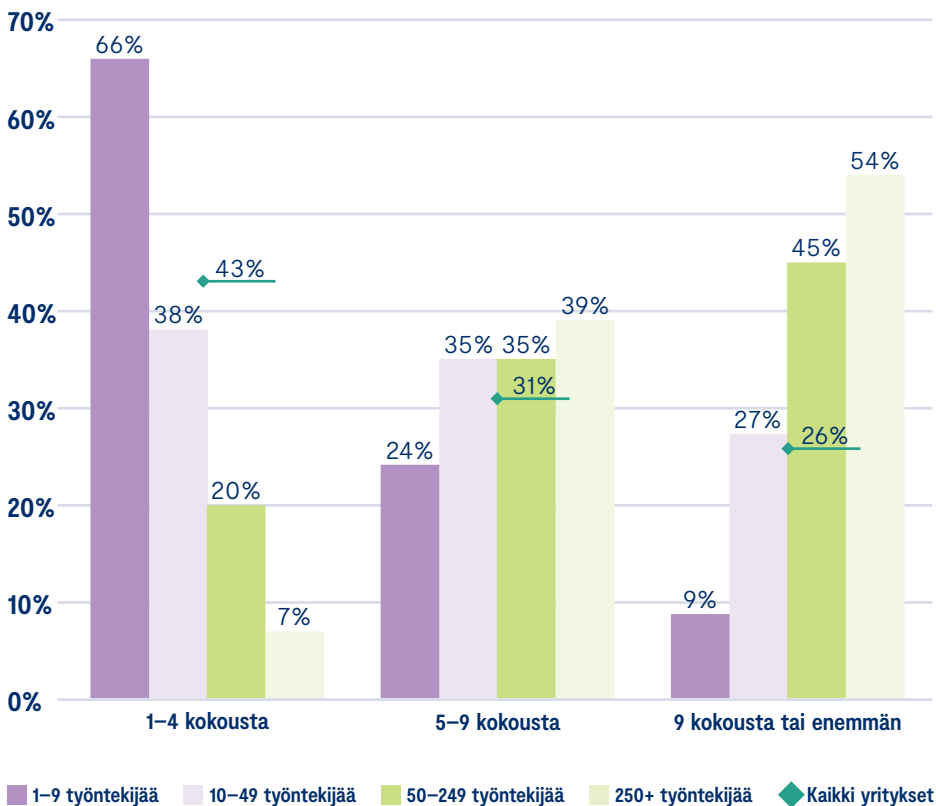


HALLITUKSEN KOKOUKSET

Hallituksen kokousten määrä

Noin 43 prosentilla 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. Kokousten määrä on hieman lisääntynyt edelliseen vuoden 2019 kyselyyn verrattuna.

Hallituksen kokousten määrä vuodessa



Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi kokousten lukumäärään. Pienimmillä yrityksillä (1–9 työntekijää) on tyypillisesti 1–4 kokousta vuodessa, kun taas yli puolella suuremmista, vähintään 250 työntekijän yrityksistä on vähintään 9 kokousta. Vertailun vuoksi todettakoon, että pörssiyritysten hallitukset kokoontuivat vuonna 2019 keskimäärin 14,9 kertaa ja kokoukset vaihteluväli oli 7–75. Lukuihin sisältyvät lähtökohtaisesti myös puhelin- ja muut etäkokoukset. Pörssiyrityksissä hallituksen kokousten määrä keskimäärin vähenee yhtiökoon kasvaessa. Usein suuri kokousmäärä liittyy yhtiössä käynnissä oleviin muutostilanteisiin.

Kokousjärjestelyt

Kokousjärjestelyistä saadut vastaukset ovat muuttuneet pääosin positiivisesti vuoteen 2019 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.

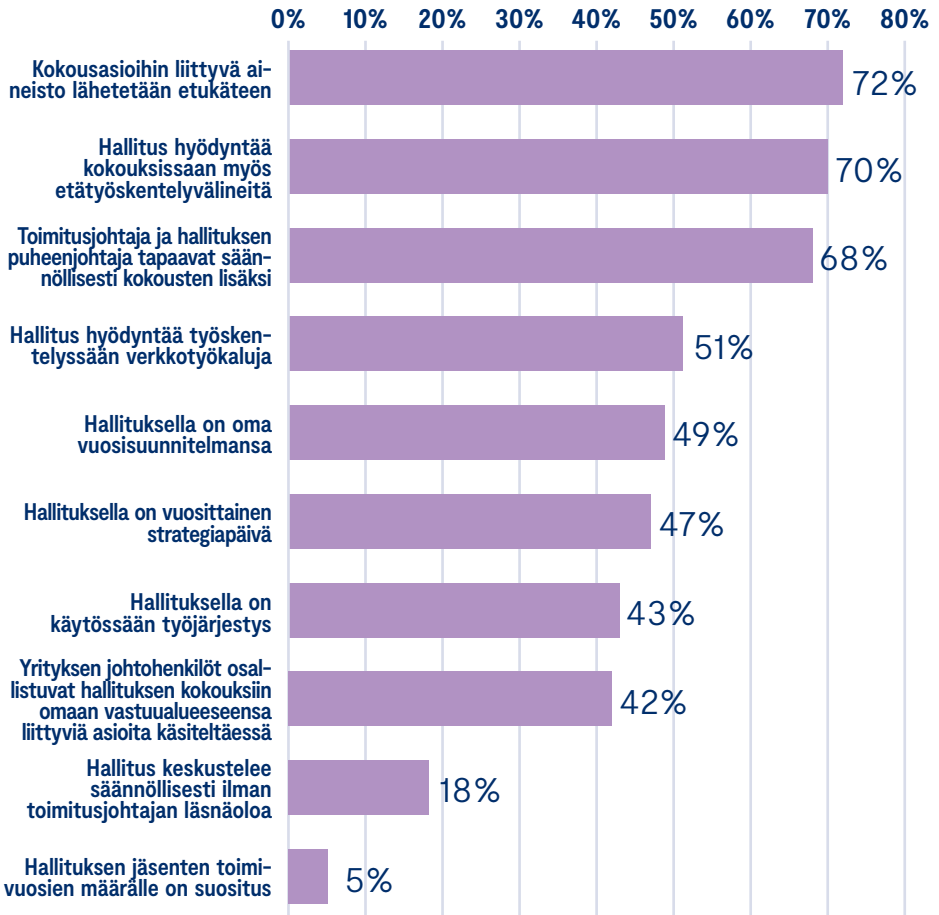


PK-yritysten hallitustyöskentelyssä on otettu digiloikka.

Koronapandemian aikana PK-yritysten hallitustyöskentely on ottanut digiloikan. Vastaajayrityksistä 70 prosenttia ilmoitti hyödyntävänsä hallituksen kokouksissaan myös etäosallistumista, kun vastaava luku vielä kaksi vuotta sitten oli 38 prosenttia. Noin puolet yrityksistä hyödyntää työskentelyssään myös verkkotyökaluja.

Lähes kolme neljästä PK-yrityksen hallituksista saa kokousaineiston etukäteen ja noin kahdessa kolmesta PK-yrityksestä toimitusjohtaja ja puheenjohtaja tapaavat säännöllisesti. Vuosisuunnitelma ja vuotuinen strategiapäivä on vajaalla puolella.

Hallitustyön organisointi



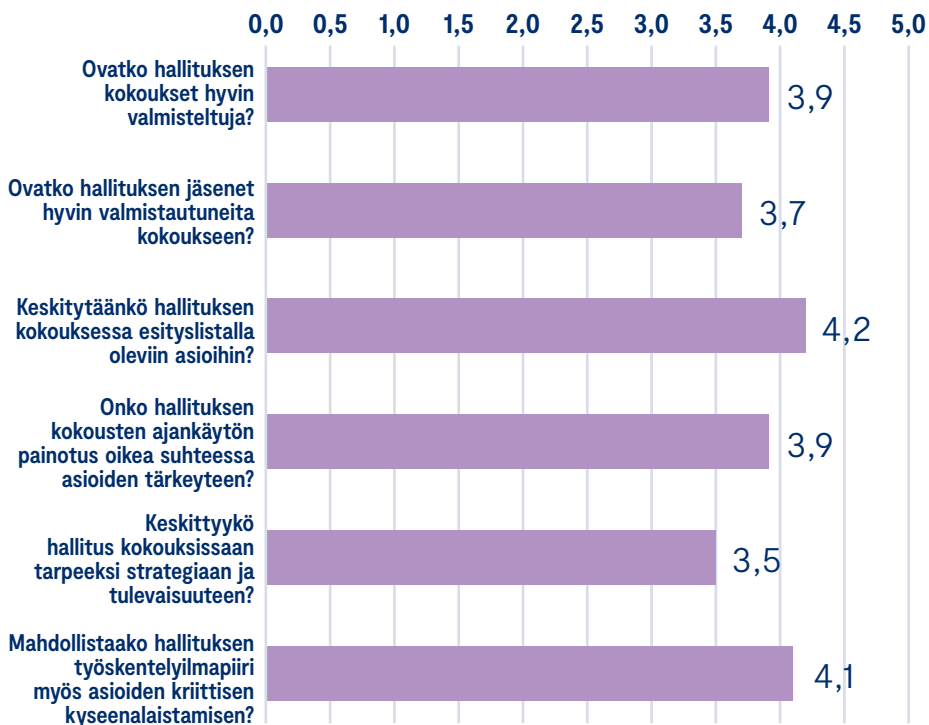
Vain joka kuudes PK-yrityksen hallitus keskustelee säännöllisesti ilman toimitusjohtajan läsnäoloa.

Vain noin joka kuudes PK-yrityksen hallitus keskustelee säännöllisesti ilman toimitusjohtajan läsnäoloa. Luku on varsin alhainen ottaen huomioon, että hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat toimitusjohtajan nimittäminen ja erottaminen sekä hänen toimintansa valvonta. Toisaalta alhainen luku voi selittyä sillä, että monessa yrittäjävetoisessa yrityksessä omistajayrittäjä toimii sekä toimitusjohtajana että hallituksessa.

Kokousten tehokkuus

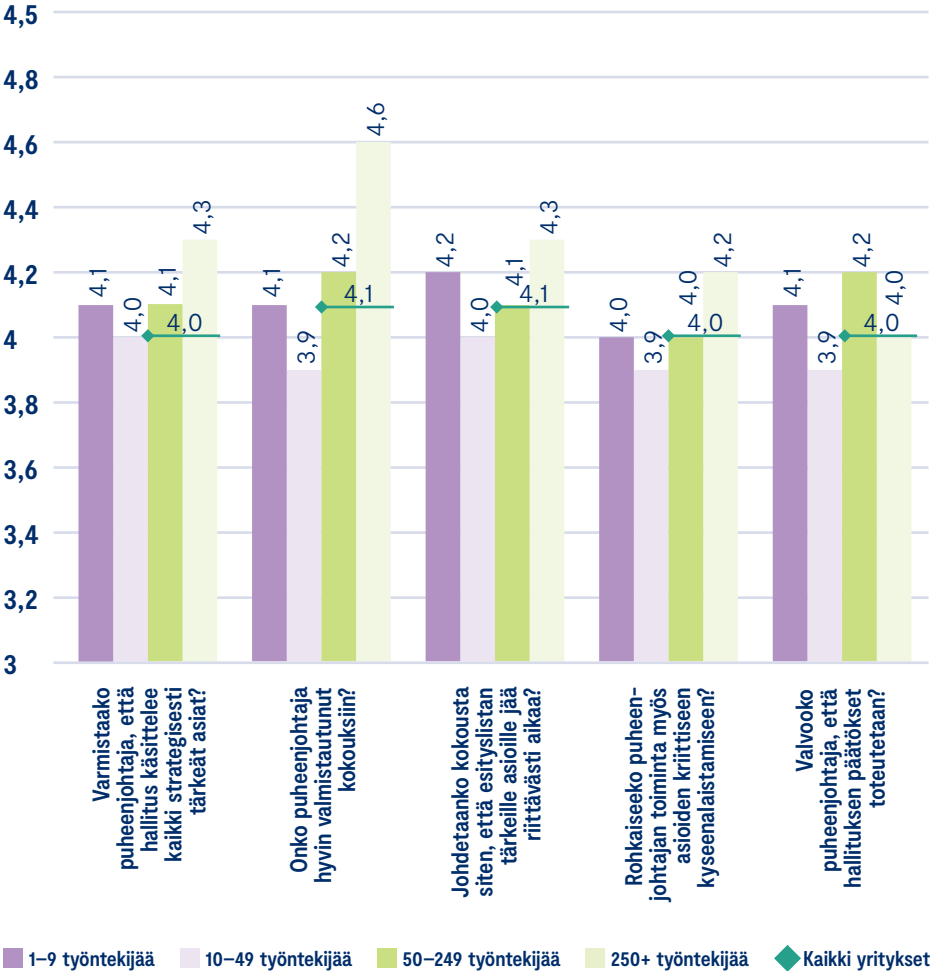
Kyselyyn annettujen vastausten perusteella PK-yritysten hallituksen kokouksissa keskitytään varsin hyvin kokouksen asialistalla oleviin asioihin. Sen sijaan erityisesti strategia- ja tulevaisuustyöskentelyssä sekä kokouksiin valmistautumisessa on PK-yritysten hallituksissa parantamisen varaa. Myös kokousten ajankäytön tehokkuudessa vaikuttaisi olevan hieman kehittämisen varaa.

Hallituksen kokousten tehokkuus



Pyysimme tänä vuonna ensimmäistä kertaa vastaajia arvioimaan myös hallituksen puheenjohtajan toimintaa asteikolla 1-5. Keskimäärin parhaimmat arvosanat saavat suurempien, vähintään 250 työntekijän yritysten hallitusten puheenjohtajat. Näissä yrityksissä hallinnointi- ja johtamisjärjestelmät ovat usein vakiintuneet. Kriittisintä palaute on 10-49 työntekijän yrityksissä. Nämä yritykset ovat usein elinkaarellaan sellaisessa vaiheessa, jossa hallitustyöskentelyn merkitys alkaa korostua ja puheenjohtajaltakin voidaan usein kaivata uudenlaista otetta.

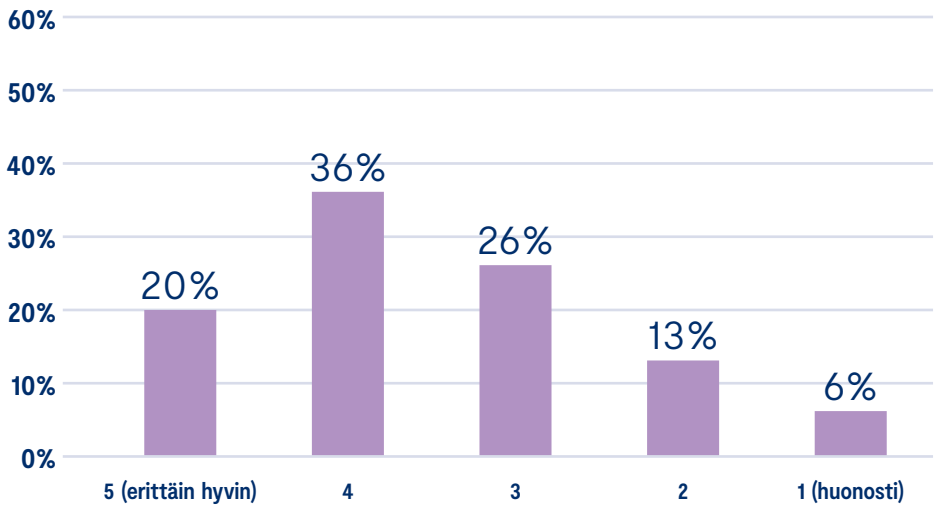
Hallituksen puheenjohtajan toiminta



Strategiatyöskentely

Strategiaan ja tulevaisuuteen keskittymisellä on monella hallituksella parantamisen varaa, sillä vain 56 prosenttia vastaajista antoi erittäin hyvän tai hyvän arvosanan (4 tai 5) sille, keskittyykö hallitus kokouksissaan tarpeeksi strategiaan ja tulevaisuuteen. Arvosana on kuitenkin hieman parantunut edellisestä vuonna 2019 tehdystä kyselystä. Myös hallitusten puheenjohtajilla on kehittämisen varaa siinä, että hallitus käsittelee kaikki strategisesti merkittävät asiat.

Keskittyykö hallitus kokouksissaan tarpeeksi strategiaan ja tulevaisuuteen?



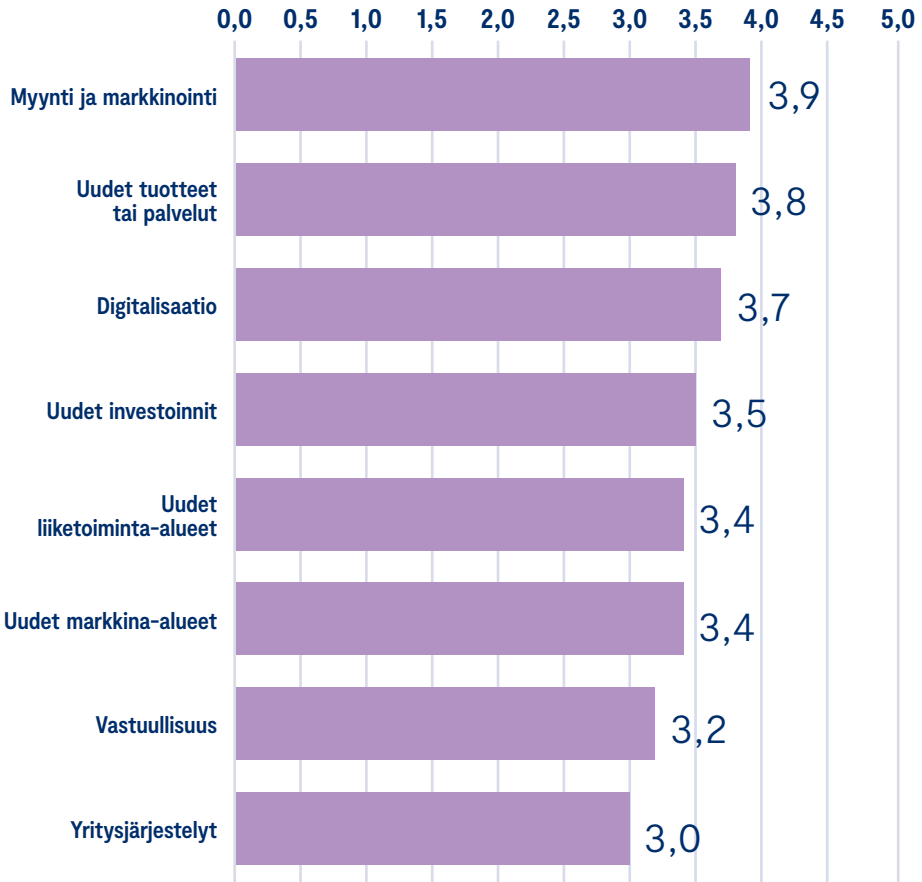
Selvitimme myös, mitkä seikat painottuvat PK-yritysten strategiatyössä. Tältä osin on mielenkiintoista havaita, että vaikka myynti ja markkinointi on strategiatyössä vahvimmin esillä, hallitusten jäsenten tärkeimmissä osaamisalueissa myynti- ja markkinointiosaamista ei juurikaan painoteta.



Myyntiä ja markkinointia painotetaan strategiatyössä, mutta ei hallituksen jäsenten osaamisprofiilissa.



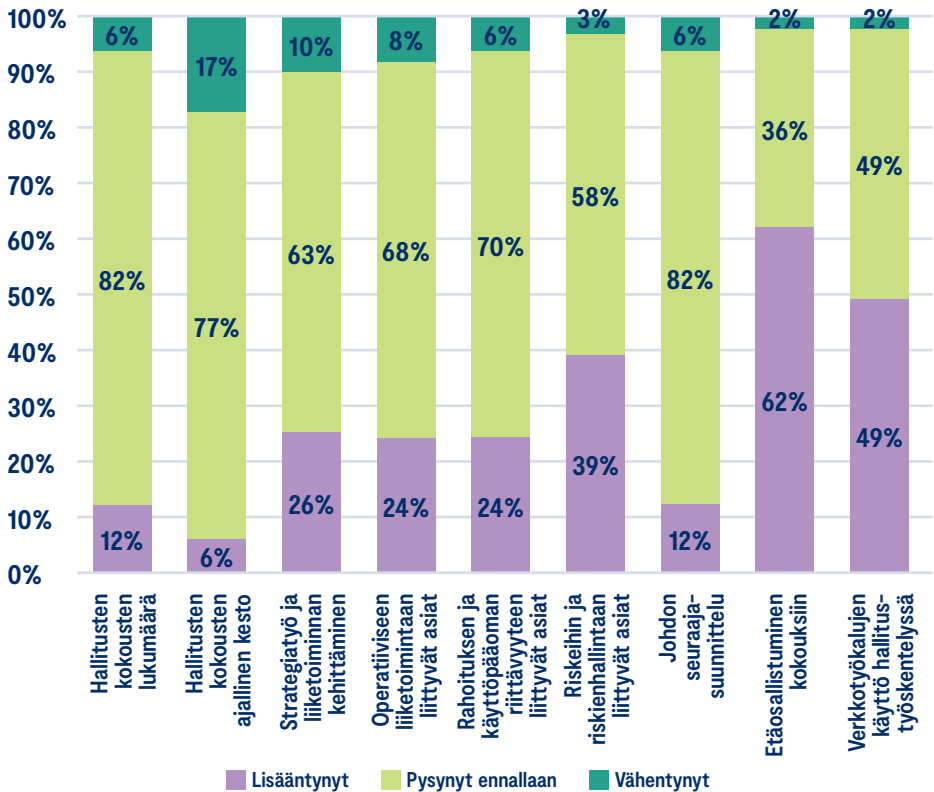
Miten seuraavat seikat painottuvat yrityksesi strategiatyössä?



Koronapandemian vaikutus hallitustyöskentelyyn

Selvitimme myös koronapandemian vaikutuksia hallitustyöskentelyyn. PK-yritykset ovat koronapandemian aikana ottaneet digiloikan. Etäosallistuminen kokouksiin on lisääntynyt lähes kahdella kolmasosalla PK-yrityksistä ja erilaisten verkkotyökalujen käyttö lähes puolella PK-yrityksistä. Riskienhallintaan liittyvien kysymysten käsittely on lisääntynyt noin 40 prosentilla PK-yrityksistä. Koronakriisi on lisännyt myös jonkun verran strategiaan, operatiiviseen liiketoimintaan sekä rahoituksen ja käyttöpääoman riittävyteen liittyvien kysymysten käsittelyä.

Koronapandemian vaikutus hallitustyöskentelyyn



Vapaamuotoisen keskustelun vähentyminen on vaikeuttanut strategiatyötä ja päätöksentekoa vaikeissa ja suurissa asioissa.

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että fyysisten tapaamisten yhteydessä syntyvä vapaamuotoinen keskustelu on koronapandemian ja etäyhteyksien käytön takia vähentynyt, mikä on joissakin yrityksissä vaikeuttanut mm. strategiatyötä tai päätöksentekoa suurissa ja vaikeissa asiakokonaisuuksissa.

Myös toimitusjohtajalle esitettävien kysymysten määrä on joissakin yrityksissä vähentynyt etäyhteyksien käyttöönoton myötä. Yhdessä vastauksessa tuotiin myös esille, että hallituksen diversiteetti on tukenut yrityksen koronapandemiaan liittyvän exit-strategian luomista.

HALLITUKSEN TUOMA LISÄARVO

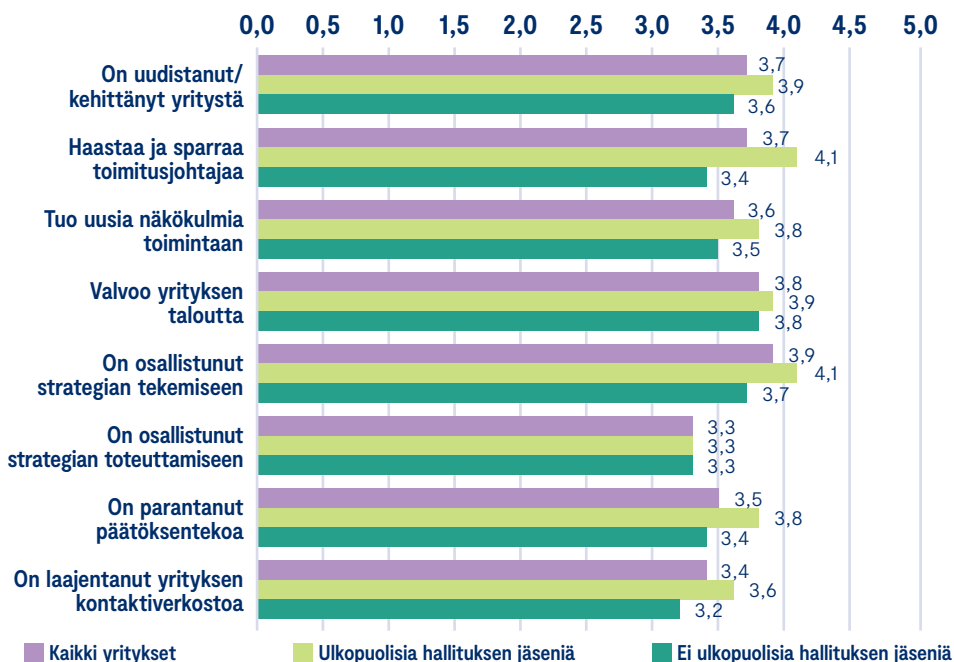
Vastaajat kertovat hallituksen tuoneen eniten lisäarvoa osallistumalla strategian tekemiseen. Toiseksi eniten arvostusta sai yrityksen talouden valvonta ja kolmanneksi tuli yrityksen uudistaminen ja kehittäminen. Hallituksen kyvyssä haastaa ja sparrata toimitusjohtajaa on edelleen kehittämisen varaa, vaikka arvosana onkin parantunut edellisestä vuonna 2019 tehdystä kyselystä.



Ulkopuolisten hallituksen jäsenten vaikutus näkyy selvästi hallituksen tuomassa lisäarvossa.

Ulkopuolisten hallituksen jäsenten vaikutus näkyy selvästi hallituksen tuomassa lisäarvossa. Kaikkein selvimmin ero näkyy hallituksen kyvyssä haastaa ja sparrata toimitusjohtajaa. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet myös tehostavat selvästi strategiatyötä ja päätöksentekoa sekä laajentavat yrityksen kontaktiverkostoa.

Hallituksen tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan



Kyselyn vastauksista voidaan myös havaita, että toimitusjohtajat kaipaivat hallitukselta edelleen lisää haastamista ja sparraamista, sillä toimitusjohtajien keskimääräiset arvosanat ovat selvästi alhaisempia kuin hallituksen puheenjohtajien tai jäsenten antamat arvosanat. Toimitusjohtajien antama arvosana on keskimäärin kuitenkin selvästi parempi silloin, kun hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä.

Hallituksen lisäarvo: Haastaa ja sparraa toimitusjohtajaa

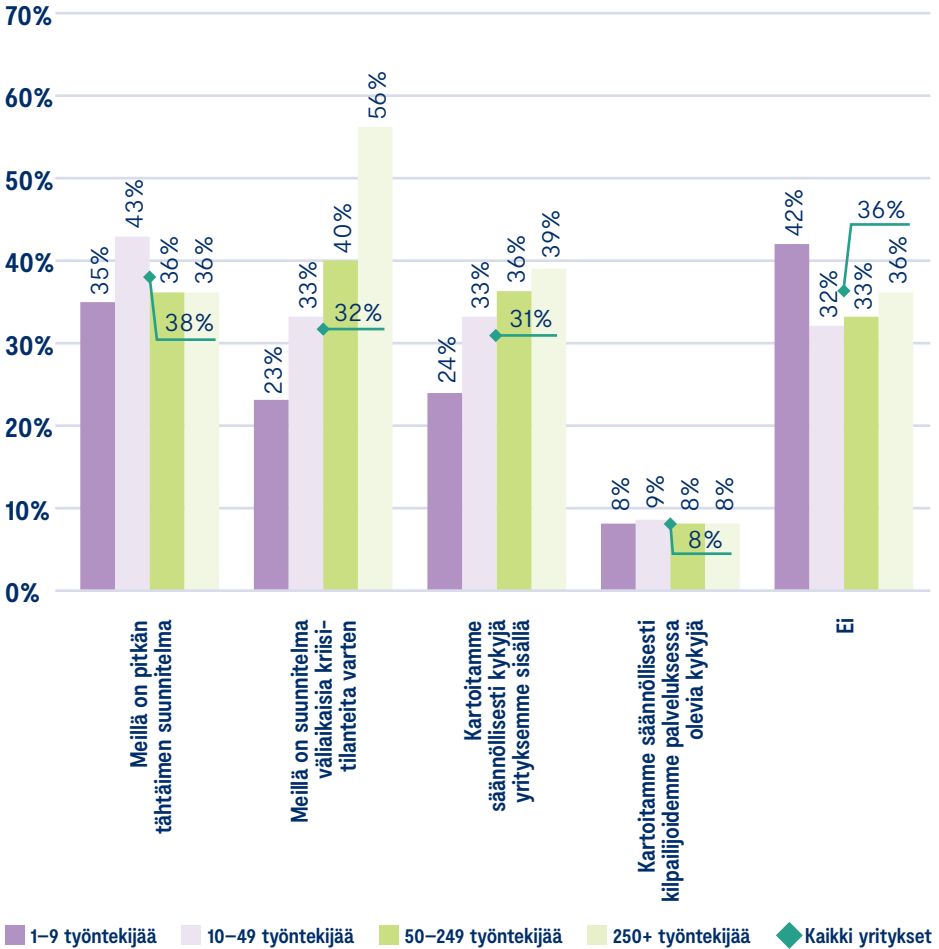


SEURAAJASUUNNITTELU

Johdon seuraajasuunnittelu on melko harvinaista PK-sektorilla, joskin tilanne on viime vuosina parantunut. Runsaalla puolella yhtiöistä pitkän tähtäimen seuraajasuunnitelma ja noin kolmanneksella yhtiöistä on suunnitelma väliaikaisia kriisitilanteita varten. Osalla yrityksistä on kumpikin näistä. Reilulla kolmanneksella yrityksistä ei ole minkäänlaista seuraajasuunnitelmaa. Ilman suunnitelmaa olevien yritysten osuus on vähentynyt edelliseen vuonna 2019 tehtyyn kyselyyn verrattuna.

Seuraajasuunnittelu on jonkun verran yleisempää suuremmissa yrityksissä. Yli puolet vähintään 250 työntekijän yrityksistä on laatinut suunnitelman väliaikaisia kriisitilanteita varten. Pienemmistä yrityksistä reilu 40 prosenttia ei tee lainkaan seuraajasuunnittelua. Koronapandemia lisäsi johdon seuraajasuunnitteluun liittyvien asioiden käsittelyä 12 prosentissa PK-yritysten hallituksista.

Tekeekö hallitus johdon seuraajasuunnittelua?



Kilpailijoiden palveluksessa olevia kykyjä ei juurikaan kartoiteta.

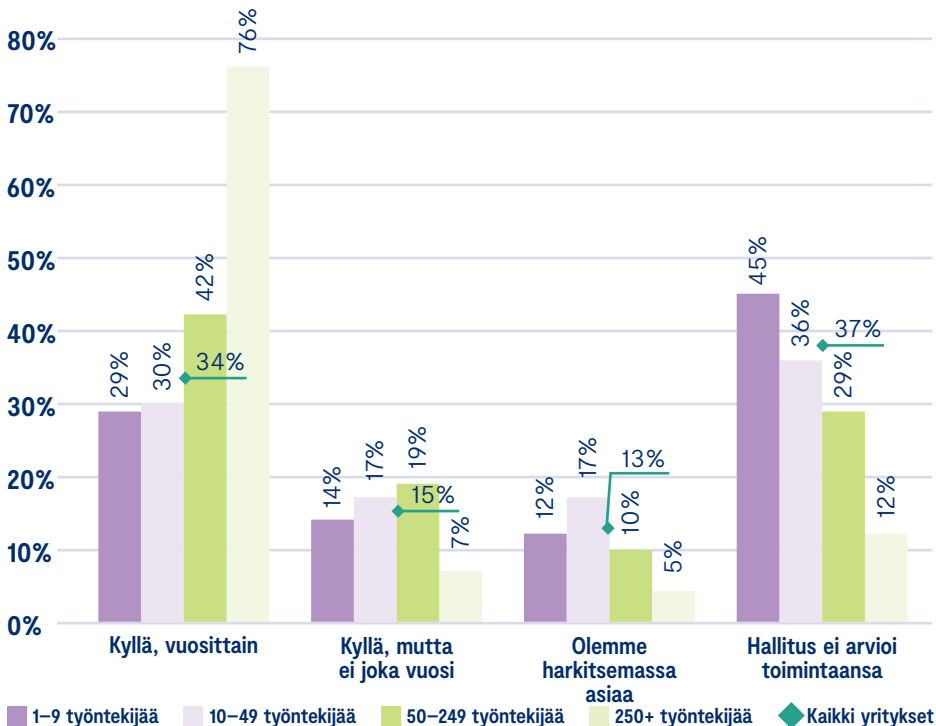
Seuraajasuunnittelun osalta noin kolmannes yhtiöistä kartoittaa säännöllisesti kykyjä yrityksen sisältä. Sen sijaan kilpailijoiden palveluksessa olevia kykyjä kartoitetaan vain kahdeksassa prosentissa PK-yrityksistä.

HALLITUSTYÖN ARVIOINTI

Pörssiyrityksissä hallituksen on vuosittain arvioitava toimintaansa. Jos näin ei tehdä, hallituksen on perusteltava asia julkisesti. Vajaa 40 prosenttia PK-yritysten hallituksista ei tee eikä harkitse aloittavansa hallitustyön arviointia. Vuosittainen arviointi tehdään reilussa kolmanneksessa PK-yrityksistä. Vuosittainen arviointi on hieman yleistynyt kahden vuoden takaiseen kyselyyn verrattuna.

Hallitustyön arvioinnin tekemiseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen koko. Pienimpien yritysten hallituksista vain vajaa kolmannes tekee vuosittaisen arvioinnin, kun vähintään 250 työntekijän yritysten hallituksista vastaava osuus on yli kolme neljäsosaa. Arviointia ei tee lainkaan eikä sitä harkitsekaan lähes puolet pienimmistä yrityksistä, mutta vain reilu 10 prosenttia vähintään 250 työntekijän yrityksistä.

Arvioiko yrityksesi hallitus toimintaansa?



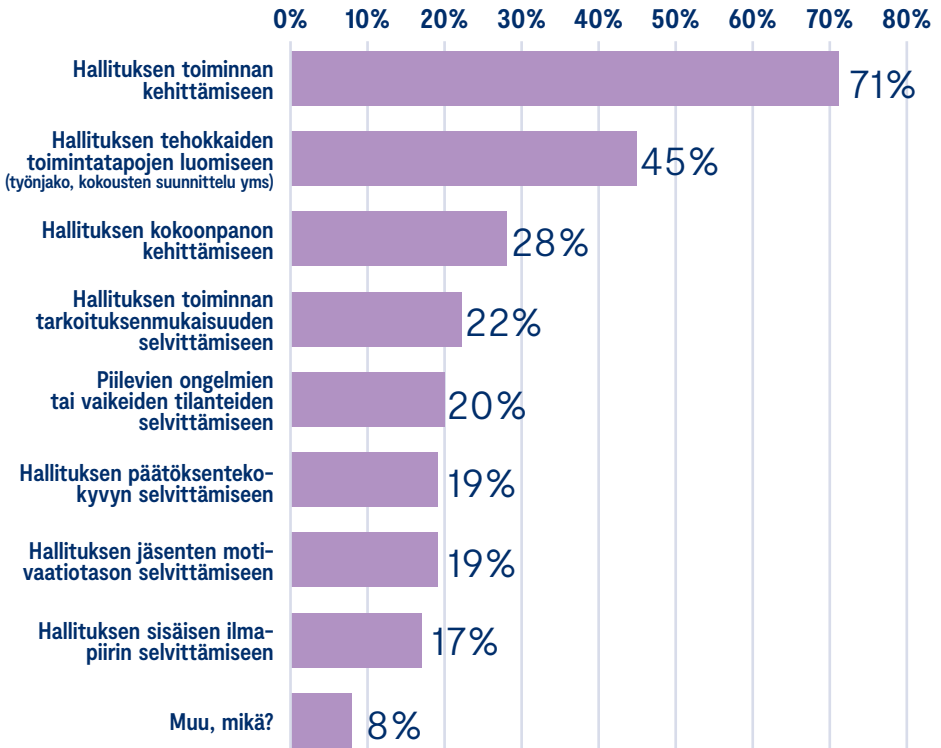
Kouluttautuminen hallitustyöhön lisää hallitustyön arvioinnin arvostusta. Arviointi on huomattavasti yleisempää HHJ-kurssin käyneiden vastaajien yrityksissä (ks. tarkemmin jakso HHJ-koulutus tehostaa hallitustyötä).



Hallitusarvioinnissa on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia.

Arvioinnin käyttökohteet ovat säilyneet ennallaan aiempien vuosien kyselyihin verrattuna. Arviointia käytetään useimmin hallituksen toiminnan kehittämiseen sekä hallituksen tehokkaiden toimintatapojen luomiseen. Vaikuttaa siltä, että PK-yritysten hallitukset eivät ehkä ole löytäneet arvioinnin tarjoamia mahdollisuuksia, sillä vain reilu neljännes vastaajista kertoo arviointia käytettävän hallituksen kokoonpanon kehittämiseen, vaikka samaan aikaan merkittävä osa vastaajista arvioi, ettei hallituksen kokoonpano ole riittävän monipuolinen yrityksen tulevien haasteiden kannalta.

Arvioinnin tulosten käyttö



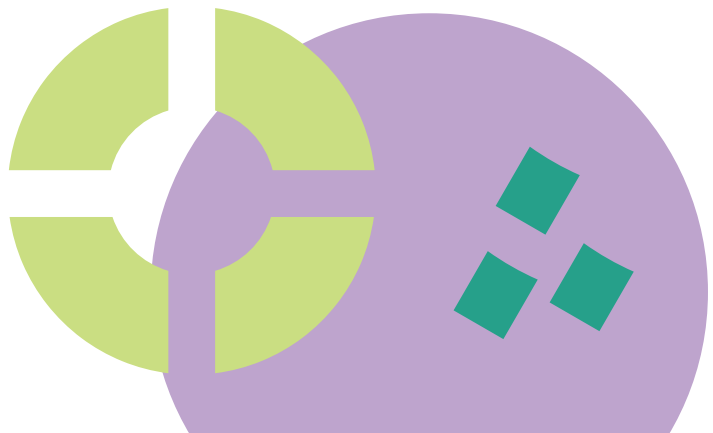
HALLITUSTYÖTÄ TUKEVAT TOIMIELIMET

Selvitimme tänä vuonna ensimmäistä kertaa, kuinka yleisiä erilaiset hallitustyötä tukevat toimielimet ovat. Vastausten perusteella yleisin hallitustyötä tukeva toimielin on omistaja- tai perheneuvosto, jollainen on lähes puolella yhtiöistä. Vastauksiin annettujen kommenttien perusteella käy ilmi, että vastauksiin sisältyy kaikentyypisiä omistajayrittäjien hallitustyöskentelyn ulkopuolisia tapaamisia ja keskusteluja, mikä selittää tämän toimielimen suhteellisen korkeaa osuutta.

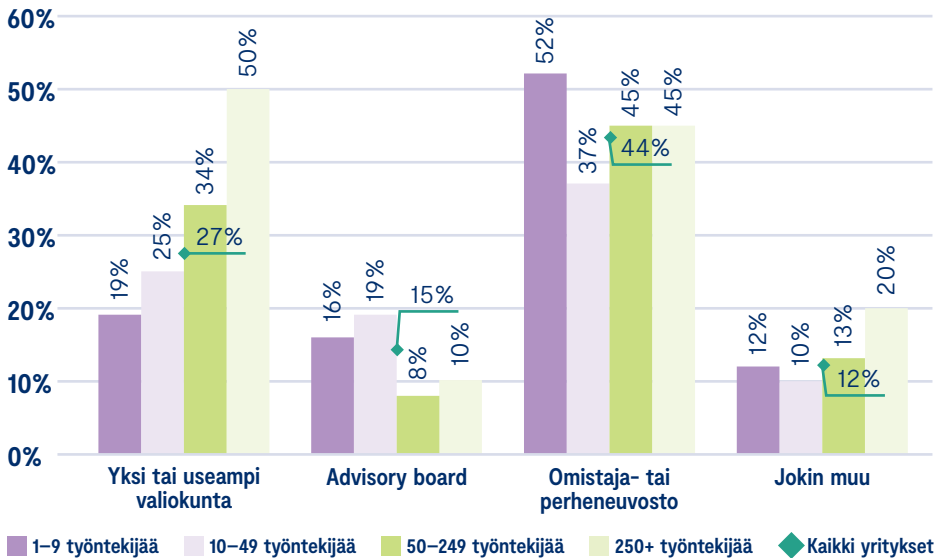


Puolet vähintään 250 työntekijän yritysten hallituksista on perustanut vähintään yhden valiokunnan.

Hallitustyöskentelyä on mahdollista tehostaa perustamalla hallituksen vastuulle kuuluvien asioiden käsittelyä varten valiokunta tai valiokuntia. Kaikista kyselyyn vastanneista yrityksistä valiokunta on vajaalla 30 prosentilla. Yrityksen koko vaikuttaa luonnollisesti valiokuntien perustamiseen. Puolet suurempien, vähintään 250 työntekijän yritysten hallituksista on perustanut vähintään yhden valiokunnan.



Arvioiko yrityksesi hallitus toimintaansa?



Noin joka kuudennessa alle 50 työntekijän yrityksessä hallitus on perustanut sparraajakseen Advisory Boardin. Advisory Board on asiantuntijoista koostuva neuvottelukunta, jolla ei ole muodollista yhtiöoikeudellista asemaa. Erityisesti kasvuyrityksissä Advisory Boardiin voi olla helpompi saada asiantuntijoita kuin hallitukseen, koska Advisory Boardilla ei ole muodollista yhtiöoikeudellista asemaa eikä sen jäsenillä hallituksen jäsenten vastuuta. Advisory Board voi toimia myös tilanteessa, jossa omistajayrittäjät eivät ole vielä valmiita luovuttamaan hallitusvastuuta yhtiön ulkopuolisille, sillä Advisory Board toimii hallituksen rinnalla ja se voi tarvittaessa työskennellä hyvin hallituksenomaisesti.

Vastauksissa tuotiin esille myös muun tyyppisiä toimielimiä, kuten neuvottelukuntia tai hallituksen ulkopuolisia neuvonantajia. Koronapandemia on aiheuttanut joissakin yrityksissä tarpeen perustaa erilaisia tilapäisiä työryhmiä tai toimielimiä asioiden valmisteluun. Muutamalla vastaajayrityksellä oli käytössä myös hallintoneuvosto. Moni vastaaja toi myös esille, että operatiivisen toiminnan puolella toimitusjohtajaa tukee johtoryhmä.

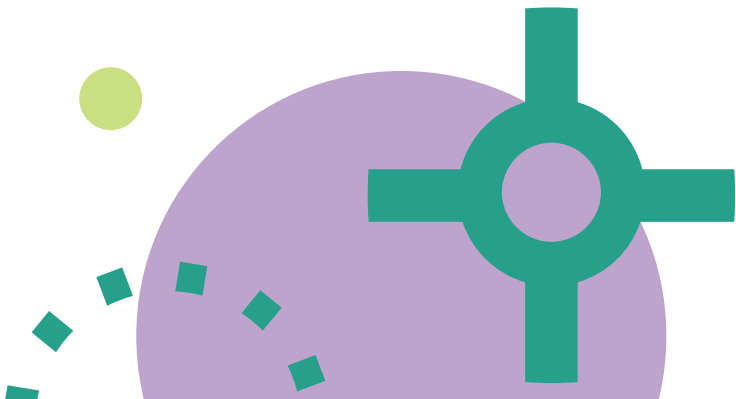
HHJ-KOULUTUS TEHOSTAA HALLITUSTYÖTÄ

Kaikki Manner-Suomen kauppakamarit tarjoavat Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutusta (www.hhj.fi). HHJ-kursseja järjestetään vuodessa noin 35 kertaa eri paikkakunnilla ja niille osallistuu vuosittain lähes 650 henkilöä. Lisäksi järjestetään HHJ-puheenjohtajakursseja. Kahteen vuosittaiseen HHJ-tutkintoon osallistuu noin 500 kurssin suorittanutta. Koulutuksia on vuodessa yli 70 yli 20 paikkakunnalla. HHJ-kurssin suorittaneita on yhteensä yli 11500 henkilöä ja HHJ-tutkinnon suorittaneita yli 5000.

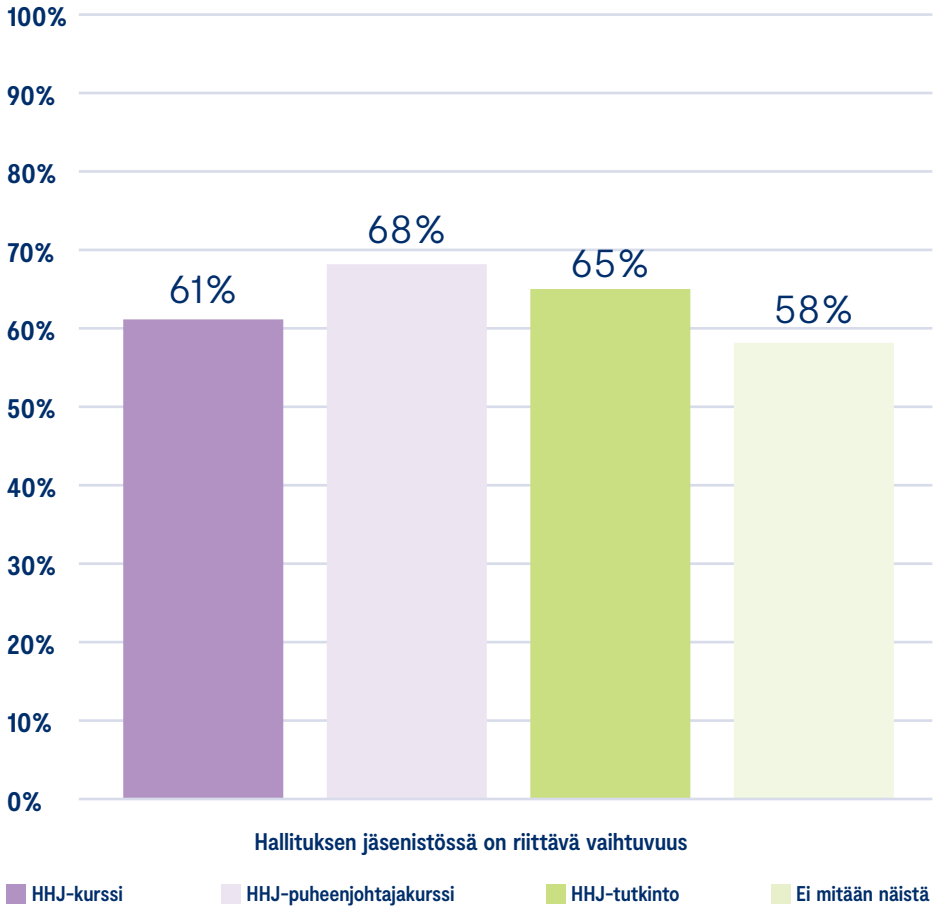
Yli puolet vastaajista, 53 prosenttia, on suorittanut kauppakamareiden HHJ-kurssin. HHJ-puheenjohtajakurssin on suorittanut 14 prosenttia vastaajista. HHJ-tutkinnon suorittaneita on 30 prosenttia. Mitään näistä ei ollut suorittanut 43 prosenttia vastaajista.

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

Eryteisesti HHJ-tutkinnon tai puheenjohtajakurssin suorittaneista vastaajista selvästi useampi vastaaja pitää hallituksen vaihtuvuutta riittävänä verrattuna koulutusta käymättömiin vastaajiin. Ero on samansuuntainen, mutta ei yhtä merkittävä HHJ-kurssin käyneiden ja koulutusta käymättömien vastaajien välillä.

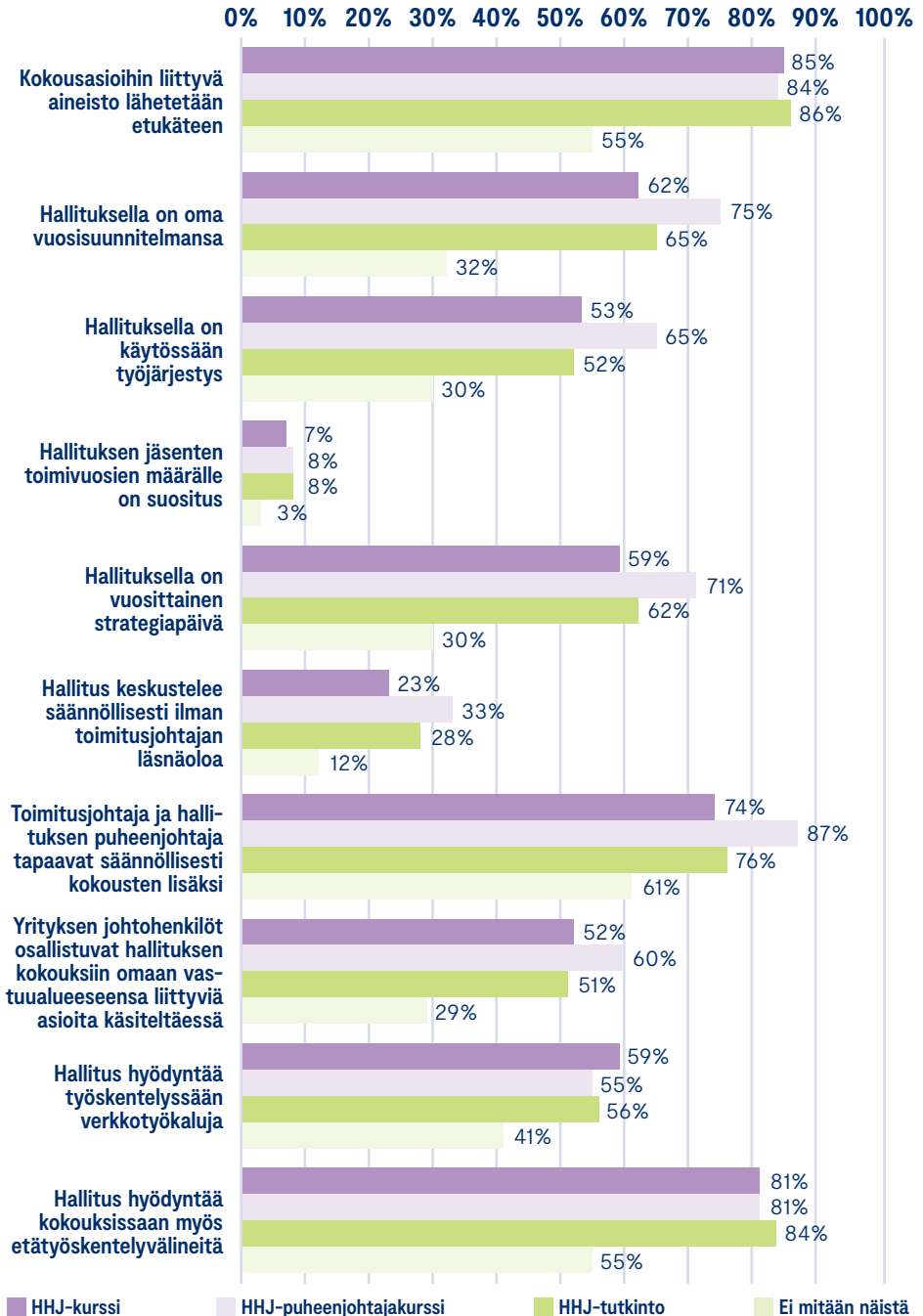


Hallituksen vaihtuvuus



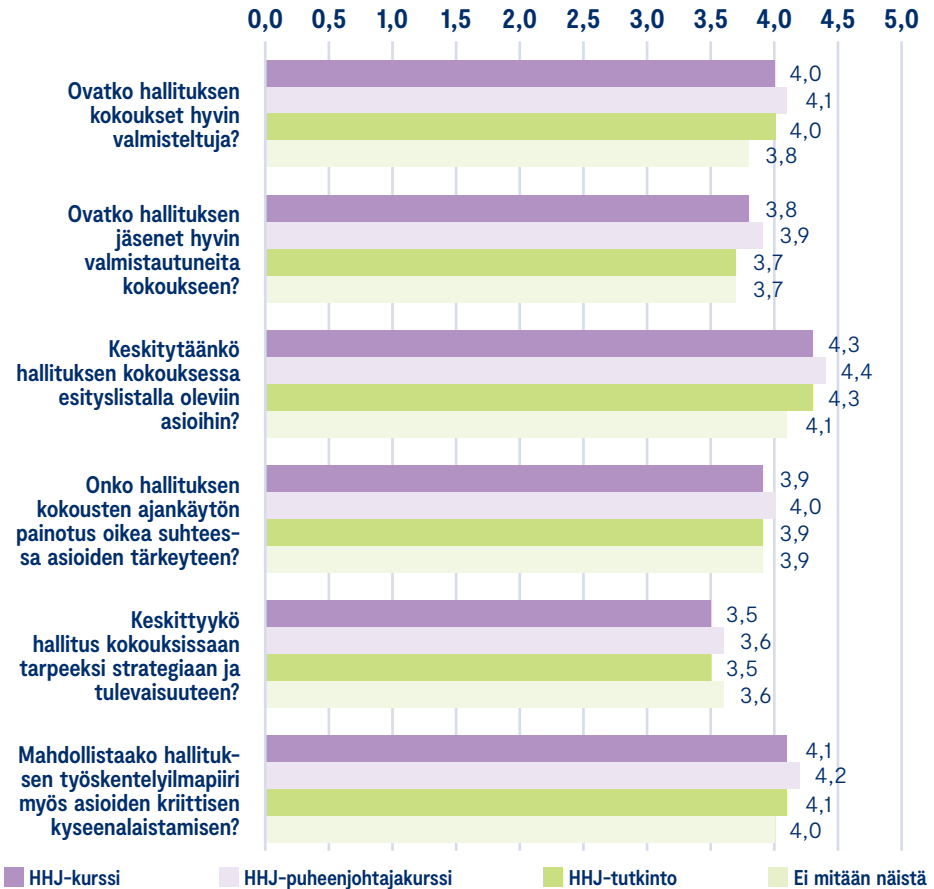
Hallitustyön organisoinnissa erot HHJ-kursseja käyneiden ja käymättömien välillä näkyvät selvästi kautta linjan. Suurimmat erot ovat kokousaineiston toimittamisessa etukäteen, vuosisuunnitelman laatimisessa, vuosittaisen strategiapäivän pitämässä sekä ehkä hieman yllättäen etätyöskentelyvälineiden hyödyntämisessä.

Hallitustyön organisointi



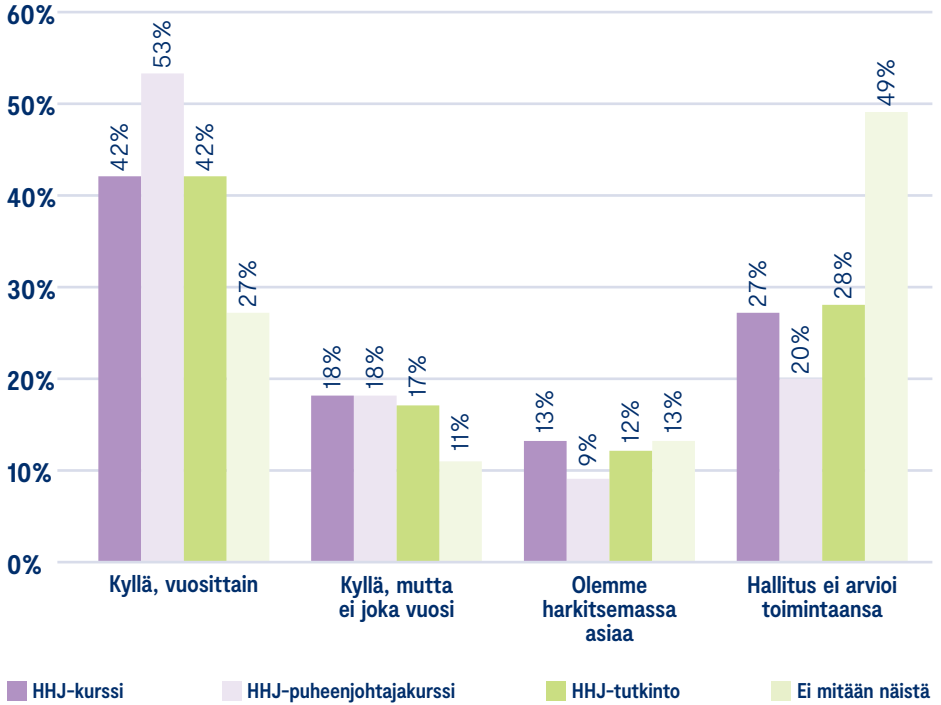
Myös hallituksen kokousten tehokkuuden osalta ero HHJ-kursseja käyneiden ja käymättömien vastaajien antamissa arvosanoissa on havaittavissa eroja, joskaan erot eivät ole yhtä merkittäviä kuin hallitustyön organisoinnin osalta. HHJ-kursseja käyneet vaikuttavat olevan myös hieman kriittisempiä sen suhteen, keskittykö hallitus kokouksissaan tarpeeksi strategiaan ja tulevaisuuteen.

Hallituksen kokousten tehokkuus



Myös hallitustyön arviointi on yleisempää HHJ-kursseja käyneiden ja käymättömien vastaajien välillä. Lähes puolet kursseja käymättömistä kertoo, ettei hallitus arvioi toimintaansa, kun HHJ-kurssin käyneiden vastaajien yrityksistä vain reilussa neljänneksessä ei tehdä arviointia. HHJ-puheenjohtajakurssien käyneiden vastaajien yrityksistä vain joka viidennessä ei tehdä arviointia.

Arvioiko yrityksesi hallitus toimintaansa?



YLIARVIOIVATKO HALLITUKSET ITSENSÄ?

Joidenkin kysymysten osalta PK-hallitusbarometrin vastaukset eroavat merkittävästi hallitustyön merkityksen ja toimivuuden suhteen riippuen siitä, onko vastaa-jana toimitusjohtaja vai hallituksen puheenjohtaja tai muut jäsenet.

Hallituskokoonpanon onnistuneisuus

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

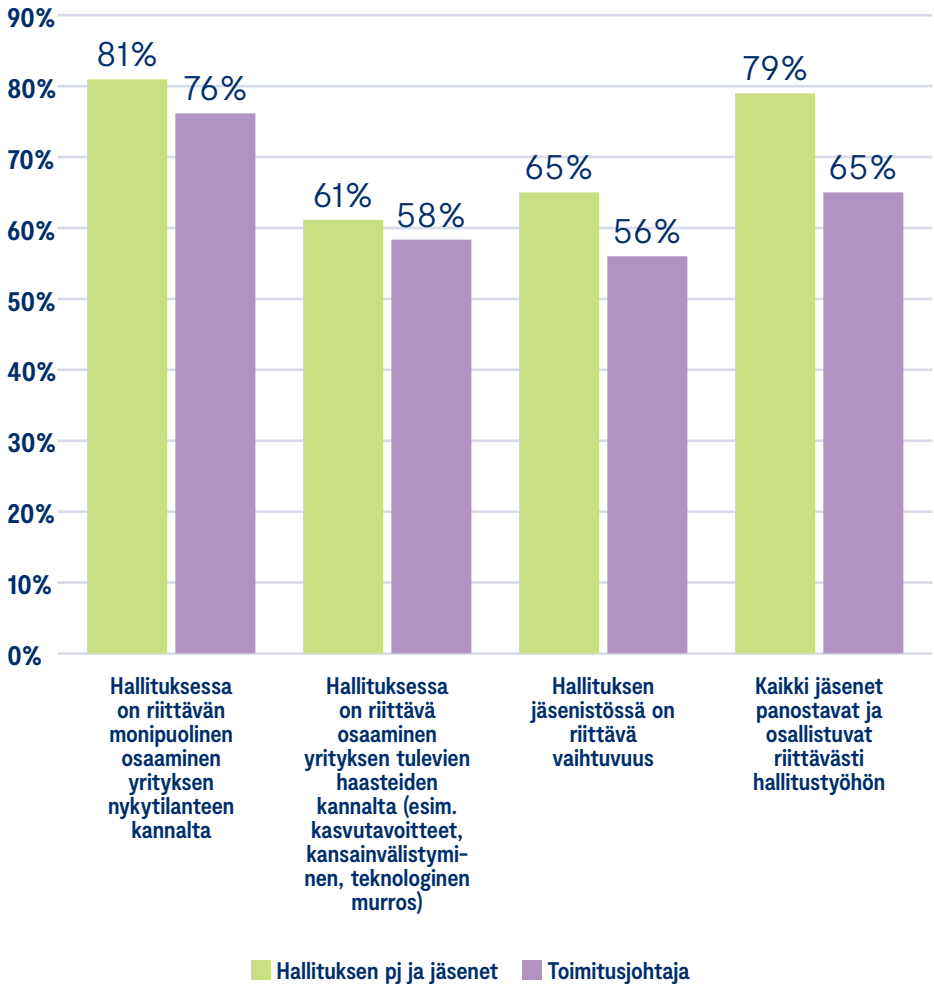


Toimitusjohtaja olisi hyvä ottaa mukaan hallitustyön arviointiin tavalla tai toisella.

Sekä toimitusjohtajat että hallituksen jäsenet ovat melko tyytyväisiä yrityksen hallituksen osaamiseen yrityksen nykytilanteen kannalta. Monet hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajat näkevät kuitenkin huomattavasti parantamisen varaa hallituksen osaamiseen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen tai teknologisen murroksen kannalta.

Hallituksen jäsenet arvostavat hallituksen kaikkien jäsenten panostusta ja osallistumista hallitustyöhön selvästi toimitusjohtajia korkeammalle, vaikka kumpikin ryhmä näkee panostuksessa parantamisen varaa. Myös hallituksen vaihtuvuutta toimitusjohtajat toivovat selvästi useammin kuin hallituksen jäsenet itse.

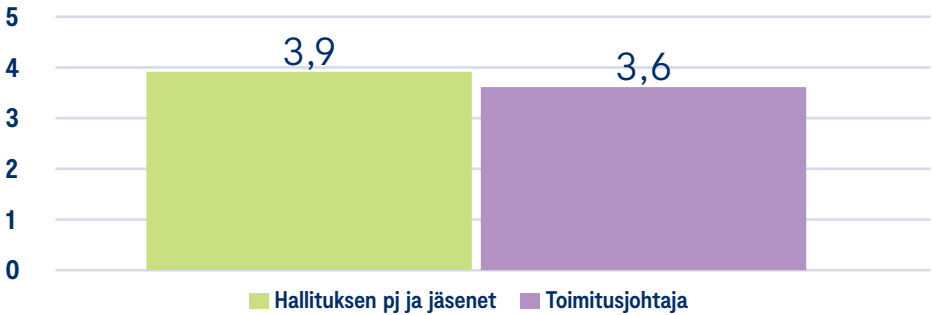
Hallituskokoonpano



Hallituksen toiminta ja lisäarvo

Hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet antavat myös hallituksen toimintaa ja lisäarvoa koskeviin kysymyksiin keskimäärin korkeampia arvosanoja kuin toimitusjohtajat. Hallituksen puheenjohtajien ja jäsenten mielestä hallituksen jäsenten valmistautuminen kokouksiin on paremmalla tasolla kuin toimitusjohtajien mielestä.

Ovatko hallituksen jäsenet hyvin valmistautuneita kokoukseen?

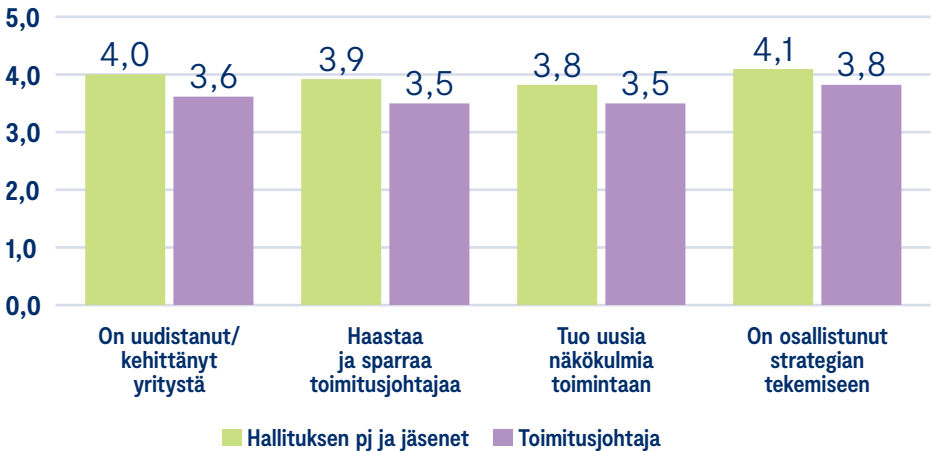


Hallituksen jäsenet katsovat uudistaneensa tai kehittäneensä yritystä keskimäärin selvästi enemmän kuin toimitusjohtajat. Myös toimitusjohtajien haastamisen ja sparraamisen osalta näkemuserot hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajien välillä ovat merkittävät.

Toimitusjohtajat eivät koe saavansa sparrausta siinä määrin kuin hallitukset uskovat tarjoavansa sitä.

Samansuuntaisia eroja on havaittavissa myös uusien näkökulmien tuomisessa yrityksen toimintaan sekä hallituksen osallistumisesta yrityksen strategian tekemiseen.

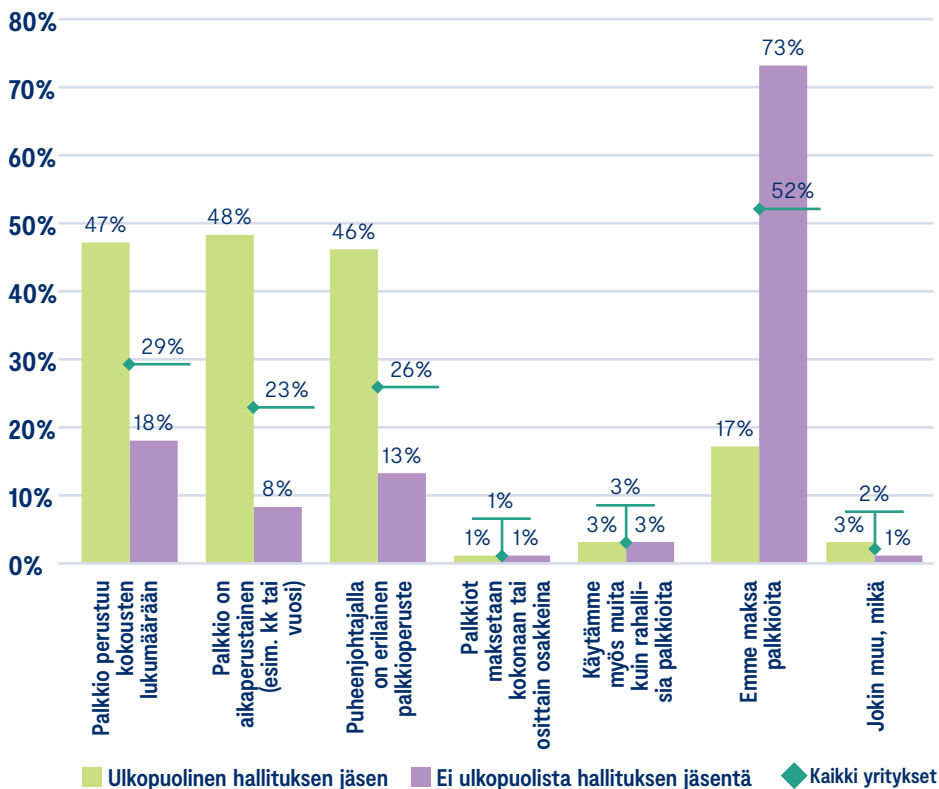
Hallituksen tuoma lisäarvo yrityksen toimintaan



HALLITUKSEN PALKKIOT

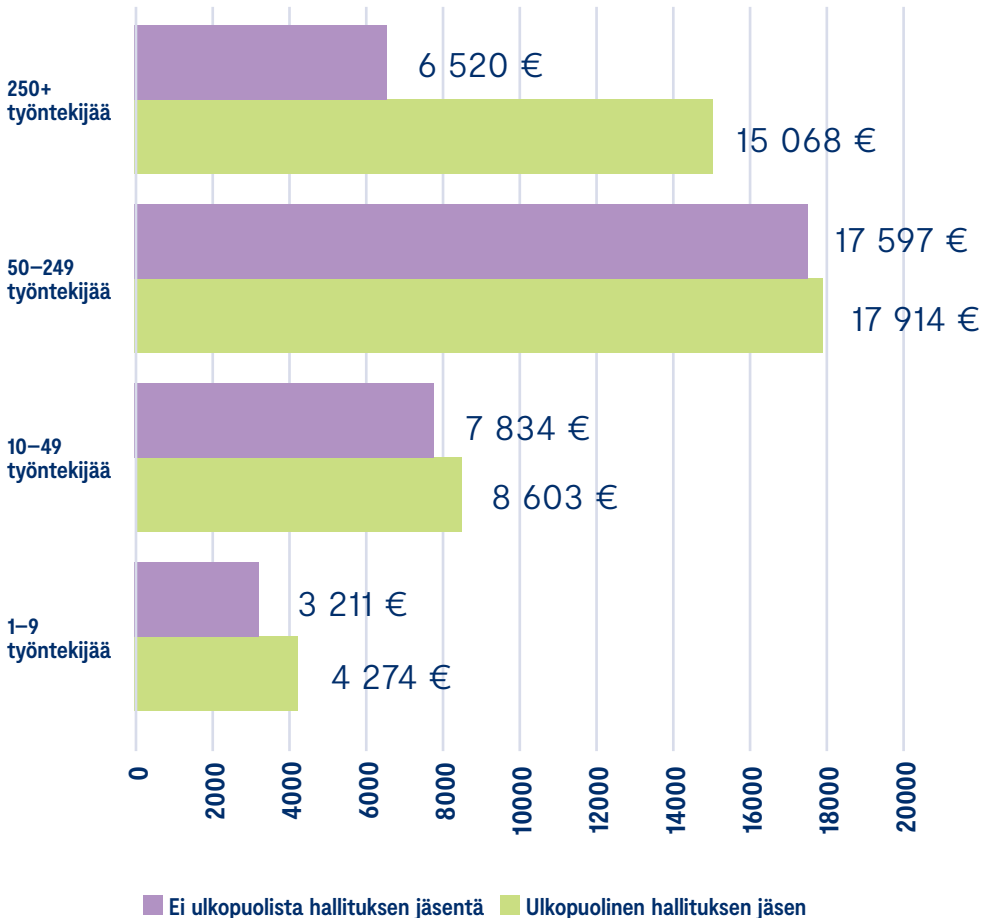
Reilu puolet vastaajista kertoo, ettei hallitukselle makseta palkkiota. Tämä on siinä mielessä luonnollista, että monessa tapauksessa PK-sektorilla omistajayrittäjät istuvat hallituksessa, eikä omistuksen tuottamien osinkojen, arvonnousun ja palkkojen lisäksi välttämättä ole mielekästä maksaa erillisiä hallituspalkkioita. Tilanne muuttuu, jos hallitukseen tulee ulkopuolisia jäseniä. Niistä PK-yrityksistä, joissa ulkopuolisia jäseniä ei ole, lähes kolme neljäsosaa ei maksa hallituspalkkioita. Hieman yllättävää on, että noin joka kuudes niistä PK-yrityksistä, joissa on ulkopuolisia hallituksen jäseniä, ei maksa hallitustyöskentelystä palkkioita. Osassa yrityksistä palkkio maksetaan vain ulkopuolisille hallituksen jäsenille.

Hallituksen jäsenille maksettavat palkkiot



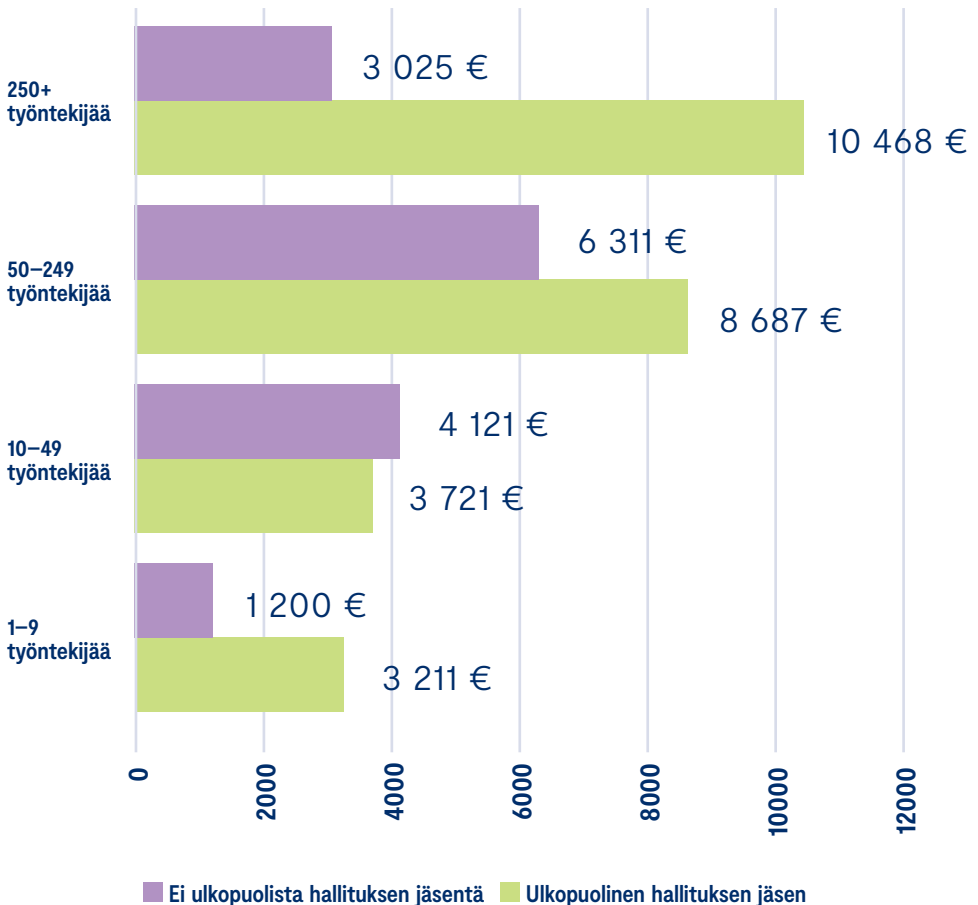
Ulkopuolisten jäsenten mukanaolo vaikuttaa merkittävästi myös hallituspalkki-
on määrään. Vähintään 250 työntekijän yrityksissä puheenjohtajan palkkio on
lähes 2,5-kertainen silloin, kun hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä, verrattuna
siihen, ettei ulkopuolisia hallituksen jäseniä ole. Aiemmistä kyselyistä poiketen
alle 50–249 työntekijän yrityksissä keskimääräiset puheenjohtajan palkkiot eivät
merkittävästi eronneet toisistaan silloin, kun hallituksessa on ulkopuolisia jäse-
niä, verrattuna siihen, ettei ulkopuolisia hallituksen jäseniä ole. Muutosta saattaa
ainakin osittain selittää se, että palkkiokyselyyn vastanneiden yritysten määrä jäi
suhteellisen alhaiseksi.

Hallituksen puheenjohtajan keskimääräinen vuosipalkkio



Ulkopuolisten hallituksen jäsenten mukanaolo nostaa myös hallituksen jäsenten palkkioita. Vähintään 250 työntekijän yrityksissä jäsenten palkkiot ovat kolminkertaiset, jos ulkopuolisia on. Myös pienemmissä yrityksissä hallituspalkkiot ovat pääsääntöisesti selvästi korkeammat, jos hallituksessa on ulkopuolisia jäseniä. Kokoluokassa 10–49 työntekijää palkkiokyselyn keskiarvoihin saattaa vaikuttaa se, että palkkiokyselyyn vastanneita yrityksiä, joiden hallituksessa ei ollut ulkopuolisia jäseniä, oli suhteellisen vähän ja muutamassa niistä hallituksen vuosipalkkio oli selvästi muita kyselyyn vastanneita yrityksiä korkeammalla tasolla.

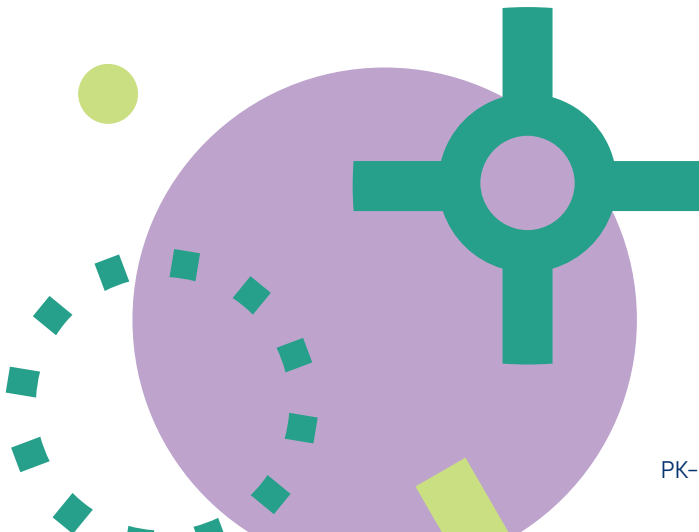
Hallituksen jäsenen keskimääräinen vuosipalkkio



Hallituksen palkkiot vastaajaryityksissä

Kaikki yritykset	Keski-arvo	Minimi	Ala-kvartii	Mediaani	Ylä-kvartii	Maksimi
Puheenjohtaja, vuosiperusteinen	11014	0	2000	6000	15000	130000
Jäsen, vuosiperusteinen	5501	0	425	3000	10000	39000
Puheenjohtaja, kokousperusteinen	314	0	0	173	400	2500
Jäsen, vuosiperusteinen	265	0	0	150	400	2500

Kokoluokat 50-249 ja vähintään 250 työntekijää	Keski-arvo	Minimi	Ala-kvartii	Mediaani	Ylä-kvartii	Maksimi
Puheenjohtaja, vuosiperusteinen	16828	0	3625	11500	24000	130000
Jäsen, vuosiperusteinen	8492	0	2450	8000	12000	39000
Puheenjohtaja, kokousperusteinen	376	0	0	200	500	2200
Jäsen, vuosiperusteinen	326	0	0	200	500	1450



YHTEENVETO

PK-hallitusbarometrin tuloksista käy ilmi, että koronapandemia on johtanut digiloikkaan myös PK-yritysten hallitustyöskentelyssä. Etäyhteyksien käyttö kokouksissa ja verkkotyökalujen hyödyntäminen hallitustyöskentelyssä ovat lisääntyneet merkittävästi. Koronapandemia on lisännyt myös riskeihin ja riskienhallintaan liittyvien asioiden käsittelyä. Joka neljännen yhtiön hallituksessa on käsitelty aiempaa enemmän myös strategiaan ja liiketoiminnan kehittämiseen, operatiiviseen liiketoimintaan tai rahoitukseen ja käyttöpääoman hallintaan liittyviä kysymyksiä.

PK-yritysten hallituksissa on keskimäärin 4,1 jäsentä. Yrityksen koko vaikuttaa kuitenkin merkittävästi hallituksen jäsenten lukumäärään. Hallituksen jäsenten keski-ikä on 53 vuotta. Nuorin hallituksen jäsen on keskimäärin 44-vuotias. Joka neljäs PK-yrityksen hallituksen jäsen on nainen. Hallituksen jäsenen keskimääräinen palvelusaika on 10,6 vuotta ja hallituksen uusimman jäsenen keskimääräinen palvelusaika on 5,9 vuotta. Hallituksen vaihtuvuus on sitä suurempaa, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse.

Yrityksen ulkopuolisia hallituksen jäseniä arvostetaan paljon. Lähes 90 prosenttia vastaajista on erittäin tai hyvin tyytyväisiä ulkopuolisten jäsenten toimintaan. Hallitukset, joissa on ulkopuolisia jäseniä, tuovat myös selvästi enemmän lisäarvoa yrityksen toimintaan.

Toimitusjohtaja on hallituksen jäsen tai puheenjohtaja noin kahdessa kolmasosassa PK-yrityksiä, joskin toimitusjohtajan hallitusjäsenyys painottuu selvästi pienempiin, alle 50 työntekijän yrityksiin. Niissä yhtiöissä, joissa on ulkopuolisia hallituksen jäseniä, toimitusjohtajan hallitusjäsenyys on selvästi muita yhtiöitä harvinaisempaa. Vain joka kuudes PK-yrityksen hallitus keskustelee säännöllisesti ilman toimitusjohtajan läsnäoloa.

Hallitustyön säännöllinen arviointi voisi tehostaa hallitustyöskentelyä monella tavoin. Reilu kolmannes PK-yritysten hallituksista arvioi toimintaansa vuosittain. Toisaalta vajaa 40 prosenttia ei tee minkäänlaista arviointia eikä harkitse sen käyttöönottoa.

PK-yritysten hallitukset eivät ehkä myöskään ole löytäneet kaikkia arvioinnin tarjoamia mahdollisuuksia, sillä vain reilu neljännes vastaajista kertoo arviointia käytettävän hallituksen kokoonpanon kehittämiseen. Hallituksen kokoonpanon ja osaamisprofiilin tulisi elää yrityksen kulloisenkin tilanteen ja tarpeiden mukaan. Hallituksen strategiatyöskentelyssä painottuu vastausten mukaan vahvimmin myynti ja markkinointi. Myyntiin ja markkinointiin liittyvää osaamista ei kuitenkaan koettu erityisen tärkeiksi hallitusten jäsenten osaamisalueiden näkökulmasta. Hallitusarviointia olisi mahdollista hyödyntää myös hallituksen tuleviin haasteisiin liittyvän osaamisen osalta. Vastaajista 40 prosenttia arvioi, ettei hallituksen kokoonpano ole riittävän monipuolinen yrityksen tulevien haasteiden kannalta. Myös toimitusjohtajat olisi syytä ottaa tavalla tai toisella mukaan hallitustyön arviointiin, sillä toimitusjohtajat ovat yleisesti ottaen kriittisempiä hallituskokoonpanon sekä hallituksen toiminnan ja lisäarvon suhteen kuin hallituksen puheenjohtajat tai muut jäsenet.

Lähes puolella yrityksistä omistajat kokoontuvat keskustelemaan yrityksen asioista hallitustyöskentelyn ulkopuolella erityyppisissä enemmän tai vähemmän epämuodollisissa kokoonpanoissa. Noin joka kuudennessa alle 50 työntekijän yrityksessä hallitus on perustanut sparraajakseen Advisory Boardin. Puolet vähintään 250 työntekijän yritysten hallituksista on perustanut vähintään yhden valiokunnan tehostamaan asioiden valmistelua.

HHJ-koulutuksen vaikutus näkyy selvästi barometrin tuloksissa kautta linjan. Merkittäviä eroja on niin hallitusten vaihtuvuudessa, hallitustyön organisoinnissa kuin hallitustyön arvioinnin yleisydessäkin.



KESKUS- KAUPPAMARI

Keskuskauppamari, World Trade Center Helsinki,
PL 1000, Aleksanterinkatu 17, 00100 Helsinki | puh. 09 4242 6200
keskuskauppamari@chamber.fi |  @K3FIN
[kauppamari.fi](https://www.chamber.fi/kauppamari)