



FUTURE BOARD

panostaja

Tulevaisuuden hallitusosaaminen – miten johtajat sen näkevät?

15.11.2017

Tutkimuksen toimeksiantaja Future Board ry, rahoittaja Panostaja Oyj,
toteuttaja Pohjoisranta Burson-Marsteller

POHJOISRANTA

Burson-Marsteller

Tausta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää näkemyksiä, millaista yritysten hallitustyö on nyt ja tulevaisuudessa ja mitä taitoja tulevaisuuden hallitustoimijoilta vaaditaan. Kysely kohdistettiin sekä hallitusosajille että yritysten ylimmälle johdolle, ja se toteutettiin verkkokyselynä syyskuussa 2017.

Lähtökohtaisesti tässä raportissa tuloksia on esitelty siten, että kiinnostavat huomiot ja eroavaisuudet korostuvat tuloksista. Siksi esimerkiksi kaikkia vastauksia ei esitellä kaikkiin taustaryhmiin jaettuna.

Raportin otsikkoriveillä on selitteet tiedon esitysmuodoista.

Prosenttiluvut on pääosin pyöristetty tasadesimaaliin. Pyöristysteknisistä syistä prosenttilukujen summa voi graafeissa vaihdella välillä 99 % ja 101 %.

Osa taulukoista on värikoodattu. Näissä taulukoissa tummin vihreä kuvaa kyseisen taulukon korkeinta arvoa, tummin punainen matalinta arvoa. Tästä syystä värikoodaukset eivät ole vertailtavissa taulukoiden välillä, ne ovat vain lukuapu.

Avoimet vastaukset on raportissa luokiteltu ja teemoiteltu. Eri teemaisista avoimista vastauksista esitellään muutama esimerkkisiteeraus.

Vastaajien taustat



FUTURE BOARD

panostaja

POHJOISRANTA



Burson-Marsteller

Vastaajien ikä- ja sukupuolijakaumat sekä roolit

Vastaajien jakautuminen ikäluokkiin sekä sukupuolittain. (% , n = 127)

SUKUPUOLI	N	%
Mies	87	68
Nainen	35	28
En halua määritellä	5	4

IKÄ	N	%
Alle 40-vuotiaat	26	21
Yli 40-vuotiaat	101	79

ROOLI	N	%
Hallituksen jäsen	109	86
Hallituksen puheenjohtaja	62	49
Toimitusjohtaja	56	44
Johtoryhmän jäsen	33	26
Omistan jostain yrityksestä yli 15 % sen osakekannasta	61	48
En missään ylläolevista	3	2

Vastaajien toimialat

Merkitse kaikki toimialat, joissa olet toiminut operatiivisessa johdossa tai jonkin yrityksen hallituksessa. (% , n = 127)

TOIMIALA	N	%
Teollisuus	68	54
Palvelut liike-elämälle	61	48
Kauppa	53	42
Informaatioteknologia	42	33
Rakentaminen	38	30
Rahoitus- ja vakuutuspalvelut	30	24
Sosiaali- ja terveysala	25	20
Koulutus	25	20

TOIMIALA	N	%
Kuljetus ja liikenne	20	16
Julkiset palvelut	16	13
Tutkimus ja tuotekehitys	10	8
Kustannus- ja julkaisutoiminta	10	8
Maa- ja metsätalous	10	8
Sähkö-, kaasu- ja vesihuolto	9	7
Muu toimiala	16	13

Vastaajien kokemus

Kuinka monen vuoden kokemus sinulla on yritysten hallitustyöskentelystä / operatiivisesta johtotehtävistä. Esimerkiksi, jos olet ollut viimeiset neljä vuotta kahden yrityksen hallituksessa / operatiivisessa johdossa, vastauksesi on neljä vuotta, ei kahdeksan. (% , n = 127)

KOKEMUS HALLITUSTÖSTÄ	N	%
1 - 4 vuotta	15	12
5 - 10 vuotta	38	30
11 - 15 vuotta	20	16
yli 15 vuotta	36	28
En halua määritellä	18	14

KOKEMUS OPERATIIVISESTA JOHTOTEHTÄVISTÄ	N	%
1 - 4 vuotta	9	7
5 - 10 vuotta	16	13
11 - 15 vuotta	13	10
yli 15 vuotta	33	26
En halua määritellä	56	44

Hallitustyöskentelyn nykytila



FUTURE BOARD

panostaja

POHJOISRANTA



Burson-Marsteller

Keskiarvoisesti nuorin vastaajien tuntema hallituksen jäsen on 28-vuotias ja vanhin 74-vuotias

Minkä ikäinen on nuorin ja vanhin henkilö, jonka tiedät tällä hetkellä olevan aktiivisesti jonkin yrityksen hallituksessa? Myös arvioitu ikä käy vastaukseksi. Jos et osaa arvioida ikää, jätä vastaus tyhjäksi. (vuotta, n = 127)

Nuorin

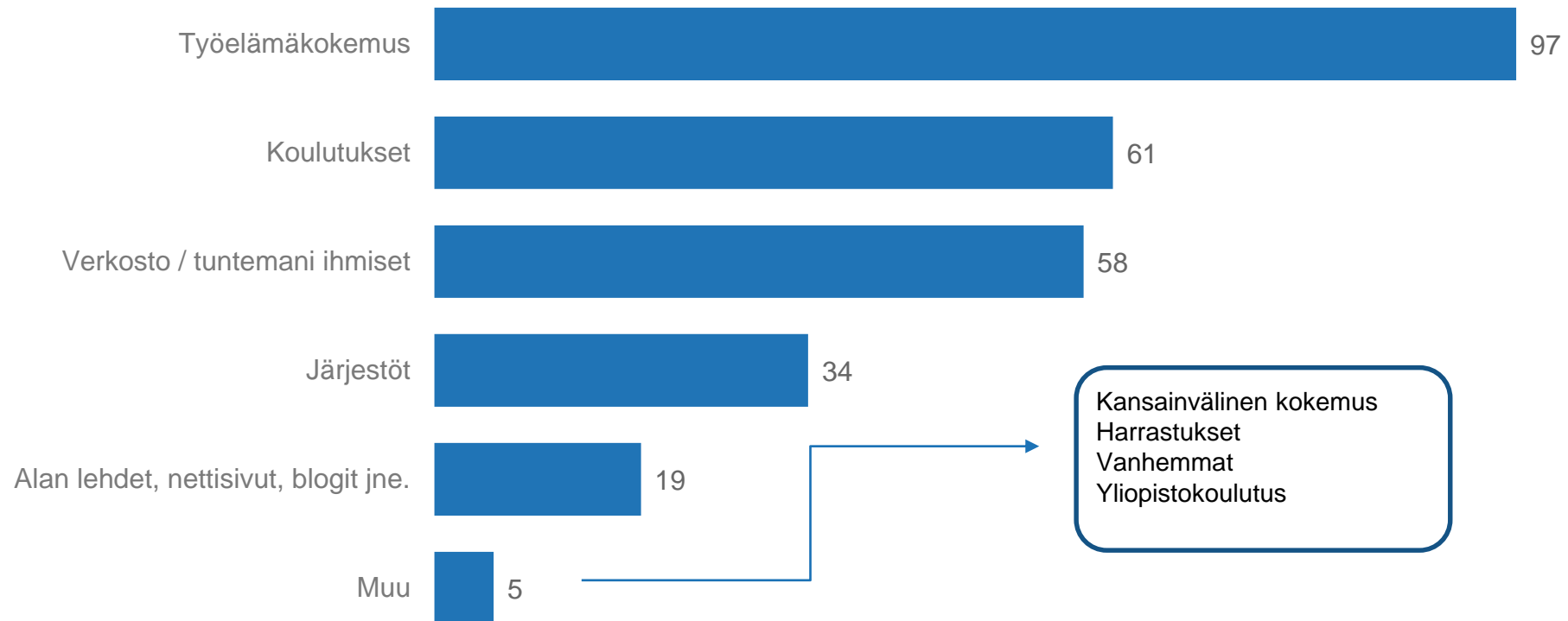


Vanhin



Työelämäkokemuksen koettiin olevan merkittävin vaikuttaja hallitusosaamisen karttumisessa

Mistä koet hallitusosaamisesi pääosin olevan peräisin omalta osaltasi? Voit valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. (% , n = 127)



Työelämäkokemus koettiin tärkeimmäksi hallitusosaamisen kertymisen kannalta. Yli 40-vuotiaat pitivät myös koulutuksia keskeisenä osaamisen lähteenä, kun taas alle 40-vuotiaiden keskuudessa verkostot koettiin tärkeämmäksi.

Mistä koet hallitusosaamisesi pääosin olevan peräisin omalta osaltasi? (% , taustamuuttujina ikä, sukupuoli, hallituskokemus vuosina)

	Kaikki	Alle 40-vuotiaat	Yli 40-vuotiaat	Mies	Nainen	Hallituskokemus 1 - 4 vuotta	Hallituskokemus 5 - 10 vuotta	Hallituskokemus 11 - 15 vuotta	Hallituskokemus yli 15 vuotta
Työelämäkokemus	97	92	99	99	94	93	100	95	100
Koulutukset	61	38	68	62	63	20	71	60	69
Verkosto / tuntemani ihmiset	58	69	55	58	53	40	50	80	58
Järjestöt	34	27	36	34	31	20	26	40	44
Alan lehdet, nettisivut, blogit jne.	19	19	18	20	13	7	18	25	22
Muu	5	12	3	3	13	13	5	0	3

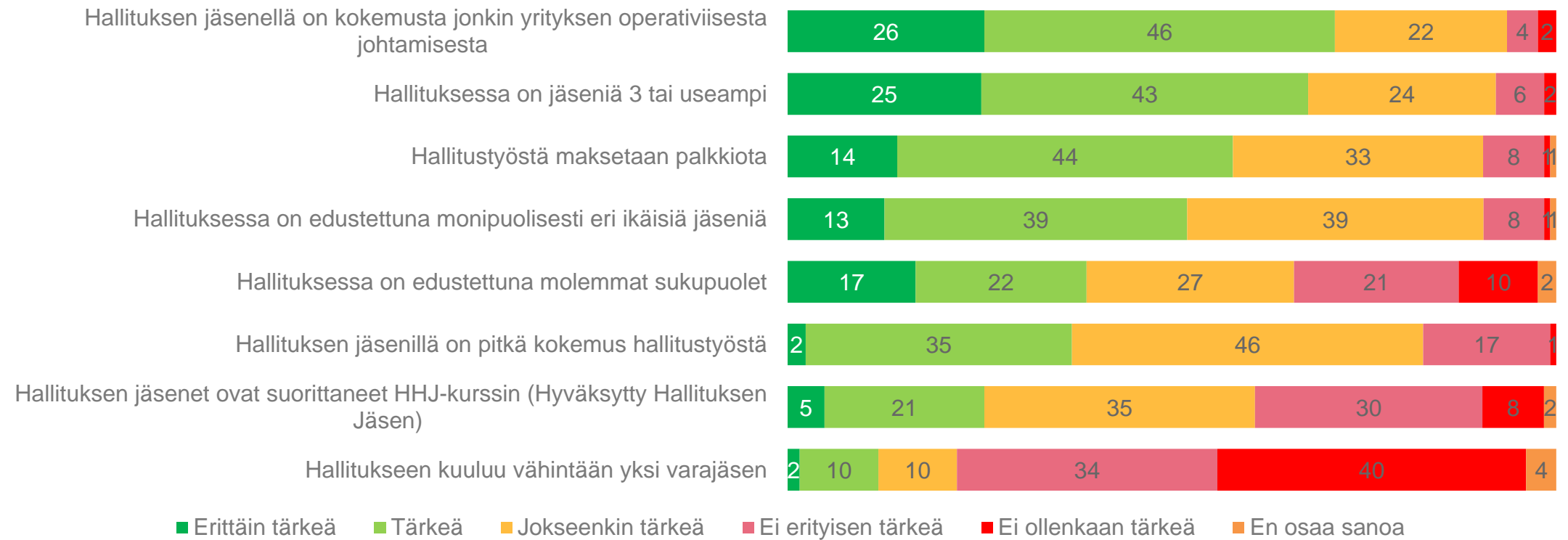
Vastaajat pitävät aitoa kiinnostusta yritystä kohtaan tärkeimpänä asiana hallitustyössä

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat yritysten hallitustyössä? (% , n = 127)



72 % vastaajista koki kokemuksen yrityksen operatiivisesta johtamisesta erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi hallitustyössä

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat yritysten hallitustyössä? (% , n = 127)



Tärkeimmät asiat hallitustyössä taustaryhmittäin 1/2:

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat yritysten hallitustyössä? ”Erittäin tärkeä” ja ”tärkeä” -vastausten yhteenlaskettu osuus. (% taustamuuttujina ikä, sukupuoli, hallituskokemus vuosina)

	Kaikki	Alle 40-vuotiaat	Yli 40-vuotiaat	Mies	Nainen	Hallituskokemus 1 - 4 vuotta	Hallituskokemus 5 - 10 vuotta	Hallituskokemus 11 - 15 vuotta	Hallituskokemus yli 15 vuotta
Hallituksen jäsenet ymmärtävät ympäröivää maailmaa ja vallitsevia megatrendejä	99	100	99	99	100	100	100	95	100
Hallituksen jäsenen tulee olla aidosti kiinnostunut yrityksestä	99	100	99	99	100	93	100	100	100
Hallituksen toiminta on eettistä	96	88	98	98	94	80	97	100	97
Hallitusten jäsenten valinta mukailee yrityksen strategiaa ja siinä tarvittavia taitoja	93	100	91	91	97	100	97	95	83
Yrityksen toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan roolijako suhteessa merkittävimpiin omistajiin on selkeä	93	88	94	93	94	100	92	90	89
Hallituksen jäsenillä on monipuolinen tausta (esim. digitaalinen osaaminen, asiakasymmärrys)	93	85	95	93	97	87	87	95	97
Hallituksen jäsenet kehittävät jatkuvasti osaamistaan	90	81	93	89	94	73	86	95	97
Hallituksessa on vähintään yksi yrityksen ulkopuolinen / riippumaton jäsen	90	77	93	94	83	80	89	90	92

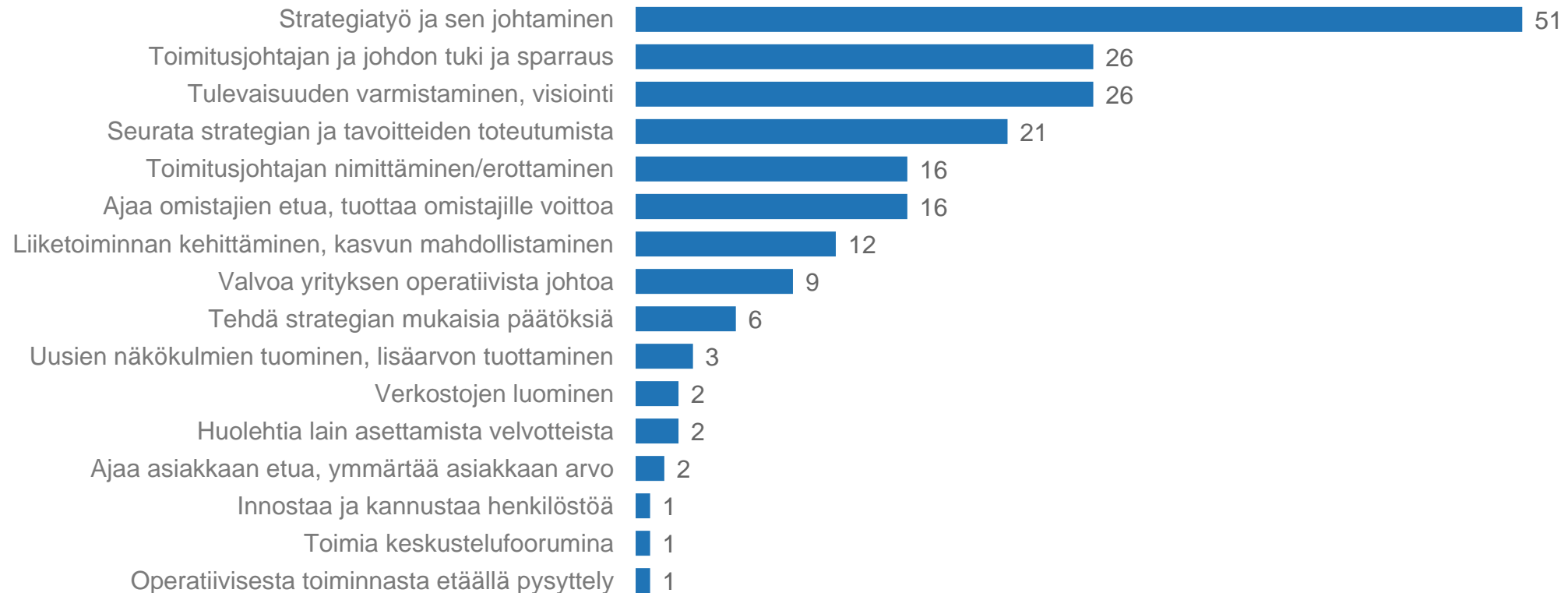
Tärkeimmät asiat hallitustyössä taustaryhmittäin 2/2:

Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat yritysten hallitustyössä? ”Erittäin tärkeä” ja ”tärkeä” -vastausten yhteenlaskettu osuus. (% taustamuuttujina ikä, sukupuoli, hallituskokemus vuosina)

	Kaikki	Alle 40- vuotiaat	Yli 40- vuotiaat	Mies	Nainen	Hallituskokemus 1 - 4 vuotta	Hallituskokemus 5 - 10 vuotta	Hallituskokemus 11 - 15 vuotta	Hallituskokemus yli 15 vuotta
Hallituksen jäsenellä on kokemusta jonkin yrityksen operatiivisesta johtamisesta	71	56	75	73	69	67	59	74	89
Hallituksessa on jäseniä 3 tai useampi	68	62	69	72	57	47	63	75	78
Hallitustyöstä maksetaan palkkiota	58	50	60	60	54	53	50	70	69
Hallituksessa on edustettuna monipuolisesti eri ikäisiä jäseniä	52	58	50	47	66	47	39	45	61
Hallituksessa on edustettuna molemmat sukupuolet	39	27	42	33	54	13	45	35	42
Hallituksen jäsenillä on pitkä kokemus hallitustyöstä	37	19	42	43	26	20	21	40	58
Hallituksen jäsenet ovat suorittaneet HHJ-kurssin (Hyväksytty Hallituksen Jäsen)	26	12	29	22	37	27	25	20	33
Hallitukseen kuuluu vähintään yksi varajäsen	12	19	10	9	17	13	21	0	6

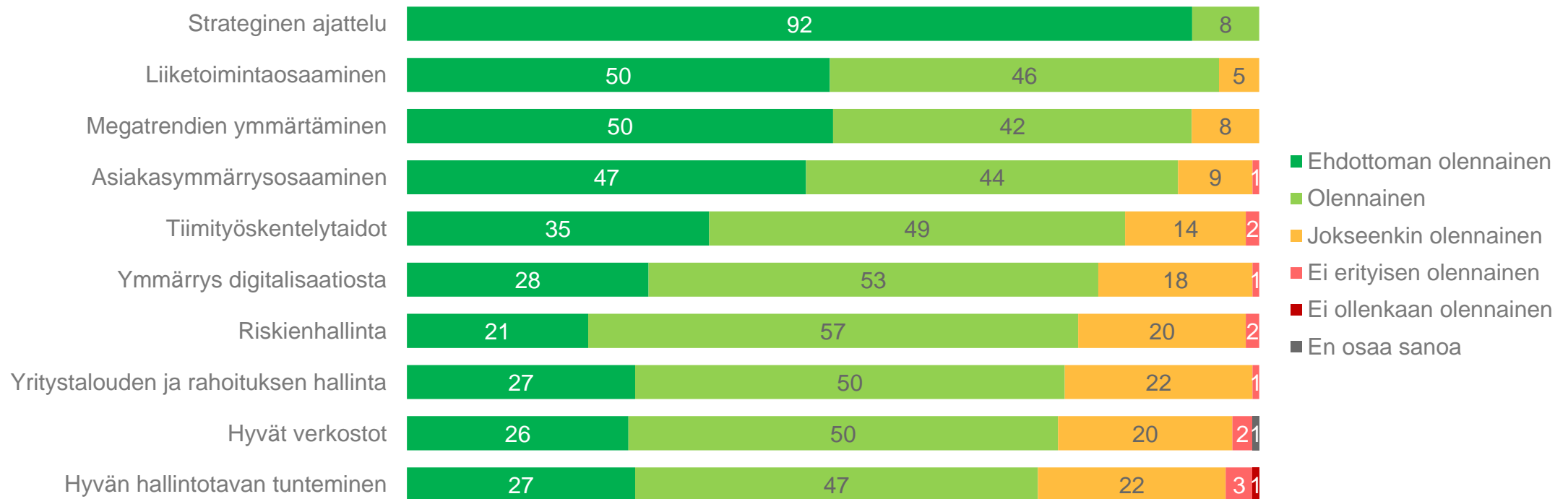
Strategiatyö ja sen johtaminen nähdään ylivoimaisesti hallituksen tärkeimmäksi tehtäväksi

Yrityksen hallituksen tärkein tehtävä on mielestäni... (% , n = 127, luokiteltu avoimista vastauksista)



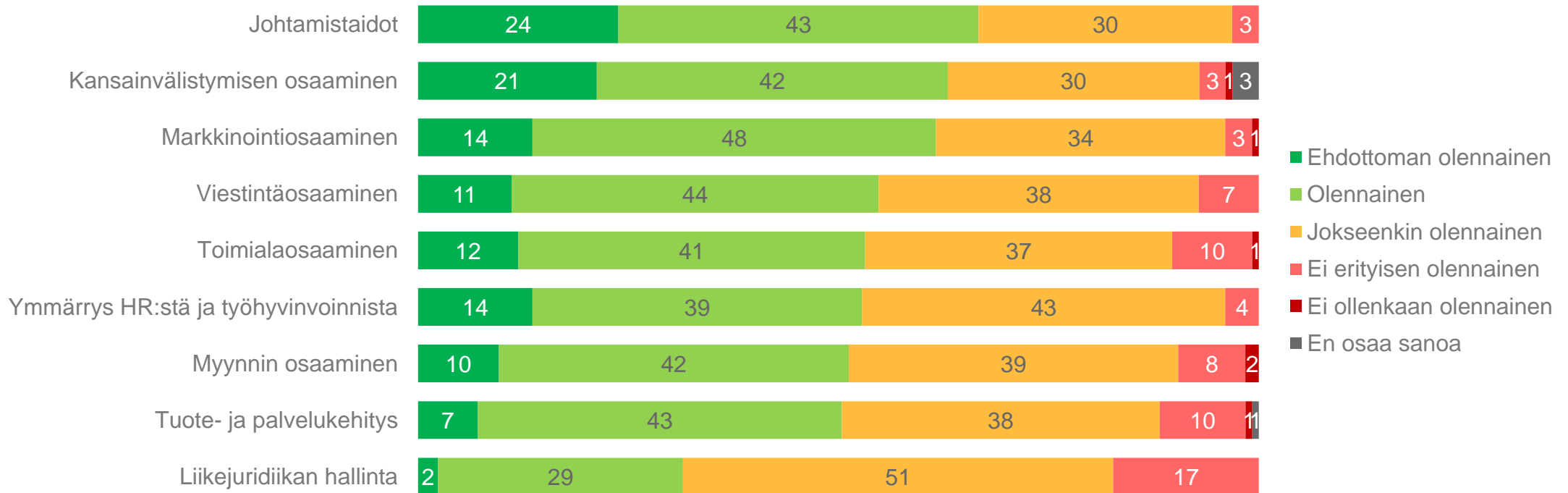
Strateginen ajattelu koetaan useimmin ehdottoman olennaisena osana onnistunutta hallitustyöskentelyä 1/2

Kuinka olennaisena koet seuraavat osa-alueet onnistuneen hallitustyöskentelyn kannalta? (% , n = 127)



Lähes viidesosa vastaajista ei koe liikejuridiikan hallintaa erityisen olennaisena osana onnistunutta hallitustyöskentelyä 2/2

Kuinka olennaisena koet seuraavat osa-alueet onnistuneen hallitustyöskentelyn kannalta? (% , n = 127)



Strateginen ajattelu, liiketoimintaosaaminen sekä megatrendien ymmärtäminen ovat eväitä onnistuneeseen hallitustyöskentelyyn

Kuinka olennaisena koet seuraavat osa-alueet onnistuneen hallitustyöskentelyn kannalta? ”Ehdottoman olennainen” ja ”olennainen” -vastausten yhteenlaskettu osuus. (% , taustamuuttujina ikä, sukupuoli, hallituskokemus vuosina)

	Kaikki	Alle 40-vuotiaat	Yli 40-vuotiaat	Mies	Nainen	Hallituskokemus 1 - 4 vuotta	Hallituskokemus 5 - 10 vuotta	Hallituskokemus 11 - 15 vuotta	Hallituskokemus yli 15 vuotta
Strateginen ajattelu	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Liiketoimintaosaaminen	95	96	95	97	91	93	95	100	94
Megatrendien ymmärtäminen	92	96	91	92	91	93	95	95	97
Asiakasymmärrysoosaaminen	90	96	89	87	97	93	92	100	86
Tiimityöskentelytaidot	84	81	85	84	89	73	84	90	81
Ymmärrys digitalisaatiosta	81	85	80	80	83	80	79	80	89
Riskienhallinta	79	69	81	82	71	87	82	70	86
Yritystalouden ja rahoituksen hallinta	77	81	76	84	66	60	79	75	78
Hyvät verkostot	76	88	73	80	66	73	82	85	67
Hyvän hallintotavan tunteminen	74	58	78	75	80	73	71	80	81

Näkemykset toimiala- ja kansainvälistymisosaamisen tärkeydestä vaihtelevat merkittävästi alle ja yli 40-vuotiaiden välillä

Kuinka olennaisena koet seuraavat osa-alueet onnistuneen hallitustyöskentelyn kannalta? ”Ehdottoman olennainen” ja ”olennainen” -vastausten yhteenlaskettu osuus. (% , taustamuuttujina ikä, sukupuoli, hallituskokemus vuosina)

	Kaikki	Alle 40-vuotiaat	Yli 40-vuotiaat	Mies	Nainen	Hallituskokemus 1 - 4 vuotta	Hallituskokemus 5 - 10 vuotta	Hallituskokemus 11 - 15 vuotta	Hallituskokemus yli 15 vuotta
Johtamistaidot	67	58	69	70	62	64	61	75	69
Kansainvälistymisen osaaminen	63	46	67	67	54	40	53	75	72
Markkinointiosaaminen	62	58	63	57	68	47	54	65	69
Viestintäosaaminen	55	46	57	55	57	47	46	55	64
Toimialaosaaminen	53	73	48	57	37	33	70	60	53
Ymmärrys HR:stä ja työhyvinvoinnista	53	58	52	52	54	53	50	70	51
Myynnin osaaminen	51	58	49	47	62	53	49	60	46
Tuote- ja palvelukehitys	50	58	49	46	54	47	58	45	44
Liikejuridiikan hallinta	31	27	33	30	34	20	29	30	44

Lähes joka kolmas vastaaja kokee toiminnan ammattimaistuneen viimeisen viiden vuoden aikana

Miten yritysten hallitusten toiminta Suomessa on mielestäsi merkittävimmin muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana? (% , n = 127 , avoimet vastaukset on luokiteltu määrällisiksi)



Tulevaisuuden hallitustyöskentely



FUTURE BOARD

panostaja

POHJOISRANTA



Burson-Marsteller

Strateginen ymmärrys ja valmius sparrata toimitusjohtajaa tärkeimmät taidot hallitusten jäsenille – vain kymmenes pitää kansainvälistä osaamista tulevaisuudessa yhtenä tärkeimmistä taidoista

Mitkä ovat kolme tärkeintä taitoa, jotka yrityksen hallituksen jäsenillä tulisi olla tulevaisuudessa? (% , n = 127)



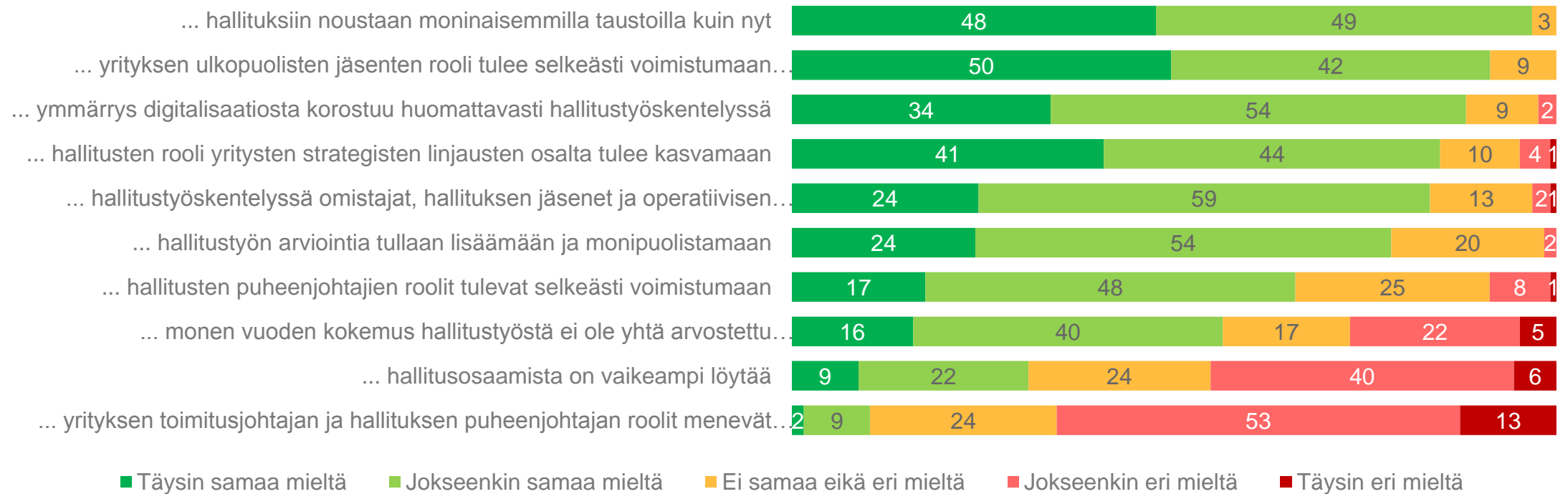
Strategisen ymmärrys, megatrendien tunnistaminen ja liiketoiminnan kehittämistäidot jakoivat mielipiteitä alle ja yli 40-vuotiaiden välillä

Mitkä ovat kolme tärkeintä taitoa, jotka yrityksen hallituksen jäsenillä tulisi olla tulevaisuudessa? (% taustamuuttujina ikä, sukupuoli, hallituskokemus vuosina)

	Kaikki	Alle 40-vuotiaat	Yli 40-vuotiaat	Mies	Nainen	Hallituskokemus 1 - 4 vuotta	Hallituskokemus 5 - 10 vuotta	Hallituskokemus 11 - 15 vuotta	Hallituskokemus yli 15 vuotta
Hyvä strateginen ymmärrys	77	62	81	79	74	67	63	85	97
Valmius haastaa ja sparrata toimitusjohtajaa	57	65	55	56	63	67	63	70	35
Hyvä ymmärrys kasvusta ja uusista liiketoimintamahdollisuuksista	40	42	39	41	40	40	39	40	41
Uusien näkökulmien löytäminen	28	19	30	28	26	13	32	15	35
Megatrendien tunnistaminen	20	8	23	16	31	27	21	15	21
Liiketoiminnan kehittämistäidot	19	31	16	21	11	33	16	10	18
Hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot	18	19	18	16	20	13	24	5	21
Hyvä ymmärrys digitalisaatiosta	14	15	14	15	9	13	13	15	15
Hyvä ymmärrys asiakaskokemuksesta	14	19	12	15	11	7	16	35	3
Kansainvälinen osaaminen	9	4	10	8	9	7	11	10	12
Hyvä ajankäytön hallinta	2	12	0	1	6	7	3	0	0
Muu	2	4	1	1	0	7	0	0	3

97 % vastaajista näkee, että hallitukseen noustaan moninaisemmilla taustoilla kuin nyt

Kuinka hallitustyö tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana Suomessa? Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Tulevaisuudessa...
(%, n = 127)



Erityisesti yli 40-vuotiaat näkevät hallitusten roolin yritysten strategisten linjausten osalta kasvavan merkittävämmäksi tulevaisuudessa

Kuinka hallitustyö tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana Suomessa? Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Tulevaisuudessa... ”Täysin samaa mieltä” ja ”Jokseenkin samaa mieltä” -vastausten yhteenlaskettu osuus. (% , taustamuuttujina ikä, sukupuoli, hallituskokemus vuosina)

	Kaikki	Alle 40-vuotiaat	Yli 40-vuotiaat	Mies	Nainen	Hallituskokemus 1 - 4 vuotta	Hallituskokemus 5 - 10 vuotta	Hallituskokemus 11 - 15 vuotta	Hallituskokemus yli 15 vuotta
... hallitukseen nousemaan moninaisemmilla taustoilla kuin nyt	97	100	96	97	100	100	100	95	92
... yrityksen ulkopuolisten jäsenten rooli tulee selkeästi voimistumaan hallitustyössä	91	96	90	89	97	100	84	95	89
... ymmärrys digitalisaatiosta korostuu huomattavasti hallitustyöskentelyssä	88	96	86	87	91	93	84	95	89
... hallitusten rooli yritysten strategisten linjausten osalta tulee kasvamaan	85	67	89	84	85	77	87	75	86
... hallitustyöskentelyssä omistajat, hallituksen jäsenet ja operatiivisen johdon toimijat ovat useammin	83	88	82	84	80	87	84	85	81
... hallitustyön arviointia tullaan lisäämään ja monipuolistamaan	78	77	79	76	86	87	70	90	71
... hallitusten puheenjohtajien roolit tulevat selkeästi voimistumaan	66	52	69	66	68	53	65	75	69
... monen vuoden kokemus hallitustyöstä ei ole yhtä arvostettu ominaisuus hallituksen jäsenellä kuin nykyään	56	65	54	49	74	87	61	40	46
... hallitusosaamista on vaikeampi löytää	31	31	31	31	23	13	37	15	31
... yrityksen toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan roolit menevät helpommin ristiin	10	19	8	10	11	7	11	20	6

Miten hallitustyö tulee muuttumaan tulevaisuudessa: avoimet vastaukset

Kuinka hallitustyö tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana Suomessa? Poimintoja avoimista vastauksista.

Digitalisaatio

"...digitalisaatiota viljellään joka paikkaan. Sen korostaminen erillisenä asiana on saavuttanut suhteettoman suuren painoarvon. Minusta digitalisaatio on yksi väline, joka pitää huomioida, mutta myös arvioida kriittisesti kaikessa toiminnassa."
(50 - 59 vuotta, Mies)

"Digiosaaminen yhdistettynä muihin hallituksen jäsenen ominaisuuksiin lisää haastetta hallitusammattilaisen löytämiseen." (60 - vuotta, Mies)

Hallituksen rooli

"Oleellisin pointti on, että yrityksen omistajat ja johto ymmärtävät hyvän hallituksen merkityksen ja ovat siihen valmiit panostamaan resursseja. ...kalenteri-ikä on epäoleellinen, substanssi, yhteistyökykyisyys ja motivaatio ratkaisevat!"
(60 - vuotta, Mies)

"Hallituksen rooli yrityksen arkiseen johtamiseen on lähinnä strategian luomista, eikä niinkään jokapäiväiseen johtamiseen liittyvää puuttumista yrityksen toimivan johdon toimintaan. Hallituksen tulee entistä enemmän keskittyä yrityksen pitkän tähtäimen suunnitteluun ja strategiaan." (50 - 59 vuotta, Nainen)

"Ihmisiä pitää osata johtaa sekä hallituksessa että operatiivisessa työssä. Hyvä johtaja saa aina enemmän irti alastaan, jos johtaa edestä ja esimerkiksi. Roolit ja vastuunjaot on hyvä säilyttää tulevaisuudessakin." (50 - 59 vuotta, Mies)

Monipuolinen osaaminen ja kokemus

"Kokemus ja osaaminen eri toimialoilta saavat lisää merkitystä." (50 - 59 vuotta, Mies)

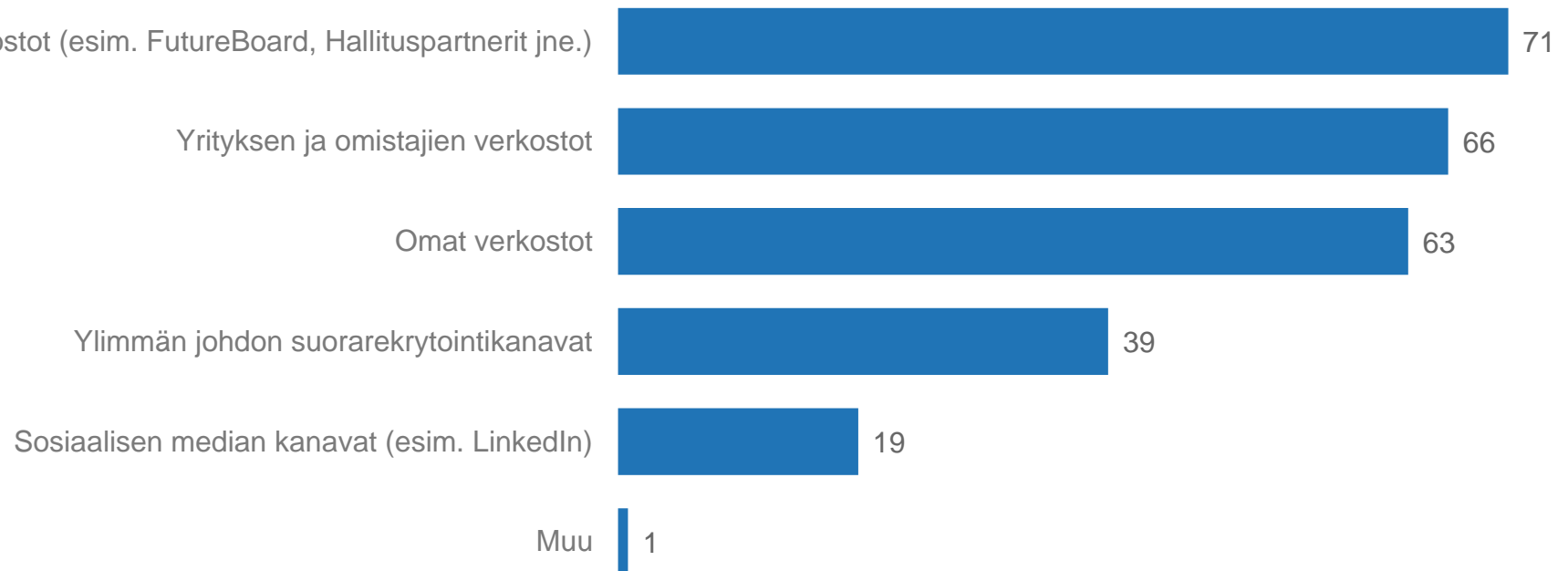
"Uskon, että hallituksen kokoonpanoja tullaan roolittamaan yhä enemmän ja esimerkiksi nuoremmilta hallituksen jäseniltä ei edellytetä vastaavaa kokemusta kuin muilta, vaan enemmänkin vahvaa näkemystä valittuun painopistealueeseen." (30 - 39-vuotta, Mies)

"Hallitustyötä, kuten ei yleensä muitakaan töitä, opita kurseilla (joista saa perusvalmiuksia), vaan käytännön sekä operatiivisen että hallitustyöskentelyn kautta. Hallitustyössä ja erityisesti pj-hommassa tarvitaan osaamisen ja tiedon soveltamiseen käytännön (pitkän) kokemuksen tuomaa viisautta." (60 - vuotta, Mies)

"Kaikkien hallituksen jäsenten ei tarvitse osata kaikkea, ja osassa riittää, että yrityksessä on osaamista, eikä hallituksessa ole pakko olla sitä osaamista, esim. juridiikka."
(50 - 59 vuotta, Nainen)

Lähes kolme neljästä vastaajasta uskoo hallitustoimijoiden verkostojen olevan tulevaisuudessa paras kanava hallitusten jäsenten löytämiseksi

Mitkä tulevat lähitulevaisuudessa olemaan parhaat kanavat sopivien jäsenten löytämiseksi yrityksen hallitukseen? Voit valita useamman eri vaihtoehdon. (% , n = 127)



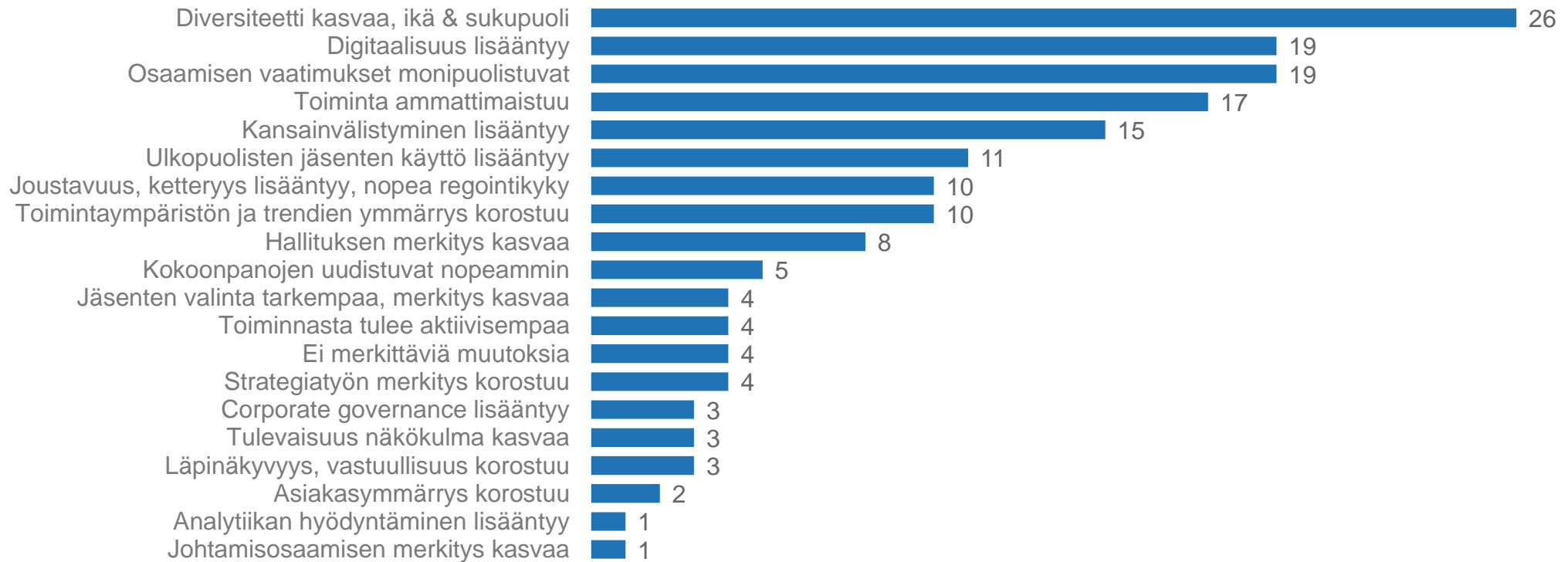
71 % vastaajista uskoi hallitustoimijaverkostojen olevan tulevaisuudessa paras kanava hallitusten jäsenten löytämiseksi

Mitkä tulevat lähitulevaisuudessa olemaan parhaat kanavat sopivien jäsenten löytämiseksi yrityksen hallitukseen? Voit valita useamman eri vaihtoehdon. (% , taustamuuttujina ikä, sukupuoli, hallituskokemus vuosina)

	Kaikki	Alle 40-vuotiaat	Yli 40-vuotiaat	Mies	Nainen	Hallituskokemus 1 - 4 vuotta	Hallituskokemus 5 - 10 vuotta	Hallituskokemus 11 - 15 vuotta	Hallituskokemus yli 15 vuotta
Hallitustoimijoiden verkostot (esim. FutureBoard, Hallituspartnerit jne.)	71	64	72	67	82	79	66	75	72
Yrityksen ja omistajien verkostot	66	60	67	71	53	79	55	60	75
Omat verkostot	63	88	56	66	53	79	61	65	58
Ylimmän johdon suorarekryointikanavat	39	36	40	33	56	29	47	45	39
Sosiaalisen median kanavat (esim. LinkedIn)	19	16	20	14	26	14	32	10	11
Muu kanava	1	0	1	1	0	0	0	0	3

Yli viideosa uskoo, että hallitusten diversiteetti kasvaa seuraavan viiden vuoden aikana

Miten yritysten hallitusten toiminta Suomessa tulee mielestäsi merkittävimmin muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana? (% , n = 127, luokiteltu avoimista vastauksista)



Pohjoisranta Burson-Marsteller

POHJOISRANTA



Burson•Marsteller

Committed to
Being More



Kalevankatu 20
00100 Helsinki



burson-marsteller.fi



+358 10 424 5900



info-pbm@bm.com



facebook.com/pohjoisranta



[@pohjoisranta_bm](https://twitter.com/pohjoisranta_bm)



Pohjoisranta Burson-Marsteller