



# Suuri hallitustutkimus

RAPORTTI 2024–2025

Talentree

HHJ  
HYVÄKSYTTY  
HALLITUKSEN JÄSEN

VASTAKAIKU

# Sisällysluettelo

## 1 Johdanto

Johdanto suureen hallitustutkimukseen .....	3
Hallitustutkimuksen aineisto on poikkeuksellinen .....	4
Tulevaisuustyö vaatii ajattelun rikkautta .....	5

## 2 Hallitustyö

Hallitustyön merkitys yhtiön kasvussa ja menestymisessä .....	7
<b>VINKKI</b> Näin luot hallitustyöllä arvoa .....	11
<b>VINKKI</b> Mika Sutisen terveiset .....	12

## 3 Strategiatyö

Strategiatyön toteutuminen ja kyky menestyä .....	13
<b>VINKKI</b> Kiinnitä strategiatyössä huomiota näihin .....	16

## 4 Monimuotoisuus

Hallituksen yhteistyö ja monimuotoisuus .....	17
<b>VINKKI</b> Hyödynnä monimuotoisuus hallituksessa .....	19
<b>VINKKI</b> Panosta ajattelun laatuun .....	20

## 5 Itsearviointi

Hallitustyön arviointi ja OHJ-ketjun yhteistyö .....	22
<b>VINKKI</b> Kehitä hallituksen itsearviointia .....	24
<b>VINKKI</b> Huolehdi näistä omistaja-hallitus-johto-ketjussa .....	26
Hallitusosaamisen kehittäminen yhdessä HHJ:n kanssa .....	27
Arvioi oman hallituksenne toimintaa .....	28



Tutkimukseen osallistuneilla on takanaan yhteensä **noin 10 000 kalenterivuotta hallitustyötä.**

# Johdanto suureen hallitustutkimukseen

Suuri suomalainen hallitustutkimus tarjoaa kattavan katsauksen suomalaisten yritysten hallitustyön tilaan ja kehityssuuntiin. Selvityksen perusteella voidaan todeta, että suomalaisten hallitusten toiminta on pääsääntöisesti hyvässä kunnossa. Vastaukset osoittavat, että hyvin toimiva hallitus on yritykselle merkittävä menestystekijä, jonka kehittäminen vaatii jatkuvaa panostusta ja sitoutumista.

Suureen hallitustutkimukseen osallistui yhteensä 828 vastaajaa, jotka arvioivat hallitustyötä yhden valitsemansa yhtiön näkökulmasta. Vastaajat edustavat laajaa ja määrällisesti vertailukelpoista otantaa eri yhtiömuodoista, liikevaihtoluokista sekä toimialoista. Taustatietona kysyttiin lisäksi vastaajan roolia hallituksessa ja kokemusta hallitustyöstä.

Hallitustutkimuksen otanta tarjoaa laajan ja monipuolisen kuvan suomalaisten yritysten hallitustyöstä. Tulokset antavat arvokasta tietoa hallitusten toiminnasta, haasteista ja mahdollisuuksista.

Selvitys piirtää kuvaa erityisesti siitä, millä hallitustyön osa-alueilla onnistuminen korreloi yrityksen kasvun kanssa. Tätä on tutkittu Suomessa vielä verrattain vähän.

Selvityksen toteuttivat Talentree Oy ja HHJ (Hyväksytty hallituksen jäsen) taustallaan Tampereen Kauppakamari sekä Hallituspartnerit Oy. Asiantuntijana toimi Tutkimustoimisto Vastakaiku Oy. Käsilläsi oleva kooste esittelee osan selvityksen tuloksista ja antaa eväitä hallitustyön kehittämiseen.

**Antoisia lukuhetkiä!**

# Hallitustutkimuksen aineisto on poikkeuksellinen

Elämme haastavassa talous- ja maailmantilanteessa, jossa kaikkien yhteisenä intressinä on pohtia, miten tukea yhtiöiden kilpailukykyä nyt ja tulevaisuudessa. Mutta millainen rooli yhtiöiden hallituksilla on tässä kaikessa? Mikä on hallitustyön arvo ja merkitys suomalaisissa yrityksissä juuri nyt? Suuri hallitustutkimus vastaa osaltaan tähän.

Hallitustutkimuksen vastaajajoukko on poikkeuksellinen. Laajaan selvitykseen osallistui yli 800 hallitusammattilaista. Kolmasosa vastaajista on toiminut hallitustyössä vähintään 15 vuotta ja yli puolella on vähintään 10 vuoden kokemus. Lähes kolmasosa vastaajista on toiminut kuudessa tai sitä useammassa hallituksessa.

Vastaajajoukon monipuolinen tausta ja kokemus luo ainutlaatuisen ja luotettavan perustan tämän tutkimuksen tuloksille ja havainnoille. Tutkimus tarjoaa vahvan katsauksen hallitusammattilaisten näkemyksiin ja hallitustyön nykytilaan ja tulevaisuuden painopisteisiin.

Tutkimus tuo esiin kattavasti hallitustyön eri osa-alueita ja niitä on verrattu niin kasvutavoitteissa onnistumiseen kuin kykyyn menestyä tulevaisuudessa. Tulokset myös kertovat, millaisissa asioissa erottautuvat niiden yritysten hallitukset, jotka onnistuvat ja joilla on kyky menestyä jatkossakin.

 **KATARIINA TENHUNEN JA PANU EROLA**  
Tutkimustoimisto Vastakaiku Oy



“Harvoin eteen tulee kyselyä, joka herättää näin paljon huomionarvoa ja kerää näin **runsaan osallistujamäärän rajatusta kohderyhmästä.**”



“Tulevaisuuden ennustamisen sijaan hallituksissa pyritään luomaan **vaihtoehtoisia skenaarioita.**”

## Tulevaisuustyö vaatii ajattelun rikkautta

Toimintaympäristömme muuttuu niin nopeasti, että hallitustyökin on väistämättä omanlaisessaan murroksessa. Hallituksen selkänojana toimii edelleen omistajastrategia, jonka kirkkaus ja selkeys nousi esiin myös Suuressa hallitustutkimuksessa.

Tulevaisuuden ennustamisen sijaan hallituksissa pyritään tänä päivänä entistä useammin luomaan vaihtoehtoisia skenaarioita. Tulevaisuus- ja strategiatyön merkitys korostuu myös Suuren hallitustutkimuksen vastauksissa: strategiaosaamista pidetään tärkeimpänä tulevaisuuden osaamistarpeena, ja tulevaisuustyölle nähdään tarve raivata selvästi nykyistä enemmän aikaa ja tilaa. Dynaaminen ja eteenpäin katsova työ lisää hallinnan tunnetta, ja varautuminen valmistaa vastaantuleviin tilanteisiin.

Hallitustyön taso Suomessa nousee jatkuvasti. Ymmärrämme ulkopuolisten hallitusjäsenten merkityksen entistä paremmin, ja ymmärrämme kehittyvän hallitustyön muuttavan koko ajan myös hallituksen sisäistä tekemistä ja kulttuuria. Samoin monimuotoisuus, joka meidän maailmassamme jäsentyy ensisijaisesti ajattelulliseksi diversiteetiksi, monitaitoisuudeksi, on olennainen osa tulevaisuutta luovaa hallitusta.

Meillä kaikilla on kuitenkin vielä tekemistä siinä, että hallitustyöstä saataisiin aidosti enemmän irti, hallitukset toimisivat paremmin tiimeinä ja kokemus yhteisestä vastuunkannosta rakentuisi läpi omistaja–hallitus–johto–ketjun.

**STRATEGINEN AJATTELU KOKO AJAN PÄÄLLÄ,  
TALENTREEN TIIMI**

“

Johdon ollessa kiinni arjessa skenaarioajattelu kuuluu hallitukselle. Hallituksen tehtävä on nähdä kaikki totuudet. **Se, että on muitakin kuin yksi totuus – tämä ajattelu tarvitaan hallitukselta.** Hallituksen tulee kannustaa myös johtoa tekemään skenariointia. Arvokkaimmat valinnat ovat lopulta EI-valinnat.

**MIKKO KUITUNEN**

Ellun Kanat Oy, Quattro Lining Oy, LähiTapiola Pirkanmaa, Integrata Oy, Happeo Oy, Amor & Labor Oy, Vincit Oyj, Vincit Solutions Oy, OffiStore Oy, Soilfood Oy, Robit Oyj, Pasakuitu Oy, Koivukuitu Oy, Tylko S.A., Cloudberry Capital Oy, Plugit Finland Oy, KOSM Oy hallitustyössä 2024

# Hallituksen merkitys yhtiön kasvussa ja menestyksessä

Suuren hallitustutkimuksen tuloksia analysoitaessa hallitustyön eri osa-alueita ja teemoja – mm. osaamista ja ajankäyttöä sekä yhteistyötä – verrattiin siihen, miten hallitustyön tekijät arvioivat edustamiensa yritysten onnistuneen kasvutavoitteissaan. Samoin eri osa-alueiden toteutumista verrattiin arvioihin tulevaisuuden menestyksestä.

Tulosten valossa onnistuminen hallitustyön eri osa-alueilla korreloi kasvutavoitteiden saavuttamisen kanssa. Sama yhteys näkyy myös arvioissa tulevaisuuden kyvystä menestyä: mitä parempi on hallitustoimijan kokemus eri tekijöiden toteutumisesta hyvällä tai kiitettävällä tasolla, sitä selkeämmin yhtiössä on onnistuttu tavoitteissa ja ennustetaan tulevaa menestystä.

**93 % yrityksistä, jotka onnistuvat kasvutavoitteissaan tänään, arvioi kykynsä menestyä myös tulevaisuudessa hyväksi.**



93 % yrityksistä, jotka onnistuvat kasvutavoitteissaan tänään, arvioi kykynsä menestyä myös tulevaisuudessa hyväksi.

Yrityksistä, jotka jäivät kasvutavoitteistaan, vain kolmannes uskoi tulevaisuuden menestykseen. Toisin sanoen yrityksille, jotka eivät onnistuneet kasvutavoitteissaan tänään ei myöskään ennustettu tulevaa kasvua.

Parannettavan varaa hallitusten jäsenet näkevät erityisesti strategia- ja tulevaisuustyössä. Yleistäen voi suositella, että hallituksissa panostetaan strategian jatkuvaan päivittämiseen, kiinnitetään huomioita monimuotoisuuteen ja otetaan käyttöön systemaattinen itsearviointi.

## Hallitusten osaaminen

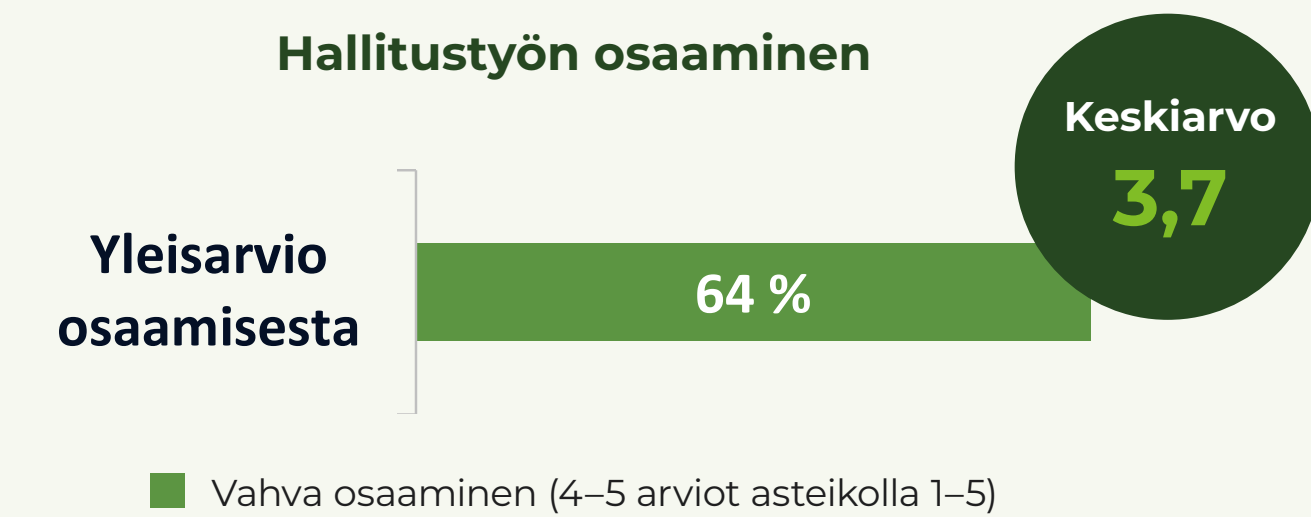
Suomalaisten hallitusten osaaminen koetaan pääosin hyväksi. Vastaajista 64 % arvioi hallitustensa osaamisen hyväksi tai erittäin hyväksi. Kasvutavoitteissaan hyvin onnistuneiden joukossa tyytyväisyys hallituksen osaamiseen kasvaa (75 %) ja jatkaa kasvuaan myös tulevaan menestystä ennustavien parissa (83 %).

Eniten arvoa hallitustyössä koetaan syntyvän tuloksellisuuden varmistamisesta sekä tulevaisuus- ja strategiatyöstä. Myös toimintaympäristön jatkuvaa seuranta pidetään arvokkaana osana hallituksen yhtiölle tuottamaa arvoa.

Vastauksista käy ilmi, että kasvutavoitteissaan onnistuneet hallitukset ovat onnistuneet tarvitsemiensa osaamisten rakentamisessa: tavoitteissaan onnistuvat ja tulevaa menestystä ennustavat arvioivat osaamisensa muita useammin kiitettäväksi.

Tulevaisuuden osaamistarpeista tärkeimmäksi nousee strategiaosaaminen. Kiinnostavaa on, että strategiaosaamisen tarve korostuu tärkeimpänä tulevaisuuden osaamisena riippumatta siitä, kuinka hyvin yritys tällä hetkellä onnistuu kasvutavoitteissaan.

Vähiten tärkeinä tulevaisuuden näkökulmasta pidetään omakohtaista kokemusta ja osaamista kasvuyrityksen johtamisesta, juridista sekä kansainvälistymiseen liittyvää osaamista.



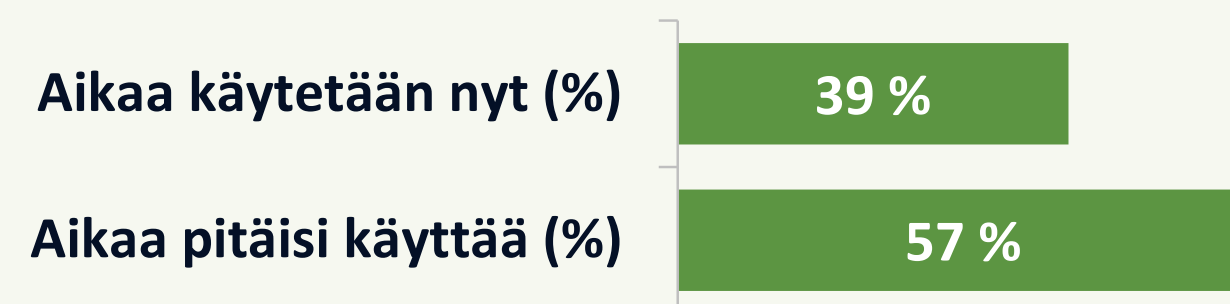


## Hallitustyön kouluarvosanat

Kouluarvosanojen asteikko 4–10

Hallitustyön osa-alue	Keskiarvo
Laillisuuden ja tarkoituksen-mukaisuuden varmistaminen	8,0
Tuloksellisuuden varmistaminen	7,5
Toimintaympäristön muutosten jatkuva seuranta	7,7
Asiakastarpeen muutosten jatkuva seuranta	7,6
Hallitustyö ”erikoistilanteissa”	7,6
Tulevaisuus- ja strategiatyö	7,6
Kilpailijaympäristön muutosten jatkuva seuranta	7,4
Kestävyys ja vastuullisuus	7,3
<b>Kokonaisarvosana hallitukselle</b>	<b>7,9</b>

### Ajankäyttö tulevaisuutta käsitteleviin asioihin



Suomalaisen hallitustyön kokonaisarvosana keikahtaa nipin napin hyvästä tyydyttävän puolelle. Korkeimmat arvosanat hallitukset saavat laillisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden sekä tuloksellisuuden varmistamisesta. Heikoimmat arvosanat annetaan kestävyys ja vastuullisuus -asioista sekä kilpailijaympäristön muutosten jatkuvasta seurannasta.

Keskiarvon 7,9 alle jäävät alle viisi miljoonaa euroa vaihtavien yritysten hallitukset. Mitä suuremmaksi liikevaihtoluokka viidestä miljoonasta nousee, sitä paremmaksi arvio käy: yli 50 miljoonaa vaihtavien yritysten kategoriassa hallitusten arvosana on keskimäärin ja 8,4 ja kiitettäviä yli puolet arvioista.

Yhtiöillä, jotka vahvimmin uskoivat kykyynsä menestyä tulevaisuudessa, hallitustyön kokonaisarvosana oli 8,6. He suoriutuvat muita paremmin etenkin seuraavilla osa-alueilla:

- Tulevaisuus- ja strategiatyö (8,5)
- Tuloksellisuuden varmistaminen (8,3)
- Toimintaympäristön muutosten seuranta (8,3)
- Kilpailijaympäristön muutosten seuranta (8,0)

## Hallituksen ajankäyttö

Eniten aikaa hallitukset käyttävät tällä hetkellä tuloksellisuuden varmistamiseen, mikä myös nähdään eniten arvoa tuottavana hallitustyön teemana.

Kärkikolmikkoon nousevat myös tulevaisuus- ja strategiatyö sekä toimintaympäristön muutosten jatkuva seuranta, jotka nähdään seuraavaksi merkittävimpinä myös arvontuotannon näkökulmasta.

Ajankäyttöään arvioidessaan vastaajat näyttävät kuitenkin haksahaneen meille kaikille niin tyypilliseen aikaoptimismiin: lähes 40 % vastaajista arvioi aikaa käytettävän eri teemoihin yhteensä yli 100 %.

Ajankäyttöä kysyttiin myös toisella tapaa: kuinka paljon hallituksissa käytetään aikaa tulevaisuutta käsitteleviin asioihin ylipäätään. Neljän tunnin kokouksesta tuo aika on tällä hetkellä reilut puolitoista tuntia (39 %). Ero toivottuun on huomattava, sillä tulevaisuustyöhön haluttaisiin käyttää kokousajasta kaikkienensa yli puolet (57 %).

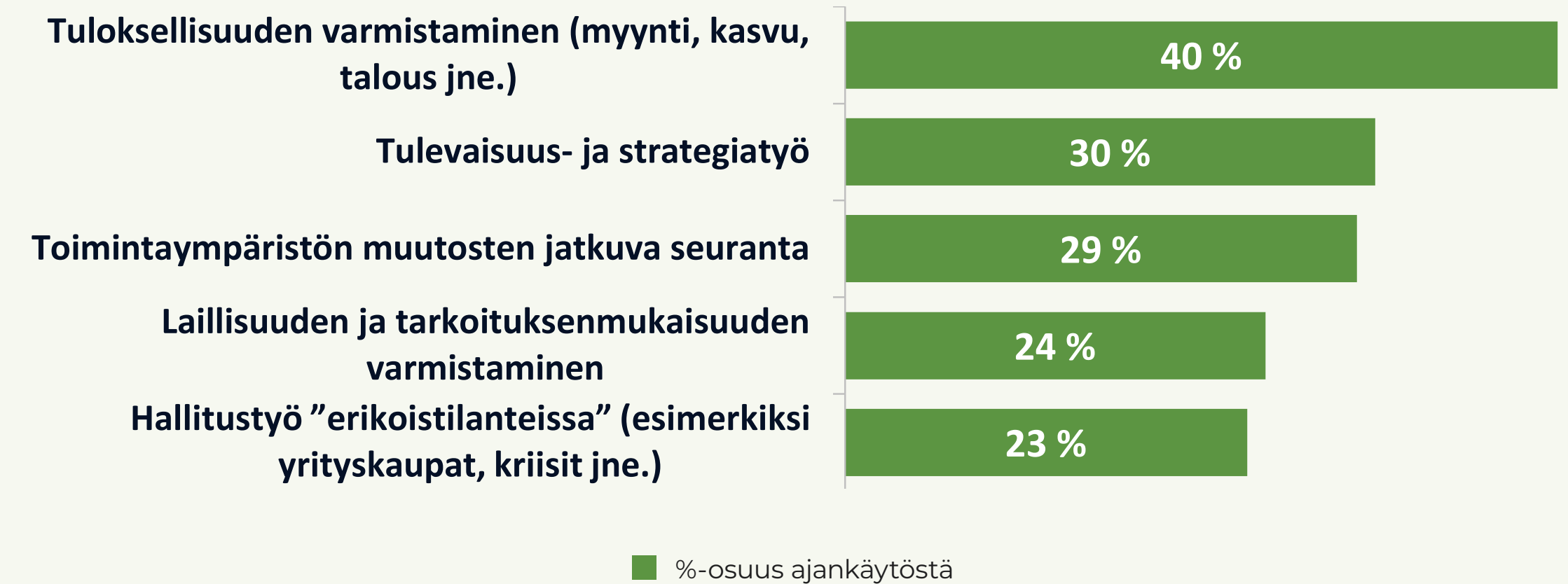
Eniten tulevaisuuteen käyttävät aikaa hallitukset niissä yrityksissä, jotka ovat onnistuneet kasvutavoitteissaan ja ennustavat kykynsä menestyä seuraavien viiden vuoden aikana erittäin hyväksi. Tällöin tulevaisuutta käsitellään 45 % kokonaisajasta.

**Eniten tulevaisuuteen käyttävät aikaa hallitukset niissä yrityksissä, jotka ovat onnistuneet kasvutavoitteissaan ja ennustavat kykynsä menestyä seuraavien viiden vuoden aikana erittäin hyväksi.**

### Eniten arvoa tuottavat hallitustyön teemat



### Hallituksen ajankäyttö arvoa tuoviin teemoihin



**Huom!** Vastausten yhteissummaksi tulee 147 %. 326 vastaajan kokonaisprosentti meni yli 100 %, 495 vastaajan kokonaisprosentti oli 100 % tai alle.

# Näin luot hallitustyöllä arvoa

## 1 Strateginen ohjaus ja suunnittelu

Hallituksen kyky analysoida markkinoita, tunnistaa kasvumahdollisuuksia, edistää innovaatioita ja asettaa kasvutavoitteita on monille yrityksille ratkaisevaa menestyksen kannalta. Myös kriisitilanteissa toimiminen edellyttää hallitukselta vahvaa otetta ja päätöksentekokykyä. Hallituksen tehtävänä on arvioida ja hallita yrityksen riskejä, mikä on olennaista kestävän kasvun ja menestyksen kannalta.

## 2 Toimitusjohtajan tuki ja sparraus

Hallitus voi tukea johdon ammatillista kasvua sekä tarjota resursseja ja verkostoja, jotka tukevat toimitusjohtajan työskentelyä ja edistävät yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Hallitus varmistaa osaltaan, että yrityksen toiminta on linjassa omistajien tahtotilan kanssa. Hyvin toimiva hallituksen ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö vahvistavaa toimitusjohtajan sitoutumista ja motivaatiota työskennellä yhtiön menestyksen eteen.

## 3 Taloudellinen valvonta ja riskienhallinta

Taloudellinen valvonta ja riskienhallinta ovat hallitustyön keskeisiä teemoja, jotka heijastavat vastuuta yhtiön taloudellisen vakauden ja kestävän kasvun varmistamisesta. Hallituksen tulee tunnistaa strategisia, taloudellisia ja operatiivisia riskejä ja auttaa suunnittelemaan toimenpiteitä näiden ehkäisemiseksi. Vahva talouden seuranta auttaa myös taloudellisesti haastavissa tilanteissa, kuten markkinoiden laskusuhdanteissa tai operatiivisissa kriiseissä. Lisäksi hallituksella on rooli strategisten investointien arvioinnissa sekä käytettävien resurssien ja kustannusten seurannassa.

## 4 Hallituksen osaaminen ja kokoonpano

Hallituksen kokoonpanolla ja osaamisella on merkittävä vaikutus yhtiön menestykseen. Hallituksen jäsenten ammatillinen tausta, kokemus ja asiantuntemus sekä heidän välisensä tiimityö vaikuttavat hallituksen kykyyn ohjata yhtiötä tehokkaasti. Hallituksen kokoonpanon valinnassa onkin tärkeä huomioida yrityksen strategiset tarpeet ja tulevaisuuden suunnitelmat.

## 5 Operatiivisen toiminnan valvonta ja vaikuttaminen

Hallitus voi vaikuttaa operatiivisen toiminnan onnistumiseen varmistamalla, että strateginen suunta on selkeä ja että päivittäinen toiminta on linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi KPI-mittareiden seurantaa tai operatiivisten prosessien arviointia. Hallitus voi auttaa tunnistamaan ja korjaamaan myös mahdollisia ongelmia ajoissa. Erityisen tärkeää hallituksen tuki on kriisitilanteissa.

# Pohdittavaksi

Suuri hallitustutkimus osoittaa, että **hyvin pärjävien yritysten hallitustyö näyttäytyy kaikilla osa-alueilla laadukkaana** – kuva on hämmästyttävä.

Hyvin pärjävillä yrityksillä on diversiteetti ja sisäinen ilmapiiri kunnossa, hallitukseen on hankittu erilaista osaamista ja yhtiöissä myös tutkitaan hallituksen sisäisen työn laatua. Mutta suoraa johtopäätöstä ei voi tästäkään tehdä ilman syvempää tarkastelua.

**Johtaako laadukas hallitustyö siihen, että yrityksellä menee hyvin vai onko niin, että hyvin pärjävillä yrityksillä on kyky hoitaa asiat hyvin läpi eri organisaation osa-alueiden?** Korrelaatio asioiden välillä on, mutta emme voi tarkkaan sanoa, kumpaan suuntaan syy-seuraussuhde kulkee. Eniten tyytymättömyyttä hallituksen jäsenissä aiheuttavat strategian toteutus ja eri sidosryhmien osallistaminen strategiaprosessiin. Samoin ajankäyttö haastaa. Organisaatiot ovat suhteellisen hyviä päättämään strategioista, mutta päätettyjen asioiden toimeenpano voi olla jo toinen tarina.

Me osaamme määrätietoisesti päättää muuttumisesta, mutta muuttuminen voi jäädä piippuun rutiinien, resurssien ja voimavarojen puutteen vuoksi. Jos mietimme elämäntapamuutosten hankaluutta ja vaikeutta, voimme kuvitella, kuinka yritys elämässä toteutuu tuo sama haasteellisuus.

**Nämä lienevät vuonna 2025 edelleen niitä asioita, joihin meidän kaikkien tulee kiinnittää huomiota:** miten rakennamme hallitustyöstä arvoa tuottavaa ja mihin kiinnitämme katsemme kehittääksemme toimintaa. Olkaamme siis yhteiselle kehitykselle, avoimelle vuoropuhelulle ja toiminnan tarkastelulle avoimia, ja olkaamme rohkeita muutosten läpiviennissä!

MIKA SUTINEN | Vaaka Partners Oy



# Strategiatyön toteutuminen ja kyky menestyä

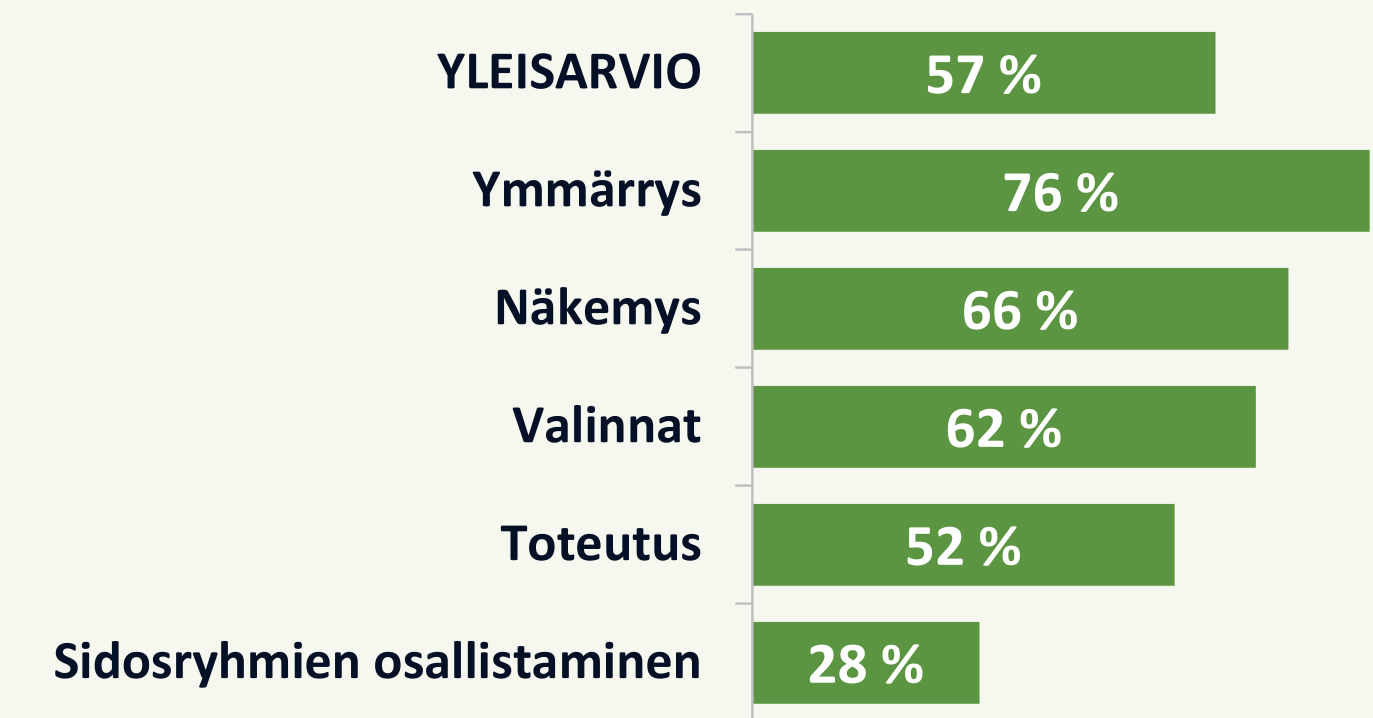
Vastaajista suurin osa arvioi edustamansa yrityksen strategiatyön onnistuvan hyvin. Selvästi tyytyväisimpiä strategiatyöhönsä ovat kasvutavoitteissaan onnistuneet.

81 % yrityksistä, jotka kokevat kykynsä menestyä tulevaisuudessa erittäin hyväksi, on tyytyväisiä strategiatyöhönsä. Niistä, jotka kokevat kykynsä menestyä keskiveroksi tai heikommaksi, tyytyväisiä on vain 33 %. Sama trendi näkyy kasvutavoitteissaan hyvin onnistuneiden ja heikosti onnistuneiden välillä.

**81 % yrityksistä, jotka kokevat kykynsä menestyä tulevaisuudessa erittäin hyväksi, on tyytyväisiä strategiatyöhönsä.**

Vertailutaulukko osoittaa **eron erittäin hyvää ja ei-niin-hyvää menestystä ennustavien välillä** tyytyväisyydessä strategiatyöhön.

## Strategian toteutuminen osa-alueittain

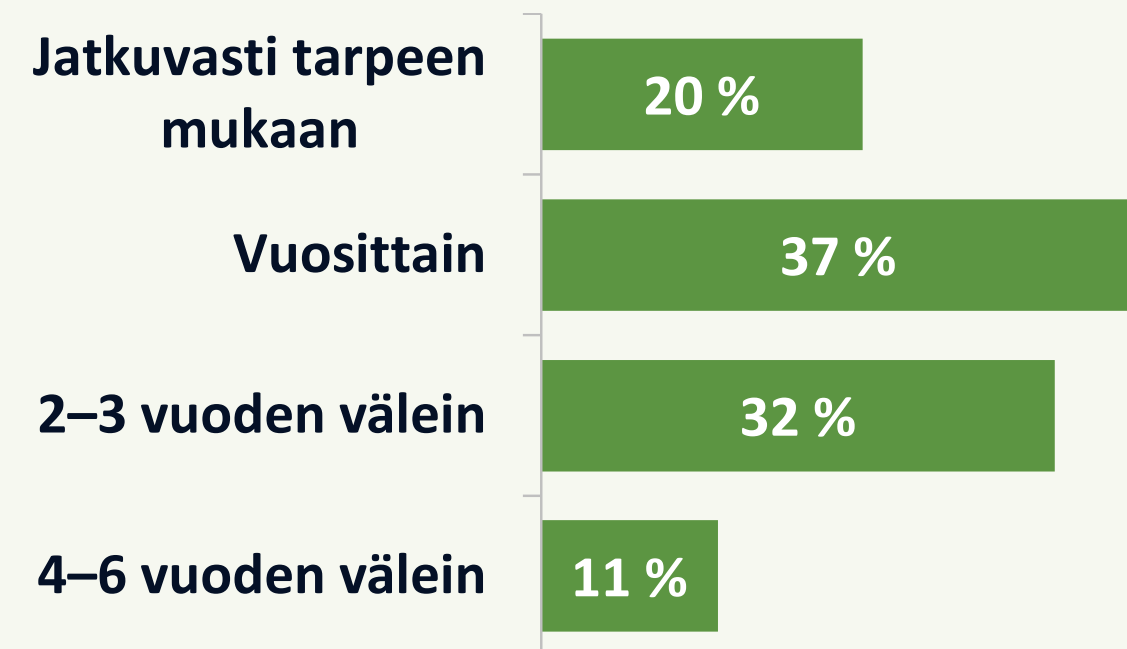


■ Toteutuminen/onnistuminen/tyytyväisyys 1–5 asteikon arviot 4–5

Strategiatyön toteutuminen	Kyky menestyä seuraavan viiden vuoden aikana		
	Keskiverto tai ei hyvä (1-3)	Erutus	Erittäin hyvä (5)
Ymmärrys	60 %	32 %	92 %
Näkemys	49 %	39 %	88 %
Valinnat	37 %	49 %	86 %
Toteutus	26 %	44 %	70 %
Sidosryhmien osallistaminen	19 %	22 %	41 %
<b>Tyytyväisyys yleisesti</b>	<b>33 %</b>	<b>48 %</b>	<b>81 %</b>

Prosenttiluvut kuvaavat vasemman sarakkeen väittämään annettuja arvioita: toteutuu hyvin/tyytyväinen (4-5)

### Strategian päivittäminen



### Kyky menestyä seuraavan viiden vuoden aikana

Strategiatyön päivittäminen	Keskiverto tai ei hyvä (1-3)	Erotus	Erittäin hyvä (5)
Jatkuvasti tarpeen mukaan	20 %	5 %	25 %
Vuosittain	29 %	16 %	45 %
2-3 vuoden välein	35 %	13 %	22 %
4-6 vuoden välein	16 %	9 %	7 %

Luvut kuvaavat prosenttiosuutta vasemman sarakkeen väittämän vastaajajoukosta

Strategiatyön osa-alueista toteutuu hallitusten mielestä parhaiten ymmärrys nykytilasta ja heikoimmin sidosryhmien osallistaminen. Kykyynsä menestyä uskovat yritykset onnistuvat muita paremmin erityisesti strategisten valintojen teossa ja strategian toimeenpanossa.

Tulevaisuuden menestykseensä uskovat yritykset päivittävät strategiaansa tyypillisesti vuosittain tai ketterästi tarpeen mukaan.

Harvempi päivitystahti on tulosten mukaan tyypillisempää heikompaa menestystä ennustaville sekä kuntaomisteisille yhtiöille.

**Kykyynsä menestyä uskovat yritykset onnistuvat muita paremmin erityisesti strategisten valintojen teossa ja strategian toimeenpanossa.**

“

Usein mitä haastavampi tai huonompi tilanne on, sitä herkemmin hallitus alkaa kääntyä operatiivisten asioiden suuntaan. Juuri silloin sitä tärkeämpää olisi pystyä pysymään strategisella tasolla.

**Hallituksen kyky pysyä omassa roolissaan strategisella tasolla on ratkaisevaa.**

Vastaavasti tilanteessa, jossa menee hyvin, pitäisi kyetä antamaan sopivaa painetta ja osata kyseenalaistaa riittävästi strategisia valintoja. Kellumaan ei koskaan saisi jäädä.

**ARTTI AURASMAA**

Advania Group, Bookers, Ropo hallitustyössä 2024

# Kiinnitä strategiatyössä huomiota näihin

## 1 Strategian jatkuvuus ja säännöllinen päivitys

Jatkuva strategian arviointi ja päivittäminen varmistavat, että yrityksen tavoitteet pysyvät relevantteina ja että organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Se myös edistää johdon ja hallituksen välistä yhteistyötä, auttaa vahvistamaan selkeää suuntaa ja kohdentamaan resurssit tehokkaammin, mikä on olennaista yrityksen pitkän aikavälin menestykselle.

## 2 Hallituksen osaamisen ja monimuotoisuuden kehittäminen

Monipuolinen hallitus tuo mukanaan erilaisia näkökulmia ja kokemusta, mikä rikastuttaa strategia-prosessia ja parantaa strategian laatua. Myös ulkopuolista osaamista kuten teknologia-, talous- ja sidosryhmäosaamista kannattaa hyödyntää. Monipuolinen osaaminen tuo lisänäkemyksiä skenaariotyöhön ja riskienhallintaan. Lisäksi se edistää laajempaa ymmärrystä markkinasta ja sidosryhmistä sekä innovatiivisuutta.

## 3 Strategian tehokkaampi toteutus ja seuranta

Strategian konkretisointi organisaation kaikille tasoille vaatii selkeitä toimenpiteitä ja vastuunjakoa. Strategian toteuttamisen seurannan tulee olla systemaattista ja jatkuvaa, jotta voidaan varmistaa strategian mukainen eteneminen ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Tässä auttavat strategian toteutumiseen liittyvien konkreettisten tavoitteiden ja mittareiden määrittely sekä tiivis yhteistyötä johdon ja hallituksen välillä.

## 4 Sidosryhmien osallistaminen ja toimintaympäristön muutosten ennakointi

Eri sidosryhmät, kuten asiakkaat, työntekijät, yhteistyökumppanit ja ulkopuoliset asiantuntijat, voivat tarjota arvokasta palautetta ja näkemyksiä, jotka rikastuttavat strategian kehittämistä ja kasvattavat hallituksen ymmärrystä. Toimintaympäristön ennakointi ja skenaariotyö auttavat hahmottamaan mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja ja varautumaan erilaisiin tilanteisiin, mikä parantaa yrityksen resilienssiä ja sopeutumiskykyä. Työkaluja ennakointiin ja strategiseen suunnitteluun tarjoavat tiedolla johtaminen sekä datan ja analytiikan hyödyntäminen.

## 5 Omistajien, hallituksen ja johdon välisen yhteistyön vahvistaminen

Omistajien tahtotilan selkeyttäminen ja johdon sitouttaminen strategiaan vaikuttavat strategian onnistumiseen. Jotta strategian toteutus onnistuu tehokkaasti, ovat selkeä viestintä ja yhteinen ymmärrys strategian tavoitteista välttämättömiä. Lisäksi selkeä roolijako ja vastuunjako omistajien ja johdon välillä auttavat varmistamaan, että strategiaa toteutetaan johdonmukaisesti ja tehokkaasti.



# Hallituksen yhteistyö ja monimuotoisuus

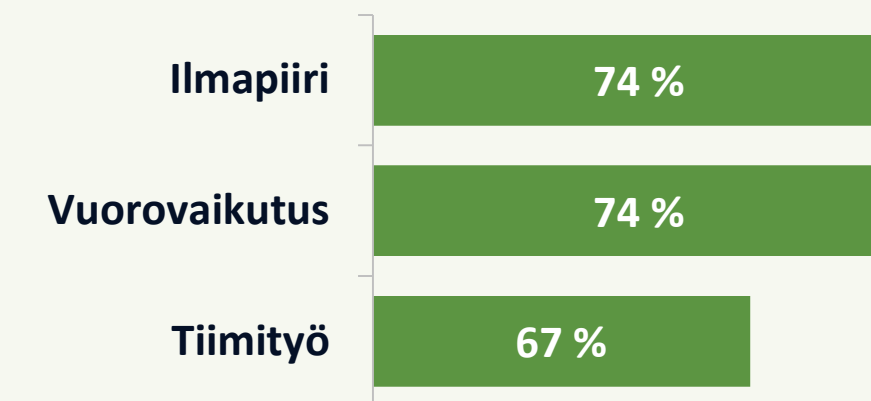
Hallitusten sisäiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Samalla ääripäät erottuvat selvästi.

Tulevaisuuden menestykseen uskotaan vahvimmin yrityksissä, joiden hallituksissa on hyvä ilmapiiri ja vuorovaikutus sekä toimiva tiimi. Hyvä vuorovaikutus korreloi selvästi myös jo toteutuneen kasvun kanssa.

Tulokset antavat aihetta uskoa, että hallituksen ilmapiirillä ja tiimityön laadulla on suuri merkitys.

**Tulokset antavat aihetta uskoa, että hallituksen ilmapiirillä ja tiimityön laadulla on suuri merkitys.**

## Yhteistyö ja vuorovaikutus hallitustyössä

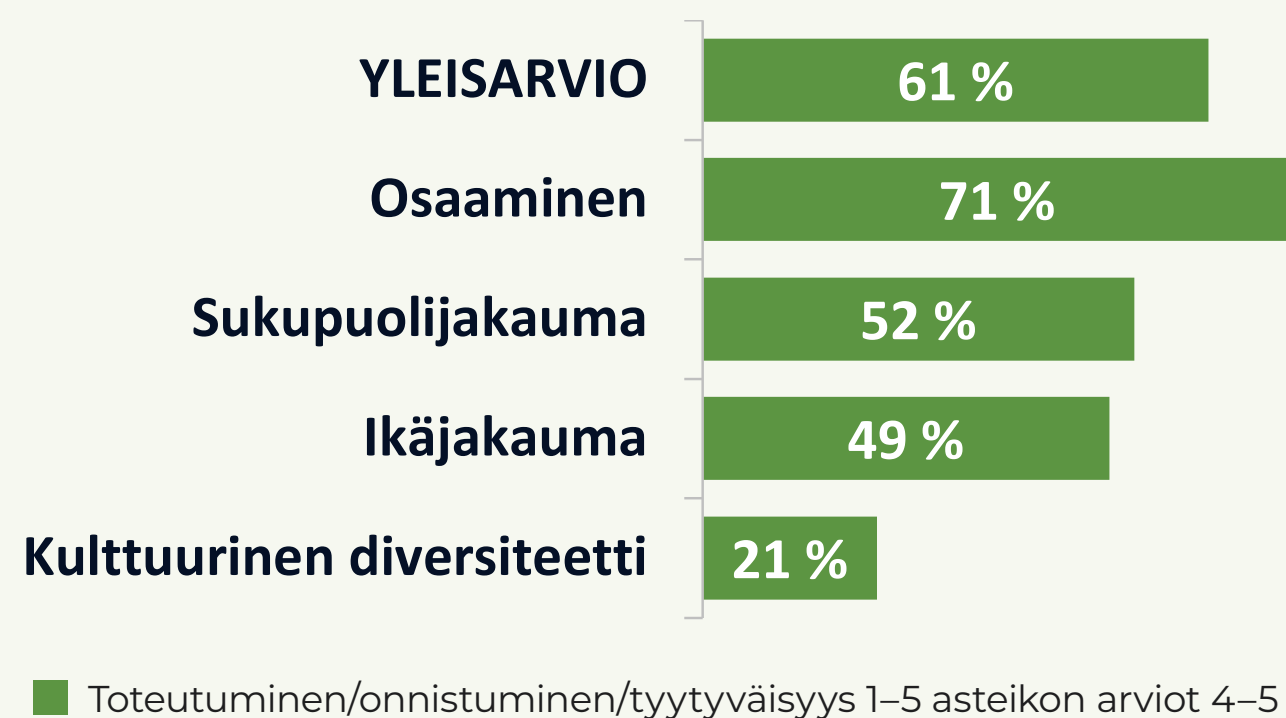


■ Toteutuminen/onnistuminen/tyytyväisyys 1–5 asteikon arviot 4–5

	Kyky menestyä seuraavan viiden vuoden aikana		
Yhteistyö ja vuorovaikutus	Keskiverto tai ei hyvä (1-3)	Erotus	Erittäin hyvä (5)
Hallituksessamme on hyvä ja eteenpäin vievä ilmapiiri	54 %	38 %	92 %
Hallituksemme jäsenten vuorovaikutus ja kommunikaatio toimivat hyvin	55 %	34 %	89%
Olen tyytyväinen siihen, miten hallituksemme toimii tiiminä	47 %	37 %	84 %

Prosenttiluvut kuvaavat vasemman sarakkeen väittämään annettuja arvioita: samaa mieltä (4–5)

### Monimuotoisuus



Yhteistyö ja vuorovaikutus	Tyytyväisyys monimuotoisuuteen		
	Ei tyytyväinen tai neutraali (1–3)	Erotus	Tyytyväinen (5)
Hallituksessamme on hyvä ja eteenpäin vievä ilmapiiri	35 %	45 %	80 %
Hallituksemme jäsenten vuorovaikutus ja kommunikaatio toimivat hyvin	37 %	44 %	81 %
Olen tyytyväinen siihen, miten hallituksemme toimii tiiminä	36 %	43 %	79 %

Prosenttiluvut kuvaavat vasemman sarakkeen väittämään annettuja arvioita: täysin samaa mieltä (5)

Hallitustyön laatuun vaikuttaa osaltaan ajattelun diversiteetti, jota tutkittiin suuressa hallitustutkimuksessa monimuotoisuuden käsitteen alla. Katse oli osaamisen monimuotoisuuden lisäksi taustatekijöissä, kuten sukupuolella, iässä ja kulttuurissa.

Taustaan tai ryhmään perustuva hallitusjäsenyys ei toki itsessään ole tae monimuotoisuuden toteutumiselle tai monimuotoiselle keskustelulle.

Hallituksensa monimuotoisuuteen tyytyväisiä on kolme vastaajaa viidestä. Lukekaa voidaan pitää hyvänä. Samalla on merkillepantavaa, että kaksi viidestä hallitustyön tekijästä ei koe hallitustaan riittävän monimuotoisena. Aiheen merkittävyyttä lisää se, että monimuotoisuus näyttää korreloivan vahvasti niin toteutuneen kasvun kuin menetyksyyden kanssa.

Myös vuorovaikutus, ilmapiiri ja tiimityö saavat monimuotoisissa hallituksissa selvästi paremmat arvostukset kuin hallituksissa, joissa monimuotoisuus heikkoa tai neutraalia.

Tyytyväisimpiä hallituksissa ollaan osaamisen monimuotoisuuteen. Kasvutavoitteissaan hyvin onnistuneiden yritysten hallitustoimijoista osaamisen monimuotoisuuteen on tyytyväisiä 82 %; heikosti kasvutavoitteissaan onnistuneiden parissa tyytyväisiä on 48 %. Samansuuntaiset erot näkyvät strategiatyöhönsä tyytyväisten ja tulevaa menestystä ennustavien hallitustoimijoiden vastauksissa.

**Myös vuorovaikutus, ilmapiiri ja tiimityö saavat monimuotoisissa hallituksissa selvästi paremmat arvostukset kuin hallituksissa, joissa monimuotoisuus heikkoa tai neutraalia.**

# Hyödynnä monimuotoisuus hallituksessa

## 1 Laajempi osaaminen ja näkökulmien kirjo

Erilaiset taustat, kokemukset ja ajattelutavat mahdollistavat asioiden tarkastelun useammalta kantilta, mikä estää ryhmäajattelun muodostumista ja auttaa uudenlaisten ratkaisujen löytämisessä. Tällöin kyetään myös näkemään ja ymmärtämään liiketoiminnan ja markkinoiden muutoksia paremmin sekä reagoimaan niihin tehokkaammin. Samalla hallituksen osaaminen kasvaa.

## 2 Parempi päätöksenteko ja riskienhallinta

Erilaisten osaamisalueiden ja kokemusten tuoma monipuolisuus mahdollistaa päätösten syvällisemmän analysoinnin ja riskien arvioinnin, jolloin tunnistetaan paremmin liiketoiminnan haasteita ja mahdollisia uhkia, jotka liian homogeeninen hallitus saattaisi jättää huomaamatta. Monimuotoisuus edistää myös kriittistä ajattelua, sopivaa haastamista ja muutoskyvykkyyttä.

## 3 Tuki innovatiivisuudelle ja luovuudelle

Monimuotoinen hallitus voi hyödyntää jäsentensä erilaisia näkökulmia, kokemuksia ja asiantuntemusta luodakseen uusia ratkaisuja ja liiketoimintamahdollisuuksia sekä kehittääkseen innovatiivisia strategioita. Parhaimmillaan hallituksen monimuotoisuus tarjoaa kilpailuetua, joka edistää liiketoiminnan menestystä ja kasvua sekä kykyä sopeutua nopeisiin muutoksiin.

## 4 Asiakkaiden, sidosryhmien ja markkinoiden parempi ymmärrys

Monimuotoisuus tukee erilaisten asiakasodotusten ja tarpeiden tunnistamista ja auttaa kehittämään organisaation asiakaslähtöisyyttä. Sama koskee suhteita yhteistyökumppaneihin, sijoittajiin ja yhteisöihin. Paremmalla asiakasymmärryksellä nähdään myös suora vaikutus yrityksen liiketoiminnan kasvuun.

## 5 Positiiviset vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn ja imagoon

Monimuotoisuuteen toiminnassaan laajasti panostavat organisaatiot nähdään usein vastuullisina ja edistyksellisinä, mikä voi houkutelaa uusia osaajia sekä parantaa suhteita asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin.

# Panosta ajattelun laatuun

Substanssiosaamista voidaan hankkia hallitukseen yrityksen eri vaiheiden sekä tarpeiden mukaan. Hallituksen jäsenten rotaatiossa tämä on monessa yrityksessä jo otettu hyvin huomioon.

Pelkkä substanssiosaaminen ei kuitenkaan riitä. Meiltä – hallitukselta, OHJ-ketjulta ja koko yritykseltä – kysytään myös kykyä hyödyntää hallitukseen kerättyä osaamista entistä laajemmin. Hallituksen roolin voidaan osaamisenäkökulmasta ajatella olevan myös luoda uskottavuutta ja edistää yhteistyötä.

Osaaminen punnitaan ongelmanratkaisun äärellä: löytyykö hallituksesta kyvykkyyttä ongelmien laajaan ja syvälliseen pohtimiseen? Entä millainen vuoropuhelu organisaatioiden ja hallitusten välille osataan rakentaa?

Ratkaiseviksi tekijöiksi osaamisen rinnalle nousevat kognitiiviset kyvykkyydet, hallituksen dynamiikka, hallituksen puheenjohtajan rooli sekä yksilöiden taidot. Substanssiperustainen osaaminen ei siis yksistään riitä ratkomaan visaisia ongelmia, vaan myös vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- sekä keskustelutaidot korostuvat. Toimiva tiimityö ja keskinäinen luottamus mahdollistavat sen, että kaikkien ajatukset nousevat esiin.

Taustaan tai ryhmään perustuva hallitusjäsenyys ei itsessään ole tae monimuotoisuuden toteutumiselle tai monimuotoiselle keskustelulle. Myös kyselytutkimukseemme vastanneet kuvasivat monimuotoisuutta laajemmin. Monimuotoisuus on enemmänkin ajattelun diversiteetin takamista ja monitaitoisuutta.

Samankaltaisista lähtökohdista tulevat hallitustyön tekijät sortuvat helposti helppoon ja yhtenäiseen ajatteluun ihan luontaisista syistä: helppo ja vaivaton ajattelu tuntuu dynaamiselta.

Hallitusten riskinä onkin ajautua tyytymisen tilaan: tyytyä riittävän hyvin ratkaisuihin sen sijaan, että haettaisiin tietoisesti monimutkaisuutta vaativaa ratkaisua. Tyytyminen kun on sekin yksi vuorovaikutuksen luonnollisista toiminnoista.

Entä jos raivaisimme tilaa ajattelulle, hakisimme hitaampaa ja konfliktoivampaa ajattelua tietoisesti, ja tekisimme tilaa kuuntelulle entistä enemmän?

Tässä ajassa hallituksen tehtävänä olisi käydä riittävää keskustelua, tunnistaa käyttäytymiseemme kuuluvat riskit ja ottaa aikaa aidosti aikaa syvemmälle pölyyttämiseksi.

**HANNA LIIMATAINEN** | Talentree Oy

“

Vaativa puheenjohtaja tuo lisäarvoa hallitustyöhön. Hän huolehtii, että muille ei synny mahdollisuutta olla passiivinen tai sanoa mielipiteitä ilman kunnollisia perusteluja. **Näkemyksen esittäminen ja asioiden pohtiminen ääneen ja vaihtoehtojen hakeminen kuuluu hallitustyöhön, samoin kuin luova ongelmanratkaisu.**

**TERESA LAIMIO**

Katri Antell Oy, Subway/Nordic Bites Group Oy hallitustyössä 2024

# OHJ-ketju ja hallitustyön kehittäminen

Menestyvissä yrityksissä myös omistajien, hallituksen ja johdon muodostama OHJ-ketju toimii paremmin.

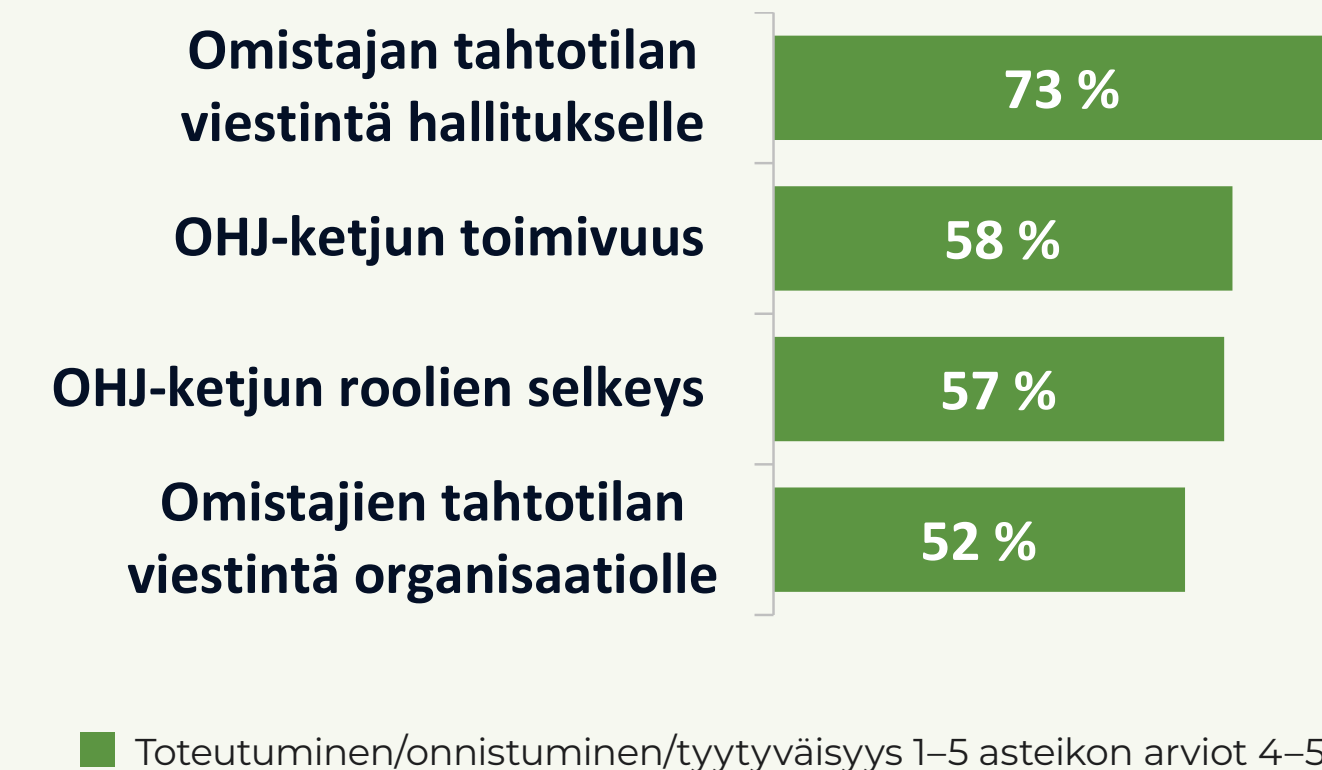
Yrityksissä, jotka onnistuvat kasvussaan ja uskovat kykyynsä menestyä tulevaisuudessa, omistajan tahtotila on viestitty sekä hallituksen että organisaation suuntaan, roolit ovat selkeämmät ja vastuut kirkkaat. Näillä yrityksillä on muita useammin kirjallinen omistajastrategia, ja ne tekevät todennäköisemmin itsearviointia.

Itsearviointi on tärkeä osa hallitustyötä ja sen vuosikelloa. Sitä vasten on yllättävää, että tulosten mukaan vain reilu puolet hallituksista arvioi toimintaansa itsearvioinnin kautta. Moni myös näki hallitustyön arvioinnissa parannettavan varaa mm. sen systematiikassa, osaamistarpeiden kartoittamisessa ja toimenpiteiden seurannassa.

Jos itsearviointia tehdään, tyypillisin toteutusväli sille on vuosittain.

**Yrityksissä, jotka onnistuvat kasvussaan ja uskovat kykyynsä menestyä tulevaisuudessa, omistajan tahtotila on viestitty sekä hallituksen että organisaation suuntaan, roolit ovat selkeämmät ja vastuut kirkkaat.**

## Omistaja-hallitus-johto-ketjun onnistuminen



## Tekeekö hallitus itsearviointia?



	Kyky menestyä seuraavaan viiden vuoden aikana		
	Keskiverto tai ei hyvä (1-3)	Erotus	Erittäin hyvä (5)
<b>Hallitustyö</b>			
Itsearviointi (kyllä)	42 %	19 %	61 %
Ajankäyttö (tulevaisuus)	33 %	12 %	45 %
Kirjallinen omistaja-strategia (kyllä)	42 %	19 %	61 %
<b>Yhteistyö</b>			
Ilmapiiri	54 %	38 %	92 %
Vuorovaikutus	55 %	34 %	89 %
Tiimityö	47 %	37 %	84 %
<b>Omistaja-hallitus-johto-ketju</b>			
Omistajan tahtotilan viestintä hallitukselle	61 %	24 %	85 %
OHJ-ketjun toimivuus	43 %	33 %	76 %
OHJ-ketjun roolien selkeys	43 %	29 %	72 %
Omistajien tahtotilan viestintä organisaatiolle	37 %	34 %	71 %

Prosenttiluvut kuvaavat vasemman sarakkeen väittämään annettuja arvioita: hyvin (4-5)



# Kehitä hallituksen itsearviointia

## 1 Ota käyttöön järjestelmällinen ja strukturoidumpi arviointitapa

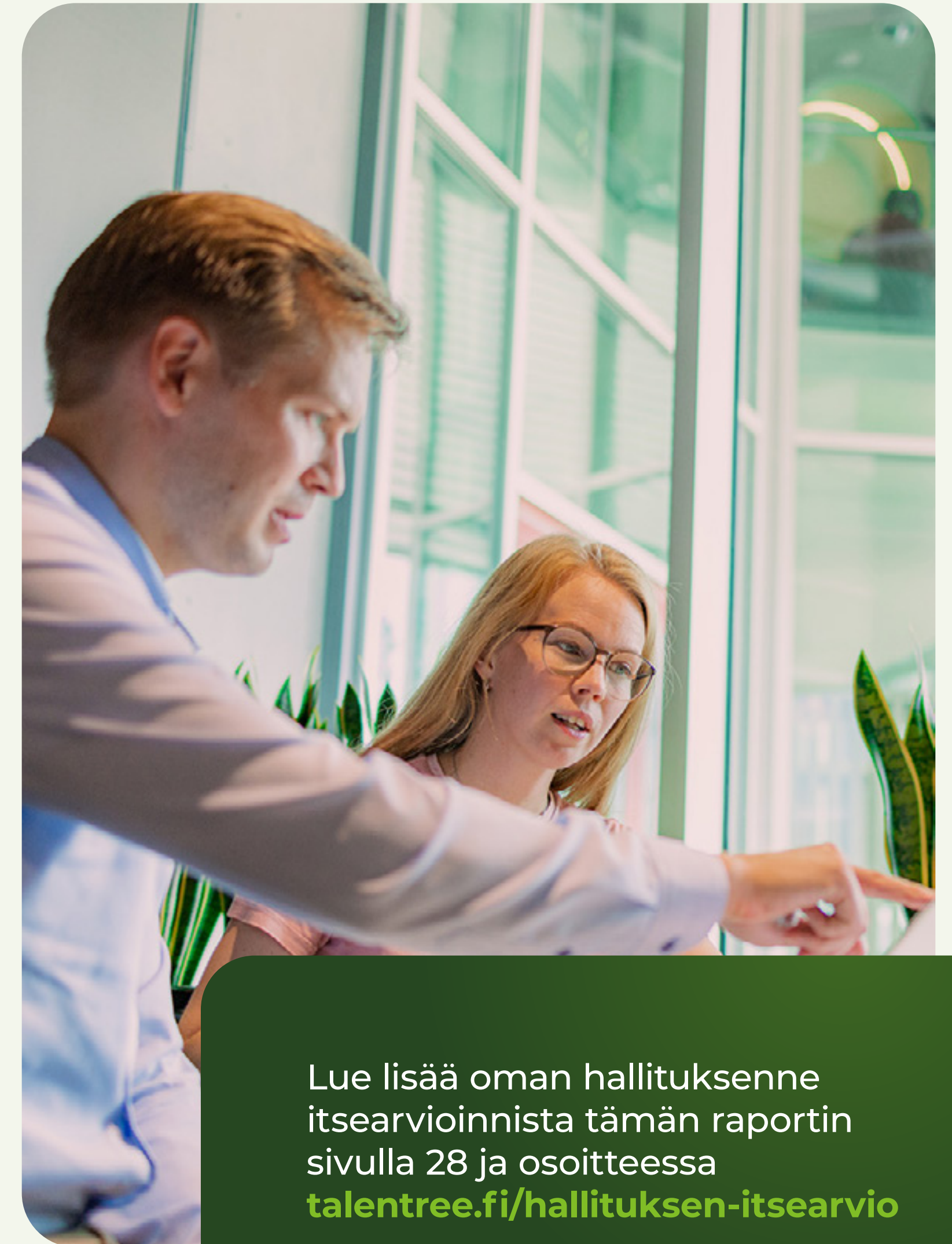
Järjestelmällinen lähestymistapa, kuten vuosittaiset kyselyt tai standardoidut itsearviointilomakkeet tuo arvioinnin osaksi säännöllistä hallitustyöskentelyä. Ulkopuolisen toimijan mukanaolo lisää objektiivisuutta ja ehkäisee sisäpiirisidonnaisuutta. Käsitelkää palautetta avoimesti ja muistakaa myös tehdä johtopäätöksiä ja toimenpidesuunnitelma.

## 2 Kartoita osaamistarpeet ja tiimityön taso

Itsearviointeihin on hyvä sisällyttää osaamistarpeiden ja päätöksentekokyvyn arviointi. Osaamisen täysimääräiseen hyödyntämiseen ja hyvään päätöksentekoon vaikuttavat vahvasti tiimidynamiikka sekä vuorovaikutuksen laatu. Myös näitä on syytä arvioida säännöllisesti.

## 3 Tunnista kehityskohteet ja varmista toimenpiteiden seuranta

Kehityskohteiden tunnistaminen kyselyistä ja keskusteluista on yleistä, mutta niiden käytäntöön vieminen vaatisi usein lisähuomiota. Tekemällä selkeän toimenpidesuunnitelman ja seuraamalla sen toteutumista voitte varmistaa, että arvioinnista saatu hyöty realisoituu.



Lue lisää oman hallituksenne itsearviointista tämän raportin sivulla 28 ja osoitteessa [talentree.fi/hallituksen-itsearvio](https://talentree.fi/hallituksen-itsearvio)



“

**Keskeisintä hallitustyössä:**  
kristallinkirkas käsitys,  
koko hallituksen kesken  
jaettu ja ymmärretty  
omistajan tahtotila ja  
omistajastrategia.

**ARTTI AURASMAA**

Advania Group, Bookers, Ropo hallitustyössä 2024

# Huolehdi näistä omistaja–hallitus–johto-ketjussa

## 1 Roolien ja vastuiden selkeys

Etenkin tilanteissa, joissa omistajat ovat mukana hallituksessa ja/tai operatiivisessa johdossa, roolit menevät usein sekaisin. Omistajastrategiatyö, hallitustyö ja yrityksen johtaminen onkin syytä eriyttää selvästi toisistaan. Riippumattomat hallitusten jäsenet tuovat ulkopuolista näkökulmaa ja otetta OHJ-ketjun tueksi.

## 2 Omistajastrategian ja tahtotilan kirkkaus

Yhteinen visio ja tavoitteet ovat lähtökohta sujuvalle päätöksenteolle ja yhtiön johtamiselle. Omistajastrategian ja tahtotilan dokumentoinnissa riittävän konkreettisesti sekä näiden viestinnässä ja toteutumisen seurannassa on selvästi kehitettävää lukuisissa organisaatioissa.

## 3 Viestintä ja vuorovaikutus läpi OHJ-ketjun

Panosta säännölliseen tiedonkulkuun koko OHJ-ketjussa. Puutteellinen tiedonkulku omistajilta hallitukselle ja johdolle sekä päinvastoin vaikeuttaa operatiivista tehokkuutta ja strategian jalkauttamista. Nopeaa viestintään tarvitaan erityisesti kriisiaikoina.

## 4 Sitouta ja osallista omistajat

Toisinaan omistajat ovat liian passiivisia tai liian operatiivisia. Omistajien tulee olla mukana strategisessa ohjauksessa, mutta jättää operatiiviset linjaukset ja johtaminen johdon (ja hallituksen) vastuulle.

## 5 Rakenna luottamusta ja avoimuutta

Luottamus omistajien, hallituksen ja johdon välillä on kriittinen tekijä sujuvalle yhteistyölle. Mahdolliset jännitteet ja tiedonkulun puutteet heikentävät koko ketjun toimintaa ja luottamusta. Luottamusta lisäävät avoimempi viestintä ja selkeät rajat eri roolien välillä.

## 6 Muista ulkopuolinen osaaminen

Riippumattomat asiantuntijat voivat tukea hallitustyötä ja tuoda objektiivista näkökulmaa päätöksentekoon. Ulkopuolinen osaaminen on erityisen arvokasta omistajavetoisissa yrityksissä, joissa omistajat ovat itse hallituksessa ja/tai operatiivisessa johdossa.

# Hallitusosaamisen kehittäminen yhdessä HHJ:n kanssa

Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) on Tampereen kauppakamarin ja Hallituspartnerit ry:n yhdessä kehittämä valtakunnallinen hallitustyöskentelyä edistävä ja kehittävä koulutuskokonaisuus, jossa ovat mukana kaikki Suomen kauppakamarit. Se soveltuu niin nykyisille hallituksen jäsenille kuin vasta hallitustyöstä kiinnostuneille.

Verkosto tarjoaa koulutuksia, joista tunnetuimpia ovat HHJ-kurssi ja HHJ-tutkinto. Lisäksi konseptiin kuuluu hallituksen puheenjohtajan työhön sekä hallituksen johtamiseen ja ryhmädynamiikkaan pureutuva puheenjohtajakurssi, HHJ PJ. HHJ-koulutuskokonaisuuden uutuus on HHJ Pro -ohjelma, jonka avulla omistajat, hallitustyötä tekevät ja toimitusjohtajat voivat kehittää osaamistaan entisestään.

HHJ-verkosto tarjoaa mahdollisuuden verkostoitua muiden hallitusten jäsenten kanssa ja osallistua erilaisiin tapahtumiin, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. HHJ julkaisee uutiskirjeitä ja HHJ BoardCast -podcastia, jossa kokeneet hallitustekijät jakavat kokemuksiaan hallitustyöstä.



LÖYDÄT HHJ:N OSOITTEESTA  
[WWW.HHJ.FI](http://WWW.HHJ.FI)





**Itsearviointi on helppo ja nopea toteuttaa.**  
Tulosten läpikäynnin yhteydessä valmennamme teitä kohti yhä parempaa hallitustyötä (0,5 h + 1,5 h).

# Arvioi oman hallituksenne toimintaa

**Selvitä hallitustyönne arvo yrityksenne kasvussa ja menestyksessä ja luo selkeät suuntaviivat hallitustyönne kehittämiseksi!**

Kehittämämme arviointityökalun avulla keräät hallituksenne jäsenten näkemykset keskeisiltä hallitustyön arvoa tuottavilta osa-alueilta ja pääset peilamaan niitä laajaan viiteryhmään suomalaisesta hallitusdatasta.

**Saat arvokasta tietoa ja näkemystä yrityksesi johtamiseen:**

- Millä osa-alueilla hallitustyömme tuo arvoa ja merkitystä yrityksenne/organisaatiomme menestykselle?
- Mihin meidän tulisi keskittyä ja missä kehittyä, jotta varmistamme hallituksen tulevaisuuden menestystä?
- Miten pärjäämme hallituksen suhteessa muihin suomalaisiin hallituksiin ja mitä tavoitteita se meille asettaa?

**LUE LISÄÄ:**  
[WWW.TALENTREE.FI](http://WWW.TALENTREE.FI)



**Haluatko verrata hallituksesi toimintaa tutkimustuloksiin tai kehittää hallitustyötänne muutoin?**

**Ota yhteyttä Paavoön!**

**Paavo Väre**

Myynti ja asiakkuudet

+358 50 367 1268

paavo.vare@talentree.fi