

Kauppakamareiden
**PK-hallitus-
barometri
2017**

ESIPUHE

Kauppakamarien PK-hallitusbarometristä nousee monia kiintoisia havaintoja.

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

Yritysten tulevaisuudesta kannetaan kuitenkin huolta. Vain noin kolmannes (32 prosenttia) kyselyn vastaajista katsoo, että hallituksessa on nykyisellään riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta. Aihetta huoleen on senkin vuoksi, että vain 16 prosenttia pitää hallituksen jäsenistön vaihtuvuutta riittävänä. Kun vielä vain runsas kolmannes kertoo kaikkien jäsenten panostavan ja osallistuvan riittävästi hallitustyöhön, monen yrityksen hallitus tarvitsee muutosta. Viesti on selkeä: yrityksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun.

Kauppakamarien tarjoaman Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutuksen (www.hhj.fi) merkitys näkyy selvästi barometrin tuloksissa. HHJ-kurssin käyneet vastaajat arvioivat hallituksen osaamisen yrityksen tulevien haasteiden kannalta selvästi useammin riittäväksi kuin kursseja käymättömät vastaajat (37 % vrt. 28 %). Merkittäviä eroja näkyy myös hallitustyön organisoinnissa sekä hallitustyön arvioinnin yleisyydessä.

Lisäksi selvitimme PK-yritysten kasvuhaluja ja mahdollisia ongelmia byrokratian rattaissa. PK-sektorilla on runsaasti kasvu- ja vientihaluja investointisuunnitelmia. Ikävä kyllä kaavoitus ja lupabyrokratia on viivästyttänyt monia hankkeita.

Maaliskuussa 2017



Leena Linnainmaa



Antti Turunen

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
SELVITYKSESTÄ	5
I. HALLITUKSEN KOKOONPANO	7
Hallituksen jäsenten lukumäärä	7
Naisten määrä hallituksissa	9
Ulkopuoliset hallituksen jäsenet	10
II. HALLITUKSEN OSAAMINEN JA VAIHTUVUUS	15
Hallituksen jäsenten osaamisalueet	19
Hallituksen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet	21
Hallituksen jäsenten toimintatavat	23
III. HALLITUKSEN TUOMA LISÄARVO	25
IV. HHJ-KOULUTUS TEHOSTAA HALLITUSTYÖTÄ	26
V. HALLITUKSEN KOKOUKSET	27
Kokousten määrä	27
Käsiteltävät asiat	28
VI. YLIARVIOIVATKO HALLITUKSET ITSENSÄ?	30
Hallituksen jäsenten valmistautuminen kokouksiin	31
VII. SEURAAJASUUNNITTELU	36
VIII. HALLITUKSEN PALKKIOT	37
IX. HALLITUSTYÖN ARVIOINTI	39
Mihin arviointia käytetään	40
X. PK-YRITYSTEN INVESTOINTI- JA KASVUHALUT	41
XI. LUPA- JA VIRANOMAISBYROKRATIA	42
Investointiluvat	42
Muu viranomaisbyrokratia	45
JOHTOPÄÄTÖKSET	51

SELVITYKSESTÄ

Kauppakamarien PK-hallitusbarometri toteutetaan joka toinen vuosi. Tällä kertaa kyselyyn vastasi yhteensä 1164 yritysjohtajaa eri puolilta Suomea. Eniten vastaajia oli Hämeen, Oulun, Pohjanmaan, Tampereen ja Turun kauppakamareista. Kysely tehtiin helmikuussa 2017.

Vastaajista kaksi kolmasosaa oli toimitusjohtajia, loput hallituksen puheenjohtajia (16,3 %) ja muita hallituksen jäseniä (11,3 %). Loput (5,3 %) olivat muun muassa hallituksen sihteereitä.

Lähes puolet vastaajista on suorittanut kauppakamareiden HHJ-kurssin (Hyväksytty Hallituksen Jäsen).

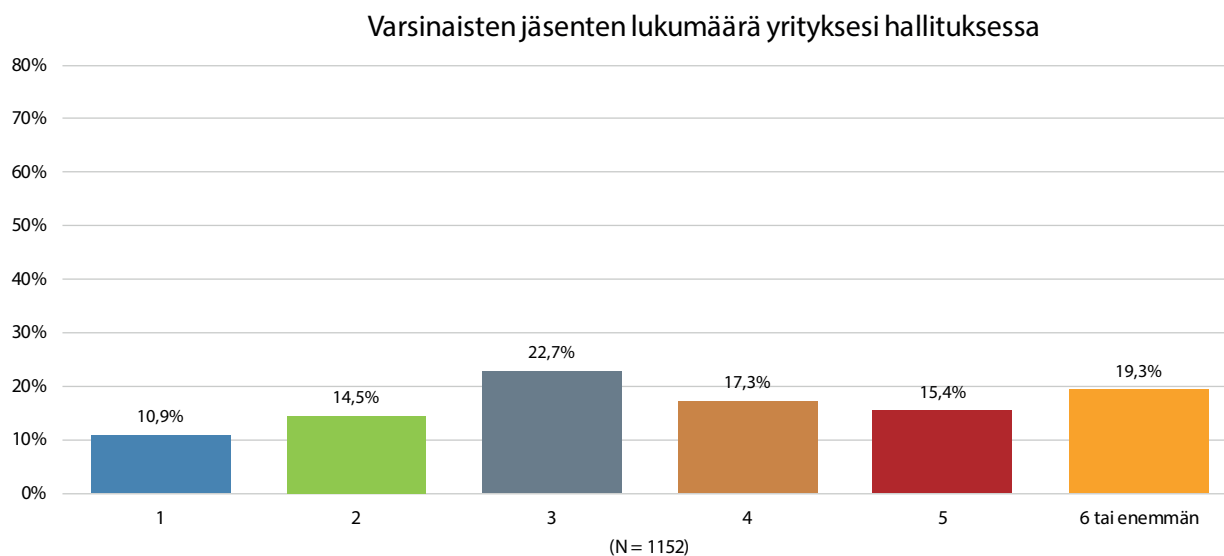
Kolmasosa vastaajayrityksistä oli hyvin pieniä, 1-9 työntekijän yrityksiä. Eniten vastaajia oli 10-49 työntekijän yrityksistä (37,5 %). Vajaa neljännes (23,1 %) oli 50-249 työntekijän yrityksiä. Loput (5,8 %) oli 250 tai useamman työntekijän yrityksiä.

Kyselyn tuloksia ovat analysoineet ja raportin kirjoittaneet Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa ja lakimies Antti Turunen. Assistentti Jenna Pitkänen on laatinut graafit ja tehnyt taiton.

I. HALLITUKSEN KOKOONPANO

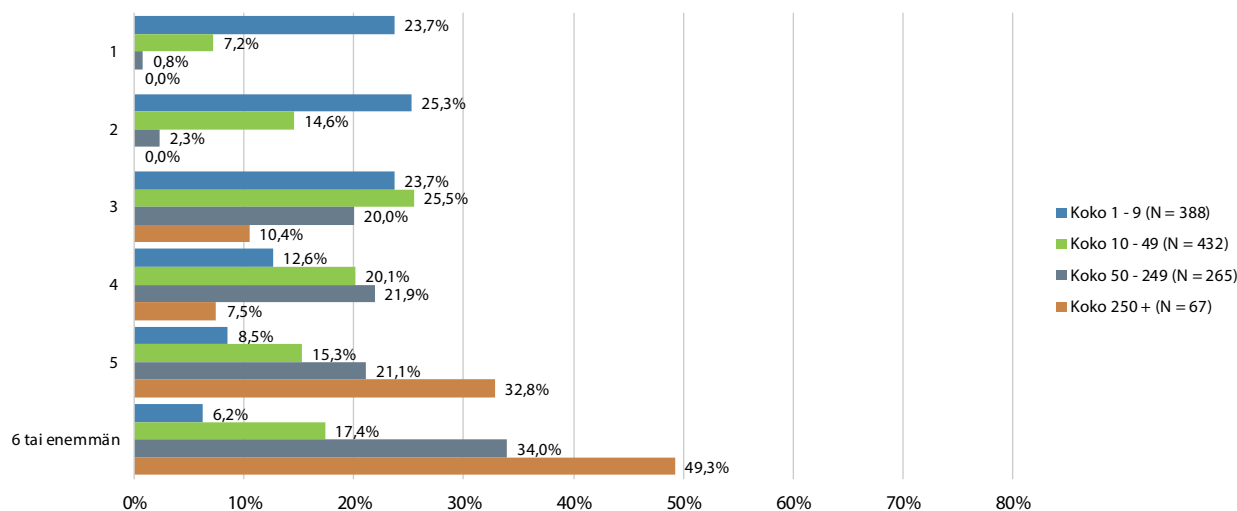
Hallituksen jäsenten lukumäärä

Eniten PK-yrityksissä on 3-jäsenisiä hallituksia. Toisaalta lähes viidesosalla on kuusi tai useampia hallituksen jäseniä. Keskimäärin hallituksissa on 3,7 jäsentä.



Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi hallituksen jäsenten lukumäärään. Useimmilla vähintään 250 työntekijän yrityksellä on vähintään viisi hallituksen jäsentä. Toisaalta puolella pienimmistä, 1-9 työntekijän yrityksistä on 1-2 varsinaista hallituksen jäsentä ja harvoin yli kolmea jäsentä.

Varsinaisten jäsenten lukumäärä yrityksesi hallituksessa



Hallituspaikat pörssiyhtiöissä

Vertailun vuoksi todettakoon, että pienissä pörssiyhtiöissä on keskimäärin 5,4 jäsentä hallituksessa.¹

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

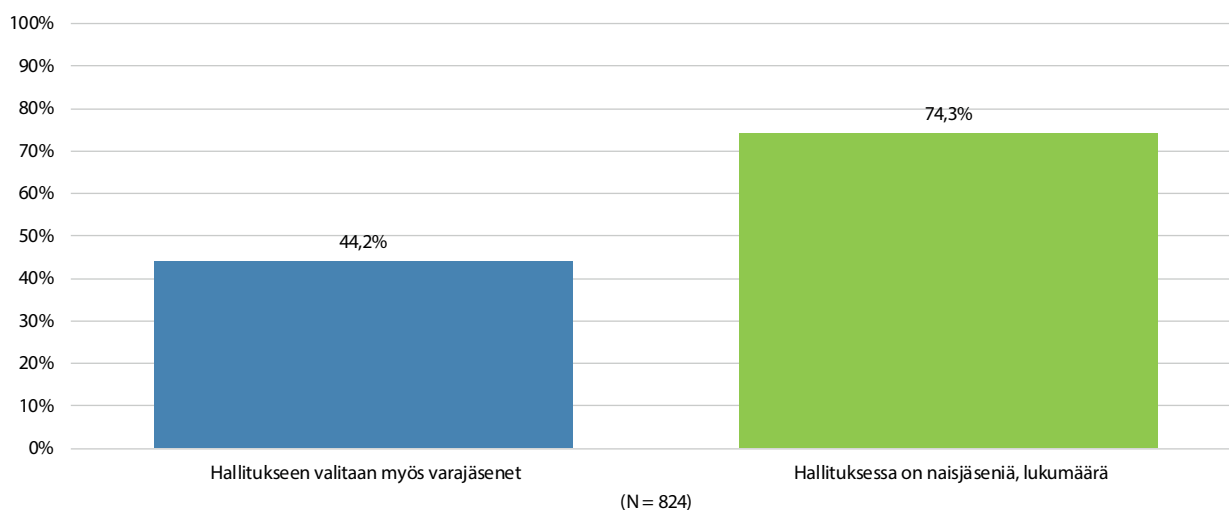
¹ Keskuskauppakamarin selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä 2016 s. 23 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/cg-selvitys-2016.pdf>

Naisten määrä hallituksissa

Kolmella neljäsosalla vastaajayrityksistä on vähintään yksi nainen hallituksessa. Jos lukuun otetaan vain ne yhtiöt, joilla on nainen hallituksessa, naisten keskimääräinen lukumäärä on 1,2. Toisin sanoen naisjäseniä on useimmiten vain yksi. Tätä pohdittaessa on syytä muistaa, että vastaajayritysten hallituksissa on keskimäärin vain 3,7 jäsentä.

Hallituksen varajäsenet

Varsin usein, lähes puolella (44,2 %) PK-yrityksistä on hallituksessa varajäsen. On huomattava, että laki edellyttää varajäsentä, mikäli hallituksessa on vain yksi varsinainen jäsen.



Ulkopuoliset hallituksen jäsenet

Varsin moni PK-yritys hakee yrityksen johdon ja omistajakunnan ulkopuolelta vahvistusta hallitukseensa. Yli 40 prosentilla vastaajayrityksistä oli vähintään yksi ulkopuolinen hallituksen jäsen. Lisäksi lähes viidennes harkitsi hallituksen täydentämistä ulkopuolisella jäsenellä.

"Hallitustyöskentelyssä on oikeasti kehittämistä, ulkopuolinen asiantuntijajäsen pitäisi ehdottomasti saada tsemppaamaan."

"Vi borde dock få en mer utomstående kompetens."

"Hallituksemme koostuu operatiivisessa toiminnassa olevista osa-omistajista ja ei ole sen vuoksi paras mahdollinen vaihtoehto."

"Perheyhtiön hallitus, joka muodostuu perheenjäsenistä, ei välttämättä ole riittävän osaava yrityksen edun kannalta."

"Haemme hallitukseen ulkopuolisia jäseniä myöskin."

"Perheyrietyksessä omistajat ovat tuotannon ammattilaisia ja katsovat asioita liian läheltä lattiata-soa."

"Usean omistajan pitkäaikainen hallituspaikka kaventaa hallituksen näkökulmaa asioihin ja rajoittaa yrityksen kehittymistä."

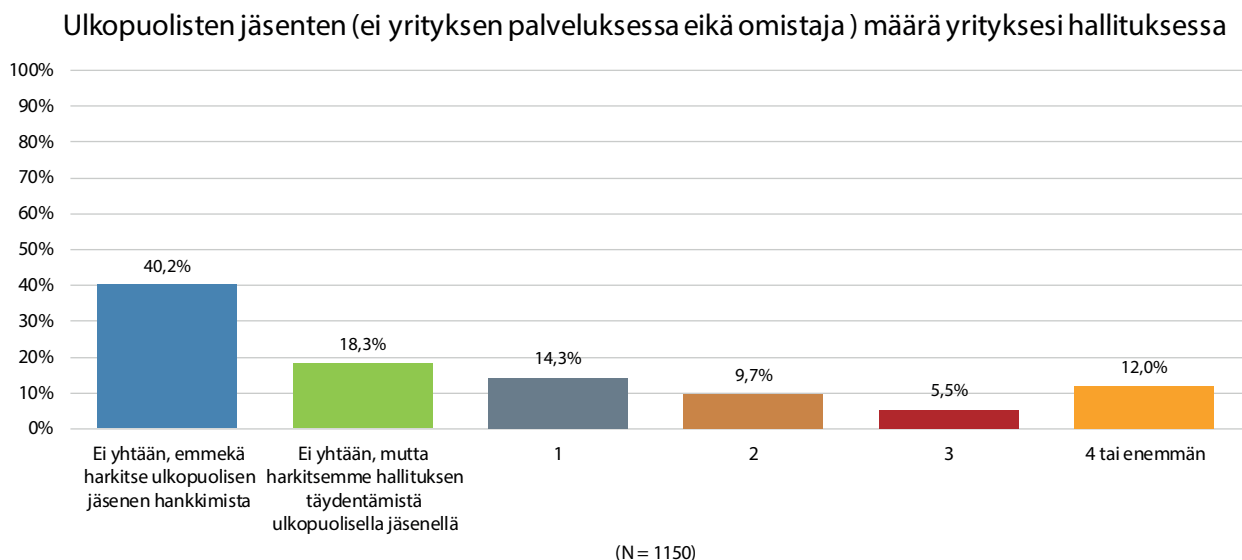
"Tällä hetkellä hallituksessa vain omistaja, mutta pyrimme mahdollisimman pian kasaamaan ammatilaishallituksen."

"Hallituksen muodostavat yhtiön osakkaat, ehkä hieman suppea katsontakanta asioihin."

"Hallitukseen kannattaisi ottaa mukaan ulkopuolinen jäsen, jolla on vahva tuntuma kansainväliseen bisnekseen."

"Riippumaton jäsen toisi uutta osaamista."

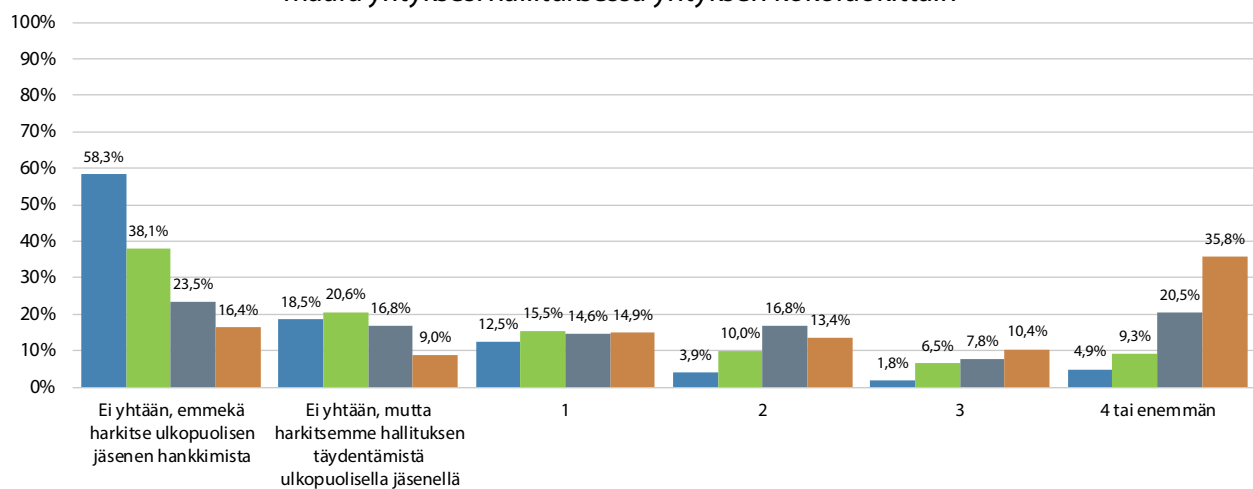
40 %:LLA ULKOPUOLINEN HALLITUKSEN JÄSEN



ISOMMISSA YRITYKSISSÄ USEAMMIN ULKOPUOLISIA HALLITUKSEN JÄSENIÄ

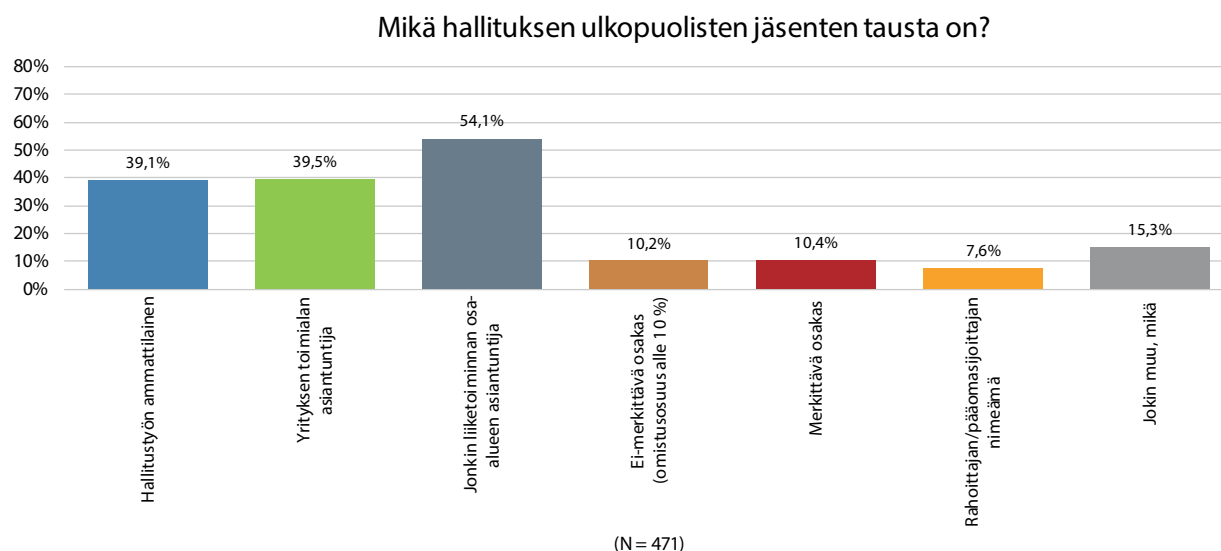
Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi siihen, onko hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Enemmistöllä pienimistä, 1-9 työntekijän yrityksillä ei ole hallituksessa ulkopuolisia jäseniä. Vähintään 250 työntekijän yrityksistä kolmella neljäsosalla on vähintään yksi ulkopuolinen jäsen hallituksessa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

Ulkopuolisten jäsenten (ei yrityksen palveluksessa eikä omistaja)
määrä yrityksesi hallituksessa yrityksen kokoluokittain



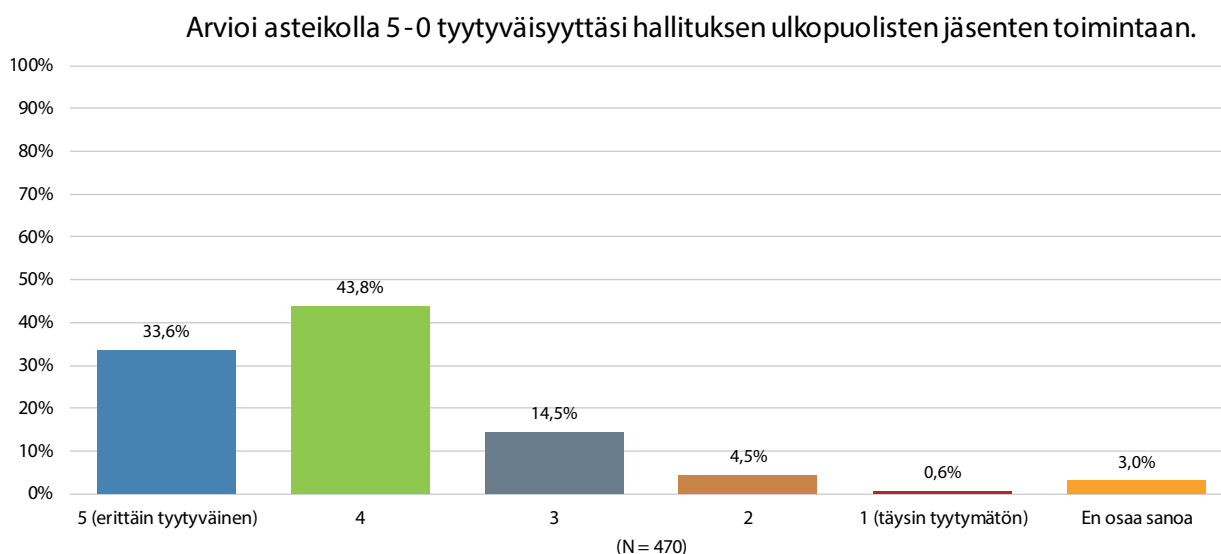
Yli puolet ulkopuolisista hallituksen jäsenistä oli jonkin liiketoiminnan osa-alueen asiantuntijoita. Lähes 40 prosenttia oli hallitustyön ammattilaisia ja/tai yrityksen toimialan asiantuntijoita.

ULKOPUOLISISTA JÄSENISTÄ 40 % HALLITUSAMMATTILAISIA



Yleensä ulkopuoliset hallitusjäsenet valittiin onnistuneen varsin hyvin, sillä lähes 80 prosenttia vastaajista on erittäin tai hyvin tyytyväisiä ulkopuolisten jäsenten toimintaan. Keskimääräinen arvosana on peräti 4,1. Arvosanan arvoa nostaa se, että kyselyn vastaajista kaksi kolmasosaa on toimitusjohtajia, ei siis itseään arvioivia hallituksen jäseniä.

ULKOPUOLISIA HALLITUKSEN JÄSENIÄ ARVOSTETAAN

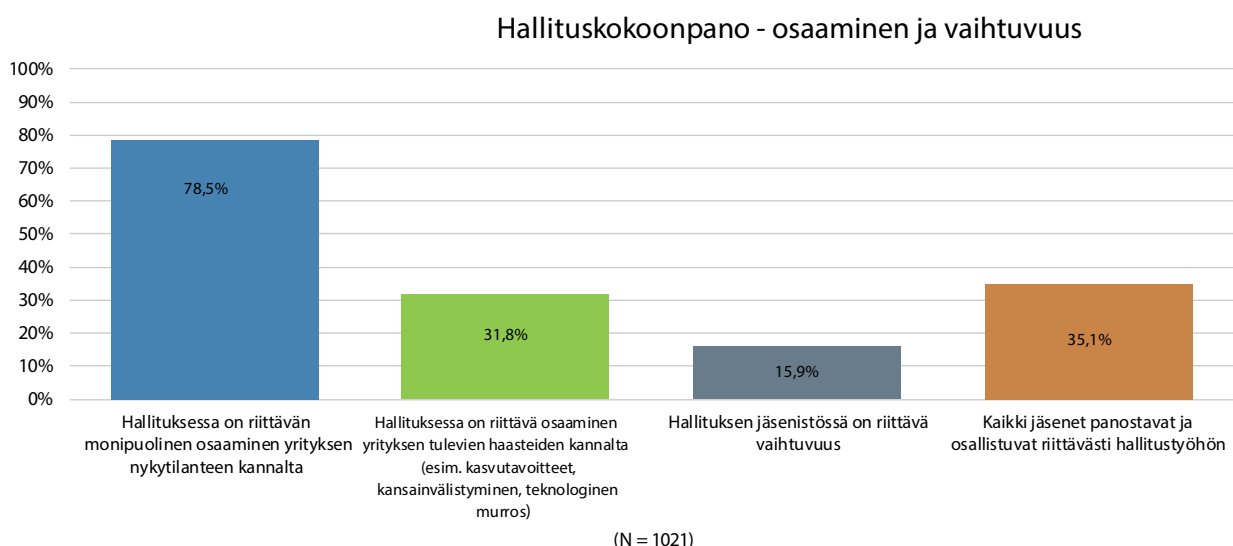


II. HALLITUKSEN OSAAMINEN JA VAIHTUVUUS

Vastaajat ovat varsin tyytyväisiä hallituksen osaamiseen yrityksen nykytilanteen kannalta. Kuva muuttuu täysin, kun arvioidaan hallituksen osaamista yrityksen tulevien haasteiden kannalta. Kriittiseksi asian tekee se, että varsin moni PK-yritys suunnittelee toiminnan laajentamista, investointia tai viennin käynnistämistä (tarkemmin jäljempänä).

HALLITUSTEN OSAAMINEN EI RIITTÄVÄÄ YRITYKSEN TULEVAISUUDEN KANNALTA

Vain noin kolmannes (32 prosenttia) kyselyn vastaajista katsoo, että hallituksessa on nykyisellään riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta. Aihetta huoleen on senkin vuoksi, että vain 16 prosenttia pitää hallituksen jäsenistön vaihtuvuutta riittävänä. Kun vielä vain runsas kolmannes kertoo kaikkien jäsenten panostavan ja osallistuvan riittävästi hallitustyöhön, monen yrityksen hallitus tarvitsee muutosta. Viesti on selkeä: yrityksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun.



Hallitukseen tarvitaan lisäosaamista

Moni vastaaja on havahtunut tarpeeseen saada lisää osaamista hallitukseen.

"Aika heikkoa on."

"Nykyisellä kokoonpanolla ajan ja rahan hukkaa."

"Mikään kysytyistä ei toteudu."

"Hallituksen jäsenten täydentäminen meneillään."

"Hallitustyön kehittäminen yksi painopisteistä tulevina vuosina."

"Minun näkökulmastani tulevaisuuden haasteiden osaaminen tarvitsee lisää potkua."

"- teknisen alueen ulkopuolinen osaamisen asiantuntija puuttuu

- *uuden ajan kehitystä lisää*
- *networking asiantuntemus entistä tärkeämpää, hallitusammattilaiset?*
- *pk-yrityksessä hallituksen kokoonpano ja osallistuminen hallitustyöskentelyyn entistä tärkeämpää vaikka usein rajoittuneempaa resurssien saatavuuden takia"*

"Efter att vi deltagit i styrelseordförande kursen så överväger vi att byta och utöka styrelsemedlemmarna."

"Tavallaan riittävä osaaminen, mutta uudelle osaamiselle ja ajatuksille olisi tilaa ja tarvetta."

"Osaamistarpeita ei ole tarkasteltu yrityksen lähtökohdista, vaan omistajan omista intresseistä."

"Toimiala on niin kovassa murroksessa, että varmasti hallituksenkin kokoonpanoa pitää miettiä."

"Lisää toimialanäkemyistä kaivattaisiin..."

"Hallituksemme tarvitsee lisää näkemystä ja osaamista."

"Jäsenet nimetään kahden vuoden toimikaudeksi kerrallaan. Tulevaisuuden näkemystä on vain kolmanneksella."

"Ne jotka ei ole käynyt aion patistaa HHJ-kurssille"

Kasvu haastaa hallituksen

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

"Kasvuun tähtäävää osaamista tarvittaisiin."

"Olemme kasvuhakuisia ja tarvitsemme hallitukseen uutta "verta"."

"Yrityksen kasvaessa tarvitsemme hallitukseen uutta osaamista."

"Yrityksemme palvelumyynti on kymmenkertautunut viimeisen 3 vuoden aikana. Tänä vuonna se todennäköisesti kaksinkertaistuu (2 milj e -> lähes 4 milj.). Tarvetta hallituksen kokoonpanon muuttamiselle alkaa olla."

"Tulevaa ajatellen on jo mietinnässä hyvien uusien jäsenten löytäminen ja niitä yritetään löytää."

"Uusien, tulevien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja nykyisten toimintojen kehitys. Tarvitaan monimuotoista ulkoista visiointia, Hallitustyön kautta liian jäykkää perinteiselle pienyritykselle, koska ei varaa ostaa ns alan huipputietäjiä. Digitaalisen kaupan käynnin ja markkinoinin osaajat, nyt rekrytoimme näitä osaajia!!"

"Strategisen suunnittelun ja kasvuun tähtäävän toiminnanohjaamisen osaamisen puute on selvästi havaittavissa."

"Yhtiön hallituksen muodostavat kaikki osakkaat, jotka myös työskentelevät yhtiössä. Tällä hetkellä tämä on riittävä, mutta siinä vaiheessa kun mietitään kasvustrategiaa niin hallituksen kokoonpanoa on syytä miettiä uudelleen."

Kansainvälistymisosaajia kaivataan

Moni yritys kertoo tarpeesta saada hallitukseen kansainvälistymisen osaaja.

"Tavoitteena on saada uutta osaamista ulkopuolisilta jäsenillä rahoitukseen ja kansainvälistymiseen."

"Kansainvälistymisen tarve tuo tarpeen ulkopuoliseen jäseneseen."

"Kansainvälistymiskehityksen osoittaessa nopeutumisen merkkejä harkitsemme yritysten kansainvälisen yhteistoiminnan asiantuntijaa hallitusjäseneksi."

"Tarvetta olisi kansainvälistymisen ammattilaiseen hallituksessa."

"Mahdolliseen kansainvälistymiseen tarvitaan vahvistusta."

"Osaamista on nykytilanteen hanksaamiseen, mutta mm. kansainvälistyminen vaatii lisää voimaa."

"Hallitukseen tarvittaisiin ulkopuolista näkökulmaa kansainvälisen kasvun tehostamiseen."

Teknologinen murros

Moni vastaaja on havainnut hallituksen tarvitsevan lisää teknologiaosaajia.

"Jatkossa tarvitsemme teknistä osaamista hallitukseen."

"Hallituksen pitäisi löytää digitalisaatiota ymmärtävä henkilö."

"Tilanne nyt ok. Haetaan kuitenkin jollain aikavälillä vielä tietyn osa-alueen (digi) osaaja mukaan."

"Digitaalisuus haastaa ja siihen ei nykyisessä hallituksessa riittävää osaamista ja näkemystä."

"Tanken är att värva 1 medlem med tanke på företags framtida utmaningar (Digitalisering)."

Vaihtuvuus vähäistä

PK-yrityksiä kalvaa hallitusten vähäinen vaihtuvuus. Vain 16 prosenttia pitää hallituksen vaihtuvuutta riittävänä.

"Vaihtuvuutta täytyisi lisätä."

"Osaaminen ei ole riittävän monipuolista ja laajaa, eikä vaihtuvuutta juuri ole. Kaikkien panostus ei ole riittävää."

"Rotaatio hallituksessa on liian hidasta. Enemmän vaihtuvuutta jäseniin tulevaisuuden näkemysten saamiseksi."

"Hallituspaikkojen kierto on liian hidasta, kun hallitus on kasattu omistajien keskuudesta eikä oma-aloitteista halua luopumiseen ole."

"Yrityksemme hallitus ei ole uudistunut riittävästi, haluaisin siihen kaksi omistajaa ja kaksi ulkopuolista."

PK-YRITYSTEN ONGELMANA HALLITUSTEN VÄHÄINEN VAIHTUVUUS

Panostus hallitustyöhön

Vain 35 prosenttia vastaajista katsoo hallituksen jäsenien panostavan ja osallistuvan riittävästi hallitustyöhön.

"Hallituksen substanssi on hyvin kaksijakoinen, on osajia ja sellaisia jotka tekevät työtä tosissaan ja sitten ei ehkä niin osajia ja motivoituneita."

"En del av styrelsemedlemmarna deltar inte aktivt i styrelsearbetet men sitter med som ägarrepresentanter."

Kuntayhtiöiden haasteet

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

"Hallitus koostuu kokonaisuudessaan luottamushenkilöistä, joten valintakriteerinä on ollut poliittinen sopivuus. Tästä syystä rooli yhtiön edustajana ja omistajan (kaupungin) edustajana on välillä hyvinkin häilyvä. Toimivan johdon edustajana kaipaisi enemmän aitoa lisäarvoa ja substanssiosaamista jäseniltä."

"Kaikki hallituksen jäsenet valitaan poliittisin perustein kunnallisvaalien tuloksen perusteella. Kaikki jäsenet osakaskaupunkien ja -kuntien luottamushenkilöitä."

"Kyseessä on kaupunginyhtiö, joten vastaamisessa on tiettyä haastetta esim. sen suhteen, edustavko poliittisesti valitut hallituksen jäsenet omistajaa vai eivät."

"Hallitus koostuu luottamushenkilöistä eli ovat ihan pihalla :)"

"Kunnallisessa yhtiössä pääsääntöisesti hallituksen muodostavat luottamusmiehet, jonka katson huonoksi asiaksi."

"Yhtiömme on kuntien täysin omistama. Puolet jäsenistä ns. ammattilaisia eli kunnan virkamiesjohdon kuuluvia ja puolet kuntien luottamushenkilöitä. Yhteiskunnallinen ymmärrys on tärkeää, mutta liiketaloudellinen asiantuntemus jää heikoksi."

"Kaupungin/kunnan omistamassa osakeyhtiössä hallituksen valinta on ainakin meillä täysin poliittinen toimenpide."

"Poliittisin perustein tehtävät valinnat eivät aina paras vaihtoehto."

Hallituksen jäsenten osaamisalueet

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

Osaamisalueiden painotukset ovat pysyneet hämmästyttävänkin samoina verrattuna vuoden 2015 barometriin. Keskimääräinen arvosana on vain muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta muuttunut alle arvosanan kymmenyksen verran. Tavallaan tämä olematon muutos tuloksissa kertoo myös selvityksen luotettavuudesta, onhan vastaajajoukko varsin suuri.

Markkinoinnin haasteellisuus on kirkastumassa yrittäjäjohtajille, kun sen tarpeellisuus saa arvosanan 3,71 (asteikko 1-5). Sen sijaan PK-yrityksen toimintatapojen tunteminen on laskenut arvostuksessa 4,23:sta (v. 2015) 4,06:een (v. 2017), mutta on yhä korkealla.

Uuden teknologian osaamisen arvostus ei edelleenkään kolkuttele kärkeä arvosanalla 3,44. Sen arvostus on kuitenkin hieman noussut kahden vuoden takaiseen verrattuna, jolloin luku oli 3,31.

Yritystalouden ja rahoituksen hallintaa sekä liiketoimintaosaamista puolelta vastaajista pitää erittäin tärkeänä (5 asteikolla 1-5). Kokemusta strategisesta työskentelystä pitää erittäin tärkeänä 42 prosenttia vastaajista.

Kansainvälistymisen osaamisessa mielipiteet hajoavat. Erittäin tärkeänä sitä pitää 17 prosenttia vastaajista ja lähes yhtä moni, 12 prosenttia, ei lainkaan tärkeänä. Tämä selittyy kuitenkin vastaajajärjestöjen erilaisuudella, onhan kolmannes vastaajajärjestöistä hyvin pieniä, 1-9 työntekijän yrityksiä.

Usea vastaaja painotti hallituksen jäsenten monipuolista osaamista.

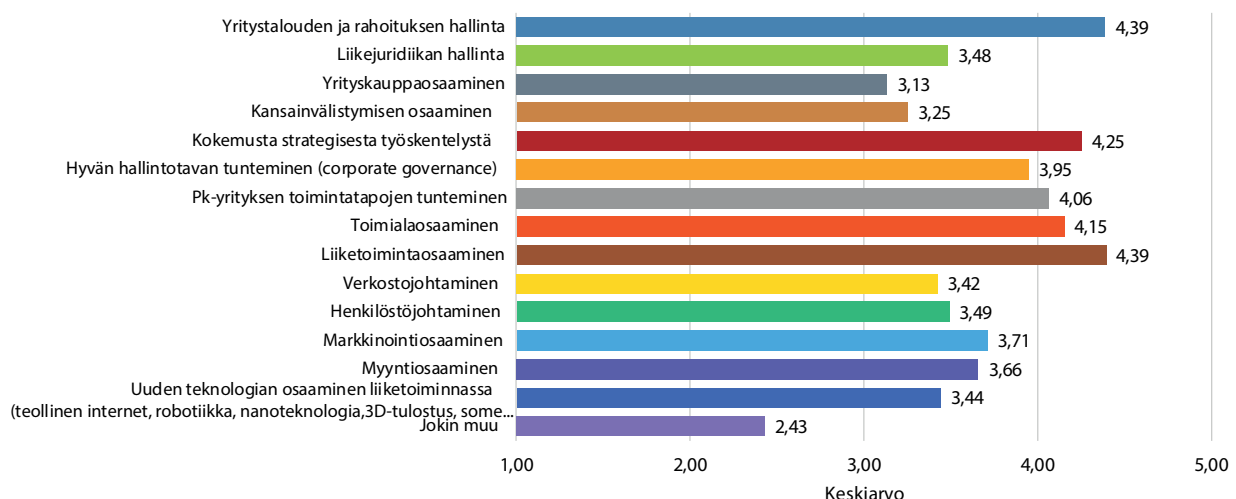
”Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. On itse asiassa oleellista, että hallituksen jäsenillä on erilaista kompetenssia. Meillä on selkeä työnjako.”

”Kaiken kaikkiaan jäsenten pitäisi tuoda hallitukseen näkökulmaa eri suunnista.”

”Hallituksen jäsenillä tulee yhteensä olla yllämainittuja osaamisalueita.”

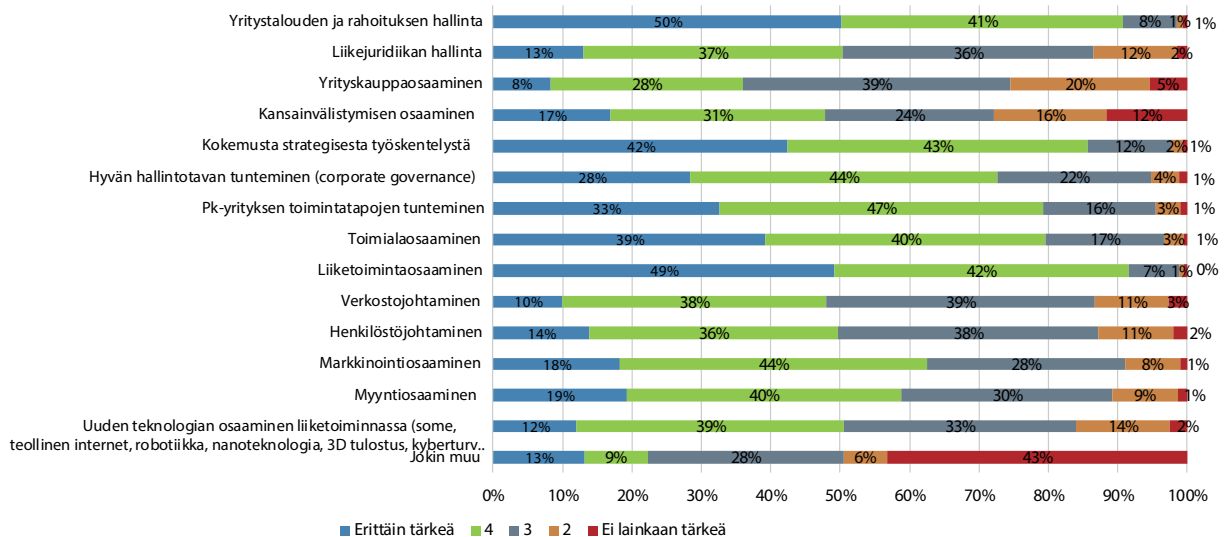
”Eri hallituksen jäsenillä on hyvä olla osaamista eri alueilta.”

Minkälaisista osaamisista hallituksen jäsenillä tulisi mielestäsi olla?



Eniten mielipiteet hajoavat kansainvälistymisen osalta. Myös yrityskauppa- ja liikejuridiikkaosaamisen arvostus vaihtelee melkoisesti. Sama koskee uuden teknologian osaamista, jota pitää tärkeänä tai erittäin tärkeänä vain puolet vastaajista.

Minkälaista osaamista hallituksen jäsenillä tulisi mielestäsi olla?



Hallituksen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet

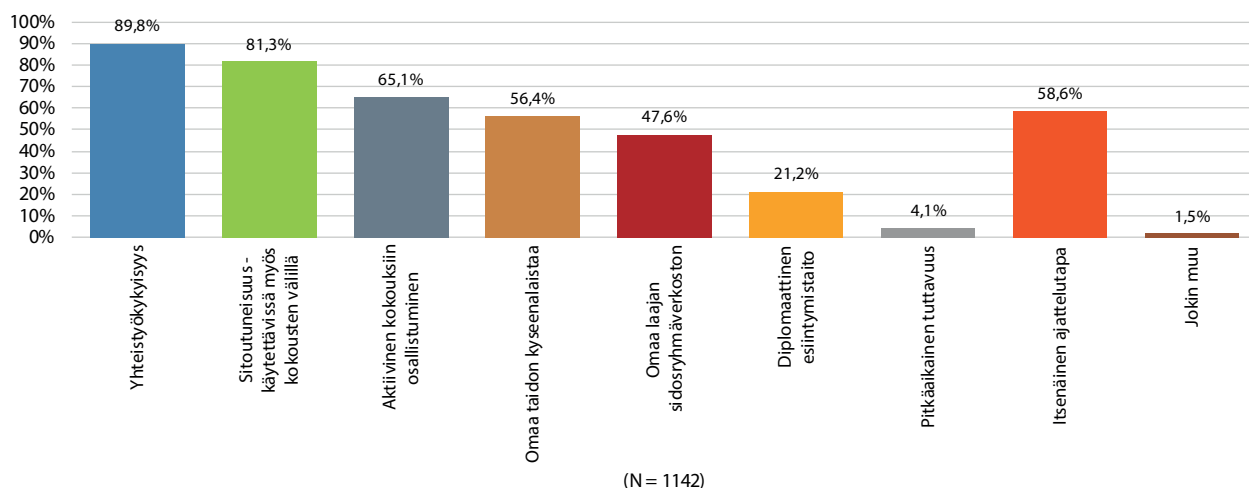
Hallituksen jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista vastaajat arvostavat kaikkein eniten yhteistyökykyisyyttä, toiseksi eniten sitoutuneisuutta eli sitä, että henkilö on käytettävissä myös kokousten välillä. Tulos on sama kuin edellisessä vuonna 2015 tehdyssä kyselyssä.

”Isoin haaste hallitustyössä on se, että hallituksen kokouksien ulkopuolella ei tapahdu kovinkaan paljoa. Aikaa löytyy vain kokouksiin ja kokouksien välillä asioiden edistäminen jää toimitusjohtajan vastuulle.”

HALLITUKSIIN HALUTAAN YHTEISTYÖKYKYISIÄ HENKILÖITÄ

Kaksi kolmannesta pitää aktiivista kokousosallistumista tärkeänä, ja runsaat puolet kyseenalaistamistaitoa ja itsenäistä ajattelutapaa. Tulokset vastaavat läheisesti vuoden 2015 kyselyn tuloksia – ainoastaan laajan sidosryhmäverkoston merkitys on laskenut yli 5 prosenttiyksikköä.

Mitkä muut ominaisuudet ovat mielestäsi tärkeitä hallituksen jäsenille?



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

"Hallituksen ulkopuolisella jäsenellä ei oleteta olevan tuntemusta yrityksen ydintoiminnasta tai liiketoiminta-alasta, siinä yrityksen pitää itse olla asiantuntija. Sen sijaan ulkopuolisen jäsenen, ainakin meidän kohdalla, tulisi osata katsoa asioita "outside the box" ja osata esittää kritiikkiä ja herättää keskustelua sekä ohjata hallituksen työskentelyä erityisesti tulevaisuuteen keskittymiseen."

"Visiointikykyä tulevaisuuteen."

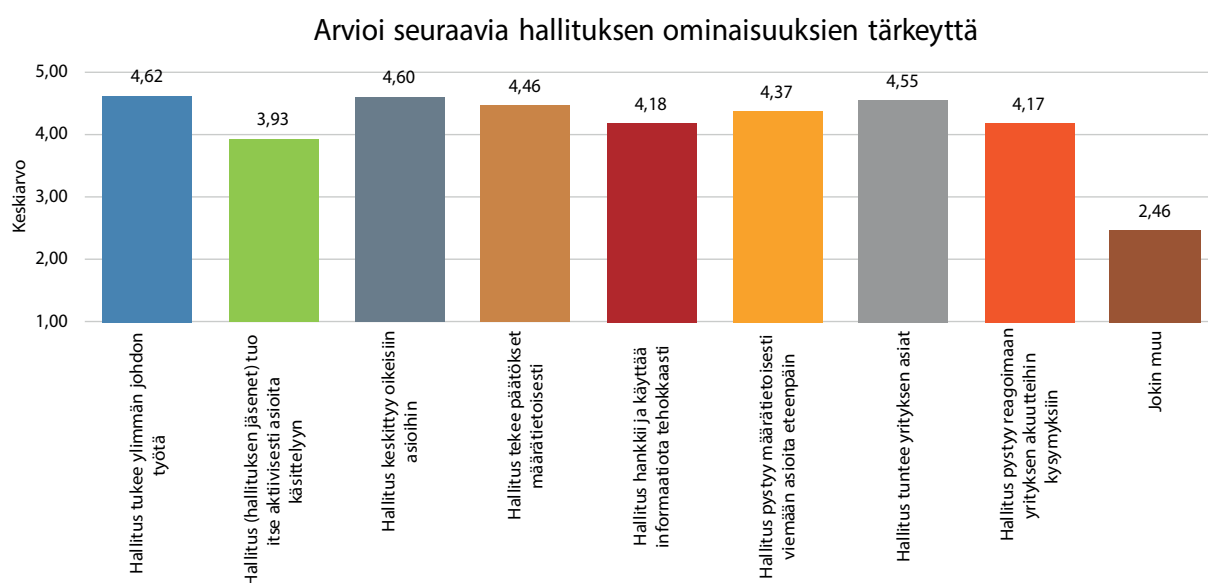
"Asenteellisuus, elämäntapa."

"Out-of-the-box -ajattelu."

"Visionääri, vahva alan tulevaisuuden seuranta."

"Intohimo yrityksen kehittämiseen!"

"Avoin katsomus yrityksen kehittämiseen. Osaa arvioida liiketoimintariskejä, mutta huomioiden mahdollisuuden ansaitsemiseen."



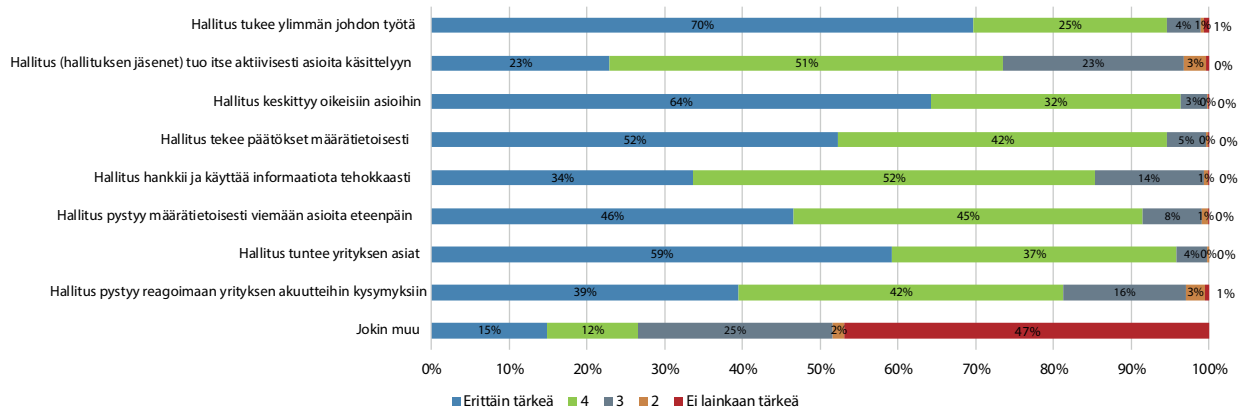
Hallituksen jäsenten toimintatavat

Vastaajat ovat arvioineet myös hallituksen työskentelytapoihin liittyvien ominaisuuksien tärkeyttä. Korkeimmalle arvostettiin se, että hallitus tukee ylimmän johdon työtä (4,62 asteikolla 1-5). Lähes samaan lukuun pääsi se, että hallitus keskittyy oikeisiin asioihin (4,60), samoin kuin yrityksen asioiden tunteminen (4,55).

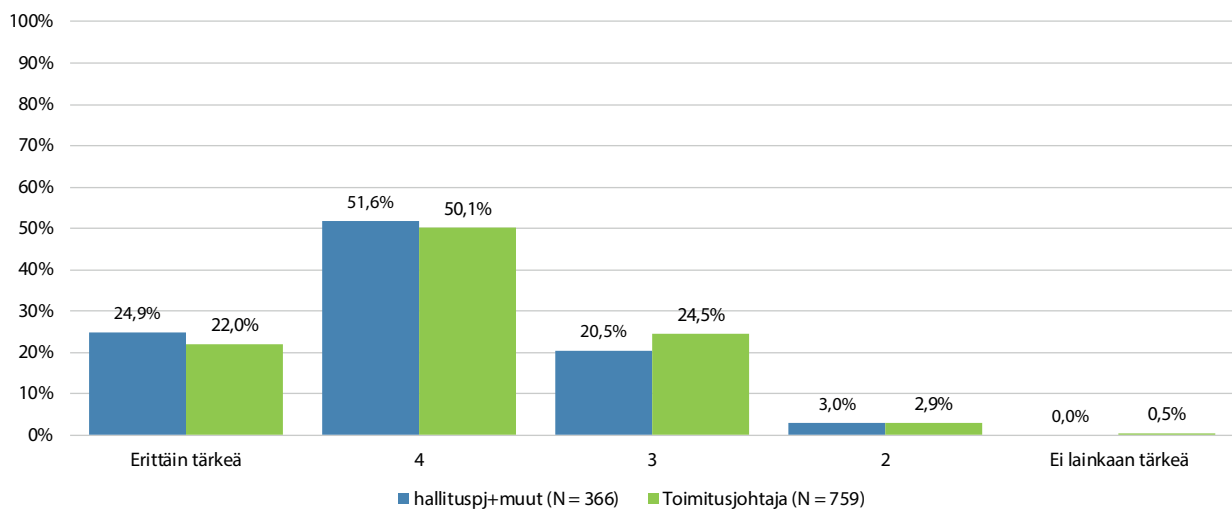
Ylimmän johdon tukemisen tärkeydestä vallitsee lähes yksimielisyys, kun lähes kaikki vastaajat pitävät sitä erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä. Sama koskee oikeisiin asioihin keskittymistä ja yrityksen asioiden tuntemista.

Eniten mielipiteitä jakaa sen tärkeys, että hallituksen jäsenet tuovat itse aktiivisesti asioita hallitukseen, mutta kolme neljännestä vastaajista pitää tätä tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Hallituksen aktiivisuutta tuoda itse asioita käsittelyyn arvostavat paitsi hallituksen jäsenet, myös toimitusjohtajat, vaikka hieman vähemmän.

Arvioi seuraavia hallituksen ominaisuuksien tärkeyttä



Hallitus (hallituksen jäsenet) tuo itse aktiivisesti asioita käsittelyyn



HALLITUKSEN TUOMA LISÄARVO



III. HALLITUKSEN TUOMA LISÄARVO

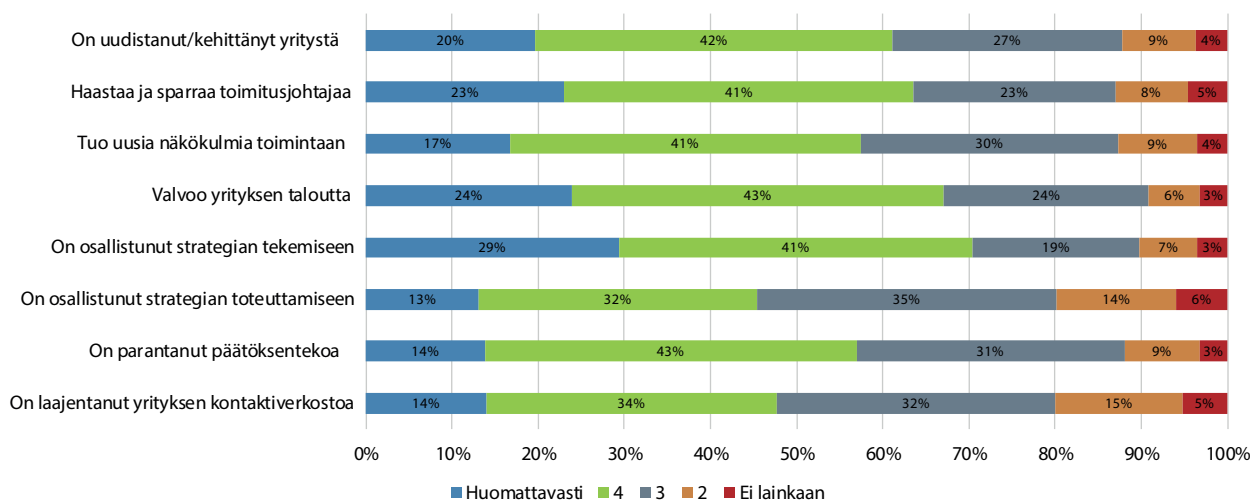
Vastaajat kertovat hallituksen tuoneen eniten lisäarvoa osallistumalla strategian tekemiseen, kun 70 prosenttia antoi arvosanaksi 4 tai 5 (asteikko 1-5). Toiseksi eniten arvostusta sai yrityksen talouden valvonta (67 % antoi 4-5) ja kolmanneksi tuli toimitusjohtajan haastaminen ja sparraaminen (64 % antoi arvosanan 4-5). Vaihtoehtoista vähiten hallitus on tuonut lisäarvoa osallistumalla strategian toteuttamiseen (45 % antoi arvosanan 4-5).

Toimitusjohtajan haastamisen ja sparraamisen saama varsin hyvä arvosana on erityisen positiivinen tulos sen vuoksi, että vastaajista kaksi kolmasosaa oli toimitusjohtajia. Eroja rupeaa kuitenkin syntymään, kun verrataan toimitusjohtajien näkemyksiä hallitusten omaan arvioon. Toimitusjohtajat nimittäin tuntevat kaipaavan hallituksen lisää haastamista ja sparraamista, kun toimitusjohtajista yli 40 prosenttia antaa arvosanan 1-3.

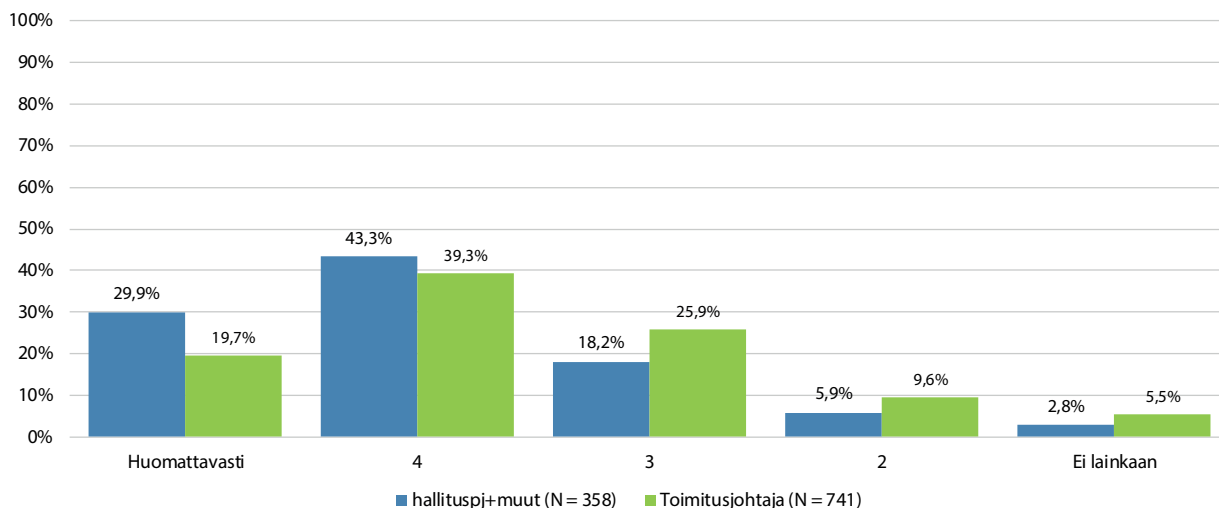
Monessa yrityksessä on havahduttu hallituksen vähäiseen vaihtuvuuteen ja tarpeeseen saada lisäarvoa hallituksesta.

”Ulkopuoliset jäsenet tuovat oikeaa kyseenalaistamista ja haastamista hallitustyöhön.”

Mitä lisäarvoa hallitus on tuonut yrityksesi toimintaan



Haastaa ja sparraa toimitusjohtajaa



IV. HHJ-KOULUTUS TEHOSTAA HALLITUSTYÖTÄ

Kaikki Manner-Suomen kauppakamarit tarjoavat Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutusta (www.hhj.fi). HHJ-kurssille osallistuu vuosittain lähes 650 henkilöä. Kahteen vuosittaiseen HHJ-tutkintoon osallistuu yhteensä noin 400 kurssin suorittanutta.

Lähes puolet, 46 prosenttia, vastaajista on suorittanut kauppakamareiden HHJ-kurssin. HHJ-puheenjohtajakurssin on suorittanut 8 prosenttia. HHJ-tutkinnon suorittaneita on 21 prosenttia. Mitään näistä ei ollut suorittanut 52 prosenttia vastaajista.

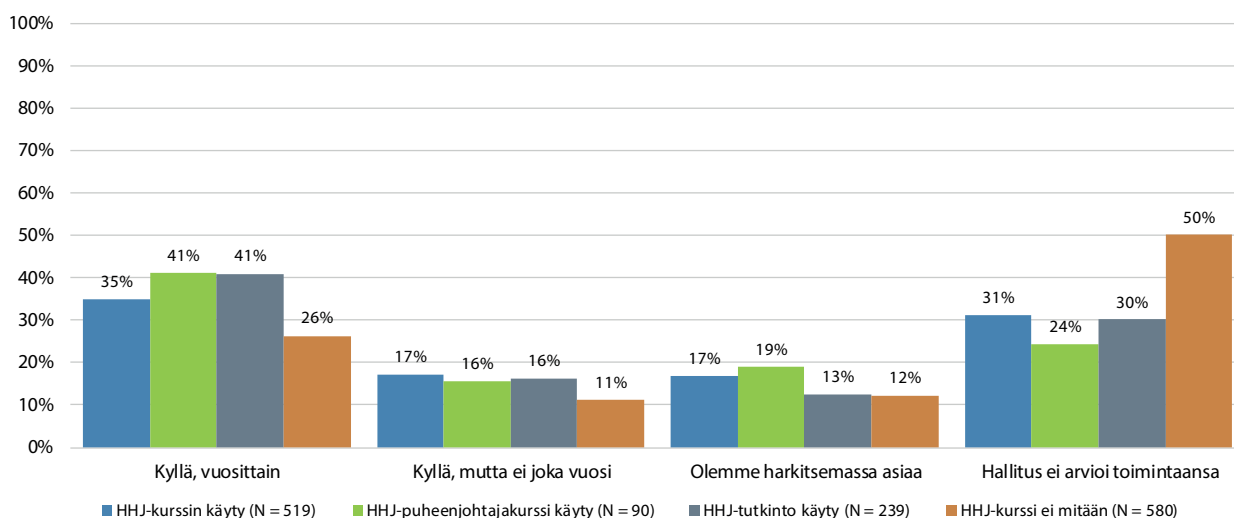
HHJ-koulutuksen vaikutus näkyy selvästi barometrin tuloksissa.

HHJ-kurssin käyneet vastaajat arvioivat hallituksen osaamisen yrityksen tulevien haasteiden kannalta selvästi useammin riittäväksi kuin kurseja käymättömät vastaajat (37 % vrt. 28 %). Hallitustyön organisoinnissa näkyy selvä ero, kun kokousaineisto lähetetään etukäteen 77 prosentissa HHJ-kurssin käyneitten hallituksissa ja vain 53 prosentissa kurseja käymättömien hallituksissa. HHJ-kurssin käyneiden vastaajien yrityksissä yli puolessa (53 %) pidetään vuotuinen strategiapäivä, mikä on yli kaksi kertaa enemmän kuin muissa yrityksissä (23 %).

Hallitustyön arviointi

Hallitustyön arvioinnin suhteen näkyy iso ero HHJ-kurssin käyneitten ja muiden välillä. Puolet kurseja käymättömistä kertoo, ettei hallitus arvioi toimintaansa, kun HHJ-kurssin käyneistä vastaajista alle kolmanneksen yrityksissä arviointia ei tehdä. HHJ-puheenjohtajakurssien käyneillä ero on vielä selvempi, kun vain 24 prosenttia kertoo, ettei arviointia tehdä.

Arvioiko yrityksesi hallitus toimintaansa?



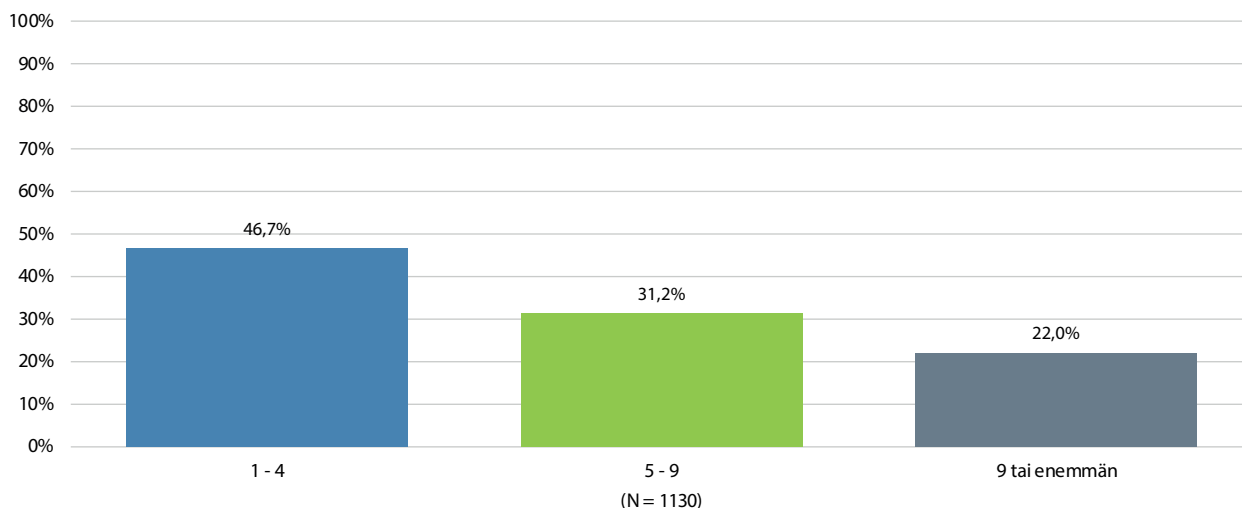
V. HALLITUKSEN KOKOUKSET

Kokousten määrä

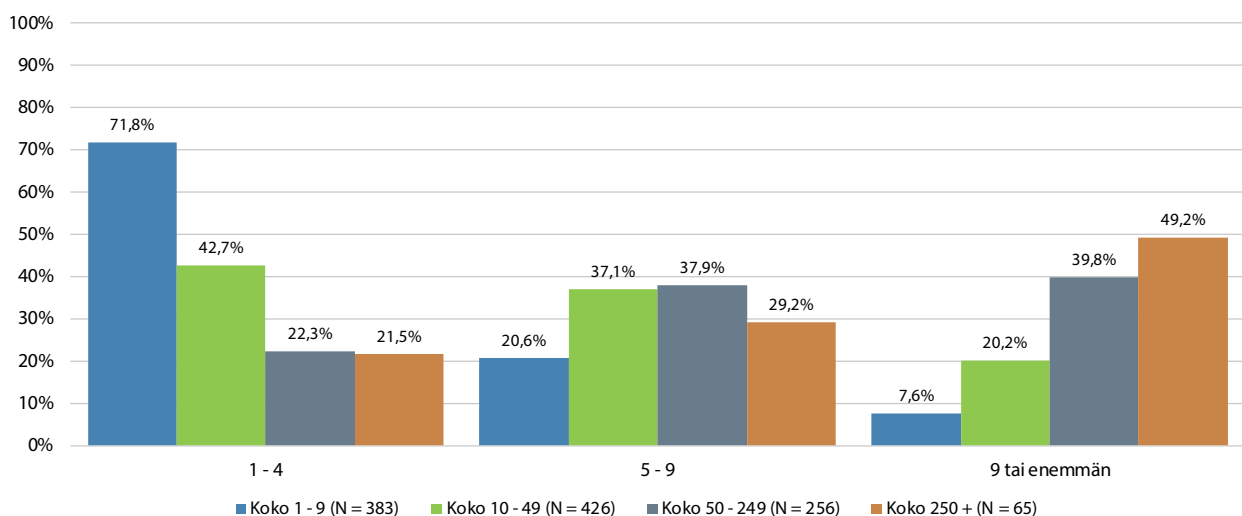
Lähes puolella vastaajayrityksistä on vain 1-4 hallituksen kokousta vuodessa. Pienellä yrityksellä, jota omistajayritykset vetävät ilman erityisiä kasvutavoitteita tai kriisitilanteita, tämä on epäilemättä hyvinkin toimiva ratkaisu. Runsaalla viidenneksellä kokouksia on sen sijaan vähintään yhdeksän vuodessa.

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

Hallituksen kokousten määrä vuodessa



Hallituksen kokousten määrä vuodessa yrityksen kokoluokittain



Vertailun vuoksi todettakoon, että pörssiyhtiöiden hallitukset kokoontuivat vuonna 2015 keskimäärin 14,7 kertaa. Kokoukseton vaihteluväli oli 7–39 kokousta vuonna 2015. Lukuihin sisältyvät lähtökohtaisesti myös puhelin- ja muut etäkokoukset.

Hallituksen kokousten määrä keskimäärin vähenee yhtiökoon kasvaessa. Large cap -yhtiöillä oli keskimäärin vajaa 13 kokousta vuodessa, kun taas small cap -yhtiöillä kokousmäärä nousi keskimäärin yli 16 kertaan.

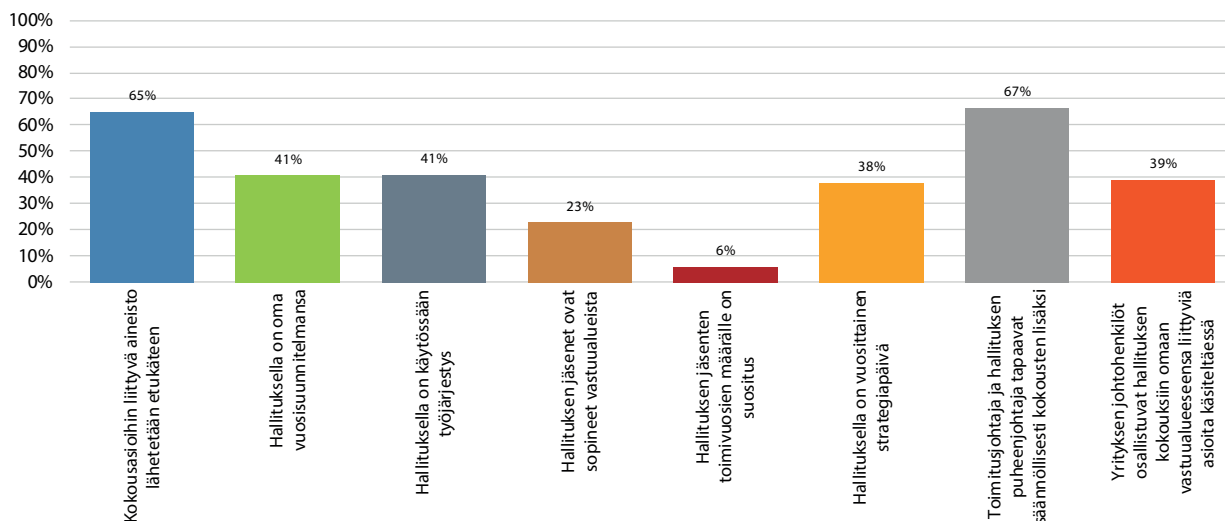
Yhtiökohtaiset vaihtelut ovat suuria. Large cap -yhtiöissä kokousten määrä vaihteli 7 ja 25:n välillä. Mid cap -yhtiöissä vaihteluväli on 8–25 ja small cap -yhtiöissä 8–39. Usein suuri kokousmäärä liittyy yhtiössä käynnissä oleviin muutostilanteisiin.¹

Käsiteltävät asiat

Asialistalla oleviin asioihin kokouksissa tunnutaan keskittävän varsin kiitettävästi, kun yli 80 prosenttia vastaajista antaa sille arvosanan 4 tai 5 (asteikko 1-5). Sen sijaan vastaajat tuntevat kaipaavaan hallituksen kokouksiin lisää strategia- ja tulevaisuustyöskentelyä, kun lähes puolet antavat sille arvosanan väliltä 1-3. Myös kokousten ajankäytön painotus uupuu kiitettävästi, kun arvosanaksi tulee vain 3,8. Hallituksen jäsenten valmistautumisessa kokouksiin tuntuu olevan parantamisen varaa, kun parhaat arvosanat 4 tai 5 saa vain noin puolet vastaajien yrityksistä, ja arvosanaksi tulee 3,6.

KOKOUSVALMISTAUTUMISTA SYYTÄ LISÄTÄ

Miten hallituksen työskentely yrityksessäsi on organisoitu? (voit valita useamman vaihtoehdon)

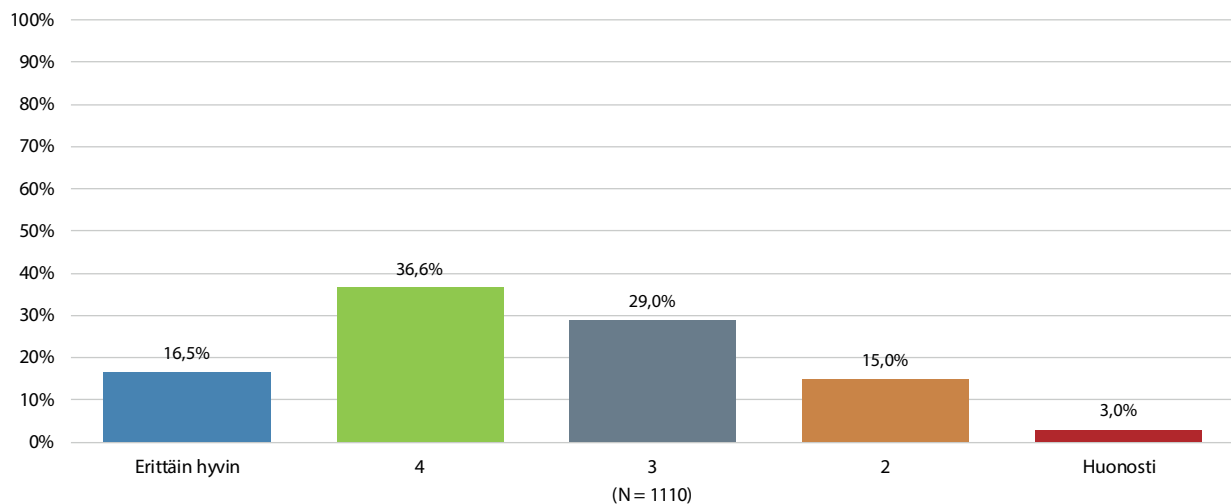


¹ Keskuskauppakamarin selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä 2016 s. 27 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/cg-selvitys-2016.pdf>

STRATEGIA- JA TULEVAISUUSTYÖSKENTELYÄ KAIVATAAN LISÄÄ

Strategiaan ja tulevaisuuteen keskittymisellä on monella hallituksella parantamisen varaa, kun keskimääräiseksi arvosanaksi tuli 3,5 (asteikko 1-5).

Keskittyykö hallitus kokouksissaan tarpeeksi strategiaan ja tulevaisuuteen?



VI. YLIARVIOIVATKO HALLITUKSET ITSENSÄ?

PK-hallitusbarometrin vastaukset eroavat merkittävästi hallitustyön merkityksen ja toimivuuden suhteen riippuen siitä, onko vastaajana toimitusjohtaja vai hallituksen puheenjohtaja ja muut jäsenet. Toimitusjohtajia vastaajista oli lähes 800, hallituksen puheenjohtajia ja muita jäseniä lähes 400, joten määrä on siinä määrin suuri molemmissa ryhmissä, että tulosten eroja voidaan arvioida.

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

Hallituksen osaaminen

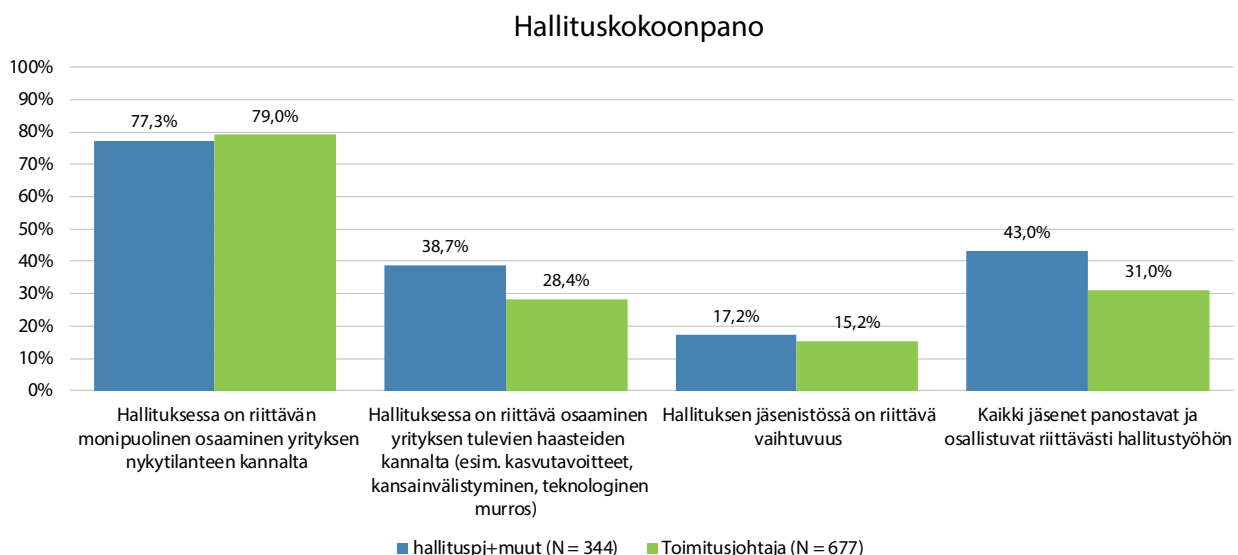
Toimitusjohtajat ja hallituksen jäsenet ovat melko tyytyväisiä yrityksen hallituksen osaamiseen yrityksen nykytilanteen kannalta, kun lähes 80 prosenttia katsoo asian olevan kunnossa. Toimitusjohtajien näkemykset ovat tältä osin jopa hieman positiivisempia kuin hallituksen jäsenten oma arvio. Tilanne muuttuu, kun arvioidaan tulevaisuutta.

Hallituskokoonpanon riittävä osaaminen tulevien haasteiden kannalta on erityisen tärkeää niissä yrityksissä, joissa on suunnitteilla toiminnan laajentuminen, kansainvälistyminen tai digiloikka. Sekä hallituksen jäsenet että toimitusjohtajat näkevät huomattavasti parantamisen varaa hallituksen osaamisessa, kun vastaajista vain 32 prosenttia katsoo hallituksella olevan riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden kannalta. Kiintoisaa on, että toimitusjohtajat kaipaavat hallitukseen lisäosaamista vielä enemmän, sillä vain 28 prosenttia toimitusjohtajista on tyytyväisiä hallituksen nykyosaamiseen tulevaisuuden haasteiden kannalta, kun hallituksen jäsenistä 39 prosenttia katsoo asioiden olevan tältä osin kunnossa.

Panostus hallitustyöhön

Hallituksen jäsenet arvostavat hallituksen kaikkien jäsenten panostusta ja osallistumista hallitustyöhön huomattavasti toimitusjohtajia korkeammalle, vaikka parantamisen varaa on selvästi molempien ryhmien mielestä. Hallituksen jäsenistä lähes puolet (43 %) katsoo tämän asian olevan kunnossa, kun toimitusjohtajista alle kolmannes (31 %) on samaa mieltä.

TOIMITUSJOHTAJAT KAIPAavat HALLITUKSIIN LISÄOSAAMISTA TULEVIEN HAASTEIDEN KANNALTA

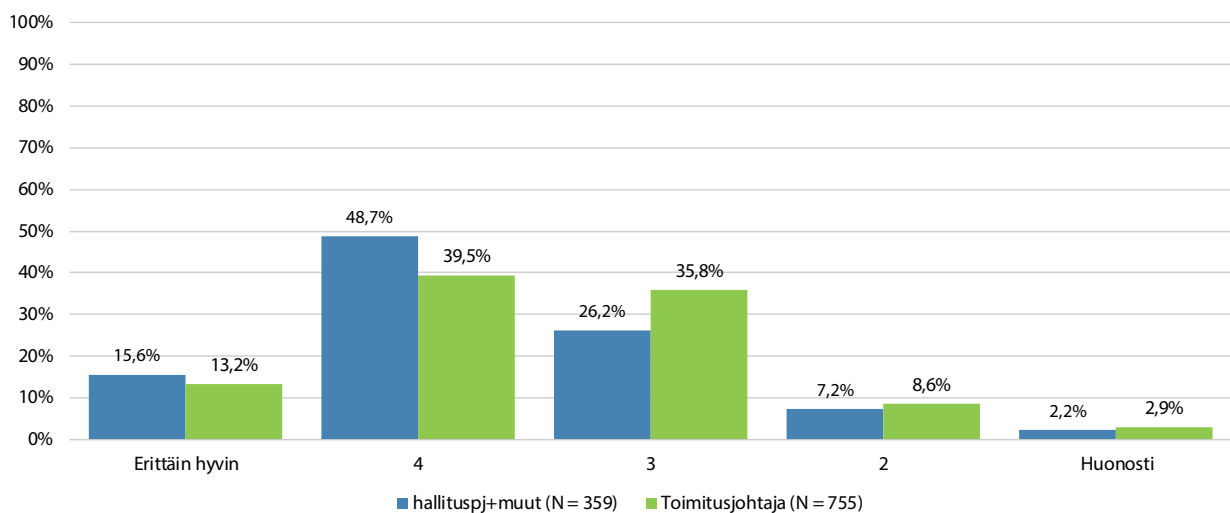


Hallituksen jäsenten valmistautuminen kokouksiin

Hallituksen jäsenet arvostavat kokousvalmistautumistaan enemmän kuin toimitusjohtajat, toimitusjohtajien antaman arvion keskiarvo on 3,5 (n=755) ja hallituksen oma arvio keskimäärin 3,7 (n=359).

Sekä toimitusjohtajat että hallituksen jäsenet arvostavat hallituksen jäsenten kokousvalmistautumista varsin korkealle, kun kaikkien vastaajien antamien arvosanojen keskiarvo on 3,6 (n=1114) (asteikko 1-5). Hallituksen jäsenten antama keskimääräinen arvosana 3,7 on kuitenkin korkeampi kuin toimitusjohtajien antama arvio 3,5.

Ovatko hallituksen jäsenet hyvin valmistautuneita kokoukseen?

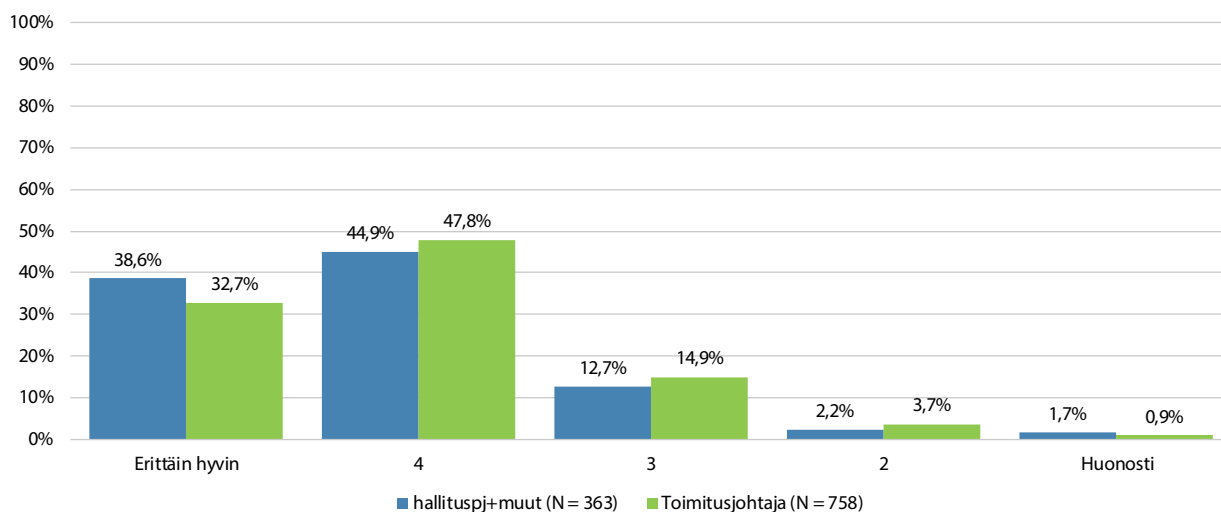


Hallituksen kokoukset

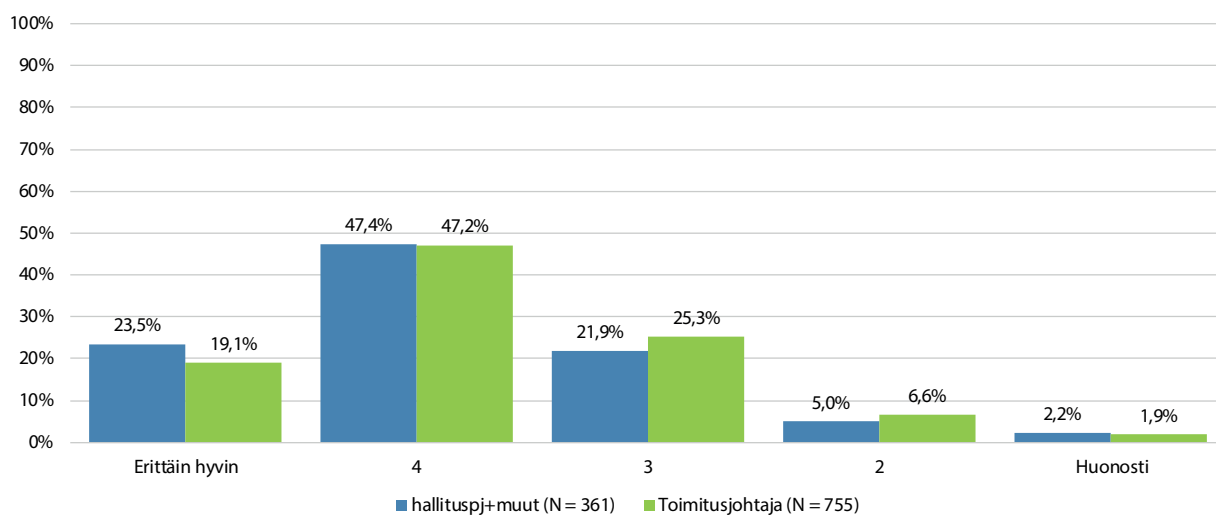
Hallituksen puheenjohtajat ja jäsenet arvioivat toimitusjohtajia korkeammalle myös hallituksen keskittymisen kokouksen esityslistalla oleviin asioihin.

Hallituksen jäsenet arvioivat kokousten ajankäytönkin oikean painotuksen korkeammalle kuin toimitusjohtajat.

Keskitytäänkö hallituksen kokouksessa esityslistalla oleviin asioihin?



Onko hallituksen kokousten ajankäytön painotus oikea suhteessa asioiden tärkeyteen?

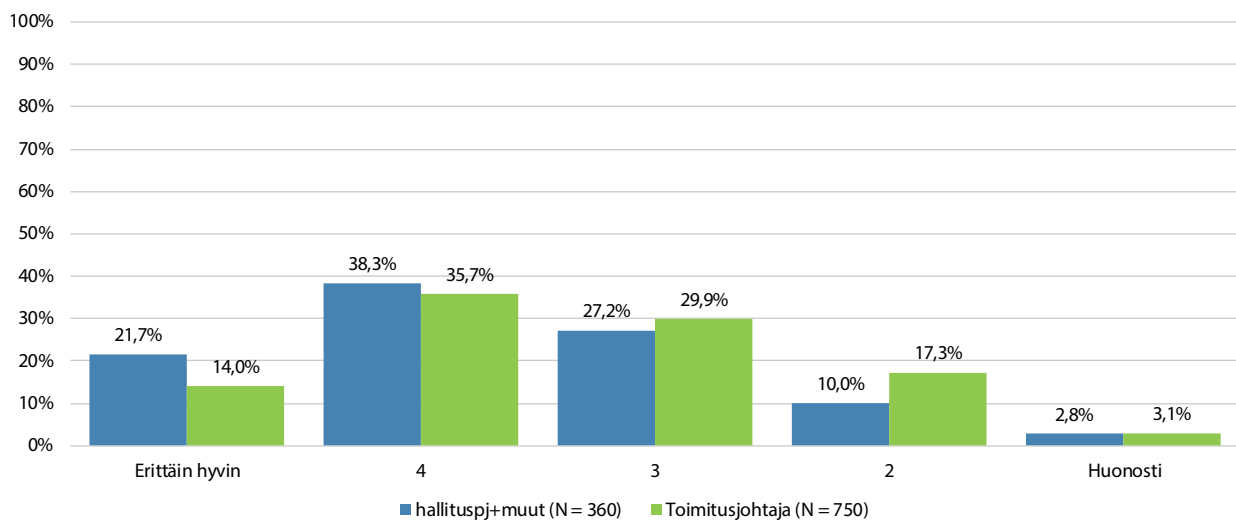


Hallituksen keskeinen rooli on katsoa tulevaisuuteen. Tässä sekä hallituksen jäsenet että toimitusjohtajat näkevät kohtalaisesti parantamisen varaa, kun kaikkien vastaajien antama arvosana on keskimäärin 3,8 (n=1116) (asteikko 1-5). Toimitusjohtajat näkevät tilanteen kuitenkin hieman heikompana (arvosana 3,7 (n=755) kuin hallituksen jäsenet 3,9 (n=361).

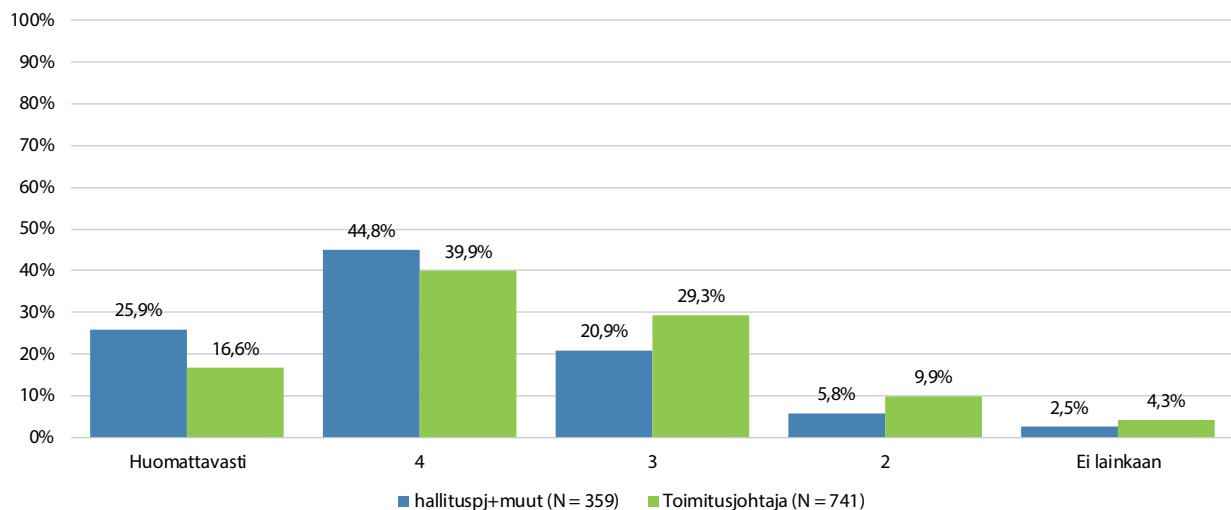
Hallituksen jäsenet katsovat myös uudistaneensa tai kehittäneensä yritystä keskimäärin selvästi enemmän kuin toimitusjohtajat.

TOIMITUSJOHTAJAT KAIPAavat HALLITUKSILTA TULEVAISUUSTYÖTÄ

Keskittykö hallitus kokouksissaan tarpeeksi strategiaan ja tulevaisuuteen?



On uudistanut/kehittänyt yritystä

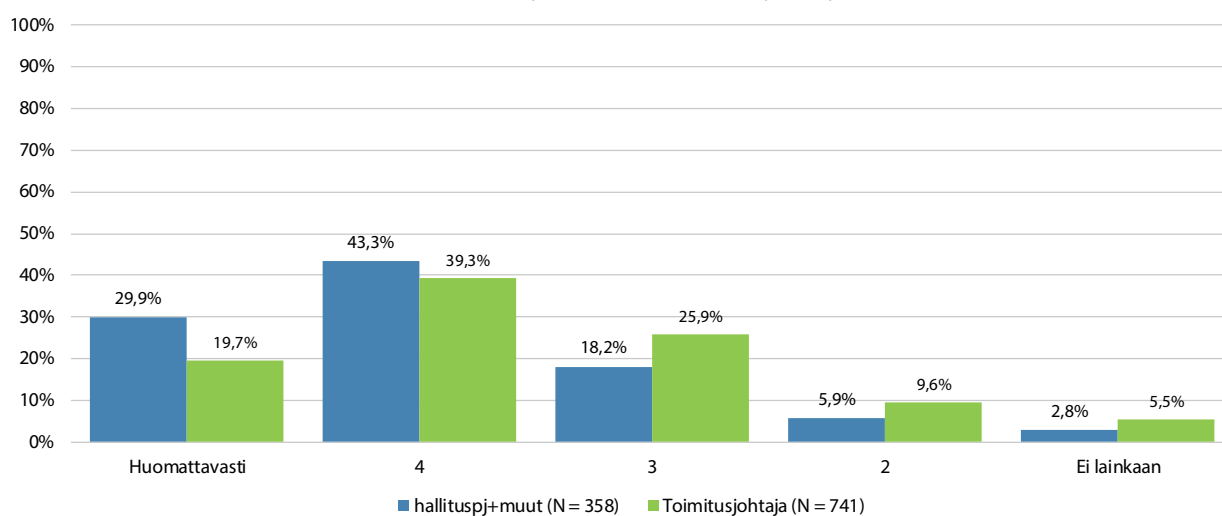


Toimitusjohtajat tuntevat kaipaavan hallituksen lisää haastamista ja sparraamista, kun toimitusjohtajista yli 40 prosenttia antaa arvosanan 1-3.

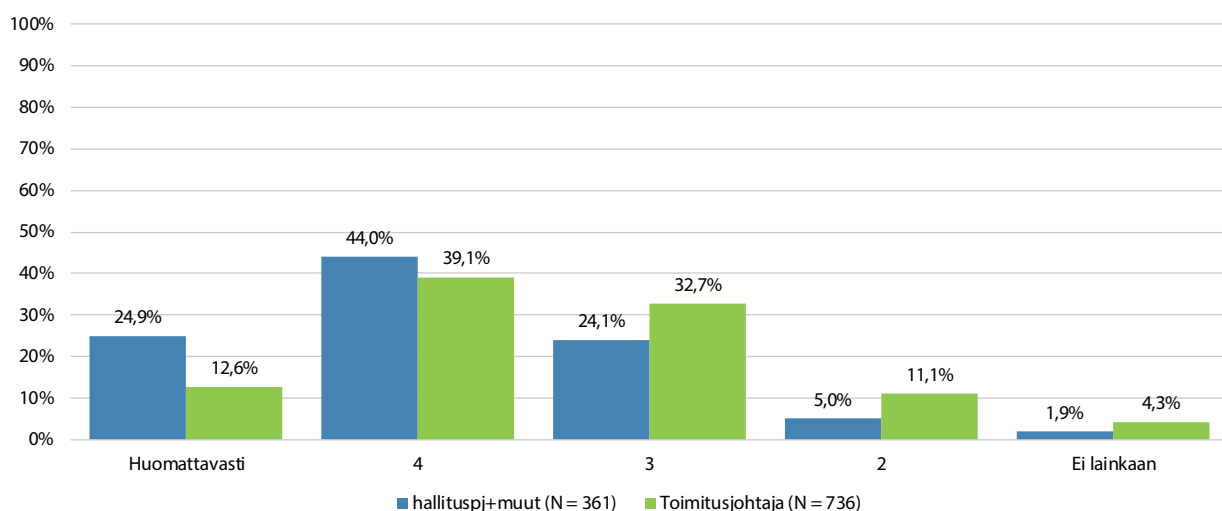
Hallituksen keskeinen tehtävä on myös tuoda uusia näkökulmia yrityksen toimintaan. Neljännes hallituksen jäsenistä antaa hallitukselle tästä täydet pisteet, kun toimitusjohtajista puolta harvempi näkee tilanteen yhtä auvoisena.

TOIMITUSJOHTAJAT KAIPAavat SPARRAUSTA

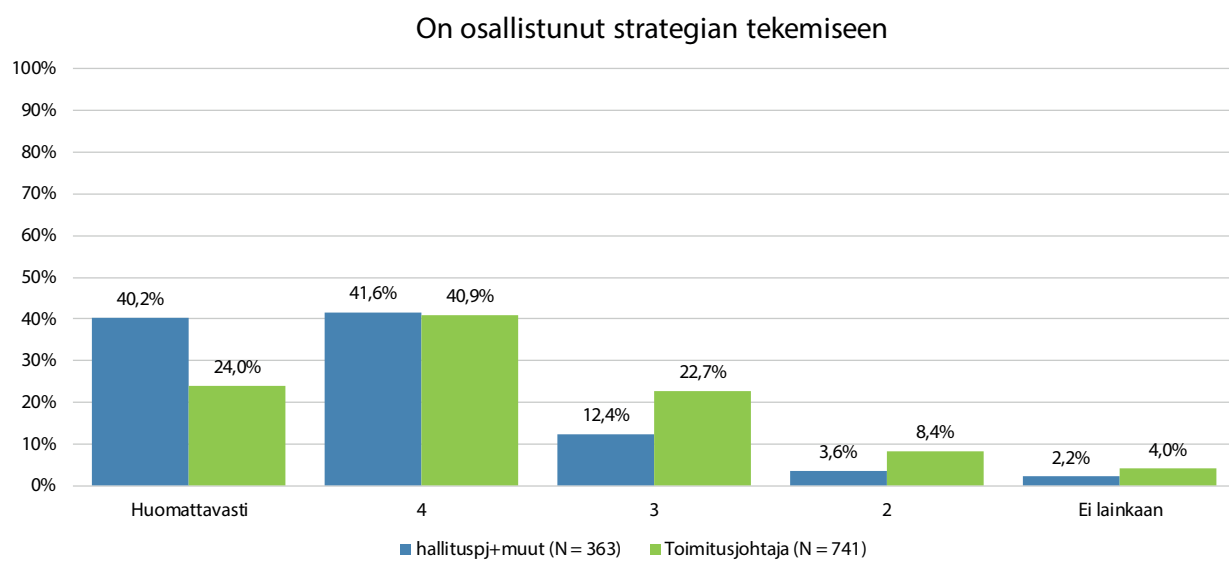
Haastaa ja sparraa toimitusjohtajaa



Tuo uusia näkökulmia toimintaan



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



VII. SEURAAJASUUNNITTELU

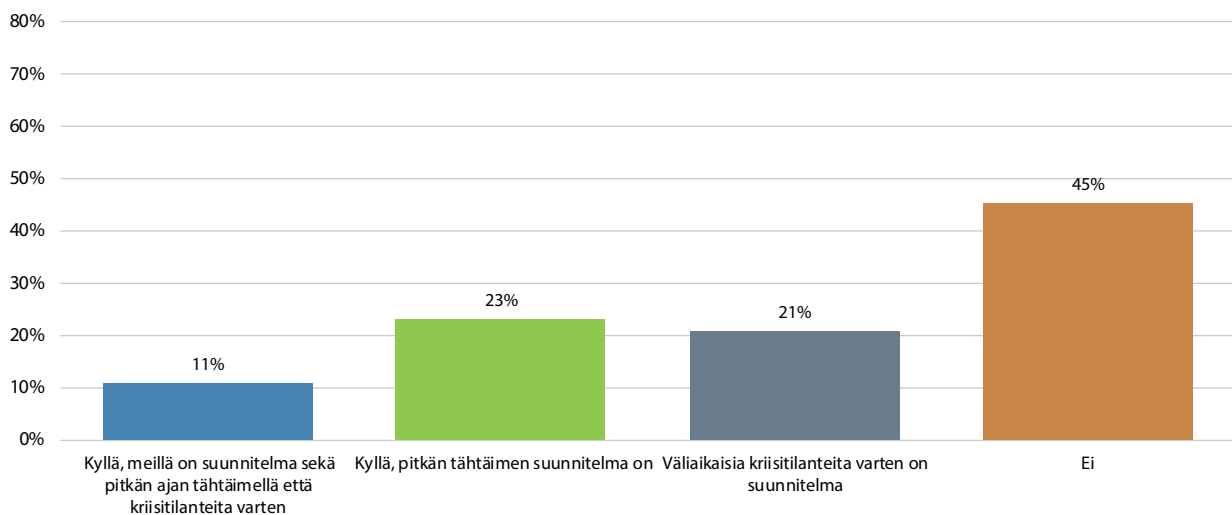
Johdon seuraajasuunnittelu on varsin harvinaista PK-sektorilla. Alle kolmanneksella yhtiöistä on seuraajasuunnitelma edes kriisitilanteita varten. Vain 11 prosenttia vastaajista kertoo, että yrityksellä on suunnitelma sekä pitkän ajan tähtäimellä että kriisitilanteita varten. Lähes puolella ei ole mitään seuraajasuunnitelmaa.

Tilanne on kuitenkin hieman edistynyt vuodesta 2015, jolloin vielä yli puolella yhtiöistä (53,3 %) ei ollut mitään seuraajasuunnittelua. Viimeisen kahden vuoden aikana yhtiöt, joissa on seuraajasuunnittelua tehty pitkällä tähtäimellä, on lisääntynyt yhteensä 25,0 prosentista 33,9 prosenttiin.

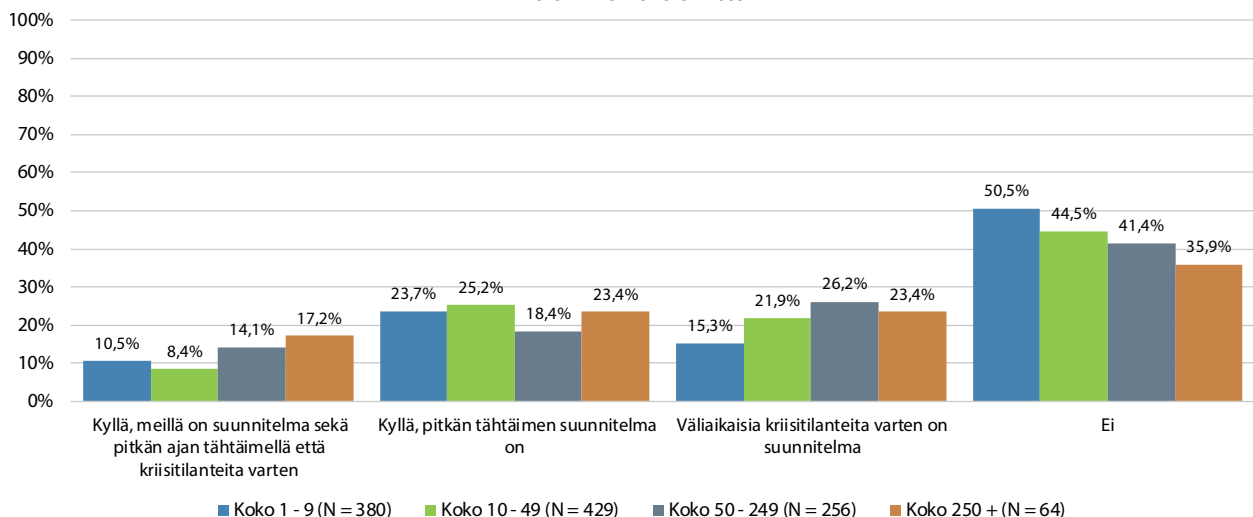
Seuraajasuunnittelu on jonkun verran yleisempää suuremmissa yrityksissä, kun pienemmistä yrityksistä puolet eivät tee lainkaan seuraajasuunnittelua ja vähintään 250 työntekijän yrityksistä jättää seuraajasuunnittelun runsas kolmannes tekemättä. Erot eivät kuitenkaan ole niin suuria kuin voisi kuvitella.

LÄHES PUOLELLA EI SEURAAJASUUNNITELMAA

Tekeekö hallitus johdon seuraajasuunnittelua?



Tekeekö hallitus johdon seuraajasuunnittelua?
Yhtiön kokoluokittain



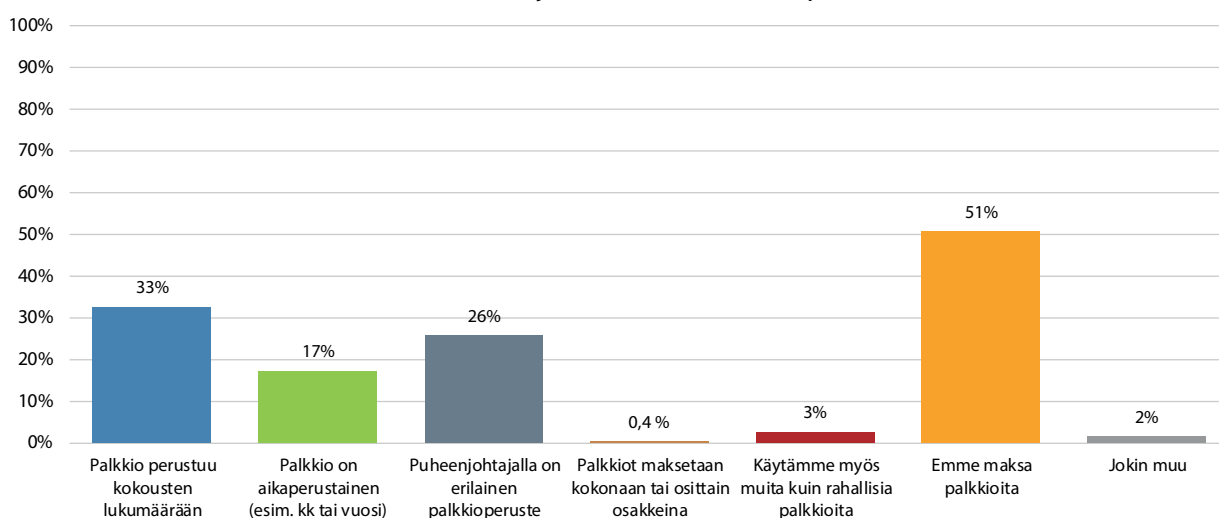
VIII. HALLITUKSEN PALKKIOT

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

Palkkioita maksamattomien yhtiöiden määrä on hieman laskenut viime vuodesta. Samanaikaisesti sekä kokousten lukumäärään että aikaan perustuvia palkkioita maksettiin viime vuotta selvästi useammassa yhtiössä. Esimerkiksi kokousten lukumäärään perustuvia palkkioita maksoi vuonna 2015 ainoastaan 25,9 prosenttia, kun nyt tehdyn kyselyn mukaan vastaava osuus on 32,7 prosenttia.

Keskimääräiset hallituspalkkiot ovat nousseet vuoteen 2013 verrattuna. Kun puheenjohtajan keskimääräinen vuosipalkkio oli vuonna 2013 keskimäärin 7000 euroa, se on nyt 12500 euroa. Jäsenten keskimääräinen vuosipalkkio on noussut 4300 eurosta 8300 euroon. Kun suurimpien palkkioiden vaikutus keskiarvoa nostavana karsitaan ja tarkastellaan mediaanipalkkioita, puheenjohtajan mediaanipalkkio on noussut vuoden 2013 5000 eurosta 6000 euroon ja jäsenen 3500 eurosta 3800 euroon.

Hallituksen jäsenille maksettavat palkkiot



Hallituksen palkkiot vastaajayrityksissä

	N=1164					
	25 %	50 %	75 %	ka	min	max
vuosiperusteinen, puheenjohtaja	1800	3600	5400	10369	0	60000
vuosiperusteinen, jäsenet	1350	2700	4050	6776	0	24000
kokousperusteinen, puheenjohtaja	75	150	225	568	0	7700
kokousperusteinen, jäsenet	67,5	135	202,5	486	0	6000

Hallituksen palkkiot 50-249 työntekijän yrityksissä

	N=269 , koko 50 - 249					
	25 %	50 %	75 %	ka	min	max
vuosiperusteinen, puheenjohtaja	3000	6000	9000	12576	0	60000
vuosiperusteinen, jäsenet	1900	3800	5700	8313	0	24000
kokousperusteinen, puheenjohtaja	100	200	300	609	0	5000
kokousperusteinen, jäsenet	81,3	162,5	243,8	454	0	2500

	Hallituksen palkkiot 50-249 työntekijän yrityksissä, vertailu 2013 ja 2017			
	keskiarvo 2013	keskiarvo 2017	mediaani 2013	mediaani 2017
vuosiperusteinen, puheenjohtaja	7037,74	12576	5000	6000
vuosiperusteinen, jäsenet	4331,08	8313	3500	3800
kokousperusteinen, puheenjohtaja	451,71	609	300	200
kokousperusteinen, jäsenet	384,18	454	300	162,5

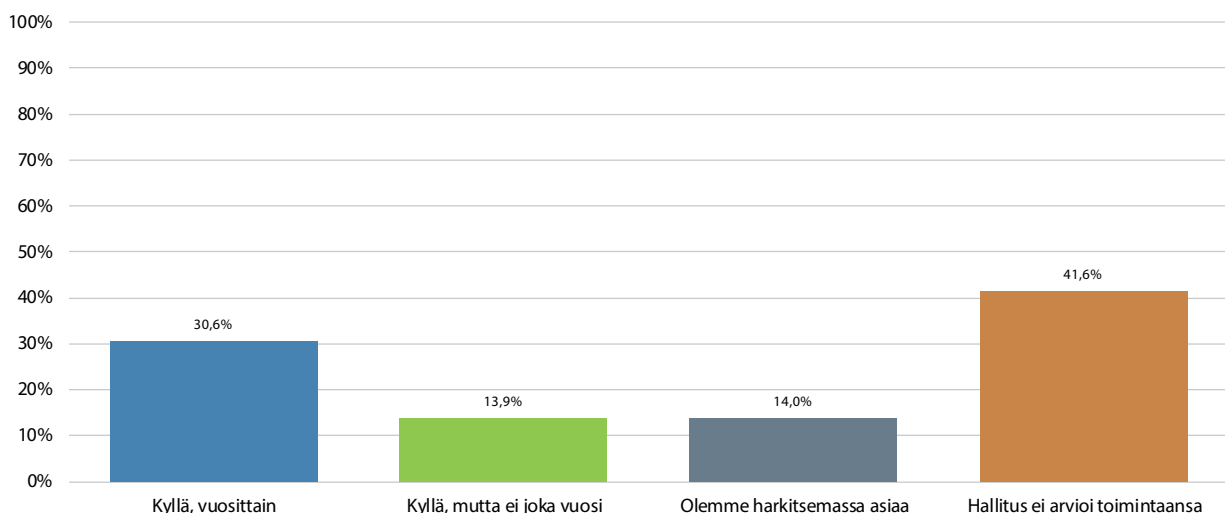
IX. HALLITUSTYÖN ARVIOINTI

Pörssiyrityksissä on vuosittain arvioitava hallituksen toimintaa. Jos näin ei ole, asiasta on annettava julkinen perustelu. PK-sektorilla vastaavaa velvoitetta ei ole. PK-yrityksistä yli 40 prosentissa ei tehdä hallitustyön arviointia, ja vuosittainen arviointi tehdään alle kolmanneksessa. Tilanne ei ole olennaisesti muuttunut sitten edellisen, vuonna 2015 tehdyn kyselyn.

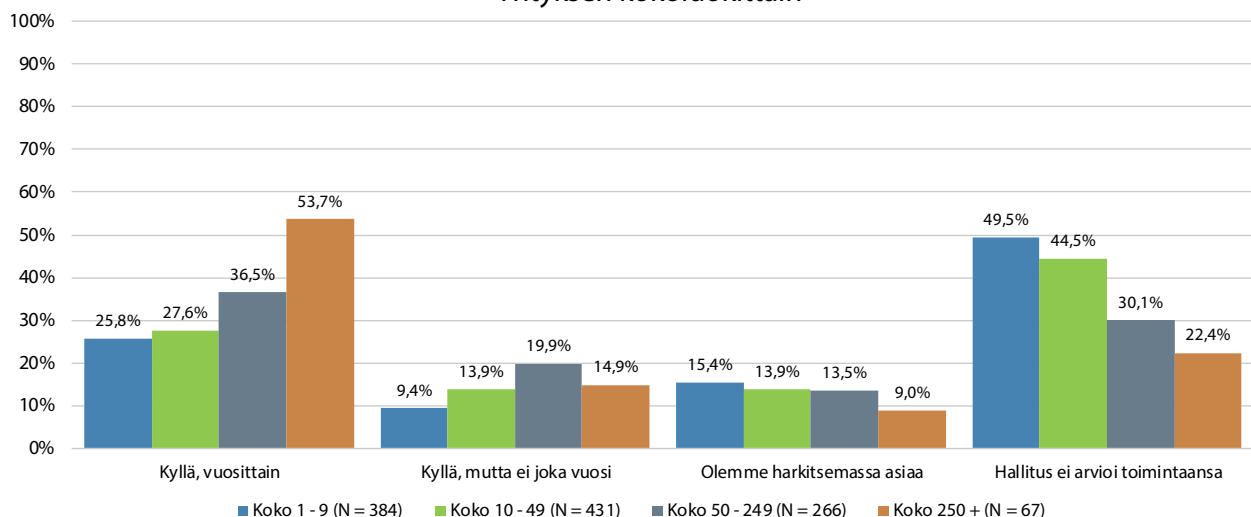
Hallitustyön arvioinnin tekemiseen vaikuttaa merkittävästi yrityksen koko. Pienimmistä yrityksistä vain neljännes tekee vuosittaisen arvioinnin, kun vähintään 250 työntekijän yrityksistä osuus on yli puolet. Arviointia ei tee lainkaan eikä sitä harkitsekaan puolet pienemmistä ja ehkä hieman yllättäen yli viidennes vähintään 250 työntekijän yrityksistä.

ALLE KOLMANNES ARVIOI VUOSITTAIN HALLITUSTYÖTÄ, ISOMMISTA YLI PUOLET

Arvioiko yrityksesi hallitus toimintaansa?



Arvioiko yrityksesi hallitus toimintaansa?
Yrityksen kokoluokittain



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

PK-sektorilla arviointi tehdään lähes aina itsearviointina, kun vain kolme prosenttia käyttää ulkopuolista arvioijaa. Vuonna 2015 vastanneista yhtiöistä ulkopuolista arvioijaa käytti 5 prosenttia.

Mihin arviointia käytetään

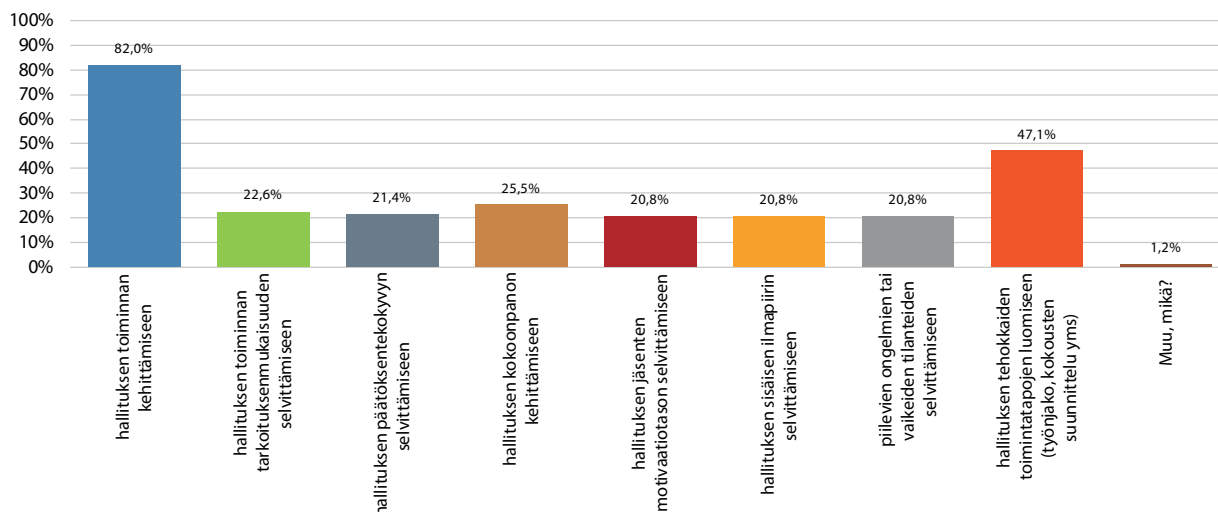
Eniten vastaajat kertovat arviointia käytettävän hallituksen toiminnan kehittämiseen.

Tältä osin tilanne ei poikkea vuonna 2015 tehdyn edellisen kyselyn tuloksista.

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

ARVIOINNIN HYÖDYNTÄMISSÄ PETRATTAVAA

Arvioinnista saatuja tuloksia käytetään ennen kaikkea



X. PK-YRITYSTEN INVESTOINTI- JA KASVUHALUT

Yli 40 prosenttia PK-yrityksistä käynnistää uutta liiketoimintaa. Monet suunnittelevat myös yritysostoja ja muita merkittäviä investointeja. Neljännes on käynnistämässä tai laajentamassa vientiä. Haasteeksi voi kuitenkin muodostua yrityksen hallituksen riittävä osaaminen tulevien haasteiden kannalta, varsinkin kun vaihtuvuus hallituksissa on vähäistä.

Investointi- ja vientihalut ovat nousseet jonkin verran kahden vuoden takaisesta ja selvästi vuoden 2013 tilanteesta. Nyt uutta liiketoimintaa kertoo käynnistävänsä 41 prosenttia vastanneista PK-yrityksistä, kun vuonna 2015 määrä oli 38 prosenttia ja vuonna 2013 vain 30 prosenttia. Vientiä on käynnistämässä tai laajentamassa 25 prosenttia PK-yrityksistä, kun vuonna 2015 osuus oli 23 prosenttia ja 20 prosenttia vuonna 2013.

Myös yritysostoja suunnittelevien yritysten määrä on noussut selvästi. Nyt neljännes yrityksistä suunnittelee laajentamista yritysostoin, kun kaksi vuotta sitten osuus oli viidennes.

Yrityksen myyntiä harkitsevien sekä saneerausta tai merkittävän liiketoiminta-alueen alasajoa suunnittelevien määrät ovat maltilliset, 14 prosenttia ja 6 prosenttia.

Haastetta toiminnan laajentamiselle, investoinneille ja viennin käynnistämiseksi voi aiheuttaa vähäinen vaihtuvuus PK-sektorin hallitusten jäsenistössä. Lähes 80 prosenttia vastaajista katsoo hallituksessa olevan riittävän monipuolinen osaaminen yrityksen nykytilanteen kannalta. Tilanne muuttuu radikaalisti, kun tarkastellaan yrityksen tulevaisuutta. Vain noin kolmannes (32 prosenttia) kyselyn vastaajista katsoo, että hallituksessa on nykyisellään riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta. Moni yritys kertoo hallitukseen haettavan kansainvälistymisen osaajaa.

Mitä ajankohtaisia, merkittäviä toimenpiteitä yrityksessäsi on meneillään/suunnitteilla? (voit valita useamman vaihtoehdon) (N = 1003)



XI. LUPA- JA VIRANOMAISBYROKRATIA

Investointiluvat

Viranomaislupiin liittyvä byrokratia on viivästyttänyt investointeja kahdeksalla prosentilla PK-yrityksistä vuosien 2016-17 aikana. Viivästyneet tai peruuntuneet investoinnit vaihtelevat arvoltaan alle 100 000 eurosta yli 5 miljoonaan. Kyselyyn vastanneilla yrityksillä lupabyrokratiaan juuttuneiden investointien arvo on yli 160 miljoonaa euroa.

8 % YRITYKSISTÄ LUPABYROKRATIA VIIVÄSTYTTÄNYT INVESTOINTEJA

Yli 1100 vastaajayrityksestä 8 prosenttia eli runsaat 80 PK-yritystä kertoi investointinsa viivästyneen tai peruuntuneen perusteettomasti viranomaislupiin liittyvien syiden vuoksi viime ja tämän vuoden aikana.

Viivästyksen syiksi yritykset raportoivat useimmiten kaavoituksen (44 %) sekä rakennus- (34 %) ja ympäristölupiin (24 %) prosenttia liittyvät ongelmat. Viivästyneiden investointien yhteismäärä vastaajayrityksissä on yli 160 miljoonaa euroa.

KAAVOITUS AIHEUTTANUT ENITEN VIIVÄSTYKSIÄ

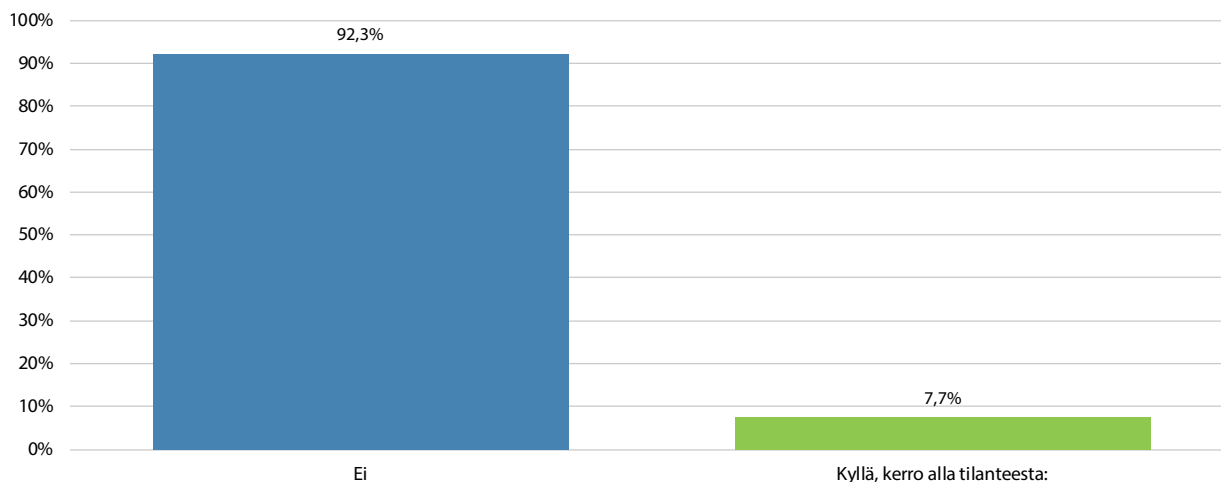
Viivästyksestä kärsineiden yritysten määrä on jonkin verran laskenut kahden vuoden takaiseen verrattuna, jolloin viivästyksestä ilmoitti noin 11 prosenttia vastanneista yrityksistä. Vuosiin 2014-2015 verrattuna viivästykset ovat kuitenkin kohdistuneet vuosina 2016-2017 selvästi useammin juuri suuriin, yli 5 miljoonan arvoisiin investointeihin. Myös aiempaa useammin syynä viivästykseen ovat olleet kaavoitus- ja rakennuslupaongelmat, kun taas ympäristölupien osuus viivästyksistä on jonkun verran vähentynyt.

Investointihalukkuutta PK-yrityksiltä löytyy. Yli 40 prosenttia vastanneista PK-yrityksistä kertoo käynnistävää uutta liiketoiminta-aluetta ja lähes kolmannes suunnittelee muuta merkittävää investointia.

PK-yritysten investointihalukkuus on kasvussa kahden vuoden takaiseen verrattuna, joten nyt on todella kiire saada hallitusohjelman mukainen lupien sujuvoittaminen eteenpäin. Valitettavasti se on vielä pääosin tekemistä vaille valmis.

Erityinen murheenaihe näyttää olevan kaavoitus. Yrityksiltä saadut kommentit ovat karua kertomaa.

Onko yrityksen investointi viivästynyt tai peruuntunut viranomaislupiin liittyvistä syistä (esim. kaavoitus, rakennus- tai ympäristölupa) ilman perusteltua syytä vuosien 2016 - 17 aikana?



"Kaavoitus on toivottoman hidasta ja viivästyttää rakennusinvestointeja vuosia."

"Business ei etene, koska kaavoituksesta on odotettu päätöksiä jo 6-7 vuotta."

"Ongelmana on myös kaavoituksesta sekä rakennus- ja ympäristöluvista johtuva valituskierre sekä viranomaisten vaihtelevat tulkinnat. Myös yhden luukun periaatetta yritykset odottavat. Tärkeää olisi, että hallitus toteuttaisi ohjelmansa päättäväisesti ja viestisi suunnitelmistaan ensi tilassa."

"Ympäristölupien saamisen vaikeus ja kesto on monen hankkeen kompastuskivi."

"Tampere ei ole kovin yritysmönteinen lupa-asioissaan. Ympäristölupapäätöksissä ei käytetä harkintaa vaan pitäydytään tiukasti lainsäädännön vaatimuksissa vaikka nähdään että kokonaisvaikutus on hyvin pieni."

"Ympäristöluvan hakeminen vienyt jopa vuosia."

"Miljötillstånd för byggandet av en bro invid fabriken. Processen tagit länge och svar har inte fåtts."

"Långsam behandling av miljötillstånd."

"Ympäristölupakäsittely kestänyt 4 vuotta ja on edelleen kesken. Viranomainen ottanut asiakseen estää toiminnan jopa lain rajoja koettelevalla tavalla."

Maa-aineiston oton luvitus on monen yrityksen haaste.

"Maanotto- ja ympäristölupien erittäin hidas ja kankea eteneminen jostain syystä on hankaloittanut toimintaa."

"Uusista maa-aineksen ottoluvista valitetaan käytännössä aina, usein perusteettomasti."

"Useita ympäristö ja maa-aineslupia eri oikeusasteissa."

"Maa- aineslupien saanti vaikeaa valitusten takia."

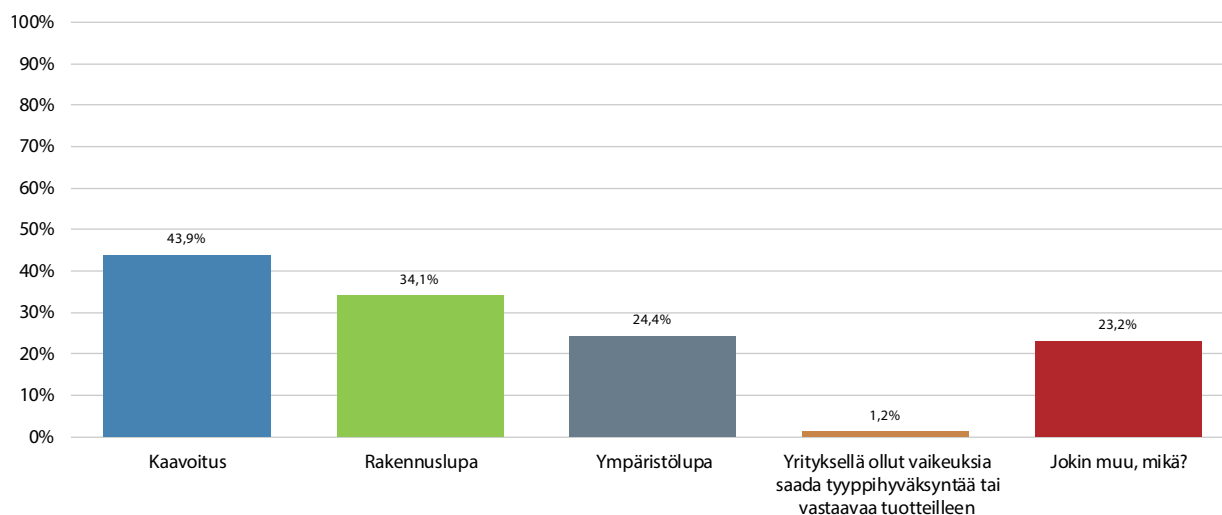
"Museovirasto sai useita mainintoja viivästyksen aiheuttajana."

"Museoviraston ylivalta."

"Museovirasto estää laajentumisen tontilla, siirryttävä muualle."

"Museoviraston menettely."

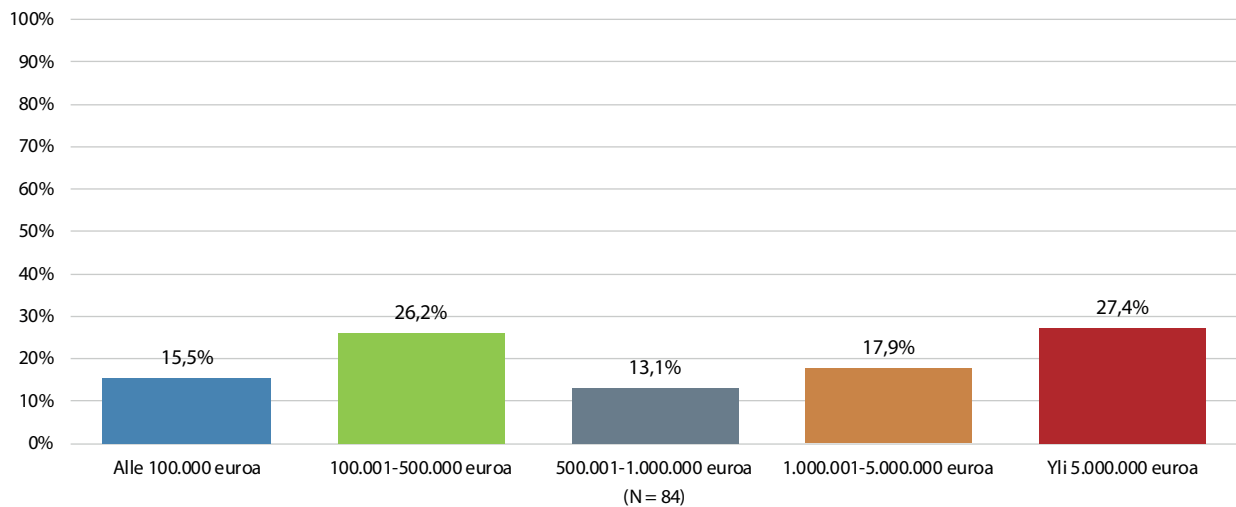
Mistä viivästys johtui?



160 MILJOONAN EURON INVESTOINNIT VIIVÄSTYNEET BYROKRATIASSA

Byrokraatiaan juuttuneet investointieurot ovat pois talouden kierrosta ja työllisyydestä. Ongelma koskee koko Suomea. Yritykset kaikkialta Suomesta kertoivat viivästyksistä. Useita yli 5 miljoonan euron investointeja raportoitiin viivästyneen sekä Etelä-Savossa, Helsingin seudulla, Kuopiossa, Oulussa, Pohjanmaalla, Tampereella että Turussa. Yhteensä vastaajayritysten vuosina 2016-2017 aikana viivästyneet investoinnit ovat määrältään vähintään 160 miljoonaa euroa.

Kuinka suuri investointi oli kyseessä?



Muu viranomaisbyrokratia

Barometrin vastaajista 31 prosenttia kertoi kohdanneensa muuta byrokratiaa. Kolmannes heistä kertoi verotusta tai kirjanpitoa koskevista haasteista, yli kolmannes työvoimaan liittyvistä asioista ja puolet viranomaisvalvonnasta.

Kysymyksemme byrokratiasta kirvoitti runsaasti avoimia vastauksia. Usein nousi esille ongelmana viranomaisten vaihtelevat tulkinnat.

”Ideani on mullistava: Suomen laki ja sen tulkinta (myös rakentamiseen ja ympäristöön liittyen) olisi kaikille sama.”

Viranomaisvalvonta

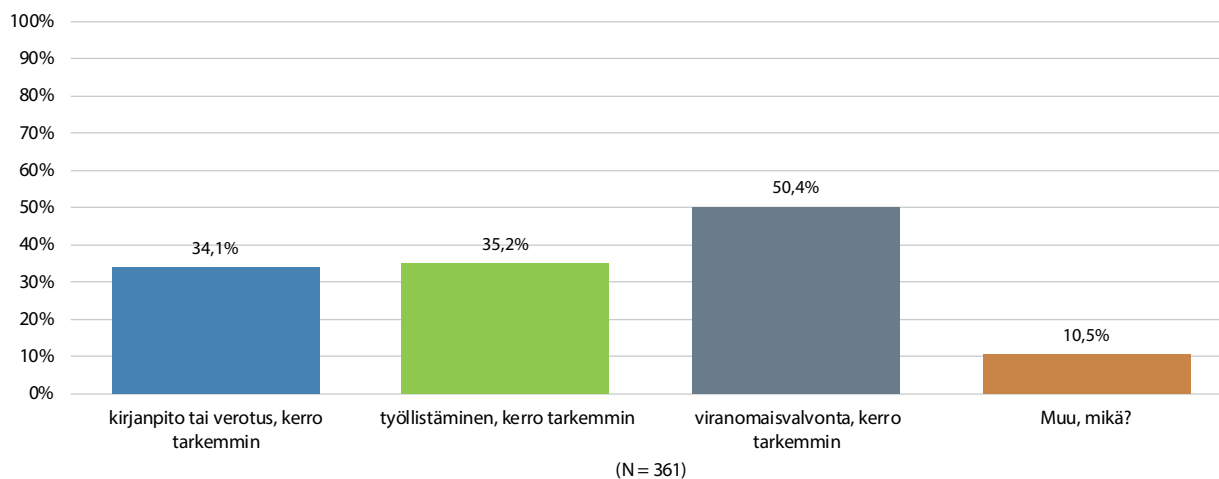
Viranomaisvalvonta koetaan raskaaksi ja byrokraattiseksi. Pääallekkäinen viranomaistoiminta rasittaa yrityksiä.

”Viranomaisvalvontaa tekevät useat eri tahot. Nyt yhden yrityksen usealla toimipaikalla käydään samoja tarkastuksia läpi. Tarkastukset voitaisiin toteuttaa kootusti.”

”Viranomaisvalvontaan kuluu tarpeetonta aikaa. Meillä oli talvella viikko, jolloin meillä oli Sähkötarkistus, palotarkistus, ympäristöviranomaisten tarkistus samalla viikolla. Näissä katsottiin samat asiat eri painotuksilla ja jokaiseen meni muutama tunti. Eikö nämä voitaisi yhdistää?”

”Viranomaisvalvontojen määrä teollisuudessa on valtava n. 10-15 kpl/vuosi.”

Onko yritys kohdannut tarpeetonta byrokratiaa seuraavissa asioissa? Kerro mahdollisuuksien mukaan ratkaisuehdotuksesi.



"Osan valvonnoista pystyisi tekemään keskite-
tysti, yrityksen mm. pelastussuunnitelma, työter-
veydenhuolto, laatujärjestelmät olisi keskitetysti
viranomaisten saatavilla; pelastusviranomaiset, työ-
terveyshuolto, vakuutusyhtiö, ELY:N AVI:n, työsuoje-
lupiirin jne. Tarkastukset voisi olla joka toinen vuosi.
Lisäksi on kuitenkin sertifioinnit, auditoinnit, laite-
tarkastukset, sähkö tarkastukset."

"Useita päiviä vuodessa joku istuu kertomassa
samoja asioita eri tahojen viranomaisille. Tarkas-
tukset sinänsä on hyviä ja yrityksen asiat tulee pidet-
tyä reaaliaikaisena, mutta tuntuu että näiden määrä
lisääntyy pk-sektorillakin joka vuosi ja kustannukset
myös kasvavat."

AVI:n ja ELY:n toiminta tuotti lukuisia kommentteja vas-
taajilta. Muun muassa toiminnan yhdenmukaisuuden
puutetta arvosteltiin.

"AVI:n käyttäytyminen mielivaltaista. Pitäisi pys-
tyä vaikuttamaan siten, että yrityksiä kohdeltaisiin
tasapuolisesti ja samalla tavoin eri alueilla valta-
kunnassa."

"AVI:n toimilupailmoituksissa välillä hirveää sää-
töä. Samalle virkamiehelle samalla sisällöllä oleva
hakemus kelpaa nyt ja 3 kuukauden päästä ei kel-
paakaan ja sitten taas kelpaa, kun tehdään ilmoi-
tuksia tai haetaan toimilupia eri alueita tai paikka-
kuntia koskien. Pisimmillään prosessi venyi lähes 6
kuukautta, kun ei ollut selvyyttä, että mitä täyden-
nyksiä mihinkin nyt vaaditaan."

"Toimitaan Valviran valtakunnallisella luvalla.
AVI:n yksittäisen tarkastajan työ kohdistuu pikku-
tarkkuusiin, jolloin kokonaisuus hämärtyy. Työllis-
tävät turhilla itsestään selvillä selvityspyynnöillä.
Käynti paikanpäällä yksikössä ja avoin toimintaa
parantava keskustelu asiasta oli paljon (kustannus)
tehokkaampaa ja vaikuttavampaa. Nyt tehdään tur-
haa paperi-lausunto-byrokratiaa."

Tilastointi

Myös tilastokeskukselle raportointi sai mainintoja.

"Jatkuva tilastokeskukselle raportointi työllis-
tää todella paljon. Dokumenttikopioiden oikeaksi
todistaminen on tehty erittäin vaikeaksi (maistraa-
tit)."

"Tilastokeskuksen kyselyt. Niihin on lakisää-
teinen velvollisuus vastata. Meidän yrityksen toi-
mialaa ei "ole olemassa", toimialaluokitukset ovat
vanhentuneita, joten meillä ei ole toimintaa kaikilla
osa-alueilla, siinä toimialassa joka kuvaa "parhai-
ten" yrityksemme toimintaa. Lisäksi kyselyssä pyyde-
tään vastauksia liian yksityiskohtaisesti, mutteri- ja
ruuvitasolla. Emme edes itse tiedä, montako liitintä
käytämme vuositason. Se olisi sama kuin pyytäisi
mylläriä kertomaan, kuinka monta jyvää on vuoden
aikana jauhanut."

Työnantajana toimiminen

Työnantajana toimimisen haasteet raastavat monia
PK-yrityksiä. Avoimia vastauksia tuli todella paljon.
Rekrytoinnin riskit koetaan raskaiksi vankan työsuhte-
turvan vuoksi.

"Työllistäminen pitäisi olla joustavaa. Esim. projek-
teihin tarvitaan lisätyövoimaa, eikä nykyinen jär-
jestelmä ole työntekijän eikä työnantajan etu (käy-
tännössä tämä pitää ostaa ulkopuolisena palveluna
mikä on kallista mutta tietysti joustavaa)."

"Pienen yrityksen henkilöstön kasvattamisesta
tekee vaikeaa ja vaarallista se, että työntekijän ky-
vyttömyys ja/tai haluttomuus saada mitään aikaan
työssään ei ole riittävä irtisanomisperuste. Kun uu-
si työntekijä teeskentelee ahkeraa koeajan ja lyö sit-
ten hanskat naulaan täydellisesti tai jopa keskittyä
firman toiminnan sabotoimiseen, hänestä ei pääse
laillisesti eroon ennen eläkeikää. Eroon pääsee vasta
siinä vaiheessa, kun tämä ylimääräinen kuluerä saa
koko firman konkurssin partaalle."

"Pelko nalkittumisesta, eli irtipääseminen
epäonnistuneessa rekrytoinnissa on toivotonta,
kallista sekä haavoittavaa."

Myös työsuojeluviranomaisten toimintaan kohdistui kritiikkiä. Enemmän kaivattaisiin neuvoja ja tukea, eikä virheiden etsimistä. Yritysten turhautuminen tuli vahvasti esiin.

"Työsuojelutarkastuksessa tuli mukamas esiin, että työnantajana emme ole riittävästi arvioineet työntekijöiden psykososiaalista kuormitusta - tavalisessa toimistotyössä, johon ei kuulu edes asiakaspalvelua! Ja tarkastaja vielä itse ilmoitti, että he kirjaavat kaikkiin tarkastusraportteihin tämän saman puutteen, koska laissa on tästä psykososiaalisesta maininta, mutta kun se on niin vaikeaa arvioida ja mitata. Kukkapurkkien mullatkin penkoi, kun ei ruvennut oikein muuten puutteita toiminnassamme löytymään."

"Työsuojeluviranomainen - tarpeetonta yrityksen ajanhaaskausta stalinistien kanssa. Jos mokomaa tarvitaan niin pitää velvoittaa myös antamaan vinkkejä ja konsultaatiota kuinka epäkohta korjataan tehokkaasti."

Verotus

Veroasiat ja verottajan toiminta kirvoitti vastaajilta runsaasti kommentteja.

"Verottajan osaamattomuus asiassa, jossa ulkomailta on kotiutettu voittoja. Turhan valituskerroksen jälkeen asia korjaantui."

"Yrityksemme ostaa Suomesta ja myy ulkomaille. Välillä verottaja panttaa merkittäviä summia arvonnäisäveronpalautuksia lisäselvityksiä varten vaikka yrityksellä alv palautukset ovat merkittäviä ja säännöllisiä. Pahimmillaan yrityksen kassatilanne on tilapäisesti heikentynyt verottajan heikkolaatuisen toiminnan vuoksi."

"Verotus on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana ennakoimattomaksi."

"Uusi veroportaali on vaikeakäyttöinen."

Kirjanpito ja tilintarkastus

Myös kirjanpitoa ja tilintarkastusta kommentoitiin.

"KILA:n ohjeelliset lausunnot tulevat viime tipassa ja lisäksi valvovan viranomaisen toiminta on hapuilevaa ja linjatonta."

"Kirjanpito/tilintarkastus pienet yhtiöt? Pakollinen tilintarkastus pois alle 5 miljoonaa euroa vaihtavilla. Kyseiseen luokkaan kuuluville yrityskohtainen sopiminen ilman ammattiliittoja sekä etujärjestöjä. Julkisella puolella työskentelevillä kuva ja tehtävä kerän vuodessa lehteen ja nettiin yhteystietojen kera. Lakisääteiset maksut automaattisiksi ilman päällekkäisiä instansseja."

"Tarpeetonta säilyttää materiaalia kirjanpitolain mukaan, koska edes verottaja ei halua nähdä papereita. Vain sähköinen muoto kelpaa. Eikö paperin säilyttämisestä voitaisi luopua kokonaan?"

"KILA:n lausunto joulukuussa 2016 koskien johdannaisten käsittelyä tilinpäätöksessä on aiheuttanut harmaita hiuksia koko energiatoimialalla eikä asiassa ole vielääkään selkeää toimintalinjausta, vaikka tilinpäätökset ovat valmistumisvaiheessa."

"Tilintarkastusmenettely liian muodollinen ja raskas pk-yrityksille."

"Tilintarkastustoiminta on liian byrokraattista pk-yritykselle."

Tulli

Tullikin sai vastauksissa osansa.

”Asiointi tullin kanssa on uskomattoman byrokraattista (1960-luvulta).”

Elintarvike- ja ravintola-ala

Elintarvike- ja ravintola-alan sääntelyä ja valvontaa pidettiin vastauksissa byrokraattisena ja tulkintoja vaihtelevina.

”Anniskelu on erittäin byrokraattista.”

”Elintarvike- ja alkoholivalvonta ovat hyvin arvaamattomia, poikkeaa valtakunnallisesti eri alueiden kesken.”

”Suomen elintarvikelainsäädäntö ja Oiva-projektit eivät ole linjassa muun Euroopan kanssa. Turhaa nipotusta!”

JOHTOPÄÄTÖKSET

PK-hallitusbarometri tuotti jälleen kerran kiintoisaa tietoa PK-yritysten arjesta.

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

Jonkun verran eroa vastauksissa löytyy sen suhteen, onko vastaajana toimitusjohtaja vai hallituksen puheenjohtaja tai muu jäsen. Hallituksen jäsenet arvioivat hallituksia positiivisemmin kuin toimitusjohtajat. Toimitusjohtajat kaipaavat esimerkiksi hallitukselta enemmän haastamista ja sparraamista. PK-yritysten hallitustyötä voisi parantaa säännöllisesti toteutettava hallitustyön arviointi ja sen tulosten hyödyntäminen. Hallitustyön arviointi ei ole vielä täysin lyönyt läpi PK-yrityksistä, sillä vastaajayrityksistä yli 40 prosentissa hallitus ei arvioi toimintaansa.

Vastaajat kantavat huolta yritysten tulevaisuudesta. Vain noin kolmannes (32 prosenttia) kyselyn vastaajista katsoo, että hallituksessa on nykyisellään riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta. Toimitusjohtajien antamat arviot ovat tältäkin osin selvästi kriittisempiä kuin hallitusten jäsenten.

Aihetta huoleen on senkin vuoksi, että vain 16 prosenttia pitää hallituksen jäsenistön vaihtuvuutta riittävänä. Kun vielä vain runsas kolmannes kertoo kaikkien jäsenten panostavan ja osallistuvan riittävästi hallitustyöhön, monen yrityksen hallitus tarvitsee muutosta. Viesti on selkeä: yrityksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun.

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

Kauppakamarien tarjoaman Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutuksen (www.hhj.fi) merkitys näkyy selvästi barometrin tuloksissa. HHJ-kurssin käyneet vastaajat arvioivat hallituksen osaaminen yrityksen tulevien haasteiden kannalta selvästi useammin riittäväksi kuin kursseja käymättömät vastaajat (37 % vrt. 28 %). Merkittäviä eroja näkyy myös hallitustyön organisoinnissa sekä hallitustyön arvioinnin yleisyydessä.

Puolet vastaajayrityksistä ei maksa hallituspalkkioita. Tätä selittää se, että PK-sektorilla hallituksen jäsenet ovat usein omistajayrittäjiä. Niissä yrityksissä, joissa palkkioita maksetaan, palkkiot ovat nousseet vuoteen 2013 verrattuna selvästi, mutta ovat yhä erittäin maltillisia. Puheenjohtajan vuosipalkkion mediaani on 6000 euroa ja jäsenen 3800 euroa.

Lisäksi selvitimme PK-yritysten kasvuhaluja ja mahdollisia ongelmia byrokratian rattaissa. PK-sektorilla on runsaasti kasvu- ja vientihaluja sekä investointisuunnitelmia. Ikävä kyllä kaavoitus ja lupabyrokratia ovat viivästyttäneet monia hankkeita. Byrokratiakysymykset kirvoittivat valtavan määrän avoimia vastauksia, joista otos on luettavissa tästä selvityksestä.

ASIALUETTELO
LISTAAMATTOMIEN
YHTIÖIDEN
HALLINNOINNIN
KEHITTÄMISEKSI



Corporate Governance

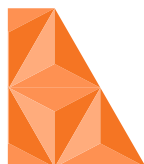
KESKUS-
KAUPPAKAMARI

www.kauppakamari.fi/asialuettelo

Keskuskauppakamarin viimeisimpiä selvityksiä



**HUIPULLA TUULEE
- VAIHTUVUUS
PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHDOS-
SA**
2017

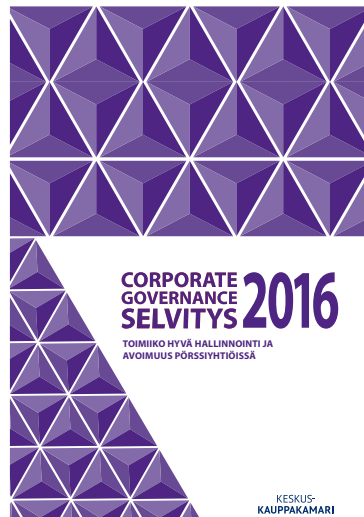


KESKUS-
KAUPPAKAMARI



**NAISET NOUSEVAT HALLITUKSIIN,
HARVOIN LIIKETOIMINTAJOHTOON**
Keskuskauppamarin kuudes naisjohtajaselvitys 2016

KAUPPAKAMARI | NAIS-
JOHTAJA-
OHJELMA



**CORPORATE
GOVERNANCE
SELVITYS 2016**

TOIMIIKO HYVÄ HALLINNOINTI JA
AVOIMUUS PÖRSSIYHTIÖISSÄ

KESKUS-
KAUPPAKAMARI

Kauppakamarien PK-hallitusbarometri toteutetaan kahden vuoden välein. Tämän barometrin vastaukset on kerätty helmikuussa 2017, ja vastaajia oli lähes 1200 eri puolilta Suomea.

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

Yritysten tulevaisuudesta kannetaan huolta. Vain noin kolmannes (32 prosenttia) kyselyn vastaajista katsoo, että hallituksessa on nykyisellään riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden, kuten kasvutavoitteiden, kansainvälistymisen ja teknologisen murroksen, kannalta. Aihetta huoleen on senkin vuoksi, että vain 16 prosenttia pitää hallituksen jäsenistön vaihtuvuutta riittävänä. Kun vielä vain runsas kolmannes kertoo kaikkien jäsenten panostavan ja osallistuvan riittävästi hallitustyöhön, monen yrityksen hallitus tarvitsee muutosta. Viesti on selkeä: yrityksissä on kiinnitettävä enemmän huomiota hallituksen kokoonpanon kehittämiseen ja johdon seuraajasuunnitteluun.

Kauppakamarien tarjoaman Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutuksen (www.hhj.fi) merkitys näkyy selvästi barometrin tuloksissa. HHJ-kurssin käyneet vastaajat arvioivat hallituksen osaaminen yrityksen tulevien haasteiden kannalta selvästi useammin riittäväksi kuin kursseja käymättömät vastaajat (37 % vrt. 28 %). Merkittäviä eroja näkyy myös hallitustyön organisoinnissa sekä hallitustyön arvioinnin yleisyydessä.

Puolet vastaajayrityksistä ei maksa hallituspalkkioita. Tätä selittää se, että PK-sektorilla hallituksen jäsenet ovat usein omistajayrittäjiä. Niissä yrityksissä, joissa palkkioita maksetaan, palkkiot ovat nousseet vuoteen 2013 verrattuna selvästi, mutta ovat yhä erittäin maltillisia. Puheenjohtajan vuosipalkkion mediaani on 6000 euroa ja jäsenen 3800 euroa.

Lisäksi selvitimme PK-yritysten kasvuhaluja ja mahdollisia ongelmia byrokratian rattaissa. PK-sektorilla on runsaasti kasvu- ja vientihaluja sekä investointisuunnitelmia. Ikävä kyllä kaavoitus ja lupabyrokratia ovat viivästyttäneet monia hankkeita. Byrokratiakysymykset kirvoittivat valtavan määrän avoimia vastauksia, joista otos on luettavissa tästä selvityksestä.