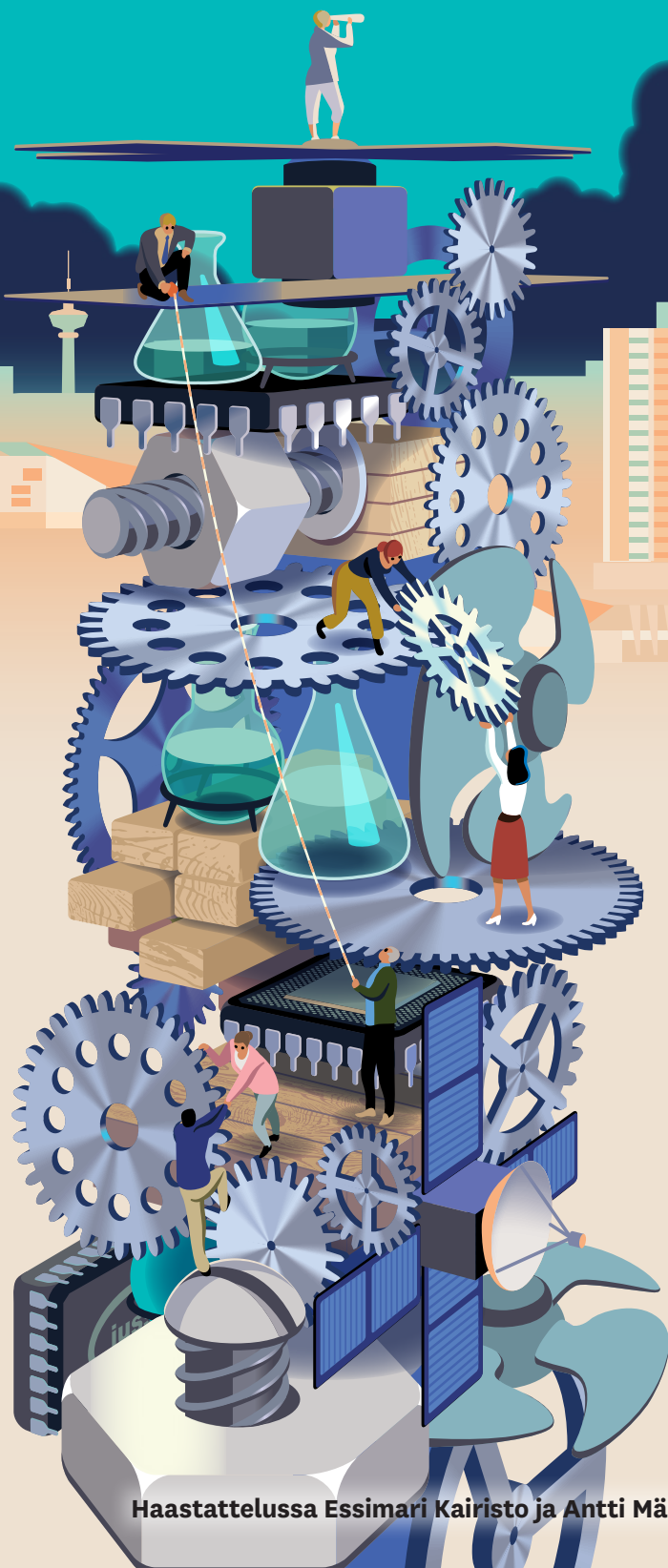


1/2021 kevät-kesä

Boardview

Directors'
Institute
Finland

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti



Hallitustyön haasteet:

**HALLITUT RISKIT
JA KESTÄVÄ KASVU**

Haastattelussa Essimari Kairisto ja Antti Mäkinen • Kyberturvallisuus • Topi Manner

Ajatus MENESTYKSESTÄ.

Menestys ei ole koskaan sattumaa, vaikka se näyttäisi ulkopuolisille helpolta tai jopa itsestään selvältä.

Saavuttaakseen menestystä, tarvitaan suuria unelmia, rohkeutta, luotettavia kumppaneita ja oikeanlaisia päätöksiä.

Castrén & Snellman on liikejuridiikan konkari ja vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijä. Kuljemme asiakkaidemme kanssa sinne, minne menestys vaatii.

Lue suomalaisia ja kansainvälisiä menestystarinoita
www.castrén.fi



CASTRÉN & SNELLMAN
KESTÄVIÄ MENESTYSTARINOITA

Ketterää sopeutumista

Pandemia ei ole kohdellut yrityksiä tasa-arvoisesti. Siten myös hallitusjäsenten työsarka on kriisin aikana ollut vaihteleva. Osa yhtiöistä on tehnyt huipputulosta, mikä näkyy myös hämmästyttävän korkeina arvostustasoina pörssikursseissa. Matkailu- ja ravitsemuspalvelut ovat kärsineet sitäkin enemmän.

Hallitusjäsenten pandemiakokemukset lienevät kovin erilaisia toimialasta riippuen. Yritykset ovat jakautuneet jyviiin ja akanoihiin senkin mukaan, miten ketterästi hallitus ja toimiva johto ovat kyenneet mukautumaan kriisiin. Monet ovat löytäneet uusia toimintatapoja, asiakkaita, myyntikanavia ja tuotteita. Ehkäpä seuraavassa hallitustyön arvioinnissa voisi selvittää, miten ketterästi johto on toiminut poikkeustilanteessa.


Toimialasta riippumatta teknologian käytössä perää pitäneet yritykset ovat saattaneet pandemian seurauksena pudota keltasta lopullisesti, kun taas osa on tehnyt huiman digiloikan. Kumpaan joukkoon oma organisaatio kuuluu, siinäpä hallitusjäsenillä peiliin katsomisen paikka!

Skenaariosuunnittelu lienee nyt vakiinnuttanut asemansa. Pandemia on opettanut tekemään eri skenaarioista entistä hurjempia oletuksia. Riskienhallinnan painoarvo hallitusagendalla lienee nyt ja jatkossa selvästi suurempi.

Vastuullisuus on jatkossa entistäkin vahvemmin hallituksen agendalla. Pandemia paljasti hankintaketjujen haavoittuvuuden, ja Euroopan komissio on antamassa ehdotusta hankintaketjujen avoimuudesta ja vastuullisuudesta osana kestävän hallinnoinnin hanketta (Sustainable Corporate Governance). Pk-yritysten ei kannata torkkua, sillä suuret yhtiöt kohdistavat uudet vaatimukset alihankkijoihinsa. EU:n vastuullisuushanke koskee myös sidosryhmien osallistamista hallinnointiin, hallituskokoonpanoja ja palkitsemista.

DIF vaikuttaa EU-hankkeeseen suoraan ja kattojärjestönsä ecoDan kautta, jotta välttäisimme kankeaa sääntelyä, kun yritykset ovat jo markkinaehtoisesti muuttamassa toimintaansa ilmastomuutoksen, muiden vastuullisuusasioiden ja digitalisaation sekä sijoittajien vaatimusten vuoksi.

DIFin alkuvuoden teemat *riskit* ja *kasvu* ovat olleet varsin osuvia kriisin keskellä. Perinteiseen tapaan lehden sisältö on rakennettu näiden teemojen ympärille. Lisäksi esitellään hallituksen puheenjohtajia koskevan jäsenkyselyn tulokset, jotka eivät kaikilta osin ole mairittelevia. Nöyrä suhtautuminen tuloksiin voi nostaa hallitustyön seuraavalle tasolle, ja huippujohtajataustaisillakin voi olla kehittämisen varaa.

Toivotan Boardview-lehden lukijoille rentouttavaa kesää – ehkä saatte myös ammennettua lehdestä tietoa ja ideoita hallitustyöhön! 

Helsingissä toukokuussa 2021
Leena Linnainmaa
 päätoimittaja



Hallitustyön arvioinnissa voisi selvittää, miten ketterästi johto on toiminut poikkeustilanteessa.



Murretaan illuusio kyberturvasta

Organisaatiot ovat kiihdyttäneet teknologian käyttöönottoa palatakseen markkinoille nopeasti. "Uutta todellisuutta" tukevasta teknologiasta ja infrastruktuurista on tullut äärimmäisen tärkeää.

Kun organisaatiot yhä digitalisoituvat, monet ovat huomanneet, että pitkän aikavälin kilpailuetu on pikemminkin datassa ja sen hyödyntämisessä kuin fyysisissä hyödykkeissä. Monet organisaatiot panostavat nyt digitaaliseen muutokseen ja vahvistavat tietoturvaosaamista.

Ei siis ole yllätys, että suurin osa KPMG CEO Outlook Pulse -tutkimukseen haastatelluista kansainvälisistä toimitusjohtajista arvioi kyberuhat suurimpana riskinä yritysten kasvulle seuraavien kolmen vuoden aikana. Vaikka kyberturvallisuus on pysynyt keskeisenä riskialueena useita vuosia, sen merkitys yritysmailmassa ei ole koskaan aikaisemmin ollut näin tärkeässä roolissa.

Autamme yritystäsi pysymään
askeleen edellä.

#KPMGcyber
@KPMGfinland



LUE LISÄÄ AIHEESTA
JATUTUSTU

KPMG CEO Outlook
Pulse -tutkimukseen.

[kpmg.fi](https://www.kpmg.fi)



Sisällys



- PÄÄKIRJOITUS**
- 3 Ketterää sopeutumista
Leena Linnainmaa
- PUHEENJOHTAJALTA**
- 7 Uuden puheenjohtajan tervehdys
Kim Ignatius
- IHMISUHDETAITOJA JA KESKUSTELEVA JOHTAMISTA**
- 8 Mistä on hallituksen puheenjohtajat tehty?
Teemu Tiainen
- KAKSOISHAASTATELLESSA ESSIMARI KAIRISTO JA ANTTI MÄKINEN**
- 10 Siedätkö riskiä, janoatko kasvua?
Sami Antero

Teema: Hallitus ja riskit

- ENGAGING AGILE RISK MANAGEMENT**
- 18 Resilient organisations in uncertain times
Lasse Ingström ja Jo Iwasaki
- TIETOTURVAAN EI PARANE TUUDITTAUTUA**
- 24 Kyberturvallisuuden rooli yritysjärjestelyissä
Mika Laaksonen

- VERORISKIT HALTUUN EXIT-STRATEGIASSA**
- 28 Huomio siirtohinnoitteluun pandemian hellittäessä
Janne Juusela ja Sampo Viding
- SKENAARIOSUUNNITTELUN SÄKENÖIVÄ VOIMA**
- 32 Finnairin Topi Manner: ”Kriisistä selviämiseen tarvitaan luottamusta ja avointa viestintää.”
Kaisa Ihalainen
- VERKOSTOISTA VETOA VIENTIIN**
- 36 Ministeri Ville Skinnari: ”Yritysten on oltava etunojassa, kun maailma avautuu.”
Kaisa Ihalainen

Teema: Hallitus ja kasvu

- MEGATRENDEJÄ MAASSA JA AVARUUDESSA**
- 40 Monimuotoisuus antaa supervoimat muutokseen
Jan Sasse ja Heli Kerminen
- KESTÄVÄÄ INVESTOINTIA**
- 46 Euroopan elpymispaketti kasvun tukena
Pekka Koponen
- VAURAUTTA JA TOIMINTAVARMUUTTA**
- 50 Teknologia luo raamit strategian toimeenpanolle
Tomas Nyström

- TAILORED INVESTMENT PARTNERSHIP**
- 54 Value-add is an investor's best asset
Terhi Rauhala
- IMMATERIAALIKEKSINTÖJEN PATENTOINTI**
- 56 Tekoäly ja innovaatiot
Rainer Hilli
- ROHKEAA KASVUHAKUISUUTTA**
- 60 Investoinnit ovat avain kasvuun
Katja Keitaanniemi
- HIILIJALANJÄLJESTÄ KÄDENJÄLKEEN**
- 62 Ilmastonmuutos on tämän hallituskauden asia
Pasi Rinne

Jäsensivut

- 64 DIFin esittely
- AJASSA**
- 66 Runsaasti riskejä, kosolti kasvua
- 70 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus
- 72 Jäsenluettelo

- TOISINAJATTELIJA**
- 74 Vaikea kasvaa, jos ei halua
Emilia Kullas

Boardview

Boardview on Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry:n julkaisu, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Lehti jaetaan yhdistyksen jäsenten lisäksi Suomessa listattujen pörssiyhtiöiden ja muiden suurimpien yhtiöiden hallitusten jäsenille. Lehden artikkelit edustavat kirjoittajien omia näkemyksiä asioista eivätkä välttämättä vastaa yhdistyksen virallista kantaa.



Kustantaja:
Boardview Oy (Directors' Institute Finlandin kokonaan omistama tytäryhtiö)
Toimituksen osoite:
Boardview Oy
Aleksanterinkatu 50 A 6
00100 Helsinki
puh. (09) 62271840

ISSN-L:
2323-4210
ISSN:
2323-4210 (painettu julkaisu)
ISSN:
2323-4229 (verkkojulkaisu)

Päätoimittaja:
Leena Linnainmaa
Toimituspäällikkö
Tero Lassila
Toimitusneuvosto:
Leena Linnainmaa
Maija Hiiri
Anne Korkiakoski
Tero Lassila

Toimitus ja toteutus:
Otavamedia OMA Oy
Paino: PunaMusta
Ilmoitukset ja osoitteenmuutokset:
toimistopäällikkö
Maija Hiiri
puh. 0400 4855 48
info@dif.fi

Osoiterekisterilähde:
Väestötietojärjestelmä, yritysten ja yhteisöiden julkiset rekisterit, Patentti- ja rekisterihallitus, yhdistyksen oma rekisteri, henkilökohtaiset kontaktit

Tämä positio ei ole sinulle

Ellet halua olla osakas yhdessä maailman arvostetuimmassa yritysjohton palveluyhtiössä.

Yli 65 vuoden ajan Heidrick & Struggles on palvellut maailman inspiroivimpia yrityksiä luoden merkityksellisyyttä ja muutosta johtajahakumme kautta. Olemme alan kokenein ryhmä ammattilaisia, joiden yksi, ylpeä päämäärä on löytää oikea ihminen oikeaan työhön.

Nyt edessämme on tehtävistä tärkein; löytää joukkoihimme uusi timantti, äärimmäisen nälkäinen luottohenkilö asiakkaillemme – olit sitten yritysmaailman johtotähti tai konkarikonsultti.

Tarjoamme sinulle näköalapaikan johdon tulevaisuuteen. Toimimme aidosti yhtenä globaalina yhtiönä alalla, jolle olet aina halunnut (vaikka et ehkä sitä vielä tiennyt).

Riittääkö kunnianhimosi alan havitteluiimpaan positioon?

Lue lisää osoitteessa
uusitimantti.fi

HEIDRICK & STRUGGLES

heidrick.com

Uuden puheenjohtajan tervehdys

Haluan esittää kiitokset DIFin jäsenistölle luottamuksesta aloittaessani yhdistyksen puheenjohtajana.

Olemme kaikki toimineet jo yli vuoden ympäristössä, joka on koetellut liiketoimintojamme, yhtiöidemme henkilökuntaa sekä meitä hallitusammattilaisia omissa tehtävissämme. Vaikeiden päätösten ja sopeutumisen keskellä on syntynyt myös uusia liikeideoita, henkilöstö on tottunut hyvinkin tehokkaaseen etätyöskentelyyn ja yhtiöiden hallitukset ovat pystyneet hoitamaan tehtävänsä, vaikka kaikki jäsenet eivät olisi koskaan toisiaan fyysisesti tavanneetkaan.

Etätyöskentely tulee jatkumaan, osa hallitusten kokouksista säilynee ”Teamsissä” ja yhtiökokouksetkin voivat jatkua osittain hybrideinä. On kuitenkin tärkeää, että yhtiön johto ja hallitus pyrkivät aktiivisesti löytämään liiketoiminnan ja henkilöstön kannalta parhaat toimintamallit.

Myös DIFin toiminta on poikennut normaalista. Tilaisuudet on pidetty muutaman hybridin ohella etänä, ja olemme kaivanneet mahdollisuutta tavata kollegojamme. Silti jäsenistömme on ollut tyytyväinen toimintatapamme. Tulevaisuudessa näemme varmasti laajemman kirjon erilaisia tilaisuuksia. Pandemiatilanne näyttäisi paranevan merkittävästi, ja toivottavasti pääsemme pian tapaamaan toisiamme. Joulukuussa 2021 haluaisimme yhdessä nostaa lasin 20 vuotta täyttävälle yhdistyksellemme!


Tämän vuoden toisena teemana on *Hallitus ja kasvu*. Miten me yhtiöidemme

hallituksina pystymme luomaan kasvun edellytyksiä olemalla aktiivisia, muutoksia ennakoivia ja luomalla uusia toimintamalleja? Pandemian seurauksena olemme saaneet oppitunnin, miten nopeasti toimintaympäristömme voi muuttua, kuinka vakavasti liiketoimintaamme liittyviä riskejä pitää kartoittaa sekä kuinka radikaalisti voimme joutua sopeuttamaan toimintaamme. Tarve tälle ketteryydelle ei vähene.

Ympäriämme on epävarma geopolitiinen ja taloudellinen tilanne, kyberriskit kasvavat digitalisaation edetessä ja perinteiset kilpailurakenteet murenevät nopeasti. Lisäksi kannamme huolta kestävästä kehityksestä ja ilmastonmuutoksesta. Nämä luovat painetta listayhtiöiden hallituksille, niiden jäsenille ja toimintamalleille. Uskon, että DIF voi osaltaan auttaa näiden valmiuksien luomisessa.

EcoDa on Euroopan hallitustyötä tekevien henkilöiden kattojärjestö. DIFin pääsihteerin **Leena Linnainmaa** valittiin maaliskuussa ecoDan puheenjohtajaksi, joten jatkamme tätäkin kautta listayhtiöiden hallitustyön kehittämistä ja niitä koskevaan sääntelyyn vaikuttamista.

Yhdistyksen täytyy kehittyä jatkuvasti. Toimintamme on tuettava kaikenkokoisissa yhtiöissä toimivia hallituksen jäseniä. Erikoisosaamiseen perustuvan kohdentamisen ohella meidän täytyy auttaa ja innostaa myös nuorempia hallitusammattilaisia.

Uskon, että tuleva vuosi on erittäin mielenkiintoinen palatessamme kohti normaalempia aikoja – jos sellaisia enää on! 



Helsingissä
toukokuussa 2021
Kim Ignatius
DIFin hallituksen
puheenjohtaja

Mistä on hallituksen puheenjohtajat tehty?

Puheenjohtajan tehtävänä on ottaa hallitusjäsenien osaamisesta kaikki hyöty irti. Hallitusjäsenien mukaan näin tapahtuu käytännössä vain harvoin. Tämä käy ilmi Mercuri Urvalin ja DIFin yhteistyössä toteuttaman kyselyn tuloksista.

Hallitusjäsenet kaipaavat tiimihenkeä ja osallistamista

Puolet kyselyyn vastanneista hallitusjäsenistä piti tiimihengen luomista yhtenä merkittävimmistä puheenjohtajan tehtävistä. Puheenjohtajista vain 28 prosenttia nosti tämän tärkeimpien vastuualueiden joukkoon.

Hallitusjäsenet kaipasivat puheenjohtajiltaan myös parempaa kykyä osallistaa jäseniä ja fasilitoida keskustelua. Hallitusjäsenistä 38 prosenttia arvosti fasilitointikykyä, kun puheenjohtajista vain 17 prosenttia piti piirrettä tärkeänä. Puheenjohtajat itse nostivat esiin johtajan visionääriyttä hallitusjäseniä enemmän.

97 prosenttia vastaajista piti strategista ajattelua yhtenä puheenjohtajan tärkeimmistä piirteistä. Pallo ei kuitenkaan pysy puheenjohtajilla hallussa aivan toivotulla tavalla, sillä suurimmiksi osaamisen puutteiksi mainittiin juuri strategisen ajattelun, vision ja johtamistaitojen puute sekä vanhan aikaisuus.

Riittävän kaukaa, riittävän läheltä – Toimitusjohtajan ja puheenjohtajan suhde on tasapainoilua

Puheenjohtajana toimivat henkilöt pitivät tärkeänä sitä, että hallituksen johtohahmo on itse toiminut urallaan toimitusjohtajana. Kun puheenjohtajalla itsellään on toimitusjohtajan tausta, rajan vetäminen operatiivisen ja strategisen johtamisen välille on kyselyn tulosten mukaan haastavaa.

Hallituksen puheenjohtaja toimii usein joko liian lähellä toimitusjohtajaa tai astuu

tämän varpaille. Puheenjohtajan ja toimitusjohtajan läheisten välien seurauksena päätökset tehdään kahden kesken tai pienissä kuppikunnissa.

”Ystävyyssuhde toimitusjohtajaan on johtanut siihen, että päätökset on tehty jo ennen hallituksen kokouksia. Epämukavat päätökset taas delegoidaan aina hallitukselle.”

28 prosenttia vastaajista piti merkittävänä sudenkuoppana myös sitä, että puheenjohtaja puuttuu yhtiön operatiivisiin kysymyksiin. Osa vastaajista kokee puheenjohtajan mikromanageroivan toimitusjohtajaa.

Puheenjohtajan vuorovaikutustaidot ovat toimitusjohtajakokemusta tärkeämpi meriitti

Kyselyn tulokset osoittavat, että keskustelukulttuurin puute on monen hallituksen sokea piste. 39 prosenttia kyselyn vastaajista piti hallituksen johtamista epädemokraattisena. Vastaajat kertoivat puheenjohtajan jyräävän muiden mielipiteitä ja käyttäytyvän kuin *bes-serwisser*. Monet peräänkuuluttivat puheenjohtajalta parempia kuuntelemisen ja keskustelemisen taitoja.

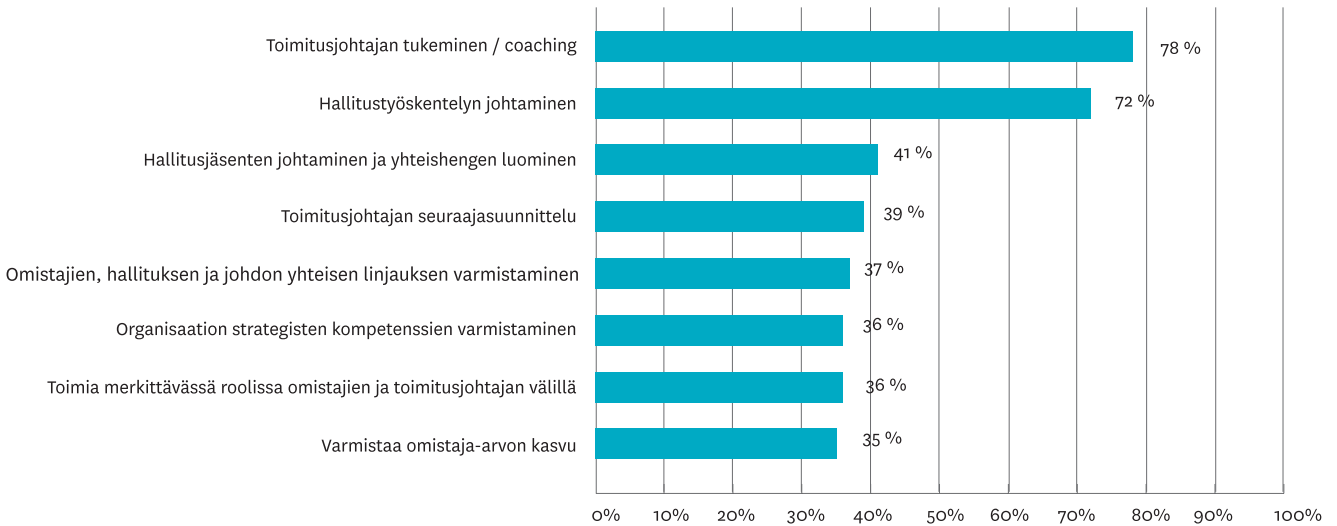
”Puheenjohtajallamme on kaksi suuta ja yksi korva.”

Jääräpäisten johtohahmojen rinnalle vastaukset rakentavat kuvaa liian väsyneistä puheenjohtajista, joilla ei ole aikaa, homma hoituu puolivillaisesti ja ”kotiläksyt ovat aina tekemättä”.



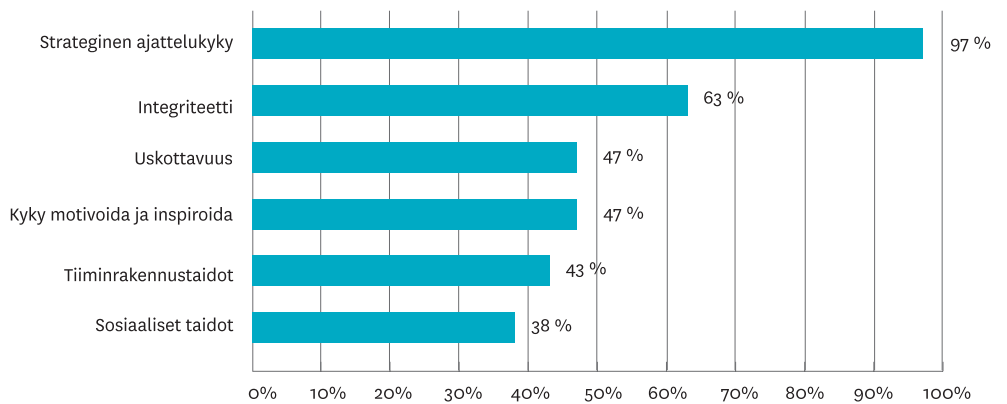
Teemu Tiainen
Head of Leadership
Acquisition,
Mercuri Urval
Finland

Hallituksen puheenjohtajan pätehtävät top 8



Kuva 1: Kaksi puheenjohtajan pätehtävää sai merkittävästi eniten ääniä

Hallituksen puheenjohtajan ominaisuudet top 6



Kuva 2: Puheenjohtajalta toivotaan ihmishuuhdetaitoja strategisen ajattelun lisäksi

Onko puheenjohtajan viimein aika muuttua?

Puheenjohtajilta peräänkuulutetaan parempia ihmishuuhdetaitoja ja keskustelevaa johtamista. DIFin vuonna 2019 julkaiseman Hallitustyötutkimuksen mukaan suurissa yhtiöissä yli puolet vastaajista löysi parantamisen varaa hallituksen johtamisesta. Sama kaiku kuuluu hallituksista edelleen.


Hyvä hallituksen puheenjohtajuus on hallitustyöskentelyn onnistumisen avain. Besserwisseröintiä enemmän yhtiöt hyötyvät hallituksesta, jonka osaaminen valjastetaan täyteen käyttöön puheenjohtajan johdolla. Hallitusjäsenien kutsuhuuto keskustelevalle ja kuuntelevalle johtajalle soi kirkkaana. Oliko puheenjohtajuuden aika viimein siirtyä uudelle vuosikymmenelle? [D](#)

Mercuri Urvalin ja DIFin yhteistyössä toteuttama kysely

Aineisto:

- ▶ Kerätty helmi-maaliskuussa 2021
- ▶ 101 vastausta
- ▶ 40 % hallitusjäseniä, 53 % hallituksen puheenjohtajia


Lisäksi aineistoa täydennettiin haastattelemalla kahtakymmentä suurimpien pörssiyritysten osakkeenomistajien nimitystoimikuntien jäsentä, hallituksen puheenjohtajaa ja hallitusjäsentä.

A professional portrait of a woman with short blonde hair, wearing glasses and a dark blue blazer. She is smiling and has her arms crossed. The background is dark.

**ESSIMARI KAIRISTO
JA ANTTI MÄKINEN**

Siedätkö riskiä, janoatko kasvua?

Essimari Kairisto
*Itsenäinen konsultti ja
hallitusammattilainen.
DIFin jäsen.*

A portrait of Antti Mäkinen, a middle-aged man with short, graying hair and glasses, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

Antti Mäkinen
Solidium Oy:n
toimitusjohtaja.
DIFin jäsen.

Monelle yrityksen hallitukselle COVID-19 on ollut ”täydellinen myrsky”, joka on haastanut riskienhallinnan tutun kaanonin. Pandemian takana on muitakin miinoja – ilmastonmuutoksen hallinnasta kyberturvallisuus- ja maineriskeihin – joiden varalta hallituksen on herkeämättä tähystettävä horisonttiin. Kokeneet hallituskonkarit Essimari Kairisto ja Antti Mäkinen laativat merikortin ilmeisimpien karien varalta.

Teksti **Sami Antero**

Essimari Kairiston ja Antti Mäkisen mukaan vastuullisuuden ja kestävyysden kovassa vihreässä ytimessä on termi ESG (Environmental, Social ja Governance), joka ohjaa bisnestä tänään ja huomenna. Sidosryhmien ydinarvojen muutuksessa ja digitalisaation jatkaessa paraati-marssiaan erilaiset asiakaskäyttäytymiseen, kilpailutilanteeseen ja itse tuotteisiin liittyvät strategiset riskit ovat vastaavasti nousseet uudelle tasolle. Miten varmistetaan, ettei hallitus nukahda ruoriin – ja miten yritys saadaan tiukan paikan tullen ohjattua turvasatamaan?

Jos aloitetaan koronaviruksesta – millaiset ennalta kehitetyt riskienhallintainstrumentit yrityksissä ovat (tai olisivat) edesautta- neet koronapandemian aikana toimimista?

Kairisto: Lähtökohtaisesti prosessit, kontrol- lit ja periaatteet ovat ne asiat, jotka mahdol- listavat hyvän hallintotavan. Korona kuiten- kin iski kuin musta joutsen ja yllätti meidät kaikki. Kun ensiuutiset Kiinasta tulivat, en olisi uskonut, että viruksesta tulee näin laa- jalle levinnyt ongelma. Samalla koronasta tuli kuitenkin yrityksille hyvä testi sen suh- teen, kuinka ketteriä ne ovat. Tämä näkyy esimerkiksi siirtymisessä etätöihin, myös hallituksissa.

Mäkinen: Koronaan ei oikein voinut varautua perinteisin keinoin. Liiketoiminnan kannalta suurin riski pandemiassa oli henkilökunnan sairastuminen, etteivät tuotanto tai toimin- not olisi keskeytyneet. Tässä meillä onnis- tuttiin hyvin ja tuotantokatkoksia oli hyvin

vähän. Toiminta oli esimerkillisen terveys- turvallista – ja on oikeastaan aika hämmäs- tyttävääkin, että tuotantopuolella selvittiin näin mallikkaasti. Huolena oli myös, saa- daanko tehtaille tavaraa, menevätkö rajat kiinni, voidaanko tuotteet toimittaa? Esimer- kiksi Metso Outotecissä oli tilanteita, kun asi- akkaiden kaivoksia suljettiin – tavaraa ei voi- nut toimittaa, jolloin ei voinut laskuttaakaan.

Kannustavatko pandemiankaltaiset maa- ilmanlaajuiset poikkeustilat hankinta- ja toimitusketjujen lyhentämiseen? Voiko tämä heijastua tuotannon siirtämiseen lähemmäs kulutuspaikkoja, jos riskejä halutaan minimoida, huoltovarmuutta taata ja samalla säästää ympäristöä?

Kairisto: Korona näytti, että toimitusketjut ovat haavoittuvaisia. Esimerkiksi autoteol- lisuudessa oli tapauksia, joissa autojen osat seilasivat pitkän aikaa merellä, kun maihin ei ollut asiaa. Globaalit toimitusketjut ovat kui- tenkin niin yleisiä monella toimialalla, että todellista vaihtoehtoaan on vaikea löytää. Koronaa pidemmälle katsottaessa on selvää, että kestävä kehityksen tavoitteiden saavut- taminen vaikuttaa tilanteeseen, kun yrityk- set etsivät vastuullisia toimijoita osaksi toimi- tusketjuun.

Mäkinen: Ajatuksena toimitusketjujen lyhen- täminen on hyvä ja joitain toimenpiteitä on monella alalla jo tehtykin, esimerkiksi maan- tieteellisessä hajautuksessa. Realisti kuiten- kin ajattelee, että ei kilpailutilanne koronan jälkeenkään muutu olennaisesti, vaan kustannustehokkuus ohjaa toimitusketjujen muodostumista niin kuin tähänkin asti. Vastuullisuus on myös trendi, joka vaikuttaa toimitusketjujen rakenteisiin.

Millaisella kasvustrategiatyöllä pande- miasta suunnataan ulos tämän vuoden aikana – mitä hallituksen työkalupakista pitää löytyä, kun ”vanha normaali” palaa?

Mäkinen: Kasvun hakeminen on tietenkin paljolti yritys- ja toimialakohtainen asia, johon on vaikea antaa yksityiskohtaisia ohjeita. Se on kuitenkin huomattava, että koronaviruksen on poikkeuksellisesti kohdis- tunut palveluihin, ja tuotanto on välttynyt pahimmalta. Palveluissa on se hyvä puoli,



Kasvusta puhuttaessa keskeinen asia on se, että kasvua haetaan kestävällä tavalla.





Essimari Kairisto on itsenäinen konsultti ja hallitusammattilainen. Kairisto on hallituksen jäsen Fortumissa ja Applus Services SA:ssa (ESP) sekä hallintoneuvoston jäsen Freudenberg Groupissa (GER) ja TenneT Holdingissa (NL). Hänellä on huomattava kansainvälinen yritystausta talous- ja toimitusjohtajana, erityisesti Saksassa.



Antti Mäkinen on toiminut Solidium Oy:n toimitusjohtajana vuodesta 2017 alkaen. Maaliskuussa 2021 Mäkinen valittiin Stora Enson hallituksen puheenjohtajaksi, ja hän on myös Metso Outotecin hallituksen jäsen. Mäkisellä on useita jäsenyyksiä kotimaisten pörssiyhtiöiden osakkeenomistajien nimitystoimikunnissa ja vankka johtajatausta pankkisektorilla ja lakimiehenä.

että niitä ei tuoteta varastoon – ja isoja investointeja ei tarvita, jotta palvelupuolella päästään taas kasvu-uralle.

Monessa yrityksessä on jo otettu askel tulevaisuuteen digiloikan myötä, kun on omakuttu etätyökäytäntöjä ja otettu muitakin digitaalisia työkaluja käyttöön. Tämä korona-kriisissä toteutettu muutos heijastuu myös yritysten tulevaan kasvuun positiivisella tavalla.

Kairisto: Kasvusta puhuttaessa keskeinen asia on se, että kasvua haetaan kestäväällä tavalla. Yrityksellä on omien taloudellisten tavoitteiden rinnalla oltava myös ilmasto-tavoitteet. Tällainen uusi ajattelu vaatii pitkäjänteisyyttä, myös hallituksen jäseneltä.

Kestävän kehityksen jälkeen on paljon vaikeita seikkoja, kuten toimiala, markkina-tilanne, partnerit, innovaatiot, ketteryys... Yrityksen on myös jatkuvasti katsottava omaa portfolioa kriittisellä silmällä: onko syytä ottaa tiukempi fokus ja samalla luopua jostain? Liiketoiminnan fokuoiminen voi olla myös tapa rahoittaa yrityksen tulevaisuutta.

Alkuvuodesta aktivistisijoittajat järjestyttivät osakemarkkinoita, mikä heijastui osittain Suomeenkin. Mitä mieltä olette aktivistien toiminnasta?

Mäkinen: Aktivistisijoittajat eivät ilmiönä ole uusi, eikä siinä ole myöskään mitään suoraan väärää. Perusluonteeltaan aktivistisijoittaja etsii kohteita, joita voi ”parantaa” omalla tekemisellään nopeasti – ja joskus aktivistisijoittajan näkemys on oikeansuuntainen, joskus taas ei. Aktivistisijoittajan toimintatavoissa on sitten monia tyylejä, joista kaikki eivät ole hyväksyttäviä. Miinuspuolella on se, että pahimmillaan haetaan arvoa nostavia nopeita toimenpiteitä vaikka väkisin, eikä yrityksen pitkäjänteisempi kehittäminen kiinnosta.

Kairisto: Samaa mieltä – aktivistisijoittajat eivät ole uusi juttu Euroopassa. He ovat osa markkinataloutta, ja useimmat hallitukset pyrkivät keskustelemaan aktivistisijoittajien kanssa. Yhtenä komponenttina tässä kuviossa on media: miten paljon julkisuutta sijoittajien vaatimukset saavat ja vaikeutuuko vai helpottuuko hallituksen asema julkisuuden myötä.



Oli sitten kyse ympäristö- asioista tai vaikkapa korruptiosta, maineriski on merkittävä tekijä.



Suuret kotimaiset yritykset ovat pääosin selvinneet kriisistä hyvin, mutta pk-sektori on edelleen käymistilassa eikä investoi riittävästi. Miten pk-sektori saataisiin paremmin mukaan uudelle kasvu-uralle?

Mäkinen: Pk-kentällä on paljon erilaisia toimijoita, joiden riskinottohalut vaihtelevat hyvinkin paljon yrityksestä toiseen mentäessä. Perinteisesti pk-yrityksen riskinottohalu on varsin alhainen: esimerkiksi perheyrietyksissä voi esiintyä sängen paljon varovaista asennetta. Tässä kohtaa loistavan poikkeuksen muodostavat startupit, jotka toimivat all-in-periaatteella. Kasvun saavuttaminen on pitkälti riskinsietoa: se, paljonko otat riskiä kussakin tilanteessa, määrittää usein kasvunopeuden. Joskus riskit valitettavasti myös realisoituvat, se on muistettava.

Kairisto: Voittava resepti kasvun saavuttamiseen on yhdistelmä tietotaitoa, avoimuutta ja pitkäjänteisyyttä. Jälkimmäistä olen nähnyt etenkin Saksassa, jossa perheyrietykset ovat vahvoja, mutta yhtä lailla suomalaisissa perheyrietyksissä katsotaan ajassa pitkälle eteenpäin. Paljon riippuu siitä, miten tältä pohjalta saadaan aikaiseksi niitä kaivattuja innovaatioita – ja tässä auttavat yrityksen luomat verkostot. Kun haetaan kasvua, verkosto ja kumppanit voi olla se yrityksen kaipaama vipuvarsi.

Suomi sijaitsee edelleen idän ja lännen välissä, mutta osataanko Suomen haastava geopoliittinen asema ymmärtää ja ilmaista rehellisesti? Millaisena geopolitiikan, paikallisten poliittisten tilanteiden ja kulttuurien ymmärrys näyttäytyy hallitustyössä?

Kairisto: Esimerkiksi Saksassa tätä geopolitiittista haastetta kuvaa hyvin Nord

Stream 2 -hanke. Yhdysvaltojen asettamat pakotteet – tai jo niiden uhka – vaikuttavat kyllä alihankkijoihin laajastikin.

Jos ajatellaan hallitusammattilaisen työtä, niin ei siihen varsinaisesti kuulu osallistuminen poliittiseen keskusteluun. Ymmärrys geopolitiikasta on kuitenkin osa hallitustyötä ja sen merkitys tulee vain kasvamaan. Jos tilanne on tulenarka, sen merkitys tulee pysyvä arvioimaan oikein ja sitten ainakin hillitsemään negatiivisia vaikutuksia.

Mäkinen: Poliitiikan ja liiketoiminnan yhdistäminen johtaa harvoin hyvään lopputulokseen. Geopolitiikan vaikutus kauppapolitiikkaan tuo tyypillisesti tullessaan protektionismia ja sotkee asioita ympäri maailman. Koska kauppapolitiikan siirtojen vaikutusta on vaikea ennustaa, lopputulokset voivat olla hyvinkin odottamattomia. Esimerkiksi USA:n asettamat terästullit kiinalaisille saivat aikaan sen, että Kiina-terästä alkoi virrata Eurooppaan – mikä taas vaikutti kielteisesti Raahan terästehtaan toimintaan.

Lopuksi kristallipallot esiin: millaisia uusia ja kenties ennenkokemattomia riskienhallintapommeja uskotte yri- tysten hallitusten joutuvan purkamaan seuraavan vuosikymmenen aikana?

Mäkinen: ESG-liittännäiset riskit ovat selvästi nousussa jo nyt. Sama kehitys varmasti jatkuu, kun mennään pidemmälle 2020-luvulle. Oli sitten kyse ympäristöasioista tai vaikkapa korruptiosta, maineriski on merkittävä tekijä. Mutta mustan joutsenen tuloon on jo määritelmällisesti vaikea varautua. Teknologiasta puhuttaessa lienee selvää, että ainakin meidän riippuvuutemme siitä kasvaa, mikä vaikuttaa myös riskianalyysiin.

Kairisto: ESG-teemojen merkitys kasvaa edelleen. Samalla esimerkiksi kyberriskit voivat nousta huomattavastikin, mistä olemme viime aikoina saaneet esimakua. Riskienhallintaosaaminen on yksi hallituksen keskeinen fokusalue, joka vaatii jatkuvaa asioiden seuraamista, varautumista ja tarvittaessa ketterää ajattelua ja toimintaa. Riskienhallinnan rinnalla pitää aina punnita esiin tulevia mahdollisuuksia ja hyödyntää niitä tilaisuuksien tullen. [D](#)



Building a better
working world

Is a board's biggest risk the one it can't see?

When threats emerge seemingly out of nowhere, it's tough to stay ahead. The EY Center for Board Matters helps board members ask the right questions to keep disruption from becoming a disaster.

ey.com/boardmatters #BoardMatters



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



THE BCG DIFFERENCE

Boston Consulting Group partners with leaders in business and society to tackle their most important challenges and capture their greatest opportunities. BCG was the pioneer in business strategy when it was founded in 1963. Today, we work closely with clients to embrace a transformational approach aimed at benefiting all stakeholders—empowering organizations to grow, build sustainable competitive advantage, and drive positive societal impact.

Our diverse, global teams bring deep industry and functional expertise and a range of perspectives that question the status quo and spark change. BCG delivers solutions through leading-edge management consulting, technology and design, and corporate and digital ventures. We work in a uniquely collaborative model across the firm and throughout all levels of the client organization, fueled by the goal of helping our clients thrive and enabling them to make the world a better place.

www.bcg.com

Follow BCG on LinkedIn.

TEEMA:

Hallitus ja riskit

Koronapandemia on osoittanut, että maailma voi muuttua nopeasti. Epävarmoina aikoina yritysten joustavuus ja riskienhallintakyky korostuvat. Tulevaan varautuminen avaa myös mahdollisuuksia.

RESILIENT ORGANISATIONS
IN UNCERTAIN TIMES 18

KYBERTURVALLISUUDEN ROOLI
YRITYSJÄRJESTELYISSÄ 24

HUOMIO SIIRTOHINNOITTELUUN
PANDEMIAN HELLITTÄESSÄ 28

TOPI MANNER: KRIISISTÄ SELVIÄMISEEN
TARVITAAN LUOTTAMUSTA JA AVOINTA VIESTINTÄÄ 32

VILLE SKINNARI: YRITYSTEN ON OLTAVA
ETUNOJASSA, KUN MAAILMA AVAUTUU 36

Resilient organisations in uncertain times

“Once you’ve gone through a period of disruption on the scale that we have in 2020 and seen how you can be more resilient, it really changes you. You see how resilience can make your business more flexible, adaptable, and forwardthinking, and you can’t go back to how it was before.” — Greg Tretiak, Executive Vice-President and CFO, Power Corporation of Canada

Illustration **Jussi Kaakinen**

In our article “Risk management in uncertain times” that appeared at DIF’s website in March, we discussed that emerging risks are likely to be global, indiscriminate, and hard to contain once they have started to unravel. These characteristics make them difficult to manage or to anticipate their magnitude.

We also considered the use of scenario planning to evaluate the robustness and the limits of existing risk management approaches. Established risk management approaches could have limitations – and that’s understandable as these are mostly built in response to the risk events of the past.

While we are still in the process of responding to the immediate and future challenges presented by the pandemic, we are not alone in feeling exposed. The recent interview series *Director’s Alert 2021* found that prominent board directors felt that the risk manuals that they have did not work or that they had to explore fresh solutions when the pandemic began.

In this article, we take stock of the lessons learnt so far and consider how we can make use of good practices going forward.

Risk that evolves

During the pandemic, the connectivity of otherwise distinct types of risks became

apparent and we were surprised by how fast the chain of events unfolded in unexpected ways. Supply chain risks became apparent in the production and distribution of vaccines against Covid-19, and the ongoing problem is still on our minds. But the supply chain disruptions caused by the pandemic also affected the core of many unsuspecting businesses.

Furthermore, the pandemic changed customers’ behaviour, which then affected revenue streams and the cost of operation. Companies are also exploring how to best accommodate new working arrangements and analysing what the future of work may look like. Reduction in our economic activities has had an effect on national economies that are facing fiscal challenges as well as the need to provide for those who are the most affected. The pandemic has also illuminated the economic disparity globally.

It has been like a stacked domino falling and having multiple consequences.

Where a risk event has the tendency to evolve into multiple events, as time goes by the effectiveness of even a well-thought out but single risk response can deteriorate. Furthermore, the characteristics of emerging risks make it difficult for us to prepare in advance for how widely the risk management



Lasse Ingström
Managing Partner,
Risk Advisory,
Deloitte Finland



Jo Iwasaki
Corporate
Governance Advisory
Lead,
Deloitte Finland

Deloitte is DIF’s
Special Partner.



system needs to engage (e.g. to prepare the human and other resources that a company needs to commit to risk defence and the extent to which they are needed).

All these seem to suggest that companies need to be able to respond to evolving risks flexibly, interrupting a previously decided course of action if necessary or making an adjustment or a new decision. While we cannot hypothesise and prepare for all possible scenarios, scenario planning has reportedly helped those who have anticipated and prepared for what organisations need to survive and thrive in the future. Being prepared for different scenarios can familiarise us with agile thinking. By regularly analysing the environment with the effective use of data – such as using key risk indicators (KRIs) – we can take early actions.

Preparing an organisation for a mutable, high-impact risk

If our capability to imagine and therefore prepare for risks is never going to be complete, we need to have a risk management system that is agile and adaptable to the situation. How can we do that?

This requires that the organisation is given permission to be flexible when it is making decisions and acting on them, while making sure to minimise frictions in doing so. In



The supply chain disruptions caused by the pandemic also affected the core of many unsuspecting businesses.



a business context, frictions mean cost: it can range from financial costs to the loss of morale, confidence and loyalty, or even the creation of distrust, which can lead to the loss of the best employees and business partners.

Enablers of such flexibility come from both internal and external sources. Let us look at them in turn.

The connected organisation

The first part of the solution is to create a robust risk management system internally. But what if a risk event starts to unravel and, in the process, starts to affect various parts of the organisation?

Effective risk management will require non-risk experts to be integrated into the process. While they are not experts, they need to know how they are a part of the risk management structure. When a situation calls for it, they need to be ready to adapt their routine business practices to the changing situation.

For example, in the aforementioned *Director's Alert*, the CEO of a global premium drinks company told a story of the business turning its attention to its partners in the hospitality industry which was badly affected: the company took back stock that could not be used and put in place a recovery fund to support bars, pubs and restaurants in order to help them pay for the equipment needed for safe re-opening. People around the company were quick to note the changes in socialising patterns, and the company was able to turn its focus onto e-commerce early.

Prompt and efficient internal communication is vital. Information obtained from reliable sources and used in the key decision-making should be made available if it is reasonable to do so and should enhance the credibility of decisions. The purposes and rationale behind decisions help communicate to those affected that there is consistency between decisions and the changes introduced, even if these are not always straightforward.

It is important to ensure that communication flows both ways. Senior leadership and risk experts may receive privileged

information from specialist sources, but the information that the people at the coalface receive can be equally critical. What they hear from customers, suppliers or their own networks can shine a light on an aspect that has so far escaped the risk monitoring system.

When it comes to listening to employees, it is the responsibility of leadership to be interested in the views and concerns of employees. After all, they create the value for the business. During the pandemic, people have adapted to different work arrangements and it has worked better or more effectively for some, although isolation has caused stress and teamwork had to be reinvented. For companies, this can be an opportunity to enhance both employee welfare and productivity. Businesses that have been monitoring the effect are likely to retain (with necessary adjustments) diverse working arrangements – different shifts, part time work and remote working – post pandemic.

Building trust among stakeholders

The second part of the solution is to create strong relationships with stakeholders. Stakeholders are the people who matter to us, but they are also those whose needs and interests we affect.

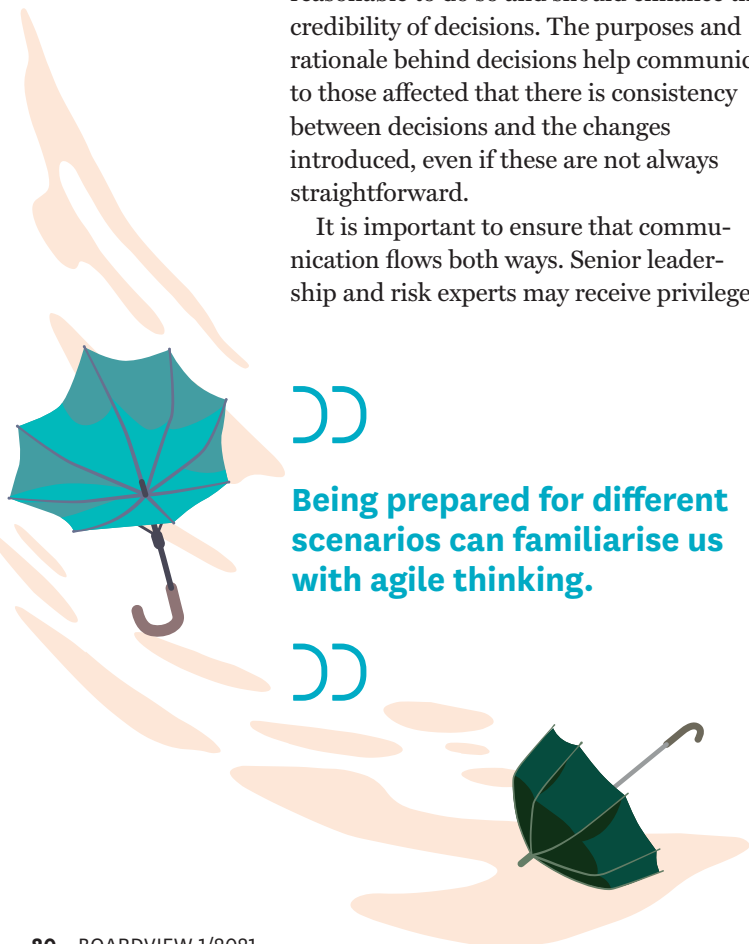
Determining who are the key stakeholders is an essential process. We need to prioritise those who can materially affect us and materially be affected by us. However, those who are outside the boundaries can become important in a relatively brief period. People are well-connected by using the internet and social media. Complete strangers can connect instantly and act together, which can create an unimagined momentum, as we have seen in the stock market frenzy triggered by retail investors in early 2021.

In addition to knowing who the stakeholders are, we need to understand what needs and interests they expect from us and what can prevent us from delivering them. We need to manage the risk that jeopardise our relationships with stakeholders.

Trust among stakeholders is important as it cultivates loyalty, commitment, quality and performance. In contrast, distrust increases costs, abuse and waste, and even leads to the risk of fraud.



Being prepared for different scenarios can familiarise us with agile thinking.





Effective risk management will require non-risk experts to be integrated into the process.



The uncertain world calls for something robust and stable. Successful business leaders have noted the importance of building purpose and values into the company's strategy and increasing their visibility. It is also important to demonstrate that we live by the purpose and values. These are the heart of any company. They tell about how a company wants to be remembered in its 100th anniversary book.

If we succeed in being consistent with the purpose and values, stakeholders will also see us as such, and this gives a real meaning to our brand. Trust ultimately emerges from the sustained effort to be true to the purpose and value because it gives a sense of direction. This is even more crucial in times of crisis. Strategies and operational goals may need to be revised in the short term, but the purpose will stay the same and value should guide us in achieving this purpose.

The board's contribution to a resilient organisation

Risk management has become a highly technical subject over the years. Established standards have also increased in volume. These are a mere reflection of the breadth and depth of the risk-related concerns which we need to cover that range from finance to cyber, and from health and safety to climate change concerns. The increase in the scope alone has made the job of risk leaders, particularly CROs and CAEs, difficult when interacting with the audit committee and the rest of the board of directors.

Our *Board Practices Report*, a survey of over 100 respondents from publicly listed companies, found that only about 26% of CROs attend the board meeting and 29% attend the audit committee. This is surprising, considering that risk oversight is the board's responsibility. Even where they attended these meetings, communicating a wide range of topics concisely is no easy task. Despite the use of matrixes, scores and other tools developed to help visualise risk approaches and performance, the feedback can be that risk leaders are still speaking the language of risk rather than that of business – they are communicating in ways that fail to illuminate actual risks.

For this, risk leaders will need to adapt their narratives in order to give a bigger, panoramic picture. Scenario planning can be an effective tool. It contextualises the risk that the organisation faces and gives risk leaders

Establishing a risk committee

In the wake of the financial crisis in 2007/2008, regulators around the world introduced a range of requirements for financial services. One of them was to establish a risk committee. The purpose was to ensure that a specific board committee oversees companywide risk management as well as finance-related risks.

Over the last decade or so, more companies have adopted the idea of having a board-level committee to oversee risks. It may be a standalone risk committee or the task can be designated to another committee, typically to the audit committee.

The risk committee primarily supports the board in overseeing risk. They should provide a regular link between the executive team, particularly the CRO, and the board of directors, enabling the operational set-up to reflect and be integrated with the company's strategic thinking.





Determining who are the key stakeholders is an essential process.




the opportunity to translate their in-depth knowledge of risk into knowledge that supports the strategic direction and execution. Detailed risk knowledge needs to be set within the right context, aligned with the board agenda – such as the purpose, value and strategy. Quantifying the impact of a risk materialising, accompanied by the benefit and savings that can be made by acting on risks early, helps turn an abstract risk into a real risk. Finally, presenting practical steps in the short-, mid- and long-term can help garner board support for turning risk management into actions that can then be shared across the organisation.

How can boards support the risk leaders in making risk a responsibility (to varying degrees) for everyone within the organisation?

Boards can certainly do more than they do now. The same practice survey reported that only 4% of boards thought of risk as an area of professional experience to consider when recruiting someone onto the board, while industry knowledge, digital and technology strategy and business leadership scored 41%, 34% and 32% respectively. When it comes to board education, there is a strong focus on board and governance processes and, with a notable exception of cybersecurity and cyber risk, risk in general is lower down on the list. With the experience of the pandemic, this should certainly be changing.

A board-level risk committee is one useful mechanism by which the board can take time to meet its risk-related roles and responsibilities. This should send a powerful message to stakeholders that the company is taking risk seriously, both as a threat to be mitigated and as an opportunity to explore.

Conclusion

Acting in times of crisis challenges anyone in business. But resilient organisations come out from the crisis stronger than others. They do so by preparing and monitoring for early signs of threats, both communicating and listening to their people inside and outside the organisation and building trust by demonstrating how they remain consistently true to their values and purpose. The board can also support risk leaders better, which in turn helps the board grasp a risk in the context of the purpose, values and strategy of the company. 

Gret Tretiak's lead words were quoted in Deloitte, Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report, p. 3. This and Rebooting Risk Management: Making Risk Relevant in a World Remade by Covid-19 have provided many of inspirations for this article.



BORENIUS

A photograph of three people in professional attire walking past a brick wall. On the left, a man in a dark suit and tie smiles at the camera. In the center, a woman in a light-colored trench coat over a green top smiles and looks towards the right. On the right, another man in a dark suit and tie is walking away from the camera, holding the woman's hand. The background is a wall of red and yellow bricks.

Borenius is one of the largest and most experienced law firms in Finland. With over 120 lawyers, we provide significant value to our corporate clients through our full-practice offering of high-end legal services.

[BORENIUS.COM](https://www.borenius.com)

FINLAND | ST. PETERSBURG | LONDON | NEW YORK

Kyberturvallisuuden rooli yritysjärjestelyissä

Kyberturvallisuus on ollut yhä enemmän tapetilla erilaisten tietoturvojen, kiristystapausten ja valtiollisten toimien seurauksena. Miten tämä on näkynyt yritysjärjestelyissä ja pitäisikö asian yleensäkin olla yritysjärjestelyiden agendalla?

Kyberturvallisuutta yritysjärjestelyissä voi tarkastella ainakin kohteen myyjän tai ostajan näkökulmasta sekä mitä tietoja kohteesta on mahdollista saada julkisista lähteistä ja mikä vaatii yhteistyötä kohteen kanssa. Toistaiseksi tietoturvaan keskittyvä Cyber DD (kyberturvallisuuden due diligence) tai softaratkaisun koodiin ja arkkitehtuuriin keskittyvä Tech DD eivät vielä ole olleet valtavirtaa. Yleisempää on ollut tehdä tavallisiin IT-järjestelmiin ja organisaatioon kohdistuva IT DD. Kyse ei kuitenkaan ole samasta asiasta, vaikkakin näissä ollaankin samojen asioiden äärellä.

IT DD käsittelee tyypillisesti sellaisia asioita, kuten tavanomaisten IT-järjestelmien

yhteensopivuutta, elinkaarta, lisenssejä, tekijänoikeuksia sekä ylläpito- ja muita sopimuksia. Lisäksi se kartoittaa ostettavan IT-ympäristön mahdollista arvoa tai kehitysvelkaa sekä kattaa tyypillisesti IT-organisaation ja kokonaiskustannusten vertailun verrokkeihin. Tech DD puolestaan voi tarkastella kehitettyihin tai ostettuihin ohjelmistoratkaisuihin ja -tuotteisiin liittyviä asioita perinteisen IT:n ulkopuolelta. Siinä voidaan keskittyä esimerkiksi ostettavan teknologian kilpailuetuihin, teknologia-arkkitehtuuriin, koodiin, käytettyihin avoimen lähdekoodin lisensseihin, omistusoikeuksiin ja muihin vastaaviin asioihin.

Cyber DD

Cyber DD, mikäli sellainen katsotaan tarpeelliseksi tehdä, keskittyy siihen, miten hyvin tietoturva- ja tietosuoja-asiat kohteessa on hoidettu. Onko riskejä, että kohteesta olisi vuotanut ulos tietoja, joita voidaan mahdollisesti käyttää kiristykseen tai jotka esimerkiksi vaarantaisivat kohteen tietopääoman arvoa? Yhä useammin tehdään myös tekninen analyysi mahdollisista aukoista ja käytännöistä, joissa olevat puutteet voisivat mahdollistaa edellä mainitun tietovuodon. Kiinnostus tällaisia Cyber DD -toimeksiantoja kohtaan lisääntyi viime



Mika Laaksonen
Head of Technology
Advisory Services,
KPMG Finland

KPMG on DIFin
asiantuntijakumppani.



**Kiinnostus Cyber DD
-toimeksiantoja kohtaan
lisääntyi viime vuonna
merkittävästi Suomessa
ja muualla maailmassa.**



Threat analysis



What is threat analysis

- ▶ Collection and analysis of available targeted threat data by using various open source and inhouse threat intelligence methods
- ▶ Understanding of the state of the threat landscape
- ▶ Threats that are about to happen or have already become reality possibly without the target's knowledge
- ▶ Analysis can be done both externally and internally



Benefits

- ▶ Identification of key risks, hidden risks and issues that should be understood by stakeholders as they assess the impact of merging companies
- ▶ Understanding of the real state of cyber security and threats before merger
- ▶ Better planning of upcoming responsibility takeover and planning of necessary immediate actions
- ▶ Better understanding of possible hidden investment debt



Areas of analysis

- ▶ Architecture from external threat intelligence point of view
- ▶ Identity and data management issues
- ▶ Asset location and provider issues
- ▶ External and internal vulnerabilities
- ▶ Forgotten or otherwise outdated assets
- ▶ Leaked or stolen data or credentials from both public internet and darknet
- ▶ Ownerships of non-material but critical assets such as x.509 certificates and domain names



Focus areas

- ▶ Hidden risks related to target's environment, employees and services
- ▶ Threat analysis is technical and evidence based
- ▶ External analysis can be done almost completely passively
- ▶ Analysis can be expanded to more comprehensive security review of architecture and systems in co-operation with the target



Results and communication

- ▶ Results are presented to stakeholders and target company
- ▶ Critical and high risks are highlighted
- ▶ Avoid losing employees in critical phase by knowing the unknowns early enough

Oheisessa kuvassa on tiivistetysti esitetty, mitä ulkoisiin tietolähteisiin pohjautuva uhka-analyysi sisältää ja millaisia lopputuotoksia se tuottaa.

vuonna merkittävästi Suomessa ja muualla maailmassa.

Viime aikoina on nähty keskusteluita myös vastuukysymyksistä. Esimerkiksi on teetetty IT DD ja myöhemmin oltu erimielisiä siitä, olisiko tässä pitänyt havaita tiettyjä kyberturvallisuuteen liittyviä ongelmia ja puutteita. Ehkä, mutta perinteisesti IT DD ei ole näihin asioihin juurikaan ottanut kantaa. Oleellista tässäkin on ymmärtää toimeksiannon määritelty laajuus (scope). Mitä käydään läpi, mitä ei käydä läpi, millaisia menetelmiä käytetään, mikä on toimeksiannon suorittavan tiimin osaaminen ja kokemus, mistä lähteistä tietoja hankitaan ja niin edelleen.

Yhä enemmän tehdään nimenomaisesti kyberturvallisuuden keskittyviä läpikäyntejä.

On myös hyvä ymmärtää, että mikään tietoturva-auditointi ei voi aukottomasti löytää kaikkia mahdollisia ja potentiaalisia ongelmia tai osoittaa asioiden olevan aukottomasti kunnossa. Käytetyillä menetelmillä löydetty puutteet sen sijaan voidaan todentaa ja tuoda tietoisuuteen.

Julkisista lähteistä löydettävissä olevat tiedot

Kuten kaikissa erilaisissa due diligence -prosesseissa, tietoja voi saada kohteelta itseltään tai muista lähteistä. Sama pätee kyberturvallisuuteen. Erilaisia julkisesti saatavilla olevia sertifiointeja ja varmennelausuntoja käsiteltiin jo aikaisemmin. Näiden avulla organisaatio pyrkii vakuuttamaan ulkopuoliset tahot

Information management & Privacy DD



What is information management

- ▶ Evaluation of current Information Management maturity (quality, location, ownership, processing, contracts)
- ▶ Analysis of what and where information is transferred, processed and stored within the current technology landscape
- ▶ Focus on Privacy aspect & Personally Identifiable Information (PII) management as well as IPR's



Benefits

- ▶ Understand the ownership and quality of the information
- ▶ Identify key risks and mitigate unexpected risks of immature Information Management (especially when dealing with Privacy and processing PII/ Privacy and IPR's)
- ▶ Identify Information processing development needs
- ▶ Identify technology related information processing and handling
- ▶ Identify potential contractual issues regarding information handling and ownership



Areas of analysis

- ▶ Review of the foundation of information management: rules and rulebooks, enablement, method configuration, governance design & implementation
- ▶ Information location, quality, ownership, data flows
- ▶ Data processing contracts
- ▶ Information management in the different architectural domains, such as business, application, information, integration, technology and security architecture



Focus areas

- ▶ Information ownership
- ▶ Specified and tailored services and software that is used to process information.
- ▶ Typical focus areas examples:
 - Information lifecycle status of solutions and infrastructure
 - Information quality
 - Privacy contracts between information processors
 - Security safeguards for information protection



Results and communication

- ▶ A report of the current state of information management, including ownership, processing, quality etc.
- ▶ Critical and high risks or key findings/issues are highlighted in executive summary

siitä, että asiat ovat kunnossa ja kuvaamaan erilaisia prosesseja, kontroleja ja toimintatapoja, joiden perusteella asioiden pitäisi olla kunnossa.

Julkisista lähteistä on mahdollista löytää myös vihjeitä ja faktaa siitä, että asiat eivät ole kunnossa. Tässä yhteydessä puhutaan monesti niin sanotusta ”Threat Intelligence” -tyyppisestä toiminnasta. Kohdeorganisaatiosta, sen IT-järjestelmistä, arkaluontoisista tiedoista ja kohteen verkoista ulospäin suuntautuvasta, mahdollisesti tietomurroista kertovasta, tietoliikenteestä on mahdollista saada selville yllättävän paljon julkisista tai puolijulkisista lähteistä, kuten dark webistä ja maksullisista uhkatietolähteistä. Edistyksettömät organisaatiot tuottavat itselleen tällaista tietoa oman kyberturvatilanteensa valvomiseksi ja kehittämiseksi, mutta samaa tietoa ja menetelmiä on mahdollista käyttää myös osana Cyber DD -toimeksiantoa.

Esimerkkejä julkisen tai puolijulkisen tiedon perusteella tehdyistä havainnoista voisivat olla:

- ▶ Verkkoon vuotaneita henkilötietoja, salasanoja, yrityssalaisuuksia tai muuta vastaavaa.
- ▶ Keskusteluita kohteen tietoturva- ja/tai tietosuojapuuotteista.
- ▶ Indikaatioita siitä, että kohteen verkosta suuntautuisi ulospäin sellaista liikennettä, joka kertoisi kohteen olevan tai aikaisemmin olleen aktiivisen tietomurron kohteena.
- ▶ Tarpeettomasti verkkoon avoinna olevat tietoliikenneportit.
- ▶ Suojaamattomaksi tai heikon suojauksen varaan jätetyt tietoliikenneportit.
- ▶ Yhtiöön viittaavat domainit, jotka ovat jonkun muun kuin yhtiön tai sen vaikutusvallassa olevien piirien hallussa.

Pelkästään julkisia ja puolijulkisia tietolähteitä hyväksikäyttäen kohteen tietoturvasuudesta on mahdollista saada selville asioita, joihin voi olla syytä paneutua tarkemmin prosessin myöhemmissä vaiheissa.

Sertifikaattien ja tietoturvalausuntojen merkitys

Yhä useammalla organisaatiolla on nykyään tietoturvasuuden ISO27001-sertifikaatti, palvelun tai tuotteen tietoturvakuvauksen sekä jokin muu tietoturvasuuden tai tietosuojan varmennelausunto tai testausraportti. Osa näistä on julkisia ja julkisesti saatavilla esimerkiksi yrityksen verkkosivujen kautta. Osa taas on sellaisia, että niitä ei voida tai haluta laittaa julkisesti saataville. Hyvä esimerkki tällaisesta tyyppillisesti ei julkisesti saatavilla olevasta dokumentista on tietoturvatestauksen loppuraportti. Tässä dokumentissa on yleensä kuvattu kaikki testauksen laajuuteen kuuluvat ja sovitut testausmenetelmät ja työmäärällä löydetyt tietoturvaongelmat ja puutteet, eikä sitä sen takia laiteta julkisesti saataville.

Mikään tietoturvasertifiointi tai -testaus ei takaa, että kaikki asiat olisivat varmasti kunnossa. Testauksella voidaan löytää vain sellaiset ongelmat ja puutteet, jotka ovat testauksen piirissä ja jotka ovat löydettävissä sovitut testaus- ja auditointimenetelmillä sovitun ajan puitteissa. Erilaiset sertifioinnit ja testausraportit kertovat kuitenkin siitä, että organisaatiossa panostetaan tietoturva- ja tietosuoja-asioihin ja panostuksesta on näyttää jotakin konkreettista. Tämä on erityisen tärkeää niin sanottuja ketteriä sovel-luskehityksen menetelmiä käyttävissä yhtiöissä, koska tuotantopäivityksiä tulee usein. Jokainen päivitys tai muutos mahdollistaa uuden uhan syntyminen ja osaltaan myös kumoaa edellisen tietoturvatestauksen tulokset.

Lisäksi ratkaisut hyvin usein hyödyttävät kolmannen osapuolen ratkaisuita, joihin uusia uhkia syntyy jatkuvasti ja esimerkiksi päivittämättä jäänyt versiopäivitys kolmannen osapuolen tuotteesta saattaa avata uuden hyökkäyspinnan hakkereille. Koska jatkuva



Julkisista lähteistä on mahdollista löytää myös vihjeitä ja faktaa siitä, että asiat eivät ole kunnossa.



tekninen testaaminen ei ole mahdollista, on myös erilaisten tietoturvaprosessien ja -käytäntöjen oltava kunnossa.

Kohdeorganisaation prosessien ja toimintatapojen läpikäynti

Mikäli halutaan tarkemmin perehtyä kohteen tietoturva- ja tietosuojakäytäntöihin ja -prosesseihin, täytyy olla mahdollista nähdä organisaation dokumentaatio sekä suorittaa haastatteluita. Tällaisessa läpikäynnissä keskitytään käytäntöjen ja toimintatapojen riittävyyden arviointiin sekä varmistetaan, että organisaatiossa oikeasti toimitaan dokumentoiduilla tavoilla. KPMG:n mallissa puhutaan tällöin ”Information Management and Privacy DD:stä”.

Yhteenveto

Tietoturva- ja tietosuoja-asioilla on yhä suurempi merkitys yritysten liiketoiminnalle sekä julkisuuskuvalle. Näillä asioilla on siten merkitystä myös yritysjärjestelyissä, kauppahinnassa tai kohteen arvon kehityksessä. Cyber DD ei ole ollut tyyppinen osa due diligence -prosessia, mutta se on merkittävästi yleistynyt aivan viime aikoina. Yleisempää on ollut tehdä IT DD, ja on hyvä ymmärtää, että siinä keskitytään korkeintaan rajallisesti tietoturva- ja tietosuoja-asioihin. [D](#)

Huomio siirtohinnoitteluun pandemian hellittäessä

Koronapandemia kasvattaa muiden riskien ohella myös veroriskejä. Talouden toipuessa pandemian aiheuttamasta iskusta eri maiden veroviranomaiset tarkastelevat aiempaa tarkemmin kansainvälisten yritysten siirtohinnoittelu- ja liiketoimintamalleja. Kattavalla ja ajantasaisella siirtohinnoittelupolitiikalla voidaan kuitenkin veroriskien tunnistamisen ja hallinnan lisäksi edistää konsernin strategisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden tehokasta toteutumista ja seurantaa.

Verotuksellinen toimintaympäristö on muutostilassa. Kansainvälisesti toimivien yritysten on koronapandemian jälkeen kiinnitettävä entistä enemmän huomiota veroriskien hallintaan. Veroviranomaiset ja poliitikot Euroopassa, Yhdysvalloissa ja muilla markkina-alueilla pyrkivät varmistamaan, että niillä on käytössään riittävät keinot verotulojen keräämiseen pandemian valtioiden talouksille aiheuttamien menojen kattamiseksi.

Samaan aikaan kansainvälinen paine verotuksen läpinäkyvyyden lisäämiseksi kasvaa. EU:n tasolla pyritään jälleen edistämään julkisen veroraportoinnin käyttöönottoa ainakin suurimmille kansainvälisille konserneille. Toisaalta oman laajan ja toimintaympäristöä monimutkaistavan kokonaisuutensa muodostavat OECD:n hankkeet digitaalisen ja kuluttajaliiketoiminnan verotusoikeuden uudelleenjakamisesta sekä globaalista minimiverosta. Molempia hankkeita pyritään viemään eteenpäin kunnianhimoisella aikataululla. Toistaiseksi on aikaista sanoa, milloin niistä saavutetaan poliittinen yhteisymmärrys.

Kotimaisen verotusympäristön odotetaan muuttuvan viimeistään vuoden 2022 alussa muun muassa uudistetulla siirtohinnoittelu-oikaisusäännöksellä. Uudistuksen tarkoi-

tuksena on tämänhetkisten tietojen mukaan mahdollistaa verottajan aiempaa laajemmat mahdollisuudet oikaista kansainvälisesti toimivien konsernien siirtohinnoittelua.

Edellä luetellut trendit ja muutoshankkeet ovat merkittäviä, ja ne voivat pakottaa yritykset päivittämään verostrategiaansa ja sen keskeistä osaa – siirtohinnoittelustrategiaa.

Pandemia kasvattaa muiden riskien ohella myös veroriskejä

Siirtohinnoittelulla (SH) tarkoitetaan samaan konserniin kuuluvien yritysten välisissä liiketoimissa käytettävää hinnoittelua ja liiketoimien muita ehtoja. Keskeinen osa siirtohinnoittelua on markkinaehtoperiaate, jonka mukaan konserniyhtiöiden välisten liiketoimien hinnoittelussa on käytettävä ehtoja, joista sovittaisiin toisistaan riippumattomien osapuolten välillä vastaavassa tilanteessa.

Pääsäännön mukaan verotettavaa tuloa olisi näytettävä siinä maassa, missä arvo luodaan. Samaan aikaan on pidettävä mielessä usein käytetty hokema: siirtohinnoittelu ei ole tarkkaa tiedettä, ja kuhunkin tilanteeseen sopiva markkinaehtoperiaatteen soveltaminen riippuu tapauksen olosuhteista. Valmiita pakettiratkaisuja ei ole ollut normaalioloissa tarjolla. Onkin selvää, että niitä ei ole tarjolla



Janne Juusela
Partner, Borenium
Asianajotoimisto Oy



Sampo Viding
Senior Associate,
Borenium Asianajotoimisto Oy

Borenium on DIFin
asiantuntijakumppani.



pandemian aikaistakaan toimintaa suunniteltaessa eikä pandemian jälkeiseen aikaan varauduttaessa.

Siirtohinnoittelustrategia ja -politiikka tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista

SH-strategian täytyy olla keskeinen osa konsernin verostrategiaa. Sen avulla varmistetaan, että tulonjako konserniyhtiöiden välillä on liiketoiminnallisesti oikeudenmukainen ja noudattaa markkinaehtoperiaatetta.

SH-strategia konkretisoituu siirtohinnoittelupolitiikkaan, johon kirjataan muun muassa konsernin SH-periaatteet. SH-strategian laatimisen lisäksi on varmistettava, että konsernissa laaditaan sopimukset sisäisistä liiketoimista sekä muu toimintamaissa vaadittu dokumentaatio. Veroriskien seuraamisen ja hallinnan lisäksi kattavalla SH-politiikalla voidaan edistää konsernin strategisten



Kansainvälisesti toimivien yritysten on koronapandemian jälkeen kiinnitettävä entistä enemmän huomiota veroriskien hallintaan.



ja liiketoiminnallisten tavoitteiden tehokasta toteutumista ja seurantaa.

Konsernin SH-politiikka voidaan hyväksyä esimerkiksi emoyhtiön hallituksessa. Tämän jälkeen SH-politiikka ja sen sisältö on kommunikoitava konserniyhtiöille ja varmistettava, että sisältö ja toimintaperiaatteet ymmärretään.

Pandemia aiheuttaa konkreettisen tarpeen siirtohinnoittelupolitiikan päivittämiselle

Verotuksen parissa työskentelevät ammattilaiset vaikuttavat olevan kohtuullisen yksimielisiä siitä, että lähitulevaisuudessa talouden toipuessa pandemian aiheuttamasta iskusta veroviranomaiset tarkastelevat aiempaa tarkemmin kansainvälisten yritysten siirtohinnoittelu- ja liiketoimintamalleja. Tämän seurauksena riski kansainvälisistä veroriidoista kasvaa entisestään.

Yksi keskeisimmistä syistä veroriskien kasvulle on valtionvelan kasvaminen monessa maassa ennennäkemättömiin mittasuhteisiin ja sitä seuraava verohallintojen paine pyrkiä varmistamaan verotulojen kertyminen. Käytännössä lisääntynyt paine voi johtaa konsernien käytössä olevien siirtohinnoittelumallien ja -politiikkojen aiempaa laajempaan tutkimiseen ja valittujen mallien haastamiseen.

Lisäksi on odotettavissa, että useissa maissa pyritään parantamaan verohallintojen tiedonsaantimahdollisuuksia ja lisäämään verovelvollisten raportointivelvoitteita. Esimerkiksi Tanskassa konsernit velvoitetaan toimittamaan SH-dokumentaationsa veroviranomaiselle vuosittain.

On selvää, että keväällä 2020 puhjennut pandemian aikana yritysten johdon huomio on keskittynyt pandemian liiketoiminnalle aiheuttamiin muutoksiin, niiden hallintaan sekä henkilöstön jaksamisesta huolehtimiseen. Jatkossa yritysten ja erityisesti kansainvälisesti toimivien konsernien on kuitenkin pyrittävä varmistamaan, että niillä on strategian mukainen ja sitä tukeva siirtohinnoittelupolitiikka, joka on mahdollisimman tehokkaasti puolustettavissa kaikissa konsernin toimintamaissa. Strategiatyön yhteydessä onkin perusteltua tarkastella myös SH-politiikkaa ja sen päivitystarpeita, jotta varmistetaan konserninlaajuisesti yhtenäinen toiminta konsernin selviytymistä ja tulevaa kasvua tukevalla tavalla.

Konkreettinen esimerkki mahdollisista lisääntyvistä tarkastustoimenpiteistä on ulkomaisten konsernien erilaisilla riskiprofiileilla toimivien myynti- tai jakeluyhtiöiden



Globaalilla tasolla on nähty tilanteita, joissa on julkisesti esitetty vaatimuksia asettaa lisäveroja pandemiasta niin sanotusti hyötyneille yrityksille.



tappiollisuuden tai matalan tuloksen haastaminen. Lisäksi liiketoimintamallien ja siirtohinnoittelupolitiikkojen muutostilanteet herättävät tyypillisesti verohallintojen mielenkiinnon.

Vero- ja siirtohinnoitteluriskien minimoimiseksi on varmistettava, että konsernin SH-politiikka on ajan tasalla ja implementoitu kattavasti niin, että konserni pystyy todistamaan siirtohinnoittelun ja siihen pandemian aikana mahdollisesti tehtyjen muutosten olevan markkinaehtoisia.

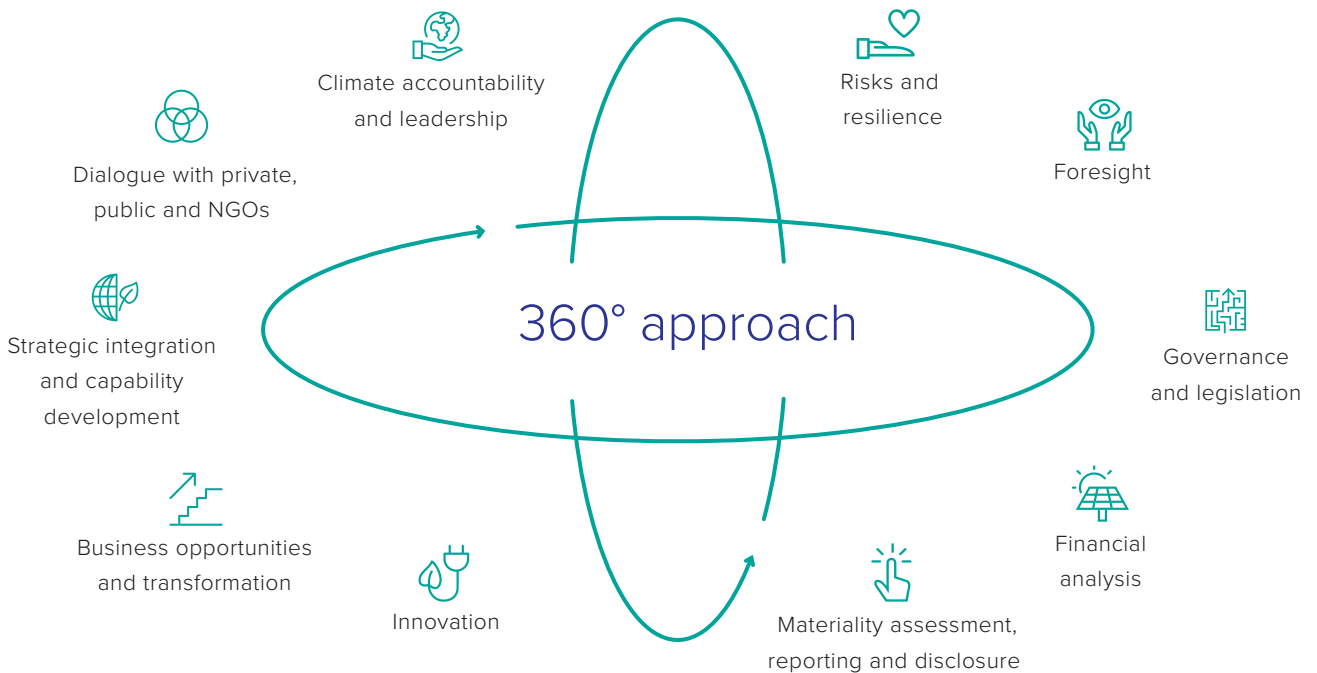
Globaalilla tasolla on nähty tilanteita, joissa on julkisesti esitetty vaatimuksia asettaa lisäveroja pandemiasta niin sanotusti hyötyneille yrityksille. On siis selvää, että riskienhallintamielessä on varauduttava puolustamaan sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia.

Tilanne on kaikkea muuta kuin toivoton

Suomessa verovelvollisilla on käytössään ennakkollisia menettelyitä, joiden avulla myös siirtohinnoitteluasioista keskusteleminen Verohallinnon kanssa ja verokohtelusta etukäteen varmistuminen on mahdollista. Valittavasti tilanne ei ole monessa muussa maassa läheskään yhtä hyvä.

Kun konsernin toiminta muuttuu tai sitä muutetaan, myös SH-politiikka ja hinnoitteluperiaatteet on saatettava vastaamaan uutta toimintaa ja implementoitava koko konsernissa. Kun yrityksen toiminnassa on sisäistetty, että verostrategia ja SH-politiikka sen osana ovat asioita, joita on seurattava ja tarpeen mukaan päivitettävä, veroriskien hallinta on osa normaalia toimintaa. 

NEW SUSTAINABILITY



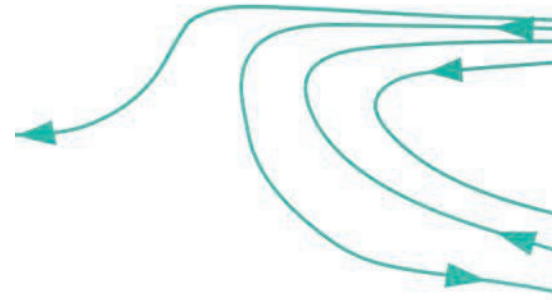
Gaia - consultancy for sustainable business.

Climate change, loss of biodiversity and resource scarcity are changing our business environment. New sustainability is about long-term strategies, business and investments opportunities, as well as the right every-day choices.

We provide profound, multi-disciplinary know-how and a cross-sectoral approach to find solutions. With us, sustainable business is better business.

OUR CLIENTS MAKE THE WORLD
CLEANER AND SAFER.

gaia 



Finnairin Topi Manner: ”Kriisistä selviämiseen tarvitaan luottamusta ja avointa viestintää”

Keväällä 2020 käynnistynyt koronakriisi asetti Finnairin johdon ja hallituksen historiansa vaikeimpaan tilanteeseen. ”Yhteisen mission ja keskinäisen luottamuksen merkitys korostuvat, kun yritykseltä vedetään matto jalkojen alta ja liikevaihto katoaa”, Manner sanoo.

Teksti **Kaisa Ihalainen** Kuvitus **Jussi Kaakinen**

Runsaaseen 10 prosenttiin romah-
tanut liikevaihto. Lähes koko
globaalin lentoverkoston alasajo.
Noin 3 000 ihmisen lomautus ja
noin 600 irtisanominen.

Toimitusjohtaja **Topi Manner** pitää yli
vuoden kestänyttä koronapandemiaa kauppal-
lisen lentoliikenteen historian suurimpana
rauhanaikaisena kriisinä.

”Finnairin hallitus on kokoontunut vuoden
aikana 22 kertaa. Kun kriisin vakavuus
keväällä 2020 selvisi, keskityimme neljään
asiaan – asiakkaidemme ja henkilöstömme
turvallisuuden takaamiseen, kassan ja taseen
suojelemiseen, kustannusten sopeuttamiseen
sekä pitkän aikavälin kilpailukyvyyn varmistam-
iseen”, Manner taustoittaa.

Yhteinen missio ja tilanteen haltuunotto

Mannerin mukaan johdon ensimmäinen
tehtävä kriisin puhjettua oli sementoida
yrityksen missio. Se tapahtui nopeasti – sekä
Finnairin johto, hallitus että omistajat olivat
sitä mieltä, että yhtiö oli pelastettava kaikin
keinoin, kaikissa tapauksissa.

Toimintaympäristön epävarmuus ja
putoava liikevaihto tekivät yrityksen johtami-
sesta ja hallitustyöstä haastavaa.

”Hallituksen juridinen vastuu nousi esiin
uudella tavalla ja teki pörssitiedottamisesta
vaikeaa. Samalla hallituksen ja sidosryhmien

tiedontarpeet kasvoivat eksponentiaalisesti”,
Manner kuvailee.

Tilanne otettiin Finnairissa haltuun
hyvällä tiedottamisella. Johto informoi hal-
litusta parhaimmillaan päivittäin ja tietoa
jaettiin henkilöstölle, omistajille, asiakkaille,
medioille, liitoille, rahoittajille ja viranomai-
sille.


”Meidän oli ansaittava sidosryhmiemme
luottamus, jotta pääomitusohjelma onnistuisi
ja pitkän tähtäimen kilpailukyky säilyisi.
Huomaisimme, miten tärkeää on, että yhteis-
kuntasuhteet on luotu jo silloin, kun niitä ei
vielä tarvita”, Manner sanoo.

Työntekijöille järjestettiin Teams-
tilaisuuksia ja heitä informoitiin Yammerissa
ja henkilöstökirjeillä. Heille tarjottiin myös
ammattillista selviytymisapua, ja irtisanottu-
jen uudelleentyöllistymistä tuettiin.

Luottamuksen ja kokemuksen arvo korostuu

Epävarmaa tilannetta rauhoitti se, että
johdon ja hallituksen välillä vallitsi vahva
luottamus ja kummastakin löytyi kokemusta
vaikeista kriiseistä ja syklisistä toimialoista.

”Omasta näkökulmastani keskeisintä on
ollut se, että asiat on voinut tuoda kaunis-
telematta hallituksen eteen ja tilanteen vaa-
timaan toimenpanoon on löytynyt tukea”,
Manner sanoo.



Terve jännite vie yritystä eteenpäin ja avaa uusia näköaloja.

Kokemuksesta hän nostaa esimerkiksi vahvan rahoitusosaamisen.

”Onnistuimme rakentamaan kattavilla ja nopeilla rahoitustoimilla tien ulos pandemiasta hankkimalla 1,8 miljardin euron lisärahoituksen. Myös kustannussäästöjä tehtiin vuoden aikana lähes 1,5 miljardia euroa.”

Toimitusjohtaja kokee, että selkeäagenda-dainen pääomitusohjelma ja siihen liittyvät rahoitustransaktiot auttoivat foku-soimaan hallitustyötä. Manner korostaa kriisiajan hallitustyössä myös laajojen rajapintojen merkitystä – asiat puuroutuvat eivätkä välity, jos johdon ja hallituksen yhteistyö kulminoituu vain avainhenkilöiden välille.

Plan early, choose late

Toimitusjohtajan mukaan hallitustyöskentelyn tärkeimmäksi työkaluksi muodostui skenaariosuunnittelu. Siinä olennaisinta eivät ole luvut vaan tarkka suunnitelma toimenpiteistä.

”Peukalosääntömme on *plan early, choose late*. Pyrimme rakentamaan projektit niin, että voimme tehdä niihin liittyvät valinnat mahdollisimman myöhään ja parantaa näin oikeiden valintojen osumatarkkuutta.”

Epävarma pandemiatilanne on nostanut Mannerin mukaan esille sekä hallituksen sisäisiä että hallituksen ja johdon välisiä jännitteitä – välillä asioista on keskusteltu reippaastikin. Kun päätösten perusteena käy-

tettävä faktapohja heikkenee, näkemysten vaihteluväli kasvaa.

”Terve jännite vie yritystä eteenpäin ja avaa uusia näköaloja. Kun paineet kasvavat, on tärkeää, että jännitteet voidaan purkaa luotamuksellisessa ilmapiiirissä.”

Uusia innovaatioita ja luja yhteishenki

Vaikka pandemian aiheuttamat tappiot ovat valtavat, Manner näkee kriisissä myös jotain hyvää.

”Olemme testanneet virtuaalilentoja, tuoneet Taste of Finnair -valmisateriat kauppoihin, käynnistäneet rahtilennot, ja parhaillaan puramme ja kierrätämme liikenteestä poistettua Finnairin konetta”, Manner luettelee.

Kollektiivinen kriisi on hitsannut koko Finnairin tiimin tiiviimmin yhteen.

”Organisaation eri osat ovat etsineet ja toteuttaneet ratkaisuja yhdessä.

Uusi yhteisöllinen tekeminen näkyy henkilöstötutkimuksen tuloksissa ja hyödyttää meitä varmasti jatkossakin.”

Manner kaavailee myös skenaariosuunnittelusta entistä keskeisempää osaa Finnairin strategiatyötä.

”Näen skenaariotyön tulevan strategisen suunnittelun pohjaksi. Strategiaan valitaan perusskenaario, samalla kun volatiililla toimialalla varaudutaan vaihtoehtoihin kehityskuluihin muiden skenaarioiden kautta.”

Uutta!

Osakekannustimet osaksi palkitsemisen palveluja

Mandatum Life on ostanut suomalaisen **Nordhavenin** osakekannustinjärjestelmiin keskittyvän liiketoiminnan. Kaupan myötä vahvistamme asemaamme Suomen johtavana palkitsemisen palveluja tarjoavana yrityksenä, josta asiakkaamme saavat saumattomasti palkitsemisen kokonaisuuden.

”Osakekannustinjärjestelmien lisääminen valikoimaamme on Mandatumille luonnollinen ja asiakkaidemme pitkään toivoma askel.”

MANDATUM-KONSERNIN TOIMITUSJOHTAJA PETRI NIEMISVIRTA

”Asiakkaidemme menestyksen kannalta on tärkeää, että palkitsemisen kokonaisuus on selkeä ja jäsennelty. Onnistunut palkitseminen ohjaa yhtiön arvon kasvattamista ja työskentelyä tavoiteltuun suuntaan.”

OSAKEKANNUSTINJÄRJESTELMISTÄ VASTAAVA JOHTAJA TAPIO TOLVANEN

61%

Rahallisella palkitsemisella on väliä. **61 %** työntekijöistä*
kokee rahallisen palkitsemisen tärkeimmäksi hyviin
suorituksiin motivoivista tekijöistä.

*Palkitsemistutkimus 2020 (tutkimuksen
toteutti Mandatum Lifelle Innolink)

Tarjoamme jatkossa henkilöstölle ja johdolle entistä laajemman vastuullisen palkitsemisen kokonaisuuden mukaan lukien osakekannustinjärjestelmät, palkkiorahastot ja lisäeläkkeet.

Kun haluat varmistaa yrityksellesi toimivan palkitsemisen, vakuutus- tai sijoitusratkaisuiden kokonaisuuden, autamme mielellämme.

[MANDATUMLIFE.FI/PALKITSEMINEN](https://mandatumlife.fi/palkitseminen)

 **MANDATUM LIFE**

Ministeri Ville Skinnari: ”Yritysten on oltava etunojassa, kun maailma avautuu”

Kehitysyhteistyö- ja ulkomaankauppaministerin mukaan epävarma maailmantilanne on yrityksille myös suuri mahdollisuus. ”Gloaalit riskit ja valtioiden massiivinen elvytys voivat avata suomalaisille vientiyrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia.”

Teksti **Kaisa Ihalainen** Kuvitus **Jussi Kaakinen**

Globaalin koronapandemian, poliittisten jännitteiden sekä ilmasto-kriisiin synnyttämä epävarmuus on luonut markkinoille erikoisen tilanteen. Samaan aikaan kun moni suomalainen vientiyritys kamppailee olemassaolostaan, valtiot tekevät miljardiluokan elvytystoimia ja uusia markkinoita avautuu eri puolille maailmaa.

Maailmantalouden uskotaan nousevan Kiinan ja Aasian johdolla, mutta ministeri Skinnarin mukaan asia ei ole niin yksinkertainen.

”Kaikkien muidenkin maiden vientiyritysten katse on tiukasti suurimmissa markkina-alueissa Kiinassa ja Yhdysvalloissa, mutta ovia voi avautua ketterille muualakin. Kriisistä nousun alussa on keskeisintä tajuta, mitkä maat ja maanosat alkavat nousta jaloilleen ja missä järjestyksessä kehitys tapahtuu.”

Kysyntää globaaleille kokonaisratkaisuille

Vuoden verran kestäneestä koronakriisistä on Skinnarin mukaan ollut hyötyäkin. Se on läpivalaissut vientiyritysten riskejä ja arvoketjujen epäterveitä riippuvaisuuksia.

”Korona on osoittanut, että talouden sietokyvyn vahvistamisessa ei ole kyse vain lääkkeiden ja suojaruustusten saatavuudesta, vaan ennen kaikkea hankintaketjujen

monipuolisuudesta, varmuusvarastoista ja paikallistuotannon vahvistamisesta.”

Kun rajoituksia aletaan purkaa, kilpailussa pärjäävät ministerin mukaan ne yritykset, jotka ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa – ja pystyvät tarjoamaan globaaleja kokonaisratkaisuja.

”Julkiset hankinnat ovat koronasta toipumisessa isossa roolissa, joten käyntiin voi lähteä valtavia digi-, energia- ja infrahankkeita. Yrityksissä on tärkeää tunnistaa hankkeet ja verkostoitua sellaisten toimijoiden kanssa, jotka voivat yhdessä tarjota ratkaisuja ja rakentaa tarjouksia”, Skinnari sanoo.

Kasvun kärjet – kiertotalous, energiateknologia ja 5G

Ministerin mukaan uusia mahdollisuuksia avautuu etenkin kiertotaloudessa ja energialalla.

”Pariisin sopimuksen edellyttämät toimet ja nopea kehitys tulevat kasvattamaan energiateknologiamarkkinoita seuraavan 30 vuoden aikana. Vihreässä siirtymässä eli energiateknologian, kierto- ja biotalouden sekä sähköisen liikenteen markkinassa on valtava kasvupotentiaali.”

Skinnari nostaa esiin myös digitaalisen talouden merkityksen.

”5G-teknologia mahdollistaa arvoketjujen moninaistumisen ja verkottumisen ja siten markkinoiden koon kasvun ja uusien liiketoi-



Vihreässä siirtymässä eli energiateknologian, kierto- ja bionalouden sekä sähköisen liikenteen markkinassa on valtava kasvupotentiaali.



mintamallien syntymisen. Suurin rahallinen hyöty 5G:stä tulee teollisuuden ratkaisuisista energiasektorille ja älykaupungeille.”

Muiksi kasvualoiksi Skinnari näkee koulutuksen, terveydenhuollon sekä julkisen sektorin digitalisaation ja e-governancen.

”Viranomaisten kyvykkyys ennakoida, operoida ja jälkihoitaa luonnon ja ihmisen aiheuttamia katastrofitilanteita tulee olemaan yhä tärkeämpi investointikohde.”

Tavoitteena viennin monipuolistaminen

Skinnarin mukaan Suomi tavoittelee markkinoiden uusjaossa elinkeinorakenteen monipuolistamista.

”Leväämillä hartioilla on helpompi selvitä kriiseistä. Suomen taloudellinen suorituskyky edellyttää osaavaa työvoimaa ja pääomaa. Koulutustasomme on pudonnut ja meidän on syytä olla huolissamme myös innovaatiokoneemme nykykunnosta. Suomen vienti lepää nyt liikaa suurten yritysten varassa.”

Kehityskulku näkyy myös tilastoissa. Suomessa viennin ja tuonnin osuus oli vuoden 2019 BKT:sta 40 prosenttia, kun se oli esimerkiksi Hollannissa ja Belgiassa yli 80 prosenttia ja Tanskassa lähes 60 prosenttia.

Suomalaisyritysten ongelmat riskipitoisilla vientimarkkinoilla johtuvat Skinnarin mukaan usein siitä, ettei tarjolla ole riittävästi kokonaisratkaisua, asiakasymmärrys on

puutteellinen, prosessit ovat liian hitaita tai rahoitus laahaa perässä.

Ministeri kehottaa yrityksiä hyödyntämään vientiponnisteluissa ja oman toiminnan kehittämisessä rohkeasti erilaisia verkostoja, kuten kansainvälisiä kauppakamareita, Team Finlandia ja Business Finlandia.

Suomalaisuus kiinnostaa maailmalla

Skinnari näkee vientimarkkinoiden aktivoituvan isojen veturiyritysten johdolla. Kun ne tuntevat arvoketjunsä ja löytävät arvoa uusille asiakasryhmille, myös pk-yrityksille tarjoutuu kasvumahdollisuuksia.

Kasvua vauhdittaa Suomen hyvä maine, joka on lisännyt myös kansainvälisten huippuosaajien ja sijoittajien kiinnostusta. Ennustettava ja turvallinen toimintaympäristö näyttäytyy houkuttelevana epävarmuuden keskellä – ja suomalaisyritykset tuovat kaupankäyntiin lisäarvoa myös arvomaailmallaan.

”Vaikka maailma on tällä hetkellä hyvin intressipohjainen, demokratia ja oikeusvaltiokehitys ovat meille kilpailuetu. Kestävään kehitykseen pohjautuva asiantuntija- ja lainsäädäntöosaamisemme on vientituote, jonka avulla voimme auttaa maita selviämään esimerkiksi ilmastonmuutokseen tai poliittisiin konflikteihin liittyvistä haasteista”, Skinnari sanoo.



Are your data assets protected?

Cyber risks can have a significant impact on your business. Whatever your concerns may be, we have the track record, capability, and passion to assist you.



Jesper Nevalainen
jesper.nevalainen@hannessnellman.com

Panu Siitonen
panu.siitonen@hannessnellman.com

Elisabeth Vestin
elisabeth.vestin@hannessnellman.com

HANNES SNELLMAN

TEEMA:

Hallitus ja kasvu

Kasvuhakuinen hallitustyö vaatii innovaatioita ja uusia toimintamalleja. Yritysten kasvua edistävät ymmärrys kehittyvästä teknologiasta ja pyrkimys hiilineutraaliuteen.

40 MONIMUOTOISUUS ANTAA SUPERVOIMAT MUUTOKSEEN

46 EUROOPAN ELPYMISPAKETTI KASVUN TUKENA

50 TEKNOLOGIA LUO RAAMIT STRATEGIAN TOIMEENPANOILLE

54 VALUE-ADD IS AN INVESTOR'S BEST ASSET

56 TEKOÄLY JA INNOVAATIOT

60 INVESTOINNIT OVAT AVAIN KASVUUN

62 ILMASTONMUUTOS ON TÄMÄN HALLITUSKAUDEN ASIA





Monimuotoisuus antaa supervoimat muutokseen

Hallitustyöskentely on avainasemassa, kun yrityksen liiketoimintaa perustetaan tulevaisuuden tarpeiden varaan. Iceye kerää satelliitein tietoa ilmastonmuutoksesta, ja Valmet Automotive päätti lähteä mukaan liikenteen sähköistämiseen. Molemmissa esimerkkiyrityksissä menestymisen edellytyksiä on etsitty megatrendeistä ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta.

Kuvitus **Jussi Kaakinen**

Globaalit megatrendit osoittavat, mihin suuntaan maailma on menossa ja mistä voi löytyä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Toiminnan positiivinen nettovaikuttavuus ilmastonmuutokseen ja luonnonvarojen riittävyteen on nyt ja tulevaisuudessa monelle yritykselle avain menestymiseen ja kilpailu-etuun. Tämä on nähtävissä erityisesti start-up-kentässä, jossa perustetaan yhä enemmän yrityksiä ratkaisemaan globaaleja ongelmia.

Espoolainen avaruusteknologian yritys Iceye tunnetaan tutkasatelliiteistaan. Se perustettiin alun perin monitoroimaan jään vähenemistä ja ilmastonmuutoksen etene- mistä arktisilla alueilla. Satelliitit olivat vain väline, joka sen oli kehitettävä kerätäkseen dataa. Toinen Iceyen perustajista, toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja **Rafal Modrzewski** kertoo, että puolueettoman, luotettavan tiedon hankkiminen maapallon tilasta on edelleen yrityksen liiketoiminnan ydin.

Sään ääri-ilmiöt, kuten rankkasateet, tulvat ja kuivuus, ovat yleistyneet ilmastonmuutoksen myötä. Iceyen satelliittien ja tekoälyn avulla tuottaman, lähes reaaliaikaisen tiedon avulla valtiot ja humanitaariset järjestöt pystyvät viemään hätäavun oikeisiin kohteisiin. Tiedosta on hyötyä myös esimerkiksi vakuutusyhtiöille, jotka kartoittavat sen avulla myrsky- ja tulvavahinkoja. Iceyen liiketoimintaidea ammentaa sekä digitalisoitumisen että ilmastonmuutoksen megatrendeistä, ja vaikuttavuuden ajatus on siihen sisäänrakennettuna.

Valmet Automotive vaihtoi suuntaa

Perinteisemmältä yritykseltä megatrendien hyödyntäminen edellyttää usein suunnanmuutosta, joka vaatii uudentyypistä ajattelua ja pitkäjänteisyyttä uuden strategian läpiviemisessä. Valmet Automotiven hallituksen puheenjohtajan **Jarkko Sairasen** mukaan megatrendeihin reagoimista pohdittiin yri-



Jan Sasse
toimitusjohtaja,
Tesi

DIFin jäsen.



Heli Kerminen
johtaja, kestävät
sijoitukset,
Tesi

Tesi on DIFin
sijoittajakumppani.



tyksen hallituksessa pitkään ennen strategian muutosta. Lähtötilanteessa yhtiö teki ainoastaan autojen sopimusvalmistusta ja kattojärjestelmiä avoautoihin.

Tärkeimmäksi megatrendiksi tunnistettiin liikenteen sähköistyminen, mikä vei yrityksen mukaan akkuliiketoimintaan. Strategiseksi kumppaniksi ja yhdeksi omistajaksi tuli CATL, joka on maailman johtava akkukennojen valmistaja ajoneuvoihin ja energiavaroitisiin. Valmet Automotivella on nyt sähköautojen akkuja valmistava laitos Salossa sekä suunnittelu- ja testaustiloja Suomessa ja Saksassa. Uusia tuotantotiloja on tulossa sekä Saloon ja Uuteenkaupunkiin että Saksaan.

Uuden liiketoimintayksikön asiakkaina on eurooppalaisia autoteollisuuden kärkiyrityksiä, ja sillä on jo kymmenien miljoonien eurojen liikevaihto. Valmet Automotiven



Liiketoimintaidea ammentaakin sekä digitalisoitumisen että ilmastonmuutoksen megatrendeistä.





Tärkeimmäksi megatrendiksi tunnistettiin liikenteen sähköistyminen, johon tartuttiin lähtemällä mukaan akkuliiketoimintaan.



visiona on, että akkujärjestelmien suunnittelu ja valmistus on viiden vuoden kuluttua sen suurin liiketoiminta.

Strateginen muutos toteuttaa myös vastuullisuuden ja vaikuttavuuden trendejä, sillä osana liikenteen sähköistämisen ketjua yritys pystyy vaikuttamaan liikennepäästöjen vähentämiseen. Uudenkaupungin autonvalmistuksessa tavoitellaan hiilineutraaliutta jo tämän vuoden loppuun mennessä investoimalla uusiutuviin ja bio-kaasupohjaisiin järjestelmiin sähkö- ja lämmöntuotannossa.

Muutos vaatii jatkuvaa työstämistä

Muutostilanne vaatii sekä hallitukselta että yritysjohtolta ketteryyttä toimia ja kyvykkyyttä pitää iso kuva mielessä samalla, kun punnitaan eri etenemistapoja ja tehdään taktisia valintoja. Valmet Automotiven strategian toteutus elää koko ajan, ja siitä keskustellaan kaikissa hallituksen kokouksissa.

Strategian muutosta pohdittaessa hallitus ja johtoryhmä kokoontuivat Sairasen aloitteesta säännöllisesti koko päiväksi työpajaan, joka päättyi yhteiseen illalliseen. Kun ihmiset oppivat tuntemaan toisensa, hallituksen ja johdon väliset raja-aidat kaatuivat. Ilmapölystä tuli avoin ja luottamuksellinen, mikä johti saumattomaan yhteistyöhön.

Valmet Automotiven hallitus on käytettävissä myös kokousten ulkopuolella ja tukee johtoa tiiviisti. Sairasen arvion mukaan tämä

toimintatapa on johtanut siihen, että yritys on päässyt muutoksessaan pitkälle ja pystynyt tarttumaan megatrendien mahdollisuuksiin.

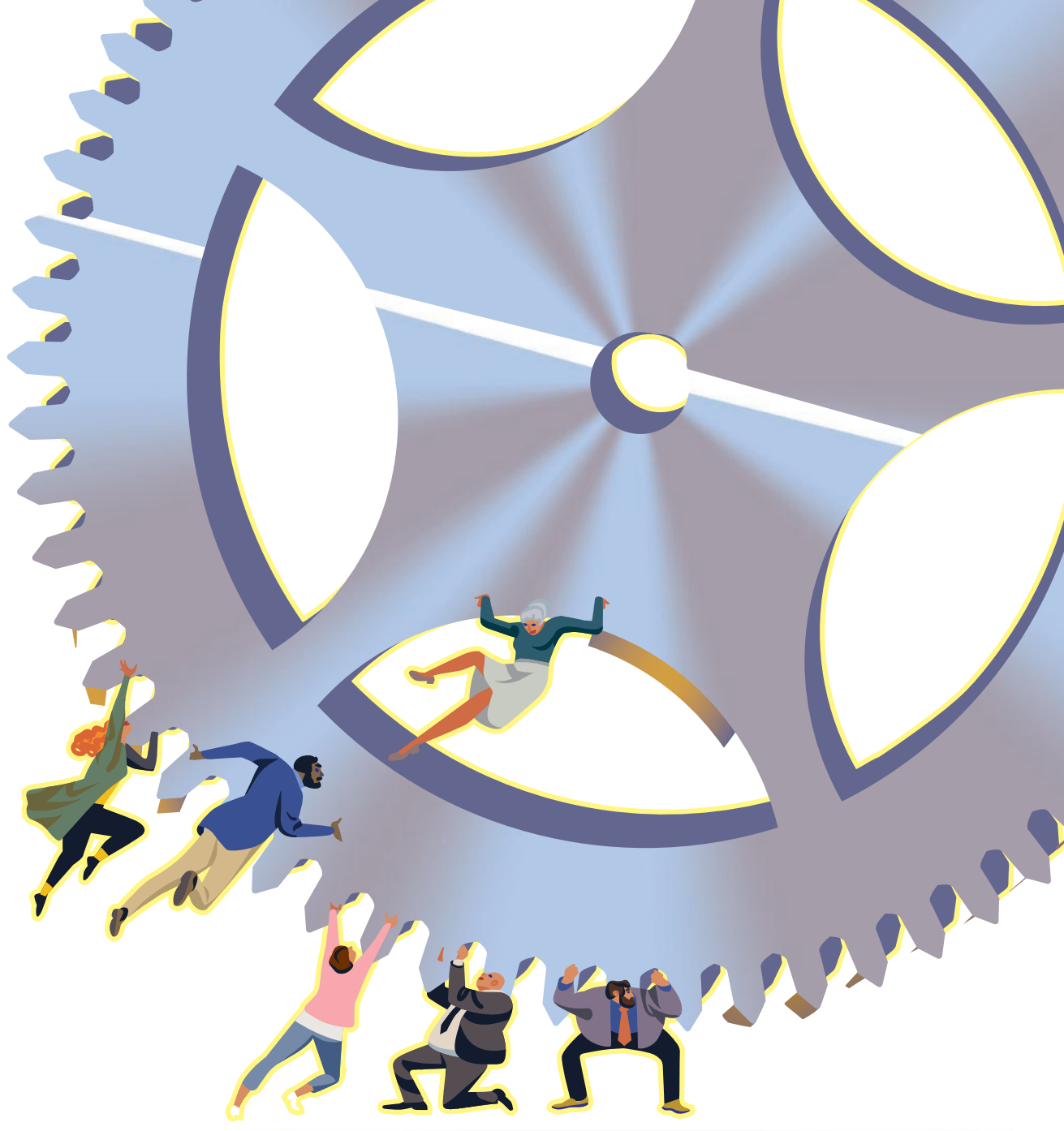
Hallituksen jäsenet edustavat eri osaamisalueita ja ikäryhmiä. Mukana on useampi saksalaisen autoteollisuuden asiantuntija, joille yrityksen asiakkaiden ajatusmaailma on tuttu. He tuovat hallitukseen toimialan syväosaamista, auttavat ongelmanratkaisussa ja avaavat ovia omilla verkostoillaan Keski-Euroopassa.

Yritys joko sopeutuu tai kokee kovia

Kun yritys perustetaan puhtaalta pöydältä, se on mahdollista rakentaa alusta asti muutokseen sopeutuvaksi. Iceyeyn Modrzewski pitää tätä välttämättömänä, koska muutos on jatkuvaa niin kilpailutilanteessa, teknologiassa kuin bisneksen sykleissäkin. Hänen näkökulmastaan yritys joko sopeutuu tai kokee kovia. Siksi sopeutumiskyky on pidettävä mielessä sekä henkilövalinnoista että yrityksen rakenteesta päätettäessä.

Myös Iceyessä hallituksen toimintatapa on epämuodollinen ja viestintä johdon kanssa jatkuvaa. Modrzewskin mielestä nopeasti kasvavaa yritystä olisi mahdotonta johtaa kvartaaleittain. Päätökset tehdään tapauskohtaisesti, viime kädessä arvioimalla riskin suhdetta tuottoon.

Hänen kokemuksensa mukaan päättävän ryhmän monimuotoisuus yleensä takaa, että



päätökset ovat lähellä oikeita. Se ei kuitenkaan ole yhtä tärkeää kuin väärin päätösten tunnistaminen ja niiden toteuttamisen lopettaminen. Startupissa asioita on mahdollista ennakoida vain tiettyyn pisteeseen saakka, ja totuus idean hyvydestä tai huonoudesta selviää vasta toteuttamisvaiheessa. Epäonnistumiset ovat oppimiskokemuksia, joita ilman on vaikeaa onnistua.

Iceyen kymmenhenkinen johtoryhmä on kansainvälinen, ikäjakaumaltaan 30–60 vuotta, sukupuolten suhteen monimuotoinen ja monipuolisesti pätevä. Sen hallitus on puo-

lestaan monimuotoinen asiantuntemuksen ja kansallisuuksien suhteen. Hallitus koostui alun perin yrityksen kahdesta perustajasta, Modrzevskista ja **Pekka Laurilasta**. Sitten se on laajentunut rahoituskierrosten myötä ja saanut neljä miesjäsentä lisää.

Naiset hallituksessa on kasvava trendi

Pääomasijoittamisessa omistajatahot saavat usein osakassopimuksessa oikeuden nimittää yhden jäsenen yrityksen hallitukseen. Tämä lähestymistapa ei aina johda diversiteetin näkökulmasta parhaaseen mahdolliseen lop-

putulokseen. Monimuotoisuuden lisääntyminen yritysten johtopaikoilla on kuitenkin kasvava trendi, ja omistajien pitäisi huomioida tilanteen parantaminen.

Modrzewski uskoo, että naisten määrä hallitustyöskentelyssä kasvaa ajan myötä. Se tapahtuu hänen mukaansa niin, että naiset kohoavat yrityksissä johtaviin asemiin, perustavat omia yrityksiä ja kerryttävät kokemusta, minkä turvin heidät valitaan hallitustehtäviin.

Uuden jäsenen nimittäminen hallitukseen on perustajille tärkeä askel sukupuolesta riippumatta. Modrzewski suhtautuu siihen kuin tavallista tärkeämpään rekrytointiin, koska jäsenten vaikutus hallituksen dynamiikkaan on pitkäaikainen. Jokainen onnistunut nimitys parantaa yrityksen kykyä sopeutua muutoksiin.

Valmet Automotiven hallituksessa ei ole yhtään varsinaista naisjäsentä, vaikkakin omistajan edustajana on naishenkilö säännöllisesti ja aktiivisesti hallituksen työssä mukana. Sairanen toteaa, ettei tiettyyn sukupuolijakaumaan ole pyrityt tietoisesti, mutta myöntää, ettei asiaan ole kiinnitetty erityistä huomiota. Hallitusta on haluttu täydentää henkilöillä, joilla on parhaiten annettavaa

osaamisensa kautta. Jatkossa asioita voidaan tarkastella myös uusilla perusteilla.

Monimuotoinen hallitus edesauttaa päätöksentekoa

Tesi on mukana kehittämässä pääomasijoitusalan monimuotoisuutta. Omaa organisaatiota sekä kohdeyhtiöitä ja -rahastoja koskevat monimuotoisuuskartoitukset on tehty kahdesti. Kartoitusten tuloksista voi päätellä, että yksipuolisuuden ongelmat on ymmärretty ja diversiteetissä on havaittavissa pientä parantumista. Hallitusten monimuotoisuuden kehittämisessä on silti vielä paljon työtä.

Modrzewski ja Sairanen ovat yhtä mieltä monimuotoisuuden eduista. Sairanen toteaa, että kun hallituksessa on monipuolista osaamista sekä eri ikäisiä ja eri taustoista tulevia ihmisiä, heidän näkökulmansa auttavat operatiivisten ja strategisten asioiden tarkastelussa. Tällainen hallitus pystyy kattamaan asiantuntevasti laajan asia- ja vastuukirjon. Monimuotoisuus myös laajentaa hallituksen kontaktiverkoston, mikä on muutostilanteissa hyödyllistä.

Modrzewskin on vaikeaa nähdä monimuotoisuudessa mitään kielteistä, vaikka se tuo

Pääomasijoitusalan monimuotoisuus

Tesi on kartoittanut oman organisaationsa, kohderahastojen sijoitustiimien sekä kohdeyhtiöiden hallitusten monimuotoisuutta vuosina 2019 ja 2020. Monimuotoisuutta on mitattu sukupuolen, iän ja kansalaisuuden näkökulmasta muun tiedon rajallisen saatavuuden vuoksi. Kartoitusten tulokset osoittavat, että naisten osuus rahastojen sijoitustiimeissä ja yhtiöiden hallituksissa on huomattavasti pienempi kuin miesten. Naiset ovat rahastoissa todennäköisemmin analytikko- tai manageritason kuin partneritason rooleissa sekä hallituksissa todennäköisemmin hallitusjäsenen kuin puheenjohtajan roolissa.

Pääomasijoitusalan ikäjakauma on monimuotoisempi, vaikka etenkin kansainvälisissä rahastoissa jakauma on kallistunut hieman enemmän nuorempiin ikäluokkiin. Hallitukset taas koostuvat keskimäärin vanhemmista ikäluokista. Tesin sijoitustiimeissä vain vajaa viidennes työntekijöistä on naisia vastaten alan keskimäärää. Tesin hallitus oli vuonna 2020 poikkeavasti naisenemmistöinen. Sijoitustiimimme ja hallituksen ikäjakauma noudattaa alan keskimääräistä tilannetta.

Pääomasijoitusalan työntekijät ja hallitusjäsenet ovat venture capital -sektorilla selkeästi kansainvälisempiä kuin kasvu- ja buyout-sektorilla.



Kun ihmiset oppivat tuntemaan toisensa, hallituksen ja johdon väliset raja-aidat kaatuivat.



mukanaan haasteita. Työskentely monimuotoisessa ryhmässä on vaativampaa kaikille, mutta toimintatavan edut ovat niin suuret, että vaiva kannattaa hänen mielestään nähdä.

Uudet työskentelytavat vievät eteenpäin

Megatrendeihin reagoitaessa hallitukseen tarvitaan mieluiten henkilöitä, joilla on monipuolista osaamista sekä nykyisen liiketoiminnan lainalaisuuksista että uusista mahdollisuuksista. Tällaisten ihmisten löytäminen voi olla haasteellista. Jos hallitusjäsenien erityisosaamisalueet ovat kapeat, vaarana on, että jäsenet puhuvat asiantuntemuksellaan toistensa ja asian ohi.

Valmet Automotivissa pulma on ratkaistu käsittelemällä osa syvällistä paneutumista edellyttävistä asioista komiteoissa ja valiokunnissa. Autoteollisuuteen liittyvät asiat käsitellään täydellä kokoonpanolla, mikä tarjoaa suomalaisille, muiden alojen osaamista edustaville jäsenille mahdollisuuden kerryttää kompetenssiaan. Sairanen vakuuttaa, että autoalan termit ja toimintatavat tulevat työskentelyn myötä tutuiksi.

Modrzevski mainitsee tutkimuksen, jonka mukaan on pelkästään eduksi, jos osa tiimin jäsenistä ei käytä viestinnässään äidinkieltään. Tämä on koettu Iceyen toiminnassa todeksi. Kun äidinkieltään käyttävien täytyy yksinkertaistaa ilmaisuunsa, he ajattelevat sanomisiaan tarkemmin ja käyttävät täsmällisempiä termejä. Näin vältetään tilanteet, joissa käytetään monimutkaisia termejä



ilman riittäviä määritelmiä. Kun kaikki puhuvat äidinkieltään, harva haluaa paljastaa oppimattomuuttaan kysymällä, mitä jokin termi tarkoittaa. Tämäkin virhelähde vältetään, kun hallitus on kielten suhteen monimuotoinen.

Sairasen kokemuksen perusteella hallituksen tulisi rakentua sen mukaan, mihin yritys haluaa mennä, ei sen mukaan, missä se on tänään. Puolalaisen Mordzevskin mielestä Suomessa on erinomaiset olosuhteet tukea tätä ajatusta, koota monimuotoisia tiimejä ja saada ne kukoistamaan. Hän pitää tätä erittäin hyvänä pitkän aikavälin strategiana Suomelle – kilpailuedun tuojana. [D](#)

Tesin vaikuttavuusteemat

Tesi kohdistaa vaikuttavuustavoitteitaan hiilineutraaliuden saavuttamiseen ja ilmastomuutoksen torjuntaan sekä YK:n Agenda 2030 kestävä kehityksen tavoitteisiin. Yhtiö tukee ja rohkaisee yrityksiä ratkaisemaan haasteita viiden vaikuttavuusteeman kautta:

- ▶ Kestävä tuotanto ja resurssitehokkuus
- ▶ Kestävä kulutus ja kaupungit
- ▶ Uusiutuva energia ja energiatehokkuus
- ▶ Terveys ja hyvinvointi
- ▶ Oppiminen ja yhdenvertaisuus

Euroopan elpymispaketti kasvun tukena

Keväällä seurattiin suurella mielenkiinnolla valtionvarainministeriön linjauksia Suomelle jaettavan yli kahden miljardin euron avustuspotin jakautumisesta. Tätä kirjoittaessa Suomen elpymis- ja palautumissuunnitelma viimein eteni hajaantuneen eduskunnan hyväksyntään, ja kesällä Euroopan unionin neuvosto antaa toivon mukaan paketille lopullisen hyväksyntänsä. Nyt on aika pohtia, mitä mahdollisuuksia tuleva elpymispaketti tarjoaa erityisesti suomalaisille teollisuusyrityksille, ja kuinka hallitusammattilaiset voivat edistää yritystensä kasvumahdollisuuksia tästä näkökulmasta.

Huoli elpymispaketin kaatumisesta ja EU-yhteistyön tärkeydestä yhdisti suomalaisen elinkeinoelämän rivit vetoamukseen elpymisrahoituksen puolesta. Yritysten hallituksissa tarvitaan nyt rohkeita ratkaisuja siihen, kuinka päästä nopeasti kriisin jälkeiseen kasvuun. Suomen hallitus hakee elpymiseen vipuvartta kestäväen kasvun ohjelmalla, jolla tuetaan ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävää kasvua.

Vauhtia fossiilisista polttoaineista luopumiseen ja digitalisaatioon

Suomen elpymiseen saadaan rahoitusta Euroopan unionin kertaluonteiseksi suunnitellusta kestäväen kasvun ohjelmasta.

Valtionvarainministeri **Matti Vanhanen** peräänkuulutti jo keväällä, että paketin pääpaino on uudistuksissa eikä elvytyksessä. Tämä tarkoittaa, että tarvitsemme vaikuttavia ja innovatiivisia hankkeita, joihin saadaan myös yksityistä rahaa. Rahat on käytettävä viisaasti kilpailukykyimme parantamiseen.

Teollisuuden olisi nyt erityisen tärkeää aktivoitua ja käynnistää kestäväen kasvun ohjelmaa edistäviä hankkeita. Tukea hankkeisiin on tarjolla julkisen rahoituksen muodossa. Yritysten hallituksilla on tässä työssä ratkaisun avaimet käsissään, kun mietitään strategiaa uusien ja kestävämpien teknologioiden kehittämiseen.

Hallitus arvioi, että kestäväen kasvun ohjelma voi vähentää Suomen vuotuisia kasvihuonekaasupäästöjä kuusi prosenttia. Avustuksilla on tarkoitus myös tukea muun muassa puhdasta energiantuotantoa kuten aurinko- ja merituulivoimaa, biokaasua, hukkalämmön talteenottoa sekä teollisuuden kiertotalousratkaisuja ja vähäpäästöisiä innovaatioita, kuten investointeja vetyteknologiaan ja kiertotalouden demonstraatiolaitoksiin. Digitalisaatio-ohjelmassa käyttökohteiksi on määritelty muun muassa rautatieliikenne (Digirata-hanke), huippunopeat nettiyhteydet sekä lisäinvestoinnit huipputeknologioihin (6G-verkot, tekoäly, kvanttilaskenta ja mikroelektronikka).

Hallitustyössä mukana olevien on katsottava laaja-alaisesti oman teollisuudenalansa näkymiä ja suuntauksia. Elpymispaketin yksityiskohtien realisoituessa monen hallitusammattilaisen tarkkaavaisuus olisi hyvä kohdistaa oman yrityksen osaamisalueisiin: mihin uusiin teknologioihin tai ratkaisuihin pitäisi nyt panostaa?

Huomattavia kasvumahdollisuuksia useille teollisuudenaloille

Vaikka valtion roolista yritysten ja markkinoiden tukijana voidaan olla montaa mieltä, nyt on todettava, että koronakriisin myötä käynnistyi myös julkisen vallan renessanssi.



Pekka Koponen
perustaja ja
hallituksen
puheenjohtaja,
Spinverse

DIFin jäsen.

Jaossa on Euroopan historian suurin julkisen rahoituksen potti. Vuosille 2021–28 jakautuva Horisontti Euroopan 95,5 miljardin euron rahoitus on merkittävä kasvumahdollisuus yrityksille, mutta lähivuosien elpymispaketti on 20 kertaa suurempi.

Suomelle ohjattu paketti antaa yritysten hallituksille monia investointimahdollisuuksia pohdittavaksi:

- ▶ Tehtaiden kiertotalousratkaisut, energiatehokkuus, sähköistäminen ja fossiilisen energian vähentäminen
- ▶ Energiantuotanto ja jakelu, keihäänkärkenä vetytalous
- ▶ Toimitilojen modernisointi energiatehokkaammiksi ja uusien latauspisteiden asennus
- ▶ Uusilla teknologioilla toteutettavien pilottihankkeiden toteuttamisen
- ▶ Uusien tuotekehityshankkeiden käynnistämien kasvaneiden Business Finland-tukien myötä
- ▶ Yhteistyöhankkeet ja alihankinta julkiselle sektorille, erityisesti sote-sektorilla.

Jättimäiset markkinat vientiteollisuudelle

Euroopan unionin elpymisväline (Next Generation EU) vauhdittaa ihmisten, talouden ja yhteiskunnan toipumista koronakriisistä. Väline sisältää 750 miljardin euron rahoituksen jäsenmaille. Euroopan unionin elpymisvälineistä suurin potti ohjautuu elpymis- ja palautumistukivälineeseen (Recovery and Resilience Facility, RRF), jonka osuus koko-



Teollisuuden olisi nyt erityisen tärkeää aktivoitua ja käynnistää kestävä kasvun ohjelmaa edistäviä hankkeita.



Kuva 1. Kestävän kasvun ohjelman rahoituksen jakautuminen Suomessa.

naispotista on yli 672 miljardia euroa. RRF tarjoaa avustuksia noin 312,5 miljardia euroa ja lainoja 360 miljardia euroa. Elpymisväline sisältää rahoitusta myös muihin EU-ohjelmiin. Kestävän kasvun ohjelmalla sovitetaan yhteen kaikkien ohjelmien rahoitusta.

Vastaavalla rakenteella tehdyt ohjelmat käynnistyvät kaikissa jäsenmaissa ja sen myötä jättimäiset markkinat aukeavat myös Suomen vientiteollisuudelle. Etelä- ja Itä-Eurooppa ovat toki suurimpia hyötyjiä, mutta maiden teollisuuden osaaminen niin digitalisaatiossa kuin vihreissä teknologioissa on selkeästi Suomea heikompaa. Tähän suomalaiseen kilpailuetuun kannattaa tarttua, sillä hankintoja tehdään kilpailutuksen kautta. Mukaan pyrkiville suomalaisille yritykselle kumppanuudet ovat nyt tärkeitä, sillä kilpailutuksissa käytetään paikallista kieltä ja kontakteja.

Onnistuakseen kilpailutuksessa on tärkeää huomioida seuraavia seikkoja:

- ▶ Valitse kohdemaat huolellisesti
- ▶ Tunnista hankinnat varhaisessa vaiheessa
- ▶ Tunnista kumppanit ja ota yhteyttä ostajaorganisaation esimerkiksi sopivia päämiehiä käyttäen
- ▶ Varmista, että rahoitushaku- tai kilpailutusdokumentaatio on osaavasti täytetty ja tunnet prosessit.

| | Maa | 70%* mrd € | 30%* mrd € | Yht. mrd € |
|---|---------|---------------|---------------|---------------|
|  | Suomi | 1,7 | 0,4 | 2,1 |
|  | Ruotsi | 2,9 | 0,4 | 3,3 |
|  | Tanska | 1,3 | 0,2 | 1,6 |
|  | Viro | 0,8 | 0,2 | 1,0 |
|  | Latvia | 1,6 | 0,3 | 2,0 |
|  | Liettua | 2,1 | 0,1 | 2,2 |
|  | Puola | 20,3 | 3,6 | 23,9 |
|  | Ranska | 24,3 | 15,0 | 39,4 |
|  | Saksa | 16,3 | 9,3 | 25,6 |
|  | Espanja | 46,6 | 22,9 | 69,5 |
|  | Italia | 47,9 | 21,0 | 68,9 |

*EU:n elvytysrahastosta 30 % jaetaan vuoden 2020 ja 2021 bruttokansantuotteen kehityksen perusteella. 70 % jaetaan vuosien 2015–2019 BKT:n perusteella.

Kuva 2. EU:n elpymis- ja palautumistukivälinen tukimuotoisen rahoituksen jakautuminen muutamissa Euroopan maissa.

Suomi tarvitsee lisää tukea innovaatioille

Suomen valtion toimet innovaatiopolitiikassa eivät ole riittäviä. Erityisesti Business Finlandin rahoitus yrityksille ja niiden vetämillä ekosysteemeille tarvitsee reilusti lisäpotkua, jotta pysytään mukana kilpailussa. Business Finlandin käynnistämä Veturi-rahoitus olikin positiivinen käänne oikeaan suuntaan. Alkuun epäiltiin teollisuuden investointihalua innovaatioon Suomessa, mutta toisin kävi: ensimmäistä 60 miljoonan euron pottia oli tavoittelemassa yli 20 suuryritystä. Ilmastorahasto Oy:n lopullinen suuntaus ja rahoitus on tärkeä lisä innovaatiokenttään.


Horisontti Eurooppa -puiteohjelman elpymispaketti ja lukuisat kumppanuusohjelmat ovat varteenotettavia kasvun lähteitä innovatiivisille ja tuotekehitykseen tähtäville yrityksille. Yritysten on syytä tähyillä myös Suomen rajojen ulkopuolelle etsiessään kasvulleen rahoitusta ja muistaa, että EU-rahoituksen ehdot ovat erittäin hyviä, vaikka Business Finlandiin verrattuna. Siksi kilpailu on kovaa.



Vain harva saa rahoitusta ilman EU-rahoitushakujen kiemuroita tuntevaa konsulttia.



Fakta kuitenkin on, että vain harva saa rahoitusta ilman EU-rahoitushakujen kiemuroita tuntevaa konsulttia. Spinverse on jäsenyritys Euroopan innovaatiokonsulttijärjestössä European Association of Innovation Consultants (EAIC) ja toimin tällä hetkellä EAIC:n puheenjohtajana. Järjestön Euroopan laajuinen jäsenverkosto jakaa ajantasaisia tietoja julkisen rahoituksen kasvumahdollisuuksista. Julkiseen rahoitukseen tutustumisen voi aloittaa EU Funding Playbookista (www.eufundingplaybook.fi).

Hallitusten jäsenten olisi tärkeää rohkaista omaa johtoaan suunnittelemaan investointeja ripeästi ja tekemään päätöksiä. Tässä kisassa vain nopeimmat voittavat. 

krogerus

Risk-taking is at the core of doing business.

We offer hands-on and solution-focused risk management throughout the corporate spectrum and across all industries. At Krogerus, we combine a thorough understanding of various corporate challenges with a sincere interest in our client's business environment.

Your success is our priority. That is why we focus on contemporary solutions rather than just plain legal services.

And you can focus on your business.

krogerus.com



Over a hundred different elbow greetings, one thing in common. Business law in a modern and meaningful way.

Teknologia luo raamit strategian toimeenpanolle

Seuraavat kolme vuotta ratkaisevat, ketkä menestyvät muuttuvassa maailmassa

Teknologian nopea kehitys avaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia yritysten digitalisoitumiseen. Hallituksen on tärkeää ymmärtää, että tietotekniikasta tehtävät päätökset eivät ole vain järjestelmävalintoja, vaan ne luovat keskeiset puitteet strategian toimeenpanolle. Accenturen tuoreen tutkimuksen mukaan yritykset puristavat nyt vuosikymmenen teknologisen kehityksen muutamaan vuoteen – ja tämä on yritysten menestyksen kannalta välttämätöntä.

Koronapandemian asettama poikkeustila on pistänyt digitalisaatiossa aivan uuden vaihteen silmään, ja se on pakottanut lähes kaikki organisaatiot ja yksilöt omaksuma uusia työskentelytapoja. Samalla liiketoiminta on siirtynyt vauhdilla digitaalisiin kanaviin, kun kivijalkaliike tai toimisto on suljettu tai niissä ei uskalleta asioida.

Accenturen Technology Vision 2021 -tutkimus kartoitti yli 6 000 liiketoiminta- ja teknologiajohtajan näkemyksiä tulevaisuudesta ja teknologian hyödyntämisestä. Näkemys oli selkeä: teknologiasta on tullut yrityksille elinehto. Teknologian mahdollistamana yritykset kilpailevat siitä, kenellä on paras visio tulevaisuudesta.

Technology Vision -tutkimuksessa tunnistettiin seuraavat viisi trendiä, jotka jokaisen hallituksenkin on tärkeää tiedostaa:

Teknologisen arkkitehtuurin merkitys on suurempi kuin koskaan. Liiketoiminta- ja teknologiastrategiat on nidottava yhteen, minkä pohjalta organisaatiolle rakennetaan toimiva arkkitehtuuri parhaan tehokkuuden takaamiseksi. Perinteisesti keskitytään teknologiavelan torjumiseen – jatkossa tulisi rakentaa teknologista vaurautta.

Fyysisestä järjestelmästä peilataan digitaalinen kopio. Näin mahdollistetaan toimintojen optimointi, tehottomuuden havainnointi sekä huomattava autonomia. Digitaalinen kopio luo puitteet erityyppiselle simulaatiolle ja skenaarioajattelulle, joka on seuraava askel etävalvonnasta tai datapohjaisesta analyysistä.

Teknologia demokratoituu työpaikoilla. Uusien ratkaisujen avulla myös muut kuin koodarit ja teknologiavastaavat voivat osallistua työpaikan teknologiseen kehittämiseen. Tavoitteena on töiden helpottaminen ja nopeuttaminen. Jokaiseen tehtävään ei ole tarvetta etsiä uutta teknologiaa, mutta luomalla puitteet ja mahdollisuudet innovointiin yritys voi kannustaa työntekijöitään ideoimaan omaan työhönsä uusia, toimivia ratkaisuja.

Pandemia mullisti työn tekemisen tavat. Etätyöt ovat yleistyneet voimakkaasti, ja jatkossa työt ovat entistä vähemmän sidottuja paikkaan. Töitä voidaan tehdä missä vain, ja työvoiman saatavuus muuttuu, kun työ ei enää edellytä asumista työskentelypaikkakunnalla. Toimistot eivät täysin katoa, ja tietyt asiat hoidetaan jatkos-



Tomas Nyström
toimitusjohtaja,
Accenture Suomi

Accenture on DIFin
asiantuntijakumppani.



sakin aikataulutetusti, mutta silti jo lähitulevaisuuden työelämässä on teknologiaa hyödyntämällä mahdollista joustaa paljon nykyistä enemmän.

Organisaatorajat ylittävä saumaton yhteistyö on menestyksen moottori. Yksin toimimisesta täytyy siirtyä yhteistyöhön ja luoda järjestelmiä ja prosesseja, jotka eivät

varsinaisesti kuulu yhdellekään toimijalle, vaan ovat yhteisiä. Yritysten kannattaa ottaa tavoitteeksi sellaisten kumppaniekosysteemien luominen, jotka ovat hyödyllisiä kaikille verkoston jäsenille.

Teknologian käytössä olemme ottaneet hypyn tulevaisuuteen, ja vauhti vain kasvaa. Olisiko tässä myös tilaisuus päivittää päätöksentekoa it-ratkaisuissa?



Tietotekniikkaan liittyvän päätöksenteon malli täytyy olla vahvasti linkitetty yrityksen strategiaan.



Strategia ja yhtiön rakenne määrittävät it-ratkaisut - ei toisinpäin

Kaikkien hallitusjäsenten ei tarvitse olla teknologian syvällisiä substanssiasajia, mutta jokaisen tulisi ymmärtää, mitkä tietotekniikkaan liittyvät päätökset ovat tärkeitä.

Perinteisesti teknologiapäätökset tuodaan hallituksen pöydälle vain silloin, kun toimivan johdon valtuudet eivät riitä. Tyypillisesti määrittävänä tekijänä toimii investoinnin rahallinen arvo. Hallituksen päätöksenteko



Hallitus puhuu usein talouskieltä, kun taas teknologian kieli on historiallisesti ollut toimintavarmuuden kieli.



perustuukin usein voimakkaasti taloudellisille tekijöille.

Samalla perinteinen teknologiaan liittyvä päätöksenteko on johtanut syklisyyteen. Eli investoidaan, otetaan siitä irti ja korvataan uudella investoinnilla, kun on viimeinen mahdollinen hetki. Usein nilkutetaan loppuun asti laastareilla ja erilaisilla pienillä parannustoimilla, koska muutoksia on vaikea tehdä ja korvauskustannus on merkittävä. Tälläkin toimintatavalla on saatettu pärjätä, ainakin ajassa, jossa teknologia oli puhtaasti tukifunktio. Malli ei kuitenkaan ole erityisen hyvä, kun haetaan joustavuutta ja muutoskykyä.

Aivan kuten muissakin asioissa, tietotekniikkaan liittyvän päätöksenteon malli täytyy olla vahvasti linkitetty yrityksen strategiaan. Harvassa yrityksessä on tällaista selkeää mallia, joka auttaisi tuomaan hallituksen pöydälle päätöksiä muulloin, kun rahallinen raja on ylitetty.

Mahdollistaako strategia teknologisen kehityksen?

Asiaa voi katsoa myös toisesta suunnasta: mitä vaikutuksia yrityksen strategian muutoksilla on teknologiseen kehitykseen? Jos ei mitään, strategia tuskin toteutuu järin hyvin.


Päätöksentekoa voi konkretisoida esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Jos yrityksen strategiana on globalisoitua ja toimintamallit on standardoitu, globaalissa järjestelmässä on järkeä. Tällöin yrityksessä pitää kuitenkin olla vahva prosessijohto. Löytyykö sellainen strategiasta? Jos

ei löydy, voi globaalista järjestelmästä tulla aikamoinen sillisalaatti, mikäli eri maat tai liiketoimintayksiköt saavat tehdä omia päätöksiään.

Mitä jos eri liiketoimintayksiköiden välillä ei ole juuri mitään yhteistä? Silloin prosessien johtaminen yksikkörajojen yli on harvoin järin tehokasta. Pikemminkin liiketoimintayksiköllä voisi olla lisää omaa päätösvaltaa, esimerkkinä tuote- ja huolto-liiketoiminta. Jos näin on strategiassa määritelty, voidaan rakentaa muutama erillinen järjestelmä tai jopa ääritapauksessa yksi jokaiseen toimintamaahan – siis hyvinkin modulaarinen ratkaisu.

Näiden välissä on ”alustamalli”, jossa rakennetaan yhteisen teknistoiminnallisen alustan päälle eri liiketoimintayksiköille sopivat ratkaisut. Tämä on erittäin vaativaa, jotta riippuvuudet ovat hallittuja ja välttytään monoliitilta, joka vain hidastaa kaikkia.

Pienikin päätös voi myös olla yritykselle tärkeä. Valuvirheitä syntyy, jos osaoptimoidaan ja strategia ei ole kirkkaana mielessä. Ongelmana on yhteisen kielen puute. Hallitus puhuu usein talouskieltä, kun taas teknologialla on historiallisesti ollut toimintavarmuuden kieli. Päätöksenteon kieli on tyyppillisesti näihin pohjautuvaa: liian yksinkertaista, yksiulotteista ja tänä päivänä riittämätöntä. Se, mikä on usein toiminut viimeisten vuosikymmenien aikana, ei välttämättä enää riitäkään.

Teknologian kiihdyttämässä maailmassa yrityksen sydän on teknologiavetoinen. Sen pitää olla täysin sinut strategian kanssa. Se on hallituksen asia. 



Tukeeko yrityksenne maine kasvua?

Maine ei ole koskaan ollut arvokkaampi.
Sitä kannattaa aktiivisesti rakentaa,
sillä muuttuneessa maailmassa
vain rohkeimmat menestyvät.

Maineen keskiössä ovat
ihmiset, asenteet, odotukset ja toiveet.
Onko yrityksenne valmis,
kun maailma jälleen avautuu?

Me olemme apunanne.

Tekir

Päivystämme 24/7 myös kesällä.

+358 10 666 1188 | [tekir.fi](https://www.tekir.fi)

Brutaalin totuudellista viestintää ja mielenrauhaa.

Value-add is an investor's best asset

“To really excel in the venture capital market, an investor needs to bring something more to the deal than just capital. In the tech industry, management teams have plenty to choose from”, says investor Cyrus Shey.

Text **Terhi Rauhala** Illustration **Jussi Kaakinen**

It is an interesting time”, says **Cyrus Shey**, Managing Partner of the London based investment fund Bregal Milestone.

The global pandemic has brought upon a shift in market dynamics; with the unexpected acceleration of digital markets many companies have achieved exponential growth.

“What we thought would happen with digitalization in five years’ time happened in just one year”, he says.

“Now generalist investors seek to invest in resilient tech businesses or healthcare, because these industries have thrived during covid. This increases valuations, as more capital is flowing in.”

Management teams have more choices and investors have to spend more time convincing entrepreneurs of their value-add.

“That said, we are more productive than ever due to the Zoom phenomenon”, Shey notes.

Source of capital and expertise

Bregal Milestone has gained a reputation of being more than just capital. They bring tailored support and solutions to each company in order to accelerate growth and value creation.

“We want to be a true hands-on partner and bring significant value-add. One of our strategic strengths is our in-house team of operating advisors from Microsoft, Google, Facebook and Amazon, who bring extensive data-driven industry experience and insight to our portfolio companies”, Shey explains.

“We help with go-to-market sales and mar-

keting optimization, data and analytics, and executive and talent recruitment.”

He cites ePassi, Bregal Milestone’s second transaction in Finland, as an example of the latter. Together with Finnish investors First Fellow Partners, Bregal invested 45 million euros into the mobile employee benefits payment provider in 2019, via a fully equity funded transaction. Bregal acquired a controlling stake.

A month earlier, **Pekka Rantala**, internationally merited Finnish executive, had started as ePassi’s CEO and partner. This was no coincidence.

“Prior to the investment we called Pekka. We felt Pekka could bring his considerable talent, expertise, and track record to help scale the company”, Shey describes.

“I don’t believe a small Finnish payments company would have been able to attract someone like Pekka without the significant commitment from a charismatic and internationally focused growth investor.”



What really resonates with me is the people. Not very talkative, but direct, honest and reliable.





Today, ePassi's business has tripled. It has more than 1,5 million customers, 35,000 merchants, and 9,000 B2B customers in the Nordics. New partnerships with Wolt and Finnair were just announced. The company is pursuing PSD2-enabled opportunities to the fullest.

"ePassi has expanded into several new markets and we have made three acquisitions. We have recruited some top talent into the company", Shey says.

Finnish character goes well with business

Bregal Milestone's half a billion euro fund concentrates on high-growth technology companies in the European market.

"First and foremost, we look for a good opportunity. A business with a big, addressable market that is growing fast. A business that has the potential to take the leading position in that market", Shey describes the inducements that catch his and his team's eye.

"Typically, these companies are led by a founder, who has taken the business from early stage to growth stage. They are good at a lot of things, but we as an investor can bring them the leverage needed to fulfil their full growth potential."

During the past two years Bregal has invested a total of 200 million euros into Finnish tech companies. As international investors, Shey and his team help Finnish companies with their "white spots".

"One area where we have helped them is selling their story internationally, to get the recognition deserved. I wouldn't say Finns lack ambition, but there is a shortage in marketing", Shey says.


Shey himself has a soft spot for Finland.

"What really resonates with me is the people. Not very talkative, but direct, honest and reliable."

He says Finns tend to be extremely open and transparent.

"This ethos suits well in the world of business. You know where you stand."

At the moment, a computer screen has replaced Shey's weekly flights to Finland and time spent in lunches and dinners.

"To undertake due diligence on a laptop is something my team would never have even considered before the pandemic", he laughs. 

Tekoäly ja innovaatiot

Maailmanlaajuinen poikkeustila on kiihdyttänyt digitaalisten välineiden kehitystä ja käyttöönottoa. Teknologian kehittyessä myös lainsäädäntö kohtaa uusia haasteita tekoälyn patentoitavuutta ja immateriaalisten keksintöjen omistusoikeutta arvioidessa. Nopean kehityksen ja innovoinnin keskellä myös hallitustyöskentelyn on hyvä pysyä ajan tasalla.

Kulunut vuosi on ollut hyvin erikoinen. Toimintaympäristö on merkittävästi muuttunut ja osittain romahtanut varsinkin matkailu-, ravintola- ja kulttuurialoilla koronapandemian ja sitä seuranneiden rajoitusten vuoksi. Tietyillä aloilla toiminta on ollut melko ”normaalia” ja toisaalta esimerkiksi elintarvike-, verkkokauppa- ja lähettipalveluilla on tapahtunut merkittävää kasvua.

Pandemialla on ollut innovaatiopuolella kaksi merkittävää murrosta: rokotteiden nopea kehittäminen sekä digitaalisten apuvälineiden kehitys ja käyttöönotto etätyöskentelyn myötä. Olemme huomanneet, miten Teams- ja Zoom-kokoukset ovat korvanneet fyysiset tapaamiset ja työmatkat ovat kutistuneet. Nämä muutokset ovat tulleet jäädäkseen.

Yhteistä näille molemmille on ollut innovaatioiden nopea kehitys ja käyttöönotto. On rohkaisevaa nähdä, että ihmiskunta pystyy kriisitilanteessa kehittämään nopeita ratkaisuja, mikä antaa myös jonkinlaista toivoa maailmanlaajuisen kestäväen kehityksen huolestuttavan hitaaseen etenemiseen. Huomionarvoista on myös, että suomalaisten patenttihakemusten määrä lisääntyi yli kymmenellä prosentilla vuoden 2020 aikana.

Tekoälyn rooli innovoinnissa

Kun puhutaan innovaatioista ja tulevaisuudesta, ei voi olla huomioimatta tekoälyn merkitystä. Se on nyt ja tulevaisuudessa hyvin

tärkeä apuväline. Mutta kuinka suuren osan innovoinnista tekoäly voi ottaa? Jo vuonna 1965 matemaatikko **Irving John Good** kirjoitti:

“Since the design of machines is one of these intellectual activities, an ultraintelligent machine could design even better machines; there would then unquestionably be an “intelligence explosion,” and the intelligence of man would be left far behind. Thus the first ultraintelligent machine is the last invention that man need ever make, provided that the machine is docile enough to tell us how to keep it under control.”

Olemme edelleen kaukana siitä, että olisi olemassa yksi ultraälykäs tietokone, joka voisi itsenäisesti kehittää jotain, mihin sitä ei ole ohjelmoitu. Ohjelmointi tapahtuu lähtökohdaisesti ihmisen toimesta, vaikka olemassa on toki tietokoneohjelmia, jotka osaavat ohjelmoida. Ihmisälyä huomattavasti nopeampi tekoäly voi optimoida tiettyjen raamiensa sisällä, mikä mahdollistaa sen tietynlaisen ylivertaisuuden esimerkiksi shakin peluussa.

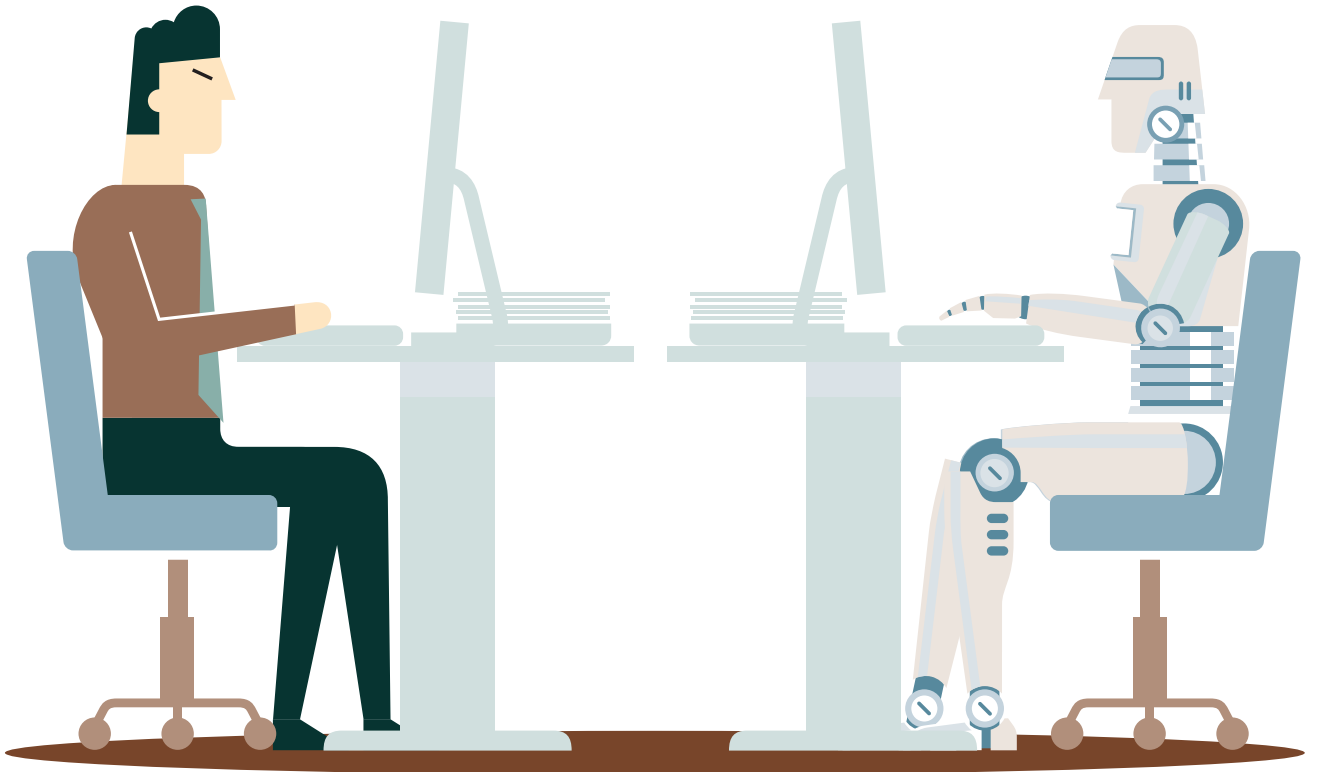
Tekoäly ei kuitenkaan pysty optimoimaan kaikkia mahdollisia tilanteita, varsinkin sellaisia, joita ei aikaisemmin ole koettu. Tekoälyllä ei ole mielikuvitusta. Tieteiskirjailija **Ted Chiang** toteaa artikkelissaan “Why Computers Won’t Make Themselves Smarter” 30.3.2021 *New Yorker*issa:



Rainer Hilli

osakas ja asianajaja,
Roschier
Asianajotoimisto Oy

Roschier on DIFin
asiantuntijakumppani.



“This ability of humans to build on one another’s work is precisely why I don’t believe that running a human-equivalent A.I. program for a hundred years in isolation is a good way to produce major breakthroughs. An individual working in complete isolation can come up with a breakthrough but is unlikely to do so repeatedly; you’re better off having a lot of people drawing inspiration from one another. They don’t have to be directly collaborating; any field of research will simply do better when it has many people working in it.”

Tekoöly ja digitalisointi ovat tuoneet useita mullistuksia innovointiin ja patenttoimiseen. Tunnettu tekniikka, josta patentin on erotettava ja josta on saavutettava uusi keksinnöllinen keksintö, on helpommin löydettävissä digitaalisesta hakukonemaailmasta kuin koskaan. Osoituksena tästä voidaan pitää Patentti- ja rekisterihallituksen 2020 aloitta-



Mutta kuinka suuren osan innovoinnista tekoöly voi ottaa?



maa yhteistyötä IPRally Technologies Oy:n kanssa tekoölyyn perustuvassa patenttihakuteknologiassa.

Patentoitavuus ja omistusoikeus

Tekoölyllä voidaan optimoida jo tunnettua tekniikkaa, missä patenttioikeudellinen perusajatus toteutuu varsin hyvin. Patenttijärjestelmän pyrkimys on tehostaa ja kiihdyttää keksinnöllistä toimintaa ja tukea teollista edistymistä. Järjestelmä toimii niin, että



Voidaanko tekoälyllä kehitetty keksintö suojata patentilla ja kenelle oikeudet patenttiin tuolloin kuuluvat?



uuteen keksintöön myönnetään patentti, joka tuottaa haltijalleen yksinomaisen oikeuden määrätä keksinnön hyväksikäytöstä tietyn, yleensä 20 vuoden, ajan.

Saadakseen patentin keksijän on ilmaista se asianomaiselle viranomaiselle, joka tutkii patentoitavuuden edellytykset. Mikäli patentti hyväksytään, se julkaistaan. Järjestelmän takana on vastavuoroisuusperiaate – keksijä paljastaa keksintönsä niin yksityiskohtaisesti, että sitä voidaan hyödyntää ilman häntäkin ja kehittää siltä pohjalta uutta. Keksijä saa tästä palkkioksi määrällisen yksinoikeuden. Vastakohtana voidaan pitää liikesalaisuuksia, joiden ominaispiirre on salassapito eivätkä ne siten palvele samalla tavalla teknistä kehitystä yhteiskunnallisella tasolla.

Tekoäly on huomioitava innovaatiotoiminnassa etenkin, kun mietitään keksintöjen omistusoikeutta. Onkin keskusteltu, että voidaanko tekoälyllä kehitetty keksintö suojata patentilla ja kenelle oikeudet tuolloin kuuluvat; ohjelmoijalle, tietokoneen omistajalle vai tietokoneelle? Euroopan patenttivirus on katsonut, ettei tekoäly sellaisenaan, esimerkiksi algoritmitasolla, ole patentoitavissa. Kuten tietokoneohjelmillekin, myös tekoälyn avulla syntyneille keksinnöille ollaan nopeasti kehitämässä patentoitavuuskriteerejä.

Case DABUS

Oikeuskäytäntöjä on tullutkin jo siitä, kenelle tekoälyllä kehitetty keksintö kuuluu. Isossa-Britanniassa *Thaler v The Comptroller-General of Patents* -tapauksessa **Dr Stephen**


Thaler omistaa DABUS-tekoälytietokoneen, joka oli käyttänyt kahta eri neuroverkkoa ensin oppiakseen ja sen jälkeen kehittääkseen tietoa. Dr Thaler oli hakenut patenttia kahdelle keksinnölle ja oli nimennyt itsensä keksintöjen omistajaksi ja keksijäksi DABUS-koneen.

Patenttivirus (UK IPO) ei rekisteröinyt patenttia, koska kone ei voi olla keksijä eikä omistaa mitään oikeutta keksintöön, jonka olisi voinut luovuttaa eteenpäin Dr Thalerille. Valitustuomioistuim (High Court) oli samaa mieltä ja täsmensi perusteluisaan, että tietokone DABUS ei ollut kyvytön kehittämään keksintöä, joka voidaan patentoida, mutta tietokone ei maan patenttilain mukaan voinut olla keksijä.

Myös Euroopan patenttivirus on hylännyt Dr Thalerin patenttihakemuksen katsoen, että keksijän on oltava luonnollinen henkilö. Tulkitsisin tilanteen samalla tavalla Suomen lainsäädännön perusteella, sillä patenttilain 1 § ”*Joka on tehnyt... keksinnön...*” viittaa henkilöön eikä koneeseen. Keksintö on aina oltava luonnolliselta henkilöltä johdettu. Lakia lienee hankala muuttaa niin, että tietokoneella voisi olla oikeutta keksintöön. Tuolloinhan koneella voisi olla taloudellisia oikeuksia, mikä lienee haasteellista.

Kuka tai ketkä merkitään keksijöiksi?

Kun tekoälyä hyödynnetään kehitystoiminnassa, on tärkeää harkita, kuka tai ketkä luonnolliset henkilöt merkitään keksijöiksi. Tekoälyä kehittäessä ja hyödynnettäessä yrityksen sisäisessä liiketoiminnassa löytyy yleensä joku luonnollinen henkilö tai työryhmä, joka taustoittaa ja/tai hyödyntää tekoälyä siten, että hän tai he voidaan merkitä keksijäksi.

Tulevaisuudessa lienee hyvä lisätä uusi kohta työsuhtekeksintöohjesääntöön. Ongelmia syntyy tilanteissa, joissa tekoälyllä varustettu tietokone on ulkopuolisen tahon omistuksessa. Tuolloin on hyvä varmistaa sopimusteitse, kenen omistukseen tietokoneen kehittämät keksinnöt kuuluvat. 



AJANKOHTAINEN JOHDON JA HALLITUSTEN PALKKATUTKIMUS 2021 ON JULKAISTU.

Vuosittainen tutkimus sisältää tarkkaa tietoa pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien palkkatasoista ja irtisanomisehdoista sekä yhtiöiden lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelmista, lisäeläkkeistä ja hallituspalkkioista. Yhtiökohtainen vertailu on tilattavissa erikseen.

Tilaa oma kappaleesi sivuiltamme tai osoitteesta
samuli@rewardagency.fi

REWARDAGENCY.FI

Konsultointi | Viestintä | Valmennus

Investoinnit ovat avain kasvuun

Suomen talouskasvu ei ole ollut mairittelevaa, ja viime keväänä koronapandemia sai talouden verenkierron häiriintymään äkillisesti. Samalla epävarmuus kasvoi ja tulevaisuuden näkymät sumentuivat. Kasvun kivijalaksi tarvitaan vakaa ja houkutteleva toimintaympäristö, ja yritysten johdossa suunta pitää kääntää yönkiristämisestä rohkeaan kasvuaihioiden hakemiseen.

Alkuvuodesta mediahuomiota herätti valtiovarainministeri **Matti Vanhasen** kysymys, onko Suomi enää Pohjoismaa. Taus-talla oli OECD:n raportti, jonka mukaan pie-neksi avotaloudeksi Suomen vientimenestys on heikko, ja viennin suhde bruttokansan-tuotteeseen on samalla tasolla kuin Kreikalla ja Portugalilla.

On selvää, että tähän tilanteeseen on saa-tava muutos, ja lääke kasvuvajeeseen ovat investoinnit. Ne heijastuisivat koko Suomen työllisyyteen, talouskasvuun ja kilpailu-kykyyn.

Erytisen tärkeää on tukea suuryritysten kasvua, sillä alihankintaketjujen kautta niiden menestys tukee välillisesti koko kansan-taloutta. Tosin investointipäätöksiä varten yritykset tarvitsevat kirkkaampaa tulevai-suuden näkymää sekä toimintaympäristöön vakautta ja houkuttelevuutta.

Päätäjien ja yritysjohdon välille aktiivista keskustelua

OP:n vuosittaisessa Suuryritystutkimuksessa yli 96 prosenttia vastaajaryityksistä koki, että maailmantalouden kehitystä on tavallista vai-keampaa ennustaa. Samalla liki 80 prosent-tia kertoi valmistautuvansa pitkäaikaiseen matalan kasvun aikaan.

Tulokset haastavat poliittista ympäristöä siitä, miten tällaisena aikana investointeja, jotka suuryrityksillä ovat usein miljardiluok-kaa, saadaan houkutelua Suomeen. Yritysten

näkökulmasta erityisesti ennakoitavuus on tärkeää. Suuryritystutkimuksessa noin 80 prosenttia vastaajista kuitenkin katsoi, että Suomen poliittiseen johtamiseen liit-tyy yrityksen näkökulmasta epävarmuus-tekijöitä.

Tämän takia yritysjohdon ja päättäjien välille tarvitaan entistä enemmän aktiivista ajatustenvaihtoa. Myös yritysten hallituksen puheenjohtajien on tärkeää toimia yhteis-kunnallisina keskustelijoina, sillä talous-politiikassa luodaan raamit esimerkiksi sille, kuinka houkuttelevaa työperäinen maahan-muutto on ja miten paikallista sopimista toteutetaan.

Kasvu ja riski kulkevat käsi kädessä

Finanssikriisiä seuranneiden vaisujen investointivuosien aikana Suomeen kasvoi johtajasukupolvi, joka tottui ennen kaikkea kiristämään vyötä ja karsimaan kuluja. Sillä strategialla ei enää globaalissa kilpailussa pärjää.

Tämän ajan johtajissa pitääkin yhdistyä kaksi erilaista metodologiaa: kasvuhakuisuus sekä kyky jatkuvaan parantamiseen. Pitää pystyä ottamaan riskejä ja tehdä rohkeita päätöksiä sekä samalla jatkuvasti liinata ja ketteröittää toimintaa.

Hallituksen tärkein tehtävä on löytää toi-mitusjohtaja, joka pystyy näihin molempiin. Lisäksi hallituksen pitää tarjota tiiviissä yhteistyössä tukea ja sparrausta rohkeiden kasvuaihioiden hakemiseen.



Katja Keitaanniemi
toimitusjohtaja,
OP Yrityspankki

DIFin jäsen.

OP Yrityspankki on DIFin asiantuntijakumppani.



Yritysjohdon ja päättäjien välille tarvitaan entistä enemmän aktiivista ajatustenvaihtoa.



Vastuullisuuskysymyksiä ei voi sivuuttaa

Vastuullisuus on tänä päivänä elinehto yrityksen menestykselle toiminnalle. Kasvua ei tule, jos ESG-asioita ei ole integroitu tiiviiksi osaksi yrityksen strategiaa ja toimintaa.

Suomalaiset yritykset ovat tehneet paljon töitä vastuullisuuden eteen, ja sen tuloksena olemme tässä maailman kärkeä. Vastuullisuus näkyi vahvasti myös Suuryritystutkimuksen tuloksissa: jopa 92 prosenttia näki vastuullisuuden kasvavana kilpailuedun lähteenä ja 63 prosenttia koki polttavien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisen yrityksensä tehtäväksi.


Suuryrityksistä löytyy toivoa ja valmiuksia

Suuryrityksiltä löytyy vahvaa itsetuntoa ja uskoa tulevaisuuteen epävarmasta markkinatilanteesta huolimatta. Suuryritystutkimuksessa yli puolet vastaajaryityksistä näki pitkäaikaisessa matalassa kasvussa mahdollisuuksia, ja näiden vastaajien osuus oli noussut vuoden aikana yli 11 prosenttiyksikköä.

Lisäksi lähes 85 prosenttia suuryrityksistä vakuuttaa olevansa valmis tekemään investointeja nopealla aikataululla, mikäli kysynnän ennustetaan kasvavan. Vaikka investointien painoarvo on selvästi edellisvuosia heikompi, ensimmäinen koronavuosi on valmentanut yrityksiä etsimään uusia kasvualueita, ja niiden valmius investoida on korkealla tasolla.

Suuryritystutkimus 2020

OP:n vuosittainen Suuryritystutkimus mittaa suomalaisten suuryritysten näkemyksiä liiketoiminnan ja talouden kehityksestä. Vuoden 2020 tutkimukseen vastasi 240 henkilöä yhteensä 161 suomalaisesta tai Suomessa toimivasta suuryrityksestä, ja vastaajia ovat etenkin toimitusjohtajat, talous- ja rahoitusjohtajat sekä liiketoimintajohtajat. Vastaajaryitysten viimeisimmän päätetyn tilikauden vahvistettu liikevaihto oli yhteensä 247,4 miljardia euroa. Tämä edustaa jo 70,6 prosenttia kaikkien 250 suurimman yrityksen liikevaihdosta. OP Ryhmä toteuttaa Suuryritystutkimuksen kumppaninaan Aalto-yliopiston professorien perustama NIBS-ajatushautomo. Suuryritystutkimus on toteutettu jo vuodesta 2012 saakka. Tutkimukseen voi tutustua tarkemmin verkossa, osoitteessa www.op.fi/yritykset/teemat/suuryritykset/suuryritystutkimus.

Sumu pitää kuitenkin saada hälvenemään ja näkyvyyttä selkeämmäksi. Siksi tällä hetkellä kaiken keskiössä on koronapandemian taltuttaminen rokotteilla, jotta rajoitukset päästään purkamaan ja talouden verenkierto saadaan taas virtaamaan. 

Ilmastonmuutos on tämän hallituskauden asia

Yritysten on muutettava liiketoimintansa hiilineutraaliksi ennakoituakin nopeammin. Syy kiireeseen ei ole ideologinen vaan puhtaasti taloudellinen.

Ilmastonmuutos ei odota. Pariisin ilmastopimuksen tavoitteiden saavuttaminen ja ilmaston lämpenemisen hillitseminen 1,5 asteeseen on mahdollista, mutta vaatii koko talouden uudelleenrakentamista kestäväen kehityksen periaatteiden pohjalta. Valmistava teollisuus uusiutuu kiertotalouspohjaiseksi ja energia-ala, liikenne, rakennusala ja maa- ja metsätalous muuttuvat päästöttömiksi.

Kyse on uhkasta, mutta yhtä hyvin myös mahdollisuudesta. Päätettävänämmä on se, tapahtuuko muutos pakon edessä vai varautuuko talouselämä uuteen hyvissä ajoin niin, että hyödynnämme puhtaan talouden synnyttämät taloudelliset mahdollisuudet.

Esimerkiksi Britanniassa on arvioitu, että yksistään maan energiaverkon uusiminen ilmastoneutraaliksi luo 400 000 uutta työpaikkaa. Suomessa talouden transformaatio voi synnyttää useimpien arvioiden mukaan jopa 80 000 työpaikkaa seuraavien kymmenen vuoden kuluessa.

Jotta maailmalla olisi toivoa ilmastokatastrofin välttämisestä, koko maapallon tulisi olla hiilineutraali vuoteen 2040 mennessä. Siihen on aikaa alle 20 vuotta, vähemmän kuin on kulunut vuosituhannen vaihtumisesta. Se tarkoittaa sitä, ettei enää tulisi suunnitella minkäänlaista uutta liiketoimintaa, infrastruktuuria, laitoksia tai rakennuksia, jotka eivät suoraan edistä neutraliteetin saavut-

tamista. Aikataulussa pysytään ainoastaan, jos hiiletön liiketoiminta on taloudellisesti kannattavampaa kuin nykyinen.

Yritykset, kaupungit ja valtiot ovat jo julkistaneet viime vuosina erilaisia ilmastotavoitteita. Lähivuosina niihinkin tulee kohdistumaan kasvava paine tavoitteiden tiukentamiseksi ja aikataulujen nopeuttamiseksi. Syy ei ole ideologinen vaan puhtaasti taloudellinen.

Rahoitusala on jo sisäistänyt sen, ettei fossiiliin polttoaineisiin pohjautuvalla taloudella ole tulevaisuutta. Niinpä rahoittajat ja omistajat divestoivat kiihtyvällä tahdilla omistuksiaan yrityksissä, joiden liiketoiminta edustaa suoraan tai välillisesti ”vanhaa maailmaa” ja siirtävät investointejaan kiertotaloutta edistäviin teknologioihin ja liiketoimintamalleihin. Samanaikaisesti kuluttajat ympäri maailman kohdistavat kysyntänsä kiihtyvällä tahdilla ilmastomyönteisiin tuotteisiin ja palveluihin.

Esimerkki rahoittajien ja kuluttajien yhteispaineesta on jo nähty autoalalla, jossa sähköautovalmistaja Tesla on noussut arvokkaammaksi kuin valtaosa perinteisistä autofirmoista yhteensä. Seurauksena ei ole se, että kaikki ajaisivat pian Teslalla, vaan se, että perinteisetkin autonvalmistajat tuovat nyt kilvan markkinoille omia sähköautojaan ja varautuvat jo kiireisesti polttomoottoreiden jälkeiseen aikaan.



Pasi Rinne
perustaja ja johtaja,
Gaia Consulting



Kaikkien vastuullisten toimijoiden täytyykin siirtää katse hiilijalanjäljestä kädenjälkeen.



Sisäistääkseen tämän ”vihreän siirtymän” ja sen edellytykset yrityspäätäjien täytyy muuttaa ajattelutapaansa. Toistaiseksi monien yritysten ilmastosuunnitelmat keskittyvät yhä hiilijalanjäljen eli haitallisten ilmastovaikutusten käsitteeseen ja siihen liittyvään laskentaan. Pelkkä jalanjälkeen tuijottaminen rajaa kuitenkin näkökulmaa yhtä paljon kuin jos yritys olisi kiinnostunut ainoastaan liiketoimintansa kuluista eikä lainkaan sen tuotoista.

Voidakseen ymmärtää toimintansa nettovaikutuksen ilmastoon kaikkien vastuullisten toimijoiden täytyykin siirtää katse **hiilijalanjäljestä kädenjälkeen** eli ryhtyä mittaamaan myös toimintansa positiivisia ilmastovaikutuksia. Yrityksen tapauksessa tämä tarkoittaa

esimerkiksi sitä, minkälaisia päästöjä vähentäviä innovaatioita ja liiketoimintaratkaisuja sen toiminta mahdollistaa tai miten sen uudenlaiset tuotteet auttavat asiakasyrityksiä ja kuluttajia vähentämään omia päästöjään.

Taistelussa ilmastokatastrofia vastaan ja talouden vihreässä siirtymässä tarvitaan kaikkien panosta: poliittisten päättäjien, akateemisen maailman, tavallisten kansalaisten. Kaikkein keskeisimmässä roolissa siirtymässä ovat kuitenkin yritykset ja niiden strategisista päätöksistä vastaavat hallitukset.

Hallituksen tulee ymmärtää, miten toimintaympäristön radikaali muutos vaikuttaa meidän yritykseemme. Sen on aika panostaa teknologioihin ja liiketoimintamalleihin, jotka varmistavat liiketoiminnan kannattavuuden myös hiilettömässä maailmassa. Sen on aika tarkastella hiilijalanjäljen lisäksi kädenjälkeä ja varmistaa, että yritys kykenee vastaamaan tiukkenevaan sääntelyyn, rahoittajien ja kuluttajien vaatimuksiin ja tukemaan myös asiakasyritystensä siirtymää kohti kannattavaa, hiilineutraalia liiketoimintaa.

Eikä kyse ole sitten joskus tehtävistä päätöksistä. Päätökset kuuluvat tämän hallituskauden asialistalle. [D](#)

Directors' Institute Finland

DIF ON voittoa tavoittelematon yhdistys, joka auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään edistämällä hyvää hallitustyötä.

DIFissa on noin 750 henkilöjäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallitusten jäseninä sekä lisäksi neljä yhteisöjäsentä.

DIF auttaa jäseniään kehittämään, verkostoitumaan ja vaikuttamaan järjestämällä tapahtumia, ylläpitämällä DIF-tietopankkia verkossa sekä julkaisemalla Boardview-lehteä.

DIF vaikuttaa yhteiskunnassa, esimerkiksi ottamalla kantaa ajankohtaisiin hallitustyöskentelyyn liittyviin kysymyksiin Suomessa ja EU:ssa.

DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose

DIFin *Purpose statement* kiteyttää yhdistyksen olemassaolon tarkoituksen ja roolin yhteiskunnassa:

- ▶ DIF edistää jäsenistönä valmiuksia toimia yritysten hallituksissa.
- ▶ Hyvä hallitustyö parantaa yritysten kilpailukykyä.
- ▶ Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia ja menestyviä yrityksiä.

Kehity. Verkostoidu.
Vaikuta. [D](#)

DIF-TILAISUUDET

DIF järjestää jäsenilleen ajankohtaisia tilaisuuksia, joissa kuullaan eri alojen asiantuntijoiden näkemyksiä kulloiseenkin teemaan liittyen. Koronapandemian aikana tilaisuudet on järjestetty webinaareina tai hybrideinä. Fyysisiin tilaisuuksiin palataan heti, kun se on mahdollista.

Kaikki vahvistetut tilaisuudet, webinaarit ja ilmoittautumisohjeet löytyvät jäsensivuilta: www.dif.fi/tilaisuudet

Jäsensivujen lukeminen edellyttää kirjautumista. Tarvittaessa tunnuksia voi tiedustella sähköpostitse: info@dif.fi

TEEMAT 2021

- Q1 Hallitus ja riskit
- Q2 Hallitus ja kasvu
- Q3 Hallitus ja transformaatio
- Q4 Hallitus ja sidosryhmät

HALLITUS

Kim Ignatius
(puheenjohtaja)
Ekonomi

Christina Dahlblom
KTT

Raija-Leena Hankonen
KTM

Nina Kopola
Tekniikan lisensiaatti

Jussi Koskinen
OTK

Ville Voipio
Tekniikan tohtori

Heikki Westerlund
KTM

NIMITYSTOIMIKUNTA

Kirsi Komi
Puheenjohtaja

Kim Ignatius
Jäsen

Petter Söderström
Jäsen

POLICY-VALIOKUNTA

Kirsi Komi
Puheenjohtaja

Manne Airaksinen
Varapuheenjohtaja

Mikko Reinikainen
Sihteeri

Micaela Thorström
Sihteeri

Maarit Aarni-Sirviö
Jäsen

Jorma Eloranta
Jäsen

Eero Heliövaara
Jäsen

Jussi Koskinen
Jäsen

Leena Linnainmaa
Jäsen

YHTEYSTIEDOT

Directors' Institute Finland
Aleksanterinkatu 50 A 6
00100 Helsinki
Puh. (09) 6227 1840
info@dif.fi

Henkilökunta

Pääsihteeri
Leena Linnainmaa
leena.linnainmaa@dif.fi
Puh. 050 356 1183

Toimistopäällikkö
Maija Hiiri
majja.hiiri@dif.fi
Puh. 0400 48 55 48

Viestintäsuunnittelija
Tuisku Pirttimäki
tuisku.pirttimaki@dif.fi
Puh. 050 520 6450

Verkkosivut ja sosiaalinen media

www.dif.fi
Twitter: @DIF_Finland
LinkedIn: Directors' Institute Finland

Vuosikokouksen päätökset

DIFIN VUOSIKOKOUS vahvisti 10.5.2021 yhdistyksen tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja toimintasuunnitelman. Jäsenmaksut pysyivät ennallaan: liittymismaksu on 250 euroa, henkilöjäsenten vuosimaksu 400 euroa ja emeritusjäsenen vuosimaksu 200 euroa.

Yhdistyksen uudeksi puheenjohtajaksi valittiin **Kim Ignatius** sekä uusiksi hallituksen jäseniksi **Raija-Leena Hankonen** ja **Jussi Koskinen**. Hallituksen jäseninä jatkavat **Christina Dahlblom**, **Nina Kopola**, **Ville Voipio** ja **Heikki Westerlund**.

Ignatius valittiin myös jäseneksi nimitystoimikuntaan, jonka puheenjohtajaksi valittiin yhdistyksen väistyvä puheenjohtaja **Kirsi Komi**. Nimitystoimikunnan vuosittain vaihtuvaksi yhteisöjäsenedustajaksi valittiin Solidium Oy:n sijoitusjohtaja **Petter Söderström**.

Tilintarkastusyhteisönä kaksivuotiskauttaan jatkaa KPMG.

TUKEA HALLITUSTYÖHÖN DIF-TIETOPANKISTA

Kahdeksaan aihealueeseen jaettu 29-osainen DIF-tietopankki muodostaa kattavan perustietopaketin hallitusjäsenille. Se sisältää hallitustyötä tukevaa aineistoa liiketoiminnan aloilta.

Lähes koko tietopankki on päivitetty asiantuntijakumppaneiden kanssa vastaamaan 2020-luvun normeja. Tiivistelmät ovat kaikkien verkkokävijöiden luettavissa.

Varsinaisen materiaalin lukeminen sekä tulostaminen PDF-dokumenteiksi edellyttää kirjautumista jäsentunnuksilla. Mikäli tunnuksesi ovat hukassa, voit pyytää uudet osoitteesta info@dif.fi dif.fi/tietopankki



SENIOR ADVISORIT

Philip Aminoff Hallitustyöskentely listaamattomissa yhtiöissä

Petri Castrén Hallitus ja vakuutukset

Kim Ignatius Kirjanpito- ja tilinpäätöskäytäntöt, Riskienhallinta, Tarkastusvaliokunta, sisäinen tarkastus

Anne Korkiakoski Maine ja sidosryhmät (05/2021 asti)

Riitta Laitasalo Hallitusarviointi, Johtaminen, Palkitseminen, Strateginen palkitseminen

Timo Leino Yritysrahoitus

Kaisa Olkkonen IPR-strategia hallituksen työkaluna

Harri Pynnä Yritysjärjestelyt ja arvonmäärittäminen

Juha Rantanen Strategiatyö – implementointi ja rakentaminen

Eljas Repo Maine ja sidosryhmät (05/2021 alkaen), Sijoittajaviestintä

Anni Ronkainen Hallitus ja teknologia

Kirsi Sormunen Yritysvastuu ja siitä raportointi hallitustyöskentelyssä

Juhani Strömberg Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

Arja Talma Verotus

Micaela Thorström Hallituksen vastuu ja velvollisuudet, Sääntely, EcoDa: Policy Committee

Tom von Weymar Compliance, vastuullisuus ja eettisyys hallitustyöskentelyssä

Runsaasti riskejä, kosolti kasvua

DIFin alkuvuoden teemat – riskit ja kasvu yrityshallituksen näkökulmasta – osuivat erittäin ajankohtaisiin saumoihin. Koronapandemia on uudistanut riskienhallintaprosesseja, minkä ohella varsinkin kyberturvallisuuden merkitys yritysstrategiassa kasvaa jatkuvasti. Kolmannen korona-aallon helpottaessa kasvua louhitaan patoutuneesta kysynnästä, globaaleista elvytyspaketeista, uusista liiketoiminnoista sekä kestävästä kehitystä tukevista tuotteista ja palveluista.

Toivottavasti rokotekattavuus hyödyttää neljännen aallon heti alkuunsa ja pääsemme järjestämään fyysisiä DIF-tilaisuuksia jo syksyn mittaan.

Kysyimme jälleen kuudelta DIFin jäseneltä tulevaisuuden näkymiä: mitkä ovat merkittävimpiä, hallitustyössä huomioitavia riskejä. Entä millä keinoin kasvua vauhditetaan ja mitä koronapandemian myötä syntyneitä ilmiötä kelpaa muistella positiivisesti?

Vastaajien joukossa ovat myös DIFin hallituksen uudet jäsenet **Raija-Leena Hankonen** ja **Jussi Koskinen**. Toivotamme heidät tervetulleiksi ja samalla kiitämme hallituksesta vetäytyviä **Kirsi Komia** ja **Eero Heliövaaraa** arvokkaasta työstä yhdistyksen hyväksi. Tuore puheenjohtaja **Kim Ignatius** esittää tervehdyksensä sivulla 7. [D](#)



RAIJA-LEENA HANKONEN

Hallitusammattilainen

Hallituksen jäsen ja tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja, Metsä Board Oyj, Danske Bank A/S ja Posti Group Oyj

Hallituksen jäsen, Helsingin Diakonissalaitos

”Koronapandemia on rikastanut keskustelua hallitustyössä. Kun tulevaisuuteen on liittynyt enemmän epävarmuustekijöitä ja faktoja on ollut vähemmän käytettävissä, on myös päätöksenteon pohjaksi tarvittu enemmän eri vaihtoehtojen ja niiden vaikutusten arviointia. Avointa, laajaa keskustelua ja hallituksen jäsenten erilaisia näkemyksiä on tarvittu entistäkin enemmän, mikä on trendinä hyvä, ja uskon tämänkaltaisen keskusteluilmapiiirin jatkuvan.

Pandemia on kannustanut yhtiöitä päivittämään valmiussuunnitelmiaan ja analysoimaan vaihtoehtoisia skenaarioita huolellisesti. Varautumissuunnitelmia on tehty sekä pandemian jälkeistä voimistuvaa kasvua että kysynnän mahdollista laskua tai normalisoitumista ajatellen, toimialasta riippuen. Se mikä huolettaa on palvelualan ja pk-sektorin tilanne ja se, missä määrin olemme ehkä menettäneet hyviä toimintakykyisiä yrityksiä ja kuinka tämä tulee vaikuttamaan alihankintaketjujen tehokkuuteen jatkossa. Emme ehkä vielä tunnista kaikkia vahinkoja, joita pandemia on aiheuttanut yrityskentässä. Kulunut vuosi on kuitenkin osoittanut, että organisaatioiden ja ihmisten muutosvalmius on paljon ennakoitua parempi. Koronapandemian vaatimat muutokset toimintatavoissa liiketoimintojen jatkuvuuden ja sujuvuuden turvaamiseksi on pystytty toteuttamaan nopeasti ja varsin häiriöttömästi. Sama muutosvoima antaa varmasti valmiudet menestyä myös pandemian jälkeisissä muutosvaiheissa.”



JUSSI KOSKINEN

Päälakimies, hallituksen sihteeri ja johtoryhmän jäsen, Nordea Bank Oy

Hallituksen jäsen, Keskuskauppakamari

”Koronapandemian myötä sekä hallituksessa että johdossa on vuoden aikana syntynyt kova tarve fyysiselle vuorovaikuttamiselle. Tämä patoutunut tarve on hyvä saada purettua, koska tehokkaan työskentelyn kannalta on tärkeää ylläpitää myös ihmissuhteita. Oma havaintoni on ollut, että ihmiset ovat alkaneet käyttämään videota enemmän kokouksissa, ja se on itse asiassa lisännyt läheisyyden tunnetta. Tämä tulee varmasti jatkumaan myös pandemian jälkeen, mikä ehkä vähentää hieman fyysisten tapaamisten tarvetta. Varmasti myös tarve työmatkoille tulee vähenemään.

Johto on luonnollisesti joutunut myös uudelleen miettimään esityksiään hallitukselle ja erityisesti sitä, miten mahdollisesti vaikeita strategisia asioita esitetään ja tehdään niistä päätöksiä, kun ainoa metodi on etäkokous – tämä on pakottanut johdon keskittymään laadukkaisiin kokousmateriaaleihin, mikä on ollut pandemiasta aiheutunut hyvä asia.

Tärkein koronapandemiasta saamani oppi on ollut se, että kaikki on mahdollista ja ihminen joustaa pakon edessä vaikka mihin. Pakko johtaa innovaatioihin, ja niitä on syntynyt pandemian seurauksena – vanhat huonot tavat parantuvat, kun on pakko.

Uskon, että tulemme kokemaan talouskasvun vailla vertaa viimeistään ensi vuodesta lähtien. Tulemme varmasti kokemaan töyssyjä ja vastoinkäymisiä, kun yhteiskunta laitetaan uudelleen käyntiin, mutta olen vakuuttunut, että niistäkin selvittää ja opitaan.”



PÄIVI REKONEN

Hallitusammattilainen

Hallituksen puheenjohtaja, Seba Bank AG

Hallituksen jäsen, Konecranes Oyj, F-Secure Oyj, Efecte Oyj ja UNOPS

”Monessa mielessä koronapandemia on ollut hyvä herätely hallitustyöskentelylle. Pandemian myötä on jouduttu toimimaan eri tavalla kuin ennen ja tarkistamaan vanhoja toimintatapoja. Sen myötä tekeminen on ketteröitynyt. Toivoisin, että tällainen työskentelytapojen haastaminen jatkuisi myös koronan jälkeen. Pandemia on korostanut myös inhimillisen johtajuuden tarvetta. Kriisejä on ollut aiemminkin ja tulee jatkossakin, ja ne lisäävät tarvetta huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Kun hallitustyössä ja operatiivisessa johdossa on mukana erilaisten kriisien läpikäynyttä porukkaa, heillä on usein sekä kriisinhallintavälineet että valmius lähteä nopeasti ratkaisemaan tilanteita kokonaisvaltaisesti.

Jokaisen hallituksen on varmasti hyvä kysyä itseltään, onko se ja yritys valmis koronapandemian jälkeiseen kysynnän kasvuun tai laskuun. Pandemia on taasen opettanut, että yrityksillä täytyy olla valmiustila ja ymmärrys mahdollisista riskeistä. Tulevaisuudessa täytyy olla valmiina miettimään puun takaa ja nopeallakin tahdilla, jossittelua ja taaksepäin katsominen ei auta ketään. Puhun paljon tulevaisuuteen suuntaavasta ajattelusta, jossa pohditaan pitkän aikavälin mahdollisuuksia ja skenaarioita. Millaiset megatrendit voivat esimerkiksi vaikuttaa meihin, mitä voi tapahtua, jos lähdemme tähän tai tuohon suuntaan? Mitä enemmän yritykset harjoittelevat valmistautumista tulevaan, sitä paremmin osataan myös toimia sitten, kun sen aika tulee.”



PÄIVI MARTTILA
Toimitusjohtaja, Sievi Capital Oyj
Hallituksen puheenjohtaja, Aspocomp
Group Oyj ja Midagon Oy
Hallituksen jäsen, Patria Oyj

”Koronapandemian suurin vaikutus hallitustyöskentelyyn on ollut se, että se on etäännyttänyt hallituksen jäseniä toisistaan ja vaikeuttanut hallituksen ja johdon välistä kommunikointia. Työ on pandemian myötä muuttunut vaativammaksi, ja vaikeita asioita on haastavaa hoitaa etänä. Korona-ajan jälkeen osataan varmasti arvostaa yhä enemmän henkilökohtaisia kontakteja ja kasvokkain tapaamista.

Pandemia on opettanut, että työssä kuin työssä täytyy olla joustava ja osata reagoida nopeasti. Tulevaisuus on epävarma ja muuttuu nopeasti, joten myös yritykset pitää rakentaa niin, etteivät ne ole liian jähkkiä. Uskon kuitenkin, että yritykset ovat

koronavuoden myötä oppineet paremmin valmistautumaan niihinkin uhkakuviin, jotka eivät välttämättä toteudu.

Kriisit tuovat myös valtavia vahvuuksia esiin joissakin ihmisissä ja näyttävät hyvät johtajat. Heitä pitäisi löytää yritysten johtoon jatkossakin. Kuten sanonta kertoo: Anna meren selvittää, kuka vierelles jää.

Toivon, että koronaa seuraa kysynnän kasvu. Toisaalta jos kysyntä kasvaa merkittävästi, myös tuotteet ja palvelut saattavat loppua. Jo nyt on nähtävissä saatavuushaasteita monissa materiaaleissa ja komponenteissa. Pandemian jälkeiseen aikaan ei välttämättä olla myöskään kaikkialla osattu varautua, talous saattaa nousta nopeammin kuin ennustetaan, jolloin kysyntää on enemmän kuin tarjontaa. Liiketoiminnan ennustaminen on nyt erityisen vaikeaa, ennusteet voivat olla liian pessimistisiä rankan koronavuoden jälkeen.”



HARRI TAHKOLA
Hallituksen puheenjohtaja, Talenom Oyj,
Pitomaalaus Oy, Omago Oy,
Hallitusjäsenyyksiä useissa kasvuyrityksissä

”Koronapandemia on tuonut hallitustyöskentelyyn haasteita etäkokoustamisen myötä. Kun hallituksessa puhutaan strategiasta ja isoista linjoista, täytyy pystyä hyvin avoimeen dialogiin. Tämä ei aina etäkokouksissa onnistu. Johdon keskusteluyhteys hallituksen puheenjohtajan kanssa toimii varmasti hyvin, mutta muu hallitus jää helposti hiukan ulkokehälle. Kokousmateriaalia on myös tuotettava enemmän, kun keskusteluiden avulla asiaa ei voida syventää riittävästi. Toivottavasti koronasta jää jäljelle vain parempi kokousmateriaali sekä rutiiniasioiden päättäminen jatkossakin etäkokouksin.

Koronapandemia on opettanut, että kriisin iskiessä aikaa ottaa happea on hyvin vähän. Pari päivää voi kauhistella, mutta sitten on alettava etsimään keinoja uudessa tilanteessa bisneksen tekemiseksi. Ne, jotka oivalsivat tämän, ovat tehneet jopa erinomaisen hyvää tulosta. Oppini siis on, että ei pidä jäädä tuleen makaamaan. Joskushan tällainen äkkiaarvaamaton muutostilanne voi tulla yritykselle eteen esimerkiksi iso asiakkaan konkurssin tai lain muutoksen myötä. Silloin pätee sama laki: toimi heti. Silloin hallituksen tuki ja rohkeus nähdä kauas ovat erityisen tärkeitä.

Kun pandemia on kestänyt jo näin kauan, ovat yritykset luultavasti valmistautuneet hyvin tulevaan, uskoakseni kiivaaseen muttei kovin pitkään nousukauteen. Vielä ei myöskään ole myöhäistä alkaa teroittamaan strategiaa. Jos kaikkiin juniin ei ehdi kyytiin, kannattaa nyt katsoa, missä juuri me olemme parhaita ja satsata siihen riittävät resurssit. Joillain toimialoilla menee vielä aikaa nousuun ja joillain sitä ei kenties tule ollenkaan. Siinä tapauksessa ei kannata odottaa elämän palautumista ennalleen, vaan innovatiivisuus esimerkiksi tuotteistuksen ja myynnin kanssa on tarpeen.”



TAPANI KIISKI
Toimitusjohtaja, Raute Oyj
Hallituksen jäsen, Helkama Bica Oy, Helkama Velox Oy,
Teknologiatoimisto ry ja Hämeen kauppakamari

”Koronapandemia ei ole muuttanut hallitusten jäsenten roolia, mutta se on lisännyt hallitustyöskentelyyn keskustelua riskien arvioinnista ja niiden vaikutuksista liiketoimintaan. Aiemmin riskeistä on keskusteltu enemmän yleisellä tasolla, mutta koronapandemian myötä riskien arviointi ja mahdollisten skenaarioiden suunnittelu on muuttunut konkreettisemmäksi. Hallitusten pitäisikin miettiä, mikä oppi pandemiasta jää kätehen. Koronapandemia ei tule olemaan viimeinen pandemia tai häiriö maailmassa, joten hallitusten olisi tärkeää pohtia, mihin yritysten kannattaa varautua ja kuinka paljon resursseja valmistautumiseen on järkevää käyttää.

Oman kokemukseni perusteella uskon, että yritykset ja niiden hallitukset ovat valmiita koronapandemian jälkeiseen kysynnän kasvuun ja tietävät, että siihen täytyy varautua. Epäilen kuitenkin, että markkina menee kuumaksi hyvin nopeasti, jolloin pullonkaulaksi saattaa muodostua esimerkiksi komponenttien ja raaka-aineiden saatavuus sekä toimitusajat.

Koronapandemia on opettanut, että hämmästyttävän iso osa asioista voidaan hoitaa etänä. Tämä koskee koko organisaation toimintaa, ei vain hallituksen kokouksia. Vielä puolitoista vuotta sitten moni oli vakuuttunut, ettei joitakin asioita voitaisi ikinä tehdä etänä. Nyt etäyhteyksin hoidetaan paljon operatiivista tekemistäkin, mikä on ollut positiivinen yllätys. Onnistunut siirtyminen etätöskentelyyn on toki vaatinut opettelemista ja paljon panostuksia innovaatioihin, mutta on ollut ennen kaikkea asennekysymys.”

Policy-valiokunnan sääntelykatsaus 1-2/2021

Covid-19-epidemiaan liittyvää sääntelyä

3.10.2020 VOIMAAN TULLUT LAKI väliaikaisesta poikkeamisesta mm. osakeyhtiölaista ja yhdistyslaista on antanut mahdollisuuden käyttää yhteisöjen kokouksissa **poikkeavia osallistumis- ja päätösmenettelyjä**. Eduskunta on hyväksynyt hallituksen ehdotuksen (HE 53/2021) poikkeuksien jatkamisesta vuodelle eli 30.6.2022 saakka. Säädös sisältää viimekeväästä sääntelyä vastaavasti mahdollisuuden lykätä keväällä tai kesällä 2021 pidettävät kokoukset pidettäväksi syyskuun 2021 loppuun mennessä.

Yhdistys on osallistunut asian valmisteluun antamalla lausuntoja ja osallistumalla eduskunnan talousvaliokunnan kuulemiseen. [D](#)

Korvaus kilpailukieltosopimuksesta

HALLITUS ANTOI VUODEN 2020 marraskuussa eduskunnalle odotetusti esityksen (HE 222/2020), jolla mm. työ sopimuslakia muutettaisiin 1.1.2022 alkaen siten, että työnantajalla olisi **velvollisuus maksaa työntekijälle korvausta kaikista kilpailukieltosopimuksista**. Nykyisin korvauksen maksaminen ei ole pakollista alle kuusi kuukautta voimassa olevista kilpailukieltosopimuksista. Lisäksi säädettäisiin korvauksen maksamisajankohdasta sekä työnantajan oikeudesta irtisanoa kilpailukieltosopimus. Ehdotus perustui kolmikantaisen työryhmän valmisteluun. [D](#)

Lausuntokierros osakeyhtiölain ajantasaistamisesta

YHDISTYS OSALLISTUI JOULUKUUSSA 2020 oikeusministeriön järjestämään lausuntokierrokseen, jonka kohteena olivat osakeyhtiölain ajantasaistamisesta aiemmin valmistuneet selvitys- ja tutkimusraportit. Selvitettävänä olivat yhtäältä kilpailukykytekijät ja toisaalta velkojiensuojaan liittyvät seikat. Lausuntojen perusteella pohditaan osakeyhtiölakiin mahdollisesti tehtäviä toimia. Aikataulusta ei ole tietoa. [D](#)

Ehdotus kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi

VALTIONEUVOSTO ON JULKAISTUT ehdotuksen **kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi** (VN julkaisuja 2021:1). Siinä ehdotetaan tavoitteita luonnonvarojen käytölle ja toimenpiteitä hiilineutraaliudesta talouden perustana vuonna 2035. [D](#)

Verotus

1.1.2021 TULI VOIMAAN seuraavat kaksi tässä seurannassa aiemmin mainittua muutoshanketta:

- ▶ Verovuodelta 2021 toimitettavassa verotuksessa ensimmäistä kertaa sovelletaan verolakien muutokset (1188/2020), joiden mukaan ulkomaille rekisteröityjä yhteisöjä pidetään yleisesti verovelvollisina Suomessa nykyisten kriteerien lisäksi myös sillä perusteella, että yhteisön **tosiasiallinen johtopaikka** sijaitsee Suomessa. Tällöin ulkomainen yhteisö olisi verovelvollinen Suomeen maailmanlaajuisista tuloistaan. Laissa on annettu perusteet johtopaikan sijainnin arvioinnille.
- ▶ Tuloverolakiin lisättiin (1071/2020) säännökset **listaamattomien osakeyhtiöiden henkilöstöanteja** koskevaksi sääntelyksi. Henkilöstöön kuuluvan merkityksessä osakeannissa työnantajanaan olevan listaamattoman osakeyhtiön osakkeita veronalaista ansiotuloa muodostuu vain siltä osin kuin merkintähinta alittaa osakkeelle lasketun verotuksessa tunnetun ns. matemaattisen arvon erään teknisin oikaisuin. Muutosta sovelletaan laissa asetetut edellytykset täyttäviin osakeanteihin, joita koskeva päätös tehdään 1.1.2021 tai sen jälkeen.

OECD on valmistelemassa ehdotuksia **digitaalisen liiketoiminnan verotuksesta**. Hankkeesta järjestettiin kuuleminen tammikuussa 2021. [D](#)

Katsaus ajankohtaisiin sääntelyyn liittyviin asioihin Suomessa ja Euroopassa julkaistaan DIFin verkkosivuilla 2-4 kertaa vuodessa.

EU-hankkeita

EU:N TAKSONOMIA-ASETUKSEN EU 2020/852 ja muiden **kestävän rahoituksen** asetusten tavoitteena on ohjata yksityistä pääomaa ilmastonmuutosta torjuviin kohteisiin. Asian kansallinen täytäntöönpano on lähes valmis, sillä eduskunta on juuri hyväksynyt pienin seuraamuksia koskevin muutoksien asiassa annetun hallituksen esityksen HE (255/2020).

Direktiivi EU 2019/1023 ylivelkaantuneen liiketoiminnan ennaltaehkäisystä uudelleenjärjestelystä (Suomessa **yrityssaneeraus**) ja uuden mahdollisuuden antamista maksukyvyttömille yrittäjille rajaamalla näiden henkilökohtaista velkavastuuta (Suomessa **velkajärjestely**) on saatettava jäsenmaissa voimaan viimeistään heinäkuussa 2021. Valmistelutyöryhmien toimikaudet päättyivät 30.4.2021.

Vuonna 2019 annettiin direktiivi, jolla muutetaan direktiiviä 2017/1132 helpottamaan **rajat ylittäviä kotipaikan siirtoja, sulautumisia ja jakautumisia**. Jäsenvaltioilla on vuoden 2023 tammikuuhun aikaa implementoida muutokset. Suomessa oikeusministeriö on huhtikuussa 2021 asettanut asiaa valmistelemaan työryhmän, jonka määräaika loppuu 31.3.2022.

EU:n jäsenvaltioiden on saatettava lainsäädäntönsä ns. **whistleblowing**-direktiivin (EU 2019/1937) edellyttämälle tasolle viimeistään 17. joulukuuta 2021. Direktiivi edellyttää, että vähintään 50 henkilöä työllistävät yritykset ottavat käyttöön kanavan, jonka kautta on mahdollista tehdä ilmoituksia havaitsemistaan väärinkäytöksistä ja epäeettisestä toiminnasta. Kanavan kautta yritys ilmoittaa myös suoritetuista toimenpiteistä ilmoituksen tekijälle. Lainsäädäntömuutoksia arvioivan OM:n työryhmän määräaika on jatkettu toukokuun loppuun. Eduskunnalle asia siirretty syksyllä.

Muusta kuin taloudellisesta raportoinnista (Non-Financial Reporting) annetun direktiivin korvauksiksi on ehdotettu uutta **”Corporate Sustainability Reporting”**-direktiiviä (CSRD). Aiemmasta sääntelystä poiketen se koskisi kaikkia listayhtiöitä ja joitakin muita suuria yrityksiä, eli ei enää vain kaikkien suurimpia yrityksiä kuten nykyinen sääntely.

EU:ssa on vireillä myös kestävän hallinnoinnin hanke (Sustainable Corporate Governance). Käsillä olevan aloitteen tarkoituksena on parantaa **yritysten hallinnointia koskevaa EU:n sääntelykehystä**. Hanke painottaa pitkän aikavälin kestävän arvon luomista lyhyen aikavälin hyötyjen sijaan. Sen tavoitteena on myös yhdenmukaistaa yritysten, niiden osakkeenomistajien, johtajien, sidosryhmien ja yhteiskuntien edut. DIF on osallistunut asiaa koskeviin kuulemisiin Suomessa ja EU:ssa. Komissio on julkaissut aiheesta koskevan tutkimuksensa tulokset. Tutkimuksen mukaan pörssiyritykset EU:ssa keskittyisivät edelleen pikemminkin osakkeenomistajien lyhytaikaisiin etuihin kuin yritysten pitkäaikaisiin etuihin. DIF, ecoDa, ECGI ja monet muut tahot ovat kritisoineet komission tutkimusta ranskalla kädellä. Ehdotus direktiiviksi valmistunee toisen kvartaalin aikana. [D](#)

Jäsenluettelo

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita

| | | | | | |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Aaltonen, Elli | Floman, Erik | Hiltunen, Arto | Kapanen, Heikki | Kyytsönen, Matti | Manninen, Matti |
| Aarnio-Isollahani, Marja | Forsén, Kjell | Hintikka, Juhani | Karhapää, Merja | Kämäri, Pasi | Manninen, Petri |
| Aarni-Sirviö, Maarit | Fors, Martin | Hintsanen, Suvi | Karhu, Kim | Laakso, Anne | Marin, Johanna |
| Adlercreutz, Ia | Fredrikson, Christian | Hirvola, Jaakko | Karpinen, Matti | Laakso-Manninen, Ritva | Markula, Elisa |
| Ahdekivi, Eeva | Frimodig, Joakim | Hokkanen, Päivi | Karske, Joakim | Laaksonen, Juha | Marsio, Mikko |
| Ahdekivi, Heikki | Gadd, Jari | Holm, Markus | Karttinen, Timo | Laaksonen, Pekka | Martela, Heikki |
| Ahdekivi, Sakari | Ginman-Tjeder, Nella | Holmberg, Jan | Kasanen, Juha | Lae, Elina | Martikainen, Tarmo |
| Ahlström, Mia | Gran, Kim | Holmberg, Tomas | Kasanen, Kari | Lager, Esa | Martola, Janne |
| Ahlström, Thomas | Grannfelt, Eeva | Holmlund, Ralf | Kasurinen, Hannu | Lahti, Ari | Marttila, Pauli |
| Aine-Simonen, Elina | Granskog, Christer | Honkanen, Vesa | Kataja, Matti | Laine, Pertti | Marttila, Päivi |
| Airaksinen, Manne | Grundsten, Henri | Hornborg, Heikki | Kaukonen, Harri-Pekka | Laine, Seppo | Matikainen, Esa |
| Ala-Härkönen, Martti | Gräsbeck, Jerker | Hortling, Nora | Kauniskangas, Kari | Laitasalo, Riitta | Matikainen-Kallström, Marjo |
| Ala-Ilkka, Heikki | Gröhn, Juha | Hovila, Antti | Kauniskangas, Kari | Laitinen, Leena | Mattila, Kari |
| Ala-Nikkola, Panu | Grönholm, Camilla | Huber, Satu | Kauppi, Marko | Lammen, Johanna | Mattila, Pekka |
| Alatalo, Sami | Grönlund, Lasse | Hurme, Liisa | Kauppi, Piia-Noora | Langenskiöld, Bertel | Mehtälä, Satu |
| Altonen, Heikki | Gustavson, Stig | Hurunonen, Ville | Kauppi, Terhi | Lantto, Annukka | Mehtälä, Satu |
| Aminoff, Philip | Haapamäki, Jorma | Huuskonen, Pertti | Kauppinen, Hannu | Larma, Janne | Meriläinen, Veijo |
| Andersin, Henrik | Haapanen, Mikko | Hyttinen, Asko | Keitaanniemi, Katja | Lassila, Sakari | Metsälä, Juha |
| Andersson, Cristina | Haarla, Ainomaija | Hyttinen, Pentti | Kekoni, Jaakko | Latvanen, Jari | Metsälä, Minna |
| Annala, Eila | Haglund, Carl | Hyvönen, Anna | Kerminen, Harri | Laukkanen, Kari | Metsänen, Arto |
| Antila, Jukka | Hagros, Kaj | Häggblom, Rainer | Kerminen, Teija | Laurila, Mauri | Miekk-oja, Susanna |
| Antila, Mirva | Hairedin, Nermin | Häkämies, Jyri | Keronen, Taru | Lauslahti, Harri | Mielck, Janne |
| Anttila, Juhani | Hakakari, Eija | Hämäläinen, Anu | Kerppola, Nora | Lautjärvi, Kari | Miettinen, Marjo |
| Anttonen, Risto | Hakala, Juko | Hämäläinen, Heikki | Kettunen, Pekka | Lehmusto, Heikki | Miettinen, Minna |
| Ant-Wuorinen, Jukka | Halmeenmäki, Juha-Pekka | Hänninen, Markku | Kielenniva, Jorma | Lehti, Eero | Miettinen-Lähde, Saila |
| Arantola, Heli | Halonen, Virpi | Härkki, Reetta | Kiianmies, Aino-Mari | Lehtimäki, Maunu | Miikkulainen, Esko |
| Aro, Mika | Hankonen, Raija-Leena | Härkönen, Christer | Kiiski, Tapani | Lehtinen, Olli-Petteri | Mild, Johan |
| Aro, Timo | Hannula, Antti | Härmälä, Esa | Kiiskinen, Tapio | Lehtinen, Vesa | Montell, Jan |
| Aspholm, Ingall | Hanski-Pitkääkoski, Ritva | Ignatius, Kim | Kinnunen, Jussi | Lehti, Raimo | Muhoonen, Sallamaari |
| Asunmaa, Antti | Hanslin, Kim | Ihamuotila, Mika | Kivela, Hanna | Lehto, Hannu | Muhtinen, Riitta |
| Aukia, Timo | Harald, Bo | Ihamuotila, Timo | Kivioja, Elina | Lehtomäki, Vesa | Mäkelä, Pauliina |
| Availa, Ville | Harju, Esa | Ikäheimo, Johanna | Kiviranta, Nina | Lehtoranta, Ari | Mäki-Kala, Jyrki |
| Averio, Pekka | Harju, Jukka | Ikäheimo, Seppo | Kohmo, Minna | Leino, Liisa | Mäkinen, Antti |
| Backström, Vera | Harjula, Liisa | Ilkka, Heikki | Kohonen, Ari | Leino, Timo | Mäkinen, Juhani |
| Becker, Kai | Harmanen, Repe | Immonen, Peter | Kohonen, Merja | Leino-Haltia, Mirel | Mäkinen, Seppo |
| Berggårdh, Clarisse | Harra-Salonen, Katri | Ingman, Robert | Kohtamäki, Timo | Lencioni, Roberto | Mörttinen, Leena |
| Bergh, Kaj-Gustaf | Harrela, Pirkko | Iso-Aho, Maritta | Koiso-Kanttila, Kimmo | Lencioni, Tiina | Naukkarinen, Arto |
| Bergholm, Antti | Hartwall, Paul | Itävalo, Olli | Koivurinta, Jan M. | Leppälä-Nilsson, Anne | Nerg, Päivi |
| Bergman, Tor | Hasi, Kalevi | Itävuori, Jussi | Kokkila, Timo | Leppänen, Heikki | Nevanlinna, Jaakko |
| Bergström, Anniina | Haassinen, Mika | Jaakkola, Jari | Kokkonen, Marketta | Leskinen, Eero | Niemelä, Kuisma |
| Björkman, Stefan | Hautamäki, Päivi | Jaakola, Matti | Kolbe, Laura | Lettijeff, Pekka | Niemi, Christer |
| Björnberg-Enckell, Maria | Hedvall, Kaj | Jaakola, Matti | Komi, Kirsi | Levo, Timo | Niemi, Ludmila |
| Blomster, Juha | Heikkinen, Hanna-Maria | Jaatinen, Pekka | Kontio, Johanna | Levoranta, Timo | Niemi, Matti |
| Bondestam, Sebastian | Heikkinen, Pentti | Jakola, Janne | Kontro, Lauri | Lievonen, Matti | Niemi, Mauri |
| Borsos, Julianna | Heikkinen, Matti | Jakosuo-Jansson, Hannele | Kontu, Aappo | Liljeström, Tom | Nieminen, Mika |
| Brade, Harry | Heinistö, Kari | Jauhainen, Juha | Kopola, Nina | Lind, Raimo | Nieminen, Mikko |
| Brander, Ilkka | Heinonen, Jarna | Jokela, Kari | Koponen, Harri | Lindahl, Robin | Niemistö, Kari |
| Bucht, Henri | Heinonen, Jouni | Jokinen, Kari | Koponen, Juha | Lindberg-Repo, Kirsti | Niemisvirta, Petri |
| Bäckman, Tiina | Heinonen, Jouni | Jokinen, Jukka | Koponen, Markku | Lindeman, Taru | Nikkilä, Petri |
| Bäckström, Tore | Heinonen, Mikko | Jokinen, Päivi | Koponen, Olli | Lindén, Anna | Nikkola, Matti |
| Castren, Matti | Heiskanen, Pirja | Joukio, Riikka | Koponen, Olli | Lindfors, Lars Peter | Nikula, Mikko |
| Castrén, Petri | Helander, Sari | Juurakko, Kari | Koponen, Petteri | Lindh, Merja | Nikula, Susa |
| Castrén, Päivi | Helaniemi, Erkki | Juusela, Tommi | Koppinen, Jaakko | Linnainmaa, Leena | Niska, Jari |
| Ceder, Åsa | Helenius, Mika | Jyllilä-Vertigans, Annika | Kopra, Lotta | Linnaranta, Jussi | Niskanen, Erkki |
| Cederberg, Kenneth | Heliövaara, Eero | Jägerhorn, Sebastian | Korhonen, Anja | Linnarinne, Harry | Nissinen, Anu |
| Cedercreutz, Christian | Helkkula, Vesa | Jännes, Antero | Korhonen, Ari | Lipsanen, Juho | Nissinen, Minna |
| Cedercreutz, Therese | Hellfors, Leena | Järvelä, Jukka | Korhonen, Juha | Liuhalu, Tapani | Nisula, Jorma |
| Copeland, Matti | Helminen, Marjaana | Järvi, Juhani | Korhonen, Kai | Loikkanen, Hanna | Nordström, Anders |
| Dahlberg, Tomi | Helminen, Sakari | Järvinen, Erkki | Korhonen, Pertti | Louhija, Marina | Norvio, Erkki |
| Dahlblom, Christina | Helosuo, Timo | Järvinen, Kari | Korkiakoski, Anne | Louhija, Matti | Numelin, Carl-Johan e |
| Danielsson, Jöns | Henriksson, Antti | Jääskeläinen, Antti | Korpi, Jaana | Luhtanen, Vesa | Nummela, Juho |
| Eerola, Miika | Henriksson, Outi | Kaario, Mammu | Korppi-Tommola, Juha | Luhtaniemi, Timo | Nuotto, Kirsi |
| Ehnröoth, Alexander | Herlin, Jussi | Kaartinen, Kari | Korvenmaa, Esa | Lundmark, Pekka | Nuppenon, Pertti |
| Ehnröoth, Paul | Herold, Marcus | Kaasalainen, Kai | Koski, Arja | Luoma, Pekka | Nurmi, Ilari |
| Ekholm, Arni | Herranen, Maarit | Kahri, Tuomas | Koskinen, Jari | Luoma, Tero | Nurminen, Niina |
| Eklund, Jari | Hertsberg, Patrik | Kairisto, Essimari | Koskinen, Jussi | Luomakoski, Jyri | Nyberg, Gustav |
| Ekroos, Vesa | Hiekkamies, Hanna | Kaitala, Kimmo | Koskinen, Satu | Luomaranta, Ritva-Liisa | Nyberg, Kim |
| Ekrström, Jan | Hienonen, Jukka | Kakkonen, Kyösti | Kosonen, Pekka | Lång, Jan | Nyberg, Marjukka |
| Eloholma, Aimo | Hietala, Jaakko | Kallasvuoto, Leena | Kotka, Ville | Lähdesmäki, Kalle | Nysten, Kenneth |
| Eloranta, Jorma | Hietala, Kaisa | Kallio, Anu | Kottonen, Hannu | Lähdesmäki, Tuomo | Närhinen, Yrjö |
| Elsinen, Santtu | Hietalahti, Erkki | Kallio, Panu | Krogerus, Hannu | Lähteenmäki, Outi | Ojala, Sirpa |
| Engman, Elina | Hietanen, Kari | Kalliokoski, Petri | Kronberg, Johan | Majjala, Miikka | Ojanen, Aki |
| Ensio, Sami | Hietanen, Matti | Kalliokoski, Terho | Kronman, Gunvor | Mairinoja, Heikki | Ojanperä, Tero |
| Erkkilä, Kaija Katriina | Hietavuo, Eija | Kalsta, Pia | Kuitunen, Mikko | Majoinen, Mika | Ojantakanen, Risto |
| Erlund, Jukka | | Kaltea, Teemu | Kulla, Sami | Maksniemi, Tauno | Oker-Blom, Moritz |
| Eräkangas, Kirsi | | Kanerva, Leena | Kuusniemi, Merit | Malmberg, Juho | Oksanen, Tapio |
| Fagerholm, Catarina | | Kankaanpää, Soile | Kyttälä, Pertti | Manner, Matti | Olkinuora, Petri |
| Fagerholm, Jannica | | Kantola, Kalle | Kyttömäki, Riku | Manner, Simo | Olkkonen, Kaisa |

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita

Ollila, Jan
Ora, Anu
Ormio, Julia
Orvola, Nina
Paajanen, Jouni
Paananen, Elmar
Paananen, Leena
Paasikivi, Annika
Paasikivi, Jari
Paasikivi, Pekka
Pahta, Jukka
Paihonen, Sami
Pajuharju, Tapio
Pakkanen, Pirjo
Palmberg, Tom
Palmunen, Ulla
Palomäki, Atte
Palomäki, Riitta
Palosuo, Heikki
Pankakoski, Antti
Pantsar-Kallio, Mari
Parkkinen, Marko
Parpala, Matti
Parviainen, Seppo
Pasanen, Jari
Paulig, Eduard
Pauni, Sami
Peltola, Juha
Pentikäinen, Mikael
Penttilä, Hannu
Pere, Pekka
Perttula, Jukka
Perttunen, Risto
Pesola, Päivi
Pesonen, Tuija
Pettersson, Helena
Petäjästä, Jorma
Piekola, Asko
Piela, Topi
Pietikäinen, Sirpa
Pispanen, Elina
Pinomaa, Juha
Pirinen, Pekka
Pitkäkoski, Juhani
Pitkänen, Tomi
Plit, Herkko
Pohjanvirta, Olli
Pohjola, Markku
Pohjonen, Arto
Pohjonen, Petri
Pohjonen, Sari
Pokela, Toni
Potka, Veli-Jussi
Pukkinen, Mikko
Punta, Eeva
Puro, Perttu
Putkiranta, Juha
Puustinen, Pekka
Pylvänäinen, Vesa
Pynnä, Harri
Pärssinen, Harri
Pääkkönen, Tarja
Pölonen, Jouko
Pöyry, Salla
Raasio, Tuomo
Rahkonen, Ari
Raitala, Pasi
Raitasuo, Outi
Raitio, Laura
Rannikko, Riikka
Rantamäki, Pekka
Rantanen, Juha
Rantanen, Teppo
Rantanen-Kervinen, Pirkko
Rantaniemi, Matti
Rasila, Kimmo
Rasila, Tommi
Ratia, Lauri

Rauramo, Markus
Rautamaa, Jari-Pekka
Rautiainen, Tapani
Rekonen, Päivi
Remes, Seppo
Repo, Eljas
Reponen, Kalle
Riekkö, Anne
Rissanen, Jaakko
Ristimäki, Jussi
Ritakallio, Timo
Roberts, Ted
Rohweder, Liisa
Roiko, Leena
Roininen, Petri
Roliig, Petri
Ronkainen, Anni
Rosendahl, Jaana
Rosendal, Jari
Routila, Panu
Rovamaa, Matti
Ruotsalainen, Seppo
Ruuska, Jukka
Rytkönen, Irmeli
Räisänen, Ilkka
Räisänen, Juha
Räty, Arto
Rönkkö, Markku
Rönholm, Thomas
Saarikko Janson, Marianne
Saarinen, Leena
Saarinen, Petteri
Saastamoinen, Hannu
Saastamoinen, Simo
Saikkou, Martti
Sailas, Harri
Saini, Timo
Sairanen, Jarkko
Salo, Marita
Salokangas, Mika
Salokangas, Pekka
Salonen, Ilkka
Salonen, Petri
Salonius, Anne-Maria
Saraketo, Timo
Sarjo, Jari
Sarsama, Juha
Sasse, Jan
Saukkomaa, Harri
Savolainen, Harri
Schalin, Berndt
Schalin, Kiuru
Schalin, Siv
Schults, Margus
Sebbas, Leif
Segerstahl, Katarina
Seitovirta, Mika
Seppälä, Rafaela
Sievinen, Hanna
Siivonen, Eero
Siimes, Suvvi-Anne
Siirala, Leena
Siljander, Esa
Sillanpää, Matti J.
Silvennoinen, Mikael
Simola, Valtteri
Sipilä, Eeva
Sipilä, Samuli
Sipponen, Lauri
Sirkkiä, Mia
Sivula, Harri
Sjöholm, Markus
Smedsten, Minna
Soanjärvi, Tuija
Sohlberg, Merja
Sohlström, Hans
Soila, Anssi
Sokka, Lauri

Somerma, Marko
Sonninen, Jorma
Sonninen, Jukka
Sormunen, Kirsi
Sormunen, Kirsi
Sormunen, Sirpa-Helena
Sotamaa, Ritva
Stackelberg-Hammarén, Catharina
Stenberg, Erkki
Storckovius, Mitti
Strandberg, Maija
Strömberg, Juhani
Ståhlberg, Kaarina
Sulin, Kati
Sundell, Ann-Christine
Sundén, Jon
Sundström, Kjell
Suomela, Eero
Suominen, Jukka
Suominen, Pekka
Suonenlahti, Mikko-Jussi
Suonoja, Soili **e**
Susiluoto, Taina
Sutinen, Mika
Suutari, Harri
Svanborg, Reijo
Syri, Sanna
Syrjälä, Timo
Syrjänen, Hannu
Syrjänen, Tuomas
Söderholm, Raija-Leena
Söderlund, Mats
Söderström, Eriikka
Tahkola, Harri
Taimitarha, Paul
Takanen, Harri
Tallqvist, Charlotta
Talma, Arja
Talvitie, Jyrki
Tammela, Pekka
Tamminen, Sakari
Tanhuanpää, Kalle
Tantti, Annika
Tarkka, Laura
Tauriainen, Reijo
Teerikorpi, Esko
Tenhunen, Arto
Tenhunen, Pauliina
ter Horst, Kati
Therman, Peter
Thorén, Petra
Thorström, Micaela
Tieaho, Riikka
Tihilä, Esa
Tiitola, Antti
Tikkakoski, Matti
Timonen, Päivi
Tiuraniemi, Riitta
Toivakka, Lenita
Toivola, Juha **e**
Tolppanen, Ari
Tolvanen, Tapio
Tolvanen, Ville
Tomula, Päivi
Tornivaara, Risto
Torppa, Pasi
Toveri, Maarit
Tunkelo, Teemu
Tuomas, Kerttu
Tuomela, Tiina
Tuomi, Vesa
Tuominen, Jaana
Tuominen, Tarmo
Tuomola, Anu
Tuomola, Marja-Leena
Tuovinen, Tiia
Turunen, Jorma
Turunen, Seija
Turunen, Taina

Tykkyläinen, Vesa
Tyni, Tarja
Tähtinen, Jyrki
Törnroos-Huhtamäki, Solveig
Ura, Kirsi-Marja
Vaajanen-Ärrälä, Sari
Vaajoensuu, Hannu
Vaarala, Jouni
Vaarnas, Markko
Vahtola, Marina
Vainio, Salla
Valli, Timo
Valtonen, Anna
van Niftrik, Christian **e**
Vanha-Honko, Vesa
Vanhainen, Juha
Vanhanen, Jussi
Varjas, Tapani
Vasara, Antti
Vauramo, Pekka
Vauraste, Tero
Vehmas, Tatu
Veijalainen, Jarkko
Veijalainen, Lauri
Venho, Heikki
Vertanen, Janne
Viertola, Kimmo
Viertho, Tero
Vikiö, Jari
Viljo, Matti
Vimpari, Antti
Viri, Jukka
Virkkunen, Eeva-Liisa
Virtanen, Antero
Virtanen, Ari
Virtanen, Ari
Visuri, Mauri
Vitzthum, Christoph
Vitzthum Lindholm, Veronica
Voipio, Raimo
Voipio, Ville

von Knorring, Johan
von Rettig, Tomas
von Wendt, Michaela
von Weymarn, Tom
Vuola, Rami
Vuoria, Matti
Vähähyyppä, Pekka
Väliaho, Pirjo
Väänänen, Heikki
Walldén, Helena
Wallgren-Lindholm, Carita

Wartiovaara, Markus
Wathen, Eva
Weckroth, Tero
Wegelius-Lehtonen, Tutu
Westerlund, Heikki
Westersund, Anne
Wist, Tarja
Åberg, Joakim
Åström, Ann-Christin

In Memoriam

Ami Hasan
Juha Kurkinen

Uudet henkilöjäsenet

Joulukuu 2020
Jukka Erlund
Anna Valtonen

Liisa Rohweder
Tero Weckroth

Helmikuu 2021
Eila Annala
Mikko Marsio
Vesa Pylvänäinen
Mia Sirkkiä

Toukokuu 2021
Jari Gadd
Mika Hassinen
Antti Hovila
Satu Huber
Jussi Kinnunen
Susa Nikula

Maaliskuu 2021
Tomi Dahlberg
Tommi Juusela
Terhi Kauppi
Elina Lae

Anu Ora
Jarkko Sairanen
Tarmo Tuominen
Kimmo Viertola

Yhteisöjäsenet/ henkilöedustajat

Keskinäinen Eläkevakuutus-
yhtiö Ilmarinen
Jouko Pölonen ja Mikko Mursula

Keskinäinen Työeläke-
vakuutusyhtiö Varma
Risto Murto ja Reima Rytsölä

Keskinäinen Työeläke-
vakuutusyhtiö Elo
Hanna Hiidenpalo

Solidium Oy
*Pauli Anttila,
Annareetta Lumme-Timonen
ja Petter Söderström*

Asiantuntijakumppanit

Accenture Oy
Borenius Asianajotoimisto Oy
The Boston Consulting Group
Boyden Oy
Asianajotoimisto
Castrén & Snellman Oy
Deloitte
EY
Hannes Snellman
Asianajotoimisto Oy
Heidrick & Struggles
Hanken & SSE Executive Education
Korn Ferry
KPMG
Asianajotoimisto Krogerus Oy
Mandatum Life
MPS-Yhtiöt Oy
Nordhaven Corporate
Finance Oy
OP Yrityspankki Oyj
PWC
Reward Agency Oy
Roschier Asianajotoimisto Oy
Tekir Oy
Willis Towers Watson Oy Ab

Vaikea kasvaa, jos ei halua

'Seuuraava johtajan tehtäväni on toimialalta, joka kasvaa”, puuskahti eräs jututtamani toimitusjohtaja, joka sattumoisin oli juuri vapautettu töistään.

Kuulin tuolloin saman monelta muultakin johtajalta. He olivat kyllästyneitä jatkuvaan saneeraamiseen.

Tuosta on aikaa kymmenisen vuotta. Finanssikriisi oli vaivoin takana. Suomalaisyrityksissä tuntui olevan käynnissä vuosia kestävä säästökuuri, jonka aikana toimitusjohtajiksi nousseet saivat eteensä kasvavat kustannukset ja epävarmat tilaukset.

Mitä voi tehdä? Karsia pois kaikki turha ja keskittyä siihen, joka varmasti tuo kassavirtaa. Liikevaihdon kasvurivit jäivät vaatimattomiksi, mutta tulosrivit kaunistuivat. Loputtomasti leikkaamalla ei voi kuitenkaan kasvaa, eikä tahto kasvaa ole suomalaisissa yrityksissä itsestäänselvyys. Siksi hallituksellakin pitää olla startup-perustajan silmitön usko tulevaan ja aggressiivinen nälkä kasvaa. Etenkin nyt, kun olemme lähes selättäneet koronaviruksen ja edessä on rajun kasvun kausi.

”En halunnut hallitusta. En halunnut ketään demppaamaan omaa näkemystäni siitä, milaista firmaa halusin rakentaa”, sanoo yrityksensä myynyt entinen perustaja ja omistaja.

Näin puhuu ihminen, joka perusti yrityksensä keittiön pöydän ääressä ja myi sen kymmenen vuoden päästä muutamalla miljoonalla. Jos härkäreisästä lähtee pois palkkatöistä tekemään pitkää päivää oman visionsa varassa, ei ole kovin altis kuuntelemaan hyviäkään neuvoja. Tyypillinen yrit-

täjä ei ole konsensushakuinen eikä ymmärrä sanaa kompromissi.

Silti niitä neuvoja kannattaisi hakea niin kauan, että löytyy uskottavat tahot, joita viitsii kuunnella. Jotta ei kävisi kuten monelle yrittäjälle käy: yksi ihminen ei jaksakaan olla toimitusjohtaja ja hallitus kaiken aikaa. Kasvu tyssää siihen, että yrittäjä uupuu kasvutarinansa alle. Pian myynti näyttää ainoalta ratkaisulta.

Yrityskauppa on usein yrittäjälle jonkinlainen onnistumisen mittari. Mutta mikä yksilön tasolla näyttää onnistumiselta, vaikuttaa maan tasolla rakenteelliselta ongelmalta.

Liian moni kasvuyritys myydään varhaisessa vaiheessa, koska Suomessa on vähän pääomasijoittajia, jotka kykenevät kasvattamaan yrityksiä monta kokoluokkaa suuremmiksi. Onneksi tämä on jo muuttumassa parempaan suuntaan. Samalla hallitusjäsenen työ on ammattimaistunut.

”Olen hallitusammattilainen”, esitteli itsensä eräs entinen johtaja taannoin elinkeinoelämän kokkareilla. Hallituskohteita tiedusteltaessa ilmeni, että niitä ei ole vielä yhtäkään.

Takavuosina keskustelin hallitusammattilaisen kanssa, joka oli jäsenenä kymmenessä Helsingin pörssi-yhtiössä. Pyydettyä nimiiä hän muisti niistä kahdeksan. Toinen yhtiöistä, jonka hän unohti, oli yksi Helsingin pörssin silloisista suurimmista yhtiöistä. Näin ei enää tapahdu, onneksi. Pelkkä käyntikortti tai loistelias mennyt ura ei riitä hallitusjäsenellekään.

Pitää uskaltaa vaatia kasvua, ja ymmärtää milloin on jarru. [D](#)



Emilia Kullas
johtaja,
Elinkeinoelämän
valtuuskunta



Dedicated to your success

At Roschier we are dedicated to the growth and development of our clients. To ensure your success and to best serve you, we work seamlessly as one firm — across countries, teams and areas of expertise. We share the pride in going the extra mile for you. When you succeed, we thrive. That's the Roschier Way.

Johtamisen agenda huomiseksi

PwC:n tuoreet CEO Survey -tulokset kertovat, että toimitusjohtajien luottamus sekä talouden että oman yrityksen kasvuun on korkealla. Suurimpina uhkina kasvulle nähdään pandemiat ja kyberuhkat.

Lue lisää johtajien ajatuksia kasvunäkymistä, kasvun uhkista, ilmastonmuutoksesta sekä COVID-19:n vaikutuksista liiketoimintaan: pwc.fi/ceosurvey



PwC:n tarkoitus on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista merkittäviä ongelmia. Autamme yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja raportoimaan luotettavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Apunasi on Suomessa yli 1 200 asiantuntijaa ympäri maan. Palveluitamme ovat liikkeenjohdon konsultointi, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, riskienhallinta, tilintarkastus ja muut varmennuspalvelut. Lisää tietoa: www.pwc.fi. Twitter: @PwC_Suomi.