

1/2023 kevät-kesä

 Directors'
Institute
Finland

Boardview

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti



Hallitusammattilaisen
on osattava löytää
MUUTOKSESTA MAHDOLLISUUS

Haastattelussa Petri Niemisvirta ja Lotta Vuoristo • Luonnon monimuotoisuus on myös hallituksen asia • Teknologian huima kehitys haastaa kaikki organisaatiot

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.castren.fi



CASTRÉN & SNELLMAN
KESTÄVIÄ MENESTYSTARINOITA

Hallitusammattilainen, menetkö epämukavuusalueelle?

Hallitustyön vaikeusaste on ottanut uusia kierroksia viime vuosien kriiseissä, teknologian huimassa kehityksessä sekä ilmastonmuutoksen ja luontokadon pyörteissä. Kysymys onkin, ovatko hallitukset ja niiden jäsenet valmiita kohtaamaan muutoksia ja löytämään niistä myös mahdollisuuksia.

Hallitusammattilaiset ovat taustaltaan kokeneita yritysjohtajia. Kuitenkin alati muuttava toimintaympäristö vaatii huippuosaajaltakin pinnistelyä. Hallitustyö edellyttää jatkuvaa oppimista ja menemistä epämukavuusalueelle eli sellaisiin asioihin perehtymistä, joihin liittyen ei ole ennestään osaamista tai kiinnostusta.

Joissakin maissa pörssiyritysten hallitusjäsenillä on velvollisuus kouluttautua vuosittain. Meillä ei sellaista vaatimusta ole, minkä toivottavasti korvaa hallitusjäsenien nöyryys ymmärtää, että kokeneinkin johtaja tarvitsee uutta tietoa pysyäkseen ajan tasalla. DIFin tilaisuuksissa ja materiaaleissa, kuten Boardview-lehdessä, lisäoppia on runsaasti saatavilla.

Muutosvauhti on huima, ja tietoa on valtavasti tarjolla. Vaarana onkin, että hallitusammattilaiset tekevät runsaasta tarjonnasta helppoja valintoja eli osallistuvat niihin tilaisuuksiin ja perehtyvät niihin materiaaleihin, joihin liittyen heillä on ennestään osaamista ja henkilökohtaista kiinnostusta. Olisiko kuitenkin tärkeämpää osallistua niihin tilaisuuksiin ja opiskella niitä materiaaleja, joista tietoa tai kiinnostusta on ennestään vähiten? Tämä voi vaatia epämukavuusalueelle menemistä, mutta ilman sitä ei kehitystä erityisemmin tapahdu. DIFin tehtävänä on uusien ja vaikeiden asioiden esittäminen mielenkiintoisesti ja selkeästi, jotta epämukavuusalueelle meneminen helpottuu. Se on kuitenkin jokaisen oma päätös, mihin käyttää rajallista aikaansa.

On ollut mielenkiintoista havaita joitakin eroja tilaisuuksiemme sukupuolijakaumasta. DIFin jäsenistä kolmannes on naisia. Pääsääntöisesti naiset osallistuvat varsin aktiivisesti tilaisuuksiimme. Kun järjestimme erinomaisen tilaisuuden geopolitiikasta runsas kuukausi ennen Venäjän hyökkäystä Ukrainaan, yllätyin, kun osanottajakunta oli varsin miehinen ja lisäksi edusti kokeneempaa jäsenkuntaamme. Toisaalta vastuullisuusaiheisiin tilaisuuksiimme naiset ovat osallistuneet varsin vilkkaasti. Kuitenkin sodan alkamisen jälkeen geopolitiikkatilaisuuksissa ovat naisten osuus ja ikäjakauma normalisoituneet vastaamaan jäsenkuntaa, ja vastuullisuustilaisuuksissakin käy jo mukavasti miehiä.

Otan DIFin toiminnassa ja Boardview-lehden sisällössä positiivisena haasteena houkutella jäsenet ja lukijat menemään epämukavuusalueelle ja siten saamaan uutta tietoa ja ymmärrystä. 🧩



Joissakin maissa pörssiyritysten hallitusjäsenillä on velvollisuus kouluttautua vuosittain.



MERKITYKSELLISYYS KASVAA PALKITEN

65 % kokee muuttuvan palkitsemisen
vaikuttavan positiivisesti työn
merkityksellisyyteen

PALKITSEMISTUTKIMUS 2022

Tarjoamme henkilöstölle ja johdolle laajan vastuullisen palkitsemisen kokonaisuuden mukaan lukien kokonaispalkitsemisen neuvonannon, osakekannustinjärjestelmät, tulospalkkiojärjestelmät, palkkausjärjestelmät, palkitsemisen analyysit, palkkiorahastot ja lisäeläkkeet.

Merkittävästi kohoavien kustannusten ympäristössä on entistäkin tärkeämpää kohdentaa palkitseminen oikein. Hyvin suunniteltu muuttuva palkitseminen tukee yhtiön tavoitteiden saavuttamista, antaa onnistumisen kokemuksia ja mahdollistaa omiin palkkioihin vaikuttamisen.

MANDATUM.FI/PALKITSEMINEN

Sisälllys



PÄÄKIRJOITUS

- 3 Hallitusammattilainen, menetkö epämukavuusalueelle?

Leena Linnainmaa

VÄISTYVÄLTÄ PUHEENJOHTAJALTA

- 7 Maailma muuttuu - DIF uudistuu

Kim Ignatius

UUDELTÄ PUHEENJOHTAJALTA

- 9 Why DIF? Develop. Network. Influence.

Jussi Koskinen

KAKSOISHAASTATTELUSSA

PETRI NIEMISVIRTA JA LOTTI VUORISTO

- 10 Uutta virtaa hallituksiin?

- Kyllä, kiitos!

Sami Anteroinen

ILMASTONMUUTOS

- 30 Yritykset ovat kohtalonkysymysten äärellä - hallitusten on varmistettava, ettei ilmastotoimista säästetä

Lauri Larvus

VEROTUS

- 33 Mitä hallitusammattilaisen on hyvä tietää verotuksestaan?

Heidi Viikari ja Heikki Liukkonen

DATASÄÄNTELY

- 34 Lisääntyvä datasääntely ja yritysten uudet tiedonjakovelvollisuudet - uhka vai mahdollisuus?

Johanna Lilja

TECH VISION 2023

- 50 Teknologian eksponentiaalinen kehitys haastaa kaikki organisaatiot

Tomas Nyström

PALKITSEMINEN

- 53 Seitsemän syytä, miksi palkitsemisen lähestymistapaa tulee ajatella uudestaan

Juhani Ruuskanen

STARTUP-YRITYS

- 56 Puheenjohtaja kutsumustyössään

Matti Valli

Teema: Hallitustyö muuttuvassa maailmassa - vastuullisuus

VASTUULLISUUS JA LÄPINÄKYVYYS

- 18 Vastuullisuuden kytkeminen liiketoiminnan ohjaukseen

Juha Martikainen ja Tero Tiitu

DIFFUTURE

- 24 Viestinnän rooli kiinnostaa tulevia hallitusammattilaisia

Pi Mäkilä

LUONNON MONIMUOTOISUUS

HALLITUKSEN AGENDALLE

- 28 Luontokadon pysäyttäminen kuuluu hallituksen ja johtoryhmän agendalle

Mari Pantsar

Teema: Hallitustyö muuttuvassa maailmassa - teknologia

DIF-JÄSENKYSÉLYN TULOKSET

- 38 Onko hallituksesi iskussa?

Anni Routila, Annukka Tervo ja Sanna Kröger

HOW TO LEAD AI?

- 45 How should the board lead AI superpowers?

Andrew Kakabadse

HALLITUSTYÖ JA COMPLIANCE

- 46 Yrityksen toimintaan liittyvät poikkeamat ja tutkinat: Mitä tekee hallitus?

Mikko Heinonen, Klaus Ilmonen ja Riikka Rannikko

Jäsensivut



- 58 DIFin esittely

AJASSA

- 60 KPMG:n ja DIFin vuosiseminaarissa heräteltiin hallitusjäseniä kiertotalouteen

- 63 Jäsenluettelo

- 65 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

TOISINAJATTELIJA

- 66 Verotulojen pudotus on ikääntymistä paljon vakavampi uhka

Patrizio Lainà

Boardview

Boardview on Directors' Institute Finland - Hallitusammattilaiset ry:n julkaisu, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Lehti jaetaan yhdistyksen jäsenten lisäksi Suomessa listattujen pörssiyritysten 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) 6227 1840

ISSN-L:

2323-4210

ISSN:

2323-4210

(painettu julkaisu)

ISSN:

2323-4229

(verkkójulkaisu)

Päätoimittaja:

Leena Linnainmaa

Toimituspäällikkö:

Aino-Mari Kiiänmies

Toimitusneuvosto:

Leena Linnainmaa
Aino-Mari Kiiänmies
Maija Hiiri
Eljas Repo

Toimitus ja toteutus:

Otavamedia Sisältöratkaisut

Kansikuva: Jussi Kaakinen

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



H&S

Hallituksen kokoonpanon pitäisi kehittyä yhdessä yhtiön kanssa.

Millaisen arvosanan antaisit edustamasi hallituksen omalle seuraajasuunnittelulle?

Apunasi hallitustyöskentelyn kehittämässä.

Maailma muuttuu – DIF uudistuu

Hallitustyö muuttuvassa maailmassa on DIFin teemana koko kevään ajan. Muuttuvassa maailmassa yritysten hallitustyön jatkuva arviointi ja kehittäminen on tärkeää. Minulla on ollut mahdollisuus olla mukana useissa DIFin, yhteistyökumppaneidemme ja muiden tahojen järjestämissä tilaisuuksissa, joissa hallitusten jatkuvasti muuttuvasta roolista ja kehittämistarpeista on keskusteltu.

Diversiteetti ja resilienssi ovat olleet toistuvia teemoja. Diversiteetin kohdalla esille ovat nousseet tuttujen aiheiden lisäksi ikädiversiteetti, globaalin markkinan ja eri kulttuurien ymmärtäminen sekä erityiskompetenssit. Valmius sopeutua eri tilanteisiin nopeasti ja vaihtoehtoisten suunnitelmien laatiminen ovat jo hallitusten agendalla. Vahvasti lisääntyvä monimuotoisuus läpi organisaation ja nopeasti muuttuva ympäristö asettavat uudenlaisia vaatimuksia hallituksen puheenjohtajalle sekä hallituksen jäsenille. Monimuotoisuutta täytyy pystyä hyödyntämään avoimella ja rohkaisevalla toimintamallilla. Samat haasteet koskevat myös hallituksen ja johdon välistä yhteistyötä.

DIFin tulee omalla toiminnallaan tukea jäsenistömme kykyä vastata näihin muutospaineisiin. Diversiteetin lisääminen jäsenistössämme ja tarjontamme jatkuva kehittäminen ovat keinoja tähän. DIFFuture-ohjelma toi toimintaamme mukaan itsensä ja hallitustyön kehittämisestä kiinnostuneita, profiililtaan jäsenistöstämme poikkeavia uusia osajia. Keskusteleva, ajankohtaisia asioita käsittelevä podcast-sarjamme on antanut ohjelmaamme uutta ilmettä. Haemme myös aktiivisesti uusia jäseniä First North -listalla olevista yhtiöistä.



Vahvasti lisääntyvä monimuotoisuus läpi organisaation ja nopeasti muuttuva ympäristö asettavat uudenlaisia vaatimuksia hallituksen puheenjohtajalle sekä hallituksen jäsenille.



Myös DIFin hallituksen tulee jatkuvasti uudistua. Meillä on hallituksen jäsenissä mielestäni sopiva määrä vaihtuvuutta vuosittain. Olen huomannut uusien jäsenten aina tuovan raikaita ajatuksia ja näkemyksiä sekä sytyttävää aktiivisuutta. Myös puheenjohtajan vaihtaminen määräajoin on hyväksi. Olen ollut DIFin hallituksessa neljä vuotta, joista kaksi puheenjohtajana. Hyppään pois puheenjohtajan roolista ja hallituksesta, mutta jatkan muuten aktiivisesti yhdistyksemme toiminnassa. Olen iloinen hallituksen uusista jäsenistä ja siitä, että **Jussi Koskinen** ottaa puheenjohtajan tehtävät osaviin käsiinsä. Menemme uusin voimin yhä vahvemmin eteenpäin.

Toiminta DIFissä on antoisaa. Kiitos kaikille hallituskollegoilleni, koko DIFin tiimille sekä tietenkin jäsenillemme ja ”DIFFuille”!

Nähdään usein! 



Helsingissä
kesäkuussa 2023
KIM IGNATIUS
DIFin hallituksen
puheenjohtaja
15.5. asti

Deloitte.

Board equals warriors not worriers.

Resilience – the ability to cope with disruptive change – is now more important than ever. For the courageous leaders, resilience is not only about survival but also about making sure that hope always prevails and new opportunities can be found in the midst of turmoil.

All this requires strong board leadership and the right partner. For decades, organisations have trusted Deloitte to architect a path to long-term success and resilient leadership.

You can count on us to deliver on this promise:
Better is possible.

Tuomo Salmi
Boardroom program leader

Jo Iwasaki
Corporate Governance Leader

Why DIF? Develop. Network. Influence.

Why does DIF exist? Let me give two perspectives, one that is based on the very foundation of the association and another one that is based on a changing Finnish society.

The purpose of DIF is to promote strong, professional and ethically high standard board work primarily in Finnish companies and companies operating in Finland and to develop its members' professional skills as members of company boards. To achieve this, DIF arranges seminars and training, engages in public debates and discussions, and participates in research and publications related to the board profession. In other words, DIF develops, networks and influences.

DIF has worked on this foundational purpose since its establishment in 2001 in a changing world. Diversity and inclusion, resilience, ESG and so many other areas have been on the agenda as DIF has promoted the board profession and contributed to the development of its members. The number of seminars, luncheons, training sessions, advocacy efforts and publications is countless.

We have also seen a change in the composition of boards in Finland – the number of foreign, non-Finnish speaking, skilled board professionals not domiciled in Finland has increased. Another demography-based change is likely. Our international companies but also our low birth rate have called for more labour immigration of skilled workers which will inevitably, over time, increase the candidate pool of board professionals that are domiciled in Finland but do not speak Finnish. It has already happened and will likely accelerate in the future.

Going forward, DIF will need to address this language and board professional background-based change even more in addition to



DIF will need to attract the new generation, provide new insights, consider language aspects and continue to be on a path of continuous improvement.



all the other factors that impact the changing world – DIF plays a key role in ensuring an optimal alignment and benefit gain. In executing its foundational purpose, DIF will need to attract the new generation, provide new insights, consider language aspects and continue to be on a path of continuous improvement for the benefit of its members and the board profession.

I am humbled and grateful for the trust given to me when I take the chair role from **Kim Ignatius**. On behalf of DIF and all its members, board and office, I thank Kim for the prestigious and relentless work he has done for DIF as chair, but also **Heikki Westerlund**, who is stepping down from the board.

As we welcome our two new board members, **Ritva Sotamaa** and **Harri Pärssinen**, the board of DIF will be strong and committed to leading the DIF strategy for all future needs. The professional and capable office of DIF, with **Leena Linnainmaa** as Secretary General, **Maija Hiiri** as Office Manager and **Aino-Mari Kiianmies** as Communications Specialist, is the cornerstone of our success in meeting the expectations of our members.

DIF. Develop. Network. Influence. 



Helsingissä
kesäkuussa 2023
JUSSI KOSKINEN
DIFin hallituksen
puheenjohtaja
15.5. alkaen

A professional portrait of Petri Niemisvirta, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing glasses, a light blue button-down shirt, and a dark blue suit jacket. He is standing against a dark background, looking directly at the camera with a slight smile. A blue pocket square is visible in his jacket.

PETRI NIEMISVIRTA
LOTTA VUORISTO

Uutta virtaa hallitukseen? – Kyllä, kiitos!

PETRI NIEMISVIRTA
*Mandatumin
toimitusjohtaja*



LOTTA VUORISTO
*Rovio Entertainment
Oyj:n henkilöstöjohtaja*

Geopolitiikka, inflaatio, työvoimapula, uudet teknologiat, toimitusketjut, energiakriisi, ilmastonmuutos, luontokato... hallituksen pöytä on täynnä tikittäviä aikapommeja. Auttaisiko miinojen purkamisessa se, että hallitukseen pakkaan lisättäisiin pari ässää tai peräti jokeri? Mandatumin Petri Niemisvirta ja Rovion Lotta Vuoristo syväluotaavat tässä kaksoishaastattelussa diversiteettiä, yrityskulttuuria ja palkitsemisjärjestelmiä.

TEKSTI **SAMI ANTEROINEN**
KUVAT **ROOPE PERMANTO**

ESG-arvojen nousu on tuonut vaatimuksen sidosryhmien kuulemisesta päätöksenteossa ja myös EU:n yritys vastuudirektiivi ottaa kantaa aiheeseen. Mikä merkitys näillä muutoksilla on?

Petri Niemisvirta: Eri sidosryhmiä on tietysti paljon, omistajista työntekijöihin ja asiakkaisiin. Aito sidosryhmävuorovaikutus auttaa odotusten ja todellisuuden kohtaamisessa sekä kes-tävän menestyksen rakentamisessa.

Lotta Vuoristo: Sidoryhmien kuuntelu on tärkeää etenkin silloin, kun prosessi ei ole kuor-mittava ja käyty dialogi on aitoa. Tällöin se tuottaa arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. Hallitus voi myös velvoittaa johtoa tehosta-maan tiedon keräämistä sidosryhmistä sekä seuraamaan mielipiteiden kehittymistä erilai-silla mittaristoilla.

Johdon ja työntekijöiden palkitsemisohjelmat ovat ajan myötä kehittyneet ja muuttuneet. Missä tällä hetkellä mennään palkitsemisessä?

Niemisvirta: Mandatum tarjoaa palkitsemis- ja sitouttamispalveluita yritysasiakkailleen, joten tämä kysymys koskee ihan meidän ydin-bisnestämme. Me teemme esimerkiksi tulos-palkkausjärjestelmiä hyvin laajasti, myös lis-taamattomille yrityksille.

Nykyisin tunnustetaan, että vuodet ja elämän-tilanteet ovat erilaisia ja palkitseminen tapah-

tuu kulloisenkin suorituksen mukaan. Esimer-kiksi nuorilla ihmisillä voi olla vaikkapa teknolo-gioista sellaista osaamista, joka on pakko huomi-oida palkitsemispuolella. Kun palkitsemisjärjes-telmät muuttuvat tarpeen mukaan, se sitouttaa ja kannustaa.

Vuoristo: Roviolla palkitsemisvaliokunta vas-taa yhdessä hallituksen kanssa palkitsemisista. Me kehitämme palkitsemista jatkuvasti ja hyö-dynnämme myös palveluja, joiden avulla motivoi-daan ja kannustetaan ihmisiä. Oma kokemukseni on aika tuoretta – aloitin Roviolla kesällä 2022 – mutta näkemykseni mukaan läpinäkyvyys lisääntyy, kun kaikki saavat tietää yksityiskohtai-semmin, mitä kaikkea palkitsemiseen kuuluu.

Palkitsemisessa on tietenkin tärkeää löytää oikeanlainen tasapaino – esimerkiksi osakepoh-jaiset palkintojärjestelmät toimivat hyvin silloin, kun on oikeasti syytä palkita hyvästä työstä, joka on kasvattanut yrityksen tulosta. Silloin ne koe-taan myös reiluiksi.

Mikä sitten on reilua?

Niemisvirta: Palkitseminen on reilua, kun ylei-sesti hyväksytään, että se on sekä oikeudenmu-kaista että läpinäkyvää. Suomessa on tultu jo aika kauas niin sanotuista black box -insentiiveistä, joissa salataan tiukasti, mitä niihin kuuluu. Pää-sääntöisesti black box luo vain ristiriitoja ja sovel-tuu huonosti suomalaiseen yritysmaailmaan. Suomalaiset arvostavat reilua peliä, ja huonosti rakennetut palkitsemisjärjestelmät kääntyvät aina lopulta itseään vastaan. 'Elä niin kuin opetat' on viisaus, joka sopii tähänkin.

Vuoristo: On hyvä muistaa jatkuvuus, eli pidem-män tähtäimen palkitsemisessa puhutaan moni-vuotisista ohjelmista, joiden tarkoituksena on pit-käjänteisyys. Raportointi tekee näkyväksi sen, mikä on aiemmin sovittu. Monissa yrityksissä opetellaan vielä, miten ja milloin palkitsemisesta tulisi puhua.

Kuinka tärkeä asia hallituksen pöydällä on yrityskulttuuri? Onko se todella sellainen kilpailuedun lähde, mitä bisnesgurut hehkuttavat?

Vuoristo: Ehdottomasti. Vahvan, hyvän yritys-kulttuurin rakentaminen ja ylläpitäminen on asia, jonka pitäisi olla jokaisen hallituksen agendalla.



Hallituksissa epäsuhtaa on usein siinä, että yhtä sukupuolta on vähän. Se ihmetyttää.





Lotta Vuoristo on Rovio Entertainment Oyj:n henkilöstöjohtaja (Chief People Officer) ja johtoryhmän jäsen. Kauppatieteiden tohtori (KTT) Vuoristo työskenteli aiemmin Koneella, jossa hän oli Head of Culture Journey. Vuoristolla on laajaa kokemusta kulttuurista ja arvoista, muutosjohtamisesta sekä johtamisen kehittämisestä. Vuoristo oli mukana DIFin DIFFuture-ohjelmassa, johon valittiin hallitustyöstä kiinnostuneita uusia osajia.



Petri Niemisvirta on Mandatumin toimitusjohtaja ja Sampo-konsernin johtoryhmän jäsen. Oikeustieteen kandidaatin koulutuksen omaava Niemisvirta on toiminut aiemmin muun muassa Evli Life Oy:n toimitusjohtajana. Niemisvirta toimii hallituksen puheenjohtajana Keskinäinen vakuutusyhtiö Kalevassa. Hallituspaikka hänellä on myös Predicor ja Midaxo Oy:ssä.



Hallitukseen on tarjolla uusia, näkemyksellisiä ihmisiä, joten kannattaa antaa heille tilaisuus.



Siitäkin huolimatta, että muutos on hidasta. Tutkimusten mukaan korona-aikana yrityskulttuurin merkitys laski, koska katse oli niin vahvasti nykyhetkessä, mutta nyt se on tulossa takaisin. Korona-aikana korostui lähinnä organisaatioiden resilienssi, mutta hyvä yrityskulttuuri on paljon muutakin.

Niemisvirta: Vanhan sanonnan mukaan kulttuuri syö strategian aamiaiseksi - ja se on totta. Organisaatioiden tunnusomaiset, niin hyvät kuin huonotkin piirteet, ovat usein hyvin pinttyneitä. Tämä tarkoittaa, että jos haluaisi muuttaa kulttuuria hyvin lyhyessä ajassa, niin pitäisi vaihtaa 90 prosenttia porukasta, mikä taas ei ole edes mahdollista. Vahva yrityskulttuuri voi tehdä yrityksestä menestyjän.

Yksi osa yrityskulttuuria on diversiteetti. Miten hallitus vaalii monimuotoisuutta?

Vuoristo: Minulla oli etuoikeus olla mukana tulevaisuuden tekijöille suunnatussa DIFFuture-ohjelmassa, jossa kantava teema oli nimenomaan se, miten saadaan uusia osajia hallitustyöhön ja hallituksista monimuotoisempia. Keväällä 2022 alkaneessa ja pian päättyvässä DIFin hankkeessa oli mahtavia, mielenkiintoisia kohtaamisia, kun vierailimme eri yrityksissä ja tapasimme johtoa, hallituksen jäseniä ja muita avainhenkilöitä.

Niemisvirta: Nuoria hallituksissa on vähän ja lisää tarvitaan kovasti. Tämä on samanlainen ongelma sekä yrityksissä että eri yhdistyksissä: ne täydentävät itseään liian herkästi samanikäisillä tutuilla. Liian usein turvaututaan vanhoihin nimiin, vaikka moni nuori voisi pärjätä hallituksissa erittäin hyvin.



**Pitäisi katsoa kokemusta, ei ikää.
Kolmekymppisellä voi olla joltakin liike-
elämän osa-alueelta parempi kokemus
kuin vaikka 60-vuotiaalla.**



Kerro Lotta vielä vähän tarkemmin DIFFuturesta: näkövähkö nuoret tekijät ja kokeneet hallitusammattilaiset asiat samalla lailla vai ei?

Vuoristo: Oli jännä havaita, että käydyissä tosi hyvissä keskusteluissa kaikki tuntuivat olevan hyvin laajasti samaa mieltä asioista – myös siitä, että hallitukseen tarvitaan uutta verta. Se oli tosi positiivista huomata. Toisaalta vähän ihmetyttää, että jos konsensus kerran on se, että nuoria, monimuotoisempia osajia lisää ja heti, niin miksi hallitukset kuitenkin junnaavat samassa vanhassa mallissa.

Niemisvirta: Pitäisi katsoa kokemusta, ei ikää. Kolmekymppisellä voi olla joltakin liike-elämän osa-alueelta parempi kokemus kuin vaikka 60-vuotiaalla.



**Pitäisi saada aikaan
radikaaleja muutoksia,
vaikka sitten ensi alkuun
kiintiöillä.**




Miten diversiteetti on muuten kehittynyt hallituksissa viime vuosina?

Niemisvirta: Terve yritys tarvitsee kaikenlaisia ihmisiä töihin. Hallituksissa epäsuhtaa on usein siinä, että yhtä sukupuolta on vähän. Se ihmetyttää, mutta olen huomannut sen itsekin.

Vuoristo: Pitäisi saada aikaan radikaaleja muutoksia, vaikka sitten ensi alkuun kiintiöillä. Olisi päästävä yli siitä, että joku edustaa eri etnistä taustaa, ikää tai sukupuolta ja ymmärtää, että erilaiset ihmiset tuovat uusia ideoita ja haastavat jotta eri lailla. Uskon, että 5–10 vuoden päästä tajuutaan jo paremmin, että erilaiset polut rikastavat.

Mikä tässä sitten jarruttaa?

Vuoristo: Vaikea sanoa, kun miettii, että ei tähän asiaan nyt kovin suurta mystisyyttä liity: hallitukseen on tarjolla uusia, näkemyksellisiä ihmisiä, joten kannattaa antaa heille tilaisuus. Kun puhutaan vaikkapa sellaisista isoista teemoista kuin vastuullisuus, teknologia ja muuttuva maailma, niin nuoremmilla sukupolvilla on paljon annettavaa keskusteluun.

Niemisvirta: Nuoret ovat usein idealistisia ja haluavat tehdä asioita uudella tavalla, kun taas edeltävät ikäpolvet hoitavat asioita ikään kuin vanhaan malliin. Muutos on useimmiten vain hyvästä – mutta sekin pitää muistaa, että kaikkea ei kannata muuttaa. 



Älykkäämpää liiketoimintaa kestävemmän maailman puolesta

Kestävyys on enemmän kuin rasti ruudussa. Kyse on valinnoista oman yrityksesi ja maapallomme hyväksi. Teorian muuttamisesta teoiksi. Strategian ja muutoksen yhdistämisestä sekä muutoksen mittareiden syvällisestä ymmärtämisestä.

Autamme sinua saavuttamaan kestäviä tuloksia, jotka tuovat lisäarvoa, rakentavat kestäväää kasvua ja luovat luottamusta tuleville sukupolville. Olemme tukenasi myös kestävyysasioiden raportoinnissa ja varmentamisessa.



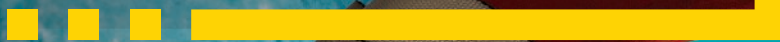
PwC:n tarkoitus on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista merkittäviä ongelmia. Autamme yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja raportoimaan luotettavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Apunasi on Suomessa 1 300 asiantuntijaa ympäri maan. Palveluitamme ovat liikkeenjohdon konsultointi, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, riskienhallinta, tilintarkastus ja muut varmennuspalvelut. Lisää tietoa: pwc.fi ja pwc.fi/esg

PwC toimii 152 maassa lähes 328 000 asiantuntijan voimin. Nimi PwC viittaa PwC-ketjuun ja/tai yhteen tai useampaan sen jäsenyritykseen, joista jokainen on oma itsenäinen yhtiö. Lisää tietoa: www.pwc.com/structure.

How do boards keep today's risks from becoming tomorrow's headlines?

The EY Center for Board Matters helps board members ask the right questions to oversee risk and seize the upside of disruption.

ey.com/boardmatters #BoardMatters



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



Building a better working world



TEEMA

Hallitustyö muuttuvassa maailmassa – vastuullisuus

Hallitukset työskentelevät nopeiden ja arvaamattomienkin muutosten ristipaineessa. Vastuullisuusasiat, kuten ilmastonmuutos ja luontokadon torjunta, samoin kuin datatalous asettavat hallituksille suuria haasteita mutta luovat myös uusia mahdollisuuksia hyvin johdetuille yrityksille.

VASTUULLISUUDEN KYTKEMINEN
LIIKETOIMINNAN OHJAUKSEEN **18**

VIESTINNÄN ROOLI KIINNOSTAA TULEVIA
HALLITUSAMMATTILAISIA **24**

LUONTOKADON PYSÄYTTÄMINEN KUULUU
HALLITUKSEN JA JOHTORYHMÄN AGENDALLE **28**

YRITYKSET OVAT KOHTALONKYSYMYSTEN
ÄÄRELLÄ – HALLITUSTEN ON VARMISTETTAVA,
ETTEI ILMASTOTOIMISTA SÄÄSTETÄ **30**

MITÄ HALLITUSAMMATTILAISEN ON HYVÄ
TIETÄÄ VEROTUKSESTAAN? **33**

LISÄÄNTYVÄ DATASÄÄNTELY JA YRITYSTEN
UUDET TIEDONJAKOVELVOLLISUUDET
– UHKA VAI MAHDOLLISUUS? **34**

Vastuullisuuden kytkeminen liiketoiminnan ohjaukseen

Vastuullisuus on nykyisin kiinteä osa yritysten strategiaa ja tavoitteita. Konkreettinen työ kohti vastuullisuustavoitteita tarvitsee läpinäkyvyyttä yrityksen ja sen arvoketjun toiminnan ympäristövaikutuksiin. Yrityksen hallitus voi tukea johtoa 'vastuullisuuslinssin' tuomisessa liiketoiminnan ohjaukseen, jotta strategiset päämäärät aidosti jalkautuvat käytännön tekemisen johtamiseen.

Vastuullinen toiminta on tullut jädäkseen. Vastuullinen toiminta ei ole relevanttia enää pelkästään edelläkävijöille, vaan kaikki yritykset ovat tavalla tai toisella veloitettuja vastuullisuuteen. Monelle yritykselle vastuullisuus on myös keskeinen osa strategiaa ja onnistuminen vastuullisuudessa on edellytys onnistuneelle liiketoiminnalle. Tämän vuoksi yritysten tulisi varmistaa, että heillä on riittävä läpinäkyvyys oman toimintansa vastuullisuuteen ja että tämä läpinäkyvyys on riittävällä tavalla integroitu myös osaksi liiketoiminnan ohjauskäytäntöjä. Tuomalla 'vastuullisuuslinssi' liiketoiminnan ohjaukseen, eli esimerkiksi jatkuvaan johdon raportointiin, taloudelliseen ennustamiseen, operaatioiden optimointiin ja vuosibudjetointiin, yritys pystyy varmistamaan, että vastuullisuus ohjaa niin strategiaa, taktisia kuin operatiivisia liiketoimintapäätöksiä matkalla kohti ilmastonutraalia ja monimuotoista maailmaa.

Veloitteet ja hyödyt läpinäkyvyyden lisäämiseen kasvamassa

Yrityksille on asetettu lukuisia reunaehtoja, vaatimuksia ja regulaatiota läpinäkyvyyteen liittyen. Esimerkiksi rahoituksen saamisen edellytyksenä on entistä useammin se, että yrityksellä

on läpinäkyvästi kommunikoidut ilmastotavoitteet sekä näiden toteuttamiseen liittyvät toimenpidesuunnitelmat. Muun muassa Euroopan keskuspankki on ilmoittanut suosivansa kunnianhimoisia ilmastotavoitteita ostaessaan yritysten lainapapereita. Myös lainsäädännön avulla pyritään lisäämään läpinäkyvyyttä vastuullisuuteen: asteittain voimaan astuva EU:n 'Corporate sustainability reporting directive' (CSRD-direktiivi) velvoittaa yrityksiä muun muassa luomaan läpinäkyvyys yrityksen koko toimitusketjun vastuullisuuteen.

Veloitteet ja regulaatio ovat tarpeellisia, mutta niiden täyttäminen on yrityksille vasta alku. Johtavat yritykset ovat kehittäneet käytäntöjä, joilla heidän luomaansa läpinäkyvyyttä vastuullisuuteen voidaan hyödyntää laajemmin liiketoiminnan ohjauksessa eikä pelkästään 'compliance'-näkökulmasta. Vastuullisuuden integroiminen liiketoiminnan ohjauskäytäntöihin tukee liiketoiminta- ja vastuullisuustavoitteisiin pääsemistä sekä rahoituksen saamista, mutta vahvistaa kilpailuetua myös lyhyellä tähtäimellä.

Vastuullisuus osana liiketoiminnan ohjausta

Olemme Augustilla kehittäneet viitekehysten (Kuva 1), jonka avulla yritys voi arvioida omaa kypsyyssastettaan vastuullisuuslinssin huomioi-



JUHA MARTIKAINEN
osakas,
August
Associates Oy



TERO TIITU
manager,
August
Associates Oy

August
Associates Oy
on DIFin
teemakumppani.

misessa liiketoiminnan ohjauksessa. August on perustamisestaan lähtien tukenut yrityksiä niin operatiivisen kuin taloudellisen ohjauksen käytäntöjen kehittämisessä ja ollut luomassa läpinäkyvyyttä johtamisen kannalta keskeisiin lukuihin ja mittareihin. Näemme, että vastuullisuuslinssi on tulossa kriittiseksi osaksi lii-

ketoiminnan ohjausta. Yritykset ovat havainneet, että perinteiset taloudelliset ja operatiiviset linssit eivät yksistään enää riitä menestyvän liiketoiminnan harjoittamiseen. Seuraava viitekehys kuvaa havaitseviamme kypsyytasoja vastuullisuuslinssin huomioimisessa liiketoiminnan ohjauksessa:





Yritysten tulisi varmistaa, että niillä on riittävä läpinäkyvyys oman toimintansa vastuullisuuteen ja että tämä läpinäkyvyys on riittävällä tavalla integroitu osaksi liiketoiminnan ohjauskäytäntöjä.



Vaatimusten täyttämistä

Asteittain voimaanastuva CSRD-direktiivi velvoittaa direktiivin piiriin kuuluvia yrityksiä julkistamaan toimintakertomuksissaan tarkempia tietoja heidän liiketoimintansa ympäristö- ja sosiaalivaikutuksista. CSRD-direktiivin piiriin kuuluvat suuret yritykset, jotka ovat jo velvoitettuja NFRD-direktiivin ('Non-financial reporting directive') mukaisesti raportoimaan EU-taksonomian mukaiset tiedot. CSRD-direktiivi tulee velvoittamaan myös pienempiä ja keskisuuria yrityksiä, kun direktiivin sovellutusala laajenee. Käytännössä yritysten tulee huomioida vastuullisuusraportoinnissaan muun muassa toimitusketjunsä vaikutukset vastuullisuuteen.

Vaatimusten täyttäminen on ensimmäinen olennainen askel vastuullisuuslinssin mukaan tuomisessa liiketoiminnan ohjaukseen. Vaatimusten täyttäminen myös luo erinomaisen pohjan vastuullisuuteen liittyvän läpinäkyvyyden lisäämisessä: rakentamalla käytännöt velvoitteiden mukaiseen raportointiin yritys luo samalla perustan vastuullisuusdatan muodostamiselle ja hyödyntämiselle liiketoiminnan ohjauksessa

laajemminkin. Vaatimuksiin ei pidä suhtautua vain 'pakkoina' vaan myös käyttää niitä hyödyksi taloudellisesti ja vastuullisesti menestyksellä käämänn liiketoiminnan luomisessa.

Investointien rahoittamista

Rahoittajat suosivat entistä enemmän vihreitä sijoituksia. Tämän seurauksena monet yritykset ovatkin pyrkineet luomaan läpinäkyvyyttä oman toimintansa vastuullisuuteen rahoitusta hakiessaan sekä tuomaan esille ilmastotavoitteitaan ja suunnitelmiaan näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Erityisesti suurten yhtiöiden tapauksessa on tyypillistä, että heidän liiketoiminta- ja investointisuunnitelmansa pitävät sisällään niin sanotun 'sisäisen CO2-hinnan' (engl. = 'internal carbon price'), jonka avulla pyritään kvantifioimaan investointien hintaa vastuullisuuden näkökulmasta.

Liiketoiminnan kehittämistä

Esimerkki yrityksestä, joka ei hyödynnä vastuullisuuslinssiä pelkästään rahoitusta hakiessaan vaan myös jatkuvassa sisäisessä ja ulkoisessa

raportoinnissaan, on ranskalainen elintarvikeyritys Danone. Danone seuraa kasvihuonekaasupäästöjen kustannuksia (HUOM: ei pelkästään kasvihuonekaasupäästöjen volyymejä) raportoimalla hiilidioksidipäästöjen kustannuksilla rasi- tetta EPS-mittaria ('earnings per share'). Mittarin tarkoituksena on läpinäkyvästi tuoda Danonen sijoitajille tietoa yrityksen toiminnan vaikutuksista muun muassa ympäristömuutokseen ja kiertotalouteen liittyen. Yhtiö myös raportoi vuosittain laajan kattauksen muita, 'perinteisempiä' vastuullisuusmittareita, kuten esimerkiksi Scope 1, 2 ja 3 päästöjä, luonnonvarojen käyttöä ja yrityksen toiminnassa syntyneiden teollisuusjätteiden määriä.

Liiketoiminnan optimointia

Augustin kypsyysviitekehityksen mukaisesti edistyneimmät yhtiöt ovat ottaneet vastuullisuuslinssin keskeiseksi osaksi liiketoiminnan kokonaisvaltaista optimointia. Esimerkki tällaisesta yrityksestä on Kering Group, ranskalainen konserni, joka hallinnoi sellaisia tunnettuja luksusbrändejä kuten Gucci ja Saint Laurent. Kering Group on kehittänyt ja ottanut käyttöönsä EP&L-metriikan

('Environmental Profit & Loss'), joka antaa läpinäkyvyyden yrityksen koko arvoketjun ympäristövaikutusten euroihin ja rasittaa näillä yhtiön tulosta. Kering hyödyntää EP&L:n tuomaa informaatiota laajasti liiketoiminnan ohjauksessa, kuten: kestävyysstrategian ja tiekartan toteutumisen seurannassa (strategisen ohjauksen taso), vastuullisuutta parantavien kehitysprojektien arvioinnissa ja priorisoinnissa (taktisen ohjauksen taso) sekä päivittäisten liiketoimintapäätösten vastuullisuusvaikutusten arvioinnissa (operatiivisen ohjauksen taso).

Hallituksen tulee ajaa yritystä vastuullisuuslinssin huomioimiseen

Kuten yllä kuvasimme, yritysten valmiusaste vaatimusten täyttämiseksi vaihtelee. Yrityksen tilanteesta riippumatta on tärkeää, että yrityksen johdolla yhdessä hallituksen kanssa on kirkas näkemys siitä, mitä vastuullisuuslinssin huomioiminen yrityksen liiketoiminnan ohjauksessa laajalaisesti voisi käytännössä tarkoittaa. Hallitus voi yhdessä johdon kanssa soveltaa seuraavaa viittä askelta tämän näkemyksen luomisessa ja implementoimisessa.

1) Varmistu ensin, että vastuullisuus näkyy riittävästi yrityksen liiketoimintastrategiassa ja strategisissa tavoitteissa

Liiketoiminnan ohjaukset tulee aina viritellä tukemaan strategian toteuttamista ja strategiin tavoitteisiin pääsemistä: tämä pätee myös vastuullisuustavoitteiden tapauksessa. Strategiassa määritetyt tavoitteet vastuullisuuteen liittyen viitoittavat tietä vastuullisuuden huomioimiseksi liiketoiminnan ohjaukset käytännössä. Varmistu, että vastuullisuus ja siihen liittyvät tavoitteet ovat riittävällä ja luontevalla tavalla osa liiketoimintastrategiaa.



Vastuullisuuden integroiminen liiketoiminnan ohjauksetäntöihin tukee liiketoiminta- ja vastuullisuustavoitteisiin pääsemistä, rahoituksen saamista ja vahvistaa kilpailuetua myös lyhyellä tähtämellä.





Läpinäkyvyyden luominen vastuullisuuteen ei ole pelkästään vaatimusten täyttämistä vaan myös paremman liiketoiminnan mahdollistamista.



2) Kirkasta liiketoiminnan osa-alueet, joiden ohjauksessa vastuullisuuslinssin huomioiminen on olennaista

Vastuullisuuslinssi voi olla olennainen esimerkiksi tuote- ja palveluportfolioon liittyvien kehityspanosten suuntaamisessa, hankinnan ja tuotannon ohjaamisessa tai myynnin johtamisessa. Vastuullisuuden ohjaaminen tyypillisesti tarkoittaa eri asioita eri toiminnoissa: tämän takia on hyödyllistä kirkastaa, miten läpinäkyvyys vastuullisuuteen voi auttaa eri toimintoja. Esimerkiksi tuoteportfolion kehittäminen voi hyötyä läpinäkyvyydestä erilaisten raaka-aineiden ja pakkausmateriaalien ympäristövaikutusten kustannuksiin, kun taas myynnin johtaminen voi käyttää vastuullisuusläpinäkyvyyttä arvopohjaisessa myynnissä ja hinnoittelussa (esimerkiksi 'greeniumin' argumentoimisessa).

3) Määritä, mitkä ovat näiden osa-alueiden konkreettiset tietotarpeet vastuullisuusläpinäkyvyyden suhteen

Tietotarpeet voivat liittyä esimerkiksi yrityksen koko arvoketjun, tuotekategorioiden, asiakasryhmien tai tuotantolaitosten ja -prosessien vastuullisuuteen: ohjausulottuvuuksia voi olla useita. Keskeisiä tietotarpeita ohjausulottuvuuksille ovat tyypillisesti muun muassa koko arvoketjun kasvihuonekaasupäästöjen volyymit, luonnonvarojen käytön volyymit, haitallisten aineiden luontoon pääsyn volyymit ja kaikkiin näihin liittyvät kustannukset. Markkinoilla on jo nyt erilaisia tietokantoja, työkaluja ja alustoja, jotka tukevat läpinäkyvyyden luomisessa edellä mainittuihin tietotarpeisiin.

4) Kuvaa, miten vastuullisuuslinssin tulee näkyä raportointi-, suunnittelu- ja ennustamiskäytännöissä

Vastuullisuuslinssi herää eloon, kun siihen liittyvät mittarit, KPI:t ja ajurit liitetään osaksi normaalia johdon raportointia (esimerkiksi myynnin, tuotannon, hankinnan seuranta). Samat KPI:t, mittarit ja ajurit tulee integroida myös liiketoiminnan ennustamiseen sekä tavoiteasetantaan. Talouden ennustamisen yhteydessä puhutaan nykyisin paljon ajuripohjaisuudesta, jonka avulla reaali maailman ilmiöt (esimerkiksi myyntivolyymit, myyntihinnat) linkitetään talouden (eli eurojen) kanssa. Ennustettavat ajurit kannattaa relevantilla tavalla ulottaa myös 'vastuullisuusajureihin', kuten esimerkiksi CO₂-volyymit ja yksikkökustannukset sekä luonnonvarojen käytön volyymit ja yksikkökustannukset.

5) Implementoi vastuullisuuslinssi liiketoiminnan ohjaukseen hallitusti

Kuten moni muukin muutosmatka, myös vastuullisuuslinssin mukaan tuominen liiketoiminnan ohjaukseen kannattaa aloittaa fokusoidusti. Hyvä ensimmäinen askel on testata läpinäkyvyyden luomista ja käyttöä yhden osa-alueen ohjauksessa, kerätä tästä kokemuksia, kommunikoida oppeja laajasti organisaatiossa sekä luoda tietokartta vastuullisuuslinssin laajamittaiselle käyttöönnotolle. On tärkeää edetä määrätietoisesti ja muistaa, että läpinäkyvyyden luominen vastuullisuuteen ei ole pelkästään vaatimusten täyttämistä vaan myös paremman liiketoiminnan mahdollistamista. 🧩

Kirjoittaja:
Jouko Marttila,
 perustajaosakas,
 viestintätoimisto Kaiku



Kolme neuvoa hallituksille

Jokainen kasvu ja menestystä hakeva yritys tarvitsee viestintää. Yli 70 prosenttia yritysjohdosta pitää viestinnän roolia strategisena, mutta moni päättäjä näkee, että se jää usein irralliseksi ilman kytkentää liiketoiminnan tavoitteisiin. Viestintätoimisto Kaiun tuoreen päättäjäbarometrin perusteella hitaampienkin hallitusten kan-

nattaa herätä huomaamaan viestinnän merkitys strategisena menestystekijänä ja arvokasvattajana.

Barometrin vastaajista alle puolet uskoo henkilöstönsä ymmärtävän yrityksensä strategiaa, saati että toteuttaisi sitä työssään. Sillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen arvoon.

Miten yrityksen arvoa voi kasvattaa viestinnällä?

1.

Pitäkää huolta, että yrityksen liikeidea on kirkas, ymmärrettävä ja uskottava. Kertokaa siitä henkilöstölle ja muille sidosryhmille säännöllisesti. Älkää olettako, että kaikki tuntevat yrityksen, jos se on ollut markkinoilla pitkään. Hyvät tarinat unohtuvat, jos niitä ei toista.

Ymmärrettävä ja uskottava viestintä parantaa yrityksen mainetta, vahvistaa asiakassuhteita ja lisää luottamusta henkilöstön ja sijoittajien keskuudessa. Yrityksen arvo kasvaa.

Kertokaa avoimesti ja säännöllisesti yrityksen kasvutarinasta, kannattavuudesta ja tulevaisuudennäkymistä. Älkää piilotelko huonoja uutisia, ne kyllä löydetään. Piilottelu alentaa yrityksen arvoa.

2.

Miten yrityksenne suhtautuu ihmisiin ja ympäristöön? Vihreä siirtymä, vastuullisuus, kestävyyskriteerit, luontokato, tasa-arvo. Nuoret työntekijät kysyvät entistä tarkemmin yrityksen arvoista. Ne on määriteltävä selkeästi ja niistä on kerrottava näkyvästi eri medioissa ja digitaalisissa kanavissa.

Kun arvot ja tavoitteet ovat kirkkaat, yrityksen on helpompi houkutellessa osaavaa henkilöstöä ja luoda vahvoja asiakassuhteita.

Yrityksessä on eletävä arvojen mukaan. Arvojen pitää olla tekoja sanojen sijaan, mutta teoista pitää kertoa. Eikä vain hyvistä teoista. Yrityksen brändi erottaa sen kilpailijoista. Epäonnistumisista kertominen lisää uskottavuutta ja brändin arvoa.

3.

Varautukaa kriisitilanteisiin. Pienikin mainehaitta voi olla isomman kriisin kipinä. Vähättely ja viivyttely kostaavat. Viestinnän täytyy olla poikkeustilanteissa nopeaa, ajantasaista ja kaikki olennaiset tahot tavoitettavaa.

Pohtikaa etukäteen erilaisia skenaarioita, missä kriisi voi kyteä. Valmistelkaa ja harjoitelkaa eri tilanteita. Huonolla kriisinhallinnalla ja -viestinnällä yrityksen arvo on helppo romauttaa.

Viestinnän rooli kiinnostaa tulevia hallitusammattilaisia

DIFFuture-ohjelman osallistujat pääsivät pohtimaan hallituksen roolia yrityksen viestinnässä ja sidosryhmäsuhteissa Tekirin järjestämässä tilaisuudessa.

TEKSTI PI MÄKILÄ KUVAT SANNA NUUTINEN



DIFFuture-tilaisuuksissa tunnelma on poikkeuksetta loistava.





”Viestinnän rooli hallituksissa on tosi mielenkiintoinen aihe, koska viestintää on tänä päivänä niin paljon. Tällainen käytännönläheinen ja keskusteleva tapa oppia ja kerätä informaatiota on minusta mainio. Meillä on usein DIFFuturen tilaisuuksien jälkeen vapaamuotoinen illallinen, ja uskon, että tänäänkin keskustelu jatkuu vielä siellä tästä samasta aiheesta”, miettii K-Auton Audi-liiketoimintajohtaja Johanna Ali.

”Olemme olleet Tekirillä paljon tekemisissä yritysten hallitusten ja johtoryhmien kanssa. On mielenkiintoista seurata, millainen kulttuurinen muutos hallituksissa on tapahtumassa ja millaista osaamista hallituksiin tarvitaan”, sanoo Tekirin varatoimitusjohtaja Eero Rämö.

Viestintätoimisto Tekirin järjestämässä tilaisuudessa Hakaniemen Elannon entisissä tiloissa kaikuu innostunut puheensorina. DIFFuture-ohjelman osallistujille tarkoitettu keskustelutilaisuus on vetänyt paikalle useita tulevaisuuden hallitusammattilaisia. Osallistujat ovat jakautuneet pienryhmiin, joissa pohditaan viestinnän ja hallitustyöskentelyn roolia haastavissa tilanteissa.

- Kriisejä ei voi koskaan ennustaa, ja maailma muuttuu nopeasti. Siksi on tosi hyvä, että tällaisia asioita ja viestinnän roolin merkitystä käydään läpi myös hallituksissa, pohtii DIFFuture-ohjelmaan osallistuva K-Auton Audi-liiketoimintajohtaja **Johanna Ali**.

Samaa miettii tilaisuuteen osallistunut Metsä Tissuen myyntijohtaja **Susanna Varsanpää**. Varsanpäällä on paljon omakohtaista kokemusta viestinnässä työskentelystä.

- Pohdimme pienryhmässä sitä, että hallituksista ei välttämättä löydy varsinaista viestinnän erityisosaamista. Vaikka erityisosaamista ei ehkä tarvitakaan, olisi tärkeää, että hallituksella olisi kuitenkin jonkinlainen perusymmärrys viestinnän tärkeydestä ja esimerkiksi maineriskeistä, hän sanoo.

Mukana muutoksessa

Tilaisuudessa puhunut Tekirin varatoimitusjohtaja **Eero Rämö** painottaa, että hallituksen rooli korostuu kriiseissä.

- Joskus esimerkiksi yrityksen johdon kommentointi johtaa siihen, että hallituksen on pakko ottaa viestintävastuuta. Perustaitojen täytyy olla siksi hallussa, Rämö sanoo.

Rämön mukaan on kiinnostavaa seurata, millaista kulttuurista muutosta yritysten hallituksissa on parhaillaan tapahtumassa.



”DIFFuture-ohjelma on ollut todella monipuolinen kokonaisuus, ja se on laajentanut ymmärrystäni hallitustyöskentelystä. On ollut todella kiinnostavaa päästä erilaisiin yrityksiin näkemään ja kuulemaan, mitä hallitusammattilaisilta odotetaan. Tästä on jäänyt käteen mieltettäviä oppeja”, Metsä Tissuen myyntijohtaja Susanna Varsanpää pohtii.



”Hallituksen ja yrityksen johdon roolijako on kiinnostava aihe, ja oli mukavaa kuulla esimerkkejä tapauksista, joissa hallituksen kannattaa olla mukana viestimässä ja toisaalta myös tilanteista, milloin hallituksen ei kannata viestiä, vaan vastuu on hyvä säilyttää esimerkiksi yrityksen johdolle. Pidän siitä, että DIFFuturen tilaisuuksissa pääsee aina kuulemaan ja tapaamaan alan konkareita ja keskustelemaan aiheesta samanhenkisten ihmisten kanssa. Tästäkin tapahtumasta jäi paljon mielenkiintoisia ajatuksia käteen”, sanoo Uponorin palkitsemisjohtaja Tomas Biström.

- On mielenkiintoista päästä seuraamaan näköalapaikalta tulevien hallitusammattilaisten mietteitä. Meille se on tärkeää, sillä haluamme Tekirissä olla luomassa kestäväää kulttuuria suomalaisten yhtiöiden hallitukseen ja hallitustehtäviin, hän sanoo.

Rämön mukaan juuri DIFFuturen osallistujat ja muut tulevat hallitusammattilaiset voivat olla muutoksessa avainasemassa.

- On tärkeää, että hallituksessa ymmärretään viestinnän ja yhteiskuntasuhteiden merkitys. Tämäniltaisen keskustelun pohjalta vaikuttaa siltä, että ainakin tälle porukalle asia on hyvin selkeää, Rämö kehuu.

Rämö huomauttaa, että tuoreen hallitusammattilaisen voi kuitenkin olla vaikea tuoda ajatuksiaan hallituksen konkareille.

- Siihen vaaditaan pokkaa. Uskon, että tällaiset DIFin järjestämät koulutukset auttavat osaltaan tuomaan selkänöjää keskustelulle.

Uuden sukupolven ääni kuuluviin

Sekä Rämö että DIFFuturen osallistujat ovat varsin yksimielisiä siitä, että viestinnän rooli on muuttunut. Markkinoinnin ja viestinnän välinen raja on hämärtynyt, ja hallituksissakin täytyy osata erottaa se, milloin asioita ratkotaan viestinnän ja milloin taas markkinoinnin keinoin.

- Hallituksen rooli on etsiä tasapainoa tilanteessa, jossa viestintä on nopeampaa ja reaktiivisempää kuin aiemmin. Hallituksissa täytyy pohdita pitkän aikavälin tavoitteita viestinnälle ja toiminnalle ylipäätään, Eero Rämö sanoo.

Hän toivoo, että hallituksissa opitaan kuuntelemaan uutta hallitusammattilaisten sukupolvea.

- Hallitukseen haetaan usein uutta osaamista, mutta vanhojen hallituksen jäsenten täytyy tällöin muistaa, että samalla uudelle osaamiselle pitää muistaa antaa tilaa. Muuten uudet opit jäävät kuulematta. ☞



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.

Luontokadon pysäyttäminen kuuluu hallituksen ja johtoryhmän agendalle

Parin viime vuoden aikana tietoisuus luonnon monimuotoisuuden merkityksestä ja sen köyhtymisen vaikutuksista liiketoiminnalle on kasvanut. Useissa yrityksissä asiasta vastaa vastuullisuustiimi, mutta luonnon monimuotoisuutta ei useinkaan käsitellä siellä, missä pitäisi: yritysten hallituksessa ja johtoryhmässä.

Puhuttaessa yritysten toimintaympäristöstä, kilpailukyvyistä ja menestyksestä ei vielä useinkaan nosteta esiin luonnon monimuotoisuutta, vaikka tämä luo toimintaedellytykset sekä taloudelle että hyvinvoinnille. Maailman talousfoorumin mukaan puolet maailman bruttokansantuotteesta on suoraan riippuvaista luonnosta ja lähes koko BKT epäsuorasti, sillä aineettomia hyödykkeitä ei juurikaan ole.

Luonto tuottaa raaka-aineita, joilla talous pyörii. Lisäksi se tarjoaa ruokaa, lääkkeitä, terveyttä, puhdasta vettä ja puhdasta ilmaa. Jos luonnon tuottamien palvelujen tarjonta lamaantuisi monimuotoisuuden köyhtyessä liikaa, pysähtyisivät talouden pyörätkin kuin seinään.

Viime vuosikymmeninä talouskasvuun tarvittavien luonnonvarojen alati kasvava kysyntä on jo johtanut luonnon resurssien ylikäyttöön suhteessa tarjontaan. Sanotaan, että ihminen on vauraampi kuin koskaan ennen, mutta luonnon monimuotoisuus katoaa nopeammin kuin kertaaakaan ihmiskunnan historiassa. Jotta voidaan varmistaa talouden rattaiden pyöriminen tulevaisuudessakin, luontokato on pysäytettävä ja luonnon monimuotoisuutta on alettava vahvistamaan. Muita vaihtoehtoja ei yksinkertaisesti ole.

Luontokato ei ole uusi ilmiö. Se on tunnettu ilmastokriisin rinnalla tutkijoiden keskuudessa

jo usean vuosikymmenen ajan. Ensimmäiset globaalit sopimukset ilmastokriisin hillintään ja luontokadon pysäyttämiseen laadittiin Rio de Janeirossa yli kolme vuosikymmentä vuotta sitten, vuonna 1992. Vähän on saatu villoja, sillä ilmasto edelleen kuumenee ja luonnon monimuotoisuus köyhtyy.

Nämä ilmiöt vielä kulkevat käsi kädessä. Ilmaston kuumeneminen kiihdyttää luontokatoa, ja luonnon köyhtyminen kiihdyttää ilmastokriisiä. Jos yritetään ratkaista vain toinen, epäonnistutaan molemmissa. Ilmastokriisiä ja luontokatoa kannattaakin ratkaista samanaikaisesti niin pitkälle kuin mahdollista, koska tällöin voidaan saavuttaa merkittäviä synergioita kustannustehokkuudessa.

Elinkeinoelämä on noussut ilmastotoimissa ajurin paikalle vaatien kunnianhimoista globaalia ilmastopolitiikkaa, hiilen hinnoittelua ja tasaista pelikenttää. Se ymmärtää, että ilmastokriisin runtelemalla planeetalla on vaikea pyörittää bisnestä. Elinkeinoelämä ymmärtää myös, että ilmastokriisin hillintä on avannut valtavan liiketoimintamahdollisuuden – tarvittavien investointien määrää lasketaan sadoissa, ellei tuhansissa, biljoonissa euroissa. Suuret pelimerkit ovat jaossa juuri nyt.

Luontokatoon liittyvä keskustelu kulkee kymmenisen vuotta ilmastokeskustelua jäljessä,



MARI PANTSAR
partneri,
Kari & Pantsar Co.,
hallitusammattilainen

DIFin jäsen



Elinkeinoelämä on noussut ilmastotoimissa ajurin paikalle vaatien kunnianhimoista globaalia ilmastopolitiikkaa, hiilen hinnoittelua ja tasaista pelikenttää.



mutta luontokadon talousvaikutuksia selvittäneen Dasguptan raportin (2021) julkistamisen jälkeinen keskustelu on kiihtynyt.

Luontokatoa ilmiönä on vaikeampi hahmottaa kuin ilmastokriisiä, jonka hillinnässä voidaan keskittyä hiilidioksidiekvivalentteihin. Luontokadon pysäyttämässä taas ei tulla saavuttamaan yhtä mittaria. Lähestymistapoja yrityksen toiminnan aiheuttamien luontovaikutusten mittaamiseen on kuitenkin runsaasti, ja toimet yrityksissä voidaan aloittaa heti.

Siinä missä ilmastokriisin hillintä on jo nostettu useiden yritysten strategiaan ja siihen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti johtoryhmässä ja hallituksessa, luontokadon pysäyttäminen nähdään vielä usein vastuullisuus- ja raportointiasiana - ja usein kustannustekijänä yritykselle. Tämä käsitys mieluummin lannistaa kuin innostaa luontotoimiin.

Kyse on kuitenkin paljon enemmän kuin raportoinnista ja vastuullisuudesta. Luontokato aiheuttaa samankaltaisia riskejä yritystoiminnalle kuin ilmastoriskit. Se voi vaarantaa raaka-aineiden saannin tai nostaa niiden hintaa, millä voi olla suuria vaikutuksia yrityksen toimintaan. Yritystoiminnan kannalta kriittisiä raaka-aineita tulisikin tarkastella strategisina resurs-

seina, joista liiketoiminta voi olla kokonaan riippuvainen. Strategiset asiat kuuluvat johtoryhmän ja hallituksen agendalle.

Lisäksi sidosryhmien kasvavat vaatimukset ja kiristyvä sääntely voivat aiheuttaa kustannus-, maine-, toimintalupa- ja litigaatoriskejä niille yrityksille, jotka eivät pikaisesti ala muuttaa ydinliiketoimintaansa kohti luontoneutraaliutta ja myöhemmin luontoposiitiviseksi. Myös tämä on mitä suurimmassa määrin strateginen kysymys. Jo nyt monien yritysten sosiaalinen toimintalupa vaatii luontotoimia. Esimerkiksi maa-ainesalalla on useimmiten pakko entisöidä alueet tai muuten toimintalupaa ei paikallisilta sidosryhmiltä yksinkertaisesti saada.

Toisaalta riskeillä on aina kääntöpuoli: uusi mahdollisuus. Mitäpä jos väistämätöntä luontokadon pysäyttämistä lähestyttäisiin vastuullisuuden, raportoinnin ja riskien haltuunoton lisäksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien, arvонуonin ja kilpailukyvyn vahvistamisen näkökulmasta?

Tällöin lannistava asia kääntyisikin innostuksen lähteeksi, joka palvelisi myös entistä arvotietoisempia asiakkaita, henkilöstöä, muita sidosryhmiä ja ennen kaikkea tulevia sukupolvia.

Yritysten kannattaa tarttua luontokadon pysäyttämiseen strategisesti ja kartoittaa myös, mitä vapaaehtoisia toimia se voi tehdä ennen kuin sääntely pakottaa. Jos esimerkiksi metsissä luontokatoa ei saada pysäytettyä, on lähestulkoon varmaa, että suojelualueita tullaan perustamaan enemmän kuin nyt on suunniteltu. Tämä taas voi rajoittaa metsäteollisuuden toimintaedellytyksiä. Ohjat kannattaisi pitää omissa käsissä ja tarttua vapaaehtoisin luontotoimiin systemaattisesti. Silloin pakottavaa sääntelyä tarvitaan vähemmän.

Ilmastotoimien lailla nopeat ratkaisujen luojat saavuttavat luontotoimissa edelläkävijyyden hyödyt uusien markkinoiden avautuessa. Esimerkiksi luontopohjaisille ratkaisuille rakennetussa ympäristössä, teollisuuden ja kuluttajien kiertotalousratkaisuille, vaihtoehtoisille proteiininlähteille, uusille puupohjaisille korkean lisäarvon materiaaleille ja palveluille tuotteiden sijaan on avautu massavaalivaalimarkkina.

Kun väistämätöntä ei voi välttää, kannattaa toimiin tarttua innostuneen uteliaasti. Innostava asenne lannistavan sijaan on aina tuottanut yrityksille parempia tuloksia ja uusia mahdollisuuksia.

Yritykset ovat kohtalon- kysymysten äärellä - hallitusten on varmistettava, ettei ilmastotoimista säästetä

Ilmastonmuutoksen hillinnän kannalta eletään kriittisiä vuosia: fossiilipohjaisista tuotteista on päästävä kiireesti eroon. Yrityksille tämä tarkoittaa merkittäviä muutoksia, mutta samalla myös valtavia mahdollisuuksia. Vihreässä siirtymässä on tarjolla jopa tuhansia miljardeja euroja. Jotta ilmastotyö on riittävän kunnianhimoista ja muutosvauhdissa pysytään, tarvitsee yritysjohto hallituksilta rohkaisua pysyä oikealla tiellä.

Onko nyt aika laittaa ”all in” vai höllentää hetkellisesti kaasujalkaa? Näitä vaihtoehtoja punnitaan nyt lukuisissa yrityksissä, kun puhutaan ilmastotoimista ja vihreästä siirtymästä. Kahden vaiheilla oleminen nousee toistuvasti esille keskusteluissani eri alojen yritysten johdon kanssa.

Puntaroimista selittää viime vuosien kriisit ja entistä vaikeammin ennustettavaksi muuttunut toimintaympäristö. Venäjän bruttaali hyökkäyssota sysäsi liikkeelle lukuisia globaaleja haasteita energiakriisistä inflaatioon. Myös koronapandemian jättämät jäljet tuntuvat edelleen. Raaka-aineiden hinnat ovat nousseet ja saatavuudessa on haasteita. Myös työvoimapula piinaa monilla toimialoilla. Kaikki nämä voivat ajaa yritysten johtoryhmät harkitsemaan vihreän siirtymän investointien vähentämistä tai lykkäämistä.

Lyhyen ajan säästöt ovat kuitenkin pidemmän aikavälin kasvupotentiaalin menetys, ja samalla voidaan harhautua väheksymään pidemmän aikavälin merkittäviä riskejä. Näistä suurin on ilmastonmuutos.

Ilmastokriisi on aikamme kohtalokkain kriisi, jonka ratkaisella on tulenpalava kiire

Maailman talousfoorumin vuoden 2023 riskiraportissa on listattu lyhyen ja pitkän aikavälin globaaleja riskejä. Kun tarkastellaan raportin 10 olennaisimman riskin listaa, ei listalta löydy ainoatakaan suoraan markkinatalouteen liittyvää uhkaa. Sen sijaan ilmastonmuutokseen ja luontokatoon liittyviä riskejä on lyhyen aikavälin listalla viisi ja pidemmän aikavälin listalla kuusi.



Lyhyen ajan säästöt ovat kuitenkin pidemmän aikavälin kasvupotentiaalin menetys.



LAURI LARVUS

Johtaja,
Liikkeenjohdon
vastuullisuus-
konsultointi
Ramboll

Ramboll on DIFin
teemakumppani.



Energiantuotanto, teollisuus, rakennukset ja liikenne vastaavat 80 prosentista maailman päästöistä.



Taloudellinen näkökulma linkittyy selvimmin vain yhteen kärkilistan riskeistä - elinkustannusten nousuun - ja tässäkin uhattu painotus on vahvasti myös sosiaalinen.

Ilmatoriskien toteutumisen todennäköisyydestä ei ole tarpeen käydä arvuuttelevaa keskustelua. Kansainvälisen ilmastopaneelin (IPCC) maaliskuussa julkaiseman tuoreen raportin keskeinen viesti oli se, että ilmastovaikutukset ihmisiin ja ekosysteemeihin ovat levinneet laajemmalle kuin on aiemmin arvioitu ja samalla ne ovat myös vakavampia. Puolentoista asteen lämpeneminen tarkoittaa muun muassa, että jo noin 950 miljoonaa ihmistä tulee kärsimään vakavista helleaalloista ja ympäristön kuivumisesta sekä noin neljännes (24 %) maailman väestöstä altistuu suurille tulvariskeille. Toisaalta IPCC muistuttaa edelleen myös mahdollisuuksista muuttaa nopeasti suuntaa. Energiantuotanto, teollisuus, rakennukset ja liikenne vastaavat 80 prosenttia maailman päästöistä, ja näille kaikille sektoreille ratkaisut päästöjen vähentämiseen ovat jo valmiina.

Yritysten näkökulmasta tilanne on otettava hyvin vakavasti kahdesta näkökulmasta. Ilman

yritysten merkittäviä toimia ilmastonmuutoksen hillintä ei ole mahdollista, ja toisaalta ilman ilmastomuutoksen ripeää hillintää ei yrityksillä ole tulevaisuudessa mahdollista toimia - eli olla ylipäätään olemassa. Näiden kahden näkökulman mukana pitämistä yritysten toiminnassa kannustetaan vahvasti myös alati tarkentuvan regulatation kautta. Esimerkiksi EU:n uusi kestävyysraportointidirektiivi edellyttää yrityksiä huomioimaan jatkossa niin sanotun kaksoisolennaisuuden eli yrityksen vaikutukset yhteiskuntaan sekä toisaalta yhteiskunnan vaikutukset yrityksen liiketoimintaan ja talouteen. Tämän työkalun kautta määritellään tarkemmin myös ilmastomuutoksen taloudelliset vaikutukset yritykseen itseensä.

Yrityksille riskinä on myös mahdollisuuksien menettäminen, niin kassavirtojen kuin asiakkaiden. Ilmastomuutosta hillitseviin ja sopeutaviin ratkaisuihin sekä teknologioihin on arvioitu tarvittavan globaalisti valtavia investointeja. Rahastotutkimusyhtiö Morningstarin hurjimpien arvioiden mukaan vuosittaisen investointien tarve voi nousta jopa kahdesta neljään tuhanteen miljardiin euroon.



Monessa kulmahuoneessa keskeinen kysymys voisikin olla: haluammeko oikeasti olla vielä mukana fossiilibisneksessä?



Juhlapuheista teoiksi

Monissa yrityksissä ilmastonmuutoksen hillintä on onneksi siirtynyt viimeisten viiden vuoden aikana juhlapuheista teoiksi. Päästövähennyksiä on tehty siirtymällä esimerkiksi vihreään energiaan. Tätä työtä pitää jaksaa jatkaa kunnianhimoisesti, ja ilmastokysymykset tulee liittää saumattomasti yrityksen liiketoimintastrategiaan ja strategiseen suunnitteluun.

Jotta todellisiin ilmastovaikutuksiin päästään, on suurella osalla yrityksistä edessä mittava muutospolku. Hiilineutraaliutta ja tarvittavia ilmastovaikutuksia ei saavuteta ilman, että yrityksissä tehdään merkittäviä investointeja ja organisaatio-uudistuksia sekä myös isoja muutoksia arvoketjuihin ja kumppaneihin. Inspiroivista edelläkävijäyrityksistä kannattaa ottaa mallia. Esimerkiksi Ikea on käynnistänyt uuden ohjelman, jonka kautta se aikoo varmistaa uusiutuvan energian käytön koko toimitusketjussaan. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa paikallisten aurinkovoimaloiden rakentamista ja käynnistämistä.


Kipeiden ratkaisujen äärellä hallituksen ja johdon vuorovaikutus korostuu

On selvää, että vihreän siirtymän ja kestäväen tulevaisuuden vaatimat muutospolut tulevat olemaan yrityksille ja niiden johdolle erittäin vaikeita. Tällä matkalla hyvä yhteistyö hallituksen kanssa nousee merkittävään arvoon. Kipeiden valintojen ja kiperien kysymysten käsittelyssä vuorovaikutteinen yhteys johdon ja hallituksen välillä on äärimmäisen arvokasta. Samalla hallituksen rooli tarkastella yrityksen liiketoimintaa systemaattisesti myös pidemmällä aikavälillä korostuu. Hallituksella on validoitu mandaatti kantaa vastuuta siitä, että yrityksen liiketoimintaa tarkastellaan ainakin viiden vuoden päähän

ja siitä pidetään huolta aina käsillä olevaa kriisiä paljon pidemmälle.

Pitkän perspektiivin ylläpitämisen lisäksi hallituksilta odotetaan rohkeutta. Jos yrityksen vastuullisuus- ja ilmastotoimet eivät ole riittävällä tasolla, on hallituksen tehtävänä haastaa johtoa ajamaan muutosta vahvemmin. Monessa kulmahuoneessa keskeinen kysymys voisikin olla: haluammeko oikeasti olla vielä mukana fossiilibisneksessä? Entä miten yritys saadaan aidosti käännettyä päästöttömään ja samalla uutta arvoa luovaan liiketoimintaan? Isoimmat voitot, kestävin ansainta ja myös suurin ilmastovaikutus kun tehdään ennen kaikkea yrityksen tuottamien tuotteiden ja palvelujen kautta.

Hallituksilla on valta vaikuttaa johtoryhmien kokoonpanoon. Jos ilmastotyö ei etene yrityksissä riittävällä tahdilla, hallitus voi kannustaa johtoa hakemaan lisää ilmastonäkemyksiä ja -kokemusta. Hallituksen on hyvä olla hereillä myös oman kokoonpanonsa kompetenssista ja riittävän diversiteetin varmistamisesta. Hallituksen näkemyksellisyys varmistamisesta hyvä esimerkki on aiemmin Nesteen uusiutuvien polttoaineiden liiketoimintaa luotsannut Kaisa Hietala, josta on sittemmin tullut kansainvälisesti erittäin arvostettu hallitusammattilainen. Hietala on kiinnitetty viime aikoina esimerkiksi öljy-yhtiö ExxonMobilin ja kaivosyhtiö Rio Tinton hallituksiin.

Ilmastonmuutokseen liittyvät uhat ja riskit vievät helposti negatiiviselle uralle. Liiallista huolipuhetta kannattaa kuitenkin tietoisesti varoa. Vaikka kenelläkään ei ole kristallipalloa, joka näyttäisi kirkkaasti tulevaisuuden ja sujuvan tien kestäväen liiketoimintaan, on käynnissä myös muutos parempaan. Disruptiosta ja tiukasta toimintaympäristöstä huolimatta hallitusten tehtävänä on varmistaa, ettei yritysten ilmastotyöstä ainakaan säästetä. 

Mitä hallitusammattilaisen on hyvä tietää verotuksestaan?

Hallitusammattilaisten verotuskysymykset voivat olla hyvinkin haastavia, vaikka itse hallituspalkkioiden verotus onkin helppoa: ne ovat aina henkilökohtaista tuloa. Rinnakkaiset liikesuhteet, kansainväliset tilanteet, sosiaaliturva ja verovähennykset luovat osaltaan kokonaisuudesta kompleksisen.

Se, että hallituspalkkiot ovat aina ja kaikissa tilanteissa henkilökohtaista, ennakkopidätysenaista tuloa, perustuu ennakkoperintälain 13 §:ään. Hyvä kysymys, johon ei ole tarjolla läheskään yhtä helppoa vastausta, on se, voiko hallituksen jäsen laskea hallitusyhtiötään oman yrityksensä kautta jostakin muusta, kuten konsultoinnista.

Hallituspalkkioiden ja työkorvausten rinnakkaisuus on ongelmallista siksi, että yrityksen hallintohenkilöiden toimivalta määritellään laajasti ja siten hyvin monen tehtävän voi väittää kuuluvan tosiasiaa yrityksen hallintoelimen tehtäviin, vaikka siitä haluttaisiin laskuttaa työkorvaus yritykseen.

Verohallinto saattaa puuttua asiaan esimerkiksi maksajan tai saajan verotarkastuksessa tai suorittaessaan rekisteröinnin tai eri verolajien kausivontaa. Seuraamukset voivat olla pahimmillaan suurempia kuin tavoitellut verosäästöt.

Tällaista hallitustehtävän ja rinnakkaisen toimeksiannon erottelua verotuksen näkökulmasta

helpottaa, jos tehtäväkokonaisuudet ja niistä maksettavat palkkiot ovat selkeästi erotettavissa toisistaan, konsultointipalvelun hankintaprosessi on läpinäkyvä ja intressiristiriidaton ja jos toimeksisaaja muutoinkin harjoittaa vastaavaanlaista toimintaa.

Tänä päivänä hallitustehtävät eivät rajaudu oman asuinvaltion rajojen sisäpuolelle. Vaikka toisella valtiolla on useimmissa tilanteissa oikeus verottaa valtiossa asuvasta yhtiöstä maksettavaa hallituspalkkiota, on ulkomaiset hallituspalkkiot ilmoitettava silti oman asuinvaltion veroilmoituksella. Vieraassa valtiossa pidätetty lähdevero huomioidaan asuinvaltion veroa määrättäessä.

Luonnollisen henkilön velvollisuus ilmoittaa kaikki tulonsa veroilmoituksella korostuu kansainvälisissä tilanteissa. Vaikka Suomella on velvollisuus poistaa kaksinkertainen verotus, määräytyy usein korkean ansiotuloverotuksen Suomessa sen jälkeenkin ulkomaantuloista maksettavaksi tuloveroa. Suomessa asuvaa henkilöä ei pelasta veropetosyytteiltä unohtus, huolimattomuus tai se, että tulo on verotettu toisessa valtiossa, jos sitä ei ole itse ilmoitettu veroilmoituksella.

Verojen lisäksi ulkomailla hallituspalkkiot saattavat olla Suomen pääsäännöstä poiketen sosiaalivakuutusmaksujen alaisia, mutta niiltäkin voi mahdollisesti välttyä hakemalla Suomesta sosiaaliturvaa koskevan todistuksen.

Yleensä verotukseen liittyvät vaikeatkin ongelmat ovat helpompia ratkaista ennen kuin tiedostettu tai tiedostamaton veroriski realisoituu. Silloin veroasiantuntijankin apu voi säästää rahaa ja yöunia. ☒



HEIDI VIKARI
Senior Tax
Manager,
PwC



HEIKKI LIUKKONEN
Tax Manager,
PwC

PwC on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Verotukseen liittyvät ongelmat ovat helpompia ratkaista ennen kuin tiedostettu tai tiedostamaton veroriski realisoituu.



Lisääntyvä datasääntely ja yritysten uudet tiedonjakovelvollisuudet – uhka vai mahdollisuus?

Datalainsäädäntöhankkeet vyöryvät nyt EU:ssa eteenpäin, mukaan lukien uuden datasäädöksen ("Data Act") valmistelu. Datasäädöksestä on seuraamassa yrityksille velvollisuus jakaa tuotteidensa kautta kerättyä tietoa muille, ja vaatimusten noudattamisen tehostamiseksi suunnitellaan ankaria sanktioita. Kolikon käänttöpuolena on huikea mahdollisuus valjastaa sääntely oman liiketoiminnan moottoriksi. Tunnetko yrityksesi – tai arvoketjun toisen toimijan – datavarannot ja niiden mahdollisuudet?

Data on jatkuvasti lisääntyvä raaka-aine, jota käytetään uusien liiketoimintamallien kehittämisessä. Datalla on useita tehtäviä: sen avulla voidaan ymmärtää asiakkaita paremmin, tukea tuotekehitystä, optimoida ja ohjata tuotantoa, ennakoita huoltotarpeita sekä mitata liiketoiminnan tehokkuutta ja tulosta. Datalla on merkitystä myös yritysjärjestelyitä ja investointia tehtäessä, sillä arvon ja arvopotentiaalin osoittaminen vaatii dataa. Lisäksi dataan tukeudutaan erilaisten vastuullisuus- ja compliance-velvoitteiden noudattamisen osoit-

tamiseksi. Yhteiskunnan tasolla data-analytiikan kautta voidaan puolestaan reagoida erilaisiin kriiseihin, minkä pandemia-aikakin osoitti.

EU:n kärkitavoitteena on rakentaa digitaaliset sisämarkkinat, joilla data voisi liikkua vapaasti maiden ja toimialojen välillä. Taustalla on myös pyrkimys tukea eurooppalaisia innovaatioita sekä vastata teknologiajättien epätoivottuun toimintaan. Tavoitteisiin tähdätään sääntelyllä, ja valmisteilla onkin useita säädöshankkeita, jotka kohdistuvat digitaalisiin markkinoihin.

Datasäädöksen keskeinen sisältö

Yksi merkittävimmistä hankkeista on keväällä 2022 annettu esitys EU:n datasäädökseksi. Voimaan tullessaan se mahdollistaa tietyn edellytyksin pääsyn muiden toimijoiden dataan. Käänteisesti tarkasteltuna sääntelyn voidaan nähdä rajoittavan yritysten mahdollisuuksia suojata omaa dataansa ja päättää sen jakamisen ehdoista.

Säädöksellä on myös tarkoitus suojata PK-yrityksiä vahvemmassa neuvotteluasemassa olevien yritysten mahdollisesti epäoikeudenmukaisia datan jakamista koskevia sopimusehtoja vastaan, minkä on todettu rajoittavan sopimusvapautta.



JOHANNA LILJA
Asianajaja, osakas,
Roschier

Roschier on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Data on jatkuvasti lisääntyvä raaka-aine, jota käytetään uusien liiketoimintamallien kehittämisessä.



Lisäksi on tarkoitus säätää julkisen sektorin oikeudesta saada poikkeusoloissa tarpeellista yksityissektorin hallussa olevaa dataa (B2G).

Käytännössä säädös asettaa dataa tuottavien tuotteiden valmistajille ja niihin liittyvien palveluiden tarjoajille velvollisuuden suunnitella tuotteensa ja palvelunsa tavalla, joka mahdollistaa käyttäjien pääsyn dataan suoraan, helposti ja turvallisesti. Velvollisuus koskee IoT-tuotteita ja niihin liittyviä palveluita; lähtökohtaisesti kaikki tuotteet, jotka keräävät dataa sensoreiden avulla tai ovat yhdistetty mobiiliverkkoon, Internetiin tai muuhun verkkoon, kuuluvat säädöksen soveltamisalaan.

Yritysten strategioiden näkökulmasta keskeisin uudistus on se, että käyttäjillä, samoin kuin käyttäjän pyynnöstä myös arvoketjun muilla toimijoilla, on kohtuullista korvausta vastaan oikeus saada pääsy dataan. Käyttö suoraan kilpailevissa tuotteissa olisi kuitenkin kielletty.

Käyttäjän näkökulma

Datan jakaminen tuo mukanaan lisää valinnanmahdollisuuksia käyttäjälle, oli kysymys sitten B2C- tai B2B-kontekstista. Käyttäjä voi valita esimerkiksi laitteen (kuten esimerkiksi älykäs jääkaappi, auto tai hissi) korjauspalvelun vapaammin, kun valmistajan lisäksi myös arvoketjun muut toimijat voivat saada pääsyn käyttödataan ja siten esimerkiksi diagnosoimaan tai ennakoimaan laitteiden vikoja tehokkaammin. Tämän seurauksena käyttäjä voi saada huolto- tai korjauspalvelun edullisemmalla hinnalla.

Valmistajat puolestaan voivat datan avulla antaa käyttäjälle räätälöityjä neuvoja niissäkin tilanteissa, joissa käyttäjä käyttää useiden eri valmistajien laitteita.

Datasäädös sisältää myös sääntöjä, jotka helpottavat asiakkaiden mahdollisuuksia vaihtaa pilvipalvelusta toiseen. Käytännössä säännöt rajoittavat palveluiden irtisanomisaikojen pituutta. Pilvipalvelun vaihtamisesta ei myöskään saisi säädösehdotuksen mukaan periä maksua. Pilvipalveluiden tarjoajien on myös päivitettävä mallisopimuslausekkeitaan vastaamaan säädösehdotuksen asettamia vaatimuksia.


Kritiikkiä ja lobbausta

Vaikka datasäädöksen tavoite on kannustaa datan tuottamiseen, säädöstä on myös voimakkaasti kritisoitu. Sen on todettu heikentävän liikesalaisuuksien sekä tietokantojen suojaa, murentavan sopimusvapautta sekä rajoittavan yritysten tiedonsiirtoa EU:n ulkopuolelle. Lisäksi datan määritelmän laajuutta on kritisoitu epäselväksi. Kritiikkiä säädökselle on tullut etenkin IT-toimialoilta ja pilvipalveluiden tarjoajilta. Joidenkin näkemysten mukaan lisääntyvä sääntely vähentää datan jakamisen kannattavuutta.

Siirtymäaika ennen soveltamista

Sääntelyhankkeiden etenemisen ennustamista sumentaa dataan liittyvien kysymysten poliittisuus; jäsenmaiden dataa ja teknologiaa koskevien näkemysten eroavaisuuksien lisäksi tilannetta mutkistavat eri toimijoiden ja toimialojen vastakkaiset intressit. Näyttäisi kuitenkin siltä, että uudistus jatkaa etenemistään: EU parlamentti ja neuvosto antoivat datasäädöksestä uuden version maaliskuussa 2023, ja tätä seuraa EU:n eri toimielinten kolmikantaneuvottelu säädöksen lopullisesta sisälöstä. Kun poliittinen kompromissi on löytynyt, on kuitenkin ehdotettu vielä vähintään 12 kuukauden siirtymäaikaa ennen kuin datasäädöstä alettaisiin soveltaa.

Miten varautua uuteen?

Liiketoiminnan näkökulmasta on olennaista jatkaa säädösvalmistelun kehittymisen seuraamista ja pyrkiä ennakoimaan tulevasta säädöksestä mahdollisesti koituvia mahdollisuuksia ja riskejä hyvissä ajoin. Yrityksen operatiivisen toiminnan tasolla varautuminen tarkoittaa ennen muuta omien datavarantojen mutta myös potentiaalisten ulkopuolisten datavarantojen identifiointia. Valmistautuminen jatkuu tunnistamalla säädöksen mahdollisesti aiheuttamat muutostarpeet ja mahdollisuudet omalle liiketoiminnalle. Uusia compliance-velvoitteita ei pitäisi nähdä vain uhkina tai rasitteina vaan aitoina väylinä (uusien) liiketoimintamallien identifioimiseen. Datan hyödyntämisen suunnittelu ja siihen liittyviin velvoitteisiin varautumisen pitäisikin olla hallitusten strategiatason asia. 



Let insights lead the way



For over 90 years, our experience and expertise in Finland has generated insights that are highly valued by our clients and stakeholders, helping them to build trust, transform and succeed.

Let's uncover a world of opportunity together.

[kpmg.fi](https://www.kpmg.fi) | [@KPMGFinland](https://twitter.com/KPMGFinland)

TEEMA

Hallitustyö muuttuvassa maailmassa – teknologia

Teknologian eksponentiaalinen kehitys haastaa kaikki organisaatiot. Tekoälyn tulee olla jokaisen hallituksen agendalla niin mahdollisuuksien ja riskien kuin eettisten näkökulmien osalta.

DIF-JÄSENKYSÉLYN TULOKSET: **38**
ONKO HALLITUKSESI ISKUSSA?

HOW SHOULD THE BOARD
LEAD AI SUPERPOWERS? **43**

YRITYKSEN TOIMINTAAN LIITTYVÄT
POIKKEAMAT JA TUTKINNAT: **46**
MITÄ TEKEE HALLITUS?

TEKNOLOGIAN EKSPONENTIAALINEN KEHITYS
HAASTAA KAIKKI ORGANISAATIOT **50**

SEITSEMÄN SYYTÄ, MIKSI PALKITSEMISEN
LÄHESTYMISTAPAA TULEE AJATELLA UUDESTAAN **53**

PUHEENJOHTAJA
KUTSUMUSTYÖSSÄÄN **56**

Onko hallituksesi iskussa?

Selvitimme, kuinka hallitustyöskentely voi koronan jälkeisessä maailmassa ja mihin hallitustyön osa-alueisiin kaivataan nyt tuoretta näkökulmaa ja osaamista.

Halusimme selvittää yhdessä DIFin jäsenistön kanssa, onko viime aikojen muutokset tuoneet jotain uudenlaista tekemistä tai osaamista hallitusten kokoonpanoon tai toimintaan. Löydöksenä voidaan todeta, että kansainvälisten kriisivuosien myötä yhtiöiden strategioita on tarkasteltu hallitusten pöydillä ja hallitukset pohtivat tiiviisti sekä riskienhallintaa että paneutuvat skenaariotyöskentelyyn. Samanaikaisesti hallitusten jäsenet kertovat toiminnan muuttuneen aiempaa operatiivisemmaksi. Vastaako hallitusten kokoonpano muuttuneen maailman vaatimuksiin?

Parhaimmillaan kriisitilanteet parantavat yhteishenkeä, tehostavat toimintaa ja auttavat hiomaan timantteja. DIFin jäsenistölle toteuttamamme kyselyn tulokset kertovat varsin positiivista viestiä suomalaisesta hallitustyöstä koronapandemian jälkeisenä aikana. Viime vuosien kriisi ja yhteiskunnan haasteet ovat auttaneet suomalaisten yhtiöiden hallituksia kiteyttämään toimintaansa ja rakentamaan yhteistyötä. Hallituksissa puhalletaan nyt yhteen hiileen, hyvässä yhteisessä keskusteluilmapiirissä. Globaaleilla muutoksilla on ollut vaikutuksensa myös hallitustyön painotuksiin.

Globaalit kriisit kasvattavat tarvetta strategian ajan-kohtaisuudelle – ja samalla lisäävät operatiivisia toimia

Viime vuosien globaalit muutokset ovat tuoneet strategian päivitystyön ja skenaariotyöskente-

Anonyymi kysely DIFin jäsenille toteutettiin Mercuri Urvalin toimesta helmimaaliskuun vaihteessa 2023

Vastaajat:

- ▶ 92 vastaajaa
- ▶ 51 hallituksen jäsentä, 38 hallituksen puheenjohtajaa
- ▶ 64 vastaajaa edusti listaamatonta yritystä, 26 listattua
- ▶ Vastaajista 51 % edusti liikevaihdoltaan alle 100 miljoonan kokoluokassa olevia yrityksiä

Kyselyssä perehdyttiin yhtiöiden hallitusten vahvuuksiin, hallitustyöskentelyyn, seuraajasuunnitteluun ja hallituksen vaihtuvuuteen sekä hallituksen toimivuuteen.

lyn jatkuvaksi osaksi hallitustyötä. Olemassa olevia strategioita on jouduttu pakon edessä tarkastelemaan uudessa valossa ja tekemään liike-toiminnan korjausliikkeitä. Yleisimmiksi kriisivuosien aiheuttamiksi muutoksiksi hallitustyössä nostettiin strategian päivittäminen, skenaariotyöskentelyn aloittaminen tai lisääminen sekä operatiivisen toiminnan osuuden kasvu.

Erityisesti listaamattomien ja pienempiä kokoluokkia edustavien yhtiöiden edustajat kertoivat operatiivisten elementtien lisääntyneen



ANNI ROUTILA

*Researcher
and Learning &
Development
Specialist,
Mercuri Urval*



ANNUKKA TERVO

*Group Director,
Mercuri Urval*

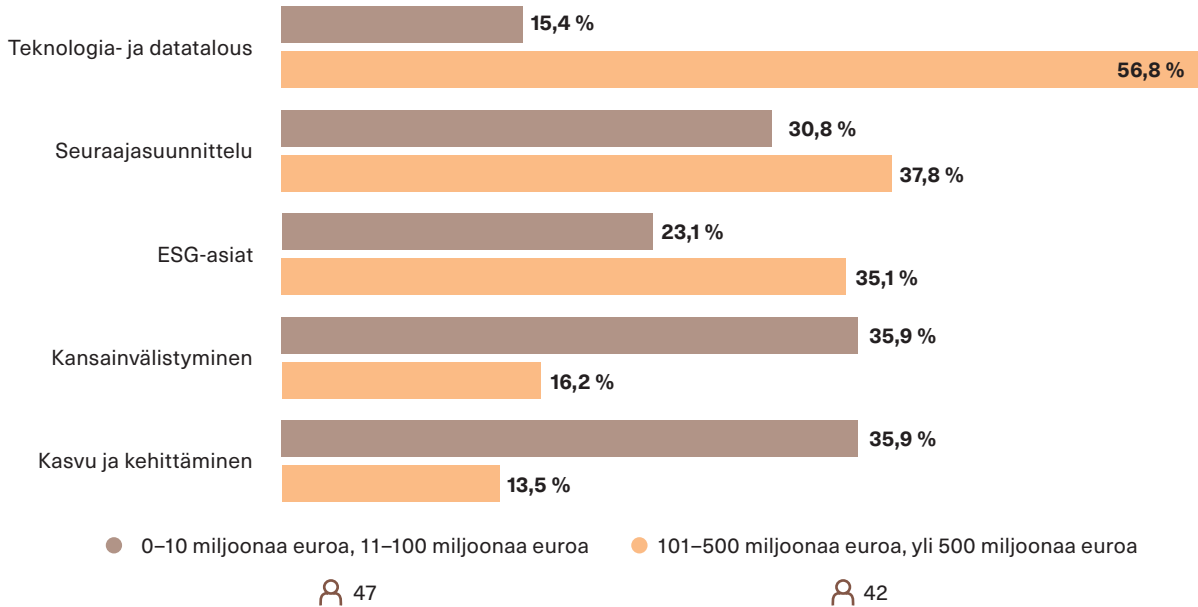


SANNA KRÖGER

*Senior Consultant,
Mercuri Urval*

Mercuri Urval on DIFin asiantuntijakumppani.

Top 5 hallitusten osaamisen eniten kehittämistä vaativat osa-alueet



hallitustyössä: 45 prosenttia listaamattomien vastaajista kertoo että ”hallitustyöhön on tullut operatiivisia elementtejä”. Listatuissa yhtiöissä vastaava luku on 24 prosenttia. Riskienhallintaan ja skenaariotyöhön taas on panostettu hieman enemmän suurten kokoluokkien yhtiöiden hallituksissa. Riskienhallintatoimien voidaan ajatella



Kyselyn tulokset kertovat varsin positiivista viestiä suomalaisesta hallitustyöstä koronapandemian jälkeisenä aikana.

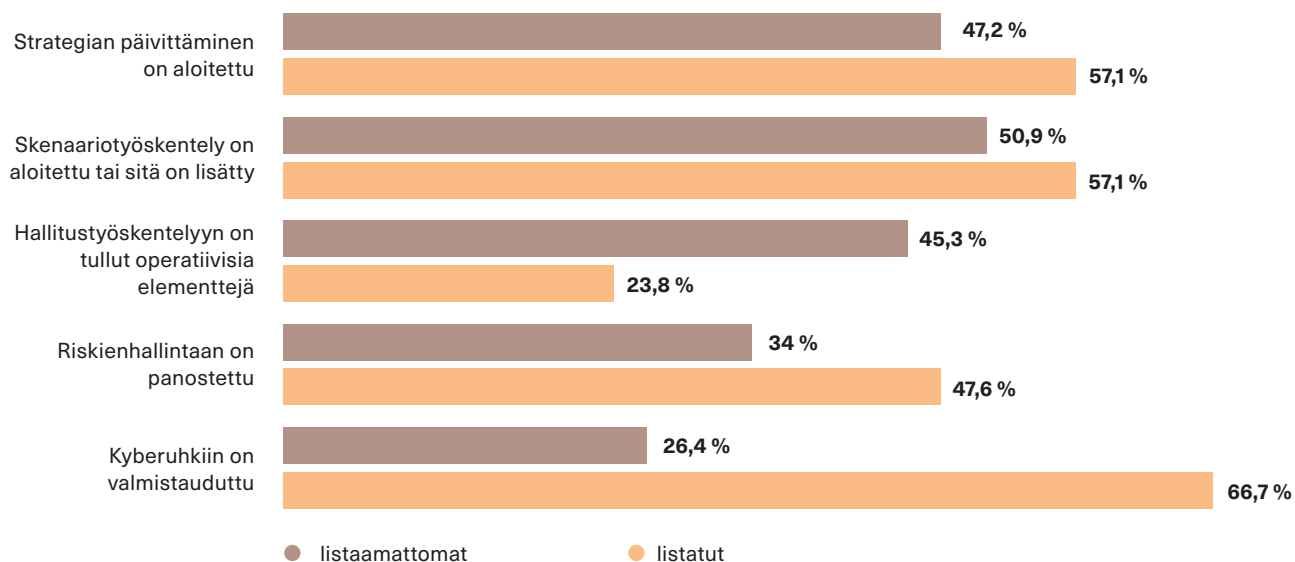


tulevaisuudessa lisääntyvän, sillä 48 prosenttia vastaajista kertoo viimeaikaisten kriisien lisääntyneen riskienhallinnan painotusta hallitustyössä.

Seuraajasuunnittelun puute luo epävarmuutta

Paine kyetä toimimaan ketterästi muuttuvissa tilanteissa lisää yhtiöiden tarvetta johdon ja hallituksen seuraajasuunnittelulle. Puutteellinen seuraajasuunnittelu aiheuttaa hallituksissa epävarmuutta ailahtelevassa maailmantilanteessa. Seuraajasuunnittelun avulla yhtiön muuntautumiskyky ja tulevaisuuden menestyksen mahdollisuudet paranevat, kun yllättäviin tilanteisiin kyetään reagoimaan harkitusti. Aktiivisen seuraajasuunnittelun avulla hallitukseen voidaan löytää halutulle osaamisalueelle erikoistuneita ammattilaisia, jotka laajentavat hallituksen verkostoa ja tuovat toimintaan uutta virtaa, kaivattua erikoisosamista ja strategista näkökulmaa.

Top 5 globaalien kriisitilanteiden aiheuttamat muutokset tai lisäpainotukset hallitustyössä



Toimiva seuraajasuunnittelu on strateginen ja säännöllinen hallitustoiminnan osa ja sen merkitys tiedostetaan hallituksissa - 34 prosenttia kaikista vastaajista nosti seuraajasuunnittelun yhdeksi eniten kehittämistä vaativaksi osa-alueeksi hallitustyössään. Erityisesti listaamattomissa yrityksissä seuraajasuunnitteluun toivottiin kiinnitettävän enemmän huomiota.

Nykyhallitusten vahvimiksi osaamisalueiksi kyselyn vastaajat mainitsivat useimmin liiketoiminnan ja yrityksen oman toimialan osaamisen ja kasvun sekä kehittämisen.

Gloaalien trendien vaikutukset näkyvät hallitustyössä kehityskohtina

Mediassa säännöllisesti esiin nousevat kyberuhat puhuttavat myös hallituksia, ja alan osaajia kaivataan mukaan hallitustoimintaan. Moni varautuu ennakkolta, toiset taas oppivat kantapään kautta. Teknologia ja datatalous nousivat esiin listattujen yritysten edustajien vastauksissa useimmin mai-

nittuina osaamisen kehityskohtina: 60 prosenttia vastaajista mainitsi ne yhdeksi tärkeimmistä kehittämistä vaativista osa-alueista. Listattujen yhtiöiden hallitusjäsenistä 67 prosenttia kertoo kyberuhkiin valmistautumisen olleen yksi merkittävimmistä muutoksista, jonka viime vuosien globaalit kriisit ovat tuoneet hallitustyöhön.

Teknologian lisäksi ESG-asioihin ja kansainvälistymiseen liittyvät seikat nousivat listattujen yritysten vastaajien kesken korkealle kehitystä vaativien seikkojen listalla. Vastuullisuutta piti tärkeänä kehityskohtana 36 prosenttia vastaajista ja kansainvälistymistä 27 prosenttia.

Listattujen ja listattujen yhtiöiden edustajien korostamat kehityskohteet eroavat hieman toisistaan. Listaamattomissa yrityksissä muun muassa kasvu ja kehittäminen (28 % vastaajista), muutostilanteet (28 % vastaajista) ja riskienhallinta (17 % vastaajista) nostettiin esiin kehityskohteina. Kaikkiaan listaamattomissa yrityksissä hajontaa kehityskohteissa oli runsaasti, kun taas listatut yritykset vaikuttivat korostavan selkeäm-

min vain tiettyjä yllä mainittuja osa-alueita.

Selvityksestä esiin nousevana positiivisena ilmiönä vastuullisuusasiat ovat tunnistetusti hallitusten työpöydällä jo nyt: valtaosa vastaajista kertoi vastuullisuuden olevan osa yhtiön strategiaa, ja yli 60 prosenttia tunnisti vastuullisuuteen liittyvien teemojen olevan säännöllisesti hallituksen agendalla. Sekä ilmastotavoitteille että vastuullisuuden muille osa-alueille on noin kolmasosassa hallituksia asetettu tavoitetasoja ja mitareita. Ilmastotavoitteita oli asetettu merkittävästi enemmän listatuissa yhtiöissä (64 % vastaajista) kuin listaamattomissa yrityksissä (32 % vastaajista).

Hallitusjäsenet valitaan läheltä

Hallituskokoonpanojen diversiteetti mukailee ympäröivän maailman vaatimuksia. Kolme neljästä hallituksesta kiinnittää huomiota työkokemuksen ja sukupuoleen. Lisäksi hallitusjäsenien koulutustaso, ikä ja kansallisuus nousevat tasaisesti esiin diversiteetin varmistamiseksi.

Erityisesti pienempien kokoluokkien yrityksissä hallitusta lähellä olevien verkostojen merkitys hallitusjäsenien kartoittamisessa on hyvin merkittävä. Jopa 75 prosenttia vastaajista hyödyntää hallitusjäsenien haussa omistajien omia verkostoja ja 58 prosenttia hallituksen omia verkostoja.

Menestyksellä johtajavalinta vaatii usein näkökulmien laajentamista ja onkimista tuttujen verkostojen ulkopuolelta. Sama pätee hallitustoi-

mintaan - diversiteetiltään rikas hallitus on suppean katsantokannan kokoonpanoa muuntautumiskykyisempi. Omien verkostojen ulkopuoliset toimijat voivat tarjota hallituksille uusia näkökulmia, kansainvälistä osaamista ja samalla laajentaa hallitusten diversiteettiä. Listatuissa ja suurempien kokoluokkien yrityksissä (72 % vastaajista) myös johdon suora hakukumppaneita hyödynnetään hallitusjäsenien hakuprosessissa. Listaamattomien yritysten vastaajista vain 30 prosenttia kertoo hyödyntävänsä johdon suora hakukumppaneita hallitusjäsenien haussa.

Onnistuneita henkilövalintoja ja toimivaa dialogia

Hallitusjäseniltä tiedusteltiin myös esteitä ja haasteita hallitusjäsenien valintojen onnistumiselle. Jäseniltä odotetaan sitoutumista, motivaatiota ja panostusta tiettyihin työmääriin. Vaatimukset ovat korkealla, eikä oikeiden henkilöiden löytäminen aina suju ongelmitta. Yleisimpiä haasteita henkilövalintojen onnistumiselle ovat tehtävän tai yhtiön houkuttelevuuteen liittyvät seikat, palkkiotaso, epäselvät odotukset tai hakuprofiili.

Kaiken kaikkiaan yhtiöiden hallitusten henkilövalinnat vaikuttavat sujuvan jouhevasti. Vastaajista 37 prosenttia ei eritelty hallitusjäsenien valintaprosessista lainkaan haasteita tai ongelmia.

Erityisen tyytyväisiä hallituksissa oltiin keskustelukulttuuriin. Vastaajat olivat harvinaisen yksimielisiä: kaikki pääsivät mukaan hallitustyöhön ja puheenjohtaja kohtelee jäseniä tasapuolisesti.

Kriittisiä ääniä oli vain muutamia ja hallitusten toimintaa pidettiin sujuvana, tasapuolisena ja tehokkaana. Aina hallitusjäsenien aktiivisuus ei toki ole täysin toivotulla tasolla. Muutama vastaajista kertoivat, etteivät kaikki jäsenistä panosta tai osallistu riittävästi hallitustyöhön. Yksittäiset vastaajat olivat myös samaa mieltä väitteen kanssa, jossa kuvailtiin hallitustyössä olevan klikkejä, jotka vaikeuttavat hallitusjäsenien tai uusien hallituslaisten osallistumista.

Vastaajien mukaan jäsenien erityisosaamista kyetään soveltamaan varsin hyvin hallitustyössä.



48 prosenttia vastaajista kertoo viimeaikaisten kriisien lisänneen riskienhallinnan painotusta hallitustyössä.





Diversiteetiltään rikas hallitus on suppean katsantokannan kokoonpanoa muuntautumiskykyisempi.



Ainoastaan muutamat listaamattomien yritysten edustajat olivat tyytymättömiä siihen, kuinka kattavasti hallituslaisten kyvykkyyksiä hyödynnetään. Samalla 30 prosenttia listaamattomien yritysten edustajista vastasi olevansa hieman tai täysin samaa mieltä seuraavasta väitteestä: ”Puheenjohtaja ja toimitusjohtaja valmistelevat asiat niin valmiiksi, ettei hallituksen osaamista hyödynnetä riittävästi.”

Hallituksen iskukyky on kunnossa – Seuraajasuunnitteluun, teknologisiin kyvykkyyksiin ja vastuullisuuteen tulee panostaa

- ▶ Yhtiöiden hallituksissa ollaan varsin tyytyväisiä hallitusjäsenien tasapuoliseen kohteluun, keskusteluilmapiiriin sekä kyvykkyyteen hyödyntää jäsenen erityisosaamista.
- ▶ Kehitystä toivotaan seuraajasuunnitteluun, vastuullisuuteen, kansainvälistymiseen sekä osaamiseen teknologian ja datatalouden saralla.
- ▶ Listattujen yhtiöiden hallitusjäsenet nostavat teknologian, vastuullisuuden ja kansainvälisyyden merkitystä kehityskohtina.
- ▶ Listaamattomissa yhtiöissä ainoastaan seuraajasuunnittelu kohoo yksittäisenä kehityskohtena muita merkittävämmäksi.

Vaikka viesti hallitustyön toimivuudesta ja tehokkuudesta on selvityksen perusteella positiivinen, yksi selkeä kehityskohta on hallitusjäsenien kapasiteetin täydessä hyödyntämisessä.

Sopivana toimikautena hallitukselle pidetään 4-7 vuotta, mikä mukailee suomalaisten hallitusten keskimääräistä toimikautta. Viidennes vastaajista kasvattaisi toimikauden pituuden jopa 10 vuoteen. Vastaajista 18 prosenttia ei pidä hallituksensa jäsenen vaihtuvuutta riittävänä. Valtaosa näistä toimikauden rajaamista kannattavista vastaajista on listaamattomien ja pienempiä kokoluokkia edustavien yhtiöiden hallitusjäseniä.

Hallitusjäsenet kertovat varsin positiivista viestiä myös omistajien kanssa käydystä keskustelusta. Jopa 84 prosenttia vastaajista kertoi hallituksen tai puheenjohtajan tapaavan merkittäviä omistajia säännöllisesti. Puolet vastaajista oli tyytyväisiä siihen, kuinka selkeästi yhtiön strategia on kommunikoitu hallitukselle.

Varmista hallituksen iskukyky oikeanlaisilla osaajilla

Kriisivuosien aikana yritysten vaatimuslista hallitusjäseniltä vaadittavista ominaisuuksista ja kokemustaustasta on muovautunut uusiksi. Selvityksen perusteella kriisitilanteet ja trendit luovat tarpeita erilaiselle spesifille osaamiselle yleisen liiketoimintaymmärryksen lisäksi. Tietomäärän lisääntyminen vaatii tarkempaa analysointikykyä, yritysten konsolidoituminen M&A-tietoutta, vihreä siirtymä vastuullisuuden ja ESG-asioiden tuntemusta, tietovarastoinnin jakaantuminen kyberuhkiin varautumista. Kaiken kaikkiaan kyselystä voidaan todeta, että suomalaiset yritysten hallitustarpeet noudattelevat samaa kaavaa kuin kansainvälisesti voidaan nähdä.

How should the board lead AI superpowers?

Until recently, many organisations have allowed technology to be the primary responsibility of the department, with in-house or external IT services designated for nominal support. However, the advent of AI has changed this traditional stance forever. Now the board must decide how newfound AI superpowers are best managed and implemented.

AI is already becoming embedded within some board-rooms. Directors recognise the benefits of its leverage to track the capital allocation patterns of competitors, identify opportunities for increased R&D, uncover alternative business strategies, and enter new markets with key products.

This helps keep the company several steps ahead of its rivals, offering market share growth when society faces multiple challenges leading to uncertainty across domestic, global, and geopolitical spans.

These threats range from climate change and growing cybersecurity risks through to

increasing demands for social, economic, and political justice. Boards have a chance to put AI to effective use in developing new strategies that anticipate and overcome many of these elements.

However, to realise such an advantage, directors must take responsibility for addressing how AI is used. The core role of directors is to make decisions, but as decision-making is inevitably a collective exercise, this process can become overly complex. So where to begin?

Liability and corporate responsibility

Boards should be aware of one of the most critical areas impacting their future – the liability shifts through AI adoption.

The central question is, can a company unwittingly assume greater liability by using AI to enhance the usefulness of a product or service?

The extent and frequency of this change in financial services remain uncertain. However, in the case of motor insurance, it is increasingly agreed that the liability for autonomous



ANDREW KAKABADSE

Professor of Governance and Leadership, Henley Business School

Henley Business School on DIFin pysyvä teemakumppani.



Directors must take responsibility for addressing how AI is used.





While ethical decision-making has always been a part of business, AI introduces a new layer of complexity.





There is a concern that machines may learn inappropriate behaviour from past human decisions.



vehicles will rest with the manufacturer rather than the driver.

This is a crucial point of difference for boards to consider while navigating the evolving nature of AI. While ethical decision-making has always been a part of business, AI introduces a new layer of complexity. The fact a machine is capable of performing a task doesn't necessarily mean it should.

To complicate matters further, AI's advent increases an overcrowded boardroom agenda. Leaders will now have to confront ethical, accountability, transparency, and liability issues brought to the surface by new, often poorly-understood technology.

These challenges are forcing organisations to undergo significant changes.

Additionally, there is a concern that machines may learn inappropriate behaviour from past human decisions. It can be challenging to determine what is right, wrong, or just plain creepy in the era of models and algorithms.

Overseeing the ethics of AI


Overseeing AI in action creates new responsibilities and roles, making accountability anything but straightforward. The difference between right and wrong is becoming more nuanced, particularly because there is no societal agreement on what constitutes ethical AI usage.

Companies naturally strive to remain secretive and maintain a competitive edge. Nonetheless, to be at the forefront of the market organisations must be transparent when using AI. Customers need and want to know when and how machines are involved in making decisions that affect them or are being made on their behalf.

It is crucial to clearly and explicitly communicate which aspects of customers' personal data are being used in AI systems and consent is a non-negotiable requirement.

Boards may need to be more deeply involved in determining the approach and level of detail required for transparency, which in turn will reflect the values of their organisations.

The responsibility for determining a 'sufficient' explanation ultimately lies with the board, who must take a firm stance on what this means for themselves and other stakeholders.

Although many directors would prefer to avoid taking the risk of disagreeing with ultra-intelligent AI machines, it is crucial for board members to question the validity of black-box arguments and have the confidence to demand an explanation of how specific AI algorithms work. 

Andrew Kakabadse

Andrew has undertaken global studies spanning over 20,000 organisations (in the private, public, and third sector) and 41 countries. His research focuses on the areas of board performance, governance, leadership, and policy. He has published 45 books and over 250 scholarly articles, including bestselling books *The Politics of Management*, *Working in Organisations*, *The Success Formula* and *Leadership Intelligence: The 5Qs*. Andrew has consulted, among others, for the British, Irish, Australian, and Saudi Arabian governments, as well as Bank of America, BMW, Lufthansa, Swedish Post, and numerous other organisations. In addition, he has acted as an advisor to several UN agencies, the World Bank, charities, and health and police organisations.

Yrityksen toimintaan liittyvät poikkeamat ja tutkinnat: Mitä tekee hallitus?

Yhtiöiden toiminta- ja sääntely-ympäristö on viime vuosien aikana muuttunut yhä vaativammaksi. Esimerkiksi markkinoiden väärinkäyttöasetus (MAR), tietosuojasääntely (GDPR) ja finanssialan lisääntyneet sääntelyvaatimukset ovat olennaisesti vaikuttaneet liiketoimintaympäristöön. EU:n kestäväan kehitykseen liittyvä sääntely myös lisää yhtiöiltä vaadittavaa raportointia.

Kiristynyt sääntely-ympäristö lisää yritystoimintaan kohdistuvia vaatimuksia, mutta luo samalla uusia mahdollisuuksia. Omaehtoinen ja luottamusta herättävä sääntelyn huomioiminen lisää niin osaavan henkilöstön kuin asiakkaiden ja sijoittajienkin mielenkiintoa yhtiöitä sekä niiden tuotteita ja palveluita kohtaan. ESG-teemoista on tullut kilpailutekijöitä sen osalta, kuka parhaiten onnistuu muuntamaan vastuullisuustavoitteiden noudattamisen liiketoimintaa ohjauksiksi voimaksi.

Monimutkaistuva sääntely-ympäristö kuitenkin lisää liiketoiminnan riskejä. Uuden sääntelyn soveltamisessa voi tapahtua virheitä tai yritysten raportointi saattaa olla puutteellista – etenkin jos viranomaisten ohjeistukset ovat epäselviä tai muotoutuvat vasta sääntelyn voimaantulon jälkeen. Seuraamukset virheistä tai laiminlyönneistä voivat olla vakavia ja jopa täyttää rikosoikeudellisen tunnusmerkistön. Esimerkiksi tulosarvio voi osoittautua puutteelliseksi muuttuneiden olosuhteiden johdosta tai yhtiön arviota siitä, onko sisäpiirintiedon taso saavutettu, voidaan jälkepäin kyseenalaistaa. Myös

raportoinnin sisältöä saatetaan haastaa – viranomaiset ovat voineet kyseenalaistaa, ovatko esimerkiksi yrityksen kestävyysraportoinnin pohjalla olevat selvitykset olleet riittäviä vai harhaanjohtavia (ns. greenwashing).

Sääntelyn noudattamiseen liittyvät viranomaistutkinnat ovat tuttuja verotuksen, kilpailuoikeuden, lahjonnan estämisen, markkinoiden väärinkäytön, immateriaalioikeuden ja ympäristölupasääntelyn osalta. Sittemmin tähän joukkoon ovat liittyneet esimerkiksi tietosuoja, pakotteet, alkuperäauditointi, hiilijalanjäljen mittaaminen, työhyvinvointi, riippumattomuusarviointi, monimuotoisuussääntely sekä



Viranomaisten selvityspyyntöihin on syytä aina vastata huolellisesti.



MIKKO HEINONEN

Partner,
Hannes Snellman
Asianajotoimisto Oy

DIFin jäsen



KLAUS ILMONEN

*Partner, Head of
Capital Markets
Finland,*
Hannes Snellman
Asianajotoimisto Oy



RIIKKA RANNIKKO

*Managing Partner
Helsinki,*
Hannes Snellman
Asianajotoimisto Oy

DIFin jäsen

Hannes Snellman
on DIFin
asiantuntijakumppani.



muut ESG-teemat. Viranomaistutkinnat ovat usein vakavia poikkeamia yhtiöiden liiketoiminnalle. Myös yhtiön johto ja hallitus voidaan pyrkiä asettamaan vastuuseen toiminnan puutteellisesta järjestämisestä ja valvonnasta. Vastuukysymykset voivat tulla ajankohtaisiksi myös yritykseen kohdistuneen ulkopuolisen toimen johdosta, kun arvioidaan yrityksen varautumisen tasoa esimerkiksi tietoturvatilanteissa tai henkilövahinkoihin johtaneissa onnettomuuksissa.

Hallituksen toimenpiteet poikkeaman ilmenemisen yhteydessä

Tieto poikkeamasta tai viranomaistutkinnan alkamisesta voi usein ilmetä yllättäen. Kilpailu- viranomaisten tarkastukset ovat tyypillisiä tilanteita, joista ei saada etukäteisvaroitusta. Tilan-

teesta tiedottaminen vaatii usein pikaisia toimia. Hallituksen näkökulmasta tämä voi edellyttää nopeaa arviota poikkeaman vakavuudesta sekä sen vaikutuksista yhtiöön, henkilöstöön ja liiketoimintaan. Luotettavan kokonaiskuvan muodostaminen on usein haastavaa välittömästi poikkeaman - tai vasta epäillyn poikkeaman - ilmettyä. Varsin usein viranomaistutkinnan mahdollinen seuraamus on kertaluonteinen eikä annettun tulosohjeistuksen toteutumisen kannalta ongelmallinen. Tutkintaan liittyy kuitenkin usein vaikeammin arvioitavissa olevia seuraamuksia, kuten mahdollinen vahingonkorvausvastuu. Tiedottamisen kannalta myös yhtiön johdon asema, luottamus yhtiön toimintaan sekä sijoittajien, henkilökunnan ja sopimusosapuolien näkökulmat ovat keskeisiä.



**If you think compliance is expensive,
try non-compliance.**



Järjestäytyminen

Viranomaistutkintoihin tai epäilyihin poikkeamiin reagoiminen edellyttää hallituksen ja johdon ripeää järjestäytymistä. Operatiivisella johdolla on usein tarvittava substanssiasiantuntemus asian taustojen selvittämiseen joko yhtiön sisäisin voimin tai yhdessä ulkopuolisten neuvonantajien kanssa. Hallitus usein ohjaa omalta osaltaan asiaan liittyvän valmistelun ja selvitystyön tarkastusvaliokuntaan tai ad hoc -komiteaan. Valiokunnilla tulee olla riittävät resurssit ja toimivalta selvittää asiaa tehokkaasti.

Tutkinnan ja viranomaisselvitysten yhteydessä on tärkeää varmistaa, ettei asian käsittelyssä ilmene eturistiriitoja. Tämä voi olla haasteellista, jos esimerkiksi myös hallituksen jäsenen toiminta on tutkinnan kohteena. Järjestäytymisen yhteydessä onkin syytä käydä läpi asiaan vaikuttavat intressit ja huolehtia sisäisen ja ulkoisen selvitystyön integriteetistä. Selvitykseen osallistuminen ilman, että mahdolliset eturistiriidat on arvioitu, voi johtaa toimivaltaongelmiin ja hallituksen toiminnan kyseenalaistamiseen. Samalla myös oikeudellisen vastuun riski nousee. Hallitusten jäsenten ja johdon asemaa ja vastuuta arvioidaan kunkin henkilön osalta erikseen. Ei ole epätavallista, että yhtiön johdolla on omia neuvonantajia, jotta eri osapuolten oikeudet ja velvollisuudet tulevat huomioonotetuksi.

Viranomaisyhteistyö ja vastineet

Asiallinen yhteistyö viranomaisten kanssa on luonnollisesti peruslähtökohta tutkintojen yhteydessä. Yhtiön ja sen edustajien on kuitenkin syytä pitää kiinni oikeuksistaan. Viranomaisilla voi olla omia tutkintataktiikoita, eikä tutkinnan kohteen oikeuksien kannalta ole aina perusteltua edistää asiaa ainoastaan viranomaisten ehdoilla.

Yrityksen näkökulmasta poikkeamien nopea selvittäminen ja mahdollisten virheiden välitön korjaaminen olisi miltei aina paras lopputulos.

Haasteena on kuitenkin se, että poikkeamien ilmenemisellä viranomaistutkinnan yhteydessä voi olla hyvinkin kielteinen vaikutus liiketoimintaan. Lisäksi viranomaisprosessien pitkä kesto vaikuttaa yrityksen ja sen johdon toimintaedellytyksiin kielteisesti. Kartellitilanteita lukuun ottamatta useimpien viranomaisselvitysten taustalla oleva sääntely ei myöskään anna tunnustusta tutkinnan kohteena olevan tahon yhteistyöstä poikkeaman selvittämisessä, eikä avoin yhteistyö myöskään aina vaikuta merkittävästi mahdollisiin seuraamuksiin, mitä voidaan pitää puutteena.

Viranomaisten selvityspyyntöihin on syytä aina vastata huolellisesti, ja niihin on suhtauduttava vakavasti ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien. Viranomaiskyselyt voivat olla epämuodollisia tai lyhyitä, jolloin nopea operatiivinen reagointi niihin voi tuntua luonteelta. Viranomaisen mahdolliset tulokulmat ja tutkinnan etenevän skenaariot on kuitenkin syytä analysoida saman tien. Puutteelliset tai ylimalkaiset vastineet johtavat usein vähintään jatkoselvityksiin ja voivat myös heikentää viranomaisten yhtiötä kohtaan tuntemaa luottamusta. Hyvin perustellut vastineet monesti taas edesauttavat sitä, että asiaan saadaan selvyys ripeästi eikä pidempiin lisäselvityksiin ole tarvetta.

Prosessin hallinta

Viranomaistutkinnat voivat olla pitkäkestoisia ulottuen esiselvityksistä useamman asteen tuomioistuinkäsittelyihin. Selvitysten aktiivinen ja säännöllinen seuraaminen on tähdellistä riskinhallinnan ja tiedottamisen näkökulmasta. Prosessin tehokas hallinta on tärkeää, jotta tutkinta mahdollisimman vähän haittaa liiketoimintaa. Usein yritysten lakiasianosastoilla ja ad hoc- tai tarkastusvaliokunnilla on tärkeä rooli asian hoitamisessa niin, että muu organisaatio voi keskittyä yrityksen liiketoimintaan.

Ennakollinen työ – toiminnan asianmukainen järjestäminen


Hallitus vastaa osakeyhtiölain nojalla yhtiön toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Yhtiöllä tulee olla sen toimintaan mitoitettu, hallitustasolla vahvistettu selkeä hallintojärjestelmä ja vastuunjako, jota arvioidaan ja tarvittaessa päivitetään säännöllisesti sekä täydennetään sisäisellä ohjeistuksella.

Hallituksen edellytetään toimivan aktiivisesti johdon toiminnan valvojana. Hallituksen vastuu on korkeinta oikeutta myöten vahvistettu tilanteessa, jossa toimitusjohtajalle on ajan kuluessa muodostunut laajat valtuudet ilman, että hallitus on aktiivisesti ja säännöllisesti selvittänyt ja valvonut johdon toimintaa ja eri toimintojen järjestämistä yhtiön liiketoiminnan laajuuden kannalta tarpeellisella tavalla.

Usein on luontevaa, että hallitus asettaa puitteita päätöksenteolle, mutta ei osallistu yksittäisiin päätöksiin. Hallituksella on kuitenkin oltava mekanismi sen varmistamiseksi, että päätökset tehdään annetuissa puitteissa, raportointia edellytetään ja siihen reagoidaan. Jos toiminnassa on ilmennyt poikkeama, viranomaistutkinnassa kyseenalaistetaan usein ensimmäiseksi, ovatko toiminnot ja niiden valvonta olleet asianmukaisesti järjestetty.

Lopuksi

Compliancen merkitys on kasvanut erityisesti yrityksissä, joiden toiminnot tai toimitusketjut ovat kansainvälisiä. Lukuisat paikalliset ja keskenään ristiriitaiset säännökset lisäävät sääntöjenmukaisuuden varmistamisen haasteellisuutta. Myös compliancen luonne on hallituksen agendalla muutunut olennaiseksi osaksi menestyvän yhtiön liiketoimintaa. Hyvin järjestetty compliance-toiminto on parhaimmillaan erinomainen työkalu uuden sääntelyn ja sen mukaisten toimintatapojen jalkauttamiseksi osaksi eettistä ja arvopohjaltaan kestävää liiketoimintaa. Compliance-toiminta on lähtökohdaisesti ennakoivaa ja kohdistuu luonnollisesti yritysetiikan ja sääntelyn noudattamiseen ja toimiohjeiden kouluttamiseen – mutta funktiolla on rooli myös poikkeamien ja viranomaispalvelysten yhteydessä.

Liiketoiminnan mahdollisuuksien lisäksi sääntöjen noudattaminen on – myös maineriskin ja muiden välillisten vaikutusten vuoksi – huomattavasti kustannustehokkaampaa kuin niiden noudattamatta jättäminen: “If you think compliance is expensive, try non-compliance”. 

With technology and human ingenuity, we can make change work for you and your business.

See how we can help at [accenture.com](https://www.accenture.com)

Let there be change

Copyright © 2023 Accenture. All rights reserved.



Massive or minute, change is all around us

 **accenture**

Teknologian eksponentiaalinen kehitys haastaa kaikki organisaatiot

Seuraava liiketoiminnan muutosalto luo perustan jaetulle todellisuudelle, joka yhdistää tämän tutun fyysisen elämämme ja nopeasti laajenevan digitaalisen elämän. Kuulostaako science fictionilta? Ja mitä yritysten hallitusten pitäisi tästä eksistentiaalisesta vallankumouksesta tietää? – Accenture Finlandin toimitusjohtaja Tomas Nyström piirtää tiekarttaa tulevaisuuteen, joka saavuttaa meidät vääjäämättä.

Accenturen vuosittaiset Tech Vision -raportit ovat vakiinnuttaneet paikansa suunnannäyttäjänä ja keskustelun herättäjänä – eikä Tech Vision 2023 ole mikään poikkeus tässä suhteessa. Uusi raportti peilaa aikaa, jossa vuosikymmeniä kestänyt teknologiavallankumous on äkisti kiihdyttänyt vauhtiaan. Teknologia on muovannut liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja ihmisten elämää – mutta mitä jos ne suurimmat muutokset ovat vasta edessäpäin?

Me tiedämme, että esimerkiksi pilvi- ja data-tekniikat ovat auttaneet yrityksiä kirittämään muutosvoimia hyvään vauhtiin samalla kun organisaatioiden innovaatiokäyriä taivutellaan yhä jyrkemmiksi. Uudet muutosvoimat antavat meille toivoa siitä, että ratkaisemattomat ongelmat saadaan viimein taklattua.

Toivo on tarpeen, sillä ongelmia kyllä riittää. Accenturen maailmanlaajuinen häiriöindeksi kertoo, että vuosina 2017–2022 häiriöiden määrä kasvoi globaalisti 200 prosenttia mitattuna kuudella häiriöindikaattorilla – taloudellisella, geopolitisella, sosiaalisella, ympäristömittaavalla, kuluttajakeskeisellä ja teknologi-

sella indikaattorilla. Ihan vertailun vuoksi: häiriöindeksi nousi vain neljä prosenttia vuosina 2011–2016. Mutta löytyykö teknologiasta todella lääkkeitä maailman saamiseksi taas raiteilleen?

Tämän vuoden teknologiavisio käsittelee teknologiatrendejä, jotka hahmottelevat kuvaa uudeltaisesta todellisuudesta. Samalla se piirtää yrityksille askelmerkkejä tulevaisuuteen, joka ei ole täällä vielä – mutta jonka tuloa ei voi estää.

Tech Vision 2023 esittelee neljä muutostrendiä. Raportissa ne on nimetty näin: Digitaalinen identiteetti; Minun datani, sinun datasi, meidän datamme; Generatiivinen tekoäly; Sci-Tech.



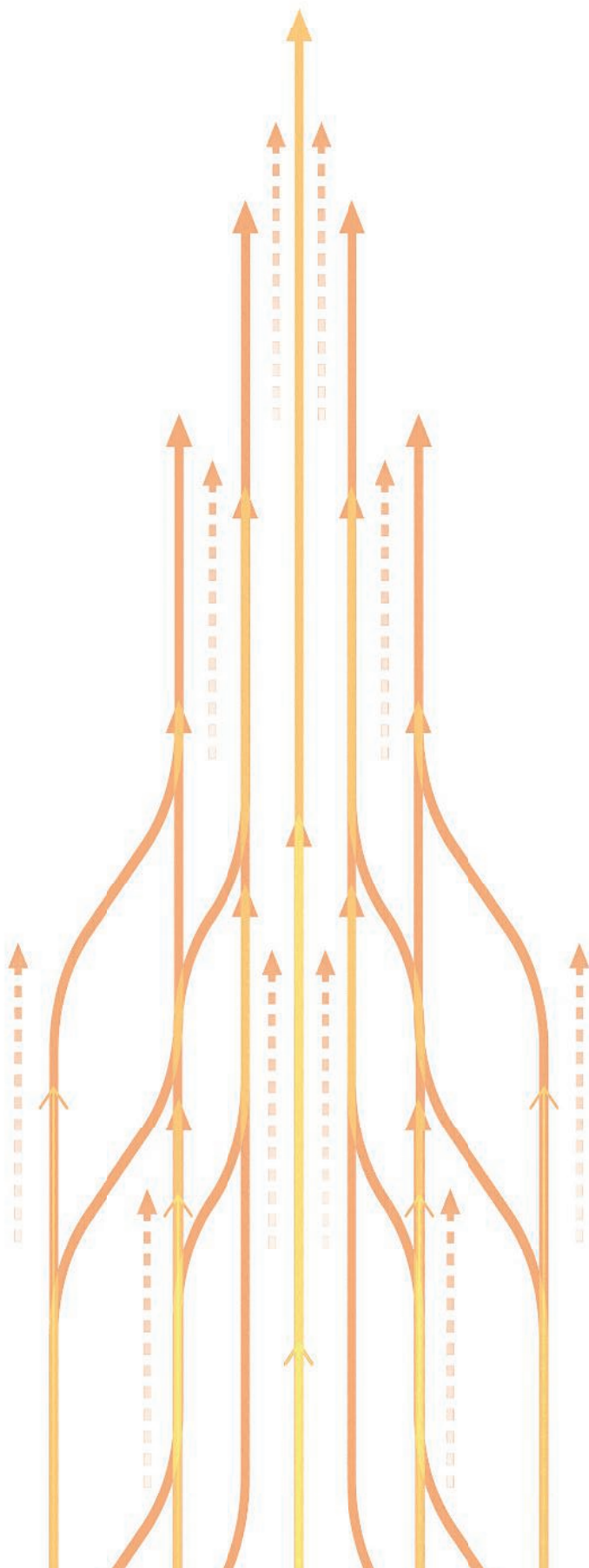
Hallituksissa on mietittävä, kuinka paljon avoimuutta oma nahka sietää.



TOMAS NYSTRÖM

toimitusjohtaja,
Accenture
Finland

Accenture Finland
on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Kukin näistä trendeistä on yksi ovi tulevaisuuteen. Tässä kirjoituksessa tullaan ainakin kurkistamaan sisään jokaisesta niistä.

Digitaalinen identiteetti

Tech Vision 2023 -raportin mukaan 85 prosenttia yritysjohtajista on sitä mieltä, että kyky todentaa digitaalisia käyttäjiä ja omaisuutta on strateginen liiketoiminnan välttämättömyys eikä mikään tekninen kysymys. Digitaalisen identiteetin markkinoiden odotetaan kasvavan viime vuoden 28 miljardista dollarista 71 miljardiin dollariin vuonna 2027.

Metaversumin käynnistellessä moottoreitaan ihmiset ja yritykset joutuvat kysymään itseltään: kuinka paljon dataa annan ja kenelle? - Kaupallinen toimija, joka osaa ottaa asiakkaan ”haltuun” turvallisesti ja luotettavasti, on vahvoilla kiristyvässä kilpailussa.

Suomessa on nähty edelläkävijyyttä tällä saralla, kun pankit ovat tehneet omia tunnistautumisratkaisujaan ja kansalaiset ovat oppineet niitä käyttämään. Suomen valtio sen sijaan saisi ottaa oppia Virosta, jossa julkinen sektori ratkoi tämän ongelman jo parikymmentä vuotta sitten.

Meidän on korkea aika tunnustaa, että toimiva digi-ID on perusta digitaalisten ja fyysisten maailmojen välillä liikkumiseen. Sen on oltava kunnossa, tai emme pääse juuri lähtöruutua pitemmälle.

Minun datani, sinun datasi, meidän datamme

Data - ja etenkin sen hallinta ja jalostaminen - on ollut Tech Vision -raporteissa toistuvasti esillä. Katkava, yksityiskohtainen näkymä tietoon on välttämätöntä, mikäli ongelmat halutaan raahata päivänvaloon ja ratkaista.

Tietoa etsitään kaikkialla ja joka hetki. Mitkä ovat meidän alihankkijoidemme CO2-päästöt? Millainen on kilpailijan diversiteettitase? Kuka meillä saa eniten palkkaa ja miksi? - Hallituksissa on mietittävä, kuinka paljon avoimuutta oma nahka sietää.

Ja vaikka välillä hirvittäisikin, transparenssi on kuitenkin tulevaisuuden suunta. Tech Vision 2023 -raportin mukaan jopa 90 prosenttia johtajista uskoo, että datan läpinäkyvyys on kilpailuetu organisaatioissa ja toimialojen välillä.

Etenkin asiakassuhde saa läpinäkyvyydestä piristysruiskeen, kun luottamus lisääntyy puolin ja toisin.



Hallitusten täytyy miettiä yrityksen liiketoiminta alusta asti uudella kulmalla: mitä tekoöly tarkoittaa meille juuri nyt? Entä 5–10 vuoden päästä?



Generatiivinen tekoöly

Generatiivinen tekoöly on saanut maailman liki hurmioon ja syystä. Generatiivisen tekoölyn kyky generoida – eli tuottaa tekstiä, kuvia tai muuta mediaa vastauksena erilaisiin kehotteisiin – on saanut leukoja loksautamaan ja kulmakarvoja nousemaan myös yrityspuolella.

ChatGPT ja sen hengenheimolaiset todella edustavat suurta evoluutioloikkausta tekoölyn suorituskyvyssä. Me olemme nyt saaneet herkulista esimakua ennakkoon koulutetuista tekoölymalleista. Näillä malleilla on huomattava sopeutumiskyky ja niiltä tuntuu sujuvan melkein tehtävä kuin tehtävä, erittäin kovalla osumatarkkuudella. Tutkimustulosten valossa lähes kaikki yritysjohtajat (96 %) uskovat, että tällaiset kyvykkydet ovat tuomassa uutta aikakautta yritysten toimintaan.

Generatiivinen tekoöly on kehittynyt viimeisen 4–5 vuoden aikana valtavasti, mutta ikään kuin varjossa ja vaivihkaa. Nyt kun AI:n raaka suorituskyky yhtäkkiä ryöpsähtää naamalle, monissa hallituksissa nousevat hiukset pystyyn: miten kukaan pysyy tällaisessa kisassa mukana?


Tech Vision 2023 -raportin mukaan tekoöly tulee syrjäyttämään 40 prosenttia olemassa olevista toimenkuvista – ja jatkossa noin kolmasosa nykyisistä toimenkuvista (30 %) on kollaboratiivisia eli ihminen ja tekoöly tekevät työtä rinta rinnan. Hallitusten täytyy miettiä yrityksen oma liiketoiminta alusta asti uudella kulmalla: mitä tekoöly tarkoittaa meille juuri nyt? Entä 5–10 vuoden päästä?

Sci-Tech

Tiede ratkoo isoja kysymyksiä, teknologia puskee innovaatioita – ja kumpikin ruokkii toinen toistaan. Vuorovaikutuksen käyttövoimana on uteliaisuus: uusi käymätön korpimaa odottaa löytäjänsä aina. Kun yritykset yhdistävät tiede- ja teknologiastrategiansa tutkiakseen suurta tuntematonta, 75 prosenttia haastatelluista johtajista uskoo, että nämä lähentyvät kyvykkydet voivat auttaa meitä ratkaisemaan kiireellisiä yhteiskunnallisia haasteita, kuten köyhyyttä ja eriarvoisuutta.

Tech Vision -raportti nostaa kvanttietokoneet ja avaruustutkimuksen esimerkeiksi uusista, jännittävästä aloista – tai vaikkapa synteettinen biologia, jonka piirissä simuloidaan kemiallisia reaktioita.

Jotkut yritykset menevät tiedonjanossaan syvemmälle kuin toiset, pitkälti myös toimialasta riippuen. Lääkevalmistaja ankkuroi kaiken toimintansa kovaan tieteeseen; finanssitalolle voi riittää, kun IT-puoli on kunnossa. Sci-Tech-trendi muistuttaa hallituksia siitä, että ottamalla uusia teknologioita käyttöön yritykset pystyvät naviгоimaan paremmin – myös myrskyisillä merillä.

Teknologian sisäänajo – tai omatoiminen kehittäminen – on vaativa rasti lähes joka talossa. Tämä johtuu siitä, että vaikka tehdyt strategiset linjaukset olisivat kuinka viisaita ja oikea-aikaisia, voi organisaatiosta silti puuttua se kriittinen muutoskyky, jolla kurssi korjataan. On hallitusten tehtävä valvoa, että tulevaisuuteen ollaan valmiita myös toteutuksen puolesta. 

Seitsemän syytä, miksi palkitsemisen lähestymistapaa tulee ajatella uudestaan

Työelämää on kohdannut viime vuosina valtavat muutokset. Korn Ferryn palkitsemisen tehokkuutta mittaavat kokemustutkimukset osoittavat, että harvassa yrityksessä palkitsemisella on aidosti sellaisia vaikutuksia kuin mitä niiltä haetaan. Nämä piirteet luovat entistä suurempaa painetta kehittää palkitsemista ja siihen liittyviä prosesseja yhä kokonaisvaltaisempaan suuntaan.

Keskeinen tavoite palkitsemisessa on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, jotta yritykselle tärkeimmät tavoitteet saavutetaan. Tämän vuoksi on välttämätöntä ymmärtää, mikä on henkilökunnan kokemus palkitsemisen toimivuudesta.

Korn Ferry on kehittänyt noin kymmenen vuotta sitten kansainvälisesti käytössä olevan palkitsemisen kokemusta ja tehokkuutta mittaavan henkilöstökyselyn. Kysely kattaa laajalaisesti palkitsemisen keskeiset alueet, kuten

aineettoman ja aineellisen palkitsemisen, suoriutumisen johtamisen ja esihenkilöiden kyvyyden palkitsemista toteutettaessa.

Tuloksia käytetään nykytilanteen arviointiin ja kehitysalueiden määrittämiseen mutta erityisesti suunniteltaessa sitä, kuinka palkitsemisinvestoinnilla olisi luotavissa entistä kilpailukykyisempi, kustannustehokkaampi ja vaikuttavampi aineeton ja aineellinen kokonaispalkitseminen.

Aineettomalla palkitsemisella luodaan voimakkaampaa sitoutumista

Vaikka aineellinen palkitseminen on tärkeää, on aineeton palkitseminen vielä tärkeämpi motiivoiva ja sitouttava tekijä. Yrityksissä, joilla on selkeä liiketoiminnan ja vastuullisuuden visio, jotka tarjoavat mielekkäitä työtehtäviä ja hyvää johtamista ja joiden kokonaispalkitseminen erottelee heidät muista toimijoista ainakin joillakin sen osa-alueilla, on muihin nähden miltei kolmasosaa pienempi vaihtuvuus. Lisäksi nämä yritykset kuuluvat palkitsemisen kokemuksen



JUHANI RUUSKANEN
Senior Client Partner,
Reward Effectiveness
EMEA,
Korn Ferry

Korn Ferry on DIFin asiantuntijakumppani.



Kaikkien haasteiden keskellä palkitsemista ajatellaan liian perinteisestä näkökulmasta.





Tutkimukset osoittavat, että harvassa yrityksessä palkitsemisella on aidosti sellaisia vaikutuksia kuin mitä sillä haetaan.



osalta parhaimpaan neljännekseen, vaikka palkkakustannukset eivät poikkea juurikaan huonoimmin pärjävistä yrityksistä.

Harva uskoo, että parempi suoriutuminen aidosti kannattaa

Vain alle kolmannes vastaajista uskoo, että paremmin suoriutuessa tämä näkyy ansioissa. Tämä Suomen luku on erittäin huono ja kansainvälisesti yksi heikoimpia. Parhaimmissa suomalaisissa yrityksissä tämä luku on yli 70 ja heikoimmissa yrityksissä alle 10 prosenttia. Parhaita yrityksiä ei erota muista aineellisen palkitsemisen korkea kilpailukyky tai huippuunsa viritetyt kannustinohjelmat. Selittävinä tekijöinä ovat yleensä paremmin toimiva suoriutumisen johtamisen lähestymistapa, esihenkilöiden kyky erotella ja johtaa suoriutumista sekä keskustella palkitsemisesta. Lähes poikkeuksetta henkilökunnalla on myös hyvä ymmärrys kokonaispalkitsemisen lähestymistavasta ja siitä, mitkä asiat vaikuttavat palkitsemiseen – niin sanottu palkitsemisstrategia on siis määritetty, viestitty ja sisäistetty hyvin.

Tätä piirrettä vahvistaa lisäksi henkilöstön uskomus, että ero huippusuoriutujan ja heikosti suoriutuvan henkilön ansioiden välillä on 12 prosenttia, kun motivoivan tason koetaan olevan 32 prosenttia. Perusteltuja palkkaeroja siis toivotaan lisää.

Heikkoon suoriutumiseen puuttuminen on selkeä kehitysalue

Laaja konsensus vastaajien parissa on, että heikkoon suoriutumiseen puututaan aivan liian vähän. Heikosti suoriutuvien tehtäviä siirretään paremmin suoriutuville henkilöille, joka johtaa näiden henkilöiden kuormittumiseen. Paremmin suoriuvat näkevät yleensä, ettei paremmasta suoriutumisesta ole juuri hyötyä eikä heikommasta suoriutumisesta ole juuri seuraamuksia.

Uudenlaiset tavat tehdä töitä haastavat suoriutumisen johtamisen lähestymistavat ja palkitsemisen

Koronan aikana tavat tehdä töitä ovat muuttuneet valtavasti. Etätyöskentelyn kautta yritysten on vaikea luoda yhteisöllisiä tiimejä ja levittää henkilöstönsä osaamista. Yritysten on ollut pakko miettiä, miten he luovat sellaiset olosuhteet, jotka houkuttelevat henkilöstöään toimistoille ilman että tämä perustuu vain pakkoon. Usein nämä perustuvat aineettoman palkitsemisen keinoihin.

Yritykset ovat myös tehneet entistä voimakkaammin muutoksia toimintamalleihinsa ja organisoitumistapoihinsa. On pyritty siirtämään yhteistyötä edistäviin toimintamalleihin ja otettu käyttöön ketterämpiä toimintatapoja. Suoriutumista arvioidaan kuitenkin pitkälti samanlaisten tapojen kautta kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten.

Suomen pieni palkkahajonta johtaa korkeampaan vaihtuvuuteen

Viime vuonna huikeasti kasvanut vaihtuvuus on tasaantunut, mutta on pysynyt korona edeltävää tasoa korkeammalla. Henkilöiden valintamahdollisuudet ovat kasvaneet, ja avoimia työpaikkoja on entistä vaikeampi täyttää.

Kun 80 prosenttia suomalaisista yrityksistä pyrkii noudattamaan aineellisessa palkitsemisessaan mediaania eikä perusteltu palkkahajonta ole erityisen suurta, on kilpailijan melko helppoa rekrytoida henkilö saman tasoiseen tehtävään, saati sitten vaativampaan. Tätä piirrettä vielä edistää, että Suomessa vain noin 15 prosenttia yrityksistä on ottanut käyttöön aidon palkitsemisstrategian, joka kattaa aineellisen palkitsemisen lisäksi myös aineettoman palkitsemisen elementit. Manner-Euroopan keskeisissä maissa tällaisia on vähintään joka toisessa vastaavan kokoisessa yrityksessä.

Regulaatio ohjaa yhä jämäkämpään tapaan asettaa palkkoja

Vuonna 2026 kaikkien yritysten on pystyttävä perusteamaan jokaiselle työntekijälleen, miksi hänen palkkansa suhteessa muihin vastaaviin tehtäviä tekeviin on tietyllä tasolla. Mikäli yritys ei voi aukottomasti perustella palkkaeroja, voit tästä olla oikeudellisia seuraamuksia ja korvauksia myös jälkijättöisesti. Todistusvastuu oikeudenmukaisesta palkitsemisesta on työnantajalla, ei työntekijällä. Rekrytointitilanteissa pitää siten entistä enemmän pohtia peruspalkkaa sekä sitä, miten se vastaa muiden henkilöiden palkkatasoa ja kuinka se yli ajan heijastaa aidosti henkilön havaittua osaamista ja suoriutumista.

Aika pohtia palkitsemisen lähestymistapaa on nyt

Tutkimustemme perusteella yritysten tulisi:


1. Uudistaa suoriutumisen johtamisen lähestymistapaansa, joka heijastaa, mitä hyvä suoriutuminen on yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa sekä miten suoriutumista seurataan ja johdetaan.

2. Kehittää esihenkilöiden kyvykkyyttä keskustella, johtaa ja jopa päättää palkitsemisesta tiimissään.

3. Luoda selkeä kokonaispalkitsemisen strategia, jossa määritetään, kuinka se luo työmarkkinoilla kilpailuetua valituilla aineettoman ja aineellisen palkitsemisen alueilla kustannustehokkaasti.

4. Ottaa rohkeasti käyttöön Manner-Euroopassa paljon käytössä olevia ja hyväksi havaittuja palkitsemiskeinoja, jotka sopivat ketterimpiin toimintamalleihin ja turbulentiin liiketoimintaympäristöön. Tällaisia ovat esimerkiksi kertapalkkiojärjestelmien voimakkaampi käyttöönotto, yleiseen suoriutumiseen perustuvat kannustinpalkkio-osat, esihenkilöiden toimintavapauksien kasvattaminen palkitsemisessa ja ajoittaiset kutsut pitkäaikavälin ohjelmiin huippusuorituksille.

5. Valmistautua regulaation asettamiin vaatimuksiin palkitsemisen läpinäkyvyyden kehittämisestä, joka haastaa niin suoriutumisen johtamisen mallit kuin palkitsemiskäytäntökin.

Kaikkien haasteiden keskellä palkitsemista ajatellaan edelleen liian perinteisestä näkökulmasta. Paluuta aiempaan ei ole; tarvitaan muutosta ajattelutavoissamme. 

Onko suunta selvä?

Tutustu johtamisen kehittämisen ratkaisuihimme.

Lue lisää: www.henley.fi

 **Henley**
Business School
FINLAND

Where business comes to life

 AACSB
ACCREDITED

 EFMD
EQUIS
ACCREDITED

 ASSOCIATION
OF MBAs
ACCREDITED

Puheenjohtaja kutsumustyössään

Energia-alan suuri murros ja sen edistäminen motivoi P2X Solutions Oy:n hallituksen puheenjohtaja Esa Härmälää. Yhtiö rakentaa parhaillaan Harjavaltaan vihreän vedyn tuotantolaitosta. Se otetaan käyttöön kesällä 2024.

TEKSTI MATTI VALLI

”T eollisuusmaissa vihreän vedyn kehittäminen on luomisvaiheessa eri puolilla maailmaa, ja P2X:n hanke etenee aivan kärkijoukoissa.

Valmistusprosessi perustuu olemassa olevaan teknologiaan – toisin sanoen varsinaista teknologista riskiä asiassa ei pitäisi olla”, Esa Härmälä sanoo.

Härmälä kertoo, että häntä motivoi myös tietynlainen isänmaallisuus. Vihreällä energialla tuotettu vety on nimittäin Suomelle taloudellinen ja yhteiskunnallinen mahdollisuus.

”Tuotanto ja jakelu synnyttävät työpaikkoja eri puolille maata, ja olen aina halunnut edistää maan eri osien tasaisempaa alueellista ja yhteiskunnallista kehitystä”, Härmälä sanoo.

Suomi on myös kuljetusintensiivinen maa, ja vihreä vety ja siitä jalostettavat ilmastoystävälliset polttoaineet sopivat niin maa- kuin vesiliikenteenkin käyttövoimaksi.

Härmälä muistuttaa, että Euroopassa energiajärjestelmän muutokseen on myös energiaturvallisuuteen ja omavaraisuuteen liittyviä perusteita.

Suuret odotukset

Uuteen teknologiaan kohdistuu paljon mielenkiintoa sekä suuria toiveita ja odotuksia, jotta ilmastonmuutos saataisiin hallintaan ja maapallo pelastettaisiin.

”Odotukset ovat myönteisiä, mutta koko ajan tuntuu, että puhalletaan niskaan, että on pakko onnistua – viesti on, me tarvitsemme teitä, Härmälä kuvaa.

Startup- ja green-field -hankkeissa riskejä piilee muita enemmän. Härmälä kuitenkin sanoo olevansa niin monessa liemessä keitetty, että puheenjohtajalta edellytettävää paineensietokykyä pitäisi olla tarpeeksi.

”Puheenjohtajan on uskallettava esittää niin sanottuja tyhmiäkin kysymyksiä. Työssä epäonnistumisen riski pienenee, jos itse varmasti ymmärtää, missä tilanteessa ollaan ja mitä ollaan päättämässä.”

Omistajilla selkeä visio

Härmälä on ainoa ulkopuolinen jäsen P2X:n hallituksessa. Hänestä on luontevaa, että spesifisellä alalla toimivan startup-yrityksen hallitus koostuu alan kokeneista omistajista. Heillä on yleensä selkeä yhteinen visio ja määrätietoinen ote asioihin.

”Hallituksessa tarvitaan rahoitusalan osaamista. Tarvitaan myös kansainvälisten sopimus-



Kun tavoitteet on asetettu, niitä kohden edetään operatiivisesti vaihe vaiheelta.



käytäntöjen ja kansainvälisen bisneksen osaajia sekä projektiosaamista. Perusteltua on myös tuntea sekä Suomen että EU-tason päätöksentekoa ja ohjausmekanismeja”, Härmälä pohtii.

Pitkän aikajänteen kehitystyötä vaativassa yhtiössä strategiat laaditaan kymmenen vuoden haarukkaan. Strategiset kysymykset ovat esillä jokaisessa hallituksen kokouksessa.

”Toisaalta, startupissa strategiatyö on jollakin tapaa päivittäistä, koko ajan toimiva johtosoo, miten muuttuvassa ympäristössä päästään eteenpäin.”

Kun tavoitteet on asetettu, niitä kohden edetään operatiivisesti vaihe vaiheelta. Matkan aikana hallitus voi ottaa kantaa myös operatiivisessa vaiheessa oleviin asioihin.

Hallituksen kokoukset kestävät 2-3 tuntia, eikä niitä pidetä joka kuukausi. Työtä voidaan täydentää satunnaisilla Teams-palavereilla.

Puheenjohtaja vaikuttaa toimitusjohtajan kautta

Puheenjohtajana Härmälä pyrkii hoitamaan asiat mahdollisimman paljon toimitusjohtajan kautta – toki joissakin selvitysluonteisissa asioissa periaate ei voi olla absoluuttinen.

Startuppeissa avainhenkilöriskit, jos jotakin ikävää sattuu, ovat tavallista suuremmat. Härmälä sanoo seuraavansa asioita epävirallisesti, onko

merkkejä väsymisestä tai hermostumisesta, kunniottaen tietysti sitä, että ei mene toimitusjohtajan ohi liian syväälle organisaatioon. Sen huomaiksi, jos ihmiset alkaisivat olla lopussa.

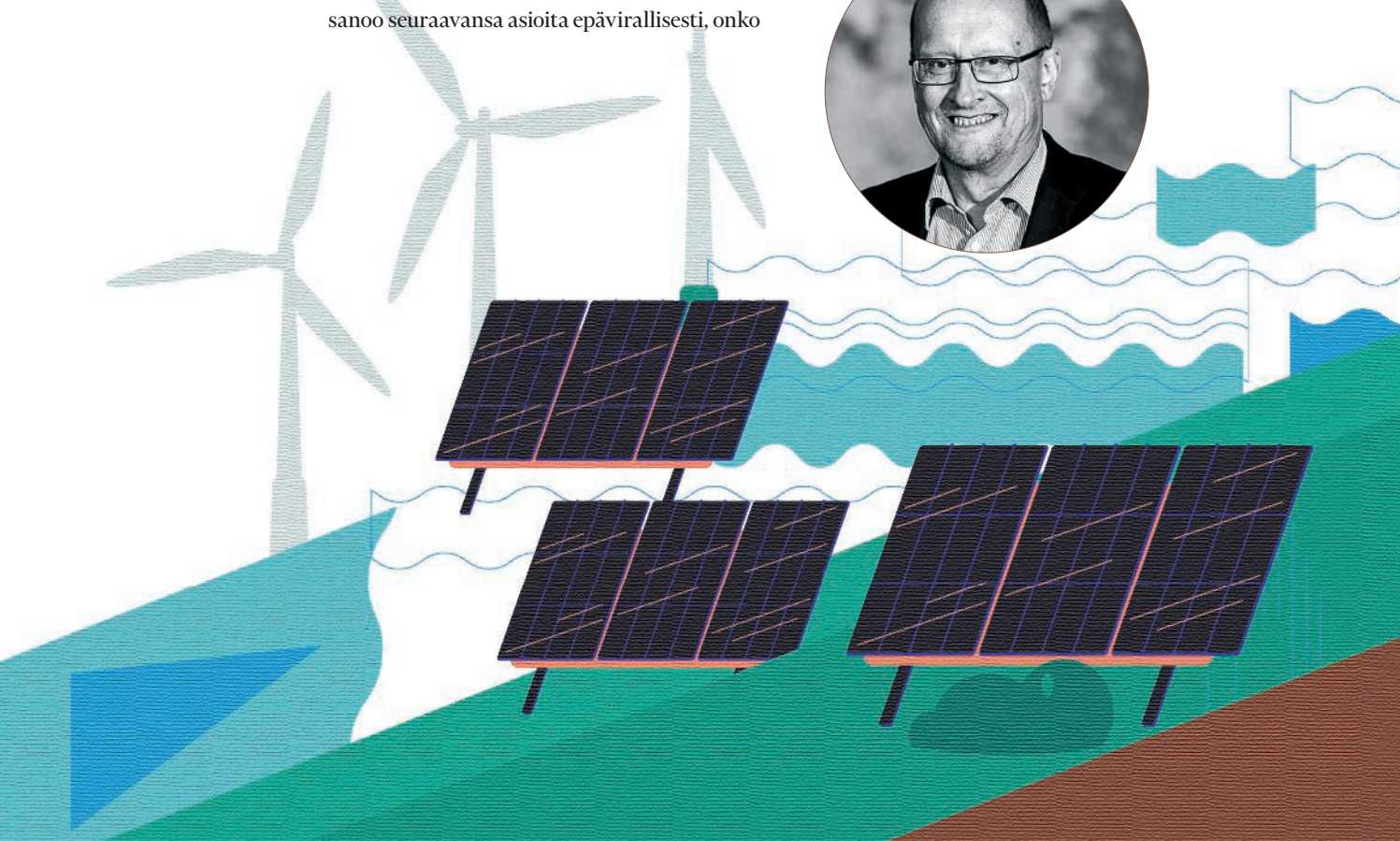
”Pitkjänteistä kehitystyötä tekevässä yhtiössä puheenjohtajan työssä painottuu toimitusjohtajan tukeminen, sparraaminen ja haastaminen.”

Hallitus rakentaa mittarit tulosten seurantaan kuten myös tehokkaat palkitsemisjärjestelmät johdon kirittämiseksi. Härmälän mukaan tämä työ ei ole tuottanut ongelmia.

”Startuppeissa keskeiset johdossa olevat henkilöt omistavat tavallisesti osakkeita ja optioita, jolloin heidän palkkionsa tulee onnistumisen kautta. Painotus on omaisuuden arvonnousussa. Positiivinen kehitys luo heille mahdollisuuden taloudelliseen hyötyyn pitkällä aikavälillä.”

Startup-yrityksissä johtaja- ja omistajaintressi eivät ole samalla tavalla erotettavissa kuin isoissa yhtiöissä.

”Omistajuus on vahva eteenpäin vievä voima. Hevosmiesten vertausta käyttäen hallituksen puheenjohtaja ohjastajana pikemmin pidättelee kuin antaa piiskaa”, Härmälä kuvaa. 🐎



Directors' Institute Finland

DIF on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään edistään hyvää hallitustyötä.

DIFissa on noin 720 henkilöjäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallitusten jäseninä sekä lisäksi neljä yhteisöjäsentä.

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

DIF vaikuttaa yhteiskunnassa, esimerkiksi ottamalla kantaa ajankohtaisiin hallitustyöskentelyyn liittyviin kysymyksiin Suomessa.

DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose

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

- ▶ DIF edistää jäsenistönsä valmiuksia toimia yritysten hallituksissa.
- ▶ DIFin tilaisuuksissa ja toiminnassa jäsen verkottuu muiden hallitustyötä tekevien kanssa.
- ▶ Hyvä hallitustyö parantaa yritysten kilpailukykyä.
- ▶ Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia ja menestyviä yrityksiä.
- ▶ DIFin vaikuttamistyön

tavoite on kohtuullinen ja tehokas hallitustyöhön liittyvä sääntely, joka edistää yritysten pitkän aikavälin vastuullista menestystä.

Kehity. Verkostoidu. Vaikuta.

TEEMAT 2023

- Q1–2** Hallitustyö muuttuvassa maailmassa
 - Q3** Hallitus ja kasvu
 - Q4** Kehittyvä hallitus
- Vuoden ensimmäinen tema keskittyy laajasti globaalien muutosten vaikutuksiin hallitustyössä, ja se käsittää koko ensimmäisen vuosipuoliskon.

HALLITUS

Jussi Koskinen
(puheenjohtaja)
OTK

Eeva Ahdekivi
KTM, DBA

Raija-Leena Hankonen-Nyborg
KTM

Hanna-Maria Heikkinen
KTM

Harri Pärssinen
KTM, KHT

Ritva Sotamaa
OTK, varatuomari

Ville Voipio
Tekniikan tohtori

NIMITYSTOIMIKUNTA

Kim Ignatius
Puheenjohtaja

Jussi Koskinen
Jäsen

Jouko Pölönen
Jäsen

POLICY-VALIOKUNTA

Jussi Koskinen
Puheenjohtaja

Manne Airaksinen
Varapuheenjohtaja

Mikko Reinikainen
Sihteeri

Saara-Maria Helminen
Sihteeri

Raija-Leena Hankonen-Nyborg
Jäsen

Kim Ignatius
Jäsen

Kari Kauniskangas
Jäsen

Leena Linnainmaa
Jäsen

Esa Niinimäki
Jäsen

Micaela Thorström
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
maija.hiiri@dif.fi
Puh. 0400 48 55 48

Viestintäsuunnittelija
Aino-Mari Kiiänmies
aino-mari.kiiänmies@dif.fi
Puh. 050 520 6450

Verkkosivut ja sosiaalinen media

www.dif.fi

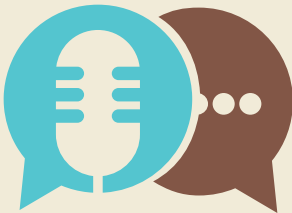
Twitter: @DIF_Finland

LinkedIn: Directors' Institute Finland

DIF-TILAISUUDET

DIF järjestää jäsenilleen ajankohtaisia tilaisuuksia, joissa kuullaan eri alojen asiantuntijoiden näkemyksiä kulloiseenkin teemaan liittyen. Kaikki vahvistetut tilaisuudet, webinaarit ja ilmoittautumisohjeet löytyvät jäsensivuilta:

www.dif.fi/tilaisuudet



OTA KUUNTELUUN DIF-PODCASTIT

DIF alkoi julkaista vuonna 2022 hallitusaiheista podcast-sarjaa yhteistyössä Leadcastin kanssa. Jaksoissa **Maria Wasastjerna** ja **Essi Weseri** keskustelevat kvartaaleittain ajankohtaisista hallitusteemoista kahden vieraan kanssa, joista toinen on DIFin jäsen ja toinen DIFFuture-ohjelman osanottaja. Löydät kaikki DIFin podcast-jaksot kootusti nettisivuiltamme, Ajankohtaista-valikon kautta.

Podcast-jaksot:

Vuosi 2023

Q1 – Hallitustyö muuttuvassa maailmassa

Philip Aminoff ja Henrietta Haavisto: *Kylmä vesi opettaa*

Vuosi 2022

Q1 – Hallitus ja tulevaisuus

Maija Itkonen ja Ville Voipio: *Kukaan ei halua olla kiintiövihreä*

Q2 – Hallitus ja vastuullisuus

Jussi Herlin ja Saara-Sofia Sirén: *Nostetaan kissa pöydälle*

Q3 – Hallitus ja arvonluonti

Jaakko Eskola ja Josefiina Kotilainen: *Sparraileva hallitus arvonluojana*

Q4 – Hallitus ja roolit

Eeva Ahdekivi ja Pauli Anttila: *Hallitustyö ja roolit*

SENIOR ADVISORIT

Philip Aminoff Hallitustyöskentely listaamattomissa yhtiöissä

Petri Castrén Hallitus ja vakuutukset

Tomi Dahlberg Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

Kim Ignatius Kirjanpito- ja tilinpäätös-käytännöt, Riskienhallinta, Tarkastusvaliokunta, sisäinen tarkastus

Hannele Jakosuo-Jansson Hallitusarviointi, Johtaminen, Palkitseminen

Timo Leino Yritysrahoitus

Kaisa Olkkonen IPR-strategia hallituksen työkaluna

Harri Pynnä Yritysjärjestelyt ja arvonmäärittäminen

Lauri Ratia Strategiatyö – implementointi ja rakentaminen

Eljas Repo Maine ja sidosryhmät, Sijoittajaviestintä

Anni Ronkainen Hallitus ja teknologia

Kirsi Sormunen Yritysvastuu ja siitä raportointi hallitustyöskentelyssä

Arja Talma Verotus

Micaela Thorström Hallituksen vastuut ja velvollisuudet, Sääntely

Tom von Weymarn Compliance, vastuullisuus ja eettisyys hallitustyöskentelyssä



KPMG:n ja DIFin vuosiseminaarissa heräteltiin hallitusjäseniä kiertotalouteen

Teksti **Pi Mäkilä** Kuvat **Tero Honkaniemi**

Bio Rexissä 15.5. järjestetyssä DIFin vuosiseminaarissa pohdittiin hallitustyötä muuttuvassa maailmassa etenkin kiertotalouden näkökulmasta.

Tilaisuuden aluksi DIFin uusi hallituksen puheenjohtaja, **Jussi Koskinen**, esittäytyi ja KPMG:n hallituksen puheenjohtaja **Esa Kailiala** lausui alkusanat. Seminaarissa puhuivat ulkoministeriön Business-to-Government-teemasuor-

lähettiläs **Stefan Lindström**, The Trustees of the IFRS Foundationin puheenjohtaja **Erkki Liikanen** sekä KPMG:n vastuullisen rahoituksen asiantuntija **Riikka Leppänen**. Lopuksi DIFFuture-ohjelman osallistajat esittivät tekemänsä videon ja pitivät tiiviin paneelikeskustelun. Seminaariohjelman lisäksi osallistajat pääsivät tutustumaan Amos Rexin Generation 2023 -näyttelyyn.



HANS SOHLSTRÖM
Hallitusammattilainen

”Toimin aktiivisesti Stora Enson ja Uponorin hallituksissa ja varmaan myös nyt kesällä riittää tekemistä näiden yhtiöiden hallitusten puitteissa. Muuten kesä kuluu luultavasti pyöräillessä, mökkeillessä ja veneillessä.

Tämän tilaisuuden kiertotalousteema on mielenkiintoinen, koska kiertotalous on todellinen megatrendi. Me kaikki tiedämme, että maailman resurssit ja voimavarat eivät riitä kahdeksalle miljardille ihmiselle nykyisellä tavalla, eli tarvitsemme aiempaa fiksumpia ratkaisuja. Kiertotalous tarjoaa liiketoiminnalle erilaisia, kiinnostavia mahdollisuuksia.”



RITVA SOTAMAA
DIFin hallituksen uusi jäsen

” Odotan kovasti, että tänä kesänä ilmat pysyisivät lämpiminä. Kesällä tulen viettämään aikaa leppoisasti kesäpaikassamme meidän kahden pojan, heidän partneriensa ja kahden koiranpennun kanssa. Lisäksi odotan kesältä mukavia purjehdushetkiä.

Seuraan tässäkin tilaisuudessa käsiteltävää kiertotalousteemaa mielelläni. Aihe on hyvin ajankohtainen, joten myös hallitusten jäsenten on hyvä pitää se mielessä ja viedä sitä eteenpäin hallitustyössä. Toimiva kiertotalous on isossa kokonaisuudessa todella tärkeä elementti, sillä se myös vähentää hiilidioksidipäästöjä ja auttaa siten meitä kulkemaan kohti Pariisin ilmastopimuksen tavoitteita.”



HARRI PÄRSSINEN
DIFin hallituksen uusi jäsen

” Kesä sujuu varmaankin matkailun merkeissä. Tarkoituksena on sekä matkustella Suomessa että uskaltautua Skotlantiin, ja ehkä hieman pidemmällekin maailmalle.

Ajattelen vastuullisuutta mielelläni kokonaisuutena, ja kiertotalous on yksi vastuullisen toiminnan elementti, johon hallitustyössä täytyy muistaa kiinnittää huomiota. Toimin itse esimerkiksi Oriolan hallituksessa. Oriolassa lääkkeiden turvallinen hävittäminen on yksi merkittävä asia. Sitä pohditaan parhaillaan EU:ssakin, joka valmistelee aiheeseen liittyviä direktiivejä. Oriolassa tämä linkittyy yhteiskunta- ja ympäristövastuuteemoihin: pyrimme huolehtimaan vesistöjen turvallisuudesta ja puhtaudesta sekä eliölajien turvallisuudesta.”



SARI MANNONEN
Hallitusammattilainen

” Tässä vaiheessa kesää odottelen innoissani kesälomia. Suunnitelmissani on opiskella, lukea ja ulkoilla koiran kanssa. Lisäksi mökkeilen, ja tarkoituksena on tehdä myös kaupunkikilomareissu Keski-Eurooppaan.

Kuuntelen tämän tilaisuuden teemoja tarkalla korvalla. Kiertotalous on ollut minulle aiheena aina tosi lähellä sydäntä, ja olen tehnyt työurani sen parissa. Uskon, että kiertotaloudessa on tulevaisuus. 'Jonkun jäte on toisen aarre'-sanonta pätee mainiosti. Lisäksi vastuullisuutta ei sovi näinä aikoina unohtaa osana strategiaa. Vastuullinen toiminta vaatii ehdottomasti sen, että minimoidaan hukkaa, tehdään vähemmällä enemmän, uutta hyödynnetään mahdollisimman pitkälle ja uudelleenkäytetään vanhaa.

DIF on ottanut minut uutena jäsenenä lämpimästi vastaan, ja ensivaikutelmani ovat erinomaiset. Tämä seminaari on ollut erittäin onnistunut. Arvostan erityisesti verkostoitumiselle jätettyä aikaa, rentoa ilmapiiriä ja keskusteluja DIFin hallitusammattilaisten kanssa.”



HANNA LOIKKANEN
Hallitusammattilainen

” Aloitin juuri yhdessä uudessa hallitustyössä ja olen siitä tosi innoissani. Kesälomasuunnitelmani sen sijaan ovat aika samanlaiset kuin aiemminkin: suuntaan perinteiselle perhokalastus- ja patikointireissulle pojan kanssa Lappiin ja Pohjois-Norjaan.

Tämän tilaisuuden puheenvuorot ovat olleet ajatuksia herättäviä. Nämä ovat juuri niitä asioita, joista itsekin hallitustyössä olen keskustellut kaiken aikaa. Se, mistä luodaan kestävä kasvua yritykselle ja millaisia uhkia ja mahdollisuuksia tässä kontekstissa on, puhuttaa jatkuvasti. Nykyisessä maailmantilanteessa tarvitaan jatkuvaa oppimista ja arvomaailman luomista, jotta lisäkasvua voi syntyä.

Kestävä kehitys nähdään usein yhä raportointiin liittyvänä kuluhankkeena, kun pitäisi miettiä, miten yrityksen arvoa voitaisiin kasvattaa kestävillä toimintatavoilla ja valinnoilla. Uskon, että kun ajatusmaailma alkaa muuttua tähän suuntaan, alamme saada oikeita, vaikuttavia tuloksia aikaan.”

Jäsenluettelo

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Aarnio-Isohanni, Marja	Frimodig, Joakim	Hietanen, Matti	Karhu, Kim	Langenskiöld, Bertel	Matikainen-Kallström, Marjo
Aarni-Sirviö, Maarit	Gadd, Jari	Hietavuo, Eija	Kariniemi, Anne	Lantto, Annukka	Mattila, Kari
Adlercreutz, Ia	Ginman-Tjeder, Nella	Hintikka, Juhani	Karppinen, Matti	Larma, Janne	Mattila, Pekka
Ahdekivi, Heikki	Grannenfelt, Eeva	Hintsanen-Kärpjiö, Suvi	Karske, Joakim	Lassila, Sakari	Mattila, Juri
Ahdekivi, Sakari	Granskog, Christer	Hirvola, Jaakko	Karttinen, Timo	Latvanen, Jari	Mehtälä, Satu
Ahdekivi, Eeva	Grotenfelt-Fyhr, Caroline	Hokkanen, Päivi	Kasanen, Juha	Laukkanen, Kari	Mekkonen, Jussi
Ahlström, Mia	Grundsten, Henri	Holm, Markus	Kataja, Matti	Laurila, Ilkka	Meriläinen, Veijo
Aila, Minna	Gräsbeck, Jerker	Holmberg, Jan	Kaukonen, Harri-Pekka	Laurila, Mauri	Metsälä, Juha
Aine-Simonen, Elina	Gröhn, Juha	Holmberg, Tomas	Kauniskangas, Kari	Lehtinen, Harri	Metsälä, Minna
Airaksinen, Manne	Grönholm, Camilla	Hongell, Cami	Kauniskangas, Kari	Lehtjärvi, Kari	Miekk-oja, Susanna
Airisto, Timo	Grönlund, Lasse	Honkanen, Vesa	Kaunonen, Antti	Lehti, Eero	Miettinen, Minna
Ala-Härkönen, Martti	Gustavson, Stig	Hornborg, Heikki	Kauppi, Marko	Lehtimäki, Maunu	Miettinen, Marjo
Ala-Nikkola, Panu	Haapamäki, Jorma	Hortling, Nora	Kauppi, Piia-Noora	Lehtinen, Olli-Petteri	Miettinen-Lähde, Salla
Allonen, Heikki	Haapanen, Mikko	Hovila, Antti	Kauppi, Terhi	Lehto, Hannu	Mild, Johan
Aminoff, Philip	Haarla, Ainomaija	Huber, Satu	Kauppinen, Hannu	Lehtomäki, Vesa	Moisala, Teemu
Andersson, Cristina	Haglund, Carl	Hurnonen, Ville	Keitaanniemi, Katja	Kekoni, Jaakko	Mokkila, Niko
Annala, Eila	Hagros, Kaj	Huuskonen, Pertti	Keronen, Teija	Kerminen, Teija	Montell, Jan
Antila, Jukka	Hairedin, Nermin	Hytönen, Pertti	Keronen, Teija	Kerppola, Nora	Muhonen, Sallamaari
Antila, Mirva	Hakakari, Eija	Häggblom, Rainer	Keränen, Teija	Kettunen, Pekka	Mustakallio, Mika
Anttila, Juhani	Hakala, Juko	Häkämies, Jyri	Keränen, Teija	Kielenniva, Jorma	Myllys, Mikko
Anttonen, Risto	Halmeenmäki, Juha-Pekka	Hämäläinen, Sampo	Keränen, Teija	Kiianmies, Aino-Mari	Myntinen, Riitta
Arantola, Heli	Halonen, Virpi	Hämäläinen, Anu	Kiiski, Tapani	Kiiski, Tapani	Mäkinen, Antti
Aro, Mika	Hankonen-Nybm, Raija-Leena	Hänninen, Markku	Kinnunen, Jussi	Kiiski, Tapani	Mäkinen, Juhani
Aro, Timo	Hannula, Antti	Härkki, Reetta	Kivelä, Hanna	Kivioja, Elina	Mörttin, Leena
Aspholm, Ingalill	Hanski-Pitkäkoski, Ritva	Härkönen, Christer	Kivioja, Elina	Kiviranta, Nina	Muhonen, Sallamaari
Asunmaa, Antti	Hanslin, Kim	Härmälä, Esa	Kiviranta, Nina	Kohonen, Ari	Mustakallio, Mika
Aukia, Timo	Harju, Esa	Ignatius, Kim	Kohonen, Ari	Kohonen, Merja	Myllys, Mikko
Availa, Ville	Harju, Jukka	Ihamuotila, Mika	Kohonen, Merja	Kohtamäki, Timo	Myntinen, Riitta
Averio, Pekka	Harjula, Liisa	Ikäheimo, Seppo	Kohtamäki, Timo	Koipijärvi, Terhi	Mäkinen, Antti
Backman, Leif	Harmanen, Repe	Ikäheimo, Johanna	Koivurinta, Jan M.	Koivurinta, Jan M.	Mäkinen, Juhani
Backström, Vera	Harmia, Christina	Ilkka, Heikki	Kokki, Timo	Kokki, Timo	Mörttin, Leena
Becker, Kai	Harra-Salonen, Katariina	Ilkka, Heikki	Komi, Kirs	Kokki, Timo	Naukkarin, Arto
Berggårdh, Clarisse	Harra-Vauhkonen, Kirs	Immonen, Peter	Kontio, Johanna	Kontio, Johanna	Nerg, Päivi
Bergh, Kaj-Gustaf	Hartwall, Paul	Ingman, Robert	Kontio, Johanna	Kontio, Johanna	Niemelä, Kuisma
Bergholm, Antti	Hasi, Kalevi	Ittonen, Nils	Kontu, Aappo	Kontu, Aappo	Niemi, Matti
Bergman, Tor	Hassinen, Mika	Itävuori, Jussi	Kopola, Nina	Kopola, Nina	Niemi, Mauri
Bergström, Anniina	Haunia, Sami	Jaakola, Matti	Koponen, Timo	Koponen, Timo	Niemi, Christ
Björkman, Stefan	Hautamäki, Päivi	Jaatinen, Pekka	Koponen, Harri	Koponen, Harri	Niemi, Ludmila
Björnberg, Maria	Hedvall, Kaj	Jakola, Janne	Koponen, Juha	Koponen, Juha	Nieminen, Henry
Blomster, Juha	Heikfolk, Mikael	Jakosuo-Jansson, Hannele	Koponen, Petteri	Koponen, Petteri	Nieminen, Mika
Bondestam, Sebastian	Heikinheimo, Juha	Jauhainen, Juha	Koponen, Pekka	Koponen, Pekka	Nieminen, Mikko
Borsos, Julianna	Heikintalo, Satu	Jokinen, Päivi	Koponen, Markku	Koponen, Markku	Niemistö, Kari
Brade, Harry	Heikkilä, Taavi	Joukio, Riikka	Koponen, Jaakko	Koponen, Jaakko	Niemisvirta, Petri
Brander, Ilkka	Heikkinen, Pentti	Juurakko, Kari	Kopra, Lotta	Kopra, Lotta	Niinimäki, Esa
Bäckman, Tiina	Heikkinen, Hanna-Maria	Juusela, Tommi	Korhonen, Ari	Korhonen, Ari	Nikkanen, Jukka
Castren, Matti	Heikkonen, Matti	Jyllilä-Vertigens, Annika	Korhonen, Juha	Korhonen, Juha	Nikkilä, Petri
Castrén, Petri	Heinistö, Kari	Jägerhorn, Sebastian	Korhonen, Pertti	Korhonen, Pertti	Nikkola, Matti
Castrén, Päivi	Heinonen, Jouni	Jännes, Antero	Korhonen, Anja	Korhonen, Anja	Nikula, Mikko
Ceder, Åsa	Heinonen, Mikko	Järvelä, Jukka	Korhonen, Anne	Korhonen, Anne	Nikula, Susa
Cederberg, Kenneth	Heinonen, Jarna	Järvinen, Kari	Korpi-Tommola, Juha	Korpi-Tommola, Juha	(Sirikka Susanna)
Cedercreutz, Christian	Heiskanen, Pirja	Järvinen, Erkki	Koski, Arja	Koski, Arja	Niska, Juh
Cedercreutz, Therese	Helander, Sari	Jääskeläinen, Antti	Koskinen, Jari	Koskinen, Jari	Niskanen, Erkki
Chattejee, Chandan	Helaniemi, Erkki	Kaario, Mammu	Koskinen, Jussi	Koskinen, Jussi	Nissinen, Anu
Copeland, Matti	Helenius, Mika	Kaartinen, Kari	Koskinen, Satu	Koskinen, Satu	Nissinen, Minna
Dahlberg, Tomi	Heliövaara, Eero	Kaasalainen, Kai	Kotka, Ville	Kotka, Ville	Niva, Seppo
Dahlblom, Anders	Helkula, Vesa	Kahri, Tuomas	Kotkonen, Hannu	Kotkonen, Hannu	Nordström, Anders
Dahlblom, Christina	Hellfors, Leena	Kairinen, Petri	Kronberg, Johan	Kronberg, Johan	Norvio, Erkki
Danielsson, Jöns	Helminen, Sakari	Kairisto, Essimari	Kronman, Gunvor	Kronman, Gunvor	Numelin, Carl-Johan
Eerola, Miika	Helminen, Marjaana	Kaitala, Kimmo	Kuitunen, Mikko	Kuitunen, Mikko	Nummela, Juh
Ehnröoth, Alexander	Helosuo, Timo	Kakkonen, Kyösti	Kulla, Sami	Kulla, Sami	Nuotto, Kirs
Ehnröoth, Paul	Henriksson, Antti	Kallasvu, Leena	Kuusisto, Turcka	Kuusisto, Turcka	Nurminen, Pertti
Ekholm, Arni	Henriksson, Outi	Kallio, Panu	Kuusniemi, Merit	Kuusniemi, Merit	Nurminen, Niina
Eklund, Jari	Herlevi, Kari	Kallio, Anu	Kyttälä, Pertti	Kyttälä, Pertti	Nyberg, Gustav
Ekroos, Vesa	Herlin, Jussi	Kalliokoski, Terho	Kytömäki, Riku	Kytömäki, Riku	Nyberg, Kim
Eloranta, Jorma kpj	Herold, Marcus	Kalliokoski, Petri	Kytsönen, Matti	Kytsönen, Matti	Nyberg, Marjukka
Elsinen, Santtu	Herranen, Maarit	Kalsta, Pia	Laaksonen, Juha	Laaksonen, Juha	Nygård, Peter
Engman, Elina	Hertsberg, Patrik	Kaltea, Teemu	Lae, Elina	Lae, Elina	Nysten, Kenneth
Ensio, Sami	Hiekkamies, Hanna	Kanerva, Leena	Lager, Esa	Lager, Esa	Närhinen, Yrjö
Era, Tero	Hienonen, Jukka	Kankaanpää, Soile	Lahti, Ari	Lahti, Ari	Ojala, Sirpa
Erlund, Jukka	Hietala, Jaakko	Kantola, Kalle	Laine, Pertti	Laine, Pertti	Ojanperä, Tero
Eräkangas, Kirs	Hietala, Kaisa	Kapanen, Heikki	Laine, Seppo	Laine, Seppo	Ojantakanen, Risto
Eskola, Jaakko	Hietalahti, Erkki	Karhapää, Merja	Laitasalo, Riitta	Laitasalo, Riitta	Oker-Blom, Moritz
Fagerholm, Catarina	Hietanen, Kari		Laitinen, Leena	Laitinen, Leena	Oksanen, Tapio
Fagerholm, Jannica			Lammunen, Johanna	Lammunen, Johanna	Olkinuora, Petri
Forss, Martin					Olkkonen, Kaisa
Fredrikson, Christian					Ollila, Jan
					Ora, Anu
					Orvola, Nina
					Paajanen, Jouni
					Paananen, Leena
					Paasikivi, Jari
					Paasikivi, Pekka

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Paasikivi, Annika
 Pahta, Jukka
 Paihonen, Sami
 Pajuharju, Tapio
 Pakkanen, Pirjo
 Palmberg, Tom **kpj**
 Palmunen, Ulla
 Palomäki, Atte
 Palomäki, Riitta
 Panssar-Kallio, Mari
 Parkkinen, Marko
 Parpala, Matti
 Partanen, Heli
 Parviainen, Seppo
 Paulig, Eduard
 Pauni, Sami
 Peltola, Juha
 Pentikäinen, Mikael
 Penttilä, Hannu
 Pere, Pekka
 Perttula, Jukka
 Perttunen, Risto
 Pesola, Päivi
 Pesonen, Tuuji
 Pettersson, Helena
 Piekkola, Asko
 Piela, Topi
 Pienimäki, Elina
 Pietikäinen, Sirpa
 Piispanen, Elina
 Pinomaa, Juha
 Pirttijärvi, Heini
 Pitkäsoski, Juhani
 Pitkänen, Tomi
 Pliit, Herkko
 Pohjanvirta, Olli
 Pohjola, Markku
 Pohjonen, Petri
 Pohjonen, Arto
 Pohjonen, Sari
 Poitsalo, Sirpa
 Pokela, Toni
 Potka, Veli-Jussi
 Punta, Eeva
 Puro, Perttu
 Puustinen, Pekka
 Pylvänäinen, Vesa
 Pynnä, Harri
 Pärssinen, Harri
 Pääkkönen, Tarja
 Pölönen, Jouko
 Pöyry, Salla
 Raitala, Pasi
 Raitasuo, Outi
 Raitio, Laura
 Rajala, Julia
 Rankinen, Lea
 Rannikko, Riikka
 Rantamäki, Pekka
 Rantanen, Juha
 Rantanen, Teppo
 Rantanen-Kervinen, Pirkko
 Rantaniemi, Matti
 Rasila, Kimmo
 Rasila, Tommi
 Ratia, Lauri
 Rauramo, Markus
 Rautiainen, Tapani
 Rekonen, Päivi
 Repo, Elias
 Reponen, Kalle
 Riekk, Anne
 Rissanen, Jaakko
 Ristimäki, Jussi
 Ritakallio, Timo
 Roberts, Ted
 Rohweder, Liisa
 Roiko, Leena

Roininen, Petri
 Roiig, Petri
 Ronkainen, Anni
 Rosendahl, Jaana
 Rosendal, Jari
 Routila, Panu
 Rovamaa, Matti
 Ruotsalainen, Seppo
 Ruuska, Jukka
 Rytönen, Irmeli
 Räsänen, Juha
 Rönnlund, Fredrik
 Saarikko Janson, Marianne
 Saarinen, Petteri
 Saarinen, Leena
 Saastamoinen, Hannu
 Saastamoinen, Simo
 Saikku, Martti
 Sailas, Harri
 Saini, Timo
 Sairanen, Jarkko
 Salo, Marita
 Salokangas, Mika
 Salokangas, Pekka
 Salonen, Petri
 Salonen, Ilkka
 Salenius, Anne-Maria
 Saraketo, Timo
 Sarjo, Jari
 Sarsama, Juha
 Sarvaranta, Anni
 Sasse, Jan
 Saukkomaa, Harri
 Saulo, Lara
 Savolainen, Harri
 Schalin, Berndt
 Schalin, Kiuru
 Schalin, Siv
 Schults, Margus
 Sebbas, Leif
 Segerstahl, Katarina
 Sievinen, Hanna
 Siivonen, Eero
 Siimes, Suvi-Anne
 Siirala, Leena
 Siljander, Esa
 Sillanpää, Matti J.
 Silvennoinen, Mikael
 Simola, Valteri
 Sipilä, Samuli
 Sipilä, Eeva
 Sipponen, Lauri
 Sirkkiä, Mia
 Sivula, Harri
 Sjöholm, Markus
 Skippari, Susanne
 Smedsten, Minna
 Soanjärvi, Tuuji
 Sohlström, Hans
 Soila, Anssi
 Sokka, Jari
 Somerma, Marko
 Sonninen, Jukka
 Sormunen, Kirsi
 Sormunen, Sirpa-Helena
 Sotamaa, Ritva
 Stackelberg-Hammarén, Catharina
 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**
 Suopelto, Kirsi
 Susiluoto, Taina
 Sutinen, Mika
 Suutari, Harri
 Svanborg, Reijo
 Sylvius, Veera
 Syri, Sanna
 Syrjänen, Hannu
 Syrjänen, Tuomas
 Söderholm, Raija-Leena
 Söderlund, Mats
 Söderström, Eriikka
 Tahkola, Harri
 Takanen, Harri
 Tallqvist, Charlotta
 Talma, Arja
 Talvitie, Jyrki
 Tammela, Pekka
 Tamminen, Sakari
 Tanhuanpää, Kalle
 Tanttinen, Annika
 Tapio, Anna
 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
 Tiuraniemi, Riitta
 Toivakka, Lenita
 Toivola, Juha **e**
 Tolppanen, Ari
 Tolvanen, Tapio
 Tolvanen, Ville
 Tomula, Päivi
 Tornivaara, Risto
 Torppa, Pasi
 Tunkelo, Teemu
 Tuomas, Kerttu
 Tuomela, Tiina
 Tuomi, Vesa
 Tuominen, Tarmo
 Tuomola, Anu
 Tuomola, Marja-Leena
 Tuovinen, Tiia
 Turunen, Jorma
 Turunen, Taija
 Tykkyläinen, Vesa
 Tyni, Tarja
 Tähtinen, Jyrki
 Törnroos-Huhtamäki, Solveig
 Ura, Kirsi-Marja
 Vaajanen-Ärrälä, Sari
 Vaajoensuu, Hannu
 Vaarala, Jouni
 Vaarnas, Markko
 Vahtola, Marina
 Väinö, Salla
 Väinömäki, Leena
 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
 Venho, Heikki
 Vertanen, Janne
 Viertola, Kimmo
 Viherto, Tero
 Vimpari, Antti
 Viri, Jukka
 Virkkunen, Jukka
 Virkkunen, Eeva-Liisa
 Virtanen, Ari
 Virtanen, Ari
 Visuri, Mauri
 Vitzthum Lindholm, Veronica
 Voipio, Raimo
 Voipio, Ville
 von Rettig, Tomas
 von Wendt, Michaela
 von Weymann, Tom
 Voutilainen, Risto
 Vuola, Rami
 Vähähyyppä, Pekka
 Väliäho, Pirjo
 Väänänen, Heikki
 Walldén, Helena
 Wallgren-Lindholm, Carita
 Wathen, Eva
 Weckroth, Tero
 Wegelius-Lehtonen, Tutu
 Westergård, Marjo
 Westerlund, Heikki
 Westersund, Anne
 Wichmann, Yrjö
 Wist, Tarja
 Åberg, Joakim
 Åström, Ann-Christin

Uudet henkilöjäsenet

Marraskuu 2022

Taavi Heikkilä
 Ilkka Laurila
 Osmo Lipponen
 Jukka Virkkunen

Helmikuu 2023

Kirsi
 Harra-Vauhkonen
 Timo Koponen
 Niko Mokkila
 Sirpa Poitsalo

Maaliskuu 2023

Joni Lukkaroinen
 Heini Pirttijärvi
 Veera Sylvius

Huhtikuu 2023

Leif Backman
 Caroline
 Grotenfelt-Fyhr
 Anne Kariniemi
 John Lindahl
 Sonja London
 Sari Mannonen
 Henry Nieminen
 Peter Nygård
 Anni Sarvaranta
 Kirsi Suopelto
 Leena Väinömäki

Yhteisöjäsenet/ Henkilöedustajat

Keskinäinen Eläkevakuutus-
 yhtiö Ilmarinen
*Jouko Pölönen ja
 Mikko Mursula*

Keskinäinen työeläke-
 vakuutusyhtiö Varma
Risto Murto

Keskinäinen Työeläke-
 vakuutusyhtiö Elo
*Carl Pettersson ja
 Hanna Hidenpalo*
 Solidium Oy
*Reima Ryttsölä,
 Pauli Anttila,
 Annareetta Lumme-Timonen
 ja Petter Söderström*

Sijoittajakumppani

Tesi

Pysyvä teema- kumppani

Henley Business School

Asiantuntija- kumppanit

Accenture Oy
 Borenius Asianajotoimisto Oy
 The Boston Consulting Group

Boyden Oy
 Asianajotoimisto Castrén
 & Snellman Oy
 Cornerstone
 Deloitte

EY
 Hannes Snellman
 Asianajotoimisto Oy
 Heidrick & Struggles
 Kaiku Group

Korn Ferry
 KPMG
 Asianajotoimisto Krogerus Oy

Mandatum
 Mercuri Urval
 OP Yrityspankki Oyj

PwC
 Roschier Asianajotoimisto Oy
 Tekir Oy

Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

Rajat ylittäviä yritysjärjestelyjä koskevan direktiivin kansallinen täytäntöönpano

31.1.2023 tuli voimaan useita osakeyhtiölain ja osuuskuntalain muutoksia (HE 146/2022), joilla pantiin täytäntöön direktiivi rajat ylittävistä yritysjärjestelyistä (EU 2017/1132). PRH:lle annettiin myös uudenlainen ennakkollisen valvonnan tehtävä. Muutoksia tuli työntekijöiden aseman turvaamiseksi yhtiöiden rajat ylittävissä yritysjärjestelyissä sekä vakuutus- ja rahoitusalan sääntelyyn. Yhdistys on osallistunut asian valmisteluun.

Whistleblower-direktiivin kansallinen täytäntöönpano

1.1.2023 tuli voimaan laki Euroopan unionin lainsäädännön rikkomisesta ilmoittavien henkilöiden suojelusta. Sillä pantiin täytäntöön ns. Whistleblower-direktiivi (EU 2019/1937), jonka tavoitteena on suojata väärinkäytösten ilmoittajia, jotka työnsä yhteydessä huomaavat EU:n tai kansallisten sääntöjen rikkomisia. Laki on laaja yleislaki: se kattaa esimerkiksi rikkomukset julkisissa hankinnoissa, rahoituspalveluissa, elintarvikkeiden turvallisuudessa ja kuluttajansuojassa.

Vähintään 50 työntekijää työllistävillä yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioilla on pääsääntöisesti velvollisuus perustaa sisäinen ilmoituskanava. Alle 250 työntekijän yrityksille siirtymäaika on 17.12.2023 saakka.

Uusi kaupparekisterilaki

Uusi kaupparekisterilaki tulee voimaan 1.6.2023 (voimaantulo osaksi porrastettu vuosille 2025-26). Uutta on mm. osakeyhtiöiden ja osuuskuntien velvollisuus tarkistaa kaupparekisteriin merkityt tietonsa vuosittain. Rahanpesun estämiseen liittyvä edunsaajatietojen ilmoittamisen laiminlyönti voi johtaa yrityksen pois-tamiseen rekisteristä. Sähköinen ilmoittaminen tulee monin osin pakolliseksi.

Pakotteet osaksi rahanpesulakia

Lakiin rahanpesun ja terrorismin rahoittamisesta annettuun lakiin (ns. rahanpesulaki) merkittävä muu-

tos on pakotesääntelyn ja jäädyttämispäätösten noudattamisen ottaminen osaksi rahanpesulain sääntelyä valvontoineen ja seuraamuksineen niiden osalta, jotka ovat rahanpesulain mukaisia ilmoitusvelvollisia. Poliittisesti vaikutusvaltaisen henkilön määritelmä kattaa nyt johdon jäsenet myös valtion enemmistöomisteisissa yrityksissä.

Yritysten kestävyysraportointia koskeva direktiivi – CSRD

Kestävyysraportointidirektiivi (EU 2022/2464, Corporate Sustainability Reporting Directive) tuli voimaan 5.1.2023, ja sitä aletaan soveltaa yhtiöiden tyyppin mukaan porrastetusti vuosien 2024, 2025 ja 2026 tammi-kuusta alkaen.


Työ- ja elinkeinoministeriö on käynnistänyt toukokuun alussa päättyvän lausuntokierroksen hallituksen esitysluonnoksesta. Tarkoituksena on saattaa CSRD voimaan täydentämällä ensisijaisesti kirjanpitolakia ja tilintarkastuslakia. Yhdistys on osallistunut lausuntokierrokseen.

Yritysvastuu

Yritysten kestävää toimintaa koskevaa huolellisuusvelvollisuutta (Corporate Sustainability Due Diligence) koskevan sääntelyn valmistelu jatkuu EU:ssa. Valtioneuvosto antoi eduskunnalle marraskuussa 2022 U-jatkokirjelmän (35/2002). DIF ja ecoDa ovat osallistuneet asiaa koskeviin konsultaatioihin.

Sukupuolikiintiödirektiivi

EU:ssa hyväksyttiin marraskuussa 2022 direktiivi pörssi-yhtiöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä (EU2022/2381).

Direktiivi edellyttää pörssi-yhtiöiden saavuttavan 30.6.2026 mennessä toisen seuraavista tavoitteista: ali-edustetun sukupuolen edustajilla tulee olla a) vähintään 40 % hallituksen toimivaan johtoon kuulumattomista jäsenistä taikka b) vähintään 33 prosenttia kaikista jäsenistä. Yhdistys on antanut lausunnon oikeusministeriön hankkeesta järjestämään kuulemiseen huhtikuussa. 

Verotulojen pudotus on ikääntymistä paljon vakavampi uhka

Julkisen talouden kestävydestä ollaan huolissaan, mutta onko Suomen julkinen sektori pulassa? Väitän, että ei.

Ensinnäkin: julkiset velat muistetaan, mutta varat unohdetaan. Julkisella sektorilla on paljon velkaa, mutta vielä enemmän rahoitusvarallisuutta. Itse asiassa Suomen julkinen sektori on tästä näkökulmasta EU:n varakkain. Vaikka työeläkerahastot selittävät suuren osan julkisesta varallisuudesta, tämän lisäksi valtiolla on noin sata miljardia euroa rahoitusvarallisuutta esimerkiksi Solidiumin kautta.

Valtion 142 miljardin euron velasta voitaisiin maksaa sata miljardia pois myymällä rahoitusvarallisuus. Jäljelle jäisi 42 miljardia euroa velkaa, mikä on reilusti alle 20 prosenttia BKT:stä. Kannattaako näin toimia? Ei tietenkään, sillä rahoitusvarallisuus tuottaa pidemmällä aikavälillä enemmän kuin velasta joutuu maksamaan korkokuluja. Julkista velkaa on helppo vähentää merkittävästikin realisoimalla varallisuutta, mutta julkinen talous ei tästä vahvistuisi, vaan heikentyisi.

Jos julkinen talous on tällä hetkellä kunnossa, uhkaako ikääntyminen romuttaa sen tulevaisuudessa? Ikääntyminen aiheuttaa varmasti omat yhteiskunnalliset haasteensa, mutta julkisen talouden kannalta sen vaikutusta on reilusti liioiteltu. Paljon kiireellisempi haaste julkisen talouden kannalta on verotulojen sulaminen alta.


Valtiovarainministeriön ennusteen mukaan kokonaisveroaste – eli verotulojen suhde BKT:hen – on laskenut ja laskee edelleen tulevalle hallituskaudella peräti 1,6 prosenttiyksikköä verrattuna vuoteen 2022. Tämän vuoden rahassa se tarkoittaa yli neljää miljardia euroa.

Syynä on etenkin energiaverotuksen keventyminen, kun vihreä siirtymä edistyy ja energiaverotus on kytketty hiilidioksidipäästöihin. Samoin haittaverojen tuotot supistuvat, kun esimerkiksi alkoholin kulutus laskee ja tupakointi vähenee.

On tietenkin myönteistä, että verotuksen ohjausvaikutus toimii ja haitallinen toiminta vähenee. Tarvitsemme jatkossakin ohjausvaikutteisia veroja. Sen sijaan hyvinvointivaltion rahoitusta ei voida rakentaa ohjausvaikutteisten verojen varaan. Ohjausvaikutuksen toimissa täytyy olla valmius miettiä korvaavia tulonlähteitä.

Veropohjan rapautumista on hyvä verrata ikääntymisen aiheuttamiin kustannuksiin yhteiskunnalle, mistä on puhuttu paljon. Valtiovarainministeriö on arvioinut ikäsidonnaisen menojen pysyttelevän suunnilleen nykytasolla 2050-luvulle saakka, ja vasta 2070-luvulla menot kasvavat alle kaksi prosenttia BKT:stä eli nykyrahassa noin neljä miljardia euroa.

Ikääntyminen on saanut aivan liikaa huomiota siihen nähden, että ikäsidonnaiset menot kasvavat vasta useiden vuosikymmenten jälkeen. Silloinkin menojen kasvu jää suunnilleen yhtä suureksi kuin verotulojen pudotus yhden vaalikauden aikana (4 miljardia euroa).

Jos julkisen talouden vahvistaminen on aito huolenaihe, verotulojen turvaamisen on oltava ensiarvoisen tärkeää uudelle hallitukselle. Tämä ei tarkoita edes verotuksen kiristymistä kokonaisuudessaan vaan ainoastaan verotuksen säilyttämistä entisellä tasolla. Se vaatii kuitenkin uusia verotuspäätöksiä, koska osa veropohjasta sulaa alta. 



PATRIZIO LAINÀ
pääekonomisti,
STTK

Kuva: Jukka Eratuli



Pioneering strategic advice

We are here for our clients. We are your strategic partner, providing legal advice at the highest level for the champions of business operating in the Nordics. That is the Roschier way.

A woman with blonde hair, wearing a black dress with white polka dots and tan lace-up shoes, is walking on a city sidewalk. She is looking towards a man who is walking towards her. The man is wearing a grey suit, a pink shirt, and a dark tie. They are walking on a paved street next to a yellow building with classical architectural details. The scene is brightly lit, suggesting daytime.

Changing the business landscape since 1911

Our current and future innovations are built upon 112 years of experience

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

BORENIUS

FINLAND | LONDON | NEW YORK