

2/2020 syksy-talvi

Boardview


Directors'
Institute
Finland

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti



Hallitustyö ja vastuullisuus

**KANNATTAVUUS ON
PARASTA VASTUULLISUUTTA**

Haastattelussa Laura Tarkka ja Margus Schults • Talous ja arvonluonti • Compliance

EVLI GREEN CORPORATE BOND -RAHASTO

Evlin yli 20 vuoden yrityslainaosaaminen nyt myös entistä vihreämpänä.



Evli Green Corporate Bond on Euroopan ensimmäisiä vihreille joukkovelkakirjamarkkinoille yrityslainojen kautta sijoittava rahasto. Rahasto sijoittaa kohteisiin, joiden odotetaan vastuullisuusanalyysin perusteella vaikuttavan positiivisesti ympäristöön, yhteiskuntaan tai YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Tutustu: www.evli.com/greenbondrahasto



Signatory of:



since 2010

Hallitusjäsenten osaaminen koetuksella

Viime aikojen tapahtumavyöry on tuskin jättänyt yritysten hallituksia toimettomiksi. Poliittisten riskien, kyberturvallisuuden sekä pandemia- ja maineriskien merkitys on harpannut ilmastonmuutoksen ohella. Hankintaketjujen haavoittuvuus on tullut ilmi karulla tavalla, kun jopa lääkeistä on ollut pulaa, puhumattakaan komponenteista ja etätyökaluista. Toisaalta digiloikka on ollut suuri. Vastuullisuudesta on tullut arkipäivää hallituksen agendalla, mikä näkyy tämänkin lehden sisällöistä. Uudet käänneasettavat hallitusjäsenten osaamisen koetukselle.


Koronapandemian myötä hallitukset siirtyivät laajalti etätyöskentelyyn. Niistä saatu oppi on monella tapaa hyödyllistä. Virtuaalisestikin hallitus voi toimia tehokkaasti, etenkin raportointia ja perusasioita käsitellessä. Innovaatiot, uuden luominen ja vaikeiden asioiden käsittely taas voivat kärsiä raskaasti. Nämä huolet kävivät ilmi DIFin syyskuussa 2020 tekemästä kyselystä koronakriisin vaikutuksista hallitus-työskentelyyn.

Pandemian pysyviä vaikutuksia hallitustyöhön lienee etätyöskentelyn jatkuminen kriisin jälkeenkin. Ulkomaisten huippuosaajien saaminen kaukaisen Suomen hallitukseen helpottuu, jos osa kokouksista pidetään etänä ja läsnäolokokouksissa keskitytään strategiaan, uuden luomiseen ja vaikeisiin asioihin.

Toisaalta etätyöskentelyn jatkuminen saattaa johtaa siihen, että kevään 2021 yhtiökokouksissa hallitukseen valitaan tavallista vähemmän uusia jäseniä. Se on iso miinus, mikäli hallitus tarvitsee uutta osaamista. Koronapandemia lienee avannut joissakin yhtiöissä silmiä tarpeeseen vahvistaa hallituksen osaamista joillakin osa-alueilla.

Uudet kokemukset ovat asettaneet hallitukset tiukkaan paikkaan, ja niiden jäseniltä odotetaan entistä enemmän osaamista. Löytyykö kaikista hallituksista riittävästi ketteryyttä muuttuneessa tilanteessa? Erityisesti kysymys on puheenjohtajan roolista. Miten hyvin hän kykenee johtamaan tehokasta ja tuloksellista etätyöskentelyä? Rutiinipäätökset epäilemättä syntyvät, mutta entä innovaatioiden tai vaikeiden asioiden käsittely? Ja miten uudet jäsenet pääsevät täysivaltaisesti ryhmään mukaan?

Hallitustyön arvioinnilla on nyt näytön paikka. Rehellinen ja syvälinen arviointi on aiheellista kaikissa yrityksissä. Tässäkin puheenjohtajalla on ratkaiseva asema – onko hän aidosti sitoutunut rehelliseen arviointiin ja tulosten hyödyntämiseen?

Tämän vuoden kokemuksia rikkaampina ja niistä oppia ammentaan on hyvä myös irtautua arjesta tulevina joulun pyhinä. Toivotavasti tämä lehti toimii antoisana lukupaketina vaikkapa välipäivinä! 

Helsingissä marraskuussa 2020
Leena Linnainmaa
päätoimittaja



Rehellinen ja syvälinen hallitustyön arviointi on aiheellista kaikissa yrityksissä.



Ajatus MENESTYKSESTÄ.

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

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

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

Lue suomalaisia ja kansainvälisiä menestystarinoita
www.castrén.fi



CASTRÉN & SNELLMAN
KESTÄVIÄ MENESTYSTARINOITA

Sisällys



- PÄÄKIRJOITUS**
3 Hallitusjäsenien osaaminen koetuksella
Leena Linnainmaa

- PUHEENJOHTAJALTA**
7 Tajunnanvirtaa korona-kriisiin keskeltä – osa 2
Kirsi Komi

- KAKSOISHAASTATELUS
LAURA TARKKA JA
MARGUS SCHULTS**
8 Painaako vastuullisuus hallituksen hartioita?
Sami Antero

Teema: Hallitustyön kehittäminen

- TALOUS JA ARVONLUONTI**
16 Taloudellisesta suunnittelusta omistajan arvонуontiin
Tuukka Seppä ja Lauri Saarela

- JOHDON PALKITSEMINEN**
22 Sitä saa, mitä mittaa – johdon muuttuva palkitseminen
Tapio Tolvanen ja Marju Simpanen

- VÄÄRINKÄYTÖKSET**
26 Hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan vastuu väärinkäytöstilanteissa
Viivi Lajunen ja Tytti Saarinen

- HALLITUS JA UUSI TOIMITUSJOHTAJA**
30 Pörssi-yhtiön toimitusjohtaja Annica Bresky uskoo avoimuuteen
Terhi Rauhala

- OMISTAJUUS JA TAVOITTEET**
32 Ilmarisen Jouko Pölonen: ”Hallituksen on osattava tarkastella yhtiön liiketoimintaa ja tulevaisuutta 360 asteen laajuudelta”
Kaisa Ihalainen

Teema: Hallitus ja vastuullisuus

- VASTUULLISUUSRAPORTOINTI**
36 Vastuullisuus hallituksen agendalle – hitaasti mutta varmasti
Sirpa Juutinen

- KESTÄVÄ LIIKETOIMINTA**
42 Ilmastonmuutos on uhka ja mahdollisuus
Kaisa Hietala ja Pasi Rinne

- VASTUULLISUUS JA COMPLIANCE**
46 Vastuullinen liiketoiminta edellyttää kehittyvää compliance-toimintaa
Anna Kuusniemi-Laine ja Jussi Nieminen

- DIGITALISAATIO**
50 Mirva Antila: Digitaaliset innovaatiot eivät riitä – tarvitaan myös toimintatapojen muutosta
Kaisa Ihalainen

- MAINE JA SIDOSRYHMÄT**
52 Maine ei synny tyhjiössä – sidosryhmien huomiointi on hallituksen tehtävä
Johanna Henttonen, Mikko Hämeenniemi, Iris Niinikoski ja Sini Harkki

- JOHDON VASTUUVAKUUTUKSET**
56 Hallintoelinten vastuuvakuutus – turvaa hallituksen jäsenille?
Harry Strömberg ja Ville Partanen

Jäsensivut



- 58 DIFin esittely
- AJASSA**
- 60 Vastuullisuus ja talouden näkymät
- 64 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus
- 67 Jäsenluettelo

- TOISINAJATTELIJA**
70 Mitä sanoo vai kuka sanoo?
Jarkko Eloranta

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

Kustantaja:

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

ISSN-L:

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

Päätoimittaja:

Leena Linnainmaa
Toimituspäällikkö:
Tero Lassila
Toimitusneuvosto:
Leena Linnainmaa
Maija Hiiri
Anne Korhikoski
Tero Lassila

Toimitus ja toteutus:

Otavamedia OMA
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



Profits and inclusive growth. Who says they're mutually exclusive?

The EY Center for Board Matters helps directors navigate complex roles in the Transformative Age and ask the right questions.

ey.com/boardmatters #BoardMatters



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

Tajunnanvirtaa koronakriisin keskeltä – osa 2

Viime numeron otsikkoa mukailen, tässä sitä edelleen ollaan. Koronan kakkosvaihe jyllää, ja talouden näkymät ovat sumeat.

Sukujoulu on peruttu, pikkujouluista puhumattakaan. Yrityksillä menee huonosti, joillakin katastrofaalisesti. Mutta on niitäkin, joihin kriisi ei ole vaikuttanut negatiivisesti sekä niitä, jotka ovat löytäneet vallitsevista olosuhteista uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Näistä onnistumisista ja menestystarinoista puhutaan aivan liian vähän.

Välillä ahdistaa, eikä huvittaisi enää osallistua yhteenkään Teamsiin. Mutta ei auta. Nyt jos koskaan hallituksen tulisi omalla rakentavalla toiminnallaan ja esimerkillään valaa yhtiöön, etenkin sen johon uskoa ja valoa. Mitäs jos kysyisimme useammin, miten voisimme parhaiten auttaa toimitusjohtajaa? Mitä apua hän eniten kaipaa juuri nyt? Siihen saa myös vastata, että ”kiitos, työrauhaa keskittyä olennaiseen”.


Kun maailma ympärillä pyörii, yrityksen menestystä ei edistä, jos hallituksen jäsenten sukat pyörivät jaloissa. Olenkin päättänyt, että vaikka kuinka ottaisi päähän osallistua taas yhteen etäkokoukseen, en anna sen näkyä. Yritän olla positiivinen, rakentava ja eteenpäin katsova. Ennen pitkää tämä on ohi, ja tässä välissä keskitytään olennaiseen ja pidetään fiilis mahdollisimman korkealla. Kuitenkin vaikeita ja kipeitä päätöksiä pitää tehdä vastuullisesti

silloin, kun niitä on tehtävä.

Mitä positiivista Sinulle tai edustamalesi yritykselle on tapahtunut koronakriisin myötä? Itse olen kokenut muutamassa yrityksessä valtavan digiloikan, mistä aiemmin vain haaveilimme. Nyt se onkin kestävästi totta. Myös kokousrutiineja on muutettu. Yhdessä yrityksessä päätimme viime maaliskuusta lähtien pitää tunnin numerokokouksen etänä kerran kuussa. Näin pysymme kartalla reaaliaikaisesti, mutta vastaavasti meille jää paljon enemmän aikaa eteenpäin katsovaan keskusteluun varsinaisissa hallituksen kokouksissa.

Käytäntö jää pysyväksi, vaikka emme enää olekaan kriisinhallintamoodissa. Kannustankin hallituksia rohkeasti miettimään, miten parhaiten kehittää omia toimivia käytäntöjä. Jaetaan myös DIFin sisällä yhdessä kokemuksia, miten parhaiten kehittää hallitustyötä vastaamaan kriisiajan olosuhteita. Parhaimmillaan monet niistä voivat luoda pohjaa paremmalle hallitustyölle tulevaisuudessa.

Jouluna on aika rauhoittua ja laittaa villasukat jalkaan. Turnauskestävyyttä vaaditaan vielä, mutta kevättä kohti mentäessä valoa näkyy tunnelin päässä. Kiitos, kun olette osallistuneet aktiivisesti DIFin toimintaan webinaareissa, ja kiitos kumppaneillemme korkealaatuisesta sisälöstä. Vielä tämä iloksi muuttuu.

Mukavaa joulua ja hyvää uutta vuotta 2021. 




Helsingissä
marraskuussa 2020
Kirsi Komi
DIFin hallituksen
puheenjohtaja

A portrait of Laura Tarkka, a woman with short brown hair, wearing a dark blue long-sleeved top and a necklace. She is smiling and has her arms crossed. The background is black.

**LAURA TARKKA JA
MARGUS SCHULTS**

Painaako vastuullisuus hallituksen hartioita?

Laura Tarkka
Gigantin toimitusjohtaja
joulukuusta 2020 lähtien.
DIFin jäsen.

A portrait of Margus Schults, a middle-aged man with short grey hair and blue eyes, wearing a blue blazer over a light blue and white striped shirt. He is standing against a dark background. The text is overlaid on the right side of the image.

Margus Schults
Tallink Silja Oy:n
toimitusjohtaja.
DIFin jäsen.

**Vastuullisuuden merkitys kasvaa
yritysjohtamisessa. Samalla niin vastuullisuutta
koskeva sääntely kuin sidosryhmien
odotuksetkin muuttuvat kovalla vauhdilla.
Laura Tarkka ja Margus Schults keskustelevat
siitä, kuinka yrityksen hallitus voi pysyä edes
ajan tasalla tässä murroksessa. Millaista
vastuullisuusstrategiaa voi rakentaa
epävarmuuden sokkelille? Ja onko ratkaiseva
arvojen Rubicon meillä vasta edessä?**

Teksti **Sami Antero**
Kuvat **Roope Permanto**

Kuinka tärkeä asia vastuullisuus on yrityksen hallituksen näkökulmasta?

Laura Tarkka: Vastuullisuus ei ole enää erillinen asia hallituksen agendalla, vaan se sisältyy kaikkeen yrityksen toimintaan. Tosin prosesseja ja toimintaa voi kehittää funktion tasolla, kuten esimerkiksi laatu oli erillinen funktio yrityksissä vielä 1980-luvulla, ja HR vielä pitempään – ajan kanssa myös vastuullisuus muuttuu kokonaisvaltaiseksi teemaksi.

ESG (Environmental Social and Governance) heijastaa tätä laajempaa ajatusta paremmin. Vastuullisuus ei ole vain ne luvut, jotka laitetaan vastuullisuusraporttiin – se on se koko toimintatapa.

Margus Schults: Kun ajattelen omaa uraani, tulee mieleen, että vastuullisuusajattelua on aina ollut yrityksissä, mutta sitä ei vain kutsuttu vastuullisuudeksi silloin. Mutta muutos on silti selvä: vastuullisuuden painoarvo on noussut.

Esimerkiksi kun olin pankkialalla 1990-luvulla ja tapasimme sijoittajia, saattoi olla, että tilaisuuden viimeinen kysymys koski vastuullisuutta. Nyt ensimmäiset viisi kysymystä liittyy vastuullisuusasioihin.

Miten vastuullisuus näyttäytyy ja painottuu eri toimialoilla?

Tarkka: Koin oman herätykseni vastuullisuusasioihin isosti, kun menin vuonna 2007 Fazerille, joka oli edelläkävijä vastuullisuudessa silloin ja nyt. Vastuullisuus oli niin vahvasti mukana kaikessa, samassa paketissa arvojen, ympäristön ja omistajuuden merkityksen kanssa. Olen ikuisesti kiitollinen siitä opista.

Schults: Vastuullisuus on tietenkin tärkeää toimialasta riippumatta, mutta ilmenemismuodot voivat olla erilaisia. Omat kokemukseni ovat pankkimaailman lisäksi teleoperaattori-, kiinteistömanageeraus- ja autokauppuolelta, ja vastuullisuus on aina yksi kestoteema. Tallink Siljalla ympäristöasiat tietenkin korostuvat entisestään – etenkin pitäminen huoli Itämerestä, joka on meidän toimintaympäristömme.

Kuinka vastuullisuus auttaa yrityksiä erottautumaan? Esimerkkejä?

Schults: Tallink Silja liittyi vuonna 2013 Baltic Sea Action Groupiin (BSAG), joka tekee työtä

Itämeren pelastamiseksi. Tuolloin huomattiin, että meidän koko henkilöstö otti asian omakseen ja kaikki halusivat osallistua BSAG:n koulutuksiin. Toinen asia on ruokahävikin vähentäminen. Annoskokoja pienennettiin, hävikki saatiin alas – ja henkilöstöllä oli tässä tosi iso rooli. Osallistaminen on tärkeää ja tietenkin se, että vastuullisuus nähdään positiivisessa valossa, eikä vain kulueränä.

Tarkka: Hiilijalanjäljen rinnalle on tullut hiilikädenjälki, joka kertoo tuotteen aikaansaamista positiivisista ilmastovaikutuksista. Hiilikädenjäljen taustalla on ajatus, että yritys kehittää sellaisia tuotteita ja palveluja, joiden avulla asiakas voi pienentää omaa hiilijalanjälkeään. Esimerkiksi L&T:ssä tämä otettiin vastikään käyttöön, neljäntenä isona listattuna yrityksenä Suomessa.

Koronakriisi on koetellut matkailu- ja ravintola-alaa, mikä on heijastunut viime talvesta lähtien etenkin risteilytoimintaan. Miten vastuullisuus näkyi koronakurimuksen alkuvaiheessa keväällä?

Tarkka: Kun hotellitoiminta pysähtyi melkein seinään, siitä seurasi aikamoinen adrenaliini-piikki ja tiettyyn taistelumoodiin siirtyminen, huolehtien samalla sekä asiakkaiden että henkilöstön turvallisuudesta. Hyvin nopeasti tuli selväksi, että ihmisiä piti vähentää ja halusimme auttaa mahdollisuuksien mukaan. Tarjosimme tukea esimerkiksi eri anomusten täyttämiseen, jaksotimme lomiamme ja lomauteut saivat edelleen käyttää työterveyshuollon palveluja.

Asiakaspuolella ideoimme Mother's May -konseptin, jossa hemmoteltiin äitejä koko toukokuu – turvallisesti. Konseptiin kuului esimerkiksi, että äiti haetaan hotelliin kotoa ja koti siivotaan äidin nauttiessa hotelli-elämäyksestä.

Schults: Kun Suomen hallitukselta tuli maaliskuussa suositus, että laivojen lipunmyynti on lopetettava, me emme ottaneet sitä minään suosituksena, vaan ihan määräyksenä – menimme hyvin vahvasti terveys ja turvallisuus edellä. Vastuu työntekijöistä oli meilläkin se painavin asia.

Kovassa paineessa syntyi myös innovaatioita, kuten kesäkuun lopussa startannut Hel-



Laura Tarkka on Gigantin uusi toimitusjohtaja alkaen joulukuusta 2020. Aikaisemmin hän toimi Kämp Collection Hotels Oy:n toimitusjohtajana (2015—2020). Pitkän linjan hallitusammattilaisen tämänhetkiset hallitusjäsenyydet ovat Lassila & Tikanoja Oyj, Viking Line Abp, Docrates Oy ja Caruna Oy.



Margus Schults on toiminut Tallink Silja Oy:n toimitusjohtajana vuodesta 2009. Hänellä on aikaisempaa kokemusta hallitustyöskentelystä muun muassa pankki-, telecom- ja kiinteistöalalta. Schults istuu tällä hetkellä East Office of Finnish Industries Oy:n ja Metroauto Oy:n hallituksissa ja on WWF:n hallintoneuvoston jäsen.



Kovassa paineessa syntyi myös innovaatioita, kuten kesäkuun lopussa startannut Helsinki-Riika-yhteys.



sinki-Riika-yhteys, joka toteutettiin ennätysajassa, kiitos henkilöstön kekseliäisyyden – voi melkein sanoa, että agile oli meidän best practice. Noilla risteilyillä rajoitimme matkustajien määrän 75 prosenttiin normaalkapasiteetista vapaaehtoisesti.

Entä mitä korona on opettanut tähän asti?

Schults: Teams-palavereiden tulo uudeksi normaaliksi opetti ainakin sen, että etäyhteyksilläkin voidaan asioita hoitaa – kunhan luottamus toimijoiden välillä on joskus aikaisemmin jo rakennettu, ja nimenomaan kasvokkain. Tuttujen yhteystyökumppaneiden kanssa asiat sujuivat yllättävänkin hyvin etänä.

Hallitustyöskentelyssä korostuu kriisin keskellä se, että pitää koko ajan pitää mielessä, mitkä ovat oikeasti ne lisäarvoa tuovat asiat yrityksen toiminnassa.

Tarkka: Kriisit yhdistävät ihmisiä. Keväällä keskustelimme toimialan sisällä viikoittain ja koko kentällä vahvistui ajatus, että pidetään toisiamme hengissä. Johtamisessa taas korostui kommunikointi. Kaiken kaikkiaan kriisissä viestinnän merkitys korostuu entisestään. KCH:n toimitusjohtajana minulla oli tapana kirjoittaa kerran kuussa kirje työn-



Yrityksen on hyvä harrastaa yhteiskunnallista keskustelua, kunhan se liittyy yritykselle luonteviin teemoihin.



tekijöille, mutta koronan kuumassa vaiheessa kirjoitin sen kirjeen joka viikko. Se oli myös paras tapa tavoittaa iso osa ihmisiä, jotka olivat lomautettuna.

Käsitys ajasta muuttui muutenkin. Kun normaalisti olisi suunnitellut sujuvasti budjettia seuraavalle vuodelle, nyt sitä ei voinut järkevästi tehdä edes seuraavalle viikolle. Tämä kaikki vaati käyttämään luovuutta aivan uudella tavalla – ja siitä haluan pitää kiinni myös koronan jälkeen.

ESG-evoluutiossa on siirrytty vaiheeseen, jossa yrityskansalaiset osallistuvat aktiivisesti yhteiskunnalliseen keskusteluun. Millaisena näette nykytilanteen?

Schults: Me Tallink Siljalla koemme, että markkinajohtajalla on tietty vastuukin osallistua keskusteluun, esimerkiksi juuri ympäristöasioissa. Osallistaminen on tärkeää tässäkin, pitää ottaa myös pienempiä toimijoita mukaan miettimään, miten asioita voidaan parantaa.

Tarkka: Yrityksen on hyvä harrastaa yhteiskunnallista keskustelua, kunhan se liittyy yritykselle luonteviin teemoihin. Sen huomaa etenkin nuorista työntekijöistä, että tällainen

toiminta on heille merkityksellistä. Yrityksen nimenomaan pitää ottaa kantaa tärkeänä pitamiensä asioiden puolesta.


Päivänpolttavan kriisin (korona) takana lymyilee yhä kaikkien kriisien äiti (ilmastonmuutos) – mitä uutta tällä saralla?

Tarkka: Nyt tuntuu, että ilmastonmuutosasioissa on siirrytty vähän pois rangaistusmentaliiteetista – kuritetaan yrityksiä ja kansalaisia – ja ajatellaan, että samalla kun pienennetään päästöjä, voidaan myös ratkoa ongelmia ja tehdä paljon hyvää. Yritykset ovat aika valppaita näiden asioiden suhteen, mutta maan hallitukselta toivoisi ohjaavia toimia esimerkiksi vielä enemmän verotuksen kautta.

Schults: Samaa mieltä, positiivisia asioita voisi korostaa enemmän. Suurin motivaatio muutokseen tulee tällä hetkellä asiakkaalta: se on positiivista painetta, joka kertoo yrityksille, että on aika muuttaa toimintatapoja. Ja sitä mukaa kun edelläkävijäyritykset rohkaistuvat tuomaan markkinoille uusia vähähiilisiä tuotteita ja palveluja, muutkin heräävät.

Miten näette vastuullisuuden kehittyvän 2020-luvulla?

Tarkka: Jos katsotaan koronaa pitemmälle, uskon että köyhät maat nousevat ja muuttavat pelikenttää. Esimerkiksi vaateteollisuudessa on tapahtumassa valtava muutos, kun tuotteen koko elinkaari otetaan paremmin huomioon. Tällöin kertakäyttöinen väistyvä jäämättä.

Schults: Iso asia tulevaisuuden vastuullisuudessa on digitalisaation kehitys ja etenkin tekoälyn rooli tässä. Jos algoritmi päättää kansalaisen lääkkeen tai eläkkeen saannista, tullaankin jo aika mielenkiintoiselle vastuullisuuden alueelle. Tämäkin keskustelu tulee väistämättä eteen jossain vaiheessa. 



GROW BY GROWING OTHERS

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 help clients with total transformation-inspiring complex change, enabling organizations to grow, building competitive advantage, and driving bottom-line impact.

To succeed, organizations must blend digital and human capabilities. Our diverse, global teams bring deep industry and functional expertise and a range of perspectives to spark change.

BCG delivers solutions through leading-edge management consulting along with technology and design, corporate and digital ventures-and business purpose. We work in a uniquely collaborative model across the firm and throughout all levels of the client organization, generating results that allow our clients to thrive.

www.bcg.fi
Follow BCG on LinkedIn.

Tietoturvat kasvavat. Miten suojaudut?

**Maailma on muuttunut vuoden 2020 aikana.
Koronapandemian myötä yritykset ovat joutuneet selviytymis-
taistoon ja kiihdyttämään digiloikkaa uudessa normaalissa.**

Datasta ja sen suojaamisesta on tullut organisaatioiden elinehto. Johtoryhmät pyrkivät:

1. hyödyntämään digitaalitaloutemme potentiaalia
2. luomaan uusia asiakaskokemuksia
3. muuttamaan palvelujaan ja parantamaan tehokkuutta sekä
4. hakemaan kustannussäästöjä.

Tulevaisuus luodaan yhdistämällä uusia liiketoimintamalleja, teknologiaa sekä uusia kumppanuuksia.

Kyberuhat lisääntyvät tässä muuttuvassa maailmassa. Yritysten on muutettava ajatusmalliaan perusteellisesti kilpailuetujensa suojaamisesta ja uusien mallien kehittämisestä tullakseen ja myös pysyäkseen kyberturvallisina.

Olemme tunnistaneet kahdeksan kyberturvan näkökohtaa, jotka muokkaavat tapaa, jolla organisaatiot suhtautuvat turvallisuuteen uudessa normaalissa.

Autamme yritystäsi pysymään
askeleen edellä.

TUTUSTU

All hands on deck: Key
cyber considerations
for a new reality.



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

#KPMGcyber

KPMG



TEEMA:

Hallitustyön kehittäminen

Kulunut vuosi on osoittanut, että hallituksen rooli on moninaistunut. Arvonluonti vaatii muutakin kuin taloudellista suunnittelua. Kehittämiseen kuuluu myös johdon muuttuva palkitseminen. Avaamme myös hallituksen vastuuta väärinkäytöstilanteissa.

TALOUDELLISESTA SUUNNITTELUSTA
OMISTAJAN ARVONLUONTIIN 16

SITÄ SAA, MITÄ MITTAA –
JOHDON MUUTTUVA PALKITSEMINEN 22

HALLITUKSEN JÄSENEEN JA TOIMITUSJOHTAJAN VASTUU
VÄÄRINKÄYTÖSTILANTEISSA 26

ANNICA BRESKY: PÖRSSIYHTIÖN TOIMITUSJOHTAJA
USKOO AVOIMUUTEEN 30

JOUKO PÖLÖNEN: ”HALLITUKSEN ON OSATTAVA
TARKASTELLA YHTIÖN LIIKETOIMINTAA JA
TULEVAISUUTTA 360 ASTEEN LAAJUDELTA” 32



Taloudellisesta suunnittelusta omistajan arvonluontiin

Hallituksen rooli omistajan arvonluonnin ohjaajana vaatii laajempaa työkalupakkia kuin pelkkä taloudellinen suunnittelu. Kulunut vuosi on osoittanut, että paine näiden työkalujen ottamiseksi käyttöön on kasvanut.

Kulunut vuosi on ollut poikkeuksellinen jokaisessa hallituksessa. Se, mikä tekee tästä vuodesta erityisen poikkeuksellisen, on ollut tapahtumien kirjo, joihin hallitukset ovat päässeet ottamaan kantaa: globaali pandemia ja sen tuoma taloudellinen epävarmuus, aktivistien nousu omistajiksi esimerkiksi Nokian Renkaissa, lukuisat ostotarjoukset esimerkiksi Neleksestä ja Ahlström-Munksjöstä, johdon vaihdokset, strategiapäivitykset ja viimeisimpänä lukuisat positiiviset tulosvaroitukset, kun odotukset talousromahduksesta eivät vielä olekaan näkyneet tuloksissa.

Tämä vuosi on erinomainen esimerkki siitä, että hallitusten rooli taloudellisessa suunnittelussa on muuttunut huomattavasti monimuotoisemmaksi. Perinteisesti taloudellinen suunnittelu on keskittynyt vuotuisen budjetoitiprosessiin ja sen pohjalta luotujen ennusteiden seuraamiseen. Aktivistien nousu ja yrityskaupat ovat hyvä esimerkki siitä, että pelkkä taloudellinen suunnittelu ei enää riitä. Hallituksen rooli aktiivisena omistajan arvonluontia ohjaavan tahona vaatii huomattavasti laajempaa työkalupakkia kuin pelkkä taloudellinen suunnittelu.

BCG on konsultoinut yrityksiä arvonluonnissa perustamisestaan lähtien. Kokemusten mukaan tietyt kaavat toistuvat lähes poikkeuksetta: Arvonluonti voi tapahtua vahingossa, mutta sitä voi oleellisesti edesauttaa, kunhan yrityksellä on selvä kuva siitä, miten se aikoo luoda arvoa. Vaikka kasvu on pit-

källä aikavälillä merkittävin arvoa luova tekijä, iso osa arvonluonnista on onnistuneen muutoksen tulosta. Myös laadukkaalla toteutuksella on kriittinen rooli arvonluonnissa. Yrityskaupat ja muut strategiset investoinnit ovat oleellisia käännekohtia arvonluonnissa.

Tähän artikkeliin olemme koonneet ajatuksemme siitä, mihin hallituksen pitäisi kiinnittää huomiota yrityksen arvonluonnin ohjaamiseksi:

- ▶ Mitä sijoittajamme meiltä odottavat ja istuuko strategiamme tavoiteltuun sijoittajatyyppiin?
- ▶ Miten suunnitellut toimenpiteet luovat arvoa ja mitkä niistä ovat sellaisia, joihin hallituksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota?
- ▶ Tukeeko johtamisjärjestelmä arvonluontia – seurataanko ja mitataanko oikeita asioita?

1. Sijoittajien odotuksia vastaava strategia arvonluontiin

Omistajan arvonluonti on kestävä yrityksen perusta. Usein muut tavoitteet, kuten henkilöstöstä huolehtiminen ja kestävä kehitys, ovat täysin linjassa tämän kanssa. Sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti huomattavasti tuottavampia, ja monelle suomalaiselle yhtiölle ympäristöystävälliset tuotteet ovat erottumisen keino.

Jokaisella yhtiöllä on erinomaiset lähtökohdat arvonluontiin. Olemme julkaisseet tutkimuksia arvonluonnista yli 20 vuotta, ja



Tuukka Seppä
osakas ja
Pohjoismaiden johtaja,
Boston Consulting
Group



Lauri Saarela
osakas,
Boston Consulting Group

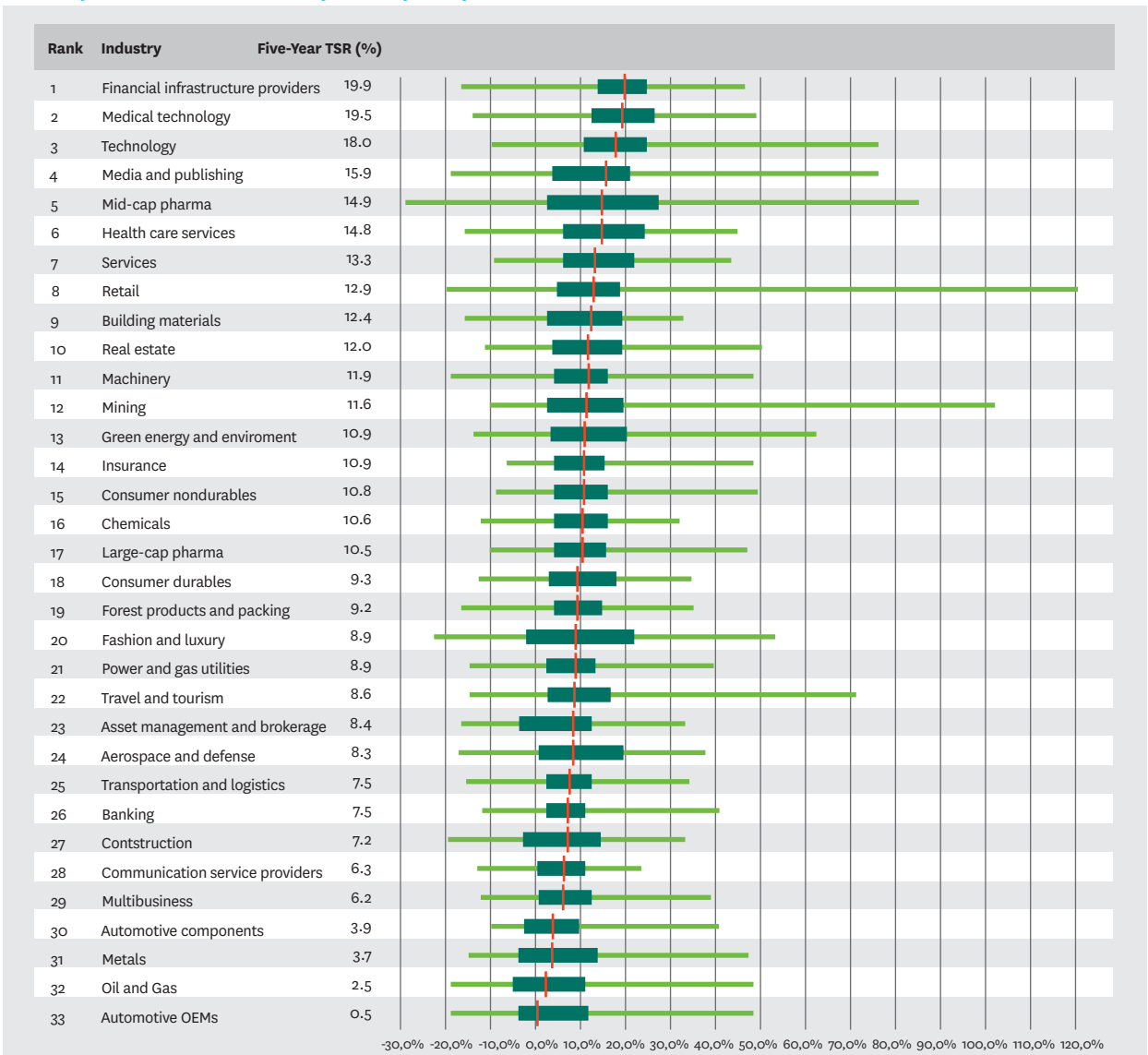
Boston Consulting
Group on DIFin
asiantuntijajumppani.



Ympäristöystävälliset tuotteet ovat erottumisen keino.



Toimialojen arvonluonnin mediaanijakauma ja ääripää



Kuva 1a

| = Median
■ = 25th-75th Percentile
— = Min/Max

Toimialan parhaat arvonluojat

Viiden vuoden keskiarvo TSR 2015–2019

Sija	Toimiala	Tutkittujen yritysten lukumäärä	Markkina-arvo yhteensä (mrd. €)	Viiden vuoden keskiarvo-TSR
1	Rahoitusinfrastruktuuriin tarjoajat	48	1 731	19,90
2	Lääketieteellinen teknologia	72	1 600	19,50
3	Teknologia	85	7 349	18,00
4	Media	75	3 403	15,90
5	Keskisuuri lääketieteellisyys	50	461	14,90
6	Terveydenhuolto	52	940	14,80
7	Palvelut	76	797	13,30
8	Jälleenmyynti	98	4 011	12,90
9	Rakennusmateriaalit	54	465	12,40
10	Kiinteistöala	72	985	12,00
11	Konepajateollisuus	67	1 266	11,90
12	Kaivostoiminta	60	1 015	11,60
13	Uusiutuva energia ja ympäristö	82	521	10,90
14	Vakuutusala	102	2 451	10,90
15	Lyhytikäiset kulutustavarat	91	4 131	10,80
16	Kemikaalit	65	1 460	10,60
17	Suuri lääketieteellisyys	35	3 377	10,50
18	Kulutustavarat	66	489	9,30
19	Metsäteollisuus	68	339	9,20
20	Muoti ja luksustuotteet	46	1 407	8,90
21	Sähkö- ja kaasuteollisuus	86	1 875	8,90
22	Matkustus ja turismi	92	1 269	8,60
23	Varainhoito	77	824	8,40
24	Ilmailu ja puolustus	71	1 296	8,30
25	Kuljetus ja logistiikka	84	1 257	7,50
26	Pankkitoiminta	102	6 345	7,50
27	Rakentaminen	88	546	7,20
28	Viestintäpalvelut	61	2 680	6,30
29	Monialayritykset	59	1 760	6,20
30	Autoteollisuuden komponentit	54	395	3,90
31	Metallit	62	441	3,70
32	Öljy ja kaasu	86	3 220	2,50
33	Autoteollisuuden OEM	41	1 090	0,50

Kuva 1b

Lähde: S&P Capital IQ yritysten raportit ja julkaisut; BCG Value Center Perustuu 2 347 yrityksen analyysiin.

lähes aina jokaisen teollisuudenalan parhaat yhtiöt tuottavat enemmän kuin markkina keskimäärin (kuvat 1a ja 1b). Arvonluonti on toisin sanoen hallituksen ja johdon omissa käsissä siitä huolimatta, miten haastava markkina tai kilpailukenttä on.

Eri omistajilla on kuitenkin eri mieltymykset sille, mistä arvo syntyy. Karkein jako on kasvu- ja arvosijoittajien välillä, mutta todellisuudessa sijoittajatyyppejä on useampia. Eri sijoittajatyypin preferenssit vaihtelevat muun muassa kasvun ja kassan käytön suhteen. Yrityksillä, joiden omistajat esiintyvät avoimesti kasvoillaan, nämä preferenssit voivat olla selvät. Mutta monilla suomalaisilla yrityksillä omistajarakenne on hyvin hajanainen, eikä sijoittajien ääni ole välttämättä täysin kirkas.

Vahvat arvonluojat ovat tehneet selkeän valinnan sijoittajatyypin suhteen, tuntevat heidän mieltymyksensä ja suuntaavat strategiansa valitsemalleen sijoittaja-

tyypille. Esimerkiksi ”core value” -sijoittajille suunnatussa strategiassa voivat korostua kustannusleikkauksien kiihdyttäminen taseen vahvistamiseksi, kohdistetut investoinnit tuottavuuden parantamiseksi ja sitoutuminen tasaiseen ja kasvavaan osinkoon. ”Alpha value” -sijoittajia tavoitteleva yritys voisi samassa tilanteessa uhrata osan kassavirrastaan yritysostoihin lähellä olevilla toimialoilla kasvun vauhdittamiseksi.

2. Millä toimenpiteillä arvoa luodaan?

Kasvu on osoittautunut pitkällä aikavälillä parhaaksi arvon ajuriksi. Parhaiten arvoaan 5–10 vuoden aikajänteellä kasvattaneilla yhtiöillä 50–70 prosenttia arvonluonnista selittyy kasvulla. Kasvu ei suinkaan ole ainoa arvon lähde eikä se takaa arvonluontia.

On useita esimerkkejä yhtiöistä, joiden kasvu ylittää 10 prosenttia vuodesta toiseen, mutta silti ne tuottavat alle keskiarvon. Tämä johtuu panostuksista heikosti tuottaviin kohteisiin, kuten rinnakkaisiin liiketoimintoihin, joissa yhtiön ydinliiketoiminnan kilpailuetu ei päde.

Kasvun lisäksi käännetilanteet ovat tärkeä arvon ajuri. Tämä ilmiö on korostunut erityisesti Suomessa ja Pohjoismaissa, missä iso osa arvonluonnista on selittynyt tuloksen parantamisella. 40 prosenttia parhaista pohjoismaisista arvonluojista on luonut arvonsa käännetilanteissa, kun taas puolet parhaista pohjoismaisista arvonluojista on luonut arvonsa kasvulla. Käännetilanteissa arvo syntyy kolmessa vaiheessa: uskottavan suunnitelman luomisessa, kannattavuuden parantamisessa ja kasvun palauttamisessa. Näissä tilanteissa raudanluja suunnitelmassa pysyminen on tärkeää arvonluonnille.

Myös yrityskaupat ja muut merkittävät strategiset investoinnit ovat tärkeitä toimenpiteitä arvon luomiseksi. Toisin kuin esimerkiksi operatiivisissa kustannusleikkauksissa, näihin toimenpiteisiin liittyy myös merkittävä riski: 50 prosenttia kaupoista vain siirtää arvoa ostajalta myyjälle. Toisaalta konsolidoituvilla toimialoilla sivusta seuraaminen voi olla yhtä iso riski markkina-aseman oleellisen lipsumisen takia.

Yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä onkin varmistaa, että toimenpiteet arvon-

luontiin on tunnistettu oikein. Ja kun toimenpiteet on tunnistettu, varmistaa, että ne etenevät suunnitellusti ja niiden vaikutus vastaa alkuperäisiä oletuksia.

Erittäin hyödyllinen työkalu toimenpiteiden tunnistamiseksi ja mittaamiseksi on TSR (total shareholder return, eli osakkeen hinnanmuutos osinkotuotolla korjattuna). TSR on tasapainoinen mittari, joka huomioi kaikki arvoa perustavanlaatuisesti ohjaavat tekijät: liikevaihdon kasvun, kannattavuuden paranemisen ja kassavirran. Lisäksi TSR huomioi sen, miten johdon toimet vaikuttavat yrityksen arvostukseen esimerkiksi parempien kasvuodotusten myötä.

TSR on ainoa arvonluonnin mittari, joka mittaa todellista tuottoa omistajille. Muiden mittareiden käyttäminen väistämättä johtaa harhaan. Jos TSR:ää pyritään esimerkiksi korvaamaan osakekohtaisella tuloksella (EPS), johto voi parantaa tulosta leikkamalla tarvittavia R&D-investointeja.

Käytämme usein strategiaprosesseissamme yrityksen liiketoimintayksiköiden sisäistä TSR:ää päätöksenteon tukena. Tyyppillisesti tämä johtaa kahteen löydökseen: lisääntyvään ymmärrykseen siitä, miten arvokkaita vahvasti kassavirtaa tuottavat liiketoimintayksiköt ovat, ja kasvupanos- tusten vahvempaan priorisointiin korkean arvostuksen tai kassavirran yksiköihin.

TSR:n mittaaminen keskipitkällä aikavälillä (3–5 vuotta) mahdollistaa hyötyjen ulosmittaamisen strategisista toimenpiteistä ja mittaa performanssia yli markkinasyklin.

Välillä TSR:ää pidetään heikkona mitarina yrityksen ja hallituksen onnistumiselle, sillä arvostus määräytyy ”mustassa laatikossa”. Arvostuskerroin kuitenkin hyvin usein peilaa tarkasti yhtiön tulevaisuuden näkymiä, joihin yrityksellä on vahva kyky vaikuttaa. Osa yrityksistä käyttääkin arvostuskertoimen mallintamista strategisen päätöksenteon tukena.

3. Arvoa tukeva johtamisjärjestelmä

Oikeiden toimenpiteiden ohella yhtä tärkeää arvon luomiseksi on niiden onnistunut toteutus. Hyvässä johtamisjärjestelmässä seurataan ja mitataan oikeita asioita. Jos kymmenen vuotta sitten pörssiyrityöiden tulosjulkis-



TSR on ainoa arvonluonnin mittari, joka mittaa todellista tuottoa omistajille.



tusesitykset painottuivat kuluneen neljänneksen tuloslukuihin, nykyään nämä esitykset avaavat usein huomattavasti laajemman kentän aihepiirejä, erityisesti edistymisen tärkeimmässä strategisissa toimenpiteissä.

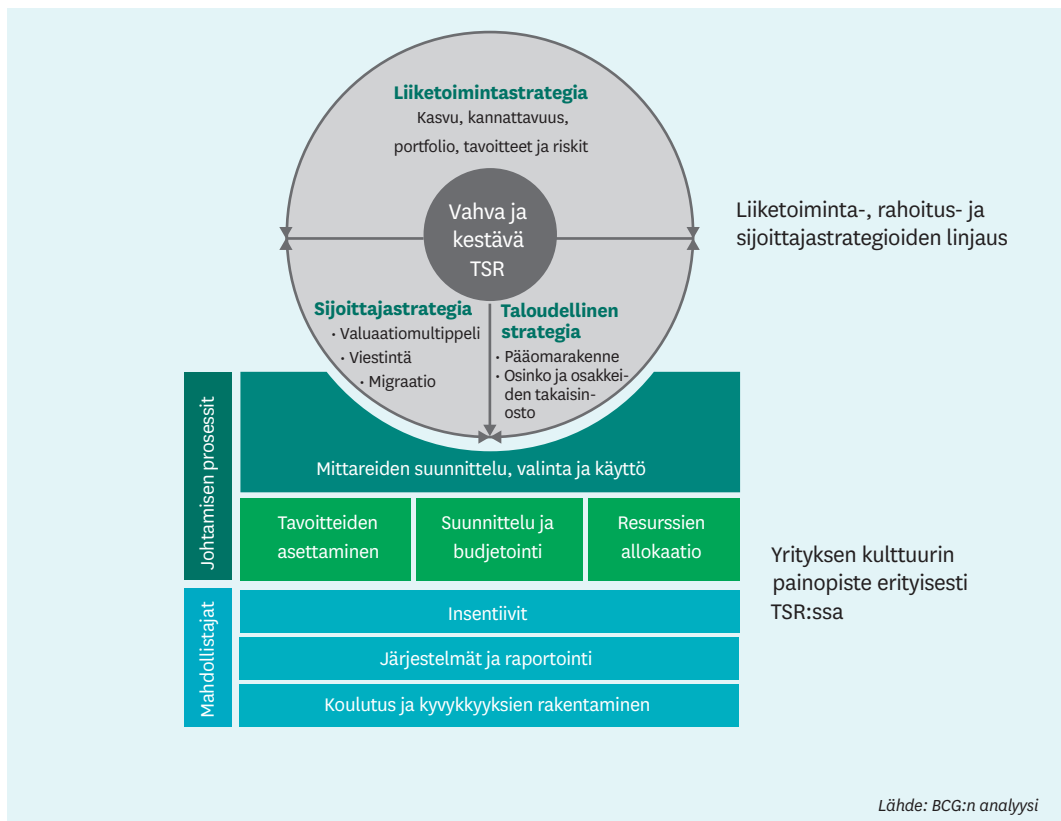
Hyvä johtamisjärjestelmä kattaa systemaattisesti kaikki ne toimenpiteet, jotka ovat oleellisia arvonluonnin kannalta. Ja hallitusraportointi tarjoaa tästä läpileikkauksen, joka kattaa talousasiat, mutta myös edistymisen valituissa toimenpiteissä.

Muutostilanteissa tämä johtamisjärjestelmä on usein ohjelmamuotoinen. Tällöin hyvät ohjelmakäytännöt ovat oleellisia: selkeät toimenpiteet, niitä tukevat suunnitelmat, suunnitelmia vastaavat taloudelliset vaikutukset ja lähes reaaliaikainen raportointi edistymisestä. Muissa tilanteissa tehokkaiden johtamisjärjestelmien kirjo on laajempi, holding-tyyppisestä pääoma-allokaatiosta aktiivisemmän ohjauksen malleihin.

Oleellista on, että koko arvonluontia tukeva järjestelmä on suunniteltu integroidusti. Että yritys luo TSR:n maksimoimiseen pohjautuvan strategian, joka istuu tavoiteltuun sijoittajatyypin, määrittelee toimenpiteet tämän strategian toteutukseen ja laatii johtamisjärjestelmän, joka luo varmuuden tämän agendan toteutumiseksi. Tämä integroitu arvonluontimalli on havainnollistettu kuvassa 2.

Hallituksilla on paljon annettavaa näissä kysymyksissä. Hallitus todennäköisesti tuntee omistajien tarpeet johtoa paremmin ja hallitus pystyy tarkastelemaan näitä kysymyksiä hieman irrallaan päivittäisen liiketoiminnan rajoitteista.

BCG:n Integroitu TSR-johdamisen malli



Kuva 2

Jotta mahdollisuudet hyvään arvonluontiin paranevat, hallituksen todennäköisesti pitää vaatia johdolta nykyistä enemmän. Eriyisesti nämä kolme mahdollisuutta ovat kiinnittäneet huomiomme suomalaisissa pörs-siyhtiöissä:

1. Strategiaa ei ole suunnattu tietyille omistajatyypille, vaan yhtiöt pyrkivät tyydyttämään kaikkia.
2. Strategiaa ei ole hankkeistettu tai selkeitä toimenpiteitä ei ole ulkoisesti kommunikoitu uskottavuuden lisäämiseksi.
3. Johtamisjärjestelmät nojaavat turhan vahvasti vain taloudelliseen ohjaukseen sen sijaan, että hallituksilla olisi läpinäkyvyys arvonluonnin kannalta oleellisten toimenpiteiden edistymiseen.

Nyt on oikea aika päivittää taloudellinen ohjaus arvonluonnin ohjaukseksi. Löysä rahapolitiikka ja aktivistit luovat lisääntyvää painetta varmistaa hyvä arvonluonti.



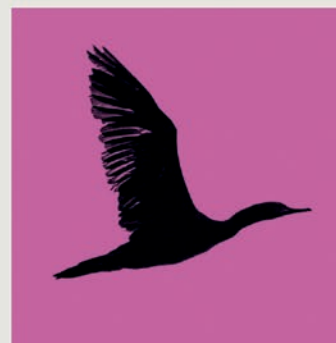
Hallitus todennäköisesti tuntee omistajien tarpeet johtoa paremmin.



Toisaalta pandemian tulevat aallot ja lisääntyneet makrotalouden riskit voivat luoda erinomaisia mahdollisuuksia kehittää omistajarvoa. Hyvä ensimmäinen askel on pureutua seuraavaan liiketoiminnan läpikäynnin yhteydessä tärkeimpiin arvonluonnin ajureihin ja varmistua siitä, että toimenpiteet ovat ajan tasalla ja edistyvät suunnitellusti. [D](#)

Tukenasi kasvussa ja karikoissa

– Hallituksen viestintäkumppani



Hill+Knowlton
Strategies

hkstrategies.fi

Sitä saa, mitä mittaa – johdon muuttuva palkitseminen

Hallitus ohjaa johdon toimintaa muuttuvalla palkitsemisella. Muuttuvan palkitsemisen mittareiden valinnalla johdon huomio kiinnitetään hallituksen keskeisiin pitämiin tavoitteisiin. Onnistunut muuttuva palkitseminen yhtenäistää omistajien ja johdon intressit.

Suomalainen muuttuvaa palkitsemista koskeva käytäntö on kansainvälisellä mittapuulla maltillista. Muuttuvan palkitsemisen tasot ovat matalia ja työkalupakkia käytetään säästeliäästi. Niukkuutta on jaettava taitavasti. Hallituksen rooli korostuu erityisesti ylimmän johdon – toimitusjohtajan ja johtoryhmän – palkitsemisessa. Muuttuvan palkitsemisen keskeiset tavoitteet ovat:

- ▶ kannustaa, sitouttaa ja tunnustaa;
- ▶ jalkauttaa yhtiön strategiaa ja taloudellisia tavoitteita; sekä
- ▶ viestiä omistajan ja hallituksen tavoitteista. Muuttuva palkitseminen koostuu lyhyen ja pitkän aikavälin muuttuvista palkkioista.

Vuosibonus

Vuosibonus palkitsee suorituksesta 12 kuukauden tai sitä lyhyemmän ajan sisällä. Hallitus asettaa vuosibonusohjelman mittarit vuosittain varmistaen, että ne huomioivat yhtiön liiketoimintasuunnitelman ja tukevat strate-

gian toteuttamista. Johdon suoritusmittarit voivat sisältää taloudellisia mittareita (pääasiassa konsernitasolla), operatiivisia, turvallisuus- ja vastuullisuusmittareita, keskeisimpiä kehitysprojekteja sekä muita hallituksen harkitsemissa keskeisiä mittareita. Mittausjakson päättymisen jälkeen hallitus arvioi, miten mittarit ovat toteutuneet ja päättää lopullisesta vuosibonusmaksusta.

Hallitus asettaa ansaintamahdollisuuden kilpailukykyiselle tasolle, joka perustuu yhtiön palkitsemisstrategiaan ja markkinavertailuun. Kannustinohjelmiin, mukaan lukien vuosibonusohjelmat, ei yleensä sisälly taattua vähimmäispalkkiota. Vuosibonusohjelmaan perustuva ansaintamahdollisuus on rajattu hallituksen asettamaan enimmäismäärään, joka määritellään usein suhteessa vuosipalkan tai kuukausipalkkojen lukumäärään.

Pitkän aikavälin kannustimet

Pitkän aikavälin kannustimet palkitsevat jatkuvasta suoriutumuksesta ja kestävästä kas-



Tapio Tolvanen
Partner,
Nordhaven Corporate
Finance

DIFin jäsen.



Marju Simpanen
Associate Partner,
Nordhaven Corporate
Finance

Nordhaven on DIFin
asiiantuntijakumppani.

vusta pidemmällä ajanjaksolla. Keskeinen tavoite on yhtenäistää johdon ja osakkeenomistajien intressit, jotta yhtiön arvoa saadaan kasvatettua pitkäjänteisesti. Pitkän aikavälin kannustinohjelmat ovat pörssiyhtiöissä normaalisti rakenteeltaan suoritusperusteisia, osakepohjaisia ohjelmia (Performance Share Plan, PSP), yksityisissä yhtiöissä suoritusperusteisia, käteispohjaisia ohjelmia ja pääomasijoittajien omistamissa yhtiöissä osakeomistukseen perustuvia.

Pörssiyhtiöissä käytetään myös muun muassa osakkeiden hankintaan perustuvia lisäosakeohjelmia (Matching Share Plan, MSP) sekä sitouttavia, rajoitettuja osakeohjelmia (Restricted Share Plan, RSP). Kasvuyhtiöissä ja pienemmissä yhtiöissä käytetään usein optio-ohjelmia.

Pitkän aikavälin kannustinohjelmien suoritussmittarit voivat sisältää konsernitason kauaskantoisia taloudellisia ja strategisia tavoitteita. Lisäksi suorituksia tarkastellaan suhteessa kilpailijoihin tai valittuihin vertailuyhtiöihin sekä suhteellisen tai absoluuttisen osakkeen kokonaistuoton ja omistaja-arvonluomisen välillä. Olemassa on myös muita suoritussmittareita. Hallitus päättää suoritustavoitteista uuden ohjelmajakson käynnistyessä. Suoritusjakson päättymisen jälkeen hallitus arvioi, miten suoritustavoitteet on saavutettu ja päättää palkkion maksusta.

Hallitus päättää pitkän aikavälin kannustinohjelmien suoritusjaksojen pituudet, jotka ovat yleensä vähintään kolmen vuoden mittaisia.

Hallitus asettaa pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintamahdollisuuden mark-



Hallitus asettaa ansaintamahdollisuuden kilpailukykyiselle tasolle.



kinan mukaiselle ja kilpailukykyiselle tasolle. Usein pitkän aikavälin kannustinohjelman ansaintamahdollisuus on rajattu hallituksen asettamaan maksimimäärään, joka voidaan määrittää suhteessa vuosipalkkaan tai pörssiyhtiöissä suhteessa osakekurssin nousuun. Tarkoitus ei ole rajoittaa kilpailukykyistä palkitsemista, vaan estää suhteettoman suurten palkkioiden maksu.

Kannustinjärjestelmien suunnittelussa on tärkeää muistaa yksinkertaisuus – simple is beautiful. Toisinaan yritykset ajautuvat implementoimaan liian monimutkaisia kannustinjärjestelmiä, joissa ei ole riittävästi fokusta ja jotka eivät siten tue tehokkaasti strategian keskeisten tavoitteiden saavuttamista. Useimmiten esimerkiksi pitkän aikavälin kannustinjärjestelmissä kaksi mittaria on riittävästi. Järjestelmien yksinkertaisuus ja selkeys helpottaa myös niitä koskevaa viestimistä osallistujille ja osakkeenomistajille. Viestinnän tärkeyttä ei sovi unohtaa ohjelman alkaessa eikä sen voimassaoloaikana.

Muutostilanteissa vuosibonusjärjestelmä jatkuu yleensä normaalisti: mahdollisesti



Kannustinjärjestelmien suunnittelussa on tärkeää muistaa yksinkertaisuus.



mittareihin tai niiden tavoitetasoihin tehdään muutoksia. Pitkän aikavälin kannustinohjelmissa muutostilanteisiin on varauduttava huolellisesti ohjelman pitkän keston vuoksi. Muutostilanteessa tavoiteasetanta tyypillisesti oikaistaan muuttunutta tilannetta vastaavaksi ja alkuperäisiä ansaintamahdollisuuksia saatetaan muokata, jos ohjelman kesto muuttuu. Ostotarjous- tai yhdistymistilanteissa (fuusiot) ohjelmien rakenteita saatetaan muokata merkittävästi ja ohjelmia saatetaan kokonaan keskeyttää.

Suorituksesta maksaminen ja suoritusmittarit

Johdon palkitsemisen käytännön vaikutusten kartoittamiseksi olemme analysoineet muuttuvien palkitsemisjärjestelmien korreloimista yhtiöiden toteutuneeseen suoriutumiseen erilaisilla menetelmillä. Taan-

noisen korrelaatioanalyysimme kohteena olivat Helsingin pörssissä listattujen suurten yhtiöiden toimitusjohtajille maksetut lyhyen ja pitkän aikavälin muuttuvat palkanosat (vuosibonukset ja osakepalkkio-ohjelmat) vuosina 2015–2019.

Muuttuvien palkanosien korrelaatiota verrattiin finanssimittareihin ja osakkeen kokonaistuoton kehitykseen. Lyhyen aikavälin muuttuvien palkanosien vertailukohtana olivat vuotuinen liikevaihdon kasvu, käyttökate ja pitkän aikavälin muuttuvien palkanosien vertailukohtana kolmen vuoden kumulatiivinen osakekohtainen tulos (EPS) sekä kolmen vuoden osakkeen kokonaistuotto (TSR).

Analyysin korrelaatiot olivat suhteellisen hyviä pois lukien pitkän aikavälin muuttuvien palkanosien ja osakkeen kokonaistuoton välinen korrelaatio. Osakkeiden kokonaistuotot olivat tarkasteluajanjaksolla 2015–2019 osittain osakkeen kokonaistuotolle tyypillisesti asetettavan maksimitavoitteen yläpuolella, ja korrelaatio osakkeen kokonaistuoton ja pitkän aikavälin muuttuvien palkanosien välillä jäi heikoksi. Tarkasteluajanjaksolla kolmen vuoden osakkeiden kokonaistuoton mediaani oli 59 prosenttia. Kokonaistuottomittarin tyypillinen kolmen vuoden maksimistasotavoite on 60–70 prosenttia.

Toimitusjohtajille maksetut vuosibonukset korreloivat suhteellisen hyvin liikevaihdon kasvun ja käyttökateen kanssa. Liikevaihdon kasvun korrelaatio vuosibonuksiin oli 43 ja käyttökateen 13 prosenttia. Pitkän aikavälin muuttuvat palkanosat korreloivat hyvin kolmen vuoden kumulatiivisen osakekohtaisen tuloksen kanssa, sillä korrelaatio oli 30 prosenttia. Myös pitkän aikavälin muuttuvien palkanosien ja kolmen vuoden kumulatiivisen osakekohtaisen tuloksen kohdalla oli nähtävissä yksittäisissä yhtiöissä negatiivisia korrelaatioita. Tämä saattoi johtua muun muassa siitä, että osa tarkas-



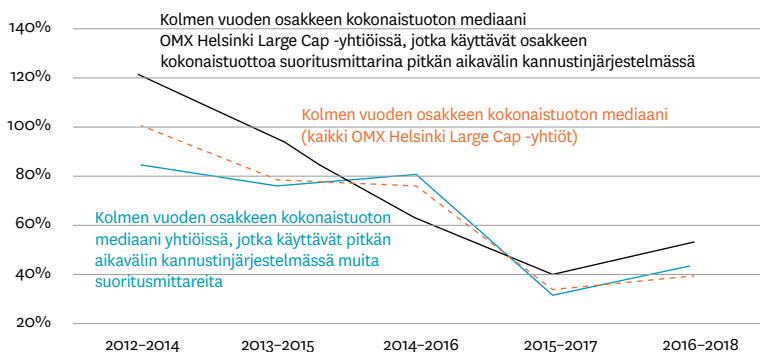
Toimitusjohtajille maksetut vuosibonukset korreloivat suhteellisen hyvin liikevaihdon kasvun ja käyttökatteen kanssa.



telun kohteena olleista yhtiöistä käytti yhden vuoden mittausjaksoa pitkän aikavälin kannustinjärjestelmässä. Tällä hetkellä Helsingissä listatuista large cap -yhtiöistä lähes kaikki ovat siirtyneet kolmen vuoden mittausjaksoon.

Osakkeen kokonaistuotto

Osakkeen kokonaistuotoissa tarkasteltiin myös, vaikuttiko yhtiön kolmen vuoden osakkeen kokonaistuottoon osakkeen kokonaistuoton käyttäminen mittarina pitkän aikavälin kannustinjärjestelmässä. Kuten oheisesta graafista käy ilmi, osakkeen kokonaistuottoa suoritusmittarina käyttäneillä yhtiöillä osakkeen kokonaistuottojen mediaani (pois lukien 2014–2016) oli korkeampi kuin yhtiöillä, jotka eivät käyttäneet mittarina osakkeen kokonaistuottoa.



Keskeinen viestimme yhtiöille ja hallituksille on, että analyysin tekeminen kannustinjärjestelmäsunnitteluprojektin alkaessa ja ohjelman voimassaolon aikana on tärkeää. On ymmärrettävä, mikä malli toimii erilaisissa tilanteissa, kehitysvaiheissa ja liiketoimintaympäristöissä. Sitä saa, mitä mittaa.

Vastuullisuusmittarit (ESG)

Pohdinta vastuullisuusmittareiden käyttämisestä ja soveltuvuudesta sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustinohjelmissa on viime aikoina noussut esiin yhä useammin.

”Viimeaikainen tutkimus (Flammer et al. (2020, Strategic Management Journal) on osoittanut, että kytkemällä johdon palkitsemisen ESG-mittareihin saa parempaa ESG-tulosta. Tutkimuksen mukaan yritysvastuupohjainen palkitseminen vähentää lyhytnäköisyyttä ja parantaa liiketoiminnallista menestystä. Niiden yritysten arvo nousee, jotka ottavat käyttöön yritysvastuupohjaisen palkitsemisen ennakoiden parantuvaa pitkän aikavälin tuloksellisuutta. Myös näiden yritysten ympäristö- ja sosiaalinen suoritusmittarit paranevat. Vaikutus riippuu siitä, kuinka vahvasti palkitseminen on sidottu vastuullisuusmittareihin. Yritysvastuu on yrityksen arvon maksimoimista pitkällä aikavälillä, koska pitkällä aikavälillä sosiaaliset

ja ympäristökysymykset muuttuvat taloudelliseksi kysymyksiksi.” (Seppo Ikäheimo, DIF seminaari 3.9.2020)

Mikäli vastuullisuusmittari otetaan käyttöön pitkän aikavälin kannustinohjelmassa, on sen painoarvon oltava merkityksellinen.

Hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan vastuu väärinkäytöstilanteissa

Suomessa vallitsee vahva luottamuksen kulttuuri, mikä sinänsä on arvostettava asia. Kuitenkin oman vastuunsa näkökulmasta jokaisen hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan sopivampi mantra olisi ”luottamus hyvä, valvonta parempi”. Jos käy esimerkiksi ilmi, että yhtiössä on tapahtunut pitkään jatkunut taloudellinen väärinkäyttö, jonka seurauksena myös kirjanpitoa on vääristelty, kenen tulisi katsoa peiliin – hallituksen, toimitusjohtajan vai molempien?

Osakeyhtiölain 2. luvun 6 §:ssä todetaan, että ”hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.”

Vastaavasti 6. luvun 17 §:ssä toimitusjohtajan vastuusta on sanottu: ”Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.”

Kirjoitimme huhtikuun lopussa blogitekstin DIFin verkkosivuille koronapandemian aiheuttaman taloudellisen kriisin vaikutuksesta väärinkäytösriskien kasvuun. Riskit ovat koholla organisaatioissa tapahtuvien äkillisten muutosten ja järjestelyiden vuoksi, jolloin kontrollit eivät välttämättä seuraa perässä. Toisaalta myös ihmisten henkilökohtaiseen talouteen heijastuvat vaikutukset voivat kasvattaa väärinkäytöksen riskiä paineen kasvaessa. Edellä johdannossa viitattu,

vuosia kestänyt, väärinkäytöstapaus ei ole keksitty, vaan yksi tutkimistamme tapauksista. Tutkintatyön edetessä mieleen alkoi nousta kysymyksenasettelua eri näkökulmista – miten tämä olisi ollut hallituksen ja toimitusjohtajan toimesta havaittavissa ja estettävissä? Nyt jos koskaan on hallitusten syytä olla hereillä kasvavista väärinkäytösriskeistä.

Paluu vastuukysymysten äärelle

Mikäli palataan edellä mainittuihin osakeyhtiölain pykäliin, hallitus vastaa siitä, että kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus myös antaa toimitusjohtajalle ohjeet ja määräykset juoksevan hallinnon tehtäviin. Toimitusjohtajan vastuusta mainitaan kirjanpidon lainmukaisuus – ei kuitenkaan täsmällisesti valvontavastuuta. Miten siis hallitus ja toimitusjohtaja voisivat varmentua siitä, etteivät he laiminlyö omaa vastuutaan? Keskeistä on tiedostaa, että tehtäviä voi aina delegoida, mutta vastuuta ei. Mikäli ajatellaan konkretiassa sitä,



Viivi Lajunen
Director,
Forensic Risk
Alliance



Tytti Saarinen
Director,
Forensic Risk
Alliance

miten hallitus voisi varmentua kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan asianmukaisuudesta, tulevat mieleen seuraavat kysymykset:

► Onko hallituksella tiedossa muun muassa se, millaisia tarkastustoimenpiteitä organisaation tilintarkastaja tekee vuosittain? Ymmärretäänkö, että tilintarkastajan ensisijainen tehtävä ei ole etsiä väärinkäytöksiä, vaan varmentua siitä, että tilinpäätös on olennaisilta osin oikein?

► Millaiset resurssit organisaatiolla on käytössään tarkastustyöhön?

Onko organisaatiolla oma sisäinen tarkastus, mitä osa-alueita tarkastetaan ja onko sisäisellä tarkastuksella riittävä osaaminen tehdä tarkastusta väärinkäytösnäkökulmasta? Kenelle sisäinen tarkastus raportoi ja miten havaintoihin suhtaudutaan?

Onko organisaatiolla oma compliance-toiminto ja sillä tarvittavat resurssit? Raportoiko compliance suoraan ylimmälle johdolle?



Hallituksen jäsenen roolissa painavimpana päätöksenteon vaikuttimena täytyy olla yhtiön etu.



► Vastaavatko hallituksen mielestä tarkastustoimet tunnistettuja riskejä? Tarvittaisiinko muuta syväluotaavampaa tarkastusta?

► Nauttiiko myös toimitusjohtajan ”numeroosaaminen” hallituksen luottamusta, jos ajatellaan, että toimitusjohtaja vastaa kirjanpidon lainmukaisuudesta? Onko toimitusjohtajalla kompetenssia myös itse analysoida kirjanpitoa vai luottaako hän sokeasti talousyksikköön tai tilitoimistoon?

Jotta hallituksen jäsenenä ei tulisi laiminlyöneeksi omaa laissa asetettua tehtäväänsä, kaikkien hallituksen jäsenten on suositeltavaa palauttaa mieleen, mistä kyseisessä tehtävässä vastaa, ja varmentamaan, että oma selusta on turvattu. Tietämättömyys ei vapauta vastuusta, joten rohkeita kysymyksiä on suotavaa esittää. Tyhmiä kysymyksiä ei ole, hallitustasollakaan.

Mistä luvut ovat peräisin?

Kaikissa organisaatioissa ja hallituksissa on tyypillisesti omat rutiinit myös talouslukujen raportointiin ja niiden läpikäymiseen. Oletko koskaan tullut ajatelleeksi, onko sinulle hallituksen jäsenenä tai toimitusjohtajana esitelty talousraportti ajettu suoraan kirjanpidosta vai onko se manuaalisesti laadittu? Onko olemassa riski, että lukuja ei olekaan johdettu suoraan kirjanpidosta? Kuka laatii budjetin? Kenen oletuksiin luvut perustuvat?

► Historiassa on tiedossa myös tapauksia, joissa kavallus oli useana vuonna sisällytetty mukaan budjettiin. Tyypillisesti tämä on mahdollista, kun sama henkilö laatii budjetin ja huolehtii kirjanpidosta ja talousraportoinnista.

► Väärinkäytösriskin kannalta on usein merkityksetöntä verrata toteumaa budjettiin, ellei samalla tiedosteta mahdollisia budjetin laadintaan liittyviä epäkohtia.

- ▶ Kun nyörit kiristyvät, myös tämäntyyppinen toiminta hankaloituu. Mikä ennusteissa muuttuu ja mihin muutokset perustuvat?
- ▶ Mikäli väärinkäytösten tekijöillä on mahdollisuus manipuloida hallitukselle esitettäviä lukuja, hallitus saa harvoin huonoja uutisia. Valitettavasti meillä ihmisillä on tapana esittää kriittisiä kysymyksiä vain silloin, kun tilanne on vakava ja on selvää, että korjaaviin toimenpiteisiin on ryhdyttävä. Hyvät uutiset pitävät usein myös ulkopuoliset neuvonantajat poissa lukujen parista.

Talousraportointi ja siitä tehtävät johtopäätökset

Laskusuhdanne tyypillisesti paljastaa myös tapauksia, joissa menestystä on osin vauhditettu kaunistelluilla luvuilla. ”It’s only when the tide goes out that you discover who’s been swimming naked” - Warren Buffet

- ▶ Kestävätkö luvut ravistamista? Hallituksen toimesta valmistellaan muun muassa yhtiökokoukseen esitys mahdollisesta varojen jakamisesta. Päätöstä tulee edeltää




Tehtäviä voi aina delegoida, mutta vastuuta ei. Tietämättömyys ei vapauta vastuusta, joten rohkeita kysymyksiä on suotavaa esittää.



maksukyky- ja tasetesti. Hallituksen tulee siis tarkalleen tietää, onko taseen vasemmallalla puolella jotain sellaista ”pehmeää”, joka vaikuttaa myös jakovaraan sekä luonnollisesti, ettei varojenjakopäätös vaaranna maksukykyä tulevaisuudessa. Omistajaveitoisissa yhtiöissä kysymys on sikäli myös väritynyt, että osingonjakopäätöstä on usein tekemässä sama taho, joka vastaa yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Todistamme nopeasti tilannetta, jossa intressit päätöksenteossa ovat varsin ristiriitaisia. Hallituksen jäsenen roolissa painavimpana päätöksenteon vaikuttimena täytyy olla yhtiön etu.

- ▶ Toimiva lähestymiskulma on riskialteimpien tase-erien testaus tuoreimmista luvuista lähtien. Usein testaukseen valikoituvat muun muassa kehittämisenot, konsernin sisäiset saatavat ja velat, lähipiirisaamiset, myynti- ja muut saamiset sekä rahaliikenne. Ovatko luvut perusteltavissa käytössä olevan taustadokumentaation perusteella?
- ▶ Onko luvuissa ilmaa? Saamisten kuranttius: miten voimakkaasti pandemia vaikuttaa tahoihin, joilta meillä on saamisia? Vuodenvaihteessa tehdyt arvioinnit ovat väistämättä vanhoja ja tilanteen äkillinen muutos edellyttää ajan tasalla pysymistä.

Yleisenä periaatteena hallituksen huolellisuusveloite tarkoittaa myös sitä, että yrityksen tilanteen kiristyessä hallitukselta edellytetään korostunutta huolellisuutta. Riskinotolle on aikansa ja paikkansa, mutta huolellisesti toimiva hallitus perustaa päätöksensä harkintaan, varovaisuuteen ja kattavaan dokumentaatioon. Kyseenalaistamisen taito, perehtyminen ja toimenpiteisiin ryhtyminen ovat tärkeitä ominaisuuksia ennen kaikkea vastuukysymysten kannalta. 



Net-zero by 2030

We commit to achieving net-zero greenhouse gas emissions by 2030 for our own operations.



Engage ecosystems

- Among our supply chain we engage to set science-based carbon reduction targets.
- As Deloitte we Invest in meaningful carbon offset projects to compensate for remaining emissions.



Operate green

- We'll significantly reduce Deloitte's greenhouse gas travel emissions.
- Our source for Deloitte facilities will be 100% renewable energy by 2030.
- We'll switch fleets to 100% electric vehicles.



Empowering individuals

- We engage and educate our employees on climate change impacts.
- We will enable our people to make positive climate choices at home and at work, and amplify these through their personal networks.

For our clients we ensure success that enables sustainable growth, inspiring positive societal impact and creating more responsible business.

Deloitte.

Pörssiyrityksen toimitusjohtaja uskoo avoimuuteen

Stora Enson toimitusjohtaja Annica Bresky uskoo suoruuteen rakentaessaan suhdetta yhtiönsä hallitukseen. ”Me olemme hallituksen puheenjohtajan kanssa brutaalin rehellisiä toisillemme,” hän sanoo.

Teksti Terhi Rauhala Kuvitus Jussi Kaakinen

Annica Bresky on ollut Stora Enson toimitusjohtajana vuoden ajan. Hänet nostettiin tehtävään joulukuussa 2019 yhtiön sisältä, kuluttajapakkausdivisioonan johtajan paikalta. Ehdokkaita tehtävään oli hallituksen puheenjohtajan Jorma Elorannan mukaan satoja. Hallitus oli Breskyn valinnasta yksimielinen.

”Stora Ensossa prosessi oli hyvin ammattimainen, Bresky itse kiittelee. ”Hallitus määritteli, millaisen johtajan he halusivat, ja minun johtajuustaitojani arvioitiin ammattimaisesti ja systemaattisesti.”

”Toimitusjohtajaksi siirtyminen on suuri askel. Olen tyytyväinen, että valintani tehtiin juuri niin kuin se tehtiin.”

Nimitys synnytti tuoreeltaan keskustelua siitä, miten raikasta on, että konservatiivisena pidetyn metsäteollisuuden alan jättiläisen puikkoihin astuu nainen – ensimmäistä kertaa yhtiön historiassa. Jorma Elorannan mukaan sukupuoli ei ollut valinnassa mikään kriteeri.

”Valitsimme Annican siksi, että hän on paras”, hän sanoo.

Ilman luottamusta ei ole mitään

Hallituksen yksimielinen päätös uuden toimitusjohtajan valinnasta on hyvä lähtökohta luottamuksen rakentamiseen. Bresky sai vapaat kädet laatia ensimmäisen strategiansa.

”Se oli yksi edellytys työn vastaanottamiselle, että saisin arvioida yhtiötä ilman rajoituksia. Luonnollisesti yhtiön mukana tulee tietty perintö, jota ei voi pyyhkiä pois, mutta on ollut tärkeää voida aloittaa työnsä puhtaalta pöydältä”, hän sanoo.

Yhteistyössään hallituksen kanssa hän uskoo avoimuuteen.

”Olen hyvin suorapuheinen, enkä pidä yllätyksistä. Tiedän, ettei hallitukseen pidä niistä. Minun velvollisuuteni on antaa hallitukselle ennakkotieto, jos jotakin on tapahtumassa.”

”Jos sanot, mitä tarkoitat ja teet, mitä sanot, se on hyvä pohja. Toimitat sen, mitä lupaat.”

Bresky kertoo keskusteluyhteyden hallituksen puheenjohtajan kanssa olevan avoin.

”Me olemme Jorman kanssa brutaalin rehellisiä toisillemme. Jos luottamusta ei olisi, ei kumpikaan kykenisi tuottamaan mitään lisäarvoa liiketoiminnallemme.”

Globaalilla arenalla

Breskylä on johdettavanaan 25 000 hengen organisaatio, joka toimii 30 maassa. Kahdesta kulttuurista, Kreikasta ja Ruotsista, itsekkin ponnistavana hän tuntuu solahdavan monikulttuuriseen ympäristöön luontevasti. Se näkyy myös Breskyn kokoamassa johtoryhmässä.

”Etsin monikulttuurista osaamista, kun rekrytoin tiimiäni. Meidän on kyettävä heijastamaan markkinoita, joilla toimimme.”

Kuva: Lehtikuva



On ollut tärkeää voida aloittaa työnsä puhtaalta pöydältä.



Stora Ensolla on innovaatiokeskuksia eri puolilla maailmaa, Suomen lisäksi muun muassa Kiinassa, Saksassa, ja Ruotsissa.

”Siten me pidämme toimintamme lähellä asiakasta ja kykenemme mukautumaan eri markkinoiden vaatimuksiin”, Bresky sanoo.

Kysyttäessä, mitkä ovat hänen mielestään Suomen ja Ruotsin erot kilpailukyyn kannalta, Bresky vaikuttaa huokaisevan. Hän sanoo, että Stora Enson näkökulmasta Pohjoismaat ovat enemmänkin homogeeninen alue, kuin keskenään kilpailevia markkinoita.

”Molemmissa maissa on paljon kyvykkyyttä ja Pohjoismaat laajemminkin ovat hyvin kilpailukyisiä. Haluan keskittyä enemmän siihen, mikä Pohjoismaita yhdistää.”

Metsäteollisuuden lakot Suomessa viime talvena eivät olleet hyväksi bisnekselle – arvaamattomuus harvoin on, jos haluat olla luotettava kumppani asiakkaillesi.

”Tärkeintä on ymmärtää, että työskentelemme globaalilla areenalla.

Jokaisen maan tulee arvioida, miten se voi maana voittaa tässä kontekstissa. Dialogi maan hallituksen, puolueiden, ammatti-

liittojen ja yhtiöiden välillä on tärkeää. Kaitillaahan on lopulta yhteinen päämäärä”, Bresky linjaa.

Liiketoiminnan resilienssi tärkeää

Helmikuussa koronapandemia laitto globaalisti verkottuneen maailmantalouden polvilleen. Hallitusyhteistyön näkökulmasta kriisi on Breskyn mukaan kirkastanut, miten tärkeää hallituksenkin on ymmärtää yhtiön liiketoimintaa operatiivisella tasolla. Keskusteluhyteys on tältäkin osin ollut toimiva.

Loppuvuotta leimaa kuitenkin ennennäkemätön epävarmuus. Stora Enso on tehnyt toimia likviditeetin varmistamiseksi turbulenssin keskellä. Tärkeää on, että liiketoiminta on ollut vakaalla pohjalla jo ennen kriisiä.

”Pitkän aikavälin resilienssi on tärkeää ja avuksemme nyt. Aina, kun teemme investointeja, on kriteerinä se, että ne kestävät myös matalasuhdanteita.”

”Lisäksi meillä on paljon hyvin pitkäaikaisia omistajia, mikä luo jatkuvuutta ja mahdollistaa yhtiön selviämisen myös huonoina aikoina”, hän sanoo.

Yhtiön strategia katsoo vahvasti tulevaisuuteen: viime vuoden investoinnit tutkimukseen- ja tuotekehitykseen olivat 141 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta 7 prosenttia tuli uusien tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Tavoitteena on nostaa tuo osuus 15 prosenttiin.

”Omaa liiketoimintamallia on haastettava jatkuvasti”, Bresky linjaa. ”Ei voi ainoastaan optimoida tähän hetkeen, vaan on nähtävä uusia mahdollisuuksia. Jos niin ei tee, löytää pian käsistään vanhentuneen bisneksen.”

Jos sanot, mitä tarkoitat ja teet, mitä sanot, se on hyvä pohja. Toimitat sen, mitä lupaat.



Ilmarisen Jouko Pölönen: ”Hallituksen on osattava tarkastella yhtiön liiketoimintaa ja tulevaisuutta 360 asteen laajuudelta”

Suomen suurimpiin yritysten omistajiin kuuluva Ilmarinen käyttää merkittävää valtaa hallitusvalinnoissa. Millaisiin hallituksiin yhtiö pyrkii ja millaista tavoiteasetantaa se listayrityksiltä odottaa?

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

Yli 50 miljardin euron sijoitusomaisuutta pyörittäväällä Ilmarisella on nimitystoimikuntien kautta merkittävä vaikutusmahdollisuus listayhtiöiden hallitusten jäsenten valintaan. Toimitusjohtaja **Jouko Pölösen** mukaan hallitusvalinnoissa on aina kyse kokonaisuudesta. ”Hallituksen pitää osata tarkastella yhtiön liiketoimintaa ja sen tulevaisuutta 360 asteen laajuudelta. Jäsenistössä on oltava monipuolista liiketoimintaosaamista sekä yhtiön kehittämiseen liittyvää osaamista ja kokemusta sekä monimuotoisuutta. Myös johtamis- ja talousosaamisella on keskeinen merkitys”, Pölönen määrittelee.

Ilmarisessa hallitusvalintoja tarkastellaan aina yrityksen tilanteen ja liiketoimintaympäristön pohjalta. Myös omistusrakenteet voivat vaikuttaa hakuprosesseihin. Pölönen nostaa esimerkiksi listayhtiöt, joissa valtiolla on enemmistöomistus.

”Valtio-omisteisissa yhtiöissä näkyy se, että palkkiotasot ovat tietyissä yrityksissä jääneet jälkeen verrokeista. Tämä on haaste erityisesti globaalissa kilpailussa toimiville yrityksille, joiden hallitukseen tulisi saada kansainvälisen tason kokeneita osajia.”

Kasvua, kannattavuutta vai kassavirtaa?

Merkittävänä sijoittajana Ilmarinen on yrityksille myös merkittävä mahdollistaja. Pölö-

nen ei halua määritellä sitä, pitäisikö yhtiöiden keskittyä tavoittelemaan kasvua, kannattavuutta, pääoman tuottoa vai kassavirtaa. Hänen mukaansa keskeistä on se, että yritys menestyy ja luo omistaja-arvoa pitkäjänteisesti.

”Yrityksen johdon ja hallituksen tulee huolehtia, että yhtiön strategia ja tavoitteet ovat jatkuvasti ajan tasalla ja strategian toimeenpano varmistetaan kulloisessakin toimintaympäristössä. Tällä tavalla syntyy eniten arvoa omistajille.”

Asiaa voi peilata globaaliin koronapandemiaan, joka on vienyt yhtiöt yhtäkkiä hyvin erilaiseen markkinatilanteeseen.

”On yrityksiä, joissa hallitus ja johto ovat nopeasti reagoineet muuttuneeseen toimintaympäristöön, osanneet tehdä oikeita johtopäätöksiä ja pystyneet kehittämään yhtiön toimintaa myös kriisiaikana. Osa yrityksistä on löytänyt kriisistä myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia”, Pölönen sanoo.

”Toki koronan vaikutukset ovat vaihdelleet merkittävästi eri toimialojen välillä, joten lähtökohta ei ole ollut yrityksille tasapuolinen.”

Vastuullisuus oleellinen osa tavoiteasetantaa

Pölönen kehottaa yrityksiä huomioimaan tavoiteasetannassa entistä vahvemmin kestäväen kehityksen ja vastuullisuuden. Hän muistuttaa, että on olemassa vahvaa näyttöä siitä, että vastuullisesti toimivat yritykset näyttäytyvät sijoit-



Viime kädessä yrityksen menestyksen ratkaisee se, kuinka hyvin se pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.



tajien silmissä kiinnostavampina kohteina kuin kevyemmin vastuullisuuteen suhtautuvat yritykset.

”Viime kädessä yrityksen menestyksen ratkaisee se, kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin – ja näitäkin tarpeita ohjaavat entistä enemmän kestäväään kehitykseen ja vastuullisuuteen liittyvät asiat.”

Vastuullisuus on keskeinen osa myös Ilmarisen omaa tavoiteasetantaa. Pitkän aikavälin sijoitusstrategia on säilynyt samana koronasta huolimatta. Sijoitussalkulle on saatu vuodesta 2010 alkaen aikaiseksi yli 20 miljardin euron suuruinen arvonnousu, vaikka aikaväliin mahtuu useitakin haastavia ajanjaksoja.

”Sijoitusmarkkinoille on ominaista, että tuotot heiluvat. Sijoitussalkku on tärkeää rakentaa siten, että se kestää tätä heiluntaa, samalla kun se maksimoi pitkän aikavälin riskikorjattua tuotto-odotusta”, Pölönen sanoo.



Alhainen korkotaso ei saa olla päätöksenteon ajuri

Ilmarisessa yhtiöiden tuotto-odotuksia tarkastellaan niiden toimialasta ja liiketoimintamahdollisuuksista käsin.

”Yhtiön johdon tehtävä on valita arvonluonnin näkökulmasta optimaalinen strategia ja toteuttaa se tehokkaasti. Sijoittajan tehtävä on rakentaa omat reunaehdot huomioiva, tuotto- ja riskisuhteeltaan optimaalinen sijoituskonaisuus, joka sisältää riittävän määrän eri sijoituskohteita ja omaisuusluokkia”, Pölönen tarkentaa.

Toimitusjohtaja pitää vallitsevaa alhaista korkotasoa vain yhtenä osatekijänä yhtiöiden toimintaympäristön ja liiketoimintamahdollisuuksien analysoinnissa, eikä sen tulisi ohjata liiaksi päätöksentekoa. Myöskään velkaviipua Pölönen ei suosittele käyttämään vain sen takia, että korot ovat päätöksentekohetkellä ennätysalhaalla.

”Vaihtoehtoja tulee aina arvioida useista eri näkökulmista ja eri skenaarioiden valossa – nopeutuuko vai hidastuuko talouskasvu, nopeus vai laskeeko korkotaso ja miten kysyntä, kilpailutilanne sekä marginaalit kehittyvät.”



Yhteiset ESG-raportoinnin mittarit jo käytössä?

Maailman talousfoorumi julkaisi syyskuussa 2020 joukon yleisiä mittareita ja periaatteita, jotka huomioivat ympäristöasiat, sosiaalisen vastuun ja hyvän hallinnon. Yritykset voivat käyttää näitä mittareita raportoinnissaan toimialasta tai alueesta riippumatta.

Yrityksiä kannustetaan käyttämään kaikkia mittareita yleisessä raportoinnissaan. Kunkin yrityksen tulisi raportoida siitä, mitä pidetään olennaisena sen liiketoiminnan ja sidosryhmien kannalta.

Mittarit perustuvat neljään pilariin: People, Planet, Prosperity ja Principles of governance.

Jos kaipaat asiantuntijatukea yrityksesi ESG-lähestymistavan kehittämiseen, ota yhteyttä:

Jussi Nokkala
jussi.nokkala@pwc.com

Tiina Puukkoniemi
tiina.puukkoniemi@pwc.com

Lue lisää: pwc.fi/yritysvastuupalvelut



PwC Suomi:



TEEMA:

Hallitus ja vastuullisuus

Vastuullisuus on jo matkalla kohti osaksi yrityksen arvonmuodostusta. Vastuullisuus on pian ainoa tapa toteuttaa kannattavaa liiketoimintaa ja se nivoutuukin osaksi yrityksen strategiaa.



VASTUULLISUUS HALLITUKSEN AGENDALLE -
HITAASTI MUTTA VARMASTI 36

ILMASTONMUUTOS ON UHKA JA MAHDOLLISUUS 42

VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA EDELLYTTÄÄ
KEHITTYVÄÄ COMPLIANCE-TOIMINTOA 46

MIRVA ANTILA: DIGITAALISET
INNOVAATIOT EIVÄT RIITÄ - TARVITAAN
MYÖS TOIMINTATAPOJEN MUUTOSTA 50

MAINE EI SYNNY TYHJIÖSSÄ -
SIDOSRYHMIEN HUOMIOINTI
ON HALLITUKSEN TEHTÄVÄ 52

HALLINTOELINTEN VASTUU-
VAKUUTUS - TURVAA
HALLITUKSEN JÄSENIILLE? 56

Vastuullisuus hallituksen agendalle – hitaasti mutta varmasti

Vastuullisuuden tie alkaa olla jo pitkä. Se on ohittanut alkuvaiheensa ja on matkalla osaksi yrityksen arvonmuodostusta. Raportoinnin kehitys on vauhdittanut tätä, mutta varsinainen ajuri on sen ymmärtäminen, mikä rooli yritys vastuulla on strategiassa. Se näyttää suuntaa tulevalle liiketoiminnan kehitykselle, se paljastaa riskit sekä neuvoo, kuinka niihin kannattaa varautua.

Vapaaehtoisena raportointina alkanut yritys vastuuta ei enää pitkään aikaan ole ollut vain raportointikysymys, vaan siitä on tullut tärkeä tuotteiden ja palveluiden kysyntään vaikuttava tekijä. Sillä on merkitystä henkilöstölle, se on päätyntä osaksi rahoituksen ehtoja, ja siitä on tullut myös sijoittajia kiinnostava ja pääomia ohjaava tekijä.

Samalla yritys vastuun asiat ovat laajenneet muillekin agendoille kuin viestinnän ja vastuullisuusammattilaisten pöydille. Näitä kysymyksiä pohditaan riskienhallinnassa, hankinnassa, logistiikassa, energiaratkaisuissa, sijoittajasuhteissa, henkilöstön kehittämisessä sekä yritys kauppajen yhteydessä. Ne ovat osana strategiaprosessia niin johtoryhmässä kuin hallituksen pöydässä. Ei taida olla sellaista liiketoiminta- aluetta tai yritys funktiota, joihin nämä asiat eivät perustellusti kuuluisi.

Mutta mitä vastuullisuus tarkoittaa näissä yhteyksissä? Miten se näkyy esimerkiksi riskikartoilla, mitä vastuullisuuskriteereitä käytetään hankinnassa tai mitä ESG-asioita

kiinnostuneet sijoittajat painottavat? Entä kuinka hyvä ESG-suoritus taso vaikuttaa vaikka lainakorkoon tai johdon palkitsemiseen?

Jos yritys vastuuta kuului aluksi erikoistuneille ammattilaisille ja raportoinnin osajille, nyt se risteää jo melkein kaikkien yrityksen toimintojen kanssa. Tämä on vaikuttanut myös yritys vastuun sisältöön. Sama kehitys jatkuu ja tuo vastuullisuuden hallituksen käsittelyyn monissa yhteyksissä.

Olellisuuden muuttuvat kasvot

Yritys vastuuraportointi on jo 20 vuoden ajan rakentunut Global Reporting Initiativen (GRI) raportointiperiaatteille. Niitä on uudistettu useaan otteeseen, ja tällä hetkellä käytössä ovat 2016 standardit. Ne ovat ohjanneet yrityksiä määrittelemään raportin sisällön tietojen olellisuuden mukaan. GRI:n mukainen olellisuus riippuu kahdesta seikasta: yrityksen merkittävät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset, tai sellaiset asiat, jotka voivat vaikuttaa sidosryhmien käsityksiin ja päätöksiin.



Sirpa Juutinen
Corporate Responsibility
Partner,
PwC

PwC on DIFin
asiantuntijakumppani.



Toimintaympäristön muutokset ja regulaatiokehitys ovat muuttaneet yritysvastuun merkityksen.



Tämä rinnastuu taloudellisen raportoinnin olennaisuuskäsitteeseen, jossa olennaisia ovat ne tiedot, joilla on merkitystä tilinpäätöstietojä käyttävien tahojen, pääasiassa sijoittajien, päätöksiin. GRI:n mukaisessa olennaisuudessa sidosryhmät ovat laajemat henkilöstöä, kansalaisjärjestöjä, haavoituttavassa asemassa olevia, tulevia työntekijöitä ja kansalaisyhteiskuntaa myöten.

Tarkastelemalla omia vaikutuksiaan ja sidosryhmien odotuksia yritys saa pitkän olennaisten asioiden listan. Analyysia jatketaan sopivilla menetelmillä merkittävimpien ja tarkemmin raportoitavien asioiden löytämiseksi. Edelleen näkee kuitenkin yritys-vastuuraportteja, joissa olennaisten asioiden matriisissa on parikymmentä asiaa. Toden näköisesti niitä on silloin liikaa, ja määrittely- ja analysointityö on jäänyt kesken.

Yritysvastuu alkoi vähitellen kiinnostaa analyytikkoja ja sijoittajia. Heidän tehtävään oli tehdä vastuuraporttien ja yhtiöiden

muiden materiaalien avulla johtopäätöksiä yritysten vastuullisuudesta. Kyse oli yleisestä vastuullisena toimijana pitämisestä, ei niinkään ESG-asioihin (Environment, Social & Governance) liittyvän arvonluontipotentialin selvittämisestä. Tällöin vastuullisuuden osoittamiseen saattoi riittää GRI-pohjaisen raportin olemassaolo tai sitoutuminen OECD:n monikansallisten yritysten periaatteisiin.

ESG:n yhteyttä arvonluontiin ei osattu avata eikä sen analysointiin ollut välineitäkään. GRI:n mukainen olennaisuuden määrittely ei nostanut esiin riittävästi sellaisia vastuullisuusasioita, jotka olisivat olennaisia liikevaihdon kasvattamiselle tai kustannussäästöille. Siksi olennaisuuden määrittelyyn tarvittiin lisänäkökulmia.

Vastuullisuuden taloudelliset vaikutukset nousevat esiin

Ilmastonmuutoksen eteneminen ja joulukuussa 2015 solmittu Pariisin ilmastopöytäkirja nostivat vähitellen tietoisuutta, että näillä asioilla voi olla

merkitystä liiketoiminnalle. Samalla nousi esiin ajatus, että finanssisektorista voisi tulla ilmastonmuutosta hillitsevä ajuri. Ilmastonmuutos voi merkitä uhkaa ja riskiä, mutta myös liiketoimintamahdollisuuksia. Siksi siitä tuli yrityksen talouteen vaikuttava tekijä.

Tämä korostui entisestään Euroopan komission julkaistua maaliskuussa 2018 toimintasuunnitelman kestävän kasvun rahoituksesta. Siinä esiteltiin ajatus avoimuuden ja pitkäjänteisyyden suosimisesta, pääomavirtojen ohjaamisesta kestäviin investointeihin sekä kestävyuden sisällyttämisestä riskienhallintaan.

Nämä toimintaympäristön muutokset ja regulaatiokehitys ovat muuttaneet yritys vastuun merkityksen, jolloin siitä on tullut relevantti osa menestyksellistä liikejohtamista. Samalla sijoittajien kiinnostus vastuullisuuden ESG-asiana kasvoi, ja sen analysoinnin taito kehittyi uudelle tasolle. Tällöin olennaisuuskin kaipasi päivittämistä. Siksi monen yhtiön hallitus käsitteli yhä useammin vastuullisuusasioita eri muodoissa: osana riskienhallintaa, hankintaa, innovaatiotoimintaa tai esimerkiksi yritysjärjestelyitä. Joskus se näkyi lainan korkomarginaalin osana.

Vastuullisuudesta raportointi on myös arvonluonnista raportointia

Muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia koskeva EU-direktiivi teki raportoinnista pakollista tietyille suuryrityksille. Suomessa direktiivi implementoitiin kirjanpitolakiin ja sitä alettiin soveltaa vuodesta 2017 alkaen.

Ilmastonmuutos ja sitä seurannut finanssimarkkinoiden kiinnostus olivat tuoneet vastuullisuuden paljon aiempaa useammin hallituksen kokouksiin. Nyt siitä annettavat tiedot oli myös allekirjoitettava, mikä todennäköisesti nosti näiden asioiden merkitystä. Lain määräämät muut kuin taloudelliset tiedot on annettava tai julkaistava samaan aikaan kuin tilinpäätös ja toimintakertomus hallituksen ja toimitusjohtajan allekirjoittamina.

Laissa listattujen asioiden lisäksi yrityk-

sen on annettava lyhyt kuvaus liiketoimintamallistaan. Taustalla oleva hallituksen esitys täsmentää antamaan sen siitä näkökulmasta, mihin yrityksen arvonluonti perustuu sekä miten se luo ja säilyttää arvonsa tulevaisuudessa.

Olennaisuuden käsite muiden kuin taloudellisten tietojen raportoinnissa kuvataan siten, että julkaistavan tiedon on oltava olennaista sekä tarpeellista kirjanpitovelvollisen toiminnan kehityksen, tuloksen ja taloudellisen aseman vaikutusten ymmärtämisen edellyttämässä laajuudessa. GRI-raportoinnin laajojen sidosryhmien olennaisuudesta on siis siirrytty lähemmäs osakkeenomistajien ja rahoittajien näkökulmaa.

Euroopan komission kestävän rahoituksen viemiseksi tarkemmalle tasolle perustettiin lainsäädännölliset aloitteet, jotka koskivat kestävyuden luokittelujärjestelmää (taksonomia), finanssimarkkinatoimijoiden tiedonantovelvoitteita sekä vähähiilistä vertailuarvoindeksiä. Näistä taksonomian mukainen raportointivelvollisuus on tulossa niille suurille yrityksille, jotka ovat velvollisia raportimaan muista kuin taloudellisista tiedoistaan. Vuodesta 2022 alkaen niiden on kerrottava, kuinka suuri osa niiden liikevaihdosta sekä OpEx/CapEx-osuuksista on taksonomian mukaista.

Kaksinkertainen olennaisuus

Euroopan komissio antoi lisävauhtia olennaisuuden uudelleen määrittelylle kesän 2019 suosituksessaan, kuinka ilmastoasioista pitäisi raportoida muiden kuin taloudellisten tietojen raportoinnin yhteydessä. Suositus lanseerasi käsitteen kaksinkertainen olennaisuus. Ei ole riittävää ajatella vain, miten yrityksen toiminta vaikuttaa ilmastoon, kuten GRI-lähtöisessä tarkastelussa. On myös pohdittava, miten ilmasto vaikuttaa yrityksen talouteen. Tätä voisi kutsua arvonluontipohjaiseksi olennaisuudeksi.

Tarkemman tarkastelukehikon ilmasto-vaikutuksista yrityksen talouteen on antanut Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) jo kesäkuussa 2017.



Megatrendien vaikutukset kuhunkin pääomanlajiin kannattaa tehdä pidemmällä aikavälillä.



Euroopan komission suositus on, että muiden kuin taloudellisten tietojen pakollisessa raportoinnissa käytetään ilmastonmuutoksen taloudellisten vaikutusten kuvaamiseen TCFD:n tarkastelukehikkoa. Se tuo relevantit vaikutukset riskienhallinnan ja strategisen suunnittelun kautta osaksi taloudellisen raportoinnin keskeisiä osia, eli tuloslaskelmaa, kassavirtalaskelmaa sekä tasetta. Se tekee alun perin ympäristöasiana pidetystä ilmastonmuutoksesta yrityksen taloudelliseen asemaan vaikuttavan tekijän. Tällöin vaikeasti hahmottuvasta vastuullisuudesta on päästy jokaiselle yritykselle ja niiden hallituksille tuttuihin termeihin.

Löytyykö vastuullisuuden raportoinnin uusi fokus?

Joillakin yrityksillä on ollut haasteita löytää pakolliseen raportointiin oikea fokus. Sen pitäisi olla osana toimintakertomusraportointia niissä vastuullisuusasioissa, jotka voivat vaikuttaa yrityksen arvonluontiin ja sen säilyttämiseen.

Tämä ei kuitenkaan näy kaikkien raportointivelvollisten yhtiöiden hallitusten allekirjoittamissa raporteissa. Ovatko hallitukset tyytyneet siihen, mitä esimerkiksi yrityksen vastuullisuusorganisaatio on nostanut esiin GRI-raportoinnissaan? Vai onko se edellyttänyt, että yrityksessä tunnistetaan, mikä vastuullisuusasioiden arvonluonti- ja -säilyttämispotentiaali on, ja mikä on olennaista siitä näkökulmasta?

Tähän työhön pitäisi vastuullisuusammattilaisten lisäksi osallistua muitakin funkti-

oita, kuten taloudellinen raportointi, sijoitajasuhteet, lakiasiat, riskienhallinta sekä yrityseettisiä asioita hoitava taho. Myös liiketoimintajohdolla voi olla oikeanlaista tietoa tämän olennaisuuden määrittelyyn. Prosessi kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolella, koska kysymys koskee yrityksen menestystä.

Kaikkia pääomanlajeja kannattaa seurata

Integroidun raportoinnin viitekehys kehottaa tunnistamaan merkittävät pääomat kaikista kuudesta pääomanlajista (taloudellinen, valmistettu, sosiaalinen, intellektuaalinen, inhimillinen ja luonnon pääoma). Tämä auttaa ymmärtämään näiden osuuden arvonmuodostuksessa.

Joissakin yrityksissä osa pääomanlajeista on jo kohdannut ilmastonmuutoksen tai jonkin muun megatrendin haitalliset vaikutukset. Näissä yrityksissä hallitus on jo todennäköisesti käsitellyt vastuullisuutta eri näkökulmista, vaikkei siitä tai integroidusta raportoinnista ja sen viitekehuksesta olisi erikseen puhuttu. Pääomanlajeissa on kysymys perustavaa laatua olevista liiketoiminnan edellytyksistä, eikä ole suurta merkitystä, kutsutaanko esimerkiksi niiden ympäristöulottuvuuksia yritys vastuuksi. Tärkeintä on, että tarkastelu tehdään, ja sen strategiset ulottuvuudet ymmärretään, koska kysymyksessä ovat vastuullisuuden strategiset komponentit.

Kun vaikkapa ilmastonmuutos uhkaa jotakin tärkeää osaa pääomanlajeissa, tulee siihen liittyvä riski tunnistaa. Megatrendien

vaikutukset kuhunkin pääomanlajiin kannattaa tehdä pidemmällä aikavälillä: viiden, kymmenen tai 20 vuoden kuluessa. Onko jonkin raaka-aineen hinta, laatu tai saatavuus uhattuna? Onko sen vuoksi muutettava hankintaa tai tehtävä raaka-ainemuutoksia? Tarvitaanko innovaatioita ja tuotekehitystä? Onko osaavaa henkilöstöä muutamana vuoden kuluttua yhä saatavilla? Pystytäänkö pitämään nykyiset kumppanit tai onko jake-lukanavaa muutettava?

Kysymyslistaa voi jatkaa pitkälle. Osa näistä asioista voi vaikuttaa myös yrityksen strategiaan, kun mietitään riskejä ja pohditaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Vastuullisuuden näkökulmat on pidettävä strategiaprosessissa, koska yritysvastuu ja siihen liittyvät maailmanlaajuiset ilmiöt voivat vaikuttaa suuresti, mitä liiketoimintaa, millä tavalla ja missä päin maailmaa voi harjoittaa.

EU-parlamentti on tehnyt ehdotuksen komissiolle, että hallituksille olisi annettava velvoite määritellä ja julkistaa kestävä kehityksen strategia, jonka toteutumista pitäisi myös seurata. On mielenkiintoista seurata, eteneekö ehdotus päätökseksi asti.

Yhtiön toiminnan tarkoitus suunnannäyttäjänä

Yritysvastuun merkitys on hallitukselle tärkeä, koska se on muuttunut ”pelkästä” vastuullisuusasiasta taloudellisesti merkittäväksi. Siihen ovat vaikuttaneet erilaiset vapaahoitoiset raportointiohjeet sekä osalle suurista yhtiöistä pakollinen muiden kuin taloudellisten tietojen raportointi.

Keikautetaan asia vielä kerran ympäri. Hallituksen kiinnostus voi herätä myös muualta kuin vastuullisuuden taloudellisesta merkityksestä – nimittäin liiketoiminnalle ajatellusta tarkoituksesta. Monen yhtiön verkkosivuilta se löytyy, mutta kuinka monessa yhtiössä se vaikuttaa asiakasvalintaan, tuotteisiin ja palveluihin tai siihen, millä markkinoilla halutaan toimia.

Harvard Business Review nosti vuoden 2019 syyskuun numerossaan esiin toiminnan

tarkoituksen ja kehotti laittamaan sen strategian ytimeen. Meistä todennäköisesti suurin osa haluaa olla töissä yrityksissä, joiden tarkoitus vastaa omaa arvomaailmaamme. Jos asiakkaat ja liikekumppanit arvostavat samaa, ollaan jälleen liiketoiminnan perusasioissa, eli kuinka pidämme tärkeät asiakkaamme ja menestymme. Hallitus voi ottaa kantaa myös toiminnan tarkoituksen toteutumiseen. Ehkä sen kannattaisikin.

Yritysvastuuraportoinnin toimintaperiaatteet

Lain määräämät muut kuin taloudelliset tiedot on annettava osana yrityksen toimintaker- tomusta tai jos ne annetaan erillisenä, nekin on julkaistava samaan aikaan kuin tilinpäätös ja toimintakertomus. Hallitus ja toimitusjohtaja allekirjoittavat tiedot. Ilmastonmuutos ja sitä seurannut finanssimarkkinoiden kiinnostus oli tuonut vastuullisuuden huomattavasti aiempaa useammin hallituksen kokouksiin. Nyt siitä annettavat tiedot on myös allekirjoitettava, mikä herätti huomaamaan näiden asioiden merkityksen entistäkin useammassa hallituksessa.

Raportointivelvollisen yrityksen on kerrottava tietoja ympäristöstä, sosiaalisista asioista ja henkilöstöstä, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjunnasta. Jokaisesta edellä mainitusta asiakokonaisuudesta on kerrottava:

- ▶ Toimintaperiaatteet (politiikat) ja riittävän huolellisuuden turvaavat menettelyt (DD).
- ▶ Toimintaperiaatteiden noudattamisen tulokset.
- ▶ Yrityksen liikesuhteet, tuotteet ja palvelut sekä muu toiminnan laatu ja laajuus huomioon ottava kuvaus keskeisistä edellä mainittuihin asioihin liittyvistä riskeistä, joiden toteutuminen todennäköisesti haittaa sen toimintaa sekä selostus siitä, miten yritys hallitsee näitä riskejä.
- ▶ Liiketoiminnalle merkitykselliset muut kuin taloudelliset tunnusluvut.
- ▶ Lisäksi yrityksen on annettava lyhyt kuvaus liiketoimintamallista. [D](#)



Embrace the power of change

Match your ingenuity with the latest technology to make incredible things. Let's create something together.

Learn more at [accenture.com](https://www.accenture.com)

Let there be change.


accenture

Ilmastonmuutos on uhka ja mahdollisuus

Kestävä kehitys ei ole kannattavan liiketoiminnan este eikä vastuullisuus korulauseita, joilla yritys kaunistelee julkisuuskuvaansa. Yritykset ovat vastuullisia siksi, että se on pian ainoa tapa toteuttaa kannattavaa liiketoimintaa. Ilmastokriisin kääntäminen mahdollisuudeksi edellyttää kuitenkin yrityksiltä koko liiketoimintastrategian uudelleenarviointia.

Suomessa on puhuttu viime aikoina ilahduttavan paljon yritysten vastuullisuudesta ja kestävästä liiketoiminnasta. Termit ovat esiintyneet julkisessa keskustelussa jopa valtiojohtoon kuuluvien poliitikkojen ja suuryritysten vuorineuvosten puheissa.

Harmi vain, ettei keskustelu ole ollut kovin rakentavaa. Vaikka aiheet ovat olleet tärkeitä, keskustelussa on keskitytty ratkaisujen hakeamisen sijasta vastakkainasetteluun, jopa suoranaiseen syytelyyn.

Vastakkainasettelu näyttäytyy erityisen tarpeettomana sen vuoksi, että se pohjautuu väärinkäsitykseen vastuullisen liiketoiminnan perusolemuksesta. Yrityksiä vastuuttomuudesta kritisoivat poliitikot ajattelevat, että vastuullisuus on jonkinlainen kannattavasta liiketoiminnasta perittävä jäsenmaksu. Harmillisen monet yritysjohtajat näyttävät myös katsovan, että yrityksen täytyy ensin tuottaa riittävästi voittoa, ennen kuin sillä on varaa investoida kestävä kehityksen kaltaisiin ylellisyyksiin.

Todellisuudessa kestävä kehitys ei ole kannattavan liiketoiminnan este eikä vastuullisuus korulauseita, joilla yritys voi kaunistella julkista kuvaansa. Päinvastoin – pian ainoastaan kestäväälle pohjalle rakennettu liiketoiminta voi olla kannattavaa.

Ilmastonmuutos muuttaa bisneslogiikan

Vastuullisuuskehityksen taustalla on aikamme tärkein megatrendi, ilmastonmuutos. Samalla kun ilmastonmuutos on kiihdyttänyt ilmaston ääri-ilmiöitä, siitä on tullut disruptio, joka on kaikessa hiljaisuudessa mullistamassa monien toimialojen bisneslogiikan. Viime vuonna Harvard Business Review nosti ilmastonmuutoksen jo alustatalouden ja digitalisaation rinnalle yritysten strategian tärkeimpänä muutosvoimana.

Kuten kaikki disruptiot, ilmastonmuutos on uhka, mutta se voi olla myös mahdollisuus. Muutokseen kannustavat sekä kepit että porkkanat. Alkuvaiheessa pääpaino on ollut kepeillä eli viranomaissäätelyllä, mutta jatkossa sopeutuminen ilmastonmuutokseen etenee ensi sijassa porkkanoiden eli kuluttajien ja muiden sidosryhmien odotusten johdolla.

Erinomainen esimerkki muutoksesta on energiateollisuus, jossa ilmastonmuutos on jo mullistanut koko toimialan. Valtaosa energia-alan yrityksistä on uudistanut strategiansa vastaamaan uutta todellisuutta ja lähtenyt kehittämään uusia liiketoimintamalleja. Strategiansa puhtaasti fossiilisen öljyn varaan rakentavat yritykset ovat muuttumassa sijoittajienkin silmissä kirjaimellisesti



Kaisa Hietala
Osakas ja hallituksen jäsen,
Gaia Consulting

DIFin jäsen.



Pasi Rinne
Osakas ja hallituksen puheenjohtaja,
Gaia Consulting



Pian ainoastaan kestäväälle pohjalle rakennettu liiketoiminta voi olla kannattavaa.



fossiileiksi. Tulevien sukupolvien työntekijöiden näkökulmasta nyt puhumattakaan.

Keppiä vai porkkanaa muutokselle?

Toistaiseksi muutos on tapahtunut energia-teollisuuden kohdistettujen päästövähennystavoitteiden vuoksi eli käyttämällä enemmän keppiä kuin porkkanaa. Samalla muutos on kuitenkin luonut innovaatio- ja ratkaisukeskeisen ilmapiirin ilmastonmuutoksen ja sen seurannaisilmiöiden ympärille. Yhä useampi energia-alan toimija on ryhtynyt selvittämään, millaisia liiketoimintamahdollisuuksia vähähiilisempi bisnes voisi tarjota. Aurinko- ja tuulivoiman esiinmarssi lienevät tunnetuimpia esimerkkejä, mutta menestyksekkäitä disruptiotarinoita on nähty yhtä hyvin myös esimerkiksi lämpöpumppujen ja biopohjais-

ten kemiantuotteiden saralla. Näissä kaikissa uudet ratkaisut vauhdittavat muutosta ja mahdollistavat jopa toimialojen yli tapahtuvaa sektorikytkentää.

Jatkossa muutosta ohjaavat myös porkkanat, sillä ilmastonmuutos vaikuttaa jatkuvasti voimakkaammin sekä kuluttajien että B2B-asiakkaiden toimintaan. Datan ja läpinäkyvyyden lisääntyessä asiakkaiden on yhä helpompi äänestää jaloillaan ja tehdä valintoja, jotka ohjaavat yritysten tuotekehitystä entistä puhtaampaan, resurssitehokkaampaan ja vastuullisempaan suuntaan. Mullistukset ovat käynnissä monenlaisilla toimialoilla, oli kyse sitten kaurajuomien kysynnän räjähdysmäisestä kasvusta tai autoteollisuuden kuumeisista panostuksista uudenvuoden liiketoimintamalleihin, jotka eivät enää pohjaudu polttomoottoriautojen myymiseen ja omistamiseen.

Säätelyn ohjaamasta muutoksesta ollaan siis tällä hetkellä siirtymässä muutokseen, jota ohjaa kysyntä. Samalla on selvää, ettei ilmastonmuutoksen vaikutus tule jäämään tähän. Jo nyt on nähtävissä, että seuraavaksi liiketoimintaa tulevat muokkaamaan luonnonvarojen ja luonnon monimuotoisuuden ehtyminen sekä tarve sovittaa yhteen jatkuvasti kasvava kulutuskysyntä ja alati niukkenevat resurssit. Siirtyminen luonnonvarojen kertakäyttöisyydestä kiertotalouteen tulee synnyttämään uusia liiketoimintamalleja, jotka rikkovat perinteisiä, lineaarisia arvoketjuja.



Fossiilisen öljyn varaan rakentavat yritykset ovat muuttumassa kirjaimellisesti fossiileiksi.



Strategiset valinnat ohjaavat transformaatioita

Transformaatiossa on kyse muutoksesta, joka mullistaa yritysten liiketoimintaa niiden perusteita myöten. Uuden vihreän liiketoiminnan kehittäminen – toisinaan jopa vanhan liiketoiminnan kustannuksella – on yritykselle aina merkittävä strateginen päätös. Vaikeimmillaan tämä vaatii ikään kuin koko yrityksen luomista uudelleen. Helpointa se on silloin, kun yritys pystyy rakentamaan uuden liiketoiminnan nykyisen liiketoimintansa ja nykyisen ydinosaamisensa pohjalle.

Ilmastonmuutoksen synnyttämässä transformaatiossa yritys joutuu tekemään myös strategisia valintoja siitä, miten se kohdistaa tuotteensa ja palvelunsa. Kuten millä tahansa markkinalla, myös kestäviä ratkaisuja tarjoavan yrityksen tulee valita, keskittykö se kapean kysynnän ja korkean katteen

erityistuotteisiin – vai matalan katteen kilpailukykyisiin massamarkkinoihin, joille myös kilpailijoiden on helppo tulla mukaan. Yhä useammin yrityksen valintana voi olla rakentaa liiketoiminta osaksi partneriverkostoa tai ”ekosysteemiä”, joka mahdollistaa yhdistelmän korkeaa kysyntää ja korkeita katteita. Tällöin onnistumisen vaikein osuus voi olla oikeudenmukaisesta arvontajomallista sopiminen partneriverkoston kesken.

Vastuullisuus jokaisen hallituksen asialistalle

Tässä vaiheessa varmaa on vain muutos ja sen vääjäämätön suunta. Ilmastokriisi mullistaa liiketoimintaa ja tulee herättämään sekä strategisia että operatiivisia kysymyksiä. Kyse on joka tapauksessa asiasta, joka kuuluu jokaisen hallituksen esityslistalle.

Parhaiten mullistuksesta tulevat selviämään ne yritykset, jotka ymmärtävät strategisten muutosten tarpeen. Vain uusiutumalla ajoissa yritykset voivat luoda uusia kassavirtoja, houkutellessa rahoittajia taakseen, investoida uusiin teknologioihin ja liiketoimintamalleihin ja työpaikkoihin sekä tuottaa voittoa omistajilleen.

Nämä edelläkävijäyritykset ovat myös niitä, joiden brändejä arvostetaan ja joiden ympärille tulevaisuuden liiketoiminnan uudellaiset arvooverkostot rakentuvat. Sanomattakin on selvää, että nämä yritykset työllistävät ja maksavat veroja enemmän kuin auringonlaskun toimintamalleihin takertuvat firmat.

Edelläkävijäyritykset eivät ole vastuullisia siksi, että niitä muistettaisiin juhlapuheissa tai että ne voittaisivat palkintoja. Ne ovat vastuullisia siksi, että se on pian ainoa tapa toteuttaa kannattavaa liiketoimintaa. [D](#)

krogerus

As one of the premier business law firms in Finland, we are at your service for the highest quality of legal needs across the corporate spectrum. Our answers come in a simple and practical package and we pride ourselves on our contemporary and straightforward approach to law.

krogerus.com



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

Vastuullinen liiketoiminta edellyttää kehittyvää compliance-toimintoa

Yhä useammat yritykset tavoittelevat toiminnallaan positiivista yhteiskunnallista vaikuttavuutta taloudellisen tuloksen lisäksi. Liiketoiminnan vastuullisuus koetaan perusedellytykseksi sille, että yritys saa asiakkaiden ja sijoittajien hyväksynnän toiminnalleen. Asiakkaat, sijoittajat, rahoittajat ja muut sidosryhmät vaativat yrityksiltä paitsi lain noudattamista, myös eettisyyttä sekä ihmisoikeuksien ja ympäristön kunnioittamista. Parhaimmillaan vastuullisuus nivoutuu suoraan yrityksen strategiaan. Tämän tulisi heijastua myös compliance-toimintoon.

Vastuullisilta yrityksiltä odotetaan sekä kansallisten lakien noudattamista että lainsäädännön ylittävän minimimitason ylittämistä liiketoiminnassaan. Yritystoiminnan vastuullisuutta säännellään muun muassa suositusluontoisissa soft law -instrumenteissa. Esimerkiksi YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat periaatteet ja OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille antavat selkeitä suosituksia siitä, kuinka vastuullisen yrityksen tulisi toimia. Vaikka kyse ei ole oikeudellisesti sitovasta normistosta, yritys ottaa käytännössä toimintansa legitimeettiin ja niin sanottuun sosiaaliseen toimilupaan liittyvän riskin poiketessaan näistä säännöistä.

Kysymys on siitä, onko tietty toiminta yhteisön hyväksymää. Yhteisön hyväksynnän puuttuessa hanke voi ajautua ongelmiin ja yritys voi kärsiä merkittäviä maineriskejä. Myös yritysjohto voi joutua jättämään tehtävänsä, vaikka lakeja ja sitovia määräyksiä

ei olisi rikottu. Näiden riskien merkitys on korostunut yritystoiminnan kansainvälistymisen myötä ja sosiaalisen median aikakaudella. Mielenkiintoinen kysymys on, miten tämän pitäisi heijastua yritysten compliance-toimintoon.

Riippumaton compliance-organisaatio tukee vastuullisuustavoitteita

Yhtiön hallitus vastaa yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Hallituksen tehtävänä on huolehtia myös siitä, että yrityksessä on riittävä sisäinen valvonta siitä, että yritys toimii sitä sitovien lakien ja määräysten mukaisesti. Yritysjohdolla tulisi olla ajantasainen tieto siitä, onko sääntelyn noudattamisessa puutteita, ja yrityksellä tulisi olla compliance-organisaatio tämän tehtävän toteuttamiseksi. Yritysjohto tarvitsee vastuullisen liiketoiminnan johtamisen tueksi uskottavan ja liiketoiminnasta riippumattoman compliance-toiminnon,



Anna Kuusniemi-Laine
osakas ja Head of Sustainability,
Castrén & Snellman



Jussi Nieminen
osakas ja asianajaja,
Castrén & Snellman

Castrén & Snellman on DIFin
asiantuntijakumppani.



Yritysjohto voi joutua jättämään tehtävänsä, vaikka lakeja ja sitovia määräyksiä ei olisi rikottu.



joka raportoi suoraan hallitukselle. Vaatimusten mukainen toiminta vaatii ohjeistusta, koulutusta, valvontaa sekä riittävät resurssit ja prosessit puuttua poikkeamiin, jos ja kun sellaisia ilmenee.

Compliance -toiminnon organisointiin on useita vaihtoehtoja riippuen myös yrityksen koosta ja resursseista. Joskus compliance-työ kuuluu yrityksen lakiasianosastolle, toisissa yrityksissä taas sisäiselle tarkastukselle, tai muodostaa näiden välimaastoon kuuluvan itsenäisen toiminnon. Käytännössä on kuitenkin hyvä tehdä ero esimerkiksi liiketoimintaa tukevien juristien työn ja compliance-työn välillä. Tiivis suhde liiketoimintaan vaikeuttaa käytännössä compliance-roolia.

Vastuullisuus edellyttää toiminnan vaikutusten arviointia

Compliance-toiminnon, -ohjelmien ja -prosessien suunnittelussa tarvitaan strateginen ote ja vahva ymmärrys siitä, mitkä normit

ovat juuri kyseisen yrityksen kannalta keskeisimpiä. Joillakin toimialoilla kuten rahoitus- ja vakuutuslalla compliance-toimintoa edellytetään laissa. Toisilla toimialoilla on enemmän liikkumavaraa.

Osa sitovasta lainsäädännöstä on keskeistä kaikille yrityksille:

- ▶ Velvollisuus lahjonnan ja petosten ehkäisyyn koskee kaikkia.
- ▶ Kilpailuoikeudellinen sääntely koskee lähes kaikkia yrityksiä.
- ▶ Liikevaihtoperusteisten sanktioiden lisääminen tietosuojasääntelyyn nosti käytännössä tietoisuutta kyseisestä oikeudenalasta
- ▶ Työoikeudelliset säännökset koskevat kaikkea yritystoimintaa, mutta toimiala vaikuttaa merkittävästi riskeihin.

Osalle yrityksistä rahanpesulakia ja pakotteita koskevan sääntelyn noudattaminen ja osaaminen on toiminnan perusedellytys. Toisille yrityksille taas ympäristönsuojelun lainsäädäntö, jätelaki tai kemikaalilaki ovat keskeisiä. Compliancen näkökulmasta olennaista on tunnistaa yrityksen toiminnalle keskeiset oikeudelliset riskit ja relevantti sääntely.

Velvollisuus korruption ehkäisyyn eri muodoissaan on jokaisen yrityksen tehtävä. Jo tässä saattaa olla kompastuskivi, myös Suomessa. Tunnistetaanko esimerkiksi hyväveliverkostot ja pienen maan intressikonfliktit ongelmallisiksi tilanteiksi korruption näkökulmasta? Missä menee vieraanvaraisuuden raja erityisesti yritysjohton ja julkisen hallinnon tai poliitikkojen välillä? Korruptiota on vaikutusvallan väärinkäyttö yksityisen edun tavoittelemiseksi niissäkin tilanteissa, joihin rikosoikeudelliset säännökset eivät ulotu.

Vastuullisuusnäkökulmasta yritysten edellytetään täyttävän niin sanotun asianmukaisen huolellisuuden vaatimuksen (due diligence) varmistaessaan, ettei niiden toiminnassa loukata ihmisoikeuksia. Asianmukaisen huolellisuuden arviointiin taas vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala, maantieteellinen ulottuvuus, koko ja muut riskitekijät. Yrityksen tulisi tunnistaa yrityksen toiminnan vaikutukset sidosryhmiin ja arvioida toimintansa vaikutukset ihmisoikeuksille. Kielteisiä vaikutuksia tulisi ehkäistä ja lieventää ja varmistua, että niihin puututaan seuraamalla toimenpiteiden tehokkuutta. Yritysten tulisi myös tiedottaa siitä, miten ne ovat puuttuneet toimintansa ihmisoikeusvaikutuksiin. Näkökulma on laaja.

Oman konsernin valvontaa vai myös toimitusketjujen vastuullisuuden varmistusta?

Siinä, missä compliance-työssä tyypillisimmin tarkastellaan yrityksen oman toiminnan tai konserniyhtiöiden toiminnan säännösten



Tuomion epäeettisestä tai vastuuttomasta toiminnasta antaa nykyisin usein lehdistö tai suuri yleisö.



mukaisuutta, vastuullisuusnäkökulma kääntää katseet vahvemmin myös toimitusketjuihin ja alihankintaan. Perinteisesti hankinto-toimessa on korostettu tehokkuutta ja pyritty hankkimaan riittävän laadukkaita raaka-aineita, osia tai palveluita mahdollisimman edullisella hinnalla noudattaen sitovaa lainsäädäntöä. Edelläkävijäyritykset ovat jo ottaneet myös vastuullisuusnäkökulmat huomioon.

Parhaillaan vireillä olevassa keskustelussa, joka koskee tarvetta sitovan yritysvastuulainsäädännön säätämisestä EU:ssa tai kansallisesti Suomessa, huomio kiinnittyy erityisesti vastuullisuuden toteutumiseen kansainvälisissä toimitusketjuissa:

- ▶ Onko yritys selvittänyt omat ihmisoikeus- tai ympäristövaikutuksensa toimitusketjussa?
- ▶ Noudattaako alihankkija kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia?
- ▶ Onko yritys noudattanut huolellisuusvelvollisuutta varmistaessaan toiminnan laadun toimitusketjussa?
- ▶ Miten toiminnan vastuullisuus voidaan varmentaa?
- ▶ Korvaako yritys aiheuttamansa vahingot?

Kysymys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa esimerkiksi tytäryhtiön toimintamaassa paikallinen lainsäädäntö ei vastaa kansainvälisiä ihmisoikeussopimuksia tai länsimaista käsitystä vastuullisesta liiketoiminnasta. Toisaalta esimerkiksi siivousalalla ilmenneet ongelmat Suomessa osoittavat, ettei edes kotimaisten toimittajien työn vastuullisuutta tarkisteta kattavasti. Työtä on vielä tehtävänä.

Puuttumiskeinot ja kriisinhallinta

Poikkeaman tai väärinkäytösepäilyn herätessä asian selvittämisellä on tyypillisesti



kiire. Yritysjohdon on saatava oikea tilannekuva asiasta voidakseen toimia yrityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla jo ennen kuin viranomaiset tai suuri yleisö puuttuvat asiaan. Siinä missä compliance-työn ytimen on hyvä olla yrityksen omaa toimintaa, mahdollisesti vakavien väärinkäytöstilanteiden selvittämisessä ulkopuolinen, puolueeton selvitys on usein paikallaan.

Myös tilanteessa, jossa yritys on jo viranomaisten tutkinnan kohteena, yrityksen teettämä oma selvitys on merkityksellinen sen varmistamiseksi, että yrityksellä itsellään on samat tiedot kuin viranomaisella. Samalla myös viranomaisprosessiin pystytään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla ja korjaavia toimenpiteitä päästään suunnittelemaan ajoissa. Myös kriisiviestintää suunniteltaessa omasta selvityksestä on hyötyä.

Yrityksellä itsellään tai ulkopuolisilla neuvonantajilla ei kuitenkaan ole samoja lakisääteisiä toimivaltuuksia kuin viranomaisilla, jolloin selvitysten tekemisessä on otettava huomioon riittävien suostumusten hankkiminen tietosuojanäkökulmasta, mahdolliset intressikonfliktit ja se, että väärinkäytöksestä epäillyillä henkilöillä saattaa olla tarvetta oman asianajajan hankkimiseen. Yrityksen on myös hyvä mieltää tarve suojata oma selvitys suhteessa viranomaisiin ja tässä asianajajan legal privilege on usein merkityksellinen.

Miksi compliancen kannattaa huomioida myös vastuullisuusnäkökulmat?

Taloudelliset laskusuhdanteet ja yrityksen kannalta hankala taloudellinen tilanne korostavat toimivan compliancen merkitystä,



Tunnistetaanko hyväveli-verkostot ja pienen maan intressikonfliktit ongelmallisiksi korruption näkökulmasta?



koska houkutus riskien ottamiseen myynnin varmistamiseksi saattaa kasvaa. Myös pitkittyvä Covid-19-pandemia korostaa toimivan compliancen merkitystä. Paine yritystoiminnan vastuullisuuden kehittämiseen kasvaa jatkuvasti, mikä luo painetta myös compliance-toiminnon kehittämiseksi.

Tuomion epäeettisestä tai vastuuttomasta toiminnasta antaa nykyisin usein lehdistö tai suuri yleisö. Tuomioistuimen mahdollinen ratkaisu saadaan tyypillisesti vasta vuosien päästä, jolloin vahinko yrityksen maineelle ja arvolle on jo tapahtunut. Jos yrityksen toiminta koetaan epäeettiseksi, yleinen mielenkiinto harvoin kohdistuu siihen, noudatettiinko yrityksessä sitovaa lainsäädäntöä.

Laajempien vastuullisuusnäkökulmien huomioiminen compliance-työssä auttaa yrityksiä näkemään riskien koko kuvan. Tässä juristeillakin on vielä paljon opeteltavaa. [D](#)

Mirva Antila

Digitaaliset innovaatiot eivät riitä – tarvitaan myös toimintatapojen muutosta

DigiFinlandin toimitusjohtaja Mirva Antila: ”Yhteiskunnan vastuulla on tarjota yhdenvertaisuutta lisääviä digipalveluita, organisaatioiden vastuulla on kehittää toimintatapojaan ja ottaa innovaatiot käyttöön.”

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

BM:n Suomen toimitusjohtaja **Mirva Antila** siirtyi elokuussa 2020 digitalisaatiota edistävän ja julkisen sektorin digipalveluita luovan SoteDigi Oy:n toimitusjohtajaksi. Lokakuun alussa yhtiön nimi muuttui DigiFinlandiksi. Siirtyminen yksityisen sektorin yhtiöstä valtio-omisteiseen yhtiöön ei tuonut Antilan johtamistapoihin muutoksia.

”Johtamisen ilot ja haasteet ovat samanlaisia toimintaympäristöstä riippumatta, sillä kysymys on ensisijaisesti ihmisistä. Ihmisille on annettava suunta ja luotava turvallinen keskusteluympäristö”, Antila määrittelee.

Hallitus mukana vastuullisuustyössä

Vaikka vastuullisuus oli Antilan mukaan tärkeässä roolissa myös edellisessä työpaikassa, nykyisessä yhtiössä se määrittää kaikkea toimintaa.

”Vahvistamme suomalaisten yhdenvertaisuutta laadukkaiden ja kaikkien saatavilla olevien digipalveluiden avulla, joten vastuullisuus on kaiken tekemisemme perusta.”

Parhailaan yhtiössä tehdään strategiatyötä ja viimeistellään yhtiön arvoja. Myös hallitus on osallistunut arvojen määrittelyyn yhteisissä työpajoissa henkilöstön kanssa.

Hallituksessa on aiemmasta poiketen

vahva virkamiesedustus – Antila näkee sen positiivisena asiana.

”Minulla on erittäin kannustava ja osaava hallitus. Opin arvostamaan virkamiesten ammattitaitoa ja kykyä paneutua laajoihin kokonaisuuksiin jo aiemmin maanpuolustuskurssilla, jossa virkamiehet olivat mukana puhujina ja ryhmätyöskentelyssä.”

Ykkösprioriteettina palveluiden vaikuttavuus

Tarve DigiFinlandin tyyppisen yhtiön toiminnalle on suuri. Vuonna 2018 Suomen terveydenhuollon menot olivat ilman sosiaalisen sektorin menoja yli 21 miljardia euroa. Myös vanheneva väestö koettelee kansantalouden kestävyyttä. Digipalveluiden vaikuttavuus onkin Antilan mukaan toiminnan ykkösprioriteetti.

”Digitalisoimalla palveluja saamme kustannushyötyjä ja pystymme hillitsemään kustannusten kasvua. Myös tietojohdamisen hankkeet ja kehittynyt analytiikka luovat pohjaa sujuville prosesseille ja oikeiden ja oikea-aikaisten palvelujen kohdentamista niitä tarvitseville.”

Tavoitteena on tehostaa myös julkisen sektorin tietojärjestelmien yhteentoimivuutta. Julkisuudessa kritiikkiä ovat herättäneet muun muassa hitaat, hintavat ja sirpaleiset

projektit, joissa järjestelmät eivät aina edes keskustele keskenään.

Yhteistyö ja yhteiset tavoitteet ovat tässä avainasemassa. Me toimimme moderaattorina eri toimijoiden välillä. Toki tarvitaan myös muita yhteistyöfoorumeja, kuten kansallisen kokonaisarkkitehtuurin työstämistä”, Antila sanoo.

Pullokaulana innovaatioiden käyttöönotto

Toimivien digitaalisten käytäntöjen rakentaminen ei ole Antilan mukaan kiinni siitä, etteikö Suomessa syntyisi riittävästi tekoälyyn, robotiikkaan ja automaatioon liittyviä innovaatioita. Haasteena on parhaiden innovaatioiden käyttöönotto.

”Hyödyt saavutetaan toimintaa muuttamalla, ei pelkästään uuden palvelun käyttöönotolla. Kaikki lähtee omien toimintamallien ja prosessien kehittämisestä. Tässä avainsanoina ovat osallistaminen ja helppo-käyttöisyys.”

Toimitusjohtaja nostaa hyväksi esimerkiksi Koronavilkun ja siihen liittyvän Omaolo-palvelun.

”Omaolon koronaoirearvion kytkeytyminen julkiseen terveydenhuoltoon ja sen myötä syntyvä ajanvarausmahdollisuus on hyvä esimerkki nopeasta yhteiskehittämisestä ja uudenlaisista automaatiohyödyistä.”

Keskeisenä palvelun onnistumisessa Antila pitää juuri uusien toimintatapojen jalokauttamista.

”Omaolo-palvelun käyttöönottavalle organisaatiolle tarjotaan käyttöönottovalmennus, joka pohjautuu LEAN-menetelmiin.”

Kyberturvallisuuden merkitys kasvaa

Antilan mukaan digitalisaatiota hidastaa edelleen vinoutunut mielikuva teknologiasta. Digitalisaation voidaan nähdä vähentävän henkilökohtaista palvelua, vaikka sen tarkoitus on päinvastainen.

”Korostamme jatkuvasti, että digipal-




Kaikki lähtee omien toimintamallien ja prosessien kehittämisestä.



velut ovat lisäpalveluita eli myös aiemmat asiointitavat säilyvät. Digipalveluiden kautta vapautetaan kapasiteettia palvelemaan niitä, jotka aidosti tarvitsevat kasvokkain tapahtuvaa hoitoa.”

Toimitusjohtaja nostaa esiin myös kyberturvallisuuden merkityksen.

”Eri järjestelmien välisen tiedonkulun turvallisuus on keskeistä, kun ihmisten tiedot siirtyvät yhä kokonaisvaltaisemmin verkkoon. Luotan tässä asiassa suomalaisen osaamisen tasoon.” 



Kuva: Teri Laasila

Maine ei synny tyhjiössä – sidosryhmien huomiointi on hallituksen tehtävä



Kukaan ei voi varmuudella sanoa, mitä tulevat kuukaudet ja vuodet tuovat tullessaan. Sen tiedämme, että koronan muuttama toimintaympäristö asettaa uudenlaisia vaatimuksia yrityksille ja sidosryhmätyölle kaikilla toimialoilla. Menestyksenkäs hallitustyö edellyttää ympäröivän yhteiskunnan seuraamista ja aitoa dialogia sidosryhmien kanssa.

Maine on yrityksille keskeinen menestystekijä. Sen merkitys korostuu sidosryhmätyössä, sillä maine on yhtä kuin ne käsitykset ja mielikuvat, joita sidosryhmillä yrityksestä muodostuu. Yrityksen maine rakentuu sen omista teoista, mutta myös kertomuksista, joita tuottavat sekä yhtiö itse että sen keskeiset sidosryhmät.

Sidosryhmät nostettava osaksi tulevaisuuden suunnittelua

Vuoden 2008 finanssikriisistä lähtien on puhuttu ESG-asioiden ja laajempien sidosryhmien (stakeholders) merkityksen noususta osakkeenomistajien (shareholders) edun rinnalle. Tämä on kuitenkin viimeaikaisen tutkimustiedon valossa edelleen harvinaista yritysten ja hallitusten todellisessa toiminnassa, hyvistä aikeista huolimatta.

Monessa yrityksessä ratkotaan nyt akuutteja ongelmia: muokataan jakeluketjuja, käynnistetään säästöohjelmia, lykätään investointeja ja hankitaan rahoitusta. Näiden parissa painivat DIFin lokakuussa 2020 julkaiseman kyselyn mukaan myös sen jäsenet. Kolme neljäsosaa vastaajista raportoi ongelmista, joista yleisimpiä olivat kassavirta-ongelmat ja toimintojen ketterä sopeuttaminen, mutta myös riskienhallinnassa ja viestinnässä havaittiin puutteita.

Samaan aikaan muuttunut toimintaympäristö haastaa yritykset erityisesti maineeseen liittyvässä riskienhallinnassa. Vaikeat päätökset esimerkiksi yt-neuvotteluihin, kustannusleikkauksiin, toimitusketjujen muutoksiin tai tuotteista ja liiketoiminnoista luopumisiin liittyen joutuvat aiempaa tarkempaan moraaliseen läpivalaisuun. Yrityksillä on käännetty todistustaakka: koronan



Johanna Henttonen
johtaja,
Tekir



Mikko Hämeenniemi
toimitusjohtaja,
Tekir

Tekir on DIFin
asiantuntijakumppani.



tökset ovat operatiivisia, on toimivan johdon pidettävä hallitus niistä ajan tasalla. Myös hallituksen agendalla on jatkuvasti maineeseen vaikuttavia aiheita investoinneista johdon rekrytointeihin ja taloudesta strategiaan. Hallituksen on myöhemmästä kiinnostua maineesta sitten, kun se on menetetty.

Jokainen isompi päätös vaatii liiketoiminnallisten skenaarioiden lisäksi myös maineeseen ja sidosryhmiin liittyvät skenaarit ja suunnitelmat. Näiden laatiminen on toimivan johdon tehtävä, mutta hallituksenkin on hyvä seurata tilannetta julkiseen käsittelyyn ja sidosryhmiltä kerättyihin näkemyksiin liittyen.

Merkittävimpiin päätöksiin tulisi tehdä viestintäsuunnitelmat ja mainevaikutusten arviointi, joissa on huomioitu päätösten vaikutukset sidosryhmiin. Merkittävistä päätöksistä ja niiden perusteista on suositeltavaa viestiä mahdollisuuksien mukaan ennakkoivasti ja läpinäkyvästi asian tuntevia puhehenkilöitä hyödyntäen.

Lisäksi hallituksen vuosikelloon on hyvä lisätä säännöllinen ja kattava analyysi yrityksen maineesta ja sidosryhmien odotuksista. Luonteva paikka tälle on strategian lähete keskustelun yhteydessä, jotta esiin nousevat asiat voidaan ottaa huomioon suunnitelmia laadittaessa.

Vaativissa tilanteissa yksilön ajattelukyky usein kapenee ja siksi hallituksen monimuotoisuus sekä hyvin toimiva keskusteluyhteys niin hallituksen sisällä kuin toimivan johdon kanssa on noussut entistä tärkeämmäksi. Kauaskantoisia ja arvoa pitkällä aikavälillä kasvattavia päätöksiä tekevällä hallituksella on hyvä käsitys sidosryhmien odotuksista, ja se arvioi taloudellisten vaikutusten lisäksi aina myös vaikutuksia sidosryhmiin ja maineeseen.



Koronan varjolla ei voi toteuttaa asioita, joita ei voi koronalla perustella.



varjolla ei voi toteuttaa asioita, joita ei voi koronalla perustella. Siksi yritysten on varauduttava kritiikkiin etukäteen.

Aito sidosryhmien huomiointi vaatii hallituksen ja toimivan johdon dialogia

Hyvä ja kestävä maine syntyy sidosryhmien luottamuksesta, ja se edellyttää avointa viestintää sekä molemminpuolista kuuntelua ja ymmärrystä. Osakkeenomistajien ääni kuuluu vahvimmin ja suorimmin hallituksessa, mutta monen muun sidosryhmän ääni jää etäiseksi. Hallituksen tehtävänä on varmistaa, että sillä on kattavaa tietoa kaikkien tärkeiden sidosryhmien näkökulmista yhtiön pitkän aikavälin edun mukaisten päätösten tekemiseen.

Hallituksen ja toimivan johdon välisen dialogin tärkeys korostuu: vaikka monet mainetta ja sidosryhmiä koskettavat pää-



Iiris Niinikoski
vaikuttajaviestinnän
konsultti,
Tekir

Yhteiskunnallinen konteksti tuo strategiaan uskottavuutta

Muuttuneessa toimintaympäristössä on tärkeää ymmärtää poliittisia päättäjiä osana sidosryhmätyötä, sillä yhteiskunnallinen päätöksenteko vaikuttaa kaikkien yritysten toimintaympäristöön. Yritysten hallitusten tehtävänä on varmistaa, että strategisista kysymyksistä päätettäessä on riittävä ymmärrys siitä, mitä poliittisessa päätöksenteossa erityisesti Suomessa ja EU:ssa tapahtuu. Hallituksen tulee huolehtia, että operatiivisella johdolla on kyvykkyyksiä toimia muuttuvissa yhteiskunnallisissa tilanteissa.

Hyvällä sidosryhmätyöllä yritysjohton ja poliitikkojen maailmoja voidaan kuroa umpeen. Poliitikot eivät aina muista, että vaikka yritysten tavoitteena olisi tuottaa voittoa, voi niillä silti olla aito halu esimerkiksi tehdä yhteiskunnasta hiilineutraalimpi, parantaa palveluillaan ja tuotteillaan suomalaisten arkea ja edistää suomalaisen osaamisen viemistä maailmalle. Toisaalta yritykset voivat toimia vain silloin, kun toiminta on kannattavaa ja kehittyvää, ja tämän varmistamiseksi toimintaympäristön on oltava mahdollisimman ennustettava.

Kun päättäjien pitää kyetä ratkaisemaan samanaikaisesti monia isoja kriisejä, on yritysten tultava itse mukaan yhteiskunnalliseen keskusteluun eikä jäädä odottamaan kutsua. Hyvillä sidosryhmäsuhteilla voidaan viedä yrityksen omat viestit päättäjille päätöksenteon tueksi. Kun taloutta elvytetään koronakriisin hoidon yhteydessä, tarkoittaa se väistämättä resurssien uudelleen allokointia esimerkiksi hallitusohjelman toteutuksessa. Nyt on hyvä hetki varmistaa, ettei tekemättä jää mitään omalle yritykselle tärkeää.



Sini Harkki
johtava konsultti,
vastuullisuus,
Tekir

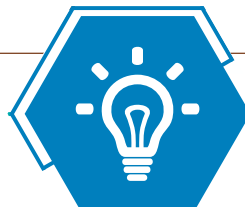
Sidosryhmät apuna yrityksen vastuullisuustyössä

Eryityisesti vastuullisuuden alalla maine perustuu teoille. Mitä tulee yhdenvertaisuudesta huolehtimiseen tai ilmastotoimiin, on kokonaisuuden oltava kunnossa: yksittäiset vastuullisuuskampanjat tai tempaukset kiinnittävät pahimmillaan huomion vain siihen, mitä ei ole tehty.

Vahvoilla ja rohkeilla vastuullisuusteoilla rakennetaan luottamus pääomaa, joka auttaa ongelmien ilmetessä. Toisaalta yrityksen vastuullisuusmaine on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Vastuullisuusperiaatteiden tulee näkyä kaikessa yrityksen tekemisessä henkilöstöhallinnosta tuotantoon ja edunvalvontaan.

Vastuullisuuden vaatimukset voi nähdä miinakenttänä. Siitä huolimatta on hyvä pyrkiä rohkeasti avoimuuteen. On sallittua sanoa, ettei kaikessa olla vielä valmiita, mutta suunta on tiedossa ja asia on tärkeä. Esimerkiksi ilmastokriisin suhteen mikään yritys ei ole vielä valmis. On väkisin asetettava sellaisiakin tavoitteita, joiden toteuttamisessa on edelleen kysymyksiä ratkaistavana.

Siellä, missä on epävarmuutta, voi todeta, että tätä emme vielä tiedä, ja avata keskustelua sidosryhmien suuntaan. Avoimuus ja epätäydellisyyden myöntäminen usein parantavat dialogia ainakin kansalaisjärjestöjen kanssa. Kohtaaminen samalla tasolla avointen kysymysten äärellä voi johtaa aitoon keskusteluun ja aivan uusiin ratkaisuihin. [D](#)





Navigating the road to recovery takes leadership

The **Right** Leadership

EXECUTIVE SEARCH | INTERIM MANAGEMENT | LEADERSHIP CONSULTING

Now, more than ever, organisations will need to have more than a vision and managerial courage to navigate the road to recovery. They will need progressive leaders with strong analytic, communication and digital skills to lead the way.

As a trusted advisor to business owners, boards and CEOs for more than 70 years, we've provided the **right** leadership at the right time, helping organisations capitalise on every opportunity to evolve and meet the changing times, head on.

Let us help you lead the way.

boyden

The **Right** Leadership. **Worldwise.**™

Eteläranta 14, 4th floor
FI-00130 Helsinki
www.boyden.fi



Hallintoelinten vastuuvakuutus – turvaa hallituksen jäsenille?

Hallintoelinten vastuuvakuutus – Directors and Officers Liability (D&O) – on yhtiön hallituksen jäsenille, toimitusjohtajalle ja muille johtajille turvaksi hankittu vastuuvakuutus, jonka perusteella on mahdollisuus saada vakuutusturvaa johtajan henkilökohtaisen korvausvastuun kattamiseksi silloin, kun vahinko on aiheutunut yhtiön liiketoimintaan kuuluvissa tehtävissä.

D&O-vakuutus on ajankohtaisempi kuin ehkä koskaan aiemmin johtuen lisääntyneistä korvausvaatimuksista yhtiöiden hallituksia ja toimivaa johtoa kohtaan. Ongelma on realisoitunut erityisesti USA:ssa osakkeenomistajien joukkokanteiden muodossa mutta myös uudet riskialueet, kuten ympäristövahingot, kyberriskit ja viimeisimpänä koronavirukseen liittyvät vahingot ovat johtaneet korvauskanteisiin myös yhtiöiden johtoa kohtaan. Koronaviruksesta aiheutuneita joukkokanteita on maaliskuusta lähtien nostettu USA:ssa noin 20 ja uusia kanteita on odotettavissa. On pelättävissä, että sama ilmiö rantaantuu Eurooppaan ja Pohjoismaihin.

Mikään vakuutusturva ei ole kaiken kattava, ja vakuutuksiin liittyy aina katvealueita. Vakuutusehdot poikkeavat eri vakuutusyhtiöillä toisistaan, ja niihin on aina syytä tutustua huolellisesti.

Vakuutusmäärään ja eri edunsaajaryhmien välisiin ongelmatilanteisiin liittyviä kysymyksiä on paikallaan käsitellä.

Vakuutettuina johtajat mutta tietyissä tilanteissa myös yhtiö

Typillisten D&O-vakuutusten rakenne on seuraavanlainen, kattaen kolme erillistä korvausosiota:

- ▶ **Side A -turva** kattaa johtajien henkilökohtaisen korvausvastuun.

- ▶ **Side B** kattaa yhtiölle syntyneet kustannukset tilanteissa, joissa yhtiö on päättänyt maksaa johtajan puolesta tälle syntyneen vahingonkorvausvelvollisuuden.

- ▶ **Side C** kattaa yhtiön korvausvastuun eräissä osakkeiden vaihdantaan liittyvissä vahingonkorvaustilanteissa. Suomessa myytävissä D&O-vakuutuksissa on yleensä nämä kaikki kolme korvausosiota.

Vakuutusmäärä

Vakuutusmäärä määritellään vakuutusehdoissa siten, että se on käytössä joko vakuutuskirjaan merkityn suuruisena jokaisessa vahinkotapauksessa tai siten, että vakuutusmäärä on korvausten ylin raja yhden vakuutuskauden aikana (aggregaatti). Käytännössä aggregoitu vakuutusmäärä on käytössä kaikissa D&O-vakuutuksissa.

Jos yhtiön vakuutusratkaisu on laajin mahdollinen (Side ABC), se korvaa silloin myös yhtiölle syntyneitä kustannuksia vahingonkorvausriidoissa. Tämä saattaa vähentää johtajien käytössä olevaa vakuutusmäärää. Jos vakuutukseen ei sisälly pelkästään Side A -riskin kattavaa osiota, on mahdollista, että yhtiön vahingonkorvausvastuut syövät koko vakuutusmäärän ja vakuutetuille johtajille ei jää vakuutuksesta mitään hyödynnettävää.

Jos halutaan varmistua, että johtajille jää kaikissa tilanteissa jokin osa vakuutusmää-



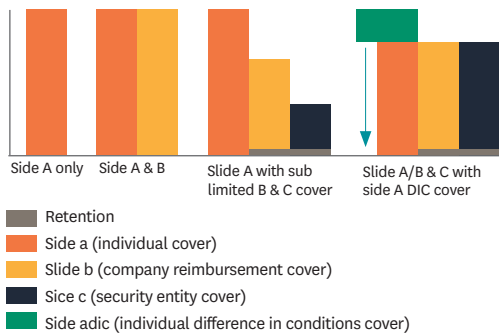
Harry Strömberg
toimitusjohtaja,
Willis Towers Watson



Ville Partanen
Senior Insurance
Specialist,
Willis Towers Watson

Willis Towers
Watson on DIFin
asiantuntijakumppani.

rästä käyttöön, kannattaa vakuutus rakentaa siten, että osa vakuutusohjelmasta kattaa ainoastaan Side A -riskiä. Kuvassa muutamia tyypillisimpiä malleja varmistaa johtajille oma vakuutusmäärä käyttöönsä.



Oman erityispiirteensä muodostavat ne hallituksen jäsenet, jotka eivät osallistu yhtiön päivittäiseen työskentelyyn (non-executive directors). Heidän kohdallaan on riski, että vakuutusturvaa voidaan yhtiössä huonontaa ilman, että heillä olisi käytännössä mahdollisuutta osallistua asiaa koskevaan päätöksentekoon. Tätä riskiä voidaan pienentää myöntämällä tälle ryhmälle oma erillinen vakuutusmäärä varsinaisen vakuutusmäärän täyttyttyä. Tällaiset non-executive directors -lisä vakuutusmäärät ovat siis käytössä ainoastaan tämän ryhmän johtajien vahinkoihin. Käytännössä nämä lisä vakuutusmäärät ovat pienenhköjä, yleensä määrältään alle miljoonan isoissakin, useiden kymmenien miljoonien suuruissa vakuutusohjelmissa.

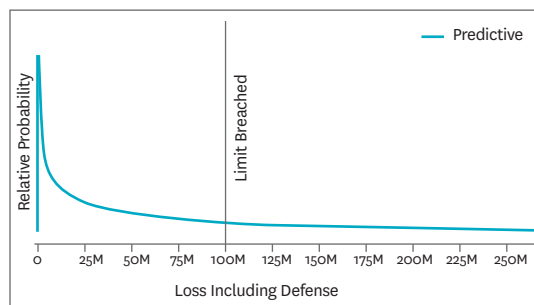
Uusia työkaluja riittävän vakuutusmäärän arvioimiseksi

Riittävän vakuutusmäärän määrittäminen on varsin haastavaa D&O-vakuutuksessa. Perinteisesti on käytetty vertailumenetelmää (benchmarking), jossa yritykset ryhmitellään toimialan, yrityksen koon, osakeriskin, maantieteellisen toiminta-alueen ja vastaavien kriteerien perusteella tiettyihin ryhmiin. Niissä voidaan sitten vertailla tehtyjä vakuutus päätöksiä samankaltaisissa yrityksissä.

Menetelmä on altis virheille ja mahdolliset väärät päätökset saattavat kertautua tulevissa vakuutusten ostopäätöksissä.

Nykyään edistyneimmillä vakuutusmeklaareilla on käytössään laajaan dataan perustuvia analytiikkatyökaluja, joilla pystytään laskemaan erilaisia vahinkoskenaarioita sekä toistuvuuden (frequency) että suuruusluokan (severity) kautta. Edistyneimmillä työkaluilla on mahdollista tehdä eroja skenaarioissa jopa sen suhteen, minkä vakuutusyhtiön vakuutus ehdot ovat käytössä. Analytiikan käyttö osana yhtiöiden riskienhallintastrategian laatimista ja toteuttamista on tulossa vahvasti kaikkiin vahinkoriskeihin, myös D&O-riskeihin.

Strategy 1	
Purpose of Strategy	Existing
A Coverage	0
ABC Coverage	100,000,000
Comprehensive Cost of Risk (CCOR)	541,777
Loss Elimination Ratio ?	65%
Annual Limit Adequacy ?	99.86%
Severity Limit Adequacy ?	96.71%
Premium ROI ?	496%



D&O-vakuutuksen ohjelmarakenne on syytä selvittää ennen hallitustyöskentelyn aloittamista ja varmistua, että oma vahingonkorvausriski on kattavasti vakuutettu. Vakuutusmäärän riittävyyteen kannattaa kiinnittää huomiota ja lisäksi käyttää erityisesti johdon vastuuriiskeihin erikoistuneiden vakuutusmeklaareiden osaamista hyväksi oikean turvan kartoittamisessa. [D](#)

Directors' Institute Finland

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

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

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

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

DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose

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

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

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

DIF-TILAISUUDET

DIF järjestää jäsenilleen ajankohtaisia tilaisuuksia, joissa kuullaan eri alojen asiantuntijoiden näkemyksiä liittyen kulloiseenkin teemaan.

DIF seuraa koronapandemian kehittymistä ja varautuu tilaisuuksien siirtämiseen tai muuttamiseen hybridi- tai webinaaritalaisuuksiksi. Kaikki vahvistetut tilaisuudet, webinaarit ja ilmoittautumisohjeet löytyvät jäsensivuilla: www.dif.fi/tilaisuudet.

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

TEEMAT 2021

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

HALLITUS

Kirsi Komi
(puheenjohtaja)
OTK

Christina Dahlblom
KTT

Eero Heliövaara
Diplomi-insinööri, KTM

Kim Ignatius
Ekonomi

Nina Kopola
Tekniikan lisensiaatti

Heikki Westerlund
KTM

Ville Voipio
Tekniikan tohtori

POLICY-VALIOKUNTA

Kirsi Komi
Puheenjohtaja

Manne Airaksinen
Varapuheenjohtaja

Mikko Reinikainen
Sihteeri

Micaela Thorström
Sihteeri

Maarit Aarni-Sirviö
Jäsen

Jorma Eloranta
Jäsen

Eero Heliövaara
Jäsen

Jussi Koskinen
Jäsen

Leena Linnainmaa
Jäsen

YHTEYSTIEDOT

Directors' Institute Finland
Aleksanterinkatu 50 A 6
00100 Helsinki
Puh. (09) 62271840
info@dif.fi

Henkilökunta

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

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

Viestintäsuunnittelija
Tero Lassila
tero.lassila@dif.fi
Puh. 050 520 6450

Verkkosivut ja sosiaalinen media

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

Jäsenkysely koronakriisin vaikutuksista hallitustyöhön

DIF TOTEUTTI SYYSKUUSSA jäsenkyselyn koronakriisin vaikutuksista hallitustyöhön ja yrityksiin. Kyselyyn vastasi 122 DIFin jäsentä, joista noin kolmannes toimii pörssiyrityöiden hallituksissa.

Kyselyn Korona kirittää hallituksia -raportista ilmenee, että moni yritys on poikkeustilanteessa kehittänyt riskienhallintaa, viestintää ja digitalisaatiota, minkä ohella tuote- ja palveluvalikoimia sekä vanhoja toimintamalleja on uudistettu aktiivisesti.

Toisaalta hallituksen etäkokoukset voivat karssia keskusteluja ja innovointia.

Jäsenkyselyn tiedote ja 16-sivuinen Korona kirittää hallituksia -raportti löytyvät osoitteesta:

dif.fi/ajankohtaista/koronakysely



TUKEA HALLITUSTYÖHÖN DIF-TIETOPANKISTA

Yhdeksään aihealueeseen jaettu, 29-osainen DIF-tietopankki muodostaa kattavan perustietopaketin hallitusjäsenille. Se sisältää hallitustyötä tukevaa aineistoa liiketoiminnan eri aloista. DIF-tietopankin uusia osia ovat Maine ja sidosryhmät sekä Hallitus ja teknologia. Tietopankki on päivitetty tänä vuonna yhteistyössä asiantuntijakumppaneiden kanssa vastaamaan 2020-luvun normeja. Tietopankin osien tiivistelmät ovat kaikkien verkkokävijöiden luettavissa. Varsinaisen materiaalin lukeminen sekä tulostamisen PDF-dokumenteiksi edellyttää kirjautumista jäsentunnuksilla. Mikäli tunnuksesi ovat hukassa, voit pyytää uudet osoitteesta info@dif.fi



SENIOR ADVISORIT

Philip Aminoff

Hallitustyö listaamattomissa yhtiöissä

Petri Castrén

Vakuutukset

Kim Ignatius

Kirjanpito- ja tilinpäätöskäytännöt, Riskienhallinta, Tarkastusvaliokunta ja sisäinen tarkastus

Anne Korhikoski

Maine ja sidosryhmät

Riitta Laitasalo

Hallitusarviointi, Palkitsemisvaliokunnan tehtävät, Johdon palkitseminen, Vastuullinen palkitseminen

Timo Leino

Yritysrahoitus

Kaisa Olkkonen

IPR-strategia hallituksen työkaluna

Harri Pynnä

Yritysjärjestelyt ja arvonnäyttö

Juha Rantanen

Strategiatyön implementointi ja rakentaminen

Eljas Repo

Sijoittajaviestintä

Anni Ronkainen

Hallitus ja teknologia

Kirsi Sormunen

Yritysvastuu ja yritysvastuun raportointi

Juhani Strömberg

Kyberturvallisuus

Arja Talma

Verotus

Micaela Thorström

Vastuut ja velvollisuudet, Säätely, EcoDa: Policy Committee

Tom von Weymarn

Compliance, vastuullisuus ja eettisyys hallitustyöskentelyssä

Kuvat: Tero Lassila

Vastuullisuus ja talouden näkymät

KESÄN JÄLKEEN koronapandemian toinen aalto on jyllännyt Euroopassa.

Hallitusten osittainen etätyöskentely on tullut jäädäkseen moniin yrityksiin. Muutamien hybridien ohella DIF-tilaisuudetkin ovat jatkuneet webinaareina. DIF järjesti syyskuussa jäsenkyselyn koronakriisin vaikutuksista hallitustyöskentelyyn ja yritystoimintaan.

Yhdistys on myös selvittänyt jäsentensä sijoittumista pörssiyhtiöiden hallituksiin ja valiokuntiin. Pörssiyhtiöiden hallituspaikoista kolmannes on DIFin jäsenten hallussa. Suomalaisten täyttämistä hallituspaikoista osuus on jopa 41,7 prosenttia. Hallituksen puheenjohtajista 36 ja toimitusjohtajista 28 prosenttia on DIFin jäseniä.

Yritysvastuu on ollut loppuvuoden kuuma puheenaihe. Hallitus ja vastuullisuus oli osuvasti ajoitettu vuoden viimeiseksi DIF-teemaksi. Kolmannella teemakvartaalilla paneuduttiin hallitustyön kehittämiseen, erityisesti talousnäkökulmista.

Kuusi DIFin jäsentä kertoi kuulumisiansa ja pohti talouden näkymiä hallitustyön näkökulmasta. Keskeiseksi puheenaiheeksi nousivat vastuullisuuden kehittäminen sekä julkinen keskustelu yritysvastuusta.

Hauskana kuriositeettina saimme saman pöydän ääreen ainutlaatuiset tuplakaimat.



Kuva: Markus Aspegren

MAMMU KAARIO
Hallitusammattilainen

Hallituksen varapuheenjohtaja, CapMan Oyj, Ponsse Oyj, Aspo Oyj ja Robit Oyj

”Keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta on tässä tilanteessa politisoitunut. Näen yrityksen tarkoitusperän osakeyhtiölain mukaan, eli yhtiön on oltava kannattava ja voittava tuottava. Julkisesta keskustelusta on mielestäni unohtunut yhtälön toinen puoli, eli se että yhtiö pystyy olemaan vastuullinen vain silloin, kun se on kannattava.

Vastuullisuuden ja kannattavuuden vastakkainasettelu ei ole kenenkään etu. Kun yritys pysyy kilpailukykyisenä kaikessa toiminnassaan, vastuullisuus voi olla siinä luontevasti mukana. Vastuullisuuden tulee liittyä yrityksen perustrategiaan, innovaatioihin, tuotekehitykseen ja hankintoihin. Tulisi innovoida tuotteita, jotka auttavat vastuullisessa toiminnassa.

Toivottavasti talous virkoaa ja normalisoituu. Vaikuttaa siltä, että kriisit tulevat yhä nopeammassa tahdissa. Jotta yritys säilyy kilpailukykyisenä, on suunnattava katse eteenpäin, eikä voida olla pitkään kriisimoodissa. Tällä hetkellä rahoituspolitiikka on kovin keskuspankkikeskeistä. Jää nähtäväksi, onko tästä tulossa uusi kriisi.

Näyttää siltä, että yritykset ovat selviämässä koronasta melko hyvin, alakohtaisista eroista huolimatta. Nyt monessa yrityksessä mietitään kasvamista ja menetetyt vuodet kuromista kiinni. Tärkeintä on, ettei pudottaisi kelkasta, vaan yritys pystyisi tarjoamaan tuotteita ja palveluita, jotka kiinnostavat ja joista ollaan valmiita maksamaan.”

NERMIN HAIREDIN

Liikenainen

Hallituksen jäsen, S-ryhmä, VR-Yhtymä, Delipap Oy ja Örum Oy Ab

”Vastuullisuudesta puhutaan nyt vähän samaan tapaan kuin aiemmin datalla johtamisesta. Vastuullisuus on uusi musta, ja olemme siinä vielä globaalistikin noviiseja. Kun puhutaan vastuullisuudesta, pitäisi keskustella myös yritysten kilpailueduista. Ensin on oltava kannattava, jotta voi olla vastuullinen. Kun vastuullisuus on yrityksen strategian keskiössä, sitä voi noudattaa kunnianhimoisesti. Ellei yritys pysty erottautumaan vastuullisuudellaan kilpailijoitaan paremmin, siihen keskittyminen ei voi olla yritykselle kannattavaa.

Uskon, että talouden näkymät ovat ensi vuonna tätä vuotta paremmat. Talous toipuu tarvittaessa nopeasti, kunhan opimme

elämään pandemian kanssa ilman liiallisia pelkotiloja. Luotan siihen, että kulutuskin palaa, tosin ehkä hieman erilaisena kuin ennen. Yhtiöiden kannattaa valmistautua nopeaan toimintojensa skaalaamiseen kysynnän palatessa. Yritysten ja erityisesti yritysten hallitusten on syytä suunnata nyt katse pidemmälle, jotta ne pärjäävät jatkossa kilpailukykyisinä ja hyvässä kunnossa.

Muutos on aina mahdollisuus, nyt on hyvä tilaisuus toteuttaa jotain kunnianhimoista. Vastuullisuusnäkökulmasta katsottuna näen esimerkiksi kierto-, energia- ja materiaalitalous paljon potentiaalia. Tarvitsemme enemmän skaalautuvia, uusiutuvia globaaleja ratkaisuja. Suomessa on hienoa osaamista ja vientitoimintaa, ja sopii toivoa, ettemme jäisi bulkkitoimittajaksi vaan menisimme arvoketjussa entistä pidemmälle. Maailman muuttuessa avautuu täysin uusia mahdollisuuksia, ja tässä kannattaa olla mukana.”



KARI S. KAUNISKANGAS

Hallitusammattilainen, Hallituksen puheenjohtaja, Terveystalo Oyj, Veho Oy Ab ja Ahlström Capital Oy

”Suomalaiset pörssiyritykset sijoittuvat vastuullisuudessaan maailman huipulle. Vastuullisuus ei merkitse pelkästään yhteiskunnallisen hyvinvoinnin edistämistä tai ympäristösosiaalista vastuuta. Se on myös määräysten noudattamista ja vastuuta osakkeenomistajia ja heidän odotuksiaan kohtaan. Vastuullisuus on siis hyvin laaja käsite, eikä siinä voida keskittyä vain yhteen asiaan, kuten yhteiskunnalliseen hyvinvointiin.

Yritys ei voi kantaa vastuuta, ellei se ole tehokas, kannattava ja kilpailukykyinen. On mahdotonta olla kaikessa hyvä. Yrityksen on löydettävä omat vahvuutensa ja keskityttävä niihin. Sitä kautta yritys vastuullisuus kehittyi. Vastuullisuuteen ohjaavat myös YK:n kestävä kehityksen tavoitteet. Monet pörssiyritykset ovat tehneet jo pitkään yritys vastuutyötä, se on osa kokonaisuutta ja päivittäistä tekemistä.

Talousnäymät ensi vuodelle ovat nyt epäselvät. Uskon, että haasteet tulevat jatkumaan jonkin aikaa. Yritykset ovat myös keskenään hyvin erilaisissa asemissa, ja tilanne vaihtelee eri maissa. Kun korona alkoi, tilanne näytti todella pahalta. Monet yritykset pelkäsivät pahempaa kuin mitä tuli. Pahimmat kuvitelmat eivät ihan toteutuneet, toki tämä riippuu toimialasta. Kun emme tiedä, mitä tulevaisuus tuo mukanaan, on oleellista tehdä useita skenaarioita, varmistaa maksimaalinen kyky joustaa ja mukautua sekä tehdä tarvittavat päätökset nopeasti.”

KARI T. O. KAUNISKANGAS

Toimitusjohtaja, YIT Oyj, 2013–2020, Hallintoneuvoston jäsen, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Hallituksen jäsen, SVKK ja East Office of Finnish industries

”Yhteiskuntamme on kombinaatio yritystoimintaa ja julkista palvelua, jota rahoitetaan verojen maksulla. Yksityinen puoli ei voi kokonaan korvata julkista. Kun liiketoiminta on kannattavaa, yritykset voivat maksaa veroja. Kannattavuudesta ja kilpailukykyistä huolehtiminen turvaa myös työpaikkoja ja luo niitä lisää. Yrityksen on huolehdittava siitä, että sen kustannusrakenne on jatkuvasti hyvä ja tehokas. Jos kaikissa olosuhteissa tulisi vain työllistää mahdollisimman paljon, se vaarantaisi kilpailukyvyä ja loputkin työpaikat.

Myös huolehtiminen ympäristöstä on yhteiskuntavastuun kantamista. Suuri toimija pystyy vaikuttamaan koko toimialan kehitykseen. Näen merkityksellisenä myös sen, että yritys pyrkii etsimään ratkaisuja alan epäkohtiin, kuten harmaaseen talouteen. Porsaanreikien tukkiminen edellyttää yhteistyötä julkisen ja yksityisen tahon välillä. Myös tulevien sukupolvien auttaminen työelämään vastuullisten harjoittelijapolkujen kautta on osa vastuullista toimintamallia.

Vuoden 2021 taloustilanteeseen liittyy paljon epävarmuuksia. Ainakaan rakennusalalla emme voi toimia pitkään vastoin yleistä kansantalouden kehitystä, näkymämme ovat riippuvaisia makrotalouden kehityksestä. Taloudellisessa pärjäämisessä tulee olemaan eroja yritysten välillä, ja jotkut osamarkkinat menestyvät toisia paremmin. Mitä nopeammin yritys pääsee symbioosiin vallitsevan tilanteen kanssa, sitä paremmin se selviää. Markkinamuutokset tuovat myös mahdollisuuksia.”





ANU HÄMÄLÄINEN

Rahoituksesta sekä talouden ja HR:n palvelukeskustoiminnoista vastaava johtaja, Kesko Oyj

Hallituksen jäsen, Neles Oyj ja Teollisen yhteistyön rahasto Oy

”Näen viimeaikaisen keskustelun yritysvastuusta yksinkertaistavana ja suoraviivaisena. Maailma ei ole koskaan yksinkertainen. Parasta vastuullisuutta on se, että yritys pidetään hyvässä kunnossa.

Vastuullisuus ja strategia kulkevat käsi kädessä. On mietittävä, mitkä ovat yritykselle tärkeimmät asiat ja panostettava niihin. Voi olla, että yritys joutuu katsomaan strategiaansa nyt uusin silmin: menemmekö nykyisellä eteenpäin vai tuleeko siihen uusia aspekteja?

Tämänhetkinen tilanne on mielenkiintoinen, ja siihen liittyy paljon poliittisia, taloudellisia ja kuluttajasentimenttiin liittyviä kysymyksiä. Koronan lisäksi esimerkiksi Brexit ja Yhdysvaltojen presidentinvaalit vaikuttavat siihen, mihin suuntaan maailma menee. Näkyvyys eteenpäin on huono ja heikkenee nopeasti. Myös kuluttajien näkymät muuttuvat nopeasti.

On isojen muutosten aika. Tili tehdään murroksessa, ja silloin on mahdollista voittaa paljon. Hyviä kriisejä ei pitäisi koskaan hukata. Tässä tilanteessa erilaisten skenaarioiden vaihteluväli on suuri, ja joustavuudella on arvonsa. Myös riskien ymmärtäminen on tärkeää, jotta niiden keskellä pystytään luovimaan. Varautuminen on oleellista.

Uskon, että nyt menestyvät selkeän näkemyksen omaavat, muuntautumiskykyiset yritykset. Yritysten on tärkeä huolehtia kassavarojen riittävydestä sekä talouden ja pääoman tehokkuudesta. Pelikassa on oltava olemassa. Kriisiin ei tule halvaannuttaa, vaan sen jälkeen on oltava heti iskukykyisiä.”



KAJ HAGROS

Pohjoismaiden toimitusjohtaja, pääomasijoitusyhtiö Redstone Digital GmbH

Hallituksen puheenjohtaja, Heltti Oy, Inderes Oy, Hibox Systems Oy Ab ja Prodeko Ventures Oy, Johtoryhmän puheenjohtaja, Aalto-yliopiston alumniverkosto

”Julkisuudessa on tänä syksynä käyty keskustelua yritysvastuusta. Kieltämättä hieman närkästyin viittauksista, että yritykset irtisanoisivat suurien osinkojen vuoksi. Kannatan markkinaliberalismin ja sosiaaliturvan yhdistelmää, mutta näitä yksityisiä ja julkisia rooleja ei tulisi sekoittaa. Yritysvastuuta on tehdä pitkällä tähtäimellä kannattavasti tuotteita tai palveluita, joita ihmiset haluavat hankkia, tavalla joka ottaa ympäristön huomioon ja kehittää ja innostaa työntekijöitä, kumppaneita ja alihankkijoita uusiin innovaatioihin.

Oleellisinta yritysvastuuta on ylläpitää ja kehittää omaa kansainvälistä kilpailukykyä. Siten yritys voi kasvaa, työllistää, kumppanoitua ja jakaa hyvinvointia. Lopulta vastuullisuuden arvioinnissa ainoastaan työntekijät ja asiakkaat merkitsevät. Uskon näkymättömään käteeseen. Varsinaisen liiketoiminnan vastuullisuudesta puhuttaessa pidän joskus pinnallisia ESG-raportteja tärkeämpänä kehittää hyvinvoivaa, matalaa, itseohjautuvaa ja diversiteettiä arvostavaa organisaatiokulttuuria. Tuotteen ja palvelun elinkaaren aikaisten nettovaikutusten arvioinnissa ja viestinnässä olen pannut ilolla merkille kotimaisen Upright Projectin kaltaiset uudet kunnianhimoiset hankkeet.

Kevään alkushokin jälkeen yritykset ovat sopeutuneet tilanteeseen ja innovaatiot ja investoinnit ovat palanneet työpöydälle. Pandemia on muuttanut oleellisesti kuluttajakäyttäytymistä ja jokaisella toimialalla on nyt uusia voittajia ja häviäjiä, makrouhkia ja globaaleja mahdollisuuksia. Rohkaisen tarttumaan uusiin, radikaaleihin tuote- ja palveluideihin, erityisesti yhteistyössä nopeasti kehittyvien startup- ja kasvuyhtiöiden kanssa.”

Policy-valiokunnan sääntelykatsaus 3-4/2020

Covid-19-epidemiaan liittyvää sääntelyä

KEVÄÄLLÄ HYVÄKSYTTY LAKI väliaikaisesta poikkeamisesta osakeyhtiölaista ja yhdistyslaista ja (290/2020) mahdollisti yhteisöjen laissa määritellyt kokoukset riippumatta normaalista aikataulusta viimeistään 30.9.2020. Pörssi- ja First North-yhtiöiden yhtiökokouksiin, osuuskuntien kokouksiin ja aatteellisten yhdistysten kokouksiin oli mahdollista soveltaa erinäisiä tavallisesta poikkeavia osallistumis- ja päätösmenettelyjä.

3.10.2020 tuli voimaan samantapainen laki (677/2020, voimassa 30.6.2021 asti), jossa jatkettiin **poikkeavia osallistumis- ja päätösmenettelyjä**, mutta ei enää säädetä poikkeuksia kokousten pitämisen määräaikoihin. Koska kokousten määräajat vaikuttavat myös tilintarkastuksen suorittamiseen ja tilinpäätöksen rekisteröinnin määräaikoihin, niiden osalta ei siis enää ole väliaikaisia poikkeamia normaaliajoista.

Jälkimmäisen lain käsittelyn yhteydessä eduskunnan talousvaliokunta (TaVM 17/2020) toi esille tarpeen jatkossa pysyvästi mahdollistaa osakkeenomistajien ja jäsenten etaosallistuminen kestävillä tavoilla.

Keväällä säädettiin konkurssilain väliaikaisesta muuttamisesta 31.10.2020 saakka voimassa ollut laki, joka **rajoitti velkojan oikeutta hakea yritys konkurssiin**. Sillä haluttiin varmistaa, etteivät velkojat käytä konkurssiuhkaista maksukehotusta periessään saatavia yrityksiltä, jotka ovat joutuneet Covid-19-epidemian vuoksi vaikeuksiin. Eriksen ei kuitenkaan pitänyt tutkia vaikeuksien syytä. Väliaikaisen lain voimassaoloaika on pidennetty 31.1.2021 saakka. [D](#)

Korvaus kilpailukieltosopimuksesta

KOLMIKANTAINEN TYÖRYHMÄ on valmistellut lakimuutoksia, jotka laajentaisivat työnantajan velvollisuuden maksaa **kilpailukieltosopimuksesta korvusta työntekijälle** koskemaan kaikkia kilpailukiel-

tosopimuksia. Lisäksi laissa säädettäisiin korvauksen maksamisajankohdasta ja työnantajan oikeudesta irtisanoa kilpailukieltosopimus. Hallituksen esitys asiasta annettaneen marraskuussa. [D](#)

Lausuntokierros osakeyhtiölain ajantasaistamisesta

OIKEUSMINISTERIÖ ON LÄHETTÄNYT lausuntopyynnön vuonna 2019 **osakeyhtiölain ajantasaistamisesta** käynnistämänsä selvitys- ja tutkimushankkeen tuloksista. Selvitettävänä olivat kilpailukykytekijät ja velkojiensuojaan liittyvät seikat. DIF aikoo osallistua. Lausunnot on pyydetty viimeistään 13.12.2020. Mahdollisten lainsäädäntötoimien aikataulusta ei ole tietoa. [D](#)

Verotus

HALLITUKSEN ESITYKSEN HE 136/2020 mukaan ulkomaille rekisteröityjä yhteisöjä voitaisiin jatkossa pitää yleisesti verovelvollisina Suomessa nykykriteerien lisäksi myös sillä perusteella, että yhteisön **tosiasiallinen johtopaikka** sijaitsee Suomessa. Tällöin ulkomainen yhteisö olisi verovelvollinen Suomeen maailmanlaajuisista tuloistaan. Esityksessä on pyritty löytämään yleisesti muotoiltu ja yleispätevä käsite johtopaikan sijainnille ja arvioinnille.

Hallituksen esityksen HE 73/2020 mukaan tuloverolakiin lisättäisiin säännökset **listaamattomien osakeyhtiöiden henkilöstöanteja** koskevaksi sääntelyksi. Henkilöstöön kuuluvan merkittävä osakeannissa työnantajanaan olevan listaamattoman osakeyhtiön osakkeita veronalaista ansiotuloa muodostuisi vain siltä osin kuin merkintähinta alittaisi osakkeelle lasketun verotuksessa tunnetun ns. matemaattisen arvon eräin teknisin oikaisuin. Asia on lähetetty valtiovarainvaliokuntaan 2.9.2020. [D](#)

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



EU-hankkeita

HEINÄKUUSSA VOIMAAN TULLUT direktiivi (EU) 2019/1023 ylivelkaantuneen liiketoiminnan ennaltaehkäisevästä uudelleenjärjestelystä (Suomessa yrityssaneeraus) ja uuden mahdollisuuden antamista maksukyvyttömille yrittäjille rajaamalla näiden henkilökohtaista velkavastuuta (Suomessa **velkajärjestely**) on saatettava jäsenmaissa voimaan viimeistään heinäkuussa 2021. Oikeusministeriön valmistelutyöryhmien toimikaudet päättyvät 30.4.2021.

Euroopan parlamentti ja neuvosto antoivat 27.11.2019 direktiivin, jolla muutetaan direktiiviä 2017/1132 helpottamaan **rajat ylittäviä kotipaikan siirtoja, sulautumisia ja jakautumisia**. Jäsenvaltioilla on kolme vuotta (11/2022) aikaa implementoida direktiivi. Suomessa hankkeen aikataulu linjataan syksyllä 2020.

EU-valtioiden on saatettava lainsäädäntönsä ns. **whistleblowing**-direktiivin (EU 2019/1937) edellyttämälle tasolle viimeistään 17.12.2021. Vähintään 50 henkilöä työllistävän yrityksen on otettava käyttöön kanava ilmoituksille havaituista väärinkäytöksistä ja epäeettisestä toiminnasta. Kanavan kautta yritys ilmoittaa suoritetuista toimenpiteistä ilmoituksen tekijälle. OM:n työryhmä on käynnistänyt lainsäädäntömuutosten arvioinnin. Määräaika on maaliskuun 2021 loppuun.

Muusta kuin taloudellisesta raportoinnista (**Non-Financial Reporting**) annetun direktiivin muutostarpeesta järjestettiin kuuleminen viime keväänä.

Vastuullisuutta koskevaan raportointiin (**ESG Reporting**) oli julkinen kuuleminen, jonka määräpäivä oli syyskuussa.

EU:ssa on vireillä hanke yritysten hallinnointia koskevasta EU:n sääntelykehiksestä (**Sustainable Corporate Governance**). Sen sanotaan mahdollistavan yritysten keskittyä **pitkän aikavälin kestävä arvon luomiseen** lyhyen aikavälien hyötyjen sijaan ja yhdenmukaistaa yritysten, omistajien, johtajien, sidosryhmien ja yhteiskunnan edut. Komissio julkaisi aiheesta ulkopuolisen laatiman selvityksen. Hankkeesta oli julkinen kuuleminen 8.10.2020 asti, ja DIF antoi asiasta kriittisen lausunnon. Seuraavan kuulemisen määräaika on 8.2.2021, ja DIF osallistuu myös siihen. [D](#)

Koko sääntelykatsaus on luettavissa DIFin verkkosivuilla.



Joskus
ei ole varaa
epäonnistua.

Eikä se muulloinkaan
kannata.

Tekir

Päivystämme 24/7 +358 10 666 1188 | tekir.fi

Brutaalin totuudellista viestintää ja mielenrauhaa.

Tirsa Valros
Head of Employee Benefits

Harry Strömberg
Managing Director

Vesa Hakanen
Director Risk & Analytics

Ville Partanen
Senior Insurance Specialist,
Liability Insurance



Maailma muuttuu jatkuvasti. Sinun ei tarvitse selvittää kaikesta yksin...

Autamme sinua ja yritystäsi kartoittamaan, analysoimaan ja siirtämään yrityksen riskejä muuttuvassa maailmassa.

Asiakkaamme saavat avukseen asiantuntijatiimimme sekä yritysten erilaisten riskien analysointiin tarkoitetut työkalumme. Neuvomme asiakkaitamme kokemuksella vahinko- ja henkilöriskien hallinnasta ja vakuuttamisesta.

Tavoitat meidät: yhteydenotto@willis.com

Tämä sisältää markkinointimateriaalia.

Willis Towers Watson Oy Ab, kotipaikka: Helsinki, Y-tunnus: 0971677-7
Lars Sonckin kaari 12, 02600 Espoo

willistowerswatson.com

Together, we unlock potential.

Willis Towers Watson



Jäsensivut: jäsenluettelo

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita

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

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

Rautiainen, Tapani
 Rekonen, Päivi
 Remes, Seppo
 Repo, Eljas
 Reponen, Kalle
 Riekkö, Anne
 Rissanen, Jaakko
 Ristimäki, Jussi
 Ritakallio, Timo
 Roberts, Ted
 Roiko, Leena
 Roininen, Petri
 Roliq, Petri
 Ronkainen, Anni
 Rosendahl, Jaana
 Rosendal, Jari
 Routila, Panu
 Rovamaa, Matti
 Ruotsalainen, Seppo
 Ruuska, Jukka
 Rytönen, Irmeli
 Räisänen, Ilkka
 Räisänen, Juha
 Rätty, Arto
 Rönkkö, Markku
 Rönnholm, Thomas
 Saarikko Janson,
 Marianne
 Saarinen, Leena
 Saarinen, Petteri
 Saastamoinen, Hannu
 Saastamoinen, Simo
 Saikku, Martti
 Sailas, Harri
 Saini, Timo
 Salo, Marita
 Salokangas, Mika
 Salokangas, Pekka
 Salonen, Ilkka
 Salonen, Petri
 Salenius, Anne-Maria
 Saraketo, Timo
 Sarjo, Jari
 Sarsama, Juha
 Sasse, Jan
 Saukkomaa, Harri
 Savolainen, Harri
 Schalin, Berndt
 Schalin, Kiuru
 Schalin, Siv
 Schults, Margus
 Sebbas, Leif
 Segerstahl, Katarina
 Seitovirta, Mika
 Seppälä, Rafaela
 Sievinen, Hanna
 Sihvonen, Eero
 Siimes, Suvi-Anne
 Siirala, Leena
 Silaskivi, Vesa-Pekka
 Siljander, Esa
 Sillanpää, Matti J.
 Silvennoinen, Mikael
 Simola, Valtteri
 Sipilä, Eeva
 Sipilä, Samuli
 Sipponen, Lauri
 Sivula, Harri
 Sjöholm, Markus
 Smedsten, Minna
 Soanjärvi, Tuija
 Sohlberg, Merja
 Sohlström, Hans
 Soila, Anssi
 Sokka, Jari
 Somerma, Marko
 Sonninen, Jorma

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

Turunen, Tajja
 Tykkyläinen, Vesa
 Tyni, Tarja
 Tähtinen, Jyrki
 Törnroos-Huhtamäki,
 Solveig
 Ura, Kirsi-Marja
 Vaajanen-Ärrälä, Sari
 Vaajoensuu, Hannu
 Vaarala, Jouni
 Vaarnas, Markko
 Vahtola, Marina
 Vainio, Salla
 Walldén, Helena
 Wallgren-Lindholm,
 Carita
 Valli, Timo
 van Niftrik, Christian
 Vanha-Honko, Vesa
 Vanhainen, Juha
 Vanhanen, Jussi
 Varjas, Tapani

Wartiovaara, Markus
 Vasara, Antti
 Wathén, Eva-Johanna
 Vauramo, Pekka
 Vauraste, Tero
 Wegelius-Lehtonen, Tutu
 Vehmas, Tatu
 Veijalainen, Jarkko
 Veijalainen, Lauri
 Venho, Heikki
 Vepsäläinen, Anni
 Vertanen, Janne
 Wessman, Anna Maija
 Westerlund, Heikki
 Westersund, Anne
 Viherto, Tero
 Vikiö, Jari
 Viljo, Matti
 Vimpari, Antti
 Viri, Jukka
 Virkkunen, Eeva-Liisa
 Virtanen, Antero

Virtanen, Ari
 Virtanen, Ari
 Wist, Tarja
 Visuri, Mauri
 Vitthum, Christoph
 Vitthum Lindholm,
 Veronica
 Voipio, Raimo
 Voipio, Ville
 von Knorring, Johan
 von Rettig, Tomas
 von Weymarn, Tom
 Vuola, Rami
 Vuoria, Matti
 Vähähyyppä, Pekka
 Väisänen, Jarmo
 Väliaho, Pirjo
 Väänänen, Heikki
 Åberg, Joakim
 Åström, Ann-Christin

Uudet henkilöjäsenet

Kesäkuu 2020

Ville Availa
 Kari Juurakko
 Hannu Kauppinen
 Aino-Mari Kiianmies
 Irmeli Rytönen
 Laura Tarkka
 Tiina Tuomela

Elokuu 2020

Joakim Fridomig
 Ami Hasan
 Matti Hietanen
 Antti Jääskeläinen
 Jaakko Koppinen
 Raimo Lehtiö
 Heikki Leppänen
 Vesa Luhtanen
 Johan Mild
 Risto Ojantakanen
 Tero Vauraste

Lokakuu 2020

Harry Brade
 Camilla Grönholm
 Eija Hietavuo
 Taru Lindeman
 Jouni Paajanen
 Juha Räisänen
 Michaela von Wendt

Yhteisöjäsenet/ henkilöedustajat

Keskinäinen Eläke-
 vakuutusyhtiö Ilmarinen
Jouko Pöölönen ja
Mikko Mursula

Keskinäinen Työeläke-
 vakuutusyhtiö Varma
Risto Murto ja Reima Rytsölä

Keskinäinen Työeläke-
 vakuutusyhtiö Elo
Satu Huber ja
Hanna Hiidenpalo

Solidium Oy
Annareetta Lumme-Timonen
ja Petter Söderström

Asiantuntijakumppanit

Accenture
 Asianajotoimisto Borenius Oy
 The Boston Consulting Group
 Boyden Oy
 Asianajotoimisto Castrén &
 Snellman Oy
 Deloitte
 EY
 Hannes Snellman
 Asianajotoimisto Oy
 Heidrick & Struggles
 Hill + Knowlton Oy
 HRM Partners
 Korn Ferry
 KPMG
 Asianajotoimisto Krogerus Oy
 Mandatum Life
 MPS-Yhtiöt Oy
 Nordhaven Corporate Finance
 OP Yrityspankki
 PwC
 Reward Agency Oy
 Roschier Asianajotoimisto Oy
 Tekir Oy
 Willis Towers Watson

With us, you´ll never walk alone

When it´s time for your company to grow or change, and when there are tough decisions to make, we will help you.

Our services cover all the phases of your business cycle and business development and include Mergers and Acquisitions, Debt and Capital Advisory and Management Incentives.

We give you valuable advice.

nordhaven.com

Partner of Clairfield
International



NORDHAVEN
CORPORATE FINANCE

Mitä sanoo vai kuka sanoo?

Yritysten yhteiskuntavastuu puhutti railakkaasti syksyllä. Keskustelu alkoi, kun pääministeri **Sanna Marin** peräänkuulutti yritysten yhteiskuntavastuuta ja totesi, ettei siihen pelkästään voi luottaa. Pääministeri avasi ajatuksiinsa yritysten vastuusta UPM:n Kaipolan tehtaan lakkautuspäätöksen ja Nesteen Naantalın jalostamon mahdollisen alasajon johdosta.

Elinkeinoelämä vastasi varsin kipakasti pääministerille. Yritysjohtajat loukkaantuvat Marinin vaatiessa vastuullista toimintaa. Ainakin näin ulkopuolisen näkökulmasta on vaikuttanut siltä, että joko tahattomasti tai tahallisesti puhuttiin ohi asian ja sitä kautta saatiin tuulta kritiikkiin.

Pääministeri Marin toimi kuten poliitikot toimivat näissä tilanteissa, mutta elinkeinoelämän reaktiot eivät olleet tavanomaisia. Ainakaan jos vertaa aikaisempiin poliitikojen ja elinkeinoelämän sananvaihtoihin samasta aihepiiristä.

Monet ovat viitanneet presidentti Niinistöön ja hänen vetoomuksiinsa vastuusta esimerkiksi osinkojen maksamisesta koronakaväänä. Nämä vetoamukset kuitattiin sillä, ettei presidentillä ole samanlaista lainsäädäntövaltaa kuin maan hallituksella ja että siksi ne eivät olleet niin vakavia ja loukkaavia kuin pääministerin vetoamukset.

Joten jätetään presidentti syrjään, mutta vilkaistaan kesään 2015. Silloin Microsoft ilmoitti jättimäisistä irtisanomisista. Tilanetta kommentoivat julkisuudessa työministeri **Jari Lindström** ja elinkeinoministeri **Olli Rehn**. Sanomalehti Kalevassa sekä Lindström että Rehn vetosivat Microsoftin yhteiskuntavastuuseen. He toivoivat, että yhtiö olisi vahvasti mukana irtisanomisten jälkihoidossa tukemalla työntekijöitä ja tekemällä uusia investointeja Suomeen. En muista tästä

nousseen valtavaa haloota ja ministerien pätemättömyyden, kokemattomuuden, ymmärtämättömyyden julistamista.

Pääministeri Sipilä paalutti keväällä 2016 valtionyhtiöt yhteiskuntavastuun mannekiineiksi, joiden tulee korostetusti näyttää esimerkkiä yhteiskuntavastuusta. Hän myös totesi, ettei verotuksen minimointi ole hyväksyttävää. En muista, että tänään ulostulon jälkeen elinkeinoelämä olisi suominut Sipilää himoverottajaksi, joka tuhoaa suomalaisfirmojen kilpailukyvyn ja epäilee liikkeenjohtajien yhteiskuntavastuuta.

Kovin johdonmukaiselta elinkeinoelämän reaktiot ministerien puheisiin eivät siis vaikuta. Joku voisi spekuloida, että keski-ikäistä yrittäjätaustaista miestä ei-vasemmistolaisesta puolueesta arvioidaan toisin kuin nuorta demarinaista. Joka tapauksessa tuli taas mieleen vanha totuus yhteiskunnallisesta keskustelusta: se mitä sanotaan, on vähemmän tärkeää kuin se kuka sanoo.

Takaisin yhteiskuntavastuuseen. Se, että noudattaa lakia ei ole yhteiskuntavastuuta. Se on normaalia lainkuuliaisuutta. Yhteiskuntavastuu toteutuu, kun tekee jotain lakiin kirjattun lisäksi.

UPM ja Neste ovat isoja voittoja tuottavia yhtiöitä. Nyt niillä on näytön paikka, mitä yhtiöiden hallituksissa hyväksytyt yhteiskuntavastuulinjaukset todella tarkoittavat. Miten ne ovat irtisanottavien työntekijöiden tukena enemmän kuin laki ja työehtosopimus vaativat. Miten ne luovat uutta työtä ja hyvinvointia Suomeen ja tukevat seutukuntia, joista ne laittavat piiput kylmiksi. Vasta vuosien päästä voimme arvioida, saatoimmeko luottaa näihin yhtiöihin. [D](#)

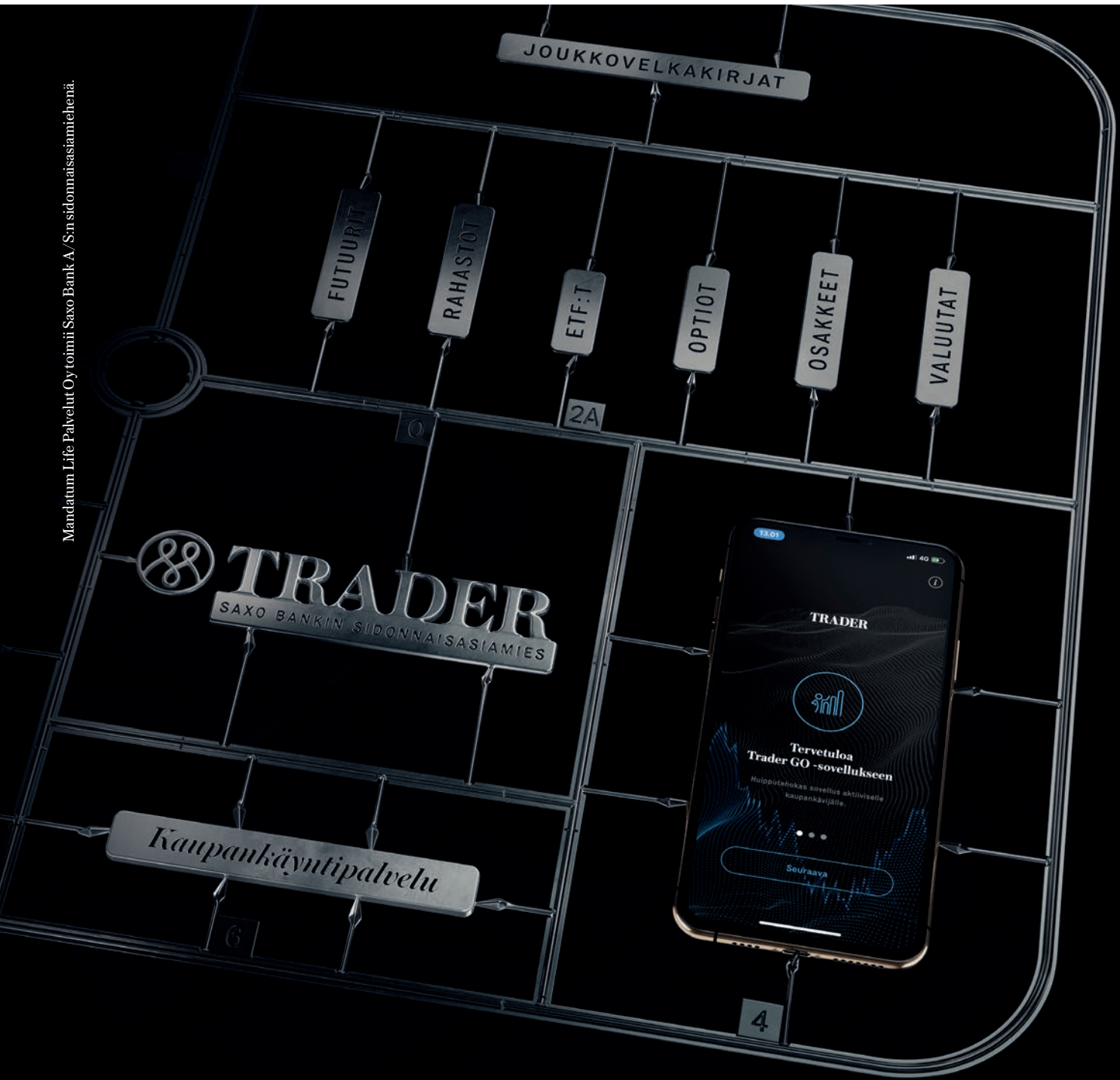


Jarkko Eloranta
Puheenjohtaja, SAK
Hallituksen puheenjohtaja, Vakuutusyhtiö Turva
Hallituksen varapuheenjohtaja, Työeläkeyhtiö Ilmarinen



Pioneering strategic advice

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



ENEMMÄN KUIN OSIENSA SUMMA.

mandatumtrader.fi