

2/2021 syksy-talvi

 Directors'  
Institute  
Finland

# Boardview

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti

Kyky ja uskallus uudistua  
**RATKAISEE MENESTYKSEN**



Haastattelussa Jaakko Eskola ja Päivi Marttila • Yritysvastuu • Case Metso Outotec





## THE BCG DIFFERENCE

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

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

[www.bcg.com](http://www.bcg.com)  
Follow BCG on LinkedIn.

# Pandemiasta kriiseihin


**P**andemia pakotti yritykset ja niiden hallitukset ennennäkemättömään ketteryyteen ja sopeutumiseen. Näistä taidoista on jatkossa hyötyä, kun on selviydyttävä kriiseistä. Ja niitä tuntuu riittävän: energiakriisi, toimitusketjujen ongelmat, komponenttipula, työvoimapula ja ilmastokriisi. Geopolitiikkakin näyttää jämähtäneen hälytystilaan tai ainakin sitä lähelle. Riskienhallinta lienee nyt saanut sille kuuluvan aseman hallitusten agendalla.

Toivottavasti haasteet nostavat myös hallitusarvioinnin asemaa. Hallituskokoonpanon ja hallitustyön arviointi saattaa vielä joillekin yrityksille olla pakkopullaa ja rasti ruutuun -harjoitusta. Ilman puheenjohtajan aitoa sitoutumista kehittämiseen arviointi onkin hyödytöntä. Yritysten haasteet ovat kuitenkin nyt ja jatkossa sitä luokkaa, että yritykset tarvitsevat parhaat mahdolliset hallituskokoonpanot ja erinomaiset työskentelytavat. Pandemian ja kriisien hyöty on siinä, että osaamispuutteet paljastuvat – ainakin, jos silmät pidetään auki.

On mielenkiintoista nähdä, tuovatko ensi kevään yhtiökokoukset hallituksiin uusia osajia ja onko vaihtuvuus tavallista suurempaa. Toivotankin tarmoa ja menestystä hallituskandidaatteja haravoiville omistajille, nimitysvaliokunnille, osakkeenomistajien nimitystoimikunnille ja näitä avustaville headhuntereille!

DIFin Q3- ja Q4-teemat – ja samalla tämän lehden teemat – *Hallitus ja transformaatio* sekä *Hallitus ja sidosryhmät* eivät voisi olla ajankohtaisempia. Kaikki yritykset kohtaavat transformaatioita, oli sitten kyseessä yrityskauppa, saneeraus, uuden teknologian käyttöönotto tai vaikkapa tuotevalikoiman muutos. Hallitukselle transformaatiot tuovat monenlaisia haasteita, jo työtaakan vaatimasta ajankäytöstä alkaen. Keskeinen kysymys on, ovatko toimitusjohtaja ja muu toimiva johto valmiita muutoksen täytäntöönpanoon. Entä löytyykö hallituskokoonpanosta riittävää osaamista uuteen tilanteeseen? Toivottavasti tämän lehden monipuolinen tarjonta transformaatioista antaa tukea haasteissa.

Sidosryhmien merkitys yrityksille kasvaa. Hallituksen tuleekin tunnistaa yrityksen relevantit sidosryhmät ja pohtia, miten yritys käy niiden kanssa dialogia. Sidosryhmät ovat moninaisia, kuten tämän lehden sidosryhmä-artikkeleistakin voi havaita. Asiat eivät aina ole helppoja, eikä kaikesta varmaankaan löydy yksimielisyyttä, mutta keskustelu ja avoimuus voivat lisätä ymmärrystä puolin ja toisin.

Sidosryhmätöyöhön liittyy myös yrityksen maineen ja brändin seuraaminen. Ilman hyvää mainetta ja vahvaa brändiä yrityksen on vaikea menestyä. 



**Yritykset tarvitsevat parhaat mahdolliset hallituskokoonpanot.**





# Embrace the power of change

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

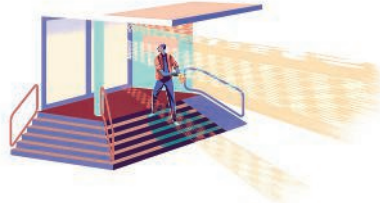
Learn more at [accenture.com](https://www.accenture.com)

**Let there be change.**

  
**accenture**



# Sisällys



- PÄÄKIRJOITUS**
- 3 Pandemiasta kriiseihin  
*Leena Linnainmaa*
- PUHEENJOHTAJALTA**
- 7 Hallitustyön tukena jo 20 vuotta  
*Kim Ignatius*
- KAKSOISHAASTATELUS JAAKKO ESKOLA JA PÄIVI MARTTILA**
- 8 Vain yksi on pysyvä  
*Sami Anteroinen*

## Teema: Hallitus ja transformaatio

- MUUTOKSEN JOHTAMINEN**
- 16 Onnistuneen muutoksen viisi käskyä  
*Tuukka Seppä*
- TECH-DRIVEN TRANSFORMATION**
- 22 What makes a winning company in 2030?  
*Tuomas Syrjänen and Eeva Raita*
- LISTAAMATTOMAN YRITYKSEN MUUTOS**
- 26 Transformaatio - tarpeesta toteutukseen  
*Esa Tolonen*
- VASTUULLINEN PALKITSEMINEN**
- 30 Lähes puolet suurista suomalaisista pörssiyrityksistä palkitsee johtoaan vastuullisuudesta  
*Tapio Tolvanen ja Marju Simpanen*

- CASE METSO OUTOTEC**
- 34 Pekka Vauramo: "On tärkeää hyödyntää momentum, joka sysää integraation liikkeelle"  
*Kaisa Ihalainen*

- KORONAN JÄLKEEN**
- 37 Amerikka-osaamista pitää lisätä suomalaisten yritysten päätöksenteossa  
*Kristiina Helenius ja Risto Murto*

## Teema: Hallitus ja sidosryhmät

- HALLITUS JA SIDOSRYHMÄT**
- 42 Paine sidosryhmiltä kasvaa - ja se on yritysten omaa ansiota  
*Mikko Hämeenniemi, Sini Harkki ja Eeva Ahdekivi*
- YRITYSVASTUU**
- 48 Sääntely kiristyy - vastuullisuusraportointi muuttuu  
*Tiina Puukkoniemi*
- ARVOA VASTUULLISUUDESTA JA MAINEESTA**
- 52 Hallituksen vaikuttava ESG- ja mainetyö  
*Carita Lahti, Jan Gustafsson ja Harri Leinikka*

- URASUUNNITTELU**
- 56 Kaisa Hietala: "Kansainvälinen hallituspaikka vaatii erottautumista ja aktiivista verkostoitumista"  
*Kaisa Ihalainen*
- YRITYSVASTUUN SEURAAVA ASKEL**
- 58 Raportoinnista vastuullisuuden kehittämiseen  
*Jorma Turunen*
- REKRYTOINTI**
- 62 Miten sijoitusyhtiö löytää parhaat osaajat  
*Peter Therman ja Elina Koskela*

### Jäsensivut



- AJASSA**
- 64 DIFin ja Gaia Consultingin glögi-ilta
- 68 Yhdistyksen esittely
- 70 Jäsenluettelo
- 72 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

- TOISINAJATTELIJA**
- 74 Muutosta ilmassa - vihdoin  
*Liisa Rohweder*

## Boardview

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



Directors'  
Institute  
Finland

**Kustantaja:**  
Boardview Oy (Directors' Institute Finlandin kokonaan omistama tytäryhtiö)

**Toimituksen osoite:**  
Boardview Oy  
Aleksanterinkatu 50 A 6  
00100 Helsinki  
puh. (09) 6227 1840

**ISSN-L:**  
2323-4210

**ISSN:**  
2323-4210 (painettu julkaisu)

**ISSN:**  
2323-4229 (verkkójulkaisu)

**Päätoimittaja:**  
Leena Linnainmaa

**Toimituspäällikkö:**  
Tuisku Pirttimäki


**Toimitusneuvosto:**  
Leena Linnainmaa  
Maija Hiiri  
Eljas Repo  
Tuisku Pirttimäki

**Toimitus ja toteutus:**  
Otavamedia OMA Oy

**Paino:** PunaMusta

**Ilmoitukset ja osoitteenmuutokset:**  
toimistopäällikkö  
Maija Hiiri  
puh. 0400 4855 48  
info@dif.fi

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



# Kilpailukyky Vastuullisuus Digitalisaatio Transformaatio Kyberturvallisuus

Digitaalisessa, verkottuneessa maailmassa, teknologia nousee yhä vahvemmin yritysjohdon agendalle. Riippuvuus teknologiasta tekee yritykset entistä haavoittuvaisemmaksi kyberriskeille. Myös vastuullinen liiketoiminta edellyttää vahvaa teknologianäkökulmaa.

Menestyvän yrityksen hallitus ja johto ovat aktiivisessa roolissa teknologiaan liittyvässä ohjauksessa ja päätöksenteossa. Hallituksen aktiivisuus parantaa tutkitusti yrityksen kilpailukykyä ja kannattavuutta, lisäksi teknologiaan liittyvät riskit ovat paremmin hallinnassa.

Hallitus ja johto tarvitsevat osaavan kumppanin liiketoiminnan ja sitä tukevien teknologiaratkaisujen uudistamishankkeisiin.

[www.deloitte.com/fi/konsultointi](http://www.deloitte.com/fi/konsultointi)



# Hallitustyön tukena jo 20 vuotta

**D**IFin toiminta alkoi 20 vuotta sitten **Tom Palmbergin** ja kumppaneiden käynnistämänä klubitoimintana, jossa lounastilaisuuksissa keskusteltiin Euroopassa kehittyvistä yhtiöiden hallintomalleista. Itseään ”hallamilaisiksi” kutsuva ryhmä halusi oppia vallitsevista trendeistä ja tuoda käytäntöjä myös Suomeen.

Kymmenen vuotta yhdistyksen perustamisesta, vuonna 2011, jäseniä oli jo 300. Vuositaitaista toimintaa lähdettiin ohjaamaan kvartaaliteemoilla, tulevana vuosina kehitettiin DIF-tietopankkia, verkostoiduttiin yhteistyökumppaneiden kanssa ja otettiin aktiivisesti kantaa hallituksen jäseniä koskevan sääntelyn kehittämiseen. Tänä me ”diffiläiset” olemme merkittävä suomalaista listayhtiöiden hallitustyöskentelyä tukeva instituutio.

Listayhtiöiden toimintaympäristön kehitys on ollut nopeaa ja tulee edelleen nopeutumaan. Vastuullisuus oli DIFin teemana vuoden 2012 ensimmäisellä kvartaalilla ja viimeksi viime vuonna ja tekee paluun taas ensi keväänä, vaikka oikeastaan se on läsnä koko ajan: Vastuullisuus on tänä päivänä olennainen osa jokapäiväistä ajatteluamme ja toimintaamme. Se on myös yksi merkittävä tekijä työntekijöiden miettiessä työnsä mielekkyyttä. Se on osa yrittäjäkuvaa ja kilpailukykyä.

Digitalisaatio oli teemana vuoden 2015 alussa. Sitten ajatuksemme siitä ovat kehittyneet teknologian kehityksen mukana. Meidän tulee yrityksissämme ja niiden hallituksissa ymmärtää uusiutuvaa kilpailuympäristöä, kasvavaa verkkokauppaa, tekoälyn ja tietoverkkojen luomia mahdollisuuksia, datan hyödyntämistä sekä uuden ympäristön mukanaan tuomia riskejä. Kaikki tämä edellyttää meiltä hallitusammattilaisilta paljon.

Hallitustyöskentely on nykyisin hyvin määrätietoista. Toiminta keskittyy talouden ja riskienhallinnan hoitamisen lisäksi yhä enemmän

liiketoiminnan strategiseen tukemiseen. Samalla jatkuvasti lisääntyvä sääntely lisää hallituksen vastuuta. Paineet nostaa hallitusten osaamisen tasoa yhä korkeammalle kasvavat. Työn ja vastuun lisääntyessä siitä saadut korvaukset eivät oikein tahdo pysyä perässä. Hallitustyön motivaatio löytyy tosin myös muualta.



**Toimintaympäristön muuttuessa DIFin tulee pysyä muutoksessa mukana.**



Nykyisin useiden listayhtiöiden hallitusten muodostamisesta vastaavat nimitystoimikunnat noudattavat määrämuotoisia prosesseja. Uusia hallituksen jäseniä mietittäessä ehdokkaista muodostetaan profiileja ja diversiteetistä pidetään huolta. Hallituksen toimintaa tukemaan on luotu komiteoita ja tarvetta uusille mietitään. Näihin komiteoihin tarvitaan erityisosaamista. Hallitusammattilaisen valinta on täsmätyötä.

Tämän päivän hallitusammattilaiset tuntevat vastuunsa. Toimintaympäristö ja regulaatio tunnetaan, kokouksiin valmistaudutaan hyvin ja niissä ollaan aktiivisia.

Toimintaympäristön muuttuessa DIFin tulee pysyä muutoksessa mukana. Tämän vuoksi tiedustelemme aika ajoin yli 700 jäseneltämme, kuinka he toimintamme kokevat ja minkälaisiin asioihin meidän tulisi panostaa enemmän. Tämä palaute on tärkeää. Maailma on jälleen kerran mielenkiintoisempi kuin koskaan. Niin on myös meidän hallitusammattilaisten työ! 🌟



Helsingissä  
marraskuussa 2021  
**KIM IGNATIUS**  
DIFin hallituksen  
puheenjohtaja

A portrait of Jaakko Eskola, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in front of him. The background is dark.

**JAAKKO ESKOLA  
JA PÄIVI MARTTILA**

**Vain yksi on pysyvä**

**JAAKKO ESKOLA**  
*hallitusammattilainen*  
DIFin jäsen



A portrait of Päivi Marttila, a woman with short blonde hair, wearing a brown silk blouse and light-colored trousers. She is standing with her arms crossed against a dark background.

**PÄIVI MARTTILA**  
*hallitusammattilainen*  
DIFin jäsen

Muutosvoimat muokkaavat bisnesmaisemaa – mutta millä tasolla on yhtiöiden hallitusten muutoshallinta Suomessa? Entä miten sidosryhmätyö linkittyy transformatioon? Toimitusjohtajahommista täysipäiväisiksi hallitusammattilaisiksi tänä vuonna hypänneet Jaakko Eskola ja Päivi Marttila kertovat, millä konsteilla muutos valjastetaan yrityksen käyttövoimaksi.

TEKSTI **SAMI ANTEROINEN**  
KUVAT **VILJA HARALA**

## Hallitus ja transformaatio – yritystasolla transformaatioita voi olla monenlaisia, mitkä ovat haastavimmat muutokset, joissa olet ollut mukana?

**Jaakko Eskola:** Muistan kun tulin Ahlstrom-Munksjön hallitukseen vuonna 2019 ja seuraavana vuonna puheenjohtajaksi. Muutama kuukausi myöhemmin sain tiedon, että pääomistaja on myyntiaikeissa ja yhtiö vedetään pois pörsistä. Omaan asemaani se vaikutti siten, että en enää kohta ollutkaan hallituksen puheenjohtaja. Tässä tilanteessa oli tärkeää varmistaa, että osakkeenomistajia kohdellaan tasavertaisesti.

**Päivi Marttila:** Haastavimmassa muutoksessa olin itse asiassa toimitusjohtajan roolissa, kun Sievi Capitaliin tuli maaliskuussa uusi pääomistaja, huhtikuussa uusi hallitus ja elokuussa tiedotettiin Sievi Capitalin ja Boreon aikomuksesta yhdistyä yhdeksi yhtiöksi. Hallituskokoulmasta tässä fuusiossa – ja varmasti myös muissa fuusioissa – tärkeintä on osakkeenomistajan edun varmistaminen joka mutkassa.

## Fuusio lienee transformaatioiden ”kuningaslaji”. Kun rakennetaan fuusiota, millaisia asioita hallitus joutuu pohtimaan?

**Eskola:** Kun on ostotarjous pöydällä, pitää tietenkin miettiä, onko hinta oikea. Tällöin on hyvä käyttää ulkopuolistakin apua arvonmäärityksessä. Lopullisen sinetin lyövät toki osakkeenomistajat. Kun Neles ja Valmet yhdistyivät, omistajien hyväksymisprosentti fuusiolle oli kummasakin yhtiössä lähes sata prosenttia.

**Marttila:** Arvokysymys on mielenkiintoinen juuri silloin, kun yhtiö halutaan ostaa pois pörsistä. Normaalisti osakkeiden arvo mitataan pörsissä joka päivä hyvinkin tarkasti, mutta pörsistä pois osto on omanlaisensa tapaus. Tällöin pitää miettiä esimerkiksi sitä, onko yhtiössä selaista piilevää arvoa, mikä ei kenties ole vielä tullut näkyviin.

## Hallituksen ja toimivan johdon roolitus transformaatioissa – mikä toimii ja mikä ei?

**Eskola:** Wärtsilän toimitusjohtajana vein tietysti paljon erilaisia asioita hallituksen eteen ja kehitimme omat tapamme tehdä yhteistyötä. Ajattelin jo silloin, että hallitukset ovat nykyään osaavia ja asioista kiinnostuneita. Tuo käsitys on vain vahvistunut.

Nyt kun olen hallituksen puheenjohtajana useammassakin yhtiössä, sanon aina toimitusjohtajalle, että me olemme samassa veneessä tässä. Me olemme sitä samaa jatkumoa osakkeenomistajasta alaspäin ja meidän yhteistä työskäkaamme on kestävä arvonluonti yritykselle.

**Marttila:** Esimerkiksi fuusiossa marssijärjestys on selvä – hallitus on ohjaksissa ja johto toteuttaa. Kaikki merkittävä transformaatio vaatii tyypillisesti valtavan työmäärän sekä johdolta että hallitukselta, joten aivan kaikkien on käärittävä hihat. Muistan Patriassa, kun meillä tuli vastaan iso organisaatiomuutos, jota johto veti ja hallitus etupäässä haastoi omilla näkemyksillään. Yhtä lailla työllistävä sellainenkin muutos on.

Yleensä puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen hyvä suhde on se perusta, jonka varaan kaikki rakentuu. Muutoksessa tuon yhteyden toimivuus korostuu.



**Fuusiossa marssijärjestys on selvä – hallitus on ohjaksissa ja johto toteuttaa.**







**Jaakko Eskola** on Wärtsilän entinen toimitusjohtaja ja tuore hallitusammattilainen. Hän aloitti tänä vuonna Neleksen, Suomisen ja Enersensen hallituksen puheenjohtajana. Lisäksi Eskola toimii muun muassa Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman hallituksen varapuheenjohtajana sekä Cargotecin hallituksen jäsenenä. Eskola teki uransa pääosin Wärtsilässä, jota hän luotsasi vuosina 2015–2021. Eskola on koulutukseltaan diplomi-insinööri.



**Päivi Marttila** on hallitusammattilainen ja oman perheensä sijoitusyhtiön vetäjä. Hän jätti juuri Sievi Capitalin toimitusjohtajan tehtävät. Aikaisemmin Marttila on toiminut toimitusjohtajana Midagon Oy:ssä ja Plamec Oy:ssä. Hän on muun muassa Aspocompin hallituksen puheenjohtaja ja Patrian hallituksen jäsen. Marttila on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri.



**Meillä on osaavia hallituksia, jotka toimivat ketterästi tarvittaessa.**



**Saavatko hallitukset riittävän nopeasti turbovaihteen päälle muutostilanteessa?**

**Eskola:** Ainakin hyvät hallitukset saavat. Ja niin kuin totesin, nykyään hallitus voi käyttää ulkopuolista apua muutoksen hallitsemiseksi. Olen nähnyt siitä paljonkin hyviä esimerkkejä. Ihan yhtiön maineellekin voi olla tärkeää, että hallitus muodostaa oman näkemyksen tietyistä asioista.

**Marttila:** Kun muutos on päällä, kellotaajuus hallituksen jäsenillä muuttuu ja sitä aikaa vain järjestetään tarpeen mukaan. Meillä on osaavia hallituksia, jotka toimivat ketterästi tarvittaessa. Ja neuvonantajien käyttö on tietysti fiksua, tilanteesta riippuen.

**Voivatko tarpeelliset transformaatiot hidastua tai estyä toimivan johdon tai hallituksen pelätessä paikkansa menettämistä?**

**Marttila:** Hallitus on tavallaan ”omistajan kirstunvartija”, ja esimerkiksi omistusohjan muuttuminen fuusiossa voi tietenkin olla vaikea asia. Tällöin arvioitavaksi tulee heti alkuvaiheessa, pärjääkö yritys hallituksen jäsenen mielestä paremmin omillaan vai onko parempi yhdistyä. Tätä kysymystä kukin ratkoo omaa itseään edustaen, oman etiikan ja osaamisen varassa.

**Eskola:** Samaa mieltä. Fuusiot voivat tuoda hallitusten eteen tiukkoja tilanteita, mutta lähtökohdaisesti kysymys on siitä, että hallituksen jäsenet ovat ammattilaisia, jotka ajavat yhtiön parasta. Ei ole kysymys siitä, että hallituspaikka on jonkinlainen palkinto, jota pitäisi suojella. Samalla lailla hyvin hoidettu fuusio tuo oman tyydytyksensä.



## Käsitys tärkeistä sidosryhmistä laajenee koko ajan, myös hallituksen näkökulmasta.



### **Kuinka tärkeää on toimivan johdon ja hallituksen dialogi fuusiossa tai transformaatiossa – miten se saadaan toimivaksi?**

**Eskola:** Sellaisen havainnon olen tehnyt, että hallitus ei aina ymmärrä, kuinka iso sen rooli on toimivan johdon silmissä. Jos hallituksen jäsen tekee toimitusjohtajalle vaikka vain pienen viatoman kysymyksen, voi käydä niin, että vastausta etsii sitten koko organisaatio.

**Marttila:** Kommunikointi ja tiedon jakaminen on tietenkin tärkeää. Hallituksella ja johtoryhmällä ei voi olla kahta erillistä agendaa, vaan pitää olla yksi ja sama agenda.

### **Pörssiyhtiön fuusiossa keskustelun aloittaminen ja käyminen omistajien kesken voi olla vaikeaa – rajoittaako pörssilaki liikaa tätä dialogia vai oletteko löytäneet toimivat tavat dialogille?**

**Eskola:** Kilpailulainsäädäntö asettaa omia haasteita keskustelulle, jolloin ehkä kovin syvästi ei heti voida asiaan perehtyä. Esimerkiksi kaksi yhtiötä, joilla on päällekkäisiä liiketoimintoja, voivat törmätä rajoituksiin.

**Marttila:** Keskustelu fuusiosta on yhtiöiden hallitusten välinen asia, joka pidetään aika muodollisena. Osakkeenomistajan etua suojellaan ja siitä hän lainsäädäntökin lähtee.

### **Hallitus ja sidosryhmät – mitkä ovat hallituksen tärkeimmät sidosryhmät?**

**Eskola:** Käsitys tärkeistä sidosryhmistä laajenee koko ajan, myös hallituksen näkökulmasta. Nyt on jo tavallista, että hallitus tutustuu tehtaaseen

ja keskustelee työntekijöiden kanssa. Myös asiakkaan luona käyminen on positiivinen asia, joskin välillä sekin voi herättää hämmennystä. Työskentelin kuusi vuotta Kiinassa, ja kun yhtiön hallitus tuli sitten Suomesta vierailulle, kiinalaiset alkoivat hieroa kauppoja suoraan hallituksen kanssa – ohi operatiivisen johdon.

**Marttila:** Hyvin tärkeää on ainakin keskusteluyhteys pääomistajien kanssa eli molemminpuolinen ajatustenvaihto. Tässäkin asiassa hallituksen puheenjohtaja on isossa roolissa, niin isoissa kuin pienissä pörssiyhtiöissä. Hallituksen jäsenet voivat myös tavata esimerkiksi poliitikkoja ja asiakkaita. Kun olin mukana norjalaisen yhtiön hallituksessa, siellä oli tapana, että hallituksen jäsenet tekevät myös eräänlaista imagotyötä yhtiön eteen.

### **Omat kokemukset hallituksen sidosryhmätyöskentelystä? Do's and don'ts tällä saralla?**

**Eskola:** Jos ajatellaan, että hallitus edustaa erilaista osaamista, niin on luontevaa hyödyntää erilaisia taustoja sidosryhmätyössä. Näin esimerkiksi se hallituksen jäsen, joka on rahoitusammattilainen, voi ottaa yhteyttä pankkeihin. Meillä Wärtsilässäkin oli hallituksessa jäseniä, joiden teknisen tietämyksen taso oli niin korkea, että he keskustelivat tasaveroisesti teknologiajohtajamme kanssa.

**Marttila:** Aina kun olen miettinyt, kannattaako nyt olla aktiivinen ja ottaa yhteyttä johonkin sidosryhmään, niin jälkepäin on voinut todeta, että kyllä kannatti. Koskaan siitä ei ole ollut haittaa. Hallitukset ovat tätä nykyä varsinkin operatiivisia ja osallistuvia – ja fiksu johto osaa kyllä hyödyntää tällaista resurssia. ☒





How will your  
board's approach  
to sustainability  
reframe your legacy?

[ey.com/gcbm](https://ey.com/gcbm) #BoardMatters



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



Building a better  
working world



# Hello there.

## Let's ensure your board renewal.

### High-performing boards

How are you measuring the renewal of your corporate board? Ensure your board is performing at its full potential with us at Hanken & SSE Executive Education, your international partner in strategic renewal. Get in touch for your high-performing team index assessment or another customised solution that directly addresses your board performance.

#### **Hanken & SSE Executive Education**

team@hankensse.fi

+358 40 352 1515

Hanken & SSE Executive Education transforms academic insight and practice into impact to accelerate the growth and renewal of people and organisations. We are owned by Hanken and Stockholm School of Economics (SSE) and are ranked by Financial Times as the #1 executive education provider in Northern Europe and #19 worldwide as part of SSE.

Igniting renewal with you.

HANKENSSE.FI

HANKEN & SSE EXECUTIVE EDUCATION · HANKEN EXECUTIVE MBA · HRM PARTNERS

in f 

TEEMA:

# Hallitus ja transformaatio

Muutoskyky takaa yrityksen tulevaisuuden. Valmista mallia ei ole, mutta onnistuneista transformaatioista löytyy yhteisiä tekijöitä.

ONNISTUNEEN MUUTOKSEN  
VIISI KÄSKYÄ 16

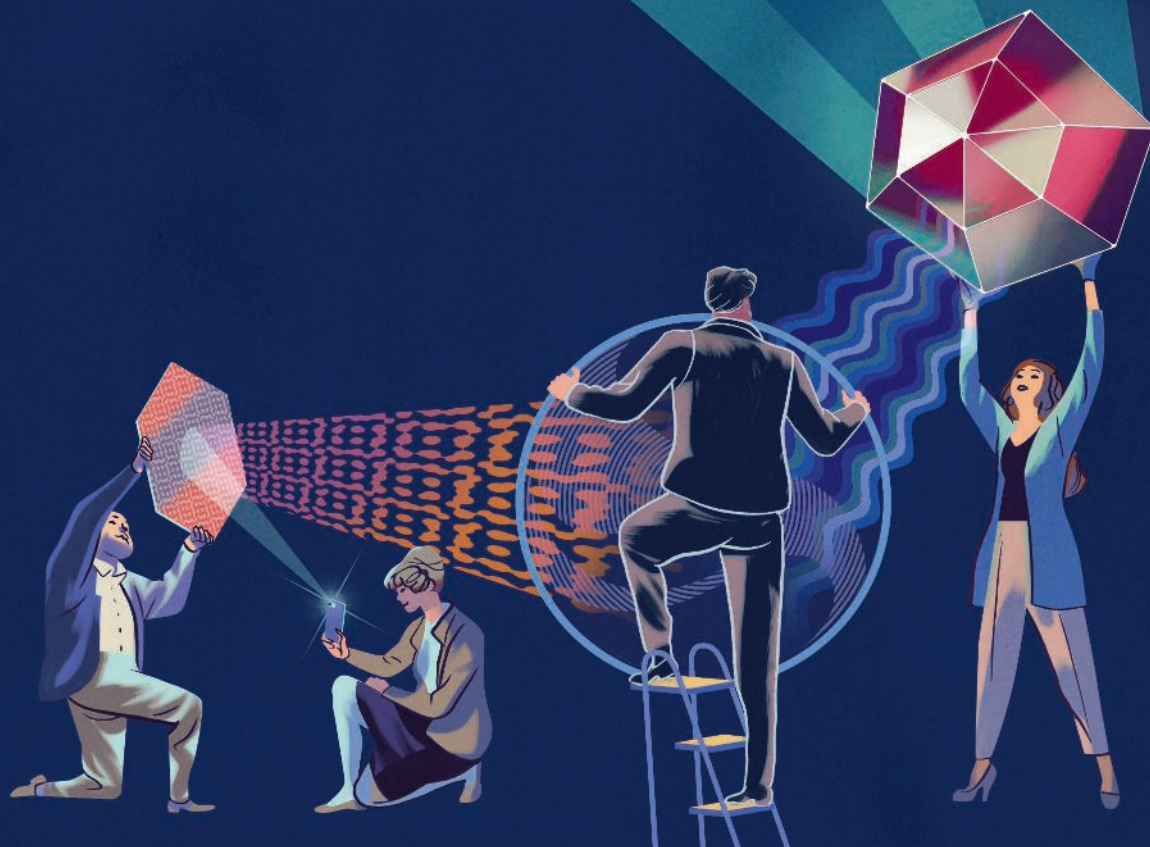
WHAT MAKES A WINNING  
COMPANY IN 2030? 22

TRANSFORMAATIO -  
TARPEESTA TOTEUTUKSEEN 26

PÖRSSIYRITYKSEN JOHDON  
PALKITSEMINEN VASTUULLISUUDESTA 30

PEKKA VAURAMO: ON TÄRKEÄÄ HYÖDYNTÄÄ MOMENTUM, JOKA  
SYSÄÄ INTEGRAATION LIIKKEELLE 34

LISÄÄ AMERIKA-OSAAMISTA  
SUOMALAIYRITYSTEN PÄÄTÖKSENTEKOON 37





# Onnistuneen muutoksen viisi käskyä

Yrityksen kokonaisvaltainen muutos ei ole helppo tehtävä, eikä kukaan tunne täydellisen transformaation reseptiä. On kuitenkin tekijöitä, jotka yhdistävät onnistuneita muutosohjelmia.

KUVITUS JUSSI KAAKINEN

**H** arvassa ovat johtajat, joilla ei olisi vahvoja näkemyksiä merkittävien muutosten toteuttamisesta. Kuitenkin vain murto-osa on onnistunut yhdessäkään sellaisessa, puhumattakaan useasta transformaatiosta eri yrityksissä ja toimialoilla. **Raj Gupta** onnistui. Kolmen vuosikymmenen aikana Gupta on toiminut niin toimitusjohtajana, hallituksen puheenjohtajana kuin johtajana useassa merkittävän muutoksen toteuttaneessa yrityksessä. Tällä hetkellä hän toimii hallituksen puheenjohtajana kahdessa yhtiössä: auton osia ja teknologiaa valmistavassa Aptivissa sekä terveydenhuoltoalan erikoismateriaaleja ja -laitteita valmistavassa Avantorissa.

”Onnistuneet transformaatiot vaativat muutakin kuin operatiivisen tehokkuuden parantamista tai katteen asteittaista kasvattamista”, Gupta sanoo. ”Yritysten on asetettava hyvin selkeä suunta ja otettava kunnianhimoisempia askeleita sitä kohti: innovoimalla, uudistamalla portfolionsa ja tarkistamalla markkinastrategiansa. Tämä edellyttää ajattelutavan muutosta ja erilaista johtamistyyliä.”

Gupta tuo esiin viisi strategista imperatiivia eli käskyä yrityksille, jotka haluavat suunnitella ja toteuttaa transformaation onnistuneesti.

## 1. Varmista hallituksen ja johdon yhteispelelli

Hallituksella on kriittinen rooli transformaatioissa. On varmistettava, että yrityksessä on oikea toimitusjohtaja, joka osaa kyseenalaistaa vallitsevan tilanteen, asettaa tulevaisuuden vision ja toteuttaa transformaatio-ohjelman, jonka myös organisaatio omaksuu. Jos jokin

näistä elementeistä puuttuu, hallitus voi suurella todennäköisyydellä joutua vaihtamaan johtajan kesken muutoksen.

Guptan mukaan uuden toimitusjohtajan valitseminen on hallituksen kriittisin tehtävä: ”Tarvitaan henkilö, joka on utelias ja haastaa vallitsevan tilanteen. Joku, joka on ennakkoluuloton, kuuntelee hallitusta ja keskustele sen kanssa. Kommunikoi avoimesti eikä koe tietävänsä jo kaikkia vastauksia. Omahyväisyys ja ylimielisyys voivat todella rajoittaa menestyviä yrityksiä – ja menestyviä yksilöitä.”

BCG:n tuoreen tutkimuksen mukaan yritykset, joissa on uusi toimitusjohtaja, onnistuvat yleensä muita paremmin transformaatioissa, kun tulosta mitataan pitkän aikavälin osakkeenomistajan kokonaistuotolla (TSR). Toisaalta nämä yritykset jakautuvat myös muita selkeämmin hyvin ja heikosti suoriutuneisiin. Uusi toimitusjohtaja on siis merkittävä mahdollisuus mutta myös hieinan suurempi riski. Tulos tukee aiempaa analyysia, jonka mukaan uusi toimitusjohtaja on yksi kolmesta merkittävimmästä tekijästä, jotka korreloivat muutoksen ja pitkän aikavälin menestyksen kanssa.

”Hallitukset erehtyvät joskus palkkaamaan väärän toimitusjohtajan”, Gupta sanoo. ”Näissä tapauksissa on tärkeää, ettei jäädä tuleen makamaan. On havaittava ongelma, korjattava se ja jatkettava eteenpäin.”

## 2. Keskity toteutukseen

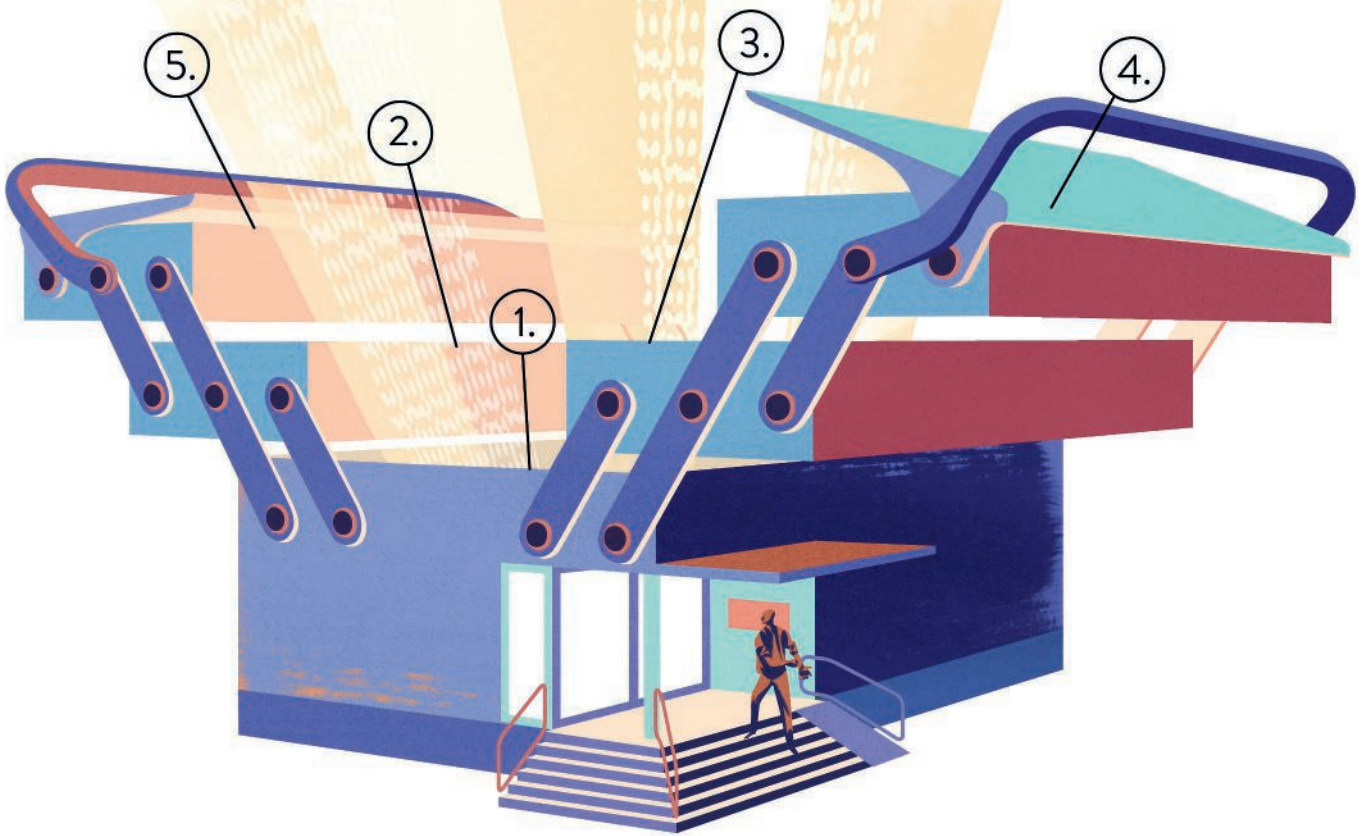
Toinen tärkeä strateginen imperatiivi on toteutus, joka alkaa muutosohjelmien priorisoinnista. Joillakin organisaatioilla voi olla jopa yli 30 erillistä kehitysohjelmaa. Jokainen näistä voi



**TUUKKA SEPPÄ**

osakas ja  
Pohjoismaiden  
johtaja,  
Boston Consulting  
Group

BCG on DIFin  
asiantuntija-  
kumppani.



olla itsessään arvokas. Kuitenkaan johto, puhumattakaan koko henkilöstöstä, ei voi mitenkään keskittyä olennaiseen näin laajan agendan vallitessa. Todelliset strategiset prioriteetit on rajattava kolmeen tai neljään tärkeimpään, koordinoitava niitä yhden transformaatio-ohjelman avulla ja kohdentettava onnistumiseen vaadittavat investoinnit, osaaminen ja muut resurssit, kuten markkinointi- sekä tutkimus- ja kehitys- investoinnit, vastaavasti. On valittava, mitä tehdään tosissaan osana merkittävää muutoshanketta, mitä ei tehdä lainkaan ja mitä tehdään normaalitilassa, jatkuvan liiketoiminnan osana.

Toteutuksen aikana on seurattava tuloksia selkeillä mittareilla ja aikatauluttamalla tärkeimmät virstanpylväät ja tavoitteet. Tulosten seurannan tulisi myös tapahtua tiheämmin kuin normaalisti. Kuukausittaisen tai neljännesvuosittaisen tarkastelujakson sijasta tulisi seurata edistymistä viikoittain - joissakin erityistapauksissa jopa päivittäin. Monet yritykset reagoivatkin COVID19-pandemiaan tiiviimmällä seurannalla ja saavuttivat näin hyviä tuloksia.

Moni onnistuneista muutosjohtajista asettaa keskipitkän aikavälin vision ja pilkkoo sen sitten lyhyen aikavälin tavoitteiksi ajatuksenaan, että keskipitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää ensin lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Nopeat voitot varhaisessa vaiheessa



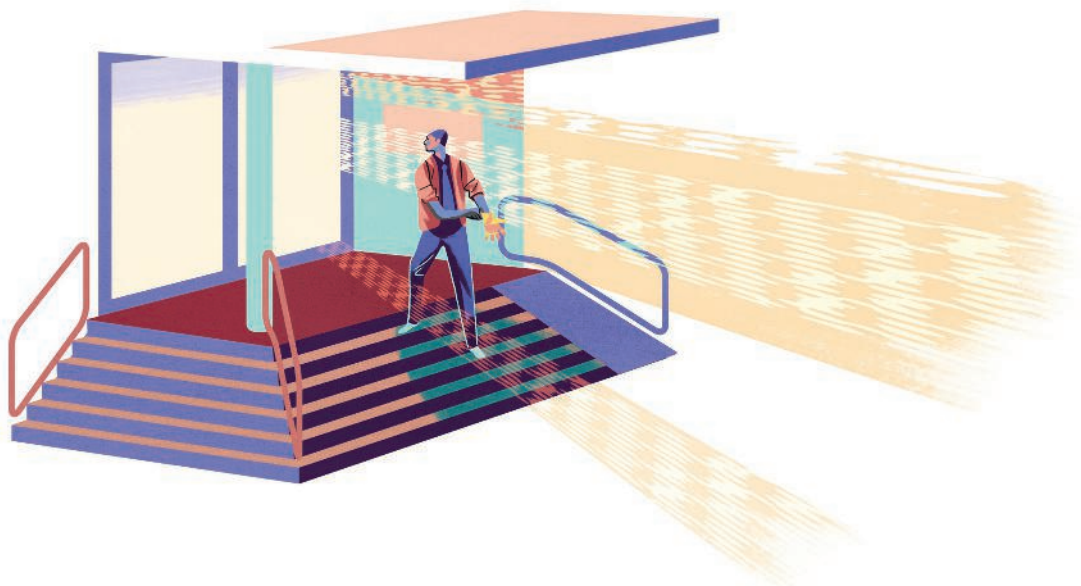
**Muutosta edistää kulttuuri, jossa ihmisiä kannustetaan puhumaan suoraan erityisesti silloin, kun jokin ei onnistu.**



lisäävät muutosohjelman uskottavuutta niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien keskuudessa. Tämä usein kannustaa rohkeampiin toimenpiteisiin transformaation myöhemmissä vaiheissa.

”Ihmiset kestävät paljon enemmän epävarmuutta, jos he tietävät, että pidemmän aikavälin järkeenkäypä tavoite ohjaa myös lyhyen aikavälin taktista tekemistä”, Gupta sanoo.

Avoimuus kulkee käsi kädessä tulosten seurannan kanssa. Muutosta edistää kulttuuri, jossa ihmisiä kannustetaan puhumaan suoraan erityisesti silloin, kun jokin ei onnistu.



### 3. Johda portfoliota aktiivisesti

Kannattava kasvu ei ole vain saman asian tehokkaampaa tekemistä. Se edellyttää lupaavien markkinoiden tunnistamista ja hiipuvilta markkinoilta poistumista.

”On kyettävä hankkiutumaan brutaalisti eroon yleishyödykebisnekseksi muuttuneesta liiketoiminnasta ja poistuttava markkinoilta, joilla yrityksellä ei ole tulevaisuutta”, Gupta linjaa.

Tuote- ja palveluvalikoiman selkeyttämisen lisäksi yritykset voivat keskittyä tiettyyn asiakassegmenttiin, maantieteelliseen markkina-alueeseen tai erilaiseen liiketoimintamalliin. Päätös myydä liiketoimintayksikkö tai tuotelinja voi olla erityisen vaikea, jos toiminta on kannattavaa muttei enää sovi yrityksen tulevaan suuntaan. Näissä tapauksissa on kyettävä olemaan analyttinen ja kriittinen sen suhteen, mitkä komponentit luovat jatkossa omistaja-arvoa selvänä yhteisenä kokonaisuutena ja mitkä osat eivät enää ole parhaassa mahdollisessa omistuksessa juuri tässä yhtiössä.

### 4. Tunnista ja hallitse riskit

Mikä tahansa transformaatio nostaa yrityksen riskiprofiilia sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Muutokset luovat uusia riskejä, jotka johdon ja hallituksen on tunnistettava, arvioitava ja hallittava. Tämä on jatkuva prosessi. Guptan mukaan asiat etenevät harvoin suunnitelmien mukaan, joten yrityksen on todennäköisesti käännettävä suuntaansa jossain keskeisessä vaiheessa ja samalla

vakuutettava omistajat ja henkilöstö uudesta suunnasta.

Transformaation aikana toimitusjohtajan ja hallituksen on työskenneltävä erittäin tiiviisti muun johdon kanssa varmistaakseen, että prosessi pysyy aikataulussa ja tärkeimmät virstanpylväät saavutetaan. Transformaation jälkeen hallituksen on ymmärrettävä yrityksen uusi riskiprofiili ja varmistettava, että johto tekee tarvittavat toimenpiteet hallittavien riskien minimoimiseksi.

### 5. Sitouta tärkeimmät sidosryhmät

Suuret muutokset edellyttävät johdonmukaista visiota ja kykyä sietää lyhyen aikavälin yllätykset. Ilman hallituksen ja johtoryhmän yhdessä kommunikoimaa pitkän aikavälin tavoitetta voi omistajien, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien usko horjua.

Kaikkien osapuolten on valmistauduttava olemaan joustavampia kuin yleensä. Vaikka tavoitteet pidetään, suunnitelmia on pystyttävä mukauttamaan muutoksen edetessä.

”Suuri muutos ei ole suoraviivainen matka, eikä ole olemassa vain yhtä polkua”, Gupta sanoo. ”Jos ajattelee asioita lyhytnäköisesti ja keskittyy vain siihen, mitä analyytikot sanovat tai mikä muuttaa osakursia huomenna, ei tule selviytymään. Hallituksen ja omistajien luottamus ylä- ja alamäissä on aivan kriittistä vähintään kahden tai kolmen vuoden ajan. On keskityttävä pitkän aikavälin tavoitteeseen, tarvittaessa kiihdyttämällä tai muuttamalla alkupeleistä suunnitelmaa sinne pääsemiseksi.”

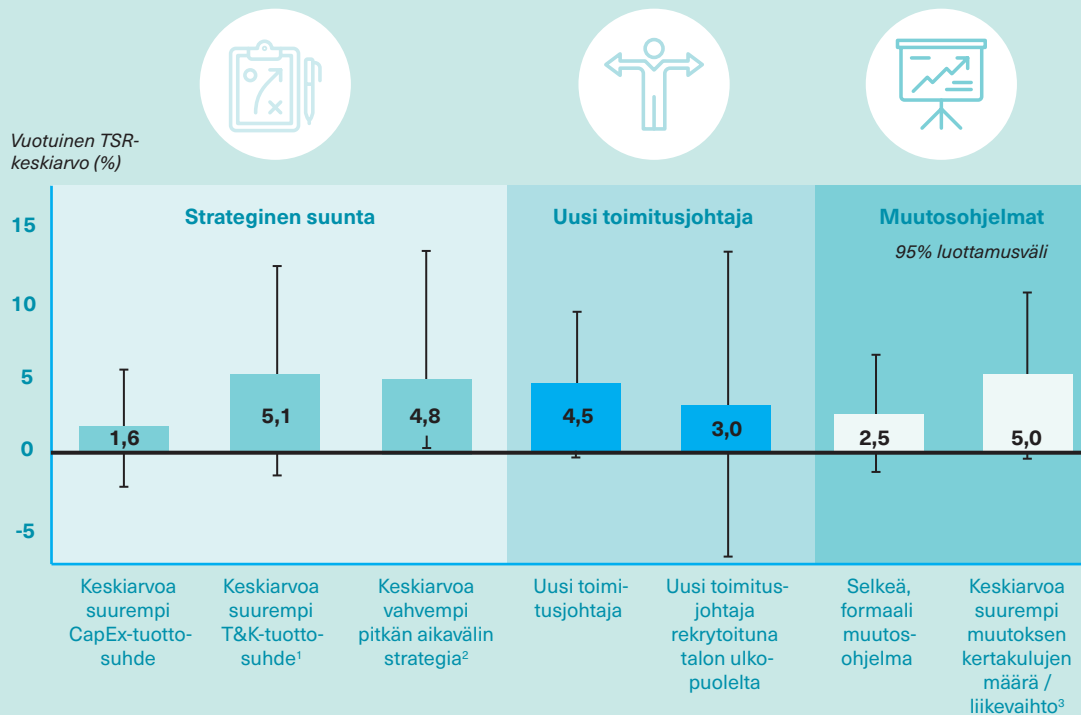


## Toimivat transformaatiot – ja miksi ne onnistuvat

BCG:n tuore analyysi merkittävistä muutosohjelmista paljasti kolme kriittistä tekijää, jotka parantavat yrityksen mahdollisuutta onnistua:

- ▶ Selkeä strateginen suunta, jonka perusteella panostetaan riittävästi sitä tukeviin investointi- sekä tutkimus- ja kehityshankkeisiin
- ▶ Uusi toimitusjohtaja. Tämän lisäksi yrityksen ulkopuolelta rekrytoidut toimitusjohtajat suoriutuvat keskimäärin hieman paremmin merkittävästä muutoksesta kuin yrityksen sisältä tehtävään ylennetyt
- ▶ Selkeä ja formaali muutosohjelma, johon yritys investoi riittävästi (mitattuna ohjelman kertakuluilla suhteessa liikevaihtoon).

### Kolme pitkän aikavälin transformaatiomenestykseen vaikuttavaa tekijää



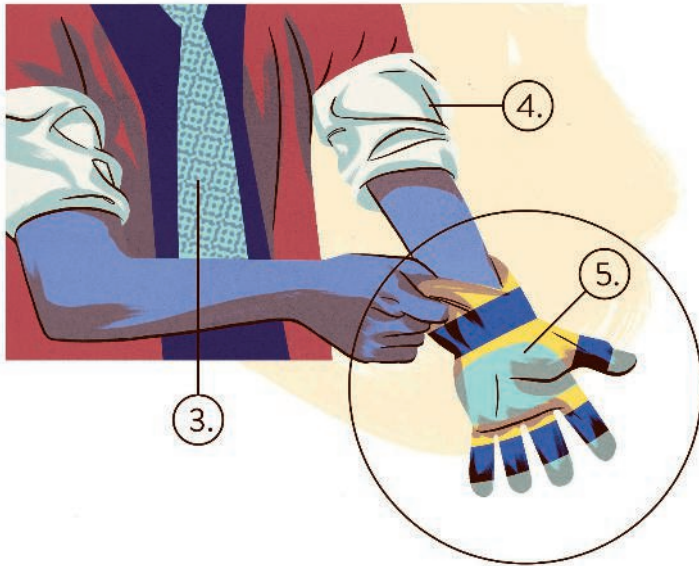
Lähde: Capital IQ; Thomson; Egar; BCG Henderson Institutin analyysi

Tulokset perustuvat usean muuttujan regressioanalysiin, jossa tarkastellaan osakkeenomistajien kokonaistuoton (TSR) muutosta viiden vuoden ajalta yrityksissä, joiden suoritus oli heikentynyt merkittävästi edeltävänä kahtena vuotena. Otos koostuu yhdysvaltalaisista pörssiyrityksistä (lukuun ottamatta energia-alaa), joiden markkina-arvo on ollut vähintään 10 miljardia dollaria vuosina 2004–2011. CapEx- ja T&K-investointeja on vertailtu toimialan keskiarvoihin.

<sup>1</sup> Yrityksistä, jotka raportoivat tutkimus- ja kehityskustannuksensa

<sup>2</sup> Perustuen BCG:n omaan toimintakertomusanalysiin

<sup>3</sup> Yrityksistä, joilla on formaali muutosohjelma



Yrityksen on myös integroitava ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen sekä hyvään hallintotapaan (ESG) liittyvät tekijät osaksi muutoksensa menestyksen arviointia. Sijoittajat tarkastelevat ESG-kehitystä alati kasvavissa määrin. Proaktiivisesti toimivat yritykset saavat kilpailuetua ja välinpitämättömät vastaavasti kilpailuhaittaa. BCG:n tutkimus yrityksen yhteiskunnallisesta kokonaisvaikutuksesta (Total Societal Impact, TSI) osoittaa, että osakkeenomistajan tuotto korreloi vahvasti TSI:n myönteisen kehityksen kanssa.

Merkittävän muutoksen aikaansaaminen ei ole helppoa. Hallituksen ja toimitusjohtajan välisellä yhteistyöllä on kriittinen rooli. Tässä kuvatut periaatteet parantavat hallitusten kykyä lisätä transformaation onnistumisen todennäköisyyttä. 🔄

## Toimitusjohtajan valitseminen Avantorille

Avantor tarjoaa liiketoimintakriittisiä tuote- ja palveluratkaisuja säännellyillä toimialoilla kuten lääketieteellisyydessä, bioteknologiassa, koulutuksessa, hallinnossa, terveydenhuollossa ja korkean teknologian aloilla.

Yritys perustettiin vuonna 2010 hieman orvoksi jääneestä erikoiskemikaaliyhtiöstä. Raj Gupta aloitti yrityksen hallituksen puheenjohtajana samana vuonna, kun pääomasijoitusyhtiö New Mountain Capital, jossa Gupta toimii neuvonantajana, sijoitti Avantoriin. Yritys on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana useiden strategisten yrityskauppojen seurauksena, globalisoitunut, differoinut teknologiansa, saanut lisää jakelukanavia ja pystyttänyt erittäin vahvan tuotantoinfrastruktuurin.

Johto on ollut muutoksen läpiviennissä avainasemassa.


"Meillä oli hankala alku ja toimitusjohtajamme vaihtui kaksi kertaa muutaman ensimmäisen vuoden aikana, kunnes rekrytoimme **Michael Stubblefieldin** keväällä 2014", kertoo Gupta.

Stubblefield asetti kolme prioriteettia:

- ▶ Kasvun kiihdyttäminen suuntaamalla houkutteleville biofarmamarkkinoille ja lisäämällä tutkimus- ja kehitysinvestointeja
- ▶ Kannattavuuden parantaminen kehittämällä hinnoittelua, harventamalla tuotevalikoimaa ja keskittämällä valmistusta sekä joukolla muita operatiivisia toimenpiteitä
- ▶ Laajentuminen Eurooppaan ja Aasiaan mittakaavaedun kasvattamiseksi ja uusien kyvykkyyksien hankkimiseksi.

Kahdessa vuodessa Avantorin liikevaihto alkoi kasvaa kaksinumeroisella tahdilla samalla kun suhteellinen kannattavuus kaksinkertaistui. Yhtiö hyödynsi menestyksensä tekemällä uusia yritysostoja ja jatkaa yhä tällä kasvupolulla. Toukokuussa 2019 Avantor listautui New Yorkin pörssiin Yhdysvaltain historian suurimmassa terveydenhuoltoalan listautumisannissa hintaan 14 dollaria per osake. Vuoden 2021 puolivälissä yhtiön osakkeen arvo oli jo yli 35 dollaria. Avantorin markkina-arvo on kasvanut alkuperäisestä 280 miljoonasta dollarista yli 20 miljardiin dollariin, ja yhtiö pääsi hiljattain Fortune 500 -listalle.





Great leaders  
know the way,  
go the way...

*and*  
show the way.

EXECUTIVE SEARCH | INTERIM MANAGEMENT | LEADERSHIP CONSULTING

Transformational change is the way ahead.

Now, more than ever, business leaders will need to have more than a vision and managerial courage as the way ahead will require new skills within the leadership team.

As a trusted advisor to CEOs and companies for 75 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](http://www.boyden.fi)





# What makes a winning company in 2030?

What do we need to do today to be resilient and relevant in the future?

ILLUSTRATION ISTOCK

**A** company's capability to adapt to different macro forces and renew or invent matching business and operational models has defined contemporary business success for decades. In the 1950s it was franchising; in the 1960s hypermarkets; in the late 1970s and far into the 1980s we rode a wave of new digital technology with Apple, Microsoft, and the like; in the 1990s it was the global sourcing of product manufacturing and in the 2000s outsourcing and offshoring. Over the last decade, we have seen platform and SaaS business models and innovation culture make their way into the mainstream.

But what about the future: What are some of the new approaches and models we need to start adopting now so that we will be successful also in 2030? Moving forward, companies will need to adapt to the scarcity of talent, accelerated automation, government regulations and consumer demands towards more sustainable business, not to mention technological progress in the cloud, AI, quantum, and the ubiquity of data. The four key steps to do this are:

- 1) Apply everything you know about customer experience to employee engagement
- 2) Harness technology for operating and business model change
- 3) Build new offerings and scale through ecosystems
- 4) Find a balance between focusing and building options for the future.

## Apply everything you know about customer experience to employee engagement

As consumers, we have become used to effortless and engaging user experiences in everything we do from online shopping and banking to social media. In recent years, forerunner companies have started to also organize themselves based on value streams to improve their ability to serve customers. As automation replaces many repetitive jobs and there is a scarcity of talent for new, more complex jobs, companies need to move beyond their customers to better serve their own people to keep them engaged and eager to learn.



## We must develop a deeper understanding of who our employees are, what motivates them to do their best.



**TUOMAS SYRJÄNEN**  
Chief Artificial Intelligence Officer,  
Futurice

Member of DIF



**EEVA RAITA**  
Head of Strategy & Culture,  
Futurice



It's not only work-related technologies that need improvement—the entire employee experience must be reinvented. Customer segmentation is a good example. We need to learn to segment our employees the way we segment customers and use their needs as central design drivers.

We must develop a deeper understanding of who our employees are, what motivates them to do their best, and how we can support them. This task should not be left to HR alone, because motivation happens everywhere at work and needs to be incorporated into everyday workflows.

With effortless, meaningful, and engaging experiences—whether it is career progression, onboarding, or daily workflows—winning companies put their employees first.

As talent scarcity grows, achieving more with fewer people is another top priority. Traditionally it is a cost-efficiency issue, but in the future, the question will increasingly be addressed from another angle: how can we scale and grow our business when access to people is a bottleneck? We are already witnessing serious shortages in a wide variety of industries from healthcare and construction to knowledge-intensive businesses, services, and technology. Can we rethink how we

operate to enable growth despite the talent shortage?

Last, if you want to make the employee experience your top priority, you need to start measuring it frequently and base your actions and interventions on insights from data. Currently, many companies measure employee engagement only once or twice per year, which means there is very little that can be done based on those findings. This is changing, as the growing business of employee experience platforms indicates. A good and simple way to start improving in this area is to ask “How will this influence our employee experience and engagement?” in conjunction with all major decisions.

### **Harness technology for operating and business model change**

Technology—IoT, automation, digitalisation, or similar—has long been a central factor in offering organisations a competitive advantage. Unfortunately, it is often only applied to existing processes, operations, and business models, resulting in a modest business impact. To achieve a bigger impact, companies need to reconsider their whole operating model.

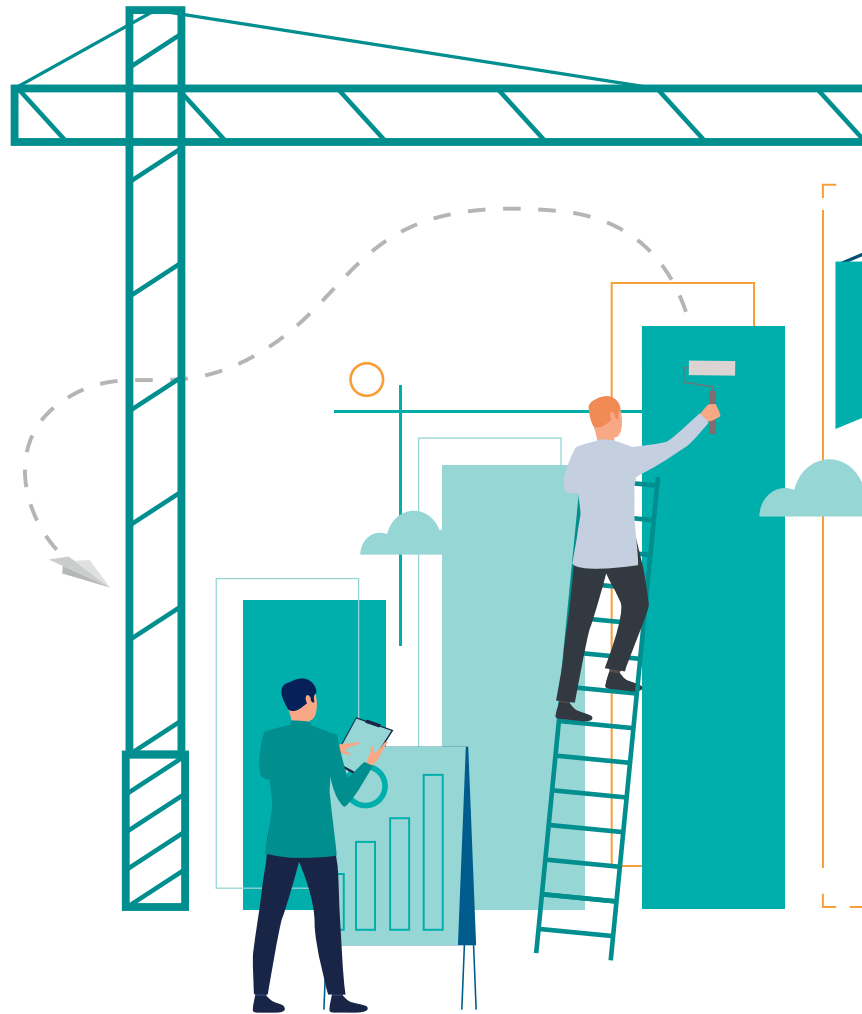
There are numerous industries, from manufacturing to consulting and from law to construction, where the fundamental operating model has remained the same for decades even though both the business environment and technical capabilities have enabled and even called for a fundamental renewal.

In construction, for example, the current operating model is based on very siloed functions of development, design, building and use. The process proceeds in a linear fashion through phases. The building phase is based on custom craftwork on-site with a siloed web of subcontractors. All this leads to slowness, quality issues, and low financial returns.

The future operating model is based on a process paradigm, digitally led takt time process control, modularity in all dimensions utilising design libraries, prefabricated modules, etcetera. All these taking operations more towards industrial assembly. Results include over 50 per cent cycle time reductions, quality improvement, and an ability to improve financial performance across the industry. Comparable systemic changes that help move from linear to on-demand and from non-scalable human services to tech-enabled managed services are available across industries.

Two key drivers demand this holistic capability:

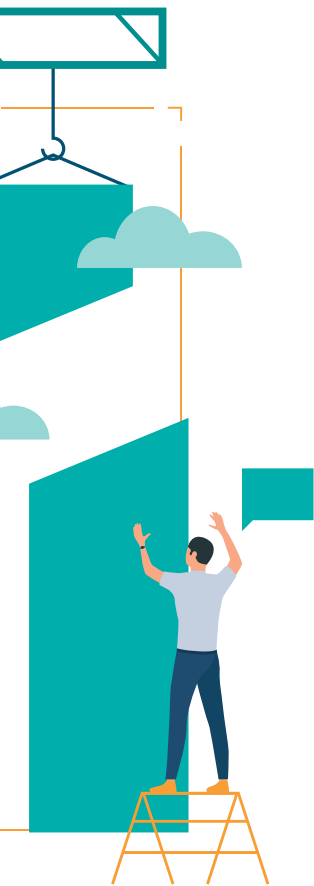
1. The confluence of various technologies, including data, IoT, and AI, has matured to the point where we can start redefining processes and operating models based on this technical backbone, as opposed to the traditional definition based on human or physical location.
2. Sustainability—including the circular economy—is currently mostly concerned with reporting, and we cannot expect to become sustainable businesses unless we fundamentally change how we operate. The circular economy is the ultimate test for the operating model change.



**Technology enables the change, but a bigger change is required on the level of processes and people.**







It is important to keep in mind that this is not a technical exercise. Technology enables the change, but a bigger change is required on the level of processes and people. It involves re-imagining ways of working, redesigning processes and breaking old mental models.

### **Build new offerings and scale through ecosystems**

Business ecosystems offer the ability to co-create, build business, and shape whole industries together. It is a form of a governance model that involves independent entities joining forces to build new offerings. Moving forward, this approach provides significant benefits:

1. The ecosystem approach helps to mitigate the impact of market uncertainty by enabling efficient scaling and a more rapid response to market needs.
2. Industry boundaries are becoming more and more blurred, so the ability to bring together capabilities across industries to create new offerings and business models provides a competitive advantage.
3. The operating models of organisations do not exist in a vacuum, so when they are changed in a tech-enabled manner, the whole industry and related supply chains need to be renewed as well. Ecosystems offer the ability to shape industries as well as their operating models and value networks together with other industry players, sometimes including competitors.


What are the capabilities required to harness the business ecosystem? As with many similar changes, one of the key enablers is culture. A key aspect is the ability to move beyond traditional supplier-vendor power relationships into co-creation thinking. Instead of dividing the cake, we must look to baking bigger cakes.

### **Find a balance between focusing and building options for the future**

We all know that the future is uncertain, and no one can predict how exactly it will unfold thanks to rapid changes in areas like technology, business models, sustainability and, generally, innovation. Even in very traditional industries we have witnessed how the tech-driven operating model transformation opens multiple strategic options to renew the whole business model to SaaS, platform, managed services, etcetera. As a result, we need to prepare for many different future scenarios. However, simultaneously a company only has a limited number of resources and spreading those too wide and thin will not move the needle.

The best leaders will master the paradox of setting a renewal agenda that brings coherence and flexibility while making investment decisions, typically related to the tech-enabled operating and business model, that have both business relevance in the short term and open future options.

### **Leaders taking ownership of new areas**

Traditionally, topics related to employee experience have been delegated to HR and technological ones to CTOs, CIOs, CDOs, etcetera. Too few top leaders, CEOs and boards really take ownership of both the employee experience and the technology-enabled operating and business model change. The holistic nature of both requires full ownership across different processes and functions—especially when they are being renewed. Leaders, step up and take that ownership! 

# Transformaatio – tarpeesta toteutukseen

Transformaation toteutuksesta vastaa toimiva johto, mutta hallituksella on merkittävä rooli muutoksen käynnistämisessä, seurannassa ja ohjaamisessa. Mitä hallituksen tulee ottaa huomioon transformaation eri vaiheissa? Mitä erityispiirteitä on listaamattoman yrityksen muutoksessa?

**Y**hteiskunnan suuret megatrendit, teknologinen kehitys, työelämän murros, toimialojen ja kilpailutilanteiden muutokset ja muut merkittävät ulkoiset paineet koskevat niin listaamattomia kuin listattuja yhtiötä ja aiheuttavat niille painetta uudistua ja muuttaa toimintaansa, mikäli ne haluavat säilyttää kilpailukykyänsä ja pärjätä toimintaympäristönsä jatkuvassa muutoksessa.

Hallituksella on erityinen vastuu transformaatiotarpeen tunnistamisessa ja muutoksen käynnistämisessä. Vaikka ylin johto toteuttaa ja johtaa transformaatiota, mandaatti siihen tulee hallitukselta, mikäli kyseessä on strategisen kokoluokan muutos. Siksi hallituksen tulee varmistaa riittävän monipuolisen kokoonpanonsa kautta, että se osaa vaatia toimivalta johdolta oikeita asioita oikeaan aikaan. Hallitusten tulisi ottaa ainakin seuraavat asiat huomioon muutoksen eri vaiheissa:

## 1 Transformaatiotarpeen tunnistaminen

Hallituksen tulee jatkuvasti seurata yhtiön toimintaympäristöä ja varmistaa, että yhtiö osaa ja uskaltaa uudistua, mikäli toimintaympäristön muutos sitä vaatii. Tämä tarkoittaa toimialan trendien ja laajempien yhteiskunnallisten muutosten aktiivista seuranta ja niiden merkityksen ymmärtämistä yrityksen toiminnalle.

Aikaisemmin laajoja transformaatiotarpeita ovat aiheuttaneet muun muassa digitalisaatio ja globalisaatio. Tällä hetkellä esimerkiksi vastuullisuus (*sustainability*) on megatrendi, joka muokkaa lähes kaikkia toimialoja merkittävällä tavalla.

Hallituksen kannattaa olla erityisen tarkkana, ettei yrityksen johto vähättele käynnissä olevaa muutosta ja jää jalkoihin, kun toimialojen arvoketjut muuntuvat vastaamaan yhteiskunnan uusia toiveita ja vaateita. On tärkeää muistaa, että muutospainetta ei aiheuta pelkästään sääntely vaan yhä enenevässä määrin asiakkaiden, toimittajien ja muiden alan toimijoiden liiketoiminnalliset vaatimukset.



**ESA TOLONEN**  
Partner,  
EY-Parthenon

EY on DIFin  
asiantuntijakumppani.



**Isossa transformaatiossa on vääjäämättä myös vaikeita ja haastavia jaksoja.**



## 2 Transformaation käynnistäminen

Laajassa transformaatioissa on aina kysymys riskialttiista epäjatkuuskohdasta yhtiön toiminnassa. Riippumatta siitä, mistä varsinainen sysäys transformaatioon on tullut, mandaatti sen käynnistämiseksi on tullut hallitukselta, mikäli kyseessä on merkittävä muutos. Hallituksen tehtävä on antaa toimivalle johdolle tahtotila, tavoitteet ja suuntaviivat muutoksen toteuttamiselle.

Hallituksen on myös varmistettava, että sillä on riittävä ymmärrys kokonaistilanteesta, muutossuunnitelmista ja muutoksen vaikutuksista transformaation käynnistyspäätöstä tehdessään. Hallituksen tulee myös tehdä muutosmatkallaan informoituja päätöksiä riittävään tietoon ja ymmärrykseen perustuen.

## 3 Transformaation toteuttaminen

Varsinainen transformaation toteuttaminen on pääosin toimivan johdon tehtävä, mutta hallituksen on tuettava operatiivista johtoa ja seurattava muutoksen edistymistä sekä varmistettava, että mahdollisiin suunnitelmista merkittävästi poikkeaviin tilanteisiin saadaan hallitukselta ohjausta ja riittävän nopeaa päätöksentekoa. Jotta hallitus olisi tähän kykeneväinen, sillä pitää olla jatkuvasti riittävän hyvä ymmärrys transformaation etenemisestä. Tätä varten

hallituksen pitää vaatia johdolta tilanteesta riittävän tiheää ja yksityiskohtaista raportointia ja tiedon välittämistä. Joissain tilanteissa hallitus saattaa käyttää kolmansia osapuolia tilanteen tarkkailijoina ja puolueettoman tiedon tuottajina. Joskus hallitus saattaa haluta myös tarkennettua tilanneseurantaa, kuten erilaisia pulssikyselyitä, henkilöstön kokemushaastatteluita ja asiakaskokemushaastatteluita, joilla saadaan mahdollisimman ajantasaista tietoa muutoksen vaikutuksista.

Laajan transformaation aikana on yleisesti perusteltua, että hallitus seuraa tilannetta normaalia tarkemmin. Tätä varten on suositeltavaa, että hallituksen ja johdon väliset roolit ja vastuut määritellään tarkasti erityisesti transformaatiojohtamisen kannalta, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältytään.

Hallituksen tulee kuitenkin muistaa, että laaja transformaatio vie aikaa, vaatii sitoutumista ja resursseja sekä sisältää erilaisia vaiheita. Isossa transformaatioissa on vääjäämättä myös vaikeita ja haastavia jaksoja, joihin ei välttämättä kannata reagoida liian nopeasti tai voimakkaasti. Sen sijaan organisaatiolle tulee antaa aikaa sopeutua muutokseen ja johdolle aikaa korjata tilanne. Usein tällaisissa tilanteissa hallituksen tehtävä on pitää katse tavoitteessa, tukea johtoa ja varmistaa, että pienten vastoinkäymisten vuoksi ei luovuteta tai perusteettomasti muuteta haluttua suuntaa.





**Erityisesti listaamattomissa yhtiöissä hallituksen on hyvä muistaa myös omistajan rooli, joka on usein hallituksen ohella erittäin tärkeä transformaation selkänäojana ja hyväksyjänä.**



### **Käytännön vinkkejä hallitustyöhön transformaation aikana**

On olemassa erilaisia transformatioita, ja niiden valvonta vaatii myös erilaista osaamista. On tyypillistä ja jopa suotavaa, että yksittäisillä hallituksen jäsenillä on taustansa perusteella erilainen rooli myös muutoksen aikana. Transformaation sisältöä paremmin tuntevat hallituksen jäsenet tyypillisesti pitävät muita hallituksen jäseniä ajan tasalla transformaation etenemisestä ja ennakoivat todennäköisiä tulevia käännteitä muihin vastaaviin transformatioihin peilaten. Kokeneisuutensa myötä heillä on myös odotetaan laajempaa riskien ja suunnitelman puutteiden tunnistamista. Varsinainen vastuu on kuitenkin aina koko hallituksella, ja myös muiden hallituksen jäsenten tulee pyrkiä hyödyntämään syväosaajan kokemusta oikealla tavalla.

Transformaation sisältöä heikommin tuntevat hallituksen jäsenet puolestaan ovat luonnollisesti asemassa, jossa heidän oletetaan katsovan muutosta hieman ulompaa ja tunnistavan siihen liittyviä mahdollisia epäkohtia oman kokemus-

pohjansa kautta. Heillä on myös tärkeä rooli oikeiden kysymysten asettamisessa sekä laajemman toimintaympäristön ja liiketoiminnan tavoitteiden kontekstin korostamisessa.

Erityisesti listaamattomissa yhtiöissä hallituksen on hyvä muistaa myös omistajan rooli, joka on usein hallituksen ohella erittäin tärkeä transformaation selkänäojana ja hyväksyjänä. Listaamattomissa yhtiöissä erittäin merkittäviä muutoksia tehdään harvoin ilman selkeää pääomistajien mandaattia.

Yleisesti listaamattomat yhtiöt pystyvät suunnittelemaan ja toteuttamaan suuriakin transformatiota keskittyen muutoksen tuomaan pitkän aikavälin hyötyyn ilman kvartaalitalouden aiheuttamia paineita. Parhaimmillaan tämä mahdollistaa laadukkaamman ja perusteellisemmän transformatiojohtamisen. Samaan aikaan on kuitenkin pidettävä huolta, että muutos ei pysähdy tai hidastu ulkoisen paineen puutteen vuoksi. Muutos on parhaimmillaan silloin, kun se etenee sopivaa vauhtia ja tavoitteisiin päästään aikataulussa. ✂

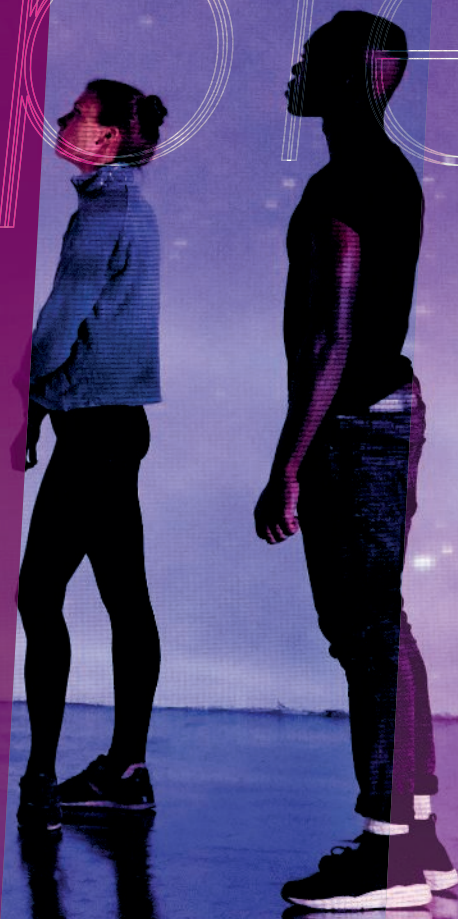
# People

make change happen

You want to transform. But how?

Put people at the center of everything you do. Empower your employees to make a difference. Be customer-obsessed. Be bold. Create work that works for everyone

Get started at [kornferry.com](https://www.kornferry.com)



# Lähes puolet suurista suomalaisista pörssiyrityksistä palkitsee johtoaan vastuullisuudesta

Vastuullisuus on tullut osaksi johdon palkitsemista. Mandatumin selvityksen mukaan noin puolet suurista pörssiyrityksistä (47 %) on ottanut erilaiset vastuullisuustavoitteet osaksi johdon palkitsemista. Suomalaisyrietykset ovat hyvässä asemassa, jos tilannetta verrataan esimerkiksi Englannissa ja Yhdysvalloissa listattuihin yhtiöihin.

KUVITUS ISTOCK

**S**uomalaiset yritykset ovat monilla mitareilla maailman kärkiluokkaa vastuullisuudessa. Suomalaiset pörssiyritykset toimivat vastuullisesti ja ovat raportoineet pitkään taloudellisten tietojen lisäksi myös yritys vastuustaan. Mandatumin tekemän selvityksen mukaan vastuullisuusasiat on viime vuosina nostettu aiempaa vahvemmin osaksi johdon tavoitteita.

Selvityksen mukaan suomalaisyritykset pärjäävät hyvin myös kansainvälisiin kilpailijoihinsa nähden: 60 prosenttia FTSE 100 -indeksin yrityksistä on ottanut ESG-tavoitteet osaksi johdon palkitsemista, S&P 500 -indeksin yrityksistä niin on tehnyt 51 prosenttia.

ESG-mittarit tulevat olemaan jatkossa entistä tärkeämpi osa yrityksen, sen johdon ja henkilöstön palkitsemista. Tämä johtuu siitä, että sijoittajat ja asiakkaat kiinnittävät entistä enemmän huomiota vastuullisuusasioihin. Vaikka suurilla pörssiyrityksillä Suomessa pääpaino on edelleen taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa, on vastuullisuusasioiden painoarvo johdon kannustinhjelmissä jo noin 10–20 prosenttia.

Vastuullisuus teemana on noussut viime vuosina yhteiskunnallisen keskustelun keskiöön, ja erityisesti esiin ovat nousseet ilmastonmuutok-

seen liittyvät kysymykset. Suomalaiset pörssiyritykset ovat lähteneet vastaamaan tähän haasteeseen. Näyttää siltä, että yritykset pystyvät reagoimaan paineeseen julkisyhteisöjä nopeammin. Meneillään oleva muutos on yllättänyt nopeudellaan.

Toki Suomessa on toimialojen välillä myös eroja: esimerkiksi kaikilla suurilla, pörssissä listatuilla suomalaisilla energiayhtiöillä on ESG-mittarit käytössä johdon palkitsemisessa ja teollisuusalan yrityksistä jopa puolella. Suomalaisissa yritys vastuumittareissa näkyy myös yritysten toimialojen historia. Monessa sellaisessa yrityksessä, jossa on tuotantoa, on jo pitkään mitattu työturvallisuutta osana johdon palkitsemista.

Suurissa suomalaisissa pörssiyrityksissä johdon palkitsemistavoitteissa korostuvat ympäristöön sekä työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyvät tavoitteet. ESG-mittareiden joukossa on myös asiakkuuteen liittyviä tavoitteita, jotka mittaavat muun muassa asiakastytyvyyttä ja sitoutuneisuutta.

Selvityksemme mukaan vielä melko harvassa yrityksessä johtoa palkitaan henkilöstön monimuotoisuuteen ja osallistamiseen liittyvistä saavutuksista, jotka nousevat sitä vastoin vahvasti esiin Yhdysvalloissa.



**TAPIO TOLVANEN**  
toimitusjohtaja,  
Mandatum  
Incentives



**MARJU SIMPANEN**  
johtaja,  
Mandatum Incentives

Mandatum  
Life on DIFin  
asiantuntijakumppani.





## Millaisia ESG-mittareita pörssiyrityksissä käytetään johdon palkitsemisessa?

**Neste on kehittänyt työturvallisuuskulttuuriaan johdonmukaisesti jo pitkään, koska toimiala on hyvin turvallisuuskriittinen. Työturvallisuustuloksia mitataan useilla eri mittareilla, koska niillä on keskeinen vaikutus yhtiön liiketoimintaan.**

Nesteen henkilöstö-, turvallisuus- ja hankinta-johtajan, johtoryhmän jäsenen **Hannele Jakosuo-Janssonin** mukaan yhtiön tavoitteena on olla turvallisuusasioissa maailman parhaiden joukossa.

Neste seuraa ja arvioi työturvallisuustuloksiaan erilaisilla turvallisuusmittareilla, joista Jakosuo-Jansson nostaa esiin kaksi tärkeintä: Työturvallisuutta mitataan TRIF-luvulla, joka pitää sisällään lääkinällistä hoitoa vaativat tapaturmat miljoonaa työtuntia kohti. PSER-mittari puolestaan seuraa prosessiturvallisuustapahtumia miljoonaa työtuntia kohti.

Molemmat mittarit on otettu osaksi henkilöstön ja johdon tavoitteita jo vuonna 2010, jolloin

yhtiön strategian uudistamisen yhteydessä turvallisuutta alettiin korostaa osana koko yrityksen toimintakulttuuria. Henkilöstön palkitsemisessa molempien mittareiden painoarvo on 10–20 prosenttia, johdon STI-mittareissa niiden painoarvo on puolestaan 20 prosenttia.

”Tavoitteet mittaavat paitsi vastuullisuutta myös operatiivisen toiminnan sujuvuutta. Prosessimittari kuvaa prosessimme laatua ja sitä, miten pystymme toimimaan ilman ongelmia. Jalostamoiden korkealla käyttöasteella on suora vaikutus liikelokseemme.”

Lisäksi Nesteen strategian päivittämisen yhteydessä vuonna 2019 asetetut ilmastotavoitteet on nostettu osaksi johdon palkitsemista vuodesta 2021 alkaen.

”Strategisten tavoitteiden toimeenpanolla on suora yhteys johdon palkkioihin. Jotta tavoitteet saavutetaan, on ilmastotavoitteet otettu osaksi johdon pitkän aikavälin palkitsemista”, Jakosuo-Jansson sanoo.



**Vastuullisuus ja oikeiden ESG-mittareiden valinta perustuvat yrityksen strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin.**



### **ESG-mittareiden kehitys vasta alussa**

Odotamme, että muutaman vuoden päästä mittareiden kirjo on laajempi kuin nyt. Yritykset ovat ottaneet johdon kannustinjärjestelmiin ensimmäisessä vaiheessa sellaisia vastuullisuustavoitteita, jotka ovat jo ennestään tuttuja sekä sijoittajille että henkilöstölle ja joiden mittaaminen objektiivisesti on mahdollista.

Uskomme, että vastuullisesti toimivat yhtiöt pärjäävät pitkällä aikavälillä kilpailijoitaan paremmin. Niihin liittyy matalampi riski, ja vastuullisempiin yrityksiin virtaava sijoitusvarallisuus parantaa näiden yritysten arvon kehitystä ja luo samalla muille yrityksille painetta parantaa toimintatapojaan.

Vastuullisuus ja oikeiden ESG-mittareiden valinta perustuvat yrityksen strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Kun liiketoimintalähtöiset ESG-tavoitteet tuodaan osaksi johdon ja henkilöstön palkitsemista, niillä voi olettaa olevan pitkällä aikavälillä mitattava vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja tuloksenteekokykyyn.

Nyt on kuitenkin nähty vasta kehityksen alku. ESG-asiat tulevat olemaan vahvasti esillä kevästä 2022 alkaen. 🌱

### **Terveystalo palkitsee johtoa terveydenhuollon digitaalisuuden edistämisestä**

Terveystalo on liikevaihdoltaan ja verkostoltaan Suomen suurin yksityinen terveyspalveluyritys. terveystalon henkilöstöjohtajan **Minttu Sinisalon** mukaan terveystalon henkilökunnalla on 10 000 päivittäistä kohtaamista asiakkaiden kanssa, usein herkissä tilanteissa. Koska kaiken työn keskellä on ihminen, ESG-teemoista erityisesti sosiaalinen vastuu (Social) korostuu.

Sinisalon mukaan sosiaalisen vastuun korostumisessa piilee myös ongelma, sillä sen mittaaminen on hankalaa: alalla ei ole siihen vakiintuneita käytäntöjä ja mittareiden tulkinta voi olla toimialan ulkopuolisille vaikeaa. Myös vertailu on yleensä vaikeampaa kuin ympäristöpuolen (Environment) mittareissa.

Yritysvastuumittarit on otettu terveystalossa osaksi johdon palkitsemista. Lyhyen aikavälin palkitsemisessa mittareina ovat asiakastytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys ja lähtöaktiivisuus sekä työvoiman määrän kasvu. Pitkän aikavälin palkitsemisessa mittareina ovat osakekurssi ja digitaalinen jalanjälki.

"Nämä kaikki liittyvät oleellisesti liiketoimintaamme. Vaikka osakekurssia ei usein mielletä puhtaasti vastuullisuusmittariksi, näemme kuitenkin, että se ohjaa johtoa toimimaan pitkäjänteisesti."

"Digitaalinen jalanjälkemme puolestaan kuvaa sitä, miten aktiivisesti toimimme terveydenhuollossa digitaalisuuden edistämisessä. terveystalo voi oman kehitystyönsä ansiosta olla terveydenhuoltoalan suunnannäyttäjä, joka digitalisaatiolla parantaa alan tuottavuutta. Meidän tehtävämme on olla edelläkävijä, jonka kehityshankkeet voivat palvella yhteiskuntaa laajemminkin, jos malleja voidaan hyödyntää julkiselle puolelle."

# Vastuullista liiketoimintaa, menestystä ja merkitystä.

Tuoreen selvityksemme mukaan nopeasti muuttuvassa markkinassa suuntaa viitoittavat sellaiset organisaatiot, joiden johdolla on kyky ja halu kasvaa vastuullisesti. Tarvitaan herkkyyttä tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja rohkeutta toteuttaa vaikuttavia tekoja.

Meille on tärkeää saada auttaa asiakkaitamme menestymään ja kasvamaan kestävästi. KPMG IMPACT antaa meille erinomaiset edellytykset tukea asiakkaitamme arvonluonnissa ja vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa. KPMG IMPACTin painopistealueet ja ratkaisut auttavat organisaatioita edistämään kestävä tulevaisuutta.

Lue lisää KPMG IMPACTista ja tutustu selvitykseemme  
”Making Every Step Sustainable”

[home.kpmg/fi/kpmg-impact](https://home.kpmg/fi/kpmg-impact)  
[@KPMGfinland](https://twitter.com/KPMGfinland)



# Pekka Vauramo: ”On tärkeää hyödyntää momentum, joka sysää integraation liikkeelle”

Metso Outotecin toimitusjohtajan Pekka Vauramon mukaan omistaja-arvoa kasvattavan yritysfuusion avaintekijät ovat hyvä ennakkosuunnittelu, nopeat johtajanimitykset ja asiakaslähtöinen tiedottaminen. Mutta milloin integraatio on valmis?

TEKSTI KAISA IHALAINEN KUVITUS JUSSI KAAKINEN

**M**etson Minerals-liiketoiminnan ja Outotecin fuusioituminen syntyi 1.7.2020 mineraalialalle uuden globaalin suuryrityksen, Metso Outotecin.

Jo ensimmäisessä, heinäkuussa 2019 julkaisussa fuusiotiedotteessa paljastettiin uuden yhtiön toimitusjohtajan ja varatoimitusjohtajien nimet. Nyt reilut kaksi vuotta myöhemmin toimitusjohtaja Vauramo pitää johdon nopeaa nimeämistä prosessin kannalta keskeisenä asiana.

”Kun yhdistymisjärjestelyt olivat niin monimutkaiset, oli tärkeää, että tietyillä henkilöillä oli valta tehdä päätöksiä ja ajaa yhtiön etua jo suunnitteluvaiheessa. Pystyimme tekemään muun muassa IT-järjestelmän valinnan kaltaisia isoja päätöksiä, jotka mahdollistivat monen muun asian edistämisen”, Vauramo taustoittaa.

Myös keväällä 2020 puhjennut koronapandemia vauhditti organisaation luomista. Matkustaminen maiden välillä loppui ja asioita voitiin edistää virtuaalisesti.

## Yhdessä tekeminen avainasemassa

Vauramon mukaan tärkein tekijä onnistuneessa integraatiossa oli huolella tehty ennakkosuunnittelu. Vaikka asioita vietiin yhdistymispäivään asti eteenpäin kahdessa eri yrityksessä ja niiden hallituksissa, syntyi vahva kokemus yhdessä tekemisestä.

Integraatiosuunnitelmaan listattiin 400–500 toimenpidettä, jotka dokumentoitiin ja kommunikointiin hallitusten kanssa. Sen jälkeen rakennettiin toimintamallit, nimettiin ja koulutettiin ihmiset – ja luotiin kontrollijärjestelmä toimenpiteiden seurantaan.

Ennen tätä käynnistettiin yrityskulttuureihin keskittyvä selvitystyö, jossa pyrittiin löytämään paitsi yrityksiä yhdistäviä ennen kaikkea niitä erottavia tekijöitä. Selvisi, että yritysten kulttuurit ja arvot olivat hyvin samanlaiset, mutta niiden DNA:t erosivat toisistaan.

”Outotecissä tehtiin asiakaskohtaista projektibisnestä ja Metsossa pitkäjänteistä ja skaalautuvaa tuotekehitystä. On ollut yllättävän iso muutos etsiä ja luoda kummankin vahvuuksia yhdistäviä ja tukevia toimintamalleja”, Vauramo sanoo.

## Siirtymähallitus takasi tietotaidon säilymisen

Metso Outoteciin valittiin ensimmäiseksi vuodeksi kymmenhenkinen integraatioajan hallitus.

”Halusimme hallitukseen riittävästi mandaattia kummaltakin puolelta, jotta pystyimme hyödyntämään kumpaankin yritykseen kertyneen tietoa ja kokemuspohjan”, Vauramo tarkentaa.

Integraatiovaiheessa yhteistyössä korostui erityisesti hallituksen talousosaamisen merkitys.

”Siinä, että saimme vietyä kaikki päätökset aikataulussaan maaliin, suurin kunnia kuuluu



## Yritysten kulttuurit ja arvot olivat hyvin samanlaiset, mutta niiden DNA:t erosivat toisistaan.

tarkastusvaliokunnalle ja talousjohdolle. Työtä edesauttoi, että sekä valiokunnan puheenjohtajalla että talousjohtajallamme oli kokemusta isoista yritysjärjestelyistä”, Vauramo kiittelee.

### Oikea momentum sysäsi prosessin liikkeelle

Vauramo korostaa integraatioprosessissa momentumin hyödyntämistä. Metso Outotecissä yhdistymispäivälle tehtiin tarkka tuntikohtainen suunnitelma.

”Ensimmäisenä päivänä yrityksen nimi vaihtuu ja mediassa saadaan palstatilaa – silloin on paras hetki sysätä prosessit liikkeelle. Yhtä tärkeää on, että yritysjohdossa ja hallituksessa seurataan, miltä ulostulo näyttää ulkoapäin ja miten henkilöstö reagoi.”

Koronapandemia toi Vauramon mukaan eniten haasteita henkilöstön väliseen tiedonkulkuun ja sosiaalisten suhteiden muodostumiseen. Toimitusjohtaja vertaa yrityksen tilannetta sinfoniaorkesteriin, jossa on hyvät solistit, mutta yhdessä soitettu musiikki kaipaa yhä hiomista.

”Syvempi keskinäinen ymmärrys syntyy vasta sitten, kun pääsemme tekemään asioita nokikain. Emme vielä täysin tunne toisiamme ja tois-

temme osaamista, joten kulttuurin ja yhteisöllisyyden työstäminen vaatii vielä paljon työtä.”


Henkilöstön tuntemuksia seurataan yhä kvartaaleittain tehtävällä kyselyllä, joka mahdollistaa porautumisen yksittäisen paikkakunnan tai organisaation asioihin. Tarkalla seurannalla ja nopealla reagoinnilla pyritään varmistamaan myös alan syväosaajien talossa pysyminen.

### Milloin integraatio on valmis?

Keväällä 2021 Metso Outotecin hallituksessa siirryttiin normaaliin seitsemänjäseniseen kokoukseen. Hallitus pääsi kokoontumaan saman pöydän ääreen ensimmäistä kertaa puoleentoista vuoteen.

”Fyysinen vuorovaikutus toi kokouksittain uudenlaista dynamiikkaa. Oli ilo todeta, että integraatio etenee suunnitellusti ja olemme hyvässä vauhdissa synergiaetujen hankinnassa.”

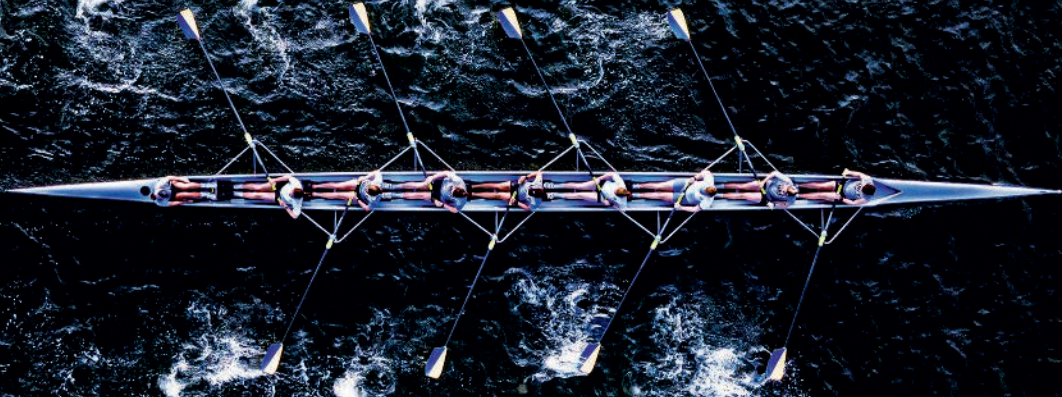
Mutta milloin Metso Outotecin integraatioprosessi on valmis?

”Teknisesti silloin, kun luvutut synergiaedut on saatu kasaan. Ihan oikeasti vasta sitten, kun yhdessä on saatu aikaan jotain sellaista, mitä kumpikaan yritys ei olisi pystynyt luomaan yksinään”, Vauramo määrittelee. 





EXECUTIVE & BOARD



# Hallitustyö kilpailuetuna

Joko monimuotoisuus ja osallistavuus ilmenevät  
läpi organisaation?

MPS Executive & Board on uudistava ja vastuullinen  
työelämän ja johtamisen kehittäjä. MPS Board Barometer®  
on konseptimme kasvun governanssen edistämiseksi.

[mps.fi](https://mps.fi)

# Amerikka-osaamista pitää lisätä suomalaisten yritysten päätöksenteossa

Yhdysvallat on maailmantalouden kiistaton veturi, jonka etumatkaa korona-aika vain korosti. Suomi voi hankkia uutta osaamista Amerikasta hyödyntämällä etätyöskentelymalleja yritysten hallitustyössä. Ennen muuta suomalaisyritysten pitää kuitenkin järjestelmällisesti kehittää vetovoimatekijöitään ja tehdä osajien sitouttamisesta strateginen tavoite.

**M**aailmantalous on lähtenyt kasvuun koronakriisin pahimman vaiheen jälkeen. Taloustilanteeseen liittyy edelleen epävarmuuksia, mutta erityinen ilonaihe teollisuusmaissa on ollut investointien nopea käynnistyminen. Sitä ajavat vihreä siirtymä, digitalisaatio ja usko tulevaisuuteen.

Suomelle hetki on erityisen tärkeä. Olemme päässeet mukaan imuun, mutta kehitys ei jatku itsestään. Jos emme saa investointeja liikkeelle, palaamme nopeasti alhaisen kasvun uralle.

Hyvänä vertailukohtana ja kirittäjänä meille on Ruotsi, jossa on aloitettu iso uusteollistamisen aalto. Erityisesti Pohjois-Ruotsin suuret investoinnit vetävät. Akkuteollisuuden, vihreän teräksen ja vetytalouden hankkeet ovat Ruotsin talouskasvun kannalta merkittäviä panostuksia tulevaisuuteen. Vertailukohtia näin suurille investoinneille on etsittävä kaukaa historiasta.

Globaalia kasvua tapahtuu monella suomalaisille uudella toimialalla. Näyttää siltä, että pullonkaulaksi ovat siksi Suomessa nousemassa osaamisen ja kansainvälisten verkostojen puute. Osaavia suomalaisia ei ole riittävästi Suomessa tai suomalaisyrityksissä maailmalla, emmekä liioin ehdi heitä tähän liikkeellelähön kouluttaa.

Kokoneiden tekijöiden ja liikkeenjohtajien saaminen maan rajojen ulkopuolelta on ratkaiseva onnistumisen edellytys.

## Mallia rapakon takaa

Erytinen aukko suomalaisissa verkostoissa ja läsnäolossa on Yhdysvallat. Yhdysvallat on maailman ylivoimaisesti dynaamisin talous sekä teknologinen johtaja, joka on jo ottanut kärkipaikan vihreässä siirtymässä.

Koronakriisin aikana Yhdysvallat osoitti, että se on edelleen maailmantalouden kiistaton veturi. Sen innovointikyky ei pysähtynyt romahduksen ja rajujen muutosten aikana hetkeksikään. Maailman huippuyliopistot ja tärkeimmät teknologiayritykset sijaitsevat edelleen, entistäkin ylivoimaisempina, Yhdysvalloissa.

Yhdysvallat näyttää mallia myös investointien lisäämisessä koronan jälkeen. Amerikkalaispanostukset muodostavat jo lähes puolet maailman yhteenlasketuista investoinneista ympäristöstä säästäviin kohteisiin.

Muihin Pohjoismaihin verrattuna Suomen Amerikka-kontaktit ovat heikompia ja satunnaisempia. Se on osin historian perua. Siirtolaisuus oli vähäisempää, minkä vaikutus on kertautunut kansalaisyhteiskunnan, kaupan ja investointien



**KRISTIINA HELENIUS**  
toimitusjohtaja,  
Milton USA



**RISTO MURTO**  
toimitusjohtaja,  
Keskinäinen  
työeläkevakuutusyhtiö  
Varma

Varma on DIFin  
yhteisöjäsen.





**Tehokas tapa lisätä amerikkalaista osaamista suomalaisissa yrityksissä on vahvistaa yhteyksiä pörssiyrityöiden hallitusten kautta.**



sekä opiskelijavaihdon osalta. Samalla itänaapuri vei vuosikymmenien ajan Suomesta huomiota ja resursseja.

Amerikkalaisosaajien pieni määrä Suomen talouselämässä ei ole välttämättä johtunut tahdon puutteesta. Etäisyys, palkitsemisen taso ja pieni markkina ovat luoneet rajoitteita sopivien ihmisten saamiseksi Suomeen.

Meillä on esimerkiksi ollut hyvin harvalukuinen joukko amerikkalaisia toimitusjohtajia johtamassa suomalaisyrityksiä. Niissäkin tapauksissa on käynyt liian usein, että he eivät ole jääneet suomalaiseen yhteiskuntaan vaikuttamaan pitkäaikaisesti. Tämä on ollut laajemmin haasteemme ulkomaalaisten johtajien kanssa. Emme osaa integroida heitä jatkuvaksi resursiksi yhteiskuntaamme.

Samaan aikaan aivan liian harva suomalainen liikkeenjohtaja on tehnyt uraa menestyksellä amerikkalaisissa yrityksissä. Käytännössä meille on muodostunut isoja aukkoja osaamisessa, kun sitä ei ole välittynyt alansa johtavilta yrityksiltä Yhdysvalloista kansainvälisten urien kautta Suomeen.

### **Amerikkalaista osaamista hallituksiin etätöyön avulla**

Tehokas tapa lisätä amerikkalaista osaamista suomalaisissa yrityksissä on vahvistaa yhteyksiä pörssiyrityöiden hallitusten kautta.


Suomalaisten yhtiöiden hallitustyöskentelyssä rajoitteet ovat olleet erityisen konkreettisia. Osallistuminen puolen päivän hallituksen kokoukseen Helsingissä on vaatinut amerikkalaiselta jäseneltä helposti vähintään kolme päivää, kun matkustaminen vie kaksi päivää ja itse kokous kolmannen. Jos ainoa syy matkustaa Eurooppaan on ollut suomalaisen pörssiyrityöiden kokous, hyvin harvalta kovatasoiselta liikkeenjohtajalta tällaista halua tai mahdollisuutta on löytynyt.

Pitkä koronarajoitteiden aika ja etätapaamisten yleistäminen ovat voineet tarjota mahdollisuuksia vähentää turhia matkustuspäiviä. Etätapaamiset ovat auttaneet erityisesti eri mantereilla asuvia hallitusjäseniä. Hallitustyöskentelyn tehostamisessa ilmeinen mahdollisuus onkin tehdä fyysiset tapaamiset pidemmiksi ja hoitaa lyhyet rutiininomaiset kokoukset etänä.



Tähän liittyy myös kysymys hallituksen kokousten määrästä. Suomessa yhtiöiden hallitukset kokoontuvat usein toistakymmentä kertaa vuodessa. Tämä on selvästi korkeampi määrä kuin amerikkalaisissa yrityksissä keskimäärin. Aidosti kansainväliselle hallitukselle vaihtoehto on tavata harvemmin mutta kerralla pidempään.

Pitkäaikaiseksi rajoitteeksi Amerikka-yhteistyön lisäämisessä jäänee valitettavasti ero hallituspalkkioiden tasossa. Suomessa pörssiyritysten hallituspalkkiot ovat hyvin linjassa esimerkiksi ruotsalaisten pörssiyritysten kanssa. Ero on kuitenkin edelleen huomattava suhteessa amerikkalaisiin suur-yrityksiin. Tätä eroa tuskin kavennetaan lähivuosina.

Jotta palkitsemisen tasoerot eivät muodostu hallitustyöskentelyn esteeksi, suomalaisten yritysten pitäisi houkutella osaajia entistä mielenkiintoisemmin kerrotuilla yritystarinoilla ja globaalilla kasvuvisiolla, jossa kunnianhimoinen johtaja voi tunnistaa kasvun paikan myös itselleen. 

Sidosryhmien odotukset muuttuvat jatkuvasti.

## Pysytkö mukana?

Sidosryhmien toiveiden huomioiminen tuottaa tutkitusti parempia tuloksia sekä merkityksellisyyttä yritysten toiminnalle.

**Ainoastaan keskustelulla voi vaikuttaa lopputuloksiin.**

Tarjoamme avaimet vuoropuheluun.



**Tekir**

Päivystämme 24/7

+358 10 666 1188 | tekir.fi

Brutaalin totuudellista viestintää ja mielenrauhaa.



EVLI

# Keneen luottaisit varallisuutesi hoidossa?

Evli on valittu jo kuudennen kerran  
Suomen parhaaksi varainhoitajaksi.\*

\*Kantar Prosperan "External Asset Management Finland" -tutkimukset.



evli.com



TEEMA:

# Hallitus ja sidosryhmät

Sidosryhmien merkitys on korostunut yritysten toiminnassa. Yritykset ja hallitukset ovat saaneet sidosryhmistä ulkopuolisen kirittäjän, joka haastaa niiden toimintaa.

PAINE SIDOSRYHMILTÄ  
KASVAA – JA SE ON YRITYSTEN OMAA ANSIOTA **42**

SÄÄNTELY KIRISTYY –  
VASTUULLISUUSRAPORTOINTI MUUTTUU **48**

HALLITUKSEN VAIKUTTAVA  
ESG- JA MAINETYÖ **52**

KAISA HIETALA: KANSAINVÄLINEN HALLITUSPAIKKA  
VAATII EROTTAUTUMISTA JA VERKOSTOITUMISTA **56**

RAPORTOINNISTA VASTUULLISUUDEN  
KEHITTÄMISEEN **58**

MITEN SIIJOITUSYHTIÖ LÖYTÄÄ  
PARHAAT OSAAJAT **62**

# Paine sidosryhmiltä kasvaa – ja se on yritysten omaa ansiota

Yritykset ovat itse nostaneet sidosryhmät strategiatyönsä keskiöön ja samalla avanneet ovensa kritiikille. Vaikka paine ei aina tunnu hyvältä, hallituksen jäsen voi olla tyytyväinen tilanteeseen, jossa ulkopuoliset haastavat toimintaa.

KUVITUS JUSSI KAAKINEN

**S**idosryhmien paine yrityksiä ja niiden hallituksia kohtaan ei ole uusi ilmiö. Viime vuosina paine on kuitenkin tuntunut kasvavan, ja samalla siitä on tullut julkisempaa kuin koskaan aiemmin. Paineen kasvusta olisi helppo syyttää ulkoisia tekijöitä. Sosiaalisessa mediassa yksittäinen kansalainen voi nostaa esiin epäkohtia ja tehdä dialogista välittömästi julkista. Media rakastaa tunnetusti vastakkainasettelua ja ”Daavid ja Goljat”-ilmiötä. Yhteiskunnallista keskustelua on helppompaa käydä nostamalla esiin konkreettisia esimerkkejä, vaikkapa yksittäisten yritysten kautta.

Ulkoiset tekijät lisäävät painetta vain osittain. Ja ne ovat itse asiassa enemmänkin seuraus kuin syy. Oikeat syyt löytyvät yritysten ja hallitusten muuttuneesta suhtautumisesta sidosryhmiin.

Sidosryhmien paineen kasvu on yritysten omaa syytä. Tai oikeammin ansiota.

## Yritykset nostavat sidosryhmät keskiöön...

Sidosryhmien kuuntelu ei ole hallituksille uusi asia. Perinteisessä ajattelussa omistajan ääntä on kuultu herkästi, onhan yrityksen tehtävänä tuottaa osakkeenomistajilleen voittoa. Sidosryhmäteoria (*stakeholder theory* tai *stakeholder capitalism*) on kuitenkin nostanut vahvasti päätään ja

tuonut sidosryhmät laajemmin yritysten strategioiden ytimiin ja hallitusten pöydille.

Sidosryhmäteorian pääperiaate on, että pelkän lyhyen tähtäimen voitontavoittelun sijasta yritysten tehtävänä on luoda pidempiaikaista arvoa ottamalla huomioon kaikkien sidosryhmiensä sekä ympäröivän yhteiskunnan tarpeet<sup>1</sup>. Tämä vaatii sidosryhmien tarkkaa kuuntelua, joten sidosryhmäteorian mukaan toimivat hallitukset nostavat omasta aloitteestaan sidosryhmät strategiatyönsä keskiöön.

Vastuullisuudessa sidosryhmien merkitys on suuri. Useat yritykset perustavat vastuullisuusperiaatteensa olennaisuusanalyysiin, jossa määritellään vastuullisuuden olennaisimmat teemat ja toimenpiteet. Olennaisuusanalyysiin kuuluu tärkeänä osana sidosryhmien näkemysten kartoitus, ja se on usein työn pohja sekä ensimmäinen vaihe.

Sidosryhmäteorian mukaan toimiminen sekä vastuullisuuden olennaisuusanalyysi ovat avanneet sidosryhmille aiempaa enemmän ovia hallitusten pöytiin. On siis luonnollista, että lisäntyneen dialogin myötä sidosryhmät seuraavat annettuja lupauksia ja niiden toteutumista sekä korottavat ääntään, jollei edistystä tapahdu toivotulla tavalla.



**MIKKO HÄMEENNIEMI**

hallituksen  
neuvonantaja,  
Tekir

Tekir on DIFin  
asiantuntijakumppani.



**SINI HARKKI**

ympäristövaikuttaja,  
Greenpeace Nordicin  
ohjelmajohtaja



**Eeva AHDEKIVI**

sijoitusammattilainen,  
Tekirin neuvonantaja

DIFin jäsen



### ... ja nostavat rimaa omalla toiminnallaan

Yritysten visioissa, missioissa ja olemassaolon tarkoituksissa ei enää haluta tarjota parasta palvelua asiakkaille tai mullistaa toimialaa. Nyt halutaan muuttaa maailmaa tai olla ajamassa muutosta kohti kestävämpää yhteiskuntaa. Erittäin nuorempia kuluttajia ja osaajia tavoitellaan kertomalla yhteiskunnan tasolla ajettavista muutoksista.

Myös politiikassa on otettu yrityksiä entistä enemmän mukaan etsimään ratkaisuja. Esimerkiksi teollisuutta on pyydetty miettimään omia tiekarttojaan osana Suomen hiilineutraalisuunnitelmaa. Lokakuun 2021 alussa vihreiden puheenjohtajan sijaiseksi valittu kansanedustaja **Iiris Suomela** totesikin: "Nyt on tullut sellainen hetki, että elinkeinoelämän suunta on sama kuin meidän suunta."<sup>2</sup> Yrity maailmalla on hyvä mahdollisuus olla positiivinen voima ja kirittäjä politiikan suuntaan.

Yritykset nähdään siis toiveidensa mukaisesti edelläkävijöinä ja tulevaisuuden ratkaisujen tarjoajina. Samalla sidosryhmien joukossa on saatu positiivisia kokemuksia siitä, että yritykset todella vastaavat paineeseen. On myös huomattu, että monessa asiassa yritykset liikkuvat politiikkaa nopeammin.



### Hallitukset nostavat omasta aloitteestaan sidosryhmät strategiatyönsä keskiöön.

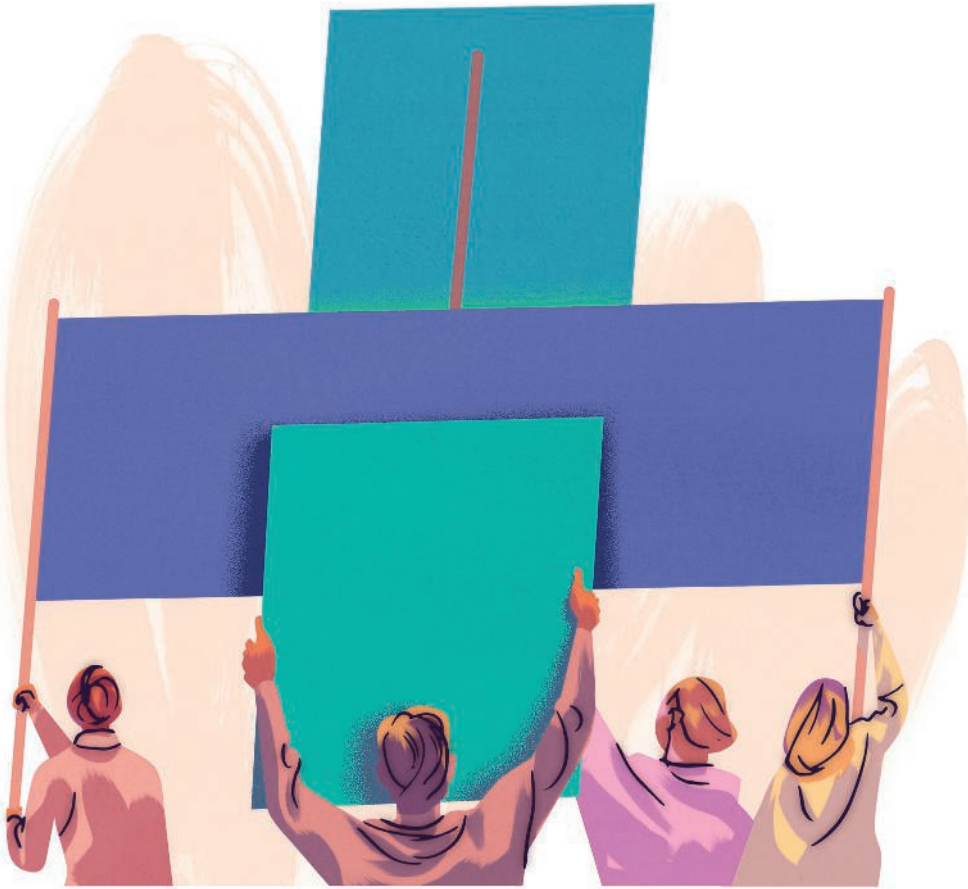


Hallitukset haluavat näyttää sidosryhmilleen, että niillä on halua ja valtaa muuttaa maailmaa. Suuria lupauksia seuraavat suuret odotukset.

### Kasvava paine osoittaa työn merkityksellisyyden

Sidosryhmien kasvavat vaatimukset eivät tietenkään tunnu aina mukavilta. Erittäin, jos vaatimuksia esitetään julkisuudessa ja luodaan siten painetta sekä toimivalle johdolle että hallitukselle. Samoin hallituksissa saattaa tuntua siltä, että paine kohdistuu niihin yrityksiin, joilla on asiat pääasiassa hyvin ja jotka ovat jo tehneet paljon esimerkiksi vastuullisuuden eteen.





Kasvavassa paineessa on kirkas hopeinen reunuus. Kun nopeasti muuttuvassa maailmassa sidosryhmät tuovat heikkoja signaaleja eteen hopealautasella, on hallitusten helpompaa olla etulinjassa niihin tarttumassa. Lisäksi sidosryhmien kuuntelu ja pitkän aikavälin arvoon keskittyminen tuottaa myös hyvää taloudellista menestystä.

McKinsey Global Instituten tekemässä tutkimuksessa kävi ilmi, että yhtiöt, joilla on toiminnassaan sidosryhmäteorian mukainen pitkän aikavälin perspektiivi, menestyivät verrokkejaan paremmin niin tuloksessa, myynnissä, investoinneissa kuin työvoiman kasvussa<sup>5</sup>. Toisessa McKinseyn tekemässä tutkimuksessa puolestaan selvisi, että yritykset, joilla on vahvat ESG-standardit, saavuttivat parempia tuloksia ja luottoluokituksia<sup>4</sup>.

Sidosryhmät voivat olla kritiikissään ärsyttäviä, mutta vielä pahempaa on se, jos kukaan ei haasta ja pakota näkemään asioita toisin. On monin tavoin helpompaa istua hallituksessa, josta kukaan ulkopuolinen ei ole kiinnostu-

nut. Mutta mikäli haluaa, että omalla ja edustamansa yhtiön työllä sekä kasvatetaan omistaja-arvoa että vaikutetaan ympäröivään yhteiskuntaan ja maailmaan, kannattaa sidosryhmien paineesta nauttia. Se osoittaa, että tekemälläsi työllä on merkitystä.

MIKKO HÄMEENNIEMI

#### Lähteet

- 1) [www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/](http://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/)
- 2) [www.hs.fi/politiikka/art-2000008300413.html](http://www.hs.fi/politiikka/art-2000008300413.html)
- 3) [www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers](http://www.mckinsey.com/featured-insights/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers)
- 4) [www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value)

# Miten toimia kansalaisjärjestöjen kanssa?

Hallituksen kohtaama paine syntyy usein kahdesta syystä: joko vaaditaan parempaa tuottoa tai vahvempia toimia vastuullisuuden eteen. Tunnetuimmat ja äänekkäimmät kirittäjät ovat usein ympäristö- tai sijoittaja-aktivisteja. Miten heidän kanssaan pärjää ja miksi kuunnella heitä?

**K**ansalaisjärjestöt ja -liikkeet saattavat olla sidosryhmänä vaikeasti hahmotettava ja niiden logiikka tuntua vieraalta. Kansalaisaktivisti voi tuntua jopa pelottavalta.

Kansalaisliikkeiden aktiivinen kuuntelu ja niiden kanssa keskustelu voi kuitenkin olla monella tapaa hyödyllistä. Vastuullisuuskysymykset, jotka ovat nyt valtavirtaa, ovat olleet järjestöjen agendalla jo kymmenen vuotta sitten. Yritykset, jotka ovat tuolloin kuunnelleet järjestöjen viestiä ja vastanneet odotuksiin, ovat nyt edelläkävijöitä. Ja onhan kritiikki myös terveellistä, vaikkei se aina siltä tunnu.

Mitä odotuksia kansalaisjärjestöillä on yritysten hallituksille ja johdolle?

## 1. Asioista perillä oleminen

Monet vastuullisuuskysymykset, kuten ilmatoriskien huomioiminen, päästöjen vähentäminen ja ihmisoikeuksien noudattaminen, ovat niin keskeisiä asioita, että järjestöt odottavat, oikeutetustikin, hallituksen olevan niistä perillä. Tätä kenttää ei kannata jättää pois hallituksen asialistalta. Hallituksen pitää katsoa pitkälle eteenpäin, ennakoida ja varautua. Tähän sidosryhmien pulssilla oleminen on mitä oivallisin keino.

## 2. Läpinäkyvyys

Vastuullisuusasioiden kattava ja hyvä raportointi alkaa olla jo itsestäänselvyys, mutta laatu ja yksityiskohtaisuus vaihtelevat. Tiettyä asiaa tarkasti seuraavat järjestöt toivovat usein raportteja yksityiskohtaisempaa tietoa. Läpinäkyvyys on luottavuutta ja koko vastuullisuustoiminnan uskottavuuden kannalta olennaista. Ongelmista kannattaa kertoa proaktiivisesti. Avoimuudessa uskaltaat askelet palkitsevat. Jos haasteista kerrotaan avoimesti, nousee yrityksen uskottavuus kriittisen yleisön silmissä huomasti.

## 3. Kokonaiskuva

Vastuullisuusasioissa kokonaiskuva on erityisen tärkeä. Voi olla houkutus kertoa ruokalan uusista paperikupeista, mutta jos tuotanto pyörii edelleen hiilivoimalla, viesti ei vakuuta. Hallituksen ja johdon pitää hahmottaa kokonaisuus ja toisaalta muistaa, että maineriski voi piillä vähäpätöisessä laiminlyönnissä, joka on jollekulle hyvin olennainen asia.

## 4. Vuorovaikutus

Sidosryhmätkin koostuvat ihmisistä. He haluavat huolensa kuulluksi ja toivovat, että kysymyksiin vastataan. Aidon vuorovaikutuksen erottaa pakotetusta. On ehkä parempi sanoa, ettei keskusteluun olla valmiita kuin kutsua osallistamistilaisuuteen, josta tulee kaikille turhauttava kokemus. Ja tämä toimii toisinkin päin: myös yritykset saavat odottaa tulevansa kansalaisjärjestöjen kuulemiksi ja kohtaamiksi.

## 5. Asioihin tarttuminen

Jos kansalaisjärjestöjä kuullaan mielellään potentiaalisten riskien kartoittamiseksi, mutta tietoa käytetään vain viestintälinjojen hiomiseen, ei ole ihme, jos tapaamiseen ei seuraavalla kerralla tulla. Järjestöt vaikuttavat yrityksiin, jotta heidän vastuuttomaksi kokemansa toimintatapa muuttuisi. Toimia odotetaan, kun keskustelu on saatu alulle. Vaikeat asiat vievät toki aikaa, mutta se kyllä ymmärretään, kun haasteista puhutaan avoimesti.

## 6. Bonusvinkki

Aika moni järjestöjyrä on tottunut tuomaan uutisia, joita ei haluta kuulla, sekä myymään muutosta, jota ei haluta tehdä. Epäluuloinen vastaanotto-kaan ei ole harvinaista. Ystävällinen kohtaaminen, aito tiedonhalu ja yhteistyöhalukkuus ovat harvinaisuus ja niillä voi tehdä syvän vaikutuksen.

SINI HARKKI



## Sijoittaja-aktivisti ravistelee arvonnousua

**S**ijoittaja-aktivistit peräänkuuluttavat tuottoa sijoitukselle. Tarkemmin sanoen yhtiön arvon nousua potentiaalinsa tasolle, osinkoja ja tehokasta taseen hoitoa. Yhtiöt, joissa arvo laahaa toimialaa jäljessä, tai joissa ei hyväksytä arvoa tukevia toimia, joutuvat aktivistien myllytykseen.

Tunnetuimpia sijoittaja-aktivisteja ovat näkyvät henkilöt kuten **Carl Icahn** tai **Bill Ackmann**, tai sijoitusyhtiöt Elliott ja Cevian. Nämä perehtyvät yhtiöiden talouslukuihin ja tutkivat johdon toimia ymmärtääkseen, onko muunlaisilla päätöksillä saatavissa arvonnousua.

Yhtiön hallituksen on yleensä parasta hyväksyä dialogi sijoittajan kanssa. Yhtiön omistajaryhmät ovat jatkumo, jonka toisessa päässä ovat passiiviset sijoittajat, keskellä aktiiviset omistajat, ja janan ääripäässä aktivistisijoittajat. Aktiivinen omistaja yleensä toimii kulisissa ja tavanomaisten yhtiöelinten kautta, kuten yhtiökokouksessa, tai esittämällä johdolle ehdotuksia. Aktivistiomistaja taasen turvautuu joskus vähemmän tavanomaisiin keskustelukeinoihin, kuten avoimiin kirjeisiin ja lehti-ilmoituksiin. Aktivistia ei haittaa, jos konflikti yhtiön johdon kanssa on julkinen. Arroganssista huolimatta aktivistin tavoitteet voivat olla lähellä kenen tahansa omistajan toivetta: maksimoida yhtiön arvo.

Hallitus voi valmistautua keskusteluun aktivistin kanssa ravistelemalla aika ajoin yhtiön strategiaa ja testaamalla, luoko strategia uskottavasti arvonnousua lähivuosina. Jos arvonnousua ei saada hallituksen omassa strategiapölytyksessä perusteltua, ei

aseita aktivistin ehdotuksia vastaan ole. Strategian tarkastelu kovia arvonnousutavoitteita vasten tekee aina hyvää hallitukselle.

Hallituksen tehtävä on tunnistaa hyvä hinta. Jokaiselle yhtiölle on olemassa kova ja luultavasti myös liian kova hinta, se kannattaa hyväksyä. Useat aktivistien projektit liittyvät ostotarjouksiin, joiden hyväksymistä hallitus ei suosittele. Hollantilainen Akzo Nobel torjui vuosina 2016–17 amerikkalaisen kilpailijan ostotarjouksen, mistä Elliott-rahasto aloitti kovan taiston: sen mielestä tarjous oli parempi kuin yhtiön omat arvonnousunäkymät. Kiista päättyi siihen, että Akzo Nobel vaihtoi johtoa ja toteutti merkittäviä järjestelyjä, jotka eivät olleet edenneet ennen kiistaa aktivistin kanssa. Yhtiön osake on edelleen vuonna 2017 tehdyn ostotarjouksen alapuolella.

On olemassa sanonta: "Pienet ongelmat ovat johdon asia. Jos ne kasvavat, ne nousevat hallituksen asioiksi. Ja todella suuret ongelmat nousevat omistajien tasolle." On hyvä kysymys, onko sijoittaja-aktivistien kanssa kiistely hallituksen vai omistajien asia. Omistus kuuluu omistajille, mutta hallitus on käytännössä ainoa toimiva ryhmä, joka voi huolella ja tasapuolisesti aktivistikeskustelua johtaa. Hallitus ajaa koko omistajakunnan intressiä – ja joskus keskustelun tuloksena myöntää, että jokin muutos tai jopa omistajavaihdos on yhtiölle perusteltu.

EEVA AHDEKIVI





# Your business is our business.

We are here for our clients. We are your strategic partner, transforming legal complexities into solutions that matter and make a difference. Through close collaboration and continuous dialogue we build longstanding relationships that add value to your business.

That's the Roschier Way.

# Sääntely kiristyy

## – vastuullisuusraportointi muuttuu

Vastuullisuuden raportointivelvoitteet ovat muuttumassa merkittävästi. Myös sidosryhmät painostavat yrityksiä yhä vankempaan vastuullisuuteen. Yritysten on syytä selvittää, miten uudistuva raportointi sekä sidosryhmien vaatimukset vaikuttavat liiketoimintaan.

**P**arin viime vuoden aikana vastuullisuuden raportoinnista on tullut aiempaa aktiivisempaa, mutta jo lähitulevaisuudessa sääntely alkaa vaikuttaa raportointiin yhä järjestelmällisemmin.

Vastuullisuus käsittää sekä yritysvastuun että kestäväen kehityksen, ja yleisesti näistä puhutaan Suomessakin kirjainlyhenteellä ESG (Environmental, Social, Governance).

Yksi keskeinen vastuullisuusraportoinnin uudistumiseen vaikuttava tekijä on Euroopan unionin kiristytvä sääntely; EU haluaa puuttua nykyiseen vastuullisuusraportointiin ja tehdä siitä säänneltyä sekä helpommin vertailtavaa. Hieman kärjistetysti voikin sanoa, että nykyisellään yhtiöt voivat raportoida vastuullisuudestaan hyvin vapaasti. Yhtiöt voivat itse päättää, mistä kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta, ja tietojen varmennus perustuu vapaaehtoisuuteen. Komission ehdotus toisi toteutuessaan isoja muutoksia nykyiseen raportointiin.

### Uusi kestävyysraportoinnin direktiiviehdotus, CSRD

EU on antanut ehdotuksen uudesta kestävyysraportoinnin direktiivistä. Corporate Sustainability Reporting -direktiivin (CSRD) on tarkoitus korvata nykyinen Non-Financial Reporting -direktiivi (NFRD) eli muiden kuin taloudellisten tietojen raportointia koskeva direktiivi.

Uusi kestävyysraportoinnin direktiivi koskisi huomattavasti laajempaa joukkoa yhtiöitä kuin NFRD nykyisin. PIE-yhteisöjen eli yleisen edun kannalta merkittävien yhteisöjen (pörssi-yhtiöt, luottolaitokset ja vakuutusyhtiöt) lisäksi direktiivi alkaisi koskea suuria yhtiöitä, joilla täytyy vähintään kaksi kohtaa seuraavista: liikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa, taseen loppusumma 20 miljoonaa euroa ja töissä on keskimäärin vähintään 250 työntekijää. Soveltamista koskevan PIE-yhteisöjen rajauksen poistamisen lisäksi nyt esitetty 250 työntekijän raja on selkeästi nykyistä 500 työntekijän raja-arvoa alhaisempi.

Toteutuessaan direktiivin piiriin tulee Suomessa noin 600–800 yritystä, kun nykyisen NFRD:n piirissä yhtiöitä on reilusti alle 100. Tämä olisi merkittävä ponnistus etenkin niille



Kuva: Lari Järnefelt

### TIINA PUUKKONIEMI

*Sustainability Reporting and Assurance Services Leader, PwC Suomi*

PwC on DIFin asiantuntijakumppani.



**EU haluaa puuttua nykyiseen vastuullisuusraportointiin ja tehdä siitä säänneltyä sekä helpommin vertailtavaa.**



yriyksille, joissa vastuullisuudesta ei ole tähän mennessä juuri raportoitu tai vastuullisuus ei ollut aktiivisessa roolissa osana yhtiön liiketoimintaa.

## Uusia vaatimuksia raportin sisältöön ja varmennus pakolliseksi

CSRD tuo muutoksia myös kestävyysraportoinnin sisältöön. Vastuullisuutta koskevat tiedot tulee esittää hallituksen toimintakertomuksen osana. Mukana on oltava myös lausunto siitä, että raportointi on laadittu EU:n kestävyden ja vastuullisuuden standardeja noudattaen.

ESG-raportointiin on tulossa lisäksi aiempaa yksityiskohtaisempia vaatimuksia. Mukaan on otettava muun muassa vastuullisuusasioiden vaikutukset. Puhutaan kaksinkertaisesta olenaisuudesta (double materiality), jonka perusteella yhtiön on raportoitava, mitkä ovat yhtiön vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan ja toisaalta mitkä ovat yritykseen itseensä vaikuttavia kestävyysriskejä.

Direktiiviehdotuksessa halutaan kasvattaa tarkastusvaliokunnan roolia, sillä sen tulee ehdotuksen mukaan valvoa vastuullisuusraportointia. Tarkastusvaliokunnan on kiinnitettävä huomiota erityisesti raportoinnin sisäiseen laadunvarmistukseen, riskienhallintaan sekä digitaaliseen raportointiin. Myös tilintarkastajan rooli ja vastuu kasvavat.

Ehdotuksessa iso muutos aiempaan on pakollinen riippumattoman osapuolen varmennus. Nykyisellään muita kuin taloudellisia tietoja ei tarvitse varmentaa.

## EU:n kestävä rahoituksen luokittelujärjestelmä, taksonomia

Vastuullisuusraportointiin vaikuttaa myös EU:n taksonomia eli kestävä rahoituksen luokittelujärjestelmä, jonka tarkoituksena on luoda unionin laajuinen yhteinen luokittelujärjestelmä eri rahoitus- ja investointikohteiden kestävydestä.

Käytännössä luokittelujärjestelmä tulee tarkoittamaan, että mitä kestävämpi investointihanke on, sitä helpommin ja edullisemmin yrityksen voi olettaa saavan rahoitusta.

Sijoittajien halutaan kiinnittävän yhä enemmän huomiota kestävyteen ja sen riskeihin.

Taksonomiaa määritetään kuuden ympäristötavoitteen mukaisesti. Nämä kuusi tavoitetta ovat ilmastonmuutoksen hillintä, ilmastonmuu-

## Kestävyysraportoinnin direktiivin CSRD:n aikataulu

- ▶ Kestävyysraportoinnin direktiiviä on tarkoitus soveltaa yhtiöiden raportoinnissa vuodesta 2023 alkaen.
- ▶ Tiedot, jotka koskevat vuotta 2023, raportoidaan julkisesti ensimmäisen kerran 2024. Tiedot varmennetaan.
- ▶ Aikataulu edellyttää, että EU:n parlamentti pääsee sopimukseen lopullisesta lakitekstistä ja Euroopan taloudellisen raportoinnin neuvonantava ryhmä saa ensimmäiset standardit valmiiksi lokakuussa 2022.

tokseen sopeutuminen, vesivarojen ja merten luonnonvarojen kestävä käyttö ja suojele, kierrotalouden edistäminen, ympäristön pilaantumisen ehkäiseminen sekä luonnon monimuotoisuuden ja ekosysteemien suojele ja ennallistaminen.

Tavoitteet tarkoittavat käytännössä esimerkiksi uusiutuvan energian tuotantoa, materiaalien uudiskäyttöä sekä kestävää maa- ja metsätaloutta.

## Taksonomia suojaa viherpesulta

Taksonomian odotetaan luovan markkinavarmuutta ja suojaavan sijoittajia viherpesulta. Tarkoitus on myös, että se auttaa yhtiöitä suunnittelemaan vihreää siirtymää sekä siirtämään rahoitusta sinne, missä sitä eniten tarvitaan.

Taksonomiassa määritetään kolme eri käyttäjäryhmää:

1. Rahoitusmarkkinoiden toimijat, kuten pankit ja rahastoyhtiöt sekä rahoitusta tarjoavat yksityiset sijoittajat
2. Suuryritykset ja konsernit, joiden on jo nyt annettava tiedot liiketoimintamalleistaan, toimintaperiaatteistaan sekä merkittävimmistä riskeistään NFRD-direktiivin mukaisesti
3. EU:n jäsenvaltiot, jotka ohjaavat julkista taloutta ja asettavat standardeja vihreiksi luokitelluille tuotteille ja toimijoille sekä valtion rahoitustyökaluille.



## Asetus voimassa, moni asia avoin

Taksonomia-asetus tuli voimaan jo heinäkuussa 2020, mutta siinä on edelleen paljon keskeneräisiä asioita. Keskustelu taksonomiasta on osin poliittisesti sovitunutta.

Yritystasolla hyvä alku taksonomia-asetuksen noudattamiseen lähtee laadukkaasta raportoinnista sekä taloudellisten toimintojen luokittelemisesta sen mukaan, mikä on kestävä ja mikä ei. Tämän jälkeen taksonomia on syytä yhdistää osaksi investointistrategiaa, jolla ohjataan pääomien sijoittamista kestäviin, taksonomian mukaisiin kohteisiin.

Pääomamarkkinoilla on selvästi aiempaa suurempi kysyntä ja tarve osakkeille ja rahoitusinstrumenteille, joilla on korkea taksonomialuokitus. Tähän kehitykseen on ollut vaikuttamassa EU:n kestävä rahoituksen Sustainable Finance Disclosure Regulation eli SFDR-tiedonantoasetus, joka tuli voimaan maaliskuussa 2021.

SFRD-sääntely vaatii rahoitusalan toimijoita antamaan standardisoitua tietoa rahoitustuotteidensa kestävyysvaikutuksista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rahoitusalan toimijoiden on luokiteltava rahoitustuotteensa vastuullisuuden mukaan niin sanottuihin valkoisiin, vaaleanvihreisiin ja tummanvihreisiin rahoitustuotteisiin.

## Sidosryhmien tunnistaminen auttaa hallitsemaan riskejä

EU:n sääntelyn ja pääomamarkkinoiden lisäksi painetta vastuullisuusasioiden huomioimiseen sekä vastuullisuusraportointiin ja sen kehittämiseen tulee muiltakin sidosryhmiltä – sijoittajilta, kuluttajilta, kansalaisjärjestöiltä ja henkilöstöltä, eikä se suinkaan ole merkityksetöntä.

Viimeistään ilmastopaneelin tuorein raportti ilmaston tilasta herätti suuren yleisön kiinnostamaan huomiota päästöihin. Etenkin nuoremille sukupolville ilmastonmuutos on kysymys, jota ei ohiteta. Toisaalta ilmastonmuutos koskettaa jokaista yritystä, vaikka yrityksen omat ympäristövaikutukset olisivatkin vähäiset.

Yritysten on äärimmäisen tärkeää tunnistaa omat sidosryhmänsä, joihin se itse voi vaikuttaa, sekä toisaalta tahot, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yrityksellä voi olla useita sidosryhmiä, jotka ovat hyvin erilaisia, odotuksiltaan ristiriitaisia ja vaikutuksiltaan eri mittakaavassa. Sidosryhmien tunnistaminen auttaa hallitsemaan riskejä sekä tukemaan yrityksen menestystä.

## Hyödylliset kysymykset

Jokaisen vastuullisuudesta kiinnostuneen organisaation on hyvä keskustella seuraavista kysymyksistä, myös hallitustasolla:

- ▶ Miten hyvin yhtiön nykyinen vastuullisuusohjelma ja strategia puhuttelevat ja palvelevat yhtiön olennaisimpia sidosryhmiä?
- ▶ Millainen yhtiön oma vastuullisuusohjelma on verrattuna kilpailijoiden vastaavaan?
- ▶ Saako yhtiö nykyisellään täyden tunnustuksen vastuullisuustyöstään ja tunnustetaanko tähänastisen vastuullisuustyön arvo?
- ▶ Kuinka kunnianhimoisesti vastuullisuutta halutaan toteuttaa? Mitä haluttuun tasoon pääseminen vaatii? Ohjaavatko yhtiön KPI:t vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen?

Kysymyksiin ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta, mutta niiden avulla voi asemoida omaa yritysvastuun tekemistä sekä kartoittaa muutostarpeita.

Sidosryhmiä selvitettäessä on hyvä muistaa pääomamarkkinoiden muuttuneet ESG-vaatimukset ja kestävä rahoituksen sääntely, jotka vaikuttavat muun muassa yhtiöiden rahoitukseen ja tiedontarpeisiin (EU-taksonomia, green bondit, kestävyysraportointidirektiivi).

Markkinat ovat valmiita maksamaan hyvästä vastuullisuusjohtamisesta, ja ESG:tä pidetään yhä enemmän osana taloudellista arvonluontia.

Kun sidosryhmät on tunnistettu, on päätettävä, mitä sidosryhmiä yrityksen on kuunneltava herkemällä korvalla ja mitkä sidosryhmät ovat ensisijaisia yhtiön toiminnalle ja menestykselle. Sidosryhmäanalyysissä arvioidaan eri sidosryhmien odotusten taso, niiden merkitys sekä vaikutusmahdollisuudet yhtiön liiketoimintaan.

Lukuisissa yrityksissä sidosryhmien merkityksellisyys jo ymmärretään. Lisäksi yhä useammassa yrityksessä toimitusjohtaja ja talousjohtaja puhuvat uskottavasti vastuullisuudesta osana yrityksen strategiaa ja arvonluontia.

On ollut hieno huomata, kuinka moni yhtiö on päivittämässä omaa vastuullisuusohjelmaansa ja integroimassa sitä osaksi liiketoimintaansa. Edelläkävijäyrityksissä vastuullisuutta – katsoi sitä mistä näkökulmasta tahansa – pidetään tulevaisuuden menestystekijänä ja mahdollisuutena erottautua kilpailijoista. 🌱

Tirsa Valros  
Head of Employee Benefits

Harry Strömberg  
Managing Director

Vesa Hakanen  
Director Risk & Analytics



## 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](http://willistowerswatson.com)

Together, we unlock potential.

**Willis Towers Watson** 

# Hallituksen vaikuttava ESG- ja mainetyö

Mikä on ESG:n ja maineen vaikutus omistaja-arvoon ja miten hallitus voi konkreettisesti ohjata yhtiötä näissä teemoissa? Miten ESG ja maine vaikuttavat yhtiön hallituksen kokoonpanoon ja yhtiön ohjaukseen?

**B**oyden ja T-Media yhdistivät voimansa ja tarkastelivat ESG:n ja maineen merkitystä yhtiöiden arvostukseen sekä käytäntöjä, joilla näitä teemoja hallituksissa käsitellään. Tämän hetken hallitustyössä kaivataan lisää sekä osaamista että konkretiaa yhtiöiden ESG-agendan tukemiseen, jotta yhtiön kilpailukykyä voidaan parantaa pitkällä aikavälillä. Tämä koskee kaikkia yhtiöitä omistuspohjasta riippumatta. Niin institutionaaliset kuin piensijoittajat, työntekijöitä, kansalaisliikkeitä ja muita yhtiön sidosryhmiä unohtamatta, luovat yhä aktiivisemmin painetta toimia vastuullisesti.

## ESG näkyy ja tuntuu hallituksessa

Vastuullisuudesta ja kestävydestä puhuttaessa käytämme tässä artikkelissa termiä ESG, joka on lyhenne sanoista Environmental, Social ja Governance, sisältäen myös Health and Safety -ulottuvuuden. ESG:llä tarkoitetaan yhtiöiden ympäristö- ja yhteiskuntavastuuseen sekä ohjausmalliin liittyviä asioita vaihtelevin painotuksin yhtiön toimialasta ja koosta riippuen.

ESG-painotus näkyy hallituksen kokoonpanossa koskevassa päätöksenteossa tällä hetkellä selkeästi. Yhtiöissä omistuspohjasta riippumatta on tarve vahvistaa hallituksen ESG-osaamista. Sijoittajat puolestaan edellyttävät yhtiöiltä selkeää ulostuloa siitä, miten ESG on hallituskokoonpanossa huomioitu.

Kansainvälisesti ESG näkyy jo voimakkaasti yhtiöiden hallituksissa esimerkiksi tarkasteltaessa hallitusten diversiteettiä. Suomalaisten hallitusten valiokunnissa ESG tulee esiin vielä harvoin; tavallisesti ESG-teemat on sisällytetty olemassa oleviin valiokuntiin sen sijaan, että niiden katsottaisiin ansaitsevan oman valiokuntansa.

Osaamisen näkökulmasta monimuotoinen hallitus toimii johtoryhmän ESG-kumppanina niin strategiasta kuin liiketoimintapäätöksistäkin keskusteltaessa. Jäsenistöltään monimuotoinen hallitus varmistaa riittävät ja suorat yhteydet yhtiön keskeisiin sidosryhmiin, jotta vastuullisuuskeskustelu johdon kanssa perustuu monipuoliseen ymmärrykseen ympäröivästä maailmasta.

Esimerkillinen hallitus varmistaa ESG-tavoitteiden konkreettisuuden ja tuloksellisuuden myös selkeällä ohjausmallilla, jolla se vahvistaa yhtiön maineen- ja riskinhallintaa. Viime kädessä ohjausmallit tukevat liiketoiminnan ja yhtiön arvon suotuisaa kehitystä.

Hallituksen tarkasti miettimät ESG-fokusalueet ja niille määritellyt mitattavat tavoitteet ovat hyvä alku. Ympäröivän yhteiskunnan ja sidosryhmien odotusten täyttäminen edellyttää lisäksi ESG:n näkymistä hallituksen päätöksissä, niiden perusteluissa, hallituksen viestinnässä sekä hallituksen jäsenten suorassa vuoropuhelussa yhtiön sidosryhmien kanssa. Julkilau-



**CARITA LAHTI**  
Managing  
Partner,  
Boyden Finland



**JAN  
GUSTAFSSON**  
Managing  
Partner,  
Boyden Finland

Boyden on DIFin  
asiantuntija-  
kumppani.



**HARRI LEINIKKA**  
toimitusjohtaja ja  
perustajaosakas,  
T-Media





## Esimerkillinen hallitus varmistaa ESG-tavoitteiden konkreettisuuden ja tuloksellisuuden selkeällä ohjausmallilla.



suttu ESG-visio, siitä johdetut konkreettiset tavoitteet, toteutumisen seuranta läpinäkyvällä raportoinnilla ja palkitseminen ovat hallituksen ohjausmallin kovaa ydintä.

Hallituksen tuloksellisen ESG-ohjausmallin keskeisenä osapuolena on yhtiön operatiivinen johto, jonka kanssa parhaiden yhtiöiden hallituksilla on aktiivinen keskusteluyhteys.

Alla viisi tunnusmerkkiä hyvin toimivasta hallituksen ja johdon kumppanuudesta ESG:n johtamisessa ja kehittämisessä:

1. Hallituksen jatkuva ja aito vuoropuhelu johdon kanssa ESG-teemoista, jotta varmistetaan, että sidosryhmien näkökulmat yhtiön vastuullisuuden tunnistettu ja niiden merkitys ymmärretty yhtiön johdossa.
2. Hallituksella ja johdolla on yhteinen ja realistinen kuva yhtiön vahvuuksista ja heikkouksista.
3. ESG näkyy hallituksen kokoonpanossa sekä agendalla johdonmukaisesti.
4. Yhtiössä on hallituksen ohjauksessa valittu ESG-fokusalueet ja määritelty niille mittarit, joita käytetään keskeisenä osana avainhenkilöiden suoritusten johtamista.
5. Hallituksen toiminnan positiivinen vaikutus yhtiön ESG-kulttuuriin näkyy kirkkaimmillaan, kun ESG-argumentteja painotetaan liiketoiminnan päätöksissä ja valinnoissa. Näkyvimmin ESG:n painoarvo tulee esiin päätöksissä strategiasta, investoinneista tai yrityskaupoista.

## ESG- ja mainetyön kolme askelta

### 1. TARKKUUS

- ▶ Käsitellään yhtiön ESG-statusta ja -kehitystä sekä yhtiön mainetta monipuolisesti ja hyödyntäen saatavilla olevaa dataa.
- ▶ Kiteytetään keskustelun kautta enintään viisi fokusaluetta, joille määritellään tavoitteet ja mittarit.
- ▶ Valitut tavoitteet viestitään selkeästi yhtiön sisällä sekä ulkoisille sidosryhmille.

### 2. KÄYTÄNNÖLLISYYS

- ▶ Sisällytetään ESG ja maine konkreettisten mittareiden avulla prosesseihin ja käytäntöihin läpi yhtiön arvoketjun.
- ▶ Kytetään ESG ja maine erityisesti johtamiseen ja arvojen mukaiseen toimintaan.
- ▶ ESG ja maine huomioidaan keskeisesti johdon palkitsemisessa.
- ▶ Käytännöllisyys lisää yhtiön sisäistä luottamusta, jonka tilaa ja kehitystä hallitus seuraa säännöllisesti.

### 3. SEURANTA

- ▶ Varmistetaan ohjausmallilla seuranta, oikea-aikaiset korjausliikkeet ja valittujen ohjelmien toteutuminen.
- ▶ Hallitus seuraa yhtiön strategian toteutumista ja arvopohjaisen johtamisen vaikutusta tuloksellisuuteen.
- ▶ Järjestelmällinen seuranta vahvistaa sisäisen tehokkuuden ohella ulkoisten sidosryhmien luottamusta.

## Hyvä maine vaikuttaa suoraan omistaja-arvoon

Hallitukset joutuvat vuosittain miettimään, mittaamaan ja uudelleen arvioimaan yhtiön riskejä. Kansainvälisissä tutkimuksissa maineriskit ovat olleet hallitusten agendalla kolmen suurimman riskin joukossa jo pandemiaa edeltävänä aikana. Maineen arvoa yhtiölle on todennettu erilaisissa tutkimuksissa jo vuosikymmenten ajan.



## Hyvä maine tuo yhtiölle vakautta ja luottamusta markkinoilla.



Hallituksen näkökulmasta maine näyttäytyy kilpailukyvyyn lähteenä ja siihen sisältyy paljon muutakin kuin riskinäkökulma. Parhaassa tapauksessa hallituksessa keskustellaan maineesta tekijänä, joka vaikuttaa yhtiön kykyyn saada liiketoimintakriittiset resurssit käyttöönsä. Myös ESG:n näkökulmasta hyvä maine heijastaa aiempaa toimintaa ja rakentaa luottamusta tulevaan.

Hyvä maine tuo yhtiölle vakautta ja luottamusta markkinoilla - vastapainoa pandemian tuomalle epävakaudelle, kysyntäpiikeille ja haasteille erityisesti työvoiman saatavuudessa. Hyvämaineinen ja vastuullinen yhtiö saa helpommin ja parempaa työvoimaa sekä yhteiskunnalta hyväksynnän toiminnalleen. Lisäksi maineeltaan hyvä yhtiö pääsee arvostetuimpiin toimitusketjuihin ja saa asiakkailtaan vahvemmat suositukset. Hyvämaineiselle ja ESG-kriteerit täyttävälle yhtiöille on tarjolla myös edullisempää pääomaa ja sijoittajien kasvava kiinnostus.

Hyvämaineisten yhtiöiden listan kärjessä oleville yhtiöille on yhteistä se, että mainetta johdetaan hallitustasolta, kokonaisvaltaisesti osana liiketoimintaa. Näissä yhtiöissä hallitus ja operatiivinen johto seuraavat maineen, ESG:n ja laadun kehitystä säännöllisesti keskittyen vaikuttavimpiin kehityskohteisiin. Omistuspohjasta riippumatta hyvämaineisilta yhtiöiltä voi oppia, että mainetyö käynnistyy omistajien ja hallituksen halusta ottaa yhtiön arvokkain aineeton pääoma johdonmukaisesti haltuun ja rakentaa sen avulla kilpailuetua.

### Vastuullisuuden ja avoimuuden vaatimukset koventumassa

T-Median Luottamus & Maine -tutkimuksessa Suomen maineikkaimman yrityksen paikan lunasti neljättä vuotta peräkkäin metsäkoneyri-

Hyvämaineiset yritykset – top 10		
Sija	Yritys	Maine
1	Ponsse	4,15
2	KONE	4,09
3	Supercell	4,08
4	Fazer	4,04
5	Valio	3,88
6	Marimekko	3,87
7	Fiskars-konserni	3,86
8	Ikea	3,85
9	S-ryhmä	3,79
10	Finlayson	3,78
Heikkomaineiset yritykset – bottom 10		
21	Nordea	3,18
22	H&M	3,15
23	VR	3,12
24	Nestlé	2,98
25	Stockmann	2,88
26	Attendo	2,55
27	Posti	2,42
28	Caruna	2,30
29	Esperi Care	2,20
30	Terrafame	2,17

<b>≥ 4.00</b>	erinomainen tulos
<b>3.50 – 3.99</b>	hyvä tulos
<b>3.00 – 3.49</b>	kohtalainen tulos
<b>2.50 – 2.99</b>	heikko tulos
<b>&lt; 2.50</b>	erittäin heikko tulos

T-Median mainetutkimus selvitti Suomessa toimivien yritysten mainetta suuren yleisön keskuudessa. Tutkimus tehtiin Luottamus&Maine-mallilla ja siihen vastasi yli 9 000 suomalaista. Arviointiasteikko ulottuu yhdestä viiteen, virhemarginaalin ollessa yrityskohtaisesti keskimäärin ± 0.04 yksikköä.


tys Ponsse. KONE palasi yritysten kärkikolmikkoon Ponssen ja Supercellin seuraan. Ponsse oli kuitenkin ainoa yritys, joka sai tutkimuksessa kaikista kahdeksasta osa-alueesta (talous, johtaminen, uudistuminen, vuorovaikutus, tuotteet ja palvelut, työnantajuus, vastuullisuus ja hallinto) erinomaiset arvosanat. Ponsse onnistui myös kolmatta vuotta peräkkäin parantamaan arvosanojaan vastuullisuudessa sekä hallinnon avoimuudessa ja läpinäkyvyydessä, vaikka keskimäärin T-Median yrityskehityksessä olevat 60 isoa yritystä saivat näistä osa-alueista aikaisempaa heikommät arvosanat. Lasku kertoo koventuneista ESG-odotuksista, joihin yritykset eivät toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan onnistuneet vastaamaan.

Fiskars palasi takaisin Suomen hyvämaineisten yritysten kärkilistalle. Fiskarsin tuotteille on ollut korona-aikana kysyntää, joskin yritys on myös uudistunut. Fiskarsin uusi toimitusjohtaja **Nathalie Ahlström** on tuonut positiivista mediajulkisuutta ja sanoittanut hienosti Fiskars-konsernin kehittymistarinaa. Eniten Fiskars nostikin arvosanojaan uudistumisen, vuorovaikutuksen ja johtamisen osa-alueilla.

Heikkomaineisten yritysten listalla tapahtui myös selkeitä muutoksia. Edellisvuonna tässä joukossa ollut Nokia nousi listalta pois, mutta se ei yltänyt vielä hyvämaineisten yritysten joukkoon, vaikka maineloikka oli merkittävä. Nokia onnistui erityisen hyvin johtamisen osa-alueella nostaan arvosanaansa enemmän kuin yksikään muu yritys. Myös hoiva- ja terveyspalvelualan yritykset Esperia Care ja Attendo tekivät huomattavat maineet. Näiden yritysten kokonaismaineet nousivat enemmän kuin muiden tutkittujen yritysten maineet.

## ESG:n ja maineen onnistunut ohjaaminen

Omistaja-arvon kasvun varmistamiseen liittyy vahvasti ESG- ja mainetavoitteiden numeerinen määrittely ja järjestelmällinen seuranta. Tarkalla tavoitteiden asettamisella ja raportoinnilla voidaan positiivisesti vaikuttaa markkinoiden mielikuvaan yhtiöstä. Mielenkiintoista on se, että samaan aikaan kun yritysten taloudelliseen asemaan liittyvät mielikuvat ovat kehittyneet positiivisesti, on niiden vaikutus suomalaisen osoittamaan luottamukseen ja sidosryhmätukeen kuitenkin laskenut.

Tehokkaaseen ohjausmalliin liitetään kasvavissa määrin myös vaikuttava ja linjakas johtamiskulttuuri hallituksesta alkaen. Ja tänä päivänä erityisesti arvot ja moraalisuus liiketoiminnassa nostavat päätään. Tutkimusten mukaan työntekijäkokemuksen, eettisesti kestävästi liiketoiminnan ja hyvän johtamiskulttuurin merkitys on kasvanut. Käytännöllisellä ohjauksella ja arvopohjaisella johtamisella luodaan turvallisuutta ja vakautta yhtiön sisälle. Ohjauksen arvopohja ja linjakuus yhdistettynä viisaaseen viestintään yhtiön sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille kehittää yhtiön mainetta ja rakentaa myös omistaja-arvoa positiivisesti. 



# Kaisa Hietala: ”Kansainvälinen hallituspaikka vaatii erottautumista ja aktiivista verkostoitumista”

Öljyjätti Exxonin ja maailman johtavan pakkausalan yhtiön Smurfit Kappa Groupin hallituksissa toimivan Kaisa Hietalan mukaan kansainvälinen hallitusura vaatii vahvaa pohjatyötä. ”On tuotava rohkeasti esiin omaa asiantuntemusta ja uskallettava keskittyä omiin vahvuuksiin.”

TEKSTI KAISA IHALAINEN KUVITUS JUSSI KAAKINEN

**K**ahden globaalien jättiyhtiön hallituksessa toimiva, bisneksen ja kestävän kehityksen yhteensovittaja **Kaisa Hietala** korostaa kansainvälisen hallitusuran luomisessa suunnitelmallisuutta ja proaktiivisuutta.

”Vaikka omat reittini yhtiöiden hallitukseen eivät ole olleet kaikkein tavanomaisimpia, taustalla on vuosien aikana tehty pohjatyö. Keskityin huolella kansainvälisen portfolion rakentamiseen, omien vahvuusalueideni määrittelyyn ja aktiiviseen verkostoitumiseen. Käytin apunani myös headhuntereita, jotka tunsin jo entuudestaan”, Hietala taustoittaa.

Aktiivinen verkostoituminen tarkoitti sitä, että Hietala osallistui ennen koronapandemiaa useisiin headhunter- ja nimityskomiteatapaisiin muun muassa Lontoossa, New Yorkissa ja Frankfurtissa.

”Investoin valtavasti aikaa siihen, että tein itseäni tunnetuksi. Selvitin kiinnostavien yritysten taustoja ja toin tapaamisissa esille asioita, joita halusin päästä hyödyntämään hallitustyöskentelyssä ja joiden tiesin tuovan lisäarvoa yrityksille”, Hietala kertoo.

## Brändää itsesi ja hyödynnä suomalaisuutta

Hietala korostaa hallitusuran suunnittelussa brändäytymisen merkitystä – siitä huolimatta, että se voidaan Suomessa kokea itsensä myymiseksi.

”Henkilöbrändi auttaa erottumaan massasta. On tuotava rohkeasti esiin omaa asiantuntemusta, rakennettava vahvat kärkiteemat ja uskallettava olla eri mieltä. Minulla keihäänkärkenä toimi halu rakentaa vastuullisuuden ympärille kannattavaa bisnestä.”

Hietala hyödynsi rohkeasti suomalaisuuteen liittyviä mielikuvia, ja kannustaa siihen muitakin. Suomalaisia pidetään hänen mukaansa maailmalla sovittelevina, yhteistyökykyisinä ja poliittisesti neutraaleina asiantuntijoina. Pohjoismaalaisuuteen taas liitetään vahva edelläkävijyys esimerkiksi vastuullisuus- ja ympäristöasioissa.

”Kaikissa hauissa on korostettu suomalaisille ominaista korkeaa integriteettiä eli suorasekäisyyttä ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Myös meille tyyppillistä vahvan asiantuntemuksen ja nöyryyden yhdistelmää arvostetaan kansainvälisissä ympyröissä.”



## Oma kriteerilista ohjaa oikeisiin yrityksiin

Taustatyöhön kuului myös omien kriteereiden miettiminen. Hietala listasi tarkat kriteerit siitä, millaisessa yrityksessä hän halusi toimia. Kun yrityksen toimiala-, koko- ja omistuspohjatoiveet oli määriteltä, headhunterit pystyivät kohdistamaan Hietalan osaamisen nopeasti oikeanlaisiin yrityksiin, mikä säästi myös heidän aikaansa.

Reilun vuoden verran Smurfit Kappa Groupin hallituksessa ja viisi kuukautta Exxonin hallituksessa toiminut Hietala ei juuri näe eroja kansainvälisen ja suomalaisen hallitustyöskentelyn välillä.

”Ainoastaan pandemian jälkeinen matkustaminen maiden ja mannerten välillä on vaatinut enemmän suunnittelua, kun pörssiyhtiöiden kokoukset ajoittuvat usein samaan kvartaalisykliin.”

Sen sijaan kokouskäytännöt voivat Hietalan mukaan vaihdella hyvinkin paljon yhtiöiden välillä. Isoissa globaaleissa yrityksissä kokoukset voivat olla 12-tuntisia ja kestää useampia päiviä kerrallaan.

## Etätapaamiset tehostavat verkostoitumista

Hietalan sisäänajo kansainvälisiin hallituksiin tapahtui koronapandemian aikana, minkä takia lähes kaikki hallitustapaamiset hoidettiin kesään 2021 asti etänä.

”Asiat ovat hoituneet yllättävän hyvin myös näin, kun tilanne on ollut kaikille sama. Kansainvälisen uran luontia korona-aika voi jopa tehostaa, kun yhden fyysisen tapaamisen sijaan voi sopia viisi etätapaamista. Koen, että ihmiset ovat myös avoimempia tutustumaan, kun kohtaamiset eivät vaadi isompaa valmistelua.”



## Henkilöbrändi auttaa erottumaan massasta.



Vastuullisen bisneksen kehittäjäksi profiloitunut Hietala ei koe vastuun painavan, vaikka kansainvälistä hallitusuraa seurataan varsinkin öljy-yhtiö Exxonin osalta tiiviisti sekä Amerikassa että Suomessa. Syynä on se, että hän kokee tuntevansa toimialan ja uskoo energiamurroksen tarpeeseen.

”Olen enemmänkin innoissani, sillä tiedän, että pystyn aidosti auttamaan uutta suuntaa hakevaa yhtiötä. Missioni on, että muutoksen pitää lähteä yrityksestä sisältä – ja tässä työssä yhtiön johto ja hallitus toimivat moottorina.”

# Raportoinnista vastuullisuuden kehittämiseen

Yritysvastuukeskustelu keskittyy liikaa hiilijalanjäljen pienentämiseen – pitäisi siirtyä puhumaan kädenjäljen kasvattamisesta eli aktiivisten tekojen puolesta. Uusi mittausmenetelmä erittelee vastuullisuuden osa-alueet ja tarjoaa näin konkretiaa yritys vastuun kehittämiseen.

KUVITUS ISTOCK

**Y**rityksen kannattavuuden ja vastuullisen toiminnan välillä on yhteys. Kannattavampi on vastuullisempi. Suhde on myös kaksisuuntainen: vastuullisesti toimivat yritykset ovat kannattavampia kuin muut yritykset.

Yritysvastuututkimuksessa menestystä kuvaava mittari on usein kokonaispääoman tuotto, ROA. Vastuullisuutta puolestaan on useimmin mitattu MSCI KLD Responsibility Index -mittarilla tai Dow Jones Sustainability Index -mittarilla. Sijoittajat kuvaavat kohteidensa vastuullisuutta ESG-indeksillä, joka muistuttaa luottoluokitusindeksejä.

Suomen osakeyhtiölaki määrittää osakeyhtiön päätehtäväksi voiton tekemisen, mutta vastuullisuutta laissa ei mainita. Kuitenkin vastuulliset yritykset ovat kannattavampia ja sitä kautta toteuttavat osakeyhtiölain vaatetta.

Keskustelussa yritys vastuusta on useita haasteita. Keskustelu keskittyy liiaksi negatiivisten vaikutusten poistamiseen: jalanjäljen pienentämiseen kädenjäljen kasvattamisen sijasta. Julkisessa keskustelussa suuret ja pienet asiat menevät usein sekaisin, mikä vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista. Vaikutuksista puhuttaessa huomio kiinnittyy liiaksi yrityksen sisäisiin vaikutuksiin, esimerkiksi yrityksen oman energiatehokkuuden parantamiseen, sen sijaan, että tutkittaisiin ja kehitettäisiin yrityksen tuotteiden ja palveluiden vaikutuksia.

Lisähaastetta keskusteluun tuo se, että yritys vastuun kokonaisvaltainen ja objektiivinen mittaaminen on vaikeaa: hiilidioksidipäästöjä voidaan mitata objektiivisesti, mutta työn merkityksellisyysmittaaminen on haastavampaa.

## Yritysvastuun kehittäminen nettovaikutusmenetelmällä

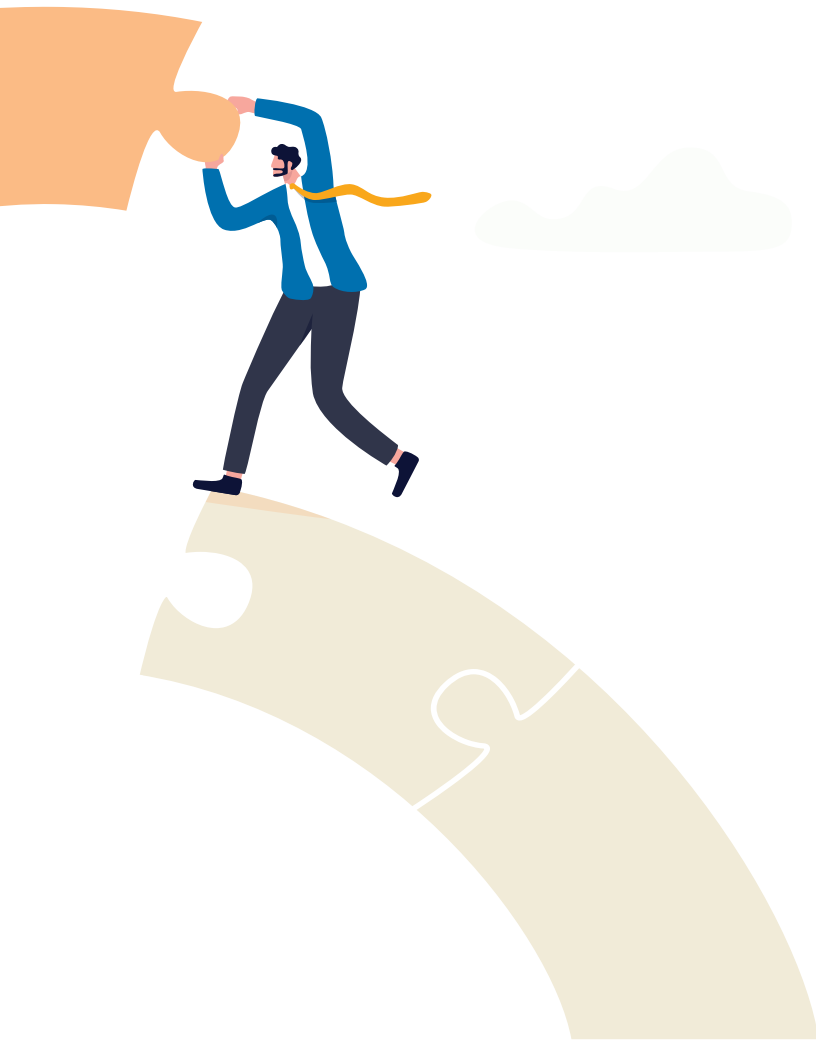
Mittaamisen haasteisiin vastaa vaikutusten kehittämisen työkaluksi luotu Net Impact-menetelmä. Suomessa kehitetyssä menetelmässä yrityksen vaikutukset jaetaan ympäristön, terveyden, yhteiskunnan ja tiedon osa-alueisiin. Nämä puolestaan jakautuvat 19 kategoriaan, joista kukin on negatiivinen ja positiivinen ulottuvuus.



**JORMA  
TURUNEN**  
TKT

DIFin jäsen





Tekoälypohjainen algoritmi hakee yli 200 miljoonasta tieteellisestä artikkelista yrityksen tuotteiden ja palveluiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Algoritmille on lisäksi syötteenä Net Impact -menetelmän kehittäjän Upright Oy:n tekemä arvoverkkopohjainen tuote- ja palvelutaksonomia. Neuraaliverkkoon perustuva luokittelija tuottaa yritykselle Net Impact -profiilin, jossa 19 eri negatiivista ja positiivista vaikutusta on koottu neljän päädimension alle (kuvat 1 ja 2).

Toisin kuin tähän asti, nettovaikutusmenetelmällä voidaan kuvata yrityksen vastuullisuusprofiili kokonaisvaltaisesti. Kehittämiskohteet näkyvät profilista selvästi. Kun kehittämissuunnitelmaa tehdään, kannattaa huomioida, minkälaiset vaikutukset vastuullisuuden muutoksella

**Jorma Turunen** väitteli Tampereen yliopistosta 12.11.2021. Hän tutki väitöskirjassaan *Exploring the Corporate Financial and Social Performance Relationship with Net Impact Method* yrityksen kasvustrategian ja vastuullisuusstrategian yhdistämistä. Tutkimuksen aineistona oli 150 teknologia-alan pk-yritystä, joiden mediaani liikevaihto oli 30 miljoonaa euroa.

Tutkimuksessa selvitettiin yritysten taloudellisen menestymisen ja vastuullisuuden eri osa-alueiden välistä suhdetta. Riippumattomina muuttujina käytettiin yritysten taloudellisia tunnuslukuja, joilla selitettiin vastuullisuuden eri osa-alueita ja niiden summaa, nettovaiikutusta.

Yritysten vastuullisuutta ja sen osa-alueita mitattiin tutkimuksessa nettovaikutusmenetelmällä. Suomessa kehitetty Net Impact -menetelmä havainnollistaa, miten vastuullisuutta on kehitettävä.

Turunen havaitsi, että suomalaisissa teknologiateollisuuden pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yritys vastuun eri osa-alueet (ympäristö, terveys, yhteiskunta ja uuden tiedon tuottaminen) selittyvät osin eri taloudellisilla mittareilla. Tästä seuraa, että vastuullisuuden kokoomamittareita ei voi käyttää yritys vastuun suunnittelussa, vaan yritys vastuun eri osa-alueita on kehitettävä toisistaan erillisinä.

on yrityksen strategiaan. Niin ikään on hyvä huomioida, että viiveet mitattavien tulosten saamiseksi ovat eripituisia. Esimerkiksi yrityksen savupiippuun asennettu savukaasupesuri näyttää heti savukaasupäästöjen pienentymisen. Sen sijaan asbestiongelman poistaminen ei näy vielä vuosien altistuneiden sairastumisten vähenemisenä.

Yrityksen parantunut kannattavuus näkyy parin vuoden viiveellä lisääntyneinä verotuloina. Sen sijaan uuden tiedon tuottamisen mitattavat vaikutukset näkyvät vasta vuosien päästä. Esimerkkinä jälkimmäisestä voisi olla ilmaston-



## Hallitusten on syytä miettiä, miten vastuullisuus olisi osa yrityksen kilpailustrategiaa tai jopa sen perusta.



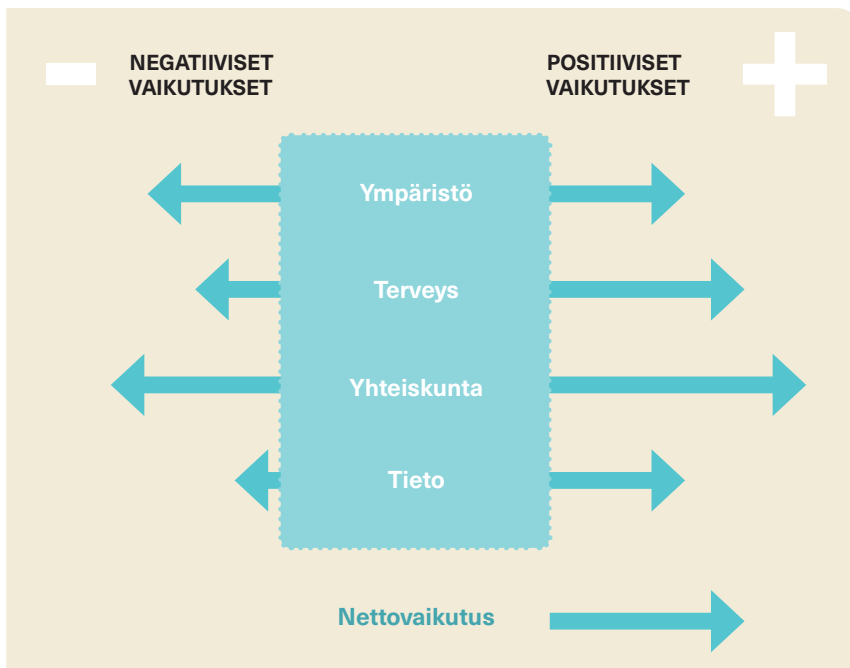
muutoksen torjuntaan tehdyn innovaation kaupallistaminen. Vastuullisuuden eri osa-alueilla on myös ristikkäisvaikutuksia: savukaasujen vähenemisen positiiviset terveystaikutukset sekä yhteiskunnalliset vaikutukset näkyvät sairauksien vähenemisenä.

### Vastuullisuuden kehittäminen ja sidosryhmät

Vastuullisuutta ja sen merkitystä yritykselle voi lähestyä sidosryhmien kautta. Ulkoisista sidosryhmistä maksavan asiakkaan rooli on yritykselle merkittävin. Kuluttajat ovat tutkitusti valmiita maksamaan enemmän vastuullisesti tuotetuista tuotteista ja palveluista.

Yrityksen rahoittajien ja sijoittajien rooli on myös oleellinen vastuullisuuden kehittämisessä. Rahastoyhtiöt kilpailevat sijoituskohteiden vastuullisuudesta julkaisemalla rahastojensa ESG-indeksejä. On syntynyt uusia vihreitä rahastoja ja monet rahastot ovat lopettaneet sijoittamisen fossiilisiin polttoaineisiin. Media tuo julkisuuteen vastuuttomasti toimivia yrityksiä, mikä kannustaa vastuullisuuteen.

Lainsäätäjällä on iso rooli vastuullisuuden kehittämisessä. Järjestelmät kuten päästökauppa ohjaavat tehokkaasti hiilipäästöjen vähentämistä, varsinkin nykyisin, kun päästöoikeuden hinta alkaa olla tuntuva. Sääntely voi myös vaikuttaa vastuullisten tuotteiden ja palvelui-



Kuva 1. Nettovaikutusmallin periaate ja päädimensiot



Kuva 2. Nettovaikutusmallin osa-alueet ja kategoriat

den kehittämiseen. Esimerkiksi rikkipesurimarkkinat syntyivät niin sanotun rikkidirektiivin seurauksena, kun tavoiteltiin valtamerialusten rikkidioksidipäästöjen vähentämistä. Lainsäätäjät pystyy kuitenkin vaikuttamaan lähinnä vain jalanjälkien pienentämiseen. Siksi yritysten rooli kädenjälkien kasvattamisessa yhteistyössä lainsäätäjän kanssa on ratkaiseva.

Kun puhutaan yrityksen sisäisistä sidosryhmistä, tärkeimpiä vastuullisen toiminnan ajureita ovat toimitusjohtajan arvot, asenteet ja kyvykyys. Keskijohto toteuttaa ylimmän johdon linjauksia, jolloin toimitusjohtaja suuntaa näyttämällä istuttaa oman arvomaailmansa toimeenpaneavaksi voimaksi. Vastuullisuus kannattaa siitäkin syystä, että vastuullisuusviestinnän seurauksena yritys pystyy houkuttelemaan

sitoutuneempia avainhenkilöitä työntekijöikseen. Kun työlle luodaan merkitystä, osaajat tulevat taloon, pysyvät ja tekevät tulosta.

Yrityksen hallituksen tehtävä on miettiä, mikä on vastuullisuuden rooli yrityksen kilpailustrategiassa. Hallituksen valiokunnat valmistelevat päätösesityksiä. Tällä hetkellä vastuullisuusasiat ovat pääsääntöisesti tarkastusvaliokuntien agendalla, mikä on merkki siitä, että suurin osa yrityksistä on vielä määräysten noudattamismoodissa. Hallitusten on syytä miettiä, miten vastuullisuus olisi osa yrityksen kilpailustrategiaa tai jopa sen perusta. Vastuullisuuden merkitystä hallitustyöskentelyssä voisi vahvistaa esimerkiksi ottamalla vastuullisuusasiat osaksi henkilöstövaliokunnan agenda. 🌱



# Miten sijoitusyhtiö löytää parhaat osaajat

Pysyvien osaajaverkostojen rakentaminen ja suorahaku ovat pääomasijoittajan lääkkeet osaajapulaan.

KUVITUS ISTOCK

**P**ääomasijoittajan sijoitushorisontti on tyypillisesti viidestä seitsemään vuotta. Perheomisteisissa eli Family Office -sijoitusyhtiössä katsotaan sen sijaan pidemmälle.

Kuitenkin riippumatta siitä, onko kyseessä pääomasijoittaja tai Family Office -sijoitusyhtiö, molemmat painivat saman sijoituskohteeseen liittyvän haasteen kanssa: Mistä löydämme parhaat osaajat juuri tähän kohteeseen? Kysymyksen ei ole yhtä helppoa vastausta, ja siksi ratkaisua osaajahaasteeseen etsitään monin eri keinoin. Parhaita osaajia haetaan niin sijoitusyhtiön omasta advisory boardista kuin muista verkostoista, tai apuna käytetään suorahakukonsultteja.

Advisory board on suhteellisen uusi ilmiö Suomessa. Se tarkoittaa, että sijoitusyhtiö rakentaa oman verkostonsa osaajista, jotka pystyvät hyvinkin nopealla aikataululla sitoutumaan esimerkiksi sijoituskohteena olevan yrityksen hallituksen puheenjohtajan rooliin. Näitä omia pysyviä verkostoja rakennetaan, jotta toimijat pystyvät sitouttamaan parhaat tekijät juuri heille.



**Pääomasijoittaja vaati verkostonsa osaajilta paljon, myös ajallisesti.**



Suomi on kuitenkin suhteellisen rajallinen osaajamarkkina ja harva pääomasijoittaja pystyy rakentamaan pysyvän osaajaverkoston. Soveltuvien osaajien löytämisessä keskeinen väline on suorahaku.

Mitä haastavampi tavoite yhtiöllä on, sitä keskeisemmäksi sitä toimeenpanevien henkilöiden soveltuvuus nousee. Suorahaku on toimiva menetelmä, kun halutaan varmistua keskustelujen avaamisesta tietyn osaamisen ja kokemuksen omaavien henkilöiden kanssa. Suorahaku toimii erinomaisesti myös johtajien, hallituksen jäsenten ja advisory boardin osaajien löytämisessä.

## Vaatimustaso on korkea ja tahti kova

Pääomasijoittaja vaati verkostonsa osaajilta paljon, myös ajallisesti. Muutosohjelma pitää saada vietyä kohdeyhtiössä läpi tiukassa aikataulussa, joten työtahti on tiivis ja aikaa on usein rajallisesti käytössä. Hallituksen puheenjohtajalla on suuri rooli alusta alkaen, joten oikean osaajan sitouttaminen tähän tehtävään tapahtuu prosessin aikaisessa vaiheessa. Muu hallituksen kokoonpano rakentuu ja täydentyy, kun sijoitus tehdään ja omistajilla on täysi pääsy yrityksen toimintaan.

Sijoitusyhtiöiden yleinen käytäntö on niin sanottu troikkamalli, jossa hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja ja sijoitustiimin jäsen kokoontuvat viikoittain. Muiden hallituksen jäsenten täytyy hyväksyä, että hallituksen kokouksien välillä troikka käy tiivistä keskustelua ja hallituksen päätettäväksi tuotavat asiat ovat jo pitkälle työstettyjä.



**PETER THERMAN**

hallituksen varapuheenjohtaja ja omistajaneuvoston puheenjohtaja, Hartwall Capital

DIFin jäsen



**ELINA KOSKELA**

toimitusjohtaja, MPS-Yhtiöt

MPS-yhtiöt on DIFin asiantuntijakumppani.



Kohdeyritykseen tarvittava osaaminen riippuu pitkälti yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista. Suunnitelmiin vaikuttavat Due Diligence -selvityksessä esiin nousseet asiat, minkälainen arvonluontisuunnitelma (value creation plan) rakennetaan ja millaisina nähdään yrityksen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet makrotrendien näkökulmasta. Mahdollisesti pohditaan myös tulevaa exit-suunnitelmaa.

Tyypillisesti jo Due Diligence -prosessin aikana käydään läpi kohdeyrityksen johtoa. Välttämättä sijoittajat eivät pääse tapaamaan kaikkia yrityksen avainhenkilöitä, mutta aina pyritään tekemään mahdollisimman tarkka analyysi nykyjohdosta.

### **Kulttuuri ja arvot sitouttavat**

Nouseva sijoitusyhtiöiden kiinnostuksen alue on kulttuuri. Yrityskulttuurin huomioiminen Due Diligence -prosessissa tuo relevanttia näkökulmaa kulttuurin sisältämästä potentiaalista suhteessa yhtiön tavoitteeseen. Yhä useammat menestystarinoita tehneet johtajat puhuvat tällä hetkellä kulttuurista ja sen merkityksestä luovuuden, motivaation sekä osaavan henkilöstön sitoutumisen mahdollistajana.

Kun sijoitus on tehty, varmistetaan vielä kerran Due Diligence -selvityksessä syntynyt mielikuva osaamisesta, tehdään tarvittavat

henkilöstömuutokset ja sitoutetaan avainhenkilöt vahvasti muutosohjelmaan.

Tarvittavan osaamisen täydentämiseen käytetään yleensä suorahakukonsulttia. Erityisesti arvonluontisuunnitelman toteuttaminen vaatii usein uudenlaista osaamista, jota ei pääomasijoittajien omista verkostoista löydy.

Etenkin toimitusjohtajan rekrytoinnissa haku-prosessiin käytetään valitettavan vähän aikaa. Henkilöprofiili ja osaamistarpeet syntyvät nopeasti, kun tiedetään, mihin suuntaan kohdeyritystä halutaan viedä. Mahdollisten kandidaattien long- ja short-listojen jälkeen rekrytointiprosessia viedään välillä turhan nopeasti läpi. Haastatteluihin kannattaisi käyttää huomattavasti enemmän aikaa, varsinkin loppusuoralla, kun jäljellä on enää muutamia kandidaatteja. Lopulta paljon on kiinni toimitusjohtajasta ja siitä, millaisen tiimin hän kykenee rakentamaan.

Toinen asia, joka nousee rekrytoinneissa yhä vahvemmin esiin, on arvomaailmojen yhteensopivuus. Vanha viisas konsultti sanoi: "You hire people for competence but you fire them for chemistry." On siis tärkeä varmistaa, etteivät arvomaailmat törmää toisiinsa. ☒



## Glasgow'n tunnelmia glögin ääressä

DIFin ja Gaia Consultingin järjestämässä glögi-illassa pohdittiin Glasgow'n ilmastokokouksen antia niin bisneksen, sijoittajan kuin lainsäätäjän näkökulmasta. Paneelikeskustelussa kohtasivat europarlamentaarikko **Heidi Hautala**, Stora Enson Paperdivisioonan johtaja **Kati ter Horst** ja Varman sijoitusjohtaja **Reima Rytsölä**. Kuumien juomien äärellä jututimme myös muutamaa DIFin jäsentä.

TEKSTI PI MÄKILÄ KUVAT VILJA HARALA



**PÄIVI JOKINEN**  
Toimitusjohtaja, Avant Advisors Oy  
Hallituksen jäsen, Enersense International Oyj ja  
InCap Oyj

” Vuosi on kulunut mielenkiintoisissa merkeissä, sillä perustimme yrityksen vuoden alussa. On ollut mukava hypätä uusiin haasteisiin, ja vuoden loppua kohden tahti on kiihtynyt.

Hallitustyöskentelyssä olen keskittynyt monimuotoisuuden edistämiseen. Olen mukana eurooppalaisen naisjohtajajärjestön hallituksessa, jossa toteutamme vuosittain tutkimuksen Euroopan suurimpien yritysten hallitusten, toimikuntien ja johtoryhmien sukupuolijakamasta. On kiinnostavaa kuulla, miten monimuotoisuus hyödyttää Euroopan johtavia yrityksiä monessakin mielessä.”





**VESA TUOMI**  
Hallituksen puheenjohtaja, Kesla Oyj

” On ollut hienoa huomata, miten erilaiset tapahtumat ja kasvokkain tapaaminen ovat taas lisääntyneet tässä erinäisten Teamsien ja webinaarien täyttämässä maailmassa.

Pääsimme esimerkiksi viettämään firman pikkujouluja, ja ihmiset olivat hirveän tyytyväisen oloisia siitä, että pystyimme järjestämään tapahtuman. Olin itsekin innoissani, sillä olin ensi kertaa mukana hallituksen puheenjohtajana ja pääsin oikeasti tapamaan ihmisiä laajassa mittakaavassa.

Etätapahtumille on toki paikkansa, ja ne ovat tuoneet hallitustyöhönkin pragmaattisuutta. On kiinnostavaa nähdä, millaisella hybridimallilla hallitustyötä tehdään tulevaisuudessa.”



**HELI ARANTOLA**  
Toimitusjohtaja, Leipurin Oyj  
Konsernijohtoryhmän jäsen, Aspo Oyj  
Hallituksen jäsen, Midsona AB, S-Pankki Oyj  
ja Tobii AB

” Nyt kun erilaiset tapahtumat ovat lisääntyneet, elämä on muuttunut taas kiireisemmäksi. On pitänyt sopeutua siihen, että pitää liikkua paikasta toiseen. Se on vaatinut oman ajankäytön kalibroimista. Tuntuu, että kiireen lisäksi myös taloudellinen toimeliaisuus on lisääntymässä kaikissa meidän kahdeksassa maassa.

Ympäristöasiat ovat hallitustyöskentelyssä kestoaihe. Meillä Leipurilla kyse on kuitenkin enemmänkin imusta kuin paineesta ympäristövastuuta kohti. Jos ollaan kasvisruoan kanssa tekemisissä, ympäristöteemaan on helppo paneutua ilon kautta.”



**RAIMO VOIPIO**  
Hallituksen jäsen, Vaisala Oyj

” Luovuin tänä vuonna Vaisalan hallituksen puheenjohtajuudesta lähes 30 vuoden jälkeen. Teimme sukupolvenvaihdoksen, ja toimin nyt hallituksessa varapuheenjohtajana. Päälimmäisenä tunteena on tietynlainen helpotus. Jatkan edelleen hallitustyöskentelyä, mutta helpotuksen tunne kumpuaa siitä, että olen tehnyt oman viestiosuuteni eikä tarvitse kantaa päävastuuta hallituksen toiminnasta.

Puheenjohtajana totuin siihen, että täytyi olla aina äänessä viemässä keskustelua eteenpäin. Nyt hallitustyötä on tosi kiinnostavaa seurata rivijäsenenä.”



**REIMA RYTSÖLÄ**  
Varatoimitusjohtaja, sijoitukset,  
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma  
Hallituksen jäsen, Kojamo Oyj,  
Nordea Funds ja Ylva  
Varma on DIFin yhteisöjäsen.

” Syksy on kulunut vauhdikkaasti, sillä hallitusten valintaa valmisteleviin nimitystoimikuntiin tuntuu kasaantuvan tähän vuodenaikaan kiirettä. Vastuullisuus- ja ympäristöasiat puhuttavat nyt hallitustyössäkin. Niitä tulee pohdittua ihan siitä lähtien, kun hallitusten kokoonpanoja valitaan.

Tässä vaiheessa vuotta tuntuu muutenkin aina siltä, että maailma täytyy saada jouluksi valmiiksi. Loppiaisenä sitten varmaan taas huomataan, että eihän se ihan niin mennyt-kään.”

71%

tulospalkitsemisen piirissä olevista työntekijöistä  
arvioi oikeudenmukaisen palkitsemisen lisäävän  
sitoutumistaan työnantajaan.

\*Palkitsemistutkimus 2020 (tutkimuksen toteutti Mandatum Lifelle Innolink)

Palkitsemisjärjestelmät motivoivat parempiin suorituksiin.  
Kun haluat varmistaa yrityksellesi toimivan palkitsemisen, vakuutus-  
tai sijoitusratkaisuiden kokonaisuuden, olemme apunasi.

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

 **MANDATUM**



## Directors' Institute Finland

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

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

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

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

### 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.

### DIF-TILAISUUDET

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

Kaikki vahvistetut tilaisuudet, webinaarit ja ilmoittautumisohteet löytyvät jäsensivuilta: [www.dif.fi/tilaisuudet](http://www.dif.fi/tilaisuudet)

### TEEMAT 2022

- Q1 Hallitus ja tulevaisuus
- Q2 Hallitus ja vastuullisuus
- Q3 Hallitus ja arvонуonti
- Q4 Hallitustyö ja roolit

### HALLITUS

**Kim Ignatius**  
(puheenjohtaja)  
Ekonomi

**Christina Dahlblom**  
KTT

**Raija-Leena Hankonen**  
KTM

**Nina Kopola**  
Tekniikan lisensiaatti

**Jussi Koskinen**  
OTK

**Ville Voipio**  
Tekniikan tohtori

**Heikki Westerlund**  
KTM

### NIMITYSTOIMIKUNTA

**Kirsi Komi**  
Puheenjohtaja

**Kim Ignatius**  
Jäsen

**Petter Söderström**  
Jäsen

### POLICY-VALIOKUNTA

**Jussi Koskinen**  
Puheenjohtaja

**Manne Airaksinen**  
Varapuheenjohtaja

**Mikko Reinikainen**  
Sihteeri

**Micaela Thorström**  
Sihteeri

**Jorma Eloranta**  
Jäsen

**Raija-Leena Hankonen**  
Jäsen

**Kim Ignatius**  
Jäsen

**Leena Linnainmaa**  
Jäsen

**Esa Niinimäki**  
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  
maija.hiiri@dif.fi  
Puh. 0400 48 55 48

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

#### Verkkosivut ja sosiaalinen media

www.dif.fi  
Twitter: @DIF\_Finland  
LinkedIn: Directors' Institute Finland

## DIFin ilme uudistui

DIF sai syksyllä uuden visuaalisen ilmeen. Näkyvin osa ilmettä on uusi logo, joka korvasi vuodesta 2012 käytössä olleen "pöllölogon". Uuden ilmeen myötä myös DIFin värimaailma ja typografia uudistuivat. Uusi ilme näkyy muun muassa yhdistyksen verkkosivuilla, digitaalisessa viestinnässä sekä Boardview-lehdessä.

## DIFFuture-ohjelma tulevaisuuden osajille

DIF juhlistaa 20-vuotista taivaltaan hyvän hallitustyön kehittäjänä käynnistämällä DIFFuture-ohjelman, johon valitaan itseään ja hallitustyötä kehittämään haluavia uusia osajia. Ohjelma tarjoaa osallistujille ainutlaatuisen mahdollisuuden oppia uutta, jakaa omaa osaamistaan ja verkottua laajasti hallitustyötä tekevien ja siitä kiinnostuneiden muiden osanottajien kanssa.

Haku DIFFuture-ohjelmaan käynnistyy joulukuussa 2021. Ohjelmaa alkaa maaliskuussa 2022 jatkuen kevääseen 2023 asti.

## Tukea hallitustyöhön DIF-tietopankista

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

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

Varsinaisen materiaalin lukeminen sekä tulostaminen PDF-dokumenteiksi edellyttää kirjautumista jäsentunnuksilla. Mikäli tunnuksesi ovat hukassa, voit pyytää uudet osoitteesta [info@dif.fi](mailto:info@dif.fi)



## SENIOR ADVISORIT

**Philip Aminoff** Hallitustyöskentely listaamattomissa yhtiöissä

**Petri Castrén** Hallitus ja vakuutukset

**Kim Ignatius** Kirjanpito- ja tilinpäätöskäytännöt, Riskienhallinta, Tarkastusvaliokunta, sisäinen tarkastus

**Riitta Laitasalo** Hallitusarviointi, Johtaminen, Palkitseminen, Strateginen palkitseminen

**Timo Leino** Yritysrahoitus

**Kaisa Oikkonen** IPR-strategia hallituksen työkaluna

**Harri Pynnä** Yritysjärjestelyt ja arvonmääritys

**Juha Rantanen** Strategiatyö – implementointi ja rakentaminen

**Eljas Repo** Maine ja sidosryhmät, Sijoittajaviestintä

**Anni Ronkainen** Hallitus ja teknologia

**Kirsi Sormunen** Yritysvastuu ja siitä raportointi hallitustyöskentelyssä

**Juhani Strömberg** Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

**Arja Talma** Verotus

**Micaela Thorström** Hallituksen vastuut ja velvollisuudet, Sääntely, ecoDa: Policy Committee

**Tom von Weymarn** Compliance, vastuullisuus ja eettisyys hallitustyöskentelyssä

## Jäsenluettelo

### Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita

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



## Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita

Peltola, Juha  
Pentikäinen, Mikael  
Penttilä, Hannu  
Pere, Pekka  
Perttula, Jukka  
Perttunen, Risto  
Pesola, Päivi  
Pesonen, Tuija  
Pettersson, Helena  
Piekkola, Asko  
Piela, Topi  
Pietikäinen, Sirpa  
Piispanen, Elina  
Pinomaa, Juha  
Pirinen, Pekka  
Pitkääkoski, Juhani  
Pitkänen, Tomi  
Plit, Herkko  
Pohjanvirta, Olli  
Pohjola, Markku  
Pohjonen, Arto  
Pohjonen, Petri  
Pohjonen, Sari  
Pokela, Toni  
Potka, Veli-Jussi  
Pukkinen, Mikko  
Punta, Eeva  
Puro, Perttu  
Putkiranta, Juha  
Puustinen, Pekka  
Pylvänäinen, Vesa  
Pynnä, Harri  
Pärssinen, Harri  
Pääkkönen, Tarja  
Pölonen, Jouko  
Pöyry, Salla  
Raasio, Tuomo  
Rahkonen, Ari  
Raitala, Pasi  
Raitasuo, Outi  
Raitio, Laura  
Rannikko, Riikka  
Rantamäki, Pekka  
Rantanen, Juha  
Rantanen, Teppo  
Rantanen-Kervinen, Pirkko  
Rantaniemi, Matti  
Rasila, Kimmo  
Rasila, Tommi  
Ratia, Lauri  
Rauramo, Markus  
Rautamaa, Jari-Pekka  
Rautiainen, Tapani  
Rekonen, Päivi  
Remes, Seppo  
Repo, Eljas  
Reponen, Kalle  
Riekkä, Anne  
Rissanen, Jaakko  
Ristimäki, Jussi  
Ritakallio, Timo  
Roberts, Ted  
Rohweder, Liisa  
Roiko, Leena  
Roininen, Petri  
Rollig, Petri  
Ronkainen, Anni  
Rosendahl, Jaana  
Rosendal, Jari  
Routila, Panu  
Rovamaa, Matti  
Ruotsalainen, Seppo  
Ruuska, Jukka  
Rytönen, Irmeli  
Räisänen, Ilkka  
Räisänen, Juha  
Räty, Arto  
Rönkkö, Markku  
Rönholm, Thomas  
Rönnlund, Fredrik  
Saarikko Janson, Marianne

Saarinen, Leena  
Saarinen, Petteri  
Saastamoinen, Hannu  
Saastamoinen, Simo  
Saikku, Martti  
Sailas, Harri  
Saini, Timo  
Sairanen, Jarkko  
Salo, Marita  
Salokangas, Mika  
Salokangas, Pekka  
Salonen, Ilkka  
Salonen, Petri  
Salonius, Anne-Maria  
Saraketo, Timo  
Sarjo, Jari  
Sarsama, Juha  
Sasse, Jan  
Saukkomaa, Harri  
Savolainen, Harri  
Schalin, Berndt  
Schalin, Kiuru  
Schalin, Siv  
Schults, Margus  
Sebbas, Leif  
Segerståhl, Katarina  
Seitovirta, Mika  
Seppälä, Rafaela  
Sievinen, Hanna  
Sihvonen, Eero  
Siimes, Suvi-Anne  
Siirala, Leena  
Siljander, Esa  
Sillanpää, Matti J.  
Silvennoinen, Mikael  
Simola, Valtteri  
Sipilä, Eeva  
Sipilä, Samuli  
Sipponen, Lauri  
Sirkiä, Mia  
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  
Storckovius, Mitti  
Strandberg, Maija  
Strömberg, Juhani  
Ståhlberg, Kaarina  
Sulin, Kati  
Sundell, Ann-Christine  
Sundén, Jon  
Sundström, Kjell  
Suomela, Eero  
Suominen, Jukka  
Suominen, Pekka  
Suonenlahti, Mikko-Jussi  
Suonoja, Soili  
Susiluoto, Taina  
Sutinen, Mika  
Suutari, Harri  
Svanborg, Reijo  
Syri, Sanna  
Syrjälä, Timo  
Syrjänen, Hannu  
Syrjänen, Tuomas  
Söderholm, Raija-Leena  
Söderlund, Mats  
Söderström, Eriikka  
Tahkola, Harri  
Taimitarha, Paul  
Takanen, Harri

Tallqvist, Charlotta  
Talma, Arja  
Talvitie, Jyrki  
Tammela, Pekka  
Tamminen, Sakari  
Tanhuanpää, Kalle  
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, Mika  
Tomula, Päivi  
Tornivaara, Risto  
Torppa, Pasi  
Toveri, Maarit  
Tunkelo, Teemu  
Tuomas, Kerstu  
Tuomela, Tiina  
Tuomi, Vesa  
Tuominen, Jaana  
Tuominen, Tarmo  
Tuomola, Anu  
Tuomola, Marja-Leena  
Tuovinen, Tiia  
Turunen, Jorma  
Turunen, Seija

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

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

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

## In Memoriam Hannu Krogerus

### Uudet henkilöjäsenet

**Kesäkuu 2021**  
Cami Hongell

**Marraskuu 2021**  
Anders Dahlblom  
Jaakko Eskola  
Christina Harmia  
Petteri Kolinen  
Lasse Luukkainen

**Elokuu 2021**  
Petri Kairinen  
Esa Niinimäki  
Heili Partanen  
Fredrik Rönnlund  
Yrjö Wichmann

### Yhteisöjäsenet/ Henkilöedustajat

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

Keskinäinen työeläke-  
vakuutusyhtiö Varma  
*Risto Murto ja Reima Ryttsölä*

Keskinäinen Työeläke-  
vakuutusyhtiö Elo  
*Carl Pettersson ja Hanna Hiidenpalo*

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

### Asiantuntijakumppanit

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

## Policy-valiokunnan sääntelykatsaus 3–4/2021

### Yhtiökokouksen etäosallistuminen

Uusi väliaikainen laki 375/2021 yhtiökokouksen etäosallistumisesta tuli voimaan 8.5.2021. Lailla jatkettiin 2020 säädetyn määräaikaisen lain eräiden säännösten voimassaoloa kesäkuun 2022 loppuun saakka siten, että porssi- ja First North -listayhtiöt voivat siihen asti järjestää yhtiökokouksen kokonaan etäosallistumiseen perustuen ja osuuskunnat, yhdistykset ja eräät rahoitusalan yritykset voivat sallia etäosallistumisen ja asiamiehen käytön samaan ajankohtaan mennessä järjestetyssä, laissa tarkoitettuna kokouksessa.

Yhdistys on osallistunut asian valmisteluun antamalla lausuntoja ja osallistumalla eduskunnan talousvaliokunnan kuulemiseen.

### Valmistelu yhteisöoikeudellisten kokousten etäosallistumisesta

Oikeusministeriö asetti keväällä työryhmän valmistelemaan hallituksen esitystä lainmuutoksiksi, joilla etäosallistumista osakeyhtiöiden, asunto-osakeyhtiöiden ja osuuskuntien yhtiökokouksiin ja edustajiston kokouksiin helpotettaisiin pysyvästi. Tavoitteena on, että jatkossa laki sallisi uuden kokoustekniikan hyödyntämisen helpottamaan osakkaiden ja jäsenten osallistumismahdollisuuksia. Yhdistys osallistuu asian valmisteluun. Asiaa valmistelevan oikeusministeriön työryhmän määräaika päättyi lokaan lopussa.

Yhteisöllinen kansalaistoiminta 2020 -työryhmän mietinnössä (OM 2020:4) ehdotettiin vastaavia muutoksia yhdistyslakiin ja ehdotusta kannatettiin lausuntokierroksella. Tämänkin työryhmän toimikausi päättyi lokakuussa.

### Yhteistoimintalain kokonaisuudistus

Yhteistoimintalaki uudistetaan kokonaisuudessaan. Tarkoituksena olisi kehittää työpaikoille toimintakulttuuri, jossa työnantaja ja henkilöstö toimitsevat yhteistyön hengessä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen ja ottamalla samalla huomioon sekä yrityksen tai toimipaikan että työntekijöiden edut. Uuden lain keskeisiä osia olisivat:

1. jatkuva vuoropuhelu työnantajan ja henkilöstön välillä (mukaan lukien ns. kehittämissuunnitelma)
2. neuvottelut muutoksista (vastaisi pitkälti nykyisiä neuvotteluvaihtoehtoja) ja
3. henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa (työnantajan valinnan mukaan hallituksessa hallinto-neuvostossa, johtoryhmässä tai vastaavassa).

Hallituksen esitys eduskunnalle annettiin 30.9.2021.


### Ostotarjouskoodin uudistaminen

Arvopaperimarkkinayhdistys on käynnistänyt ostotarjouskoodin uudistuksen, jonka on tarkoitus tulla voimaan keväällä 2022. Ostotarjouskoodi sisältää suosittu- set julkisissa ostotarjouksissa noudatettavista menettelyistä. Suositukset koskevat ostotarjouksen tekijän ja kohdeyhtiön johdon ja osakkeenomistajien toimia. Koodin uudistamisessa on tarkoitus ottaa huomioon sen voimaantulon (1.1.2014) jälkeen tapahtuneet sääntelyn (etenkin Market Abuse ja Shareholders' rights) muutokset. Lisäksi arvioidaan tarvetta kehittää itsesääntelyä keskenään kilpailevien yritysjärjestelyjen osalta ja laajentaa ostotarjouskoodin soveltamisalaa First North Finland -listalla tehtäviin julkisiin ostotarjouksiin.


### EU-hankkeita

EU:n taksonomia-asetuksen EU 2020/852 ja muiden **kestävän rahoituksen** asetusten tavoitteena on ohjata yksityistä pääomaa ilmastonmuutosta torjuviin kohteisiin. Asian kansallinen täytäntöönpano on valmis, hankkeeseen (HE 255/2020) kuuluneet lakimuutokset tulivat voimaan 10.5.2021.

Direktiivi EU 2019/1023 ylivelkaantuneen liiketoiminnan ennaltaehkäisevästä uudelleenjärjestelystä (**yrityssaneeraus**) ja uuden mahdollisuuden antamisesta maksukyvyttömille yrittäjille rajaamalla näiden henkilökohtaista velkavastuuta (velkajärjestely) astui voimaan heinäkuussa 2021.

Yrityssaneerausmenettelyä tarkastelleen työryhmän ehdotuksen mukaan yrityksen saneerauksesta annettuun lakiin otettaisiin uusi käsite: "varhainen saneerausmenettely". Velallisyrittäjä voisi hakeutua menettelyyn, kun maksukyvyttömyys on vasta uhkana. Varhaiseen saneerausmenettelyyn pääseminen olisi tavalliseen yrityssaneeraukseen verrattuna helpompaa, sillä esteperusteita menettelyn aloittamiselle olisi vähemmän. Osakeyhtiössä ja osuuskunnassa päätöksen yrityksen saneeraukseen hakeutumisesta tekisi jatkossa hallitus. Muutosten ehdotetaan tulevan voimaan keväällä 2022. 

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



# Vakaata ja vastuullista varainhoitoa, vaivattomasti

Pidämme huolen siitä, että sinun talouteesi liittyvät asiat ovat parhaassa mahdollisessa hoidossa. Private Banking -palvelumme on valittu Suomen parhaaksi Euromoney-lehden arvioinnissa.

Tutustu [op.fi/private](https://op.fi/private)

Soita OP Private 0800 02241 (ma-pe 8-16, pvm/mpm).

---

Tarjoamme myös kokonaisvaltaista varainhoitoa varakkaille yksityishenkilöille, perheille, suvuille, yrittäjille ja perheyhtiöille yksilöllisesti Family Office- ja Wealth Management -palvelussa.

Tutustu [op.fi/varainhoito](https://op.fi/varainhoito)

Soita 010 2559523 (ma-pe 8-16, pvm/mpm).

Palvelun tarjoaa osuuspankki tai OP Varainhoito Oy.





# Muutosta ilmassa – vihdoin

**M**inusta tuli ympäristökansalainen vuonna 1992, kun seurasin Rion ympäristökokousta nuorena äitinä ja tunsin tuskaa siitä, millaisen maailman sukupolveni oli lapsilleen jättämässä. Ymmärsin, että halusin auttaa luontoa ammatikseni.

Palasin työelämästä kauppakorkeakouluun, tein väitöskirjan ja ryhdyin luennoimaan kestävästä kehityksestä. Luennoillani visioin, kuinka 30–50 vuoden kuluttua fossiilitalous olisi taakse jäänyttä elämää ja energiajärjestelmä perustuisi aurinko-vetytalouteen. (Vielä ehtii.) Ennustin, miten ilmastonmuutos vaikuttaisi luontoon, ihmisten toimeentuloon, terveyteen ja ruokaturvaan, jos sitä ei saataisi hillittyä. (Valitettavasti osuin oikeaan.)

Ei auta kaunistella: kolme vuosikymmentä myöhemmin ilmasto on lämpenemässä vaarallisen paljon ja sukupuutto uhkaa yli miljoonaa lajia. Niin ilmastonmuutos kuin luontokato ovat edenneet kriiseiksi, joiden seurauksista me kaikki kärsimme. YK:n asiantuntijaraportin mukaan luontokato on estämässä kaikkien kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumisen vuonna 2030, sillä hyvinvointimme perustuu luonnolle. Silti luonnonvarojen ylikulutus on yhä elämäntapamme ytimessä.

**Onneksi ilmassa on myös toinen muutos – ja sen myötä toivoa.** Jos meitä ympäristön äänitorvia vielä 90-luvulla pidettiin marginaalisia olevina, nyt yhä useampi odottaa ja vaatii ilmaston ja luonnon huomioimista yrityksiltä, puolueilta ja toisiltaan. Ympäristökysymyksistä on tullut erottamaton osa vastuullista toimintaa.

Asenneilmaston muutos näkyy kaikkialla yhteiskunnassa. On vaikutusvaltaisia poliittisia

aloitteita, kuten EU:ssa valmisteltava metsäkatolainsäädäntö, joka onnistuessaan takaisi, ettei kaupoissamme enää myydä metsäkatoa aiheuttaneita tuotteita. Finanssisektorilla fossiili-investointeja käännetään kestäviin ratkaisuihin ja sysätään näin liikkeelle mahdollisesti hyvinkin nopeita muutoksia.

Myös yhä useammassa yrityksessä ymmärretään, että liiketoiminnan on asetettava planeetan rajoihin. Ilmastokriisin ja luontokadon ratkaisut ovatkin nousemassa yritysten strategioiden ytimiin, ja ne nähdään yhä useammin riskinhallinnan lisäksi kilpailuetuna. Samaan aikaan myös oikeusistuinten päätökset valtioiden ja yritysten riittämättömistä ilmastotoimista pakottavat kiristämään tahtia.

**Hienosäädön sijaan nyt tarvitaan suuria ja nopeita yhteiskunnallisia muutoksia.** Siksi jokaisen meistä tulisi löytää oma tapansa olla ympäristökansalainen. Itselleni se merkitsi uranvaihtoa ja ammatillisen identiteetin kirkastamista. Ympäristökansalaisuus voi kuitenkin olla mitä tahansa toimintaa, jolla yhteiskuntaa muutetaan ympäristölle kestävämmäksi. Hallitusammattilaisilla on vahvat vaikuttamisen kanavat ja siten aivan erityinen mahdollisuus ottaa ympäristökansalaisen rooli.

Enää ympäristökansalaisuus ei ole yksilölaji. Kun runsas vuosikymmen sitten aloitin WWF:n pääsihteerinä, olin ensimmäistä kertaa työyhteisössä, jossa kaikilla oli sama tavoite ja toiminnan palo kuin itselläni. Talo täynnä ympäristökansalaisia! Nyt kun meitä alkaa olla joka organisaatiossa ja kaikissa kokoushuoneissa, en malta odottaa tulevaa. 🌱



Kuva: Laura Karlin

**LIISA ROHWEDER**  
pääsihteerinä,  
WWF Suomi

DIFin jäsen



Moni yritys miettii parhaillaan, miten vastata mm. teknologiamurroksen ja ilmastonmuutoksen tuomiin haasteisiin. Miten saadaan kestäviä tuloksia ympäristössä, jossa muutosvauhti vain kiihtyy? Miten luoda luottamusta aikana, jona sen ansaitseminen on entistä vaikeampaa?

Näihin haasteisiin vastaa uusi globaali strategiamme The New Equation, uusi yhtälö.

Autamme asiakkaitamme luomaan kestäviä ratkaisuja sekä rakentamaan luottamusta. Lue lisää strategiastamme [www.pwc.fi/the-new-equation](http://www.pwc.fi/the-new-equation)



# 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](http://www.castrén.fi)



CASTRÉN & SNELLMAN  
KESTÄVIÄ MENESTYSTARINOITA