

2/2022 syksy-talvi

Directors'  
Institute  
Finland

# Boardview

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti



## Arvon luominen ON HALLITUSTYÖN YTIMESSÄ

Haastattelussa Reima Rytsölä ja Mammu Kaario •  
Varaudu taantumaan • Rakenna luottamusta viestinnällä

# Muutokset tehdään yhdessä

Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitsemme dialogia luomaan yhteisöllisyyttä ja luottamusta.

Meiltä saat apua muutostilanteiden läpiviemiseen.



**Tekir**

Päivystämme 24/7

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

Brutaalin totuudellista viestintää ja mielenrauhaa.




# Puheenjohtajilla näytön paikka

**N**yt jos koskaan yritysten hallitusten puheenjohtajista otetaan mittaa. Pandemiasta siirryttiin moninaiisiin kriiseihin. Vaikka kriisit eivät koske kaikkia yrityksiä yhtäläisesti, haasteita riittää kaikille. Toisaalta osalle haasteet merkitsevät ennen kaikkea sitä, pystytäänkö tilanteen tuomia mahdollisuuksia hyödyntämään.

Hyvinvointiyhteiskunnan rahoitus perustuu menestyviin yrityksiin. Hallituksilla on tämän odotuksen täyttämässä iso rooli. Katseet kohdistuvatkin nyt puheenjohtajiin: puheenjohtaja vastaa hallituksen toiminnasta ja siitä, että kaikista hallituksen jäsenistä saadaan täysi lisäarvo hallitustyöhön.

Hyvä hallitustyö kriisien ja odotusten ristipaineissa vaatii puheenjohtajilta nöyryyttä. Puheenjohtajan pitää tehdä itselleen kysymyksiä ja nähdä tilanne rehellisesti. Missä asiassa meillä on parantamisen varaa? Onko hallituskokoonpanossa riittävästi toimialaosaamista ja monimuotoisuutta? Kykeneekö hallituskokoonpano vastaamaan yrityksen tuleviin haasteisiin? Onko hallituksessa sopiva vaihtuvuus? Onko hallitukseen muodostunut klikki, joka hallitsee päätöksentekoa? Saavatko kaikki hallituksen jäsenet äänensä kuuluviin? Kytetäänkö poikkeavia mielipiteitä kuuntelemaan? Panostavatko kaikki jäsenet riittävästi hallitustyöhön? Käytetäänkö hallituksessa riittävästi aikaa tulevaisuustyöhön vai painottuuko ajankäyttö raportointiin perehtymiseen eli peruutuspeiliin katsomiseen?

Aiemmassa työssäni vastatessani kauppakamareiden PK-hallitusbarometreistä havaitsin, että puheenjohtajat antavat hallitustyön onnistumiselle keskimäärin parempia arvosanoja kuin muut hallituksen jäsenet. Tämä on inhimillistä. Kuitenkin se kaikesti kertoo siitä, että hallitustyön arvioinnissa ei aina ole riittävästi avoimuutta eikä kehitystarpeista keskustella tarpeeksi. Usein hallitusjäsenet tuntevat toisensa pitkältä ajalta, ja asia voidaan kokea kiusalliseksi. Nimitystoimikunnissa istuville kuuleekin toisinaan ihmettelyä siitä, miten hallitusarvioinnissa tunnutaan usein päätyvän kaikissa osa-alueissa korkeisiin arvosanoihin. Hallitustyön arviointi on hyödytöntä ilman rehellisyyttä, nöyryyttä ja aitoa kehityshalua. Jos puheenjohtajalla ei ole tätä otetta arviointiin, hallitustyöhön ja kokoonpanoon mahdollisesti tarvittavia muutoksia tuskin saadaan toteutettua.

Puheenjohtajien rooli on kasvanut. Aiheellinen kysymys on myös se, ovatko puheenjohtajien palkkiot ajan tasalla ja vastaavatko ne tehtävän nykyvaatimuksia. Palkkioiden korottaminen voi olla vaikeaa kriisien keskellä, mutta omistajien on syytä pohtia hallitusjäsenen ja puheenjohtajien palkkiotasoa ennen ensi kevään yhtiökokousta. 

Helsingissä marraskuussa 2022  
**LEENA LINNAINMAA**  
päätoimittaja



**Puheenjohtaja vastaa siitä, että hallituksen jäsenistä saadaan täysi lisäarvo hallitustyöhön.**





# Embrace the power of change

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

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

Let there be change

  
accenture



# Sisälllys

- PÄÄKIRJOITUS**  
3 Puheenjohtajilla näytön paikka  
*Leena Linnainmaa*
- PUHEENJOHTAJALTA**  
7 Suuntaa täytyy taas tarkistaa  
*Kim Ignatius*
- KAKSOISHAASTATELUS  
REIMA RYTSÖLÄ JA  
MAMMU KAARIO**  
8 Arvon mekin ansaitsemme  
*Sami Antero*

## Teema: Hallitus ja arvonluonti

- ARVONLUONTI**  
16 Strategia ja osaaminen arvonluonnin ytimessä  
*Anders Svennas ja Juha Hilmola*
- KESTÄVYYSRAPORTOINTI**  
22 IFRS määrittelee globaalien minimitason pääomamarkkinoita palvelevalle ilmastoraportoinnille  
*Mikael Niskala*
- YRITYSJÄRJESTELYN RAHOITUS**  
28 Yritysjärjestely on moniulotteinen kokonaisuus  
*Katja Keitaanniemi*
- VARAUTUMINEN TULEVAAN**  
30 Miten tulevaan taantumaan kannattaa varautua?  
*Berndt Wickholm*

- VASTUULLISUUS ARVONLUOJANA**  
36 Kun perustaso ei riitä – Vastuullisuus strategisena arvonluojana liiketoiminnassa  
*Maria Sangder*



## Teema: Hallitustyö ja roolit

- HALLITUSTYÖ MUUTOKSESSA**  
42 Eilisen kriisi on tämän päivän normaali – mutta mitä tämä merkitsee hallitustyössä?  
*Tuomo Salmi*
- YRITYSJÄRJESTELYN  
HALLITUSNÄKÖKULMASTA**  
48 Hallituksen rooli on keskiössä poikkeusolojen yritysrajestyksessä  
*Mikko Heinonen, Klaus Ilmonen ja Riikka Rannikko*
- DIFFUTURE**  
52 Yhtiökokousten tulevaisuus pohditutti DIFFuture-ohjelman osallistujia  
*Pi Mäkilä*

- BOARD WORK IN  
EXTRAORDINARY DISRUPTION**  
56 Boards adding value in extraordinary disruption  
*Carita Lahti, Jan Gustafsson ja Nora Hortling*
- VIESTINTÄ MUUTOKSEN  
POLTTOAINEENA**  
60 Rakenna luottamusta viestinnällä ja tee hallituksesta näkyvämpi muutoksen tekijä  
*Antti Miettinen*
- PUHEENJOHTAJAN ROOLI**  
64 Puheenjohtaja luo selkeyttä yhtiöön  
*Matti Valli*

## Jäsensivut

- 66 DIFin esittely
- AJASSA**  
68 Kyberturvallisuus kiinnosti KPMG:n ja DIFin aamiaistilaisuudessa
- 71 Jäsenluettelo
- 73 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus



- TOISINAJATTELIJA**  
74 Selkeä kommunikaatio on kaiken A ja O  
*Victor Snellman*

## 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:**  
Aino-Mari Kiianmies  
Tuisku Pirttimäki

**Toimitusneuvosto:**  
Leena Linnainmaa  
Aino-Mari Kiianmies  
Maija Hiiri  
Eljas Repo

**Toimitus ja toteutus:**  
Otavamedia OMA Oy

**Kansikuva:** Marko Turunen

**Paino:** PunaMusta

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

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

# Deloitte.

**Leadership**  
**Resilience**  
**Sustainability**  
**Value**  
**Trust.**

## **Onko tullut aika toteuttaa hallitustyön arviointi?**

Deloitte on kumppanisi hallitustyön arvioinnissa. Meiltä saat kokonaisvaltaisen näkemyksen tukemaan ja tehostamaan hallituksen työskentelyä kohti kestävämpää tulevaisuutta. Tarjontamme kattaa kaikki hallituksen asialistan osa-alueet ja verkostomme takaa kansainvälisyyden sekä markkinaymmärryksen kaikilta toimialoilta.

Voit olla suoraan yhteydessä Deloitte-yhteyshenkilöosi tai Deloitteen Boardroom-ohjelmasta vastaavaan partneriin:

**Tuomo Salmi**  
tuomo.salmi@deloitte.fi



# Suuntaa täytyy taas tarkistaa

**T**oimintaympäristömme jatkuva muutos on ollut vahvasti esillä lehtemme viimeisissä numeroissa ja myös omissa puheenvuoroissani. Hallituksen tarve reagoida muuttuvaan ympäristöön kehittämällä uusia tapoja toimia ja tehdä yhteistyötä johdon kanssa ei ole ainakaan vähentynyt. Olen omassa työssäni huomannut hallituksen jäsenten välisen kommunikoinnin kokousten välillä lisääntyneen merkittävästi. Myös hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteydenpito on muuttunut tiheämmäksi. Tilanteet vaihtuvat nopeasti, ja usein tärkeitä asioita valmistellaan hyvinkin pitkälle kokousten välillä.

Elämme nyt korkean inflaation ja nousevien korkojen aikaa. Kuluttajina meihin vaikuttaa energiakriisi. Lisäksi se vaikuttaa vahvasti kaikkien yritystoimintaan. Kuluttajien luottamus on ennätyksellisen alhaalla, ja osakemarkkinoilla epävarmuus aiheuttaa voimakkaita kurssivaihteluita. Yritysten liiketoiminoissa ja kyvyssä toimia tässä ympäristössä on merkittäviä eroja.

Listayhtiöiden tavoitteena on aina arvonluontidosryhmilleen. Taloudellisen arvon luonti saattaa juuri nyt tuntua kuitenkin hyvin vaikealta. Korkojen noustessa tulevaisuuden kassavirrat menettävät osan arvostaan. Samaan johtaa kasvava epävarmuus riippumatta siitä, kuinka yhtiön viimeaikainen toiminta on kehittynyt. Markkina-arvojen lasku vaikuttaa sijoittajien käyttäytymiseen ja siihen, miten hallitus ja johto tilanteensa näkevät. On tärkeää, että yhtiössä ymmärretään erikseen sekä markkinatekijöiden että oman toiminnan vaikutukset.

Muuttunut tilanne voi vaikuttaa tuloksenteokkyvyn lisäksi toimintaan sitoutuvaan pääomaan,




**Avoin ja aktiivinen hallituksen ja johdon välinen yhteistyö auttavat arvon luomisessa, vaikka näkymät ovat haastavat.**



toiminnan kassavirtoihin sekä yhtiön pääomarakenteeseen. Toimitusketjujen hallinta, toimintaan sitoutuvan nettokäyttöpääoman määrä ja kustannustehokkuus ovat korkealla yritysten agendalla. Tämä koskee myös vaihtoehtoisten rahoitusmallien tarkastelua.

Tilanne on muuttunut myös yritysjärjestelyissä. Vuosi sitten oli helpompaa esittää osakekohtaista tulosta parantavia hankkeita. Korkojen noustessa ja epävarmuuden lisääntyessä myös tämä kuva on muuttunut. Yhtiöt, joille yritysjärjestelyt ovat olleet merkittävä osa valittavaa strategiaa, joutuvat todennäköisesti sopeutamaan mallejaan. Myös vahvasti muuttuneilla markkina-arvoilla voi olla iso merkitys. On tietenkin myös yhtiöitä, jotka voivat hyöttyä muuttuneesta toimintaympäristöstä.

Herkkä reagointi uuteen tilanteeseen ja suunnan tarkistaminen oikeaan sekä avoin ja aktiivinen hallituksen ja johdon välinen yhteistyö auttavat arvon luomisessa, vaikka näkymät ovat haastavat. 



Helsingissä  
marraskuussa 2022  
**KIM IGNATIUS**  
DIFin hallituksen  
puheenjohtaja



A portrait of Reima Rytsölä, a middle-aged man with a beard, smiling. He is wearing a light blue button-down shirt and a grey textured blazer. The background is dark.

REIMA RYTSÖLÄ  
MAMMU KAARIO

# Arvon mekin ansaitsemme

REIMA RYTSÖLÄ  
*Solidium Oy:n  
toimitusjohtaja*





**MAMMU KAARIO**

*Hallitusammattilainen  
DIFin jäsen*

Yrityksen hallituksen täytyy lähentyä arvonluontia joka kantilta – ja pitää vaikeinakin aikoina tavoitteet kirkkaana mielessä. Reima Rytsölä ja Mammu Kaario purkivat arvonluontikoneen alkutekijöihinsä.

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

## Miten hallitus osallistuu yrityksen arvонуontiprosessiin?

**Reima Rytsölä:** Hallitus luo arvoa tyypillisesti taloudellisten tavoitteiden asettamisen kautta, ne ovat ne arvонуonnin tärkeimmät ajurit. Varsinaisen kasvun ja kannattavuuden tekee yrityksen toimiva johto. Keskeistä on, että hallituksen kunnianhimo arvонуonnissa on kohdallaan. Tähän liittyy se, että hallitus analysoi jatkuvasti liiketoimintaportfoliota – pitääkö sitä karsia joltain osin tai vastaavasti kasvattaa?

**Mammu Kaario:** Hallituksen tehtävä on laatia strategia, saada se toimimaan ja seurata sen toteutumista. Arvонуontikin nousee strategian kautta. Kilpailukykyisenä pysyminen on tässä isossa roolissa, samoin oikean johdon valitseminen yritykseen.

## Mitä haasteita arvонуonnissa on hallituksen näkökulmasta?

**Kaario:** Mistä aloittaisin! Toimintaympäristön muutokset voivat olla todella isoja ja juuri nyt elämme erityisen haastavia aikoja. Esimerkiksi korkoympäristö on sellainen, että pitää muistella omia kokemuksia 90-luvulta, ennen kuin löytyy kosketuspintaa. Iso kuva muuttuu niin rajusti, että sitä voi olla hankala hahmottaa hallituksissa – ja arvонуonnin näkökulmasta vaikeuseroin on iso.

**Rytsölä:** Hallituksissa on vaarana, että menään liikaa puolustustilaan ja pysytään siinä. Näin voi käydä esimerkiksi tilanteessa, jossa tase ei ole kovin vahva ja samaan aikaan toimintaympäristössä on negatiivisia muutoksia – tällöin halutaan vakauttaa tilanne ilman turhaa riskinottoa. Ongelma tässä on kuitenkin se, että ajattelutapa on vaikea kääntää vähemmän puolustavaksi ja riskien välttely jää ikään kuin päälle. Totuus on kuitenkin se, että arvoa on vaikea luoda ilman riskinottoa.

## Mikä rooli investoinneilla ja innovaatioilla on arvонуonnissa – ja miten hallitus ruokkii tätä ”kipinää”?

**Kaario:** Suomessa kipukohtana on se, että investointeja on liian vähän, vaikka kaikki tunnustavat niiden merkityksen arvонуonnille. Silloin kun läpimurtoja tapahtuu, ne kyllä jäävät mieleen – esimerkiksi kun Ponsessa tuotiin sähköhybridikone markkinoille.

**Rytsölä:** Jos ajatellaan vaikka innovaatioiden kaupallistamista, niin se on meillä liian usein heikko piste. Hallituksen tehtävä on suojella yrityksen TKI-budjettia (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiobudjettia), koska muuten innovaatiot jäävät tekemättä. TKI-budjetin varjelu ei ole helppoa, kun ajat ovat kovat, koska se on kulukarsinnan kohteena niin ilmeinen – mutta ainakin pitää estää, ettei sitä leikata liikaa.

## Kerro esimerkkejä omalta hallitusuraltasi, jolloin koit, että nyt hallitus on konkreettisesti mukana luomassa arvoa?

**Kaario:** Kyllä niitä esimerkkejä löytyy ihan joka yrityksistä, jonka hallituksessa olen ollut. Arvонуontikokemuksia on monenlaisia, sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Yksi mieleen jäänyt tapaus on onnistunut toimitusjohtajan rekrytointi: ensin tuntui, että hyvää toimitusjohtajaa ei löydy millään, kunnes viimein löytyi oikein hyvä kandidaatti – joka vielä myöhemmin lunasti asetetut odotukset.



**Totuus on kuitenkin se, että arvoa on vaikea luoda ilman riskinottoa.**







**Mammu Kaario** on hallitusammattilainen, jolla on yli 25 vuoden kokemus rahoitusosalta. Kaario on työskennellyt muun muassa Partnera Oyj:n toimitusjohtajana sekä sijoituspäällikkönä Korona Invest Oy:ssä. Jo aiemmin Kaario teki 15 vuoden uran investointipankkiirina. Kaario on SAKA Finland Group Oy:n hallituksen puheenjohtaja sekä Aspo Oyj:n, CapMan Oyj:n ja Ponsse Oyj:n hallituksen varapuheenjohtaja. Lisäksi hän istuu Gofore Oyj:n, Ilmatorahasto Oy:n, Lapti Group Oy:n ja Puuilo Tavaratalot Oy:n hallituksissa.



**Reima Rytsölä** aloitti Solidium Oy:n toimitusjohtajana syksyllä 2022. Tätä ennen hän oli varatoimitusjohtajana Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmassa. Rytsölä on aikaisemmin toiminut useissa johtotehtävissä Pohjola Pankki Oyj:ssä. Finanssialan ja sijoitusmaailman hyvin tunteva Rytsölä istuu tällä hetkellä Kojamo Oyj:n, Ylva Palvelut Oy:n ja Nordea Funds Oy:n hallituksissa.

**Rytsölä:** Juuri näin - arvonluonnissa ei aina onnistuta halutulla tavalla, vaikka olisi yritystäkin. Olen itse ollut mukana viemässä yrityksiä pörssiin ja myös sieltä pois. Ajattelen, että kummassakin tapauksessa voi luoda yritykselle arvoa.

### **Miten arvonluonti eroaa perheyrittäjien tai pörssiyhtiön hallitusten näkökulmasta – vai eroaako? Entä valtionyhtiöissä tai Solidiumin omistajaohjauksessa?**

**Rytsölä:** Tyypillisesti vahva omistaja mahdollistaa järkevän mittakaavan riskinoton. Yhtiöissä, joissa valtio omistaa osake-enemmistön, ongelmaksi voi muodostua se, että pääoman saaminen valtiolta ei olekaan aina niin helppoa, jos lisäpanostus vaatii esimerkiksi eduskunnan päätöksen. Jos taas ajatellaan pääomasijoittajia, jotka tulevat mukaan ei-listattuun yritykseen esimerkiksi 3-5 vuoden kehityssuunnitelman kanssa, niin kyllähän siinä voidaan nähdä aika isoja siirtoja alussa.

**Kaario:** Samaa mieltä: pääomasijoittajalla voi olla suunnitelma, jonka se haluaa ajaa nopeasti läpi arvoa luodakseen - ja jossakin perheyrittäjien kanssa on hyvin erilainen lähestymistapa arvonluontiin.

### **Johtaako yrityksen johdon palkitseminen kannustinjärjestelmillä haluttuun pitkäjänteiseen arvonluontiin? Mikä toimii, mikä ei? Entä onko johdon ja hallituksen osakeomistus yleisesti ottaen riittävällä tasolla?**

**Kaario:** Eri kannustinjärjestelmiin käytetään hallituksissa aika paljon aikaa ja ne pyritään tekemään huolella. Aika usein ne ovat osakepohjaisia järjestelmiä, myös ei-listatuilla yhtiöillä.

**Rytsölä:** Paras tilanne on se, että johdon etu on linjassa osakkeenomistajien kanssa. Tällöin on kiistatta hyödyllistä, että kannustinjärjestelmä on osakepohjainen. Palkitsemisvaliokunnassa



**Yrityksen tehtävä on tehdä voittoa osakkeenomistajille. Hallituksen jäsen varmistaa parhaansa mukaan, että näin tapahtuu.**



itsekin istuneena tiedän, että mikään kannustinsysteemi ei ole aukoton. Esimerkiksi erilaisia windfall-tilanteita (odottamattoman voiton tilanteita) on vaikea eliminoida etukäteen.

### **Kasvuyhtiöiden arvonluonnissa katsotaan usein pitkälle tulevaisuuteen. Miten hallitus hoitaa tällaisen "futuristisen" arvonluonnin? Mitä se vaatii?**

**Rytsölä:** Mitä pidemmälle lähtee diskonttaamaan tulevaisuuden kassavirtaa, sitä paremmin pitää ymmärtää liiketoimintaan vaikuttavia megatrendejä. Esimerkiksi 10 vuoden päähän on jo aika vaikea nähdä ja arvioida detaljitason asioita, mutta megatrendit – kuten ilmastonmuutoksen vastainen taistelu – eivät katoa minnekään.

**Kaario:** Kun toimin investointipankkiirina 20 vuotta sitten, strategia tehtiin isolla panostuksella kerran vuodessa. Nyt tuntuu, että strategiaa viilataan jatkuvasti; koko ajan on uusia asioita, joihin pitää reagoida ja sopeutua. Tulevaisuuteen valmistautuminen on jatkuva prosessi. Kolme asiaa, jotka on aina varmistettava, ovat kasvu, kannattavuus ja kassavirta.

### **Miten yrityksen arvoa mitataan? Suunnataanko katse liikevaihtoon, tulokseen, pörssikurssiin vai mihin?**


**Rytsölä:** Riippuu yrityksestä ja sen kehitysvaiheesta, onko keskiössä esimerkiksi liikevaihtoon kasvu, kannattavuus, kassavirta vai joku muu

tekijä. Yleisesti ottaen voi sanoa, että pörssiyrityksessä osakkeen kokonaistuotto on se keskeinen asia.

**Kaario:** Yritykset käyttävät paljon eri mittareita, joissa asetetaan tavoitteita ja seurataan niiden saavuttamista. Markkinaosuus voi olla keskeinen mittari, mutta myös aika pienilläkin tekijöillä voi olla merkitystä arvon kasvattajina. Sijoittajat tapaavat katsoa yrityksen käyttökatetta.

### **Entä sitten hallitustyö ja hatut. Miten hallituksen dynamiikka muuttuu, kun hallituksessa istuu väkeä, jotka edustavat muitakin tahoja kuin itseään?**

**Rytsölä:** Lähtökohtana on tietenkin, että jokaisen uusi hallituksen jäsen tulee sinne edustamaan kaikkien osakkeenomistajien etua. Näin on myös silloin, kun kyseinen henkilö on yhtiön ison omistajatahon edustaja. Mielestäni ei myöskään ole yritykseltä millään tavalla pois, jos iso omistaja on mukana hallituksessa – yrityksen on aina tärkeää tietää, mitä omistajat ajattelevat.

**Kaario:** Itse olen "osakeyhtiölakiuskovainen". Ajattelen aina, että yrityksen tehtävä on tehdä voittoa osakkeenomistajille ja että hallituksen jäsen varmistaa parhaansa mukaan, että näin tapahtuu. Hallituksen sisällä on toki erilaisia rooleja ja niin pitää ollakin. Kun vastaan tulee vaikkapa listautuminen, on hyvä, jos siitä on kokemusta. 



# 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





# Saisiko olla vakaata ja vastuullista varainhoitoa?

Varainhoidon avulla tavoittelet mielenrauhaa, helppoutta ja onnistuneita sijoituksia. Tarjoamme yksilöllistä varainhoitoa varakkaille yksityishenkilöille, perheille, suvulle, yrittäjille ja perheyhtiöille.

Keskustelemme mielellämme kanssasi, miten voisimme olla avuksi ja tarjota juuri sinun varallisuutesi ja tilanteeseesi sopivat ratkaisut. Voit varata ajan neuvotteluun, ottaa yhteyttä osuuspankkiin tai soittaa meille numeroon 0800 02441 (ma-pe 8–16).

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

” Varallisuutesi ansaitsee huolenpitoa. Huomioimalla kokonaistilanteesi ja tarpeesi löydämme juuri sinulle ja yrityksellesi sopivat varainhoidon ratkaisut. Palvelemme sinua aina Helsingistä Utsjoelle.

Jukka Klemetti, Senior Varainhoitaja



Varainhoitopalvelut tarjoaa osuuspankki tai OP Varainhoito Oy.



# Hallitus ja arvonluonti

Hallituksen keskeinen tehtävä on arvonluonti, myös kriisiaikoina. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö on yritykselle myös mahdollisuus.



STRATEGIA JA OSAAMINEN  
ARVONLUONNIN YTIMESSÄ

16

IFRS MÄÄRITTELEE GLOBAALIN  
MINIMITASON PÄÄOMAMARKKINOITA  
PALVELEVALLE ILMASTORAPORTOINNILLE

22

YRITYSJÄRJESTELY ON  
MONIULOTTEINEN KOKONAISUUS

28

MITEN TULEVAAN TAANTUMAAN  
KANNATTAA VARAUTUA?

30

KUN PERUSTASO EI RIITÄ  
– VASTUULLISUUS STRATEGISENA  
ARVONLUOJANA LIIKETOIMINNASSA

36



# Strategia ja osaaminen arvonluonnin ytimessä

Pitkän aikavälin arvonluonti on nykyään elinehto niin listaamattomille kuin listautuneille yrityksille. Arvonluonnin kohteet ja perusteet ovat samankaltaiset yrityksen omistuspohjasta riippumatta: arvoa tulee luoda sijoittajien lisäksi myös yrityksen työntekijöille, asiakkaille, muille sidosryhmille sekä potentiaalisille tuleville sijoittajille eli käytännössä koko yhteiskunnalle.

**Y**rityksiltä vaaditaan arvon luomisen lisäksi läpinäkyvyyttä toimintansa vastuullisuus- ja ESG-tekijöistä (environmental, social, governance). Osa yrityksistä panostaa vastuullisuuteen ja juontaa siitä pitkän aikavälin arvonluonnin keinoja, osa puolestaan toteuttaa pelkät vähimmäisvaatimukset. Menestyvät kasvuyhtiöt, jotka pystyvät toteuttamaan korkeinta arvonluonnin kypsyyttä toiminnassaan, ovat etulyöntiasemassa.

## Miksi johdon tulisi miettiä pitkän aikavälin arvonluontia?

Pitkän aikavälin arvonluonnin tärkeitä ajureita ovat muun muassa demografiset muutokset, ilmastonmuutos ja sen aiheuttamat riskit, sääntelyn lisääntyminen, laskenut luottamus liike-elämää kohtaan sekä väärän tiedon leviäminen. Uusi sukupolvi arvostaa eri asioita, ja etenkin ilmastonmuutoksen vaikutuksiin vastaaminen on entistä tärkeämpi yritysten vertailukohde niin kuluttajakäyttäytymisessä kuin sijoitusmielessä.

Vastuullisuustekijöiden eli ESG-suorituskyvyn lisääntynyt sääntely voi olla pikemminkin seurausta arvonluonnin tärkeydestä kuin sen aikaansaaja, mutta esimerkiksi Euroopan unionin tasolla säädetyt suositukset ja taksonomia kiellävät voimakkaasta tarpeesta yhtenäistää yritysten vastuullisuuden mittaamista ja raportointia.

Toisaalta laskenut luottamus liike-elämää kohtaan sekä väärän tiedon leviäminen muodostavat uhkan yritysten vastuullisuus- ja arvonluontiponnisteluille. Yrityksiä syytetään helposti viherpesusta ja kuluttajien harhaanjohtamisesta, ja tämä on usein maineen kannalta raskas viitta kantaa. Lisääntyneen väärän tiedon määrä internetissä, sosiaalisessa mediassa ja tiedotusvälineissä sekä sen aikaansaama tarkempi yritysten tarkastelu ovat myös pakottaneet yrityksiä täsmällisempään tiedonantoon. Vaihtoehtoisten totuuksien maailmassa yrityksen on pystyttävä vastaamaan kyselyihin ja perustelevaan olemassaolonsa.



**Palkitseminen on yrityksen hallituksen yksi tärkeimmistä pitkän aikavälin arvonluonnin työvälineistä.**



**ANDERS SVÉNNAS**  
Partner, Audit,  
EY Private,  
EY Finland

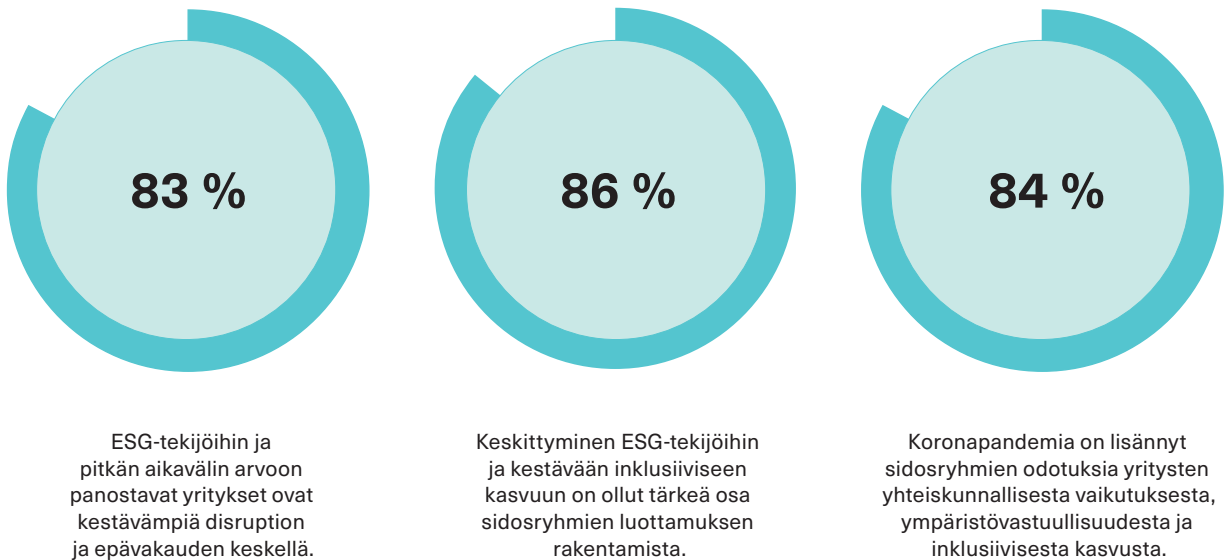


**JUHA HILMOLA**  
Partner, Growth  
Markets, Audit,  
EY Finland

EY on DIFin  
asiantuntija-  
kumppani.



## EY:n tutkimuksen mukaan pitkän aikavälin arvonluonnista ja ESG-tekijöistä on tullut yrityksille entistä tärkeämpiä



Lähde: EY Long-Term Value and Corporate Governance Survey -tutkimus, helmikuu 2022 (vastaajien määrä: 200)

### Arvonluonnilla alan pioneeriksi

EY:n yritysjohtajille teettämä *EY Long Term Value and Corporate Governance Survey* -tutkimus helmikuulta 2022 osoittaa, että pitkän aikavälin arvonluonti ja ESG-suorituskyky ovat nousseet entistä tärkeämpään asemaan. Koronapandemia on kasvattanut sidosryhmien odotuksia yhteiskunnallisen vaikutuksen, ympäristöystävällisen vastuullisuuden ja inklusiivisen kasvun suhteen. Yli 80 prosenttia vastaajista totesi, että näihin asioihin panostaminen on ollut tärkeä osa sidosryhmäluottamuksen rakentamista ja panostuksen jatkaminen parantaa yrityksen resilienssiä alati muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yritysten pitkän aikavälin arvonluonnin tapojen omaksumisessa ja niiden viestimisessä on suu-

ria eroja aina defensiivisistä, ongelmat kieltävistä, hiljaiseläjäistä strategisiin ja jopa johtaviin koko alan standardeja muovaaviin toimijoihin, jotka luovat käytäntöjä ja joita seurataan tarkalla silmällä. Väliin mahtuu monia kypsyystasoja: esimerkiksi useissa yrityksissä noudatetaan vähimmäissäädöksiä toiminnan edellytyksenä ja toisissa kysytellään jo sidosryhmien tarpeisiin vastaamista erilaisten pilottien avulla. Kypsyystason vaihdellessa yksi asia on selvää: sidosryhmät seuraavat yrityksiä ja yritys menestyy varmimmin viestiessään, mitatessaan ja raportoidessaan alati kehittyviä arvonluonnin toimia.

EY:n teettämä tutkimus selvitti myös yritysten hallitusten roolia pitkän aikavälin arvonluonnissa sekä sitä, missä määrin arvonluonti ja ESG-



## Arvonluonnin mallin keskiössä on neljä arvotekijää: asiakkaat, ihmiset, yhteiskunta ja taloudelliset tekijät.



tekijät on otettu yrityksen strategiassa huomioon. Suurin osa vastaajista totesi, että yrityksen strategiassa on huomioitu arvонуonti, vastuullisuus ja ESG-riskit erittäin merkittävässä tai merkittävässä määrin. Myös arvонуontia ja ESG-suorituskykyä mitataan ja viestitään erittäin merkittävässä tai merkittävässä määrin yli kahdessa kolmesta yrityksestä. Sen sijaan noin neljäsosa vastaajien yrityksistä ottaa herkemmin huomioon päätöksenteossa vain osakkeenomistajien intressit eikä koko sidosryhmäkirjon tarpeita. Pitkän aikavälin arvонуonnin näkökulmasta näiden yritysten kannattaa laajentaa sidosryhmänäkymäänsä sekä panostaa useampien tarpeiden huomiointiin ja erityisesti vahvaan hallintoon.

### Kaiken takana on strategia

Rahoittajat, sijoittajat, työntekijät ja asiakkaat ovat heränneet pitkän aikavälin arvонуonnin tärkeydelle jo kauan sitten, mutta mitä erityisesti yritysten hallitukset voivat tehdä lisätäkseen yrityksen pitkän ajan arvонуontia kaikille sidosryhmille? Keskeisessä roolissa on yrityksen strategia. Strategian on oltava kristallinkirkas, jotta arvoa voidaan ylipäättään luoda. Kun arvонуonti on osa strategiaa, se on usein sisäänrakennettu myös riskienhallintaan ja yrityksen sisäiseen hallintointiin.

Hallituksen jäsenten välillä voi olla erimielisyyksiä siitä, luodaanko arvoa lyhyellä vai pitkällä aikavälillä – yksi hallitusten suurimpia riskejä onkin sisäinen erimielisyyden ja erilaiset näkemykset yrityksen strategisesta suunnasta arvонуonnin lisäämiseksi.

Hallituksen rooli strategian luomisessa ja sen jatkuvuuden takaamisessa on vahva, mutta viimekädessä strategian toteutuminen riippuu siitä, onko yrityksessä oikealla osaamisella varus-

tettuja strategian toteuttajia eli työntekijöitä ja johtoa.

Hallitus ei voi toteuttaa strategiaa henkilöstön puolesta, mutta hallitus voi seurata strategian toteutumista ja luoda mittareita sen arvioinnin tueksi. Hallitus muun muassa ohjaa strategian kehitystä ja jakaa johdolle näkemyksiään.

Arvoa luova strategia hyödyntää olemassa olevaa osaamista, tuottaa yrityksen sidosryhmille vastinetta, maksimoi ympäristöystävällisen ja vastuullisen vaikutuksensa sekä vakuuttaa rahoittajia ja sijoittajia.

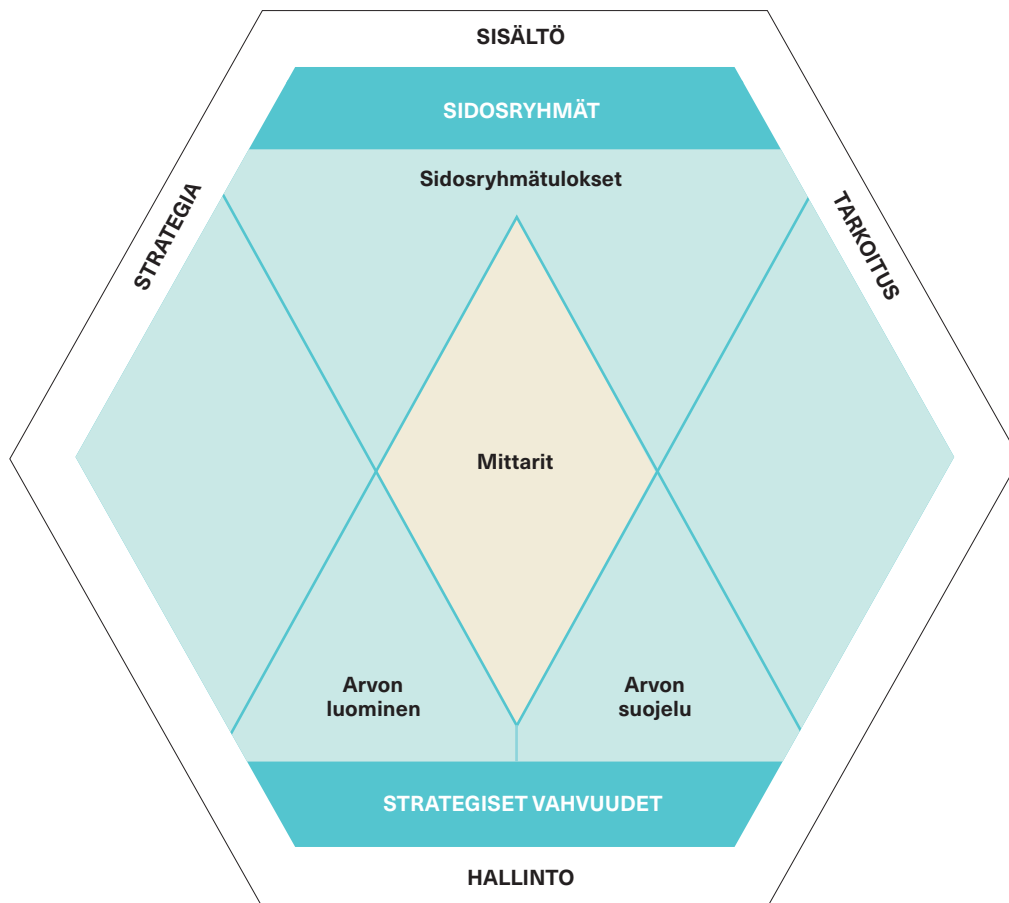
### Vahvalla hallinnolla vaikutusta arvонуontiin

Vahva hallinto on avainasemassa pitkän aikavälin arvонуonnissa. Listatuissa yrityksissä on usein jo pelkästään lain säätelemänä vahva, tarkka ja järjestäytyneet hallintotapa, mistä listaamattomat yritykset voisivat ottaa mallia, mutta joka usein vie leijonanosan ajasta. Toisaalta listaamattomilla yrityksillä on usein enemmän kasvumentaliteettia ja aikaa markkina-ajan suunnitteluun sekä mahdollisesti myös rohkeutta ottaa enemmän riskejä. Molemmat voisivat siis oppia toisiltaan jotain.

Mitä myöhemmin hallintotapaa ja -mallia aletaan korjata, sitä vaikeampaa se on. Mikäli yrityksen johto kuitenkin joutuu miettimään uudeleen hallintotapaansa ja tekemään siihen muutoksia nopeuttaakseen arvонуontia, EY:n tutkimus suosittelee tarkastelemaan kolmea prioriteettia. Ensiksi tulee tarkastella hallituksen toimintamallia ja osaamista. Onko hallitus järjestäytyneet asianmukaisella tavalla ja onko jäsenten keskuudessa tarpeeksi monipuolisesti päämäärää palvelevaa tietotaitoa? Toiseksi hallituksen tulee päättää johdon palkitsemisohjelmasta sekä linjata



## EY:n arvonluontimallin tavoitteena on analysoida yrityksiä tarkasti ja luoda pitkän aikavälin arvonluonnin mittareita



palkitseminen ja muut edut yhtenäiseksi pitkän aikavälin arvonluonnin kanssa. Kolmanneksi yrityksen tulee tehostaa raportointiaan ohjatakseen liiketoimintaansa oikeaan suuntaan ja sitouttaakseen sijoittajia. Myös sisäisesti ja ulkoisesti raportoitavat mittarit on syytä yksilöidä.

### Arvonluontimalli auttaa luomaan ja kehittämään strategiaa

Eräs yritysten ja hallitusten keino arvonluontistrategian luomiseen on hyödyntää EY:n pitkän aikavälin arvonluonnin mallia, jonka keskiössä on neljä arvotekijää: asiakkaat, ihmiset, yhteiskunta ja taloudelliset tekijät.

Asiakkaat arvotekijänä viittaa kuluttajien tarpeiden mukaisten tuotteiden ja palveluiden tuotantoon, tuotantoon ja tarjontaan. Painopisteinä ovat innovaatio, luottamus sekä yrityksen brändi ja mainetekijät.

Ihmiset ja ihmiskunta arvotekijänä tarkastelee sitä, miten arvoa luodaan yrityskulttuurin, työntekijöiden taitojen kehittämisen ja johtajuuden avulla. Sitoutuminen ja diversiteetin tunnusluvut korostuvat tässä arvotekijässä.

Myös yhteiskunnallinen arvotekijä keskittyy yrityksen vaikutukseen eri vastuullisuusteemojen, kuten hiilijalanjäljen, energiatehokkuuden ja sääntelyn, näkökulmasta.

Taloudellinen arvotekijä puolestaan liittyy sekä siihen, mitä yritys tuottaa osaketta kohden eli rahalliseen arvoon, että siihen, miten yrityksen arvoa voidaan parantaa tulojen kasvattamisen, kustannusten optimoinnin ja pääomarakenteen avulla.

Arvonluontimallin avulla määritellään perusteita yrityksen olemassaololle, strategialle ja toiminnan oikeutukselle. Seuraavaksi analysoidaan laajasti eri sidosryhmät ja se, mitä niille tuotetaan. Tämän jälkeen malli ohjaa tarkastelemaan strategisia voimavaroja sekä sitä, millä arvoa ylipäätään tuotetaan ja ylläpidetään.

Mikäli strategiset voimavarat ja tuotokset sidosryhmille eivät ole linjassa, tulee tarkastella, miten ne saadaan yhteneväisiksi ja yritys menestymään paremmin. Näiden tarkastelujen ja analyysien perusteella luodaan mittareita, jotka mittaavat pitkän aikavälin arvonluonnin toteutumista sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti.


## Arvonluonnin muita ulottuvuuksia

On olemassa muutama tärkeä seikka, jotka pitkän aikavälin arvonluonnin toteuttamiseen tähtävän hallituksen kannattaa ottaa huomioon.

Palkitseminen on yrityksen hallituksen yksi tärkeimmistä pitkän aikavälin arvonluonnin työvälineistä, ja se tulee johtaa yrityksen strategiasta. Palkitsemisen suunnitteleminen on yleensä sitä haastavampaa, mitä suurempi yritys on. Hallituksen jäsenen on valittava pitkän aikavälin arvonluontiin johtavat mittarit viisaasti. Toimiva käytäntö muodostuu yleensä sekä lyhyen että pitkän aikavälin palkitsemisesta, mutta esimerkiksi osakepalkitsemiseen liittyy omistuksen kautta epävarmuustekijöitä, sillä muun muassa osakkaan riskinottohalukkuus voi jäädä vähäisemmäksi osakeomistuksen myötä.

Hallituksen monimuotoisuudella eli diversiteetillä on merkitystä arvonluonnin näkökulmasta. Monipuolinen ja -ääninen hallitus keskustelee ja nostaa erilaisia aiheita esille aivan eri tavalla kuin muutamaan operatiiviseen asiaan keskittyvä hallitus. Esimerkiksi erilaiset vastuullisuus- ja ESG-näkökulmat voivat jäädä huomiotta tällaisen hallituksen agendalla. Diversiteetti on itsessään myös

tärkeä vastuullisuustekijä, jota tulisi mitata ja sen kehitystä raportoida.

Lisäksi esimerkiksi innovaatioiden, tuotteiden ja palveluiden tuotannon skaalaamismahdollisuudet, muutaman seuraavan vuoden käsittävät taloussuunnitelmat ilman lisärahoitusta, osakeyhtiölain muutoksen sisältämä hybridikokousten sisällyttäminen arvonluonnin mittareihin sekä brändilähettilyyteen vaikuttavat asiakaskokemukset ovat huomionarvoisia tärppejä arvonluontia mitattaessa. Mittareiden tulee tukea strategiaa, ja strategia puolestaan on arvonluonnin ytimessä. Jokaisen yrityksen, oli omistus pohja minkäläinen tahansa, tulisi ottaa pitkän aikavälin arvonluonti agendalleen. 

## EY:n arvonluontimalli hyödyttänyt jo satoja yrityksiä

EY:n pitkän aikavälin arvonluonnin malli on muovannut sitä, miten yritykset lähestyvät pitkän aikavälin arvon luomista, tuottamista ja viestimistä kaikille sidosryhmilleen. Malli syntyi vuonna 2017 Coalition for Inclusive Capitalism -järjestön kanssa toteutetussa EPIC-projektissa (Embankment Project for Inclusive Capitalism), jossa oli mukana useita kymmeniä, yhteensä yli 30 biljoonan dollarin varoja hallinnoivia yrityksiä tuotantoketjun eri vaiheista. Projektin tavoitteena oli ymmärtää markkinoiden näkemystä mielekkäästä raportoinnista ja mittareista, tunnistaa ja luoda mittareita tuotetulle arvolle sekä muodostaa yrityksille konkreettinen malli, ei niinkään uusi normisto, pitkän aikavälin arvonluonnille. EY:n arvonluontimalli esiteltiin ensimmäistä kertaa vuonna 2018 julkaistussa EPIC-raportissa, minkä jälkeen sadat yritykset maailmanlaajuisesti ovat hyödyntäneet sitä strategioissaan.





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



# IFRS määrittelee globaalin minimitason pääomamarkkinoita palvelevalle ilmastoraportoinnille

IFRS Foundationin perustama International Sustainability Standards Board (ISSB) laajentaa IFRS-standardit kattamaan myös kestävästä kehityksestä koskevien tietojen julkistamisen. ISSB aloitti toimintansa kuluneen kesän aikana, ja se on määritellyt tavoitteekseen luoda pääomamarkkinoiden tietotarpeita palveleva globaali minimitaso julkistettaville kestävyystiedoille. Tämä työ on alkanut ilmastoraportointia koskevan standardin laadinnalla.

Ilmastonmuutoksen taloudelliset vaikutukset ja merkitys yritysten liiketoiminnassa ovat yhä konkreettisempia. World Economic Forumin Global Risk Report 2022<sup>1</sup> nostaa ilmastonmuutoksesta aiheutuvat vaikutukset yhdeksi suurimmaksi maailmanlaajuisiksi riskiksi taloudelle ja rahoitusjärjestelmälle. Yritystoiminnassa ilmastonmuutoksen taloudelliset riskit voivat olla seurausta ilmastonmuutoksen hillinnän toimenpiteistä tai sopeutumisesta ilmastonmuutoksen fyysisiin vaikutuksiin, kuten sään ääri-ilmiöihin. Siirtyminen kohti vähähiilistä yhteiskuntaa edellyttää toimenpiteitä ilmaston lämpenemistä aiheuttavien kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi. Tätä kehitystä ohjaavat lainsäädäntö, politiikka, markkinat ja teknologinen kehitys.

## Pohjana TCFD-suositus

Maailman rahoitusjärjestelmän vakautta valvova Financial Stability Boardin perustama työryhmä julkaisi vuonna 2018 suosituksen yritysten ilmastoraportointiin. Tämä suositus tunnetaan nimellä Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)<sup>2</sup>, ja siinä määritellään ilmastonmuutoksen taloudellisiin vaikutuksiin keskittyvä malli yritysten ilmastoraportointiin. Suosituksen tavoitteena on tuottaa pääomamarkkinoille konkreettista tietoa ilmastonmuutoksen vaikutuksista yritysten liiketoimintaan.

Ilmastonmuutoksen taloudellisten vaikutusten ymmärtämisessä tärkeässä roolissa ovat hallituksen suorittama valvonta ja johdon asema ilmastonmuutokseen liittyvien liiketoiminnallisten riskien ja mahdollisuuksien arvioi-



**MIKAEL NISKALA**  
partner,  
PwC

PwC on DIFin  
asiantuntijakumppani.





**Siirtyminen kohti vähähiilistä yhteiskuntaa edellyttää toimenpiteitä. Tätä kehitystä ohjaavat lainsäädäntö, politiikka, markkinat ja teknologinen kehitys.**



misessa. TCFD:n mukaan yrityksen tulee tunnistaa ja arvioida liiketoimintaansa liittyvät riskit ja mahdollisuudet pohjautuen tieteelliseen ilmastotietoon sekä testata strategiansa ja liiketoimintamallinsa kestävyyttä erilaisissa ilmastoskenaarioissa. Vähintään yhden testattavan ilmastoskenaarion tulee olla Pariisin ilmastopöytäkirjan mukainen ja perustua ilmaston lämpenemisen pysäyttämiseen 1,5 asteeseen verrattuna esteelliseen aikaan. Tämä on raja lämpenemiselle, jota kansainvälinen hallitusten välinen ilmastopaneeli IPCC pitää riittävänä sysäämään monet ihmiselämää ylläpitävistä luonnonjärjestelmistä vaarallisen käännekohtaan yli. TCFD kiinnittää huomiota siihen, miten yritys tunnistaa ja arvioi ilmastoriskit ja integroi ne osaksi yritystoiminnan riskien hallintaa, talouden suunnittelua ja päätöksentekoa. TCFD:n mukaiseen ilmastoraportoin-



## Ilmastonmuutoksen taloudellisten vaikutusten ymmärtämisessä tärkeässä roolissa ovat hallituksen suorittama valvonta ja johdon asema riskien ja mahdollisuuksien arvioimisessa.



tiin sisältyy myös yrityksen toimintaan liittyvien kasvihuonekaasupäästöjen raportointi ja tavoiteasetanta.

TCFD:n ansiosta ilmastoraportointiin on saatu luotua taloudelliseen olennaisuuteen ja pääomamarkkinoiden tarpeisiin perustuva yhteinen kieli. Tämä kieli on sittemmin siirtynyt osaksi yritysraportoinnin sääntelyä ja standardeja. Euroopan komissio julkaisi vuonna 2019 muiden kuin taloudellisten tietojen raportointidirektiiviin (NFRD)<sup>(3)</sup> liittyvän täydennysosan<sup>(4)</sup>, jossa suositellaan TCFD:n mukaista ilmastoraportointia osana kirjanpitolaain 3a§:n mukaista selvitystä muista kuin taloudellista tiedoista.

Vuoden 2022 aikana on julkaistu kolme merkittävää aloitetta TCFD-malliin pohjautuvan ilmastoraportoinnin edistämiseksi. Maaliskuussa 2022 ISSB julkaisi ensimmäisen luonnoksen IFRS:n ilmastostandardiksi. Samaan aikaan Yhdysvaltojen pörssiavontaviranomainen, Securities Exchange Commission (SEC), julkaisi ehdotuksensa listayhtiöiden ilmastoraportointiin<sup>(5)</sup>. Huhtikuussa puolestaan saatiin kommenttikierrokselle EU:n hyväksymään ja vuodesta 2024 asteittain voimaan astuvaan yritysten kestävyysraportointidirektiiviin liittyvät eurooppalaiset raportointistandardit. Yksi keskeisimmistä EU:n raportointistandardeista liittyy ilmastoraportointiin. Yhteistä näille kolmelle ehdotukselle on se, että ne kaikki perustuvat TCFD:n tekemälle pohjatyölle.

### IFRS:n ilmastostandardi

ISSB:n laatima luonnosstandardi *IFRS S2 Climate Disclosures*<sup>(6)</sup> perustuu TCFD-suosituksen määrittelemiin sisältöihin ja Sustainability Accounting Standards Boardin (SASB) aiemmin määrittelemiin toimialakohtaisiin kestävyysraportoinnin standardeihin. IFRS:n keskeinen tavoite on luoda globaali minimitaso pääomamarkkinoita palvelevalle kestävyysraportoinnille. IFRS:n ilmastostandardi keskittyy määrittelemään ne raportointisisällöt, jotka ovat kaikkein olennaisimpia taloudellisina vaikutuksina ja siten merkittäviä yrityksen arvonmuodostumisen kannalta

IFRS:n ilmastostandardin tavoitteena on antaa tilinpäätöksen lukijalle riittävä kuva prosesseista, joiden avulla ilmastonmuutoksen riskejä ja mahdollisuuksia liiketoiminnassa valvotaan ja hallitaan. Lisäksi yrityksen tulee kuvata tilinpäätöksen lukijoille se, millä tavalla yritys huomioi strategiansa ja liiketoimintamallissa ilmastonmuutoksen riskit ja mahdollisuudet ja miten nämä on sisällytetty yrityksen päätöksentekoprosessiin, taloudelliseen suunnitteluun ja liiketoimintamallin arviointiin. Osa tätä kuvausta on yrityksen vähähiilisyysuunnitelma, jolla varmistetaan Pariisin ilmastositoumuksen mukainen toimintamalli. Näiden lisäksi yrityksen tulee IFRS-standardin mukaan kuvata prosessit ja menettelytavat, joiden avulla ilmastoriskien ja -mahdollisuuksien tunnistaminen, arviointi ja hallinta toteutetaan. Standardi määrittelee myös suoritusmitta-



reita, jotka ovat relevantteja ilmastonmuutoksen riskien ja mahdollisuuksien arvioinnissa ja tavoitteiden asettamisessa.

On myös huomioitava, että ilmastonmuutoksen vaikutukset ulottuvat jo nykyiselläänkin IFRS-tilinpäätökseen. IFRS:n hallituksen jäsen **Nick Anderson** on artikkelissaan *IFRS Standards and Climate-related Disclosures*<sup>(7)</sup> ansiokkaasti kuvannut sitä, millä tavalla ilmastonmuutos vaikuttaa IFRS-tilinpäätöksen laadintaa ohjaaviin keskeisiin standardeihin. Andersonin mukaan ilmastonmuutoksen vaikutukset voivat heijastua esimerkiksi tilinpäätöksen esittämistä koskeviin tietoihin, aineellisiin käyttöomaisuushyödykkeisiin, aineettomiin hyödykkeisiin, omaisuuserien arvon alentumiseen ja käyvän arvon määrittämiseen, rahoitusinstrumentteja koskevien tietojen esittä-

miseen sekä varauksiin, ehdollisiin velkoihin ja ehdollisiin varoihin.

## EU pyrkii laajempaan ilmastoraportointiin

Globaali minimitaso pääomamarkkinoita palvelevalle ilmastotiedolle on tärkeä ensimmäinen askel kestävyystietojen harmonisoinnissa. Tämän lisäksi tarvitaan laajemmin sidosryhmiä palvelevaa tietoa ilmastonmuutokseen liittyvistä ympäristövaikutuksista ja yhteiskunnallisista vaikutuksista. Alueelliset lähestymistavat voivat erota ja tuoda lisäpalveluita myös ilmastoraportointiin. Yhdysvalloissa SEC:n ilmastoraportointistandardi esimerkiksi toisi ilmastotiedot selkeästi osaksi tilinpäätöstä ja sen liitetietoja. EU:ssa puolestaan yritysten kestävyysraportoin-





## Kestävyysraportointi-direktiivi rakentuu kahden ulottuvuuden olennaisuudelle: julkistettavien tietojen olennaisuutta arvioidaan niiden taloudellisen merkityksen sekä niihin liittyvien ympäristö- ja yhteiskunnallisten vaikutusten kannalta.



tidirektiivi käsittelee ilmastonmuutoksen vaikutuksia sekä taloudellisen kysymyksenä että ympäristöä ja sosiaalista vastuuta koskevana kysymyksenä. EU:n asettamat ilmasto- ja ympäristötavoitteet ovatkin tällä hetkellä kunnianhimoisimpia maailmassa. Kestävän rahoituksen sääntelyhankkeiden avulla EU pyrkii ohjaamaan markkinoita allokoimaan pääomia kohteisiin, jotka edistävät kestävästä kehitystä.

EU:n kestävyysraportointidirektiivi rakentuu niin sanotulle double materiality -käsitteelle. Tällä kahden ulottuvuuden olennaisuudella tarkoitetaan sitä, että julkistettavien tietojen olennaisuutta arvioidaan niiden taloudellisen merkityksen sekä niihin liittyvien ympäristö- ja yhteiskunnallisten vaikutusten kannalta. Ilmasto- ja ympäristöraportoinnin kannalta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritysten tulee arvioida ja raportoida ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit ja mahdollisuudet sekä arvioida niiden taloudellisia vaikutuksia eri aikajän-teillä. Toisaalta yritysten tulee myös raportoida oman toimintansa ja liiketoimintasuhteidensa kautta syntyvät merkittävät negatiiviset ja positiiviset vaikutukset ilmastonmuutokseen, kuten olennaiset kasvihuonekaasupäästöt koko arvoketjussa.

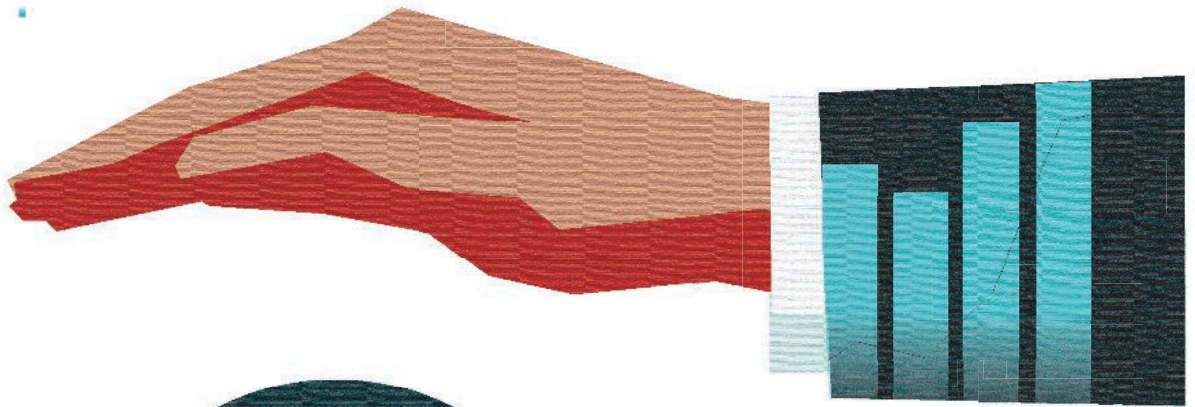
EU:n yritysten ilmasto- ja ympäristöraportointia koskeva standardiluonnos korostaa samoja asioita kuin IFRS:n ilmastostandardikin. Tärkeää on ilmastonmuutoksen liiketoimintavaikutusten tunnistaminen ja tilinpäätöksen lukijoiden informoimi-

nen ilmatoriskien ja -mahdollisuuksien vaikutuksista. Tämän lisäksi julkistettavat tiedot liittyvät energian kulutukseen ja päästöihin, hiilintensiiteettiin, päästöjen vähentämiseen ja kompensaatioihin sekä ilmastonmuutoksen riskeihin ja mahdollisuuksiin liittyviin taloudellisiin vaikutuksiin.

### Tilinpäätöksen ja kestävyystietojen yhteys vahvistuu


Tulevaisuudessa ilmasto- ja ympäristöraportointi ja laajemmin kestävyysraportointi tulee olemaan kiinteä osa yritysten kokonaisraportointia. IFRS ja EU molemmat korostavat tilinpäätöksen ja kestävyysraportoinnin välistä yhteyttä ja sitä, miten kumpikin raportointi tukee toisiaan ja ovat välttämättömiä riittävän kokonaiskuvan antamiseksi.

Ilmastoasioiden taloudellisten vaikutusten tulee heijastua tilinpäätöksessä aina, kun niillä on vaikutusta oikeiden ja riittävien tietojen antamiseen yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Kestävyysraportoinnin tehtävänä on antaa lisätietoja yrityksen arvon muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä eri aikajän-teillä. Taloudellisina vaikutuksina tämä tarkoittaa ilmatoriskien ja mahdollisuuksien tunnistamista ja raportointia, kuvausta siitä, missä laajuudessa tilinpäätöserät altistuvat ilmastonmuutoksen riskeille. Lisäksi yrityksen strategiaa ja liiketoimintamallia arvioidaan ilmastokenaarioiden pohjalta, mikä voi vahvistaa luottamusta yrityk-



**Tulevaisuudessa  
ilmastoraportointi ja laajemmin  
kestävyyssraportointi tulee  
olemaan kiinteä osa yritysten  
kokonaisraportointia.**



sen strategiaan ja liiketoimintamallin kestävyys-  
teen pitkällä aikajänteellä. Ilmastonmuutoksen  
riskien ja mahdollisuuksien sekä niiden taloudel-  
lisen merkityksen tarkastelu pohjautuu laaja-alai-  
seen ymmärrykseen yrityksen toiminnan ja koko  
arvoketjun vaikutuksista ympäristöön ja yhteis-  
kuntaan. Ilmastoraportoinnin standardointi pyr-  
kii vahvistamaan tätä yhteyttä uudella tavalla. 

#### **Lähteet:**

- 1) <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2022/>
- 2) <https://www.fsb-tcfd.org/>
- 3) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
- 4) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620(01)&from=EN)
- 5) <https://www.sec.gov/rules/proposed/2022/33-11042.pdf>
- 6) <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/issb-exposure-draft-2022-2-climate-related-disclosures.pdf>
- 7) <https://cdn.ifrs.org/content/dam/ifrs/news/2019/november/in-brief-climate-change-nick-anderson.pdf?la=en>

# Yritysjärjestely on moniulotteinen kokonaisuus

Vuosi 2021 oli yrityskaupparahoituksessa ennätysvilkas. Koronapandemia ei hiljentänyt yrityskaupparakennetta Suomessa, ja geopolittisistä epävarmuudesta huolimatta vauhti ei ole kokonaan hyytynyt tänäkään vuonna. Yritysjärjestelyssä rahoittaja kiinnittää huomiota erityisesti kassavirran riittävyden arviointiin.

**Y**ritysjärjestelyjen osalta vuosi 2021 oli ennätysellinen: Suomalaisten yhtiöiden yrityskauppatransaktioita tehtiin yhteensä 225 kappaletta, kun viimeisen 16 vuoden keskiarvo on 159 transaktiota vuodessa. Transaktioiden määrällä mitattuna aktiivisimpia sektoreita yrityskaupparakennalla olivat teollisuus, kuluttajatuote-yritykset ja IT.

## Yritysjärjestelyn rahoituksessa huomioidaan kokonaisuus

Yrityskaupassa pankin keskeinen osaaminen liittyy kassavirran riittävyden arviointiin, ei niinkään kohdeyhtiön arvonnousun tai arvostuksen arviointiin. Rahoittaja kiinnittää huomiota yrityksen kokonaisrahoitukseen, velan määrään ja riittävään omarahoitukseen. Lisäksi tarkastellaan ostajan taloudellista asemaa, kokemusta ja sitoutumista kauppaan. Ostettavan yrityksen arvo määritellään suhteessa muihin toimialan kauppahintoihin.

Yrityskauppaa tarkastellaan kokonaisuutena, jossa rahoitusta haettaessa kiinnitetään huomiota myös liiketoiminnan edellytyksiin ja kannattavuuteen sekä toiminnan ennustettavuuteen muun muassa kysynnän ja kilpailun näkökulmista. Yrityskauppa on siis aina rahoittajan näkökulmasta moniulotteinen kokonaisuus.

Tyypillisesti yrityskauppaa ei rahoiteta kokonaan pankkilainalla. Pk-yritysten kaupassa tavallinen rahoitusrakenne on 40–50 prosenttia omaa pääomaa ja 50–60 prosenttia velkaa. Lopullinen

suhde on aina tapauskohtainen ja riippuu ostajayrityksen luottokelpoisuudesta. Peruseriaatteena on, että yritysjärjestelyn velkarahoitus pitää pystyä maksamaan syntyvän kokonaisuu- den kassavirralla.

Vakuuksien merkitys yrityskaupassa korostuu, mitä pienemmästä yrityksestä on kyse. Jos vakuudet ovat hyvät, ne mahdollistavat pk-yritykselle rahoituksen paremmilla ehdoilla. Vakuuksien lisäksi sovelletaan erilaisia finanssi- kovenantteja. Yrityskaupan rahoitukselle sovit- tava lainan marginaali heijastaa yrityskaup- paan liittyvää riskiä, ja siinä huomioidaan muun muassa integraation onnistuminen, ennustetta- vuus, velkaisuus ja laina-aika.

Rahoituksen hinta ja se, mistä rahoitusta saa, vaihtelevat yrityksen elinkaaren eri vai- heissa. Startupeille rahoitusta myöntävät esimer-



**KATJA KEITAANNIEMI**  
toimitusjohtaja,  
OP Yrityspankki

DIFin jäsen

OP Yrityspankki on  
DIFin asiantuntija-  
kumppani.

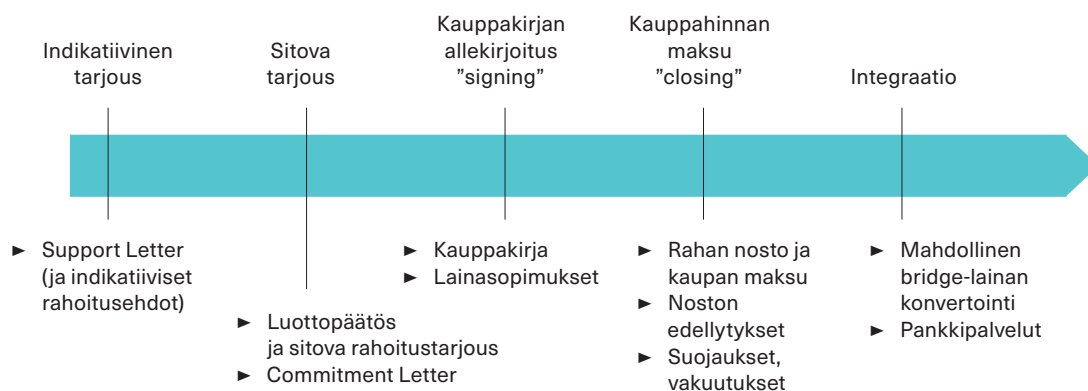


**Yritysjärjestelyssä rahoittaja kiinnittää huomiota erityisesti kassavirran riittävyden arviointiin.**





## Yrityskaupan rahoittamisen vaiheet



kiksi Venture Capital -rahoittajat ja bisnesenkeliit. Myös tuet ja avustukset sekä oma pääoma auttavat rahoituksen järjestymisessä. Kasvuyritystä rahoittavia tahoja puolestaan ovat Finnvera ja pankit sekä muut kasvurahoittajatoimijat. Suuryritys voi näiden lisäksi etsiä rahoitusta yrityskauppaan joukkovelkakirjalainamarkkinoilta. Suhteessa kalleinta rahoituksen hinta on aloittaville ja kasvaville yrityksille.

### Yrityskauppa on hyvä hetki tarkastella rahoitusrakennetta

Aina yritysjärjestelyn rahoitus ei onnistu suunnitelmien mukaisesti. Jos rahoituksen saaminen on vaikeaa, kannattaa punnita huolellisesti erilaisia vaihtoehtoja. Joskus kauppahinnan alentaminen tai myyjän jääminen vähemmistöomistajaksi voi olla toimiva ratkaisu. Myös ulkopuolisten sijoittajien tai lisävakuuksien hankkiminen on avuksi.

Pähkinänkuoressa pankin tulee tietää rahoitustarjousta tehdessään, onko hanke rahoituskelpoinen ja millaisin keinoin hanketta voidaan pankin näkökulmasta tukea. Tässä apuna ovat sekä ostaja- että kohdeyrityksen luvut ja ennusteet, yhdistymissuunnitelma ja arvio tarvittavan rahoituksen määrästä.

Omistajanvaihdos on samalla arvokas mahdollisuus tarkastella koko yrityksen rahoitusrakennetta: millainen rahoitusrakente tukisi yrityksen kasvua ja kehitystä parhaiten? Voisiko oman pääoman määrää kasvattaa, muuttaa lyhennysten

suuruutta tai varautua paremmin kausivaihteluihin ja investointeihin?

Parhaimmillaan pankki voi toimia hyvänä sparrauskumppanina yritysjärjestelyssä. Siksi pankki kannattaakin ottaa mukaan prosessiin jo heti alkuvaiheessa.

### Suomen yrityslainamarkkina ei täysin myötäile muun Euroopan kehitystä

Eurooppalainen yrityslainamarkkina on reagoinut kuluvan vuoden talouden ja geopolitiikan epävarmuuteen. Euroopassa lainojen volyymit ovat pienentyneet ja maturiteetit lyhentyneet. Myös lainojen hinnat jälkimarkkinoilla ovat nousussa.

Suomen lainamarkkina eroaa kuitenkin tietyn osin muusta Euroopasta. Velkarahastojen merkitys on Suomessa vähäinen, samoin suurten underwriting-hankkeiden ja SPAC-järjestelyiden. Yritysluottojen markkina Suomessa kasvoi keväällä vuoden ensimmäisen puoliskon aikana kolme prosenttia. Merkittävä osa kasvusta liittyi energiamarkkinan heiluntaan.

Venäjän hyökkäyssodasta huolimatta käynnissä olevia rahoitushankkeita on jatkettu pääosin normaaliin tapaan, ja yritykset ovat hakenneet esimerkiksi maksujoustoja koronakevään verrattuna vähän. Pankkien varainhankinta kallistui kevään aikana Venäjän hyökkäyssodan alettua. Myös korkotason nousu tuo omat paineensa yritysluottojen hinnoitteluun.

# Miten tulevaan taantumaa kannattaa varautua?

Parhaat yritykset vastaavat haasteisiin uudistamalla. Ne keskittyvät mahdollisuuksiin ja ovat valmiita etenemään ja kasvamaan asemapuolustuksen sijaan.

**V**aikka taantumalla on jo määritelmänsä mukaisesti laajat vaikutukset koko talouteen, jokaisella toimialalla on yrityksiä, jotka onnistuvat vastaamaan taantumaa muita paremmin. Menestyneimmät yritykset eivät vain säilytä katteitaan, vaan ne myös jatkavat kasvuaan ja käyttävät taantumaa hioakseen strategiaansa. Ne hyökykäävät varmistaakseen voittonsa ja tarttuakseen kasvumahdollisuuksiin koko taantumajan ajan.

Suomen Pankki varoitti Kauppalehden artikkelissa 29.9.2022, että taantumajan riski euroalueella on kasvanut. Bruttokansantuotteen kokonaiskasvun povataan olevan 1,4 prosenttia vuonna 2022, ja valtioneuvosto muutti omaa näkemystään ensi vuodesta pessimistisemmäksi, missä kasvua ei juuri ole.

Haasteet, jotka syntyivät jo pandemian aikana, vaikuttavat talouteen ympäri maailmaa. Patoutunut kysyntä yhdistettynä häiriöihin toimitusketjuissa on synnyttänyt pahimman inflaation moneen vuosikymmeneen. Ukrainan sota on kiihdyttänyt energian ja ruoan hintojen nousua, ja keskuspankkien yritykset tukahduttaa inflaatio vaikuttaa heikentävästi investointeihin ja kulutukseen, mikä myös hidastaa kasvua.

Varautukseen tulevaan yritysten on kriittistä ymmärtää, minkälainen taantumasta on mahdollisesti muodostumassa. Tällä hetkellä kulutus on vielä vahvaa ja matkustaminen jatkuu vilkkaana, eikä työttömyys ole vielä lähtenyt nousuun. Asuntojen myyntiaika on kuitenkin jo kasvanut. On mahdollista, että tuleva taantuma

on rakenteeltaan sellainen, mitä ei olla aikaisemmin kohdattu. Jotkut yritykset tulevat menestymään vastaamalla muita paremmin haasteisiin ja käyttämällä taantumaa mahdollisuutena investoida kasvuun.

Analysoimalla vuoden 2008-09 taantumaa opimme, että osa yrityksistä pystyi laskevasta kysynnästä huolimatta säilyttämään tuloksensa ja kasvattamaan liikevaihtoa ja katteita. Toimimalla heti nämä yritykset onnistuivat säilyttämään osakkeenomistajien kokonaistuoton (TSR, total shareholder return) samalla kun heikoimpien yritysten vastaava tuotto putosi 23 prosenttia.

Miten menestyjät onnistuivat tässä? Ne eivät ainoastaan tehneet toimenpiteitä marginaalien säilyttämiseksi, vaan käyttivät myös taantumaa hyväkseen kehittäessään uusia kasvustrategioita - investoimalla uusiin teknologioihin, hankkimalla uutta omaisuutta ja myymällä liiketoimintoja, joilla ei enää ollut kasvupotentiaalia.

Seuraavaksi tarkastelemme, miten yritysten kannattaa varautua ja millä keinoilla yritykset voivat parhaiten taistella tulevaa taantumaa vastaan. Nämä neuvot perustuvat keskusteluihin, joita olemme käyneet sekä asiakkaidemme että eri teollisuuden ja osaamisalueiden asiantuntijoidemme kanssa.

## Mihin valmistaudutaan?

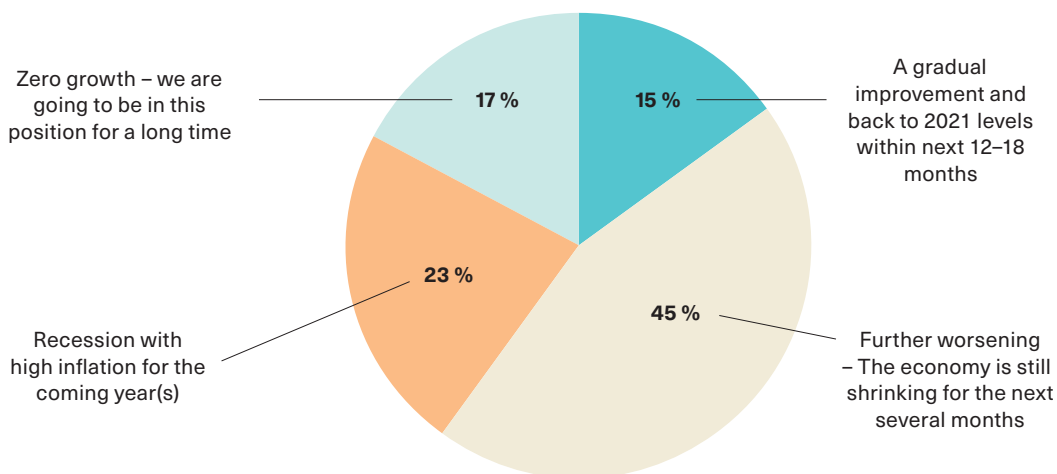
Kysyimme KPMG Strategy Forum -tilaisuuden yhteydessä syyskuussa 2022 suomalaisten yritysten ylimmäältä johdolta, mitä he odottavat



**BERNDT WICKHOLM**  
Partner, Head of  
Global Strategy  
Group Finland,  
KPMG

KPMG on DIFin  
asiantuntijakumppani.

## Miten näet talouden kehityksen lähitulevaisuudessa? n = 178



tulevalta vuodelta. Suuri osa vastaajista (45 prosenttia) odottaa talouden huononevan entisestään, 23 prosenttia vastaajista odottaa korkean inflaation taantumaa seuraavien vuosien aikana ja noin kolmannes (30 prosenttia) odottaa joko pientä parannusta tai pitkään kestävää nollakasvua. Voidaan siis todeta, että yritykset varautuvat jo huonompiin aikoihin.

### Miten yritykset voivat varautua?

Talouden kasvu on hidastunut, mutta se ei vielä vaikuta kokonaistalouden heikkenemiseen etenkin kaikilla aloilla. Erittäin korkeakorkisilla aloilla, kuten rakennusala, on haasteita. Kuluttajien mieliala on romahtanut, työttömyys on saavuttanut alimman tason pitkään aikaan ja kulutus on jatkanut kasvuaan, vaikkakin hitaasti. Vielä on aikaa ryhtyä toimiin, jotka voivat auttaa yrityksiä varautumaan paremmin taantumaa. Olemmekin kehottaneet joitain asiakkaitamme suunnittelemaan nopeita, taktisia liikkeitä, joita voi tehdä nyt, jotta minimoidaan myynnin hidastumista ja hyödynnetään uusia kasvumahdollisuuksia. Yritykset varautuvat tulevaan esimerkiksi seuraavasti:

### 1. Rakentamalla dynaamisia strategiaskenaarioita

Kuten olemme todenneet, tuleva taantuma ja sen luonne on epäselvä. Tällaisessa tilanteessa skenaariosuunnittelu auttaa yrityksiä määrittelemään toimintamallit ennen kuin heikomman talouden vaikutukset näkyvät, luoden selkeän edun myöhemmin reagoiviin kilpailijoihin verrattuna. Tuottoja voi puolustaa soveltamalla seuraavia askeleita:

- ▶ Aloita skenaariosuunnittelutyö määrittelemällä laaja skaala erilaisia skenaarioita ja priorisoi ne todennäköisyyksien mukaan. Tämä tuo varmuutta tekemiseen ja nopeutta reagointikykyyn.
- ▶ Laajenna päätöksentekotiimiä, jossa johto ja hallitus yhdessä analysoivat ja koordinoivat päätöksiä ja niiden toteutusta.
- ▶ Säädä ennusteet ja uudelleen tarkistuta vanhat markkina-arvioinnit ja uskomukset. Päivitä ennusteet ja käytä saatua dataa strategian uudelleenmäärittämiseen.
- ▶ Käännä skenaariot selkeiksi toimintasuunnitelmiksi, joita voidaan panna täytäntöön nopeasti aina sen mukaan, miten yleinen talous kehittyy.





# Let insights lead the way



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

Let's uncover a world of opportunity together.

kpmg.fi | @KPMGFinland

## 2. Käyttämällä yritysostoja hyökkäys- ja puolustuskeinoina

Taantuma voi olla hyvä aika tasapainottaa yritysportfolio. Useimmat kompleksiset portfoliot sisältävät liiketoimintoja, jotka eivät enää ole ytimessä tai eivät tuo riittävästi erottautumiskykyä. Nämä poikkeamat ja niiden tuoma arvoalennus nousevat selkeämmin esille taantumissa. Tee ankara dataperusteinen arvio kaikista liiketoiminnoista ja tunnista sellaiset toiminnot, joiden mahdollisuudet luoda arvoa taantumassa esimerkiksi arvoketju- tai markkina- asemasta johtuen ovat heikkoja.

- ▶ Lisää likviditeettiä yritysostoihin ydinliiketoiminnan vahvistamista varten ja hyödynnä mahdollisuudet ostaa hyviä liiketoimintoja oikeaan hintaan.
- ▶ Vapauta johdon aikaa ja resursseja: ilman eikriittisten liiketoimintojen häiriöitä johto pystyy paremmin keskittymään portfolioissa oleviin liiketoimintoihin, joissa on paras potentiaali ja jotka hyötävät taantuman aikana lisähuomiosta.

## 3. Vähentämällä kustannuksia ennaltaehkäisevästi

Varhainen ja tiukka kustannusten hallinta ja keskittyminen likviditeettiin ovat edelleen tärkeimpiä toimia, joita johto voi tehdä taantuman kestävien toimintasuunnitelmien luomiseksi.

Tärkeimmät varhaiset toimenpiteet, joihin yritysten tulisi ryhtyä, ovat:

- ▶ Vertaile ja analysoi muita organisaatiota, mieltä rakenteita, haasta vanhoja toimintatapoja ja luo uusia.
- ▶ Luo kevyt organisaatorakenne vastaamaan tämänhetkisiä liiketoiminnan tarpeita.



## Kiinnitä huomiota organisaation resilienssiin ja kestokykyyn.



- ▶ Arvioi kaikki toimintaprosessit ja tunnista parantamispotentiaali.
- ▶ Arvioi jokainen tuloslaskelman rivi ja eliminoi hukka ripeästi kaikilla tasoilla.
- ▶ Varmista, että kaikkia suunnitelmia seurataan ja jokaisella toiminnolla on oma omistajansa.

## 4. Hienosäätämällä kaupallinen strategia

Taantuman aikana yritysten on löydettävä herkkä tasapaino tuloksen säilyttämisen ja asiakaskuntansa ylläpitämisen (tai kasvattamisen) välillä. Nykyinen inflaatiotaso tekee tästä vieläkin haastavampaa. Yritykset voivat käyttää vaikeita aikoja päästäkseen lähemmäksi avainasiakkaita - heidän auttamisensa tänään on kannattavaa.

Tässä on joitain tärkeitä vaiheita kaupallisen strategian mukauttamiseksi tässä hetkessä:

- ▶ Tukeudu olemassa oleviin asiakassuhteisiin ja pysy ajan tasalla asiakkaiden tilasta. Käytä dataa ja kehittyntä analytiikkaa tunnistaaksesi parhaat asiakkaasi, ymmärtääksesi paremmin heidän välittömiä tarpeitaan ja tule vastaan siellä, missä he ovat nyt (auta heitä lisäämään tietoisuuttaan muista lisäarvoa tuottavista palveluista ja tuoteominaisuuksista).
- ▶ Älä alenna hintaasi liian nopeasti: Vahvat markkinatoimijat käyttävät todennäköisesti tämän ajan päästäkseen eteenpäin ja saadakseen suotuisat ehdot. Nopeuta halvempien tuotteiden myyntiä ja nosta toimitusrajoitteisten tuotteiden hintoja. Kehitä vankat alennusohjeet asiakkaiden ja sopimusten ominaisuuksien perusteella ja hallitse muun muassa kanavaalennuksia.
- ▶ Tee yhteistyötä toimitusketjun kumppanien kanssa: Päivitä sopimustesi ehdot kustannusten hallitsemiseksi, ymmärrä mahdolliset toimitusrajoitukset ja laadi asianmukaiset suunnitelmat varmistuaksesi, että pystyt täyttämään toimitusodotukset. Poista tai minimoi hinnankorotusten esteet ja pykälät.

## 5. Puolustamalla kassaa ja likviditeettiä

Kehitä vankat ennuste- ja varianssianalyysi-prosessit (13 viikon rullaava kassavirtaennuste ja 12 kuukauden kassavirtaennuste):

- ▶ Paranna näkyvyyttä: Tehosta käyttöpääoman suorituskkyä ja kassamittareita paremman raportoinnin avulla. Vähennä myyntisaamis-

ten riskiä. Tarkista erääntyneet saldot ja hoida ne kuntoon ennen kuin markkina muuttuu. Tarkastele asiakkaiden maksukäyttäytymistä ja muokkaa luottomenetelmiä riskin vähentämiseksi.

- ▶ **Optimoi varasto:** Tarkastele ja herkistele tarvesuunnitelmia ja arvioi ostitoumuksia, jotka perustuvat vanhoihin varastotarvearvioihin sekä yleisesti avoimiin ostitilauksiin. Tutustu varaston ostitoumuksiin ja avoimiin ostitilauksiin sisältyviin kysyntäsuunnitelmiin. Analysoi ja myy/käytä sitten hitaasti liikkuvaa varastoa, ennen kuin vähentynyt kysyntä tekee siitä vanhentunutta. Ymmärrä mahdolliset vaikutukset toimitusaikoihin.
- ▶ **Ostovelkojen parantaminen:** Neuvottele maksuehdot uudelleen toimittajien kanssa. Lykkää tai minimoi harkinnanvaraisia kuluja ja optimoi esimerkiksi palkkakajsojen tiheys.

## 6. Velan uudelleenjärjestelyllä

Kun laskusuhdanne on ovelta, yritysten on tärkeää ymmärtää, miten lyhyen ja pitkän aikavälin likviditeettiongelmien voivat vaikuttaa nykyiseen pääomarakenteeseen. Korjojen nousu, varastojen ja ostovelkojen kasvu sekä kysynnän hidastuminen vaikuttavat kaikki mahdollisiin haasteisiin, jotka liittyvät lainanantajien kovenantteihin ja velkasuhteisiin. Yritykset voivat odottaa luottomarkkinoiden kiristymistä ja lainanantajien ja joukkovelkakirjalainanhaltijoiden valvonnan lisääntymistä. Jälleenrahoituksen odottaminen stressitilassa taantumana aikana on haastavaa ja kallista. Yritysten, joilla on erilaisia lainoja, tulisi arvioida markkinatekijöiden mahdollinen vaikutus lainakantaansa, velanhoitoon ja viime kädessä likviditeettiinsä. Mahdollisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- ▶ Rakenna kovenanteille herkkyysmalleja.
- ▶ Kommunikoilainanantajillesi erittäin avoimesti ja kiireellisesti.
- ▶ Työskentele pääomarakenteen neuvonantajien kanssa riittävän likviditeetin varmistamiseksi taantumana aikana.

## 7. Huolehtimalla ja pitämällä kiinni osajista

Yksinkertainen, reagoiva lähestymistapa osamispääomaan taantumana aikana on tarkastella vain kustannusten vähentämismahdollisuuksia. Yritykset, jotka selviävät menestyksekkäästi

taantumasta, ymmärtävät, että he tarvitsevat kykyjä, joilla on oikeat valmiudet oikeissa tehtävissä suorittamaan kriittisiä toimintoja. Yritysten tulee nopeasti arvioida organisaatorakenteet varmistaakseen tasapainon kehittyvien kaupallisten, operatiivisten ja taloudellisten toimintamallien välillä. Keskitä kustannussäästöt alueisiin, jotka edistävät jatkuvaa parantamista, yksinkertaistavat hallintoa, standardoivat ja automatisoivat tehtäviä sekä tukevat laajempaa johtamista, minkä kautta voidaan lisätä arvoa.

Kiinnitä huomiota organisaation resilienssiin ja kestävykseen. Tämä voi olla haastavaa aikaa, mutta työmarkkinat ovat edelleen vahvat - työntekijöillä on valinnanvaraa.

- ▶ Arvioi kulttuurisia vahvuuksia ja huomioi työntekijöiden tunteita. Tunnista yrityksen omat vahvuudet, joiden avulla voit menestyä paremmin taantumana aikana.
- ▶ Kommunikoil ja osallistu. Anna työntekijöille syytä uskoa yrityksen tulevaisuuteen ja myötävaikuta yrityksen menestykseen vaikean ajanjakson aikana. Sitoutuneempi työvoima johtaa pienempään vaihtuvuuteen ja alhaisempiin liikevaihdon kustannuksiin.

Lopuksi, käytä taantumaa investoidaksesi inhimilliseen pääomaan. Etsi yrityksen sisäisiä kykyjä, jotka voivat edetä vaikeasti täytettävissä rooleissa. Ja kun liiketoiminta on hidasta, on aikaa koulutautua ja kehittää lahjakkuutta.

## Yhteenveto

Tiedämme, että asiakkaamme ovat kohdanneet vaikeita ulkoisia haasteita viimeisen kahden vuoden aikana pandemiasta liiketoiminnan sulkemisiin, toimitusketjujen tukkeutumiseen ja inflaation kiihtymiseen.

Tässä jutussa olemme tunnistaneeet ja listanneet keinoja, joiden avulla yritykset voivat valmistautua seuraavaan haasteeseen - todennäköiseen taantumana.

Haluan päättää tämän optimismiin. Viimeiset kaksi vuotta ovat opettaneet meitä kaikkia odottamaan odottamattomia ja olemaan ketteriä, mukauttamaan strategian muuttuviin olosuhteisiin ja jopa skenaariosuunnitelmaan seuraavaa taloushäiriötä varten. Luotan siihen, että mitä tahansa talous tuo tullessaan, yritysjohtajat pystyvät siihen vastaamaan. 🌟



# Merkitseellisyys kasvaa palkiten

**65 %** kokee muuttuvan palkitsemisen  
vaikuttavan positiivisesti työn  
merkitseellisyyteen

PALKITSEMISTUTKIMUS 2022

Tarjoamme henkilöstölle ja johdolle laajan vastuullisen palkitsemisen kokonaisuuden mukaan lukien osakekannustinjärjestelmän, palkkiorahaston ja lisäeläkkeet.

Merkittävästi kohoavien kustannusten ympäristössä on entistäkin tärkeämpää kohdentaa palkitseminen oikein. Hyvä tulospalkitseminen tukee onnistumisen kokemuksia ja mahdollistaa omiin palkkioihin vaikuttamisen.

Tutustu tutkimustuloksiin ja palkitsemisen palveluihin:

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

# Kun perustaso ei riitä

## – Vastuullisuus strategisena arvonluojana liiketoiminnassa

Strateginen vastuullisuus on kovia faktoja ja mitattavia tunnuslukuja. Se on vaikeita päätöksiä ja suuriakin muutoksia. Arvon luominen vie aikaa ja vaatii tahtoa sekä päättäväisyyttä.

**E**pävarmuus synnyttää usein lisää epävarmuutta ja kohdistaa katseemme kriiseihin ja niiden ratkaisuun. Sodan, inflaation ja nurkan takana vaanivan laskusuhdanteen aikana on luonnollista, että keskitymme säästämään energiaa sen sijaan, että miettisimme sen laatua tai saatavuutta tulevaisuudessa. On ymmärrettävää, että luonnon monimuotoisuus jää humanitäärisen kriisin jalkoihin ja koko planeetan sijasta pohdimme perheemme tai liiketoimintamme elinedellytyksiä.

### Tarve ratkaisuille on nyt

Nyt on tärkeää kohdistaa katseet huomisen ja ensi vuoden sijaan vuosien ja vuosikymmenten päähän. Tarve vihreään siirtymään ei poistu, vaikka nykyhetki vie ajatuksemme siitä pois. Vain tekemällä vihreää siirtymää edesauttavia päätöksiä ja suunnitelmia voimme varmistaa, että yhteiskunnallamme ja yrityksillä on mahdollisuus palautua ja menestyä myös jatkossa.

Voimme kaikki olla yrityksinä, liike-elämän toimijoina, johtajina, kuluttajina ja kansalaisina osa ratkaisua. Kenties voimme olla myös kaiken epävarmuuden keskellä toiveikkaita. Toiveikkaita, että löydämme ratkaisut sukupolvemme

suurimpiin haasteisiin. Toiveikkaita, että nyt käynnissä olevat haasteet synnyttävät keskustelun lisäksi aitoa toimintaa. Asettamalla strategiset tavoitteemme tukemaan vihreää siirtymää ja toimimalla aktiivisesti ja määrätietoisesti näiden tavoitteiden saavuttamiseksi voimme päästä tuloksiin, joilla on todella merkitystä sekä yhteiskuntamme että yritysten arvon muodostuksen näkökulmasta.

### Susformaatio arvonluonnin avaimena

Mitä siis pitäisi tehdä? Yksittäisten vastuullisuustekojen aika on ohi. Meidän on siirryttävä ajattelemaan vastuullisuutta merkittävänä osana liiketoimintastrategiaa ja liiketoimintaamme. Vastuullisuus tai kestävä toiminta ei ole irrallinen luku tai oma raporttinsa, vaan jokaisen liiketoiminnan ytimessä. Vastuullisuudella luodaan lisäarvoa niin yrityksen toiminnalle, sen sidosryhmille kuin ympäröivälle yhteiskunnalle. Kukaan ei pysty tekemään vihreää siirtymää yksin, mutta kaikkia tarvitaan. Jokaisen yrityksen, organisaation ja yhteisön on läpikäytävä susformaatio: muutettava systemaattisesti toimintaansa niin, että se hyödyttää vihreää siirty-



**MARIA SANGDER**  
toimitusjohtaja,  
Gaia Consulting Oy



mää eikä estä sitä. Onnistunut susformaatio myös kasvattaa yrityksen arvoa, kun yrityksen päätökset ja toiminta muuttuvat kestävimiksi.

Luodaksemme arvoa meidän on kohdattava vastuullisuus ja kestävyys aidosti strategisena osana yrityksen johtamista ja toimintaa. Strateginen vastuullisuus on kovia faktoja ja mitattavia tunnuslukuja. Se on vaikeita päätöksiä, suuriakin muutoksia ja strategisen ajattelutavan muutosta. Arvon luominen vie aikaa, vaatii tahtoa ja päättäväisyyttä sekä muuttaa ajattelumalleja. Liiketoiminnan vastuullinen transformaatio vaatii sitä, että ollaan valmiita suuntaamaan innovaatiot ratkaisemaan luonnonvarojen hupenemisen ja ilmas-

ton muutoksen haasteita ja muuttamaan toimintamallimme tämän mukaisiksi.

### Vastuullisuutta on mitattava

Jotta arvon luominen kestävyiden kautta on mahdollista, hallitusten ja niissä toimivien ammattilaisten on seurattava susformaation edistymistä. Jos kestävyys on yritykselle aidosti strateginen, arvoa lisäävä komponentti, se on luonnollisesti myös hallituksen agendalla seurattavana kokonaisuutena. Edistyneimmät yritykset sitovat johdon pitkän linjan kannustimet kestävyteen. Esimerkiksi kaupan alan toimija Tesco on sitonut 25 prosenttia ylemmän johdon sitouttamisohjelmasta yrityksen vastuullisuustavoitteen saavuttamiseen<sup>1</sup>. Metsäyhtiö Tornator on puolestaan sitonut 30 prosenttia ylimmän johdon pitkän aikavälin tulospalkkiosta monimuotoisuusohjelmaansa<sup>2</sup>. Näiden mittareiden mukaan ottaminen viestii selkeästi sekä yritykselle että markkinoille, että ollaan tosissaan.

Se, mitä mitataan, on yhtä tärkeää kuin se, että mitataan. Mittarit on siis valittava tarkasti pitkäjänteistä mittaamista ajatellen. ESG on hyvä lähtökohta tarkastelulle, mutta se ei saa olla päälleliimattu lisäosa tai ainoa tapa tarkastella toimintaa.



**Vastuullisuuden on oltava hallituksen agendalla seurattavana kokonaisuutena.**





On tärkeää, että seurataan niitä asioita, jotka aidosti todentavat susformaation tapahtumista ja sitä kautta arvoon vaikuttavia tekijöitä. Nykyiset ESG-mittarit viittaavat usein riskien minimointiin ja peruskäytänteiden olemassaolon varmistamiseen.

### Aittoa lisäarvoa vastuullisuudesta

Lisäarvoa ei luoda tekemällä se, mitä pitää tehdä, tai miettimällä pari askelta eteenpäin. Vähimmäismäärän tai regulaation määrittämisen tason tekeminen ei luo lisäarvoa eikä lisää kilpailukykyä. Lisäarvo luodaan systeemisellä ja kauaskantoisella strategisella vastuullisuusajattelulla. Se huomioi nykytilan ja lähitulevaisuuden sekä erityisesti sen, mihin ollaan pitkällä tähtäimellä menossa niin yrityksen, sidosryhmien, ihmisten kuin yhteiskunnan kannalta. Tulevaisuudessa vastuullisuuden arvonluontia on ajateltava samoin kuin nyt ajatellaan työnantajamielikkuvan luomista: laki määrittää perustason, josta ei voi poiketa, mutta se ei erota toimijaa toisista tai saa aikaan merkittäviä muutoksia yhteiskunnallisessa keskustelussa.

Sama asia koskee kestäväää liiketoimintaa. Arvoa luodaan innovoimalla vastuullisuutta strategisesti siten, että se hyödyttää sidosryhmiä ja yhteiskuntaa ilmentäen yrityksen vaikutusta sille

olennaisiin vastuullisuusteemoihin. Kun sidosryhmät ja yhteiskunta hyötyvät, lisäarvoa syntyy yritykselle ja liiketoiminnalle. Pelkkä säännösten seuraaminen tai sijoittajien minimivaatimuksiin pääseminen eivät tuota lisäarvoa tai synnytä sitoutumista. Siihen tarvitaan tulevaisuuslähtöistä ajattelua sekä kykyä tehdä muutoksia ja investointeja pitkäjänteisesti. Vastuullisuuden ja sen tuottaman lisäarvon rakentamisessa onkin käännettävä katseet ulkoa sisälle, ei sisältä ulos. Arvoketjut määritetään nyt uudestaan. Tässä on oleellista yrityksen kyvykyys luovia uusissa rajapinnoissa ja luoda uusia markkinoita.

### Vastuullisuus hallituksen agendalle

Ajat ovat vaikeat. Tulevaisuus on epävarmempaa kuin vuosikymmeniin. Turvataksemme elinolosuhteemme, elintasomme sekä tulevien sukupolvien elinmahdollisuudet emme voi kuin kääriä hihat ja ryhtyä töihin. On meidän kaikkien vastuulla tehdä maailmasta parempi paikka ja varmistaa planeetan jatkuvuus.

Eryistä vastuuta kantavat he, joiden hartioilla lepää liike-elämän päätöksenteko ja strategiset suuntaviivat. Heillä on mahdollisuus luoda arvoa, josta yksittäinen kansalainen voi vain haaveilla. Voidaanko siis lopettaa vain sanomasta, että vastuullisuus on strategista? Voidaanko ryhtyä tekemään siitä todellisuutta nostamalla susformaatio jokaisen hallituksen agendalle ja seuraamalla sen toteutumista samalla tavalla kuin muita liiketoiminnan mittareita? Vastuun kantaminen tulevaisuudesta on se lisäarvo, jota yritysjohto voi ja jota sen pitää luoda. 🌱

#### Lähteet:

- 1) <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2022/10/tesco-pledges-to-halve-food-waste/>
- 2) <https://www.arvopaperi.fi/porssitedotteet/tornatorin-velaton-arvo-jo-yli-miljardi-euroa-metsatalousyhtiössä-kestavyys-ja-kannattavuus-kulkevat-kasi-kadessaan/4345c4c1-fc31-545e-b299-1c2e4401626a>



**Vähimmäismäärän tai regulaation määrittämisen tason tekeminen ei luo lisäarvoa eikä lisää kilpailukykyä.**



Rooted in science,

DRIVEN BY

sustainable impact.



Sustainability creates new opportunities to succeed in everchanging business landscapes. Our clients, lead by perceptive boards, are the changemakers who shape our future for the better.

[www.gaia.fi](http://www.gaia.fi)



Reliable Leadership Advice™



**Stereotyping makes  
leader selection easy.**

**MU Leader  
Selection Science®  
makes it right.**

MU Leader Selection Science® ensures a high-quality, ethical, and science-based way of working to select leaders and advise on leadership. Organisations receive more reliable advice. Leaders' success at work is more sustainable. Organisations outperform.

Kansakoulukatu 3  
00100 Helsinki  
FINLAND

040 830 2200  
contact.fi@mercuriurval.com



TEEMA

# Hallitustyö ja roolit

Hyvässä hallinnoinnissa hallitus, sen puheenjohtaja ja jäsenet, valiokunnat sekä toimitusjohtaja ja muu johto muodostavat saumattoman kokonaisuuden, jolla yritystä johdetaan niin karioissa kuin parempinakin aikoina.

**42** EILISEN KRIISI ON TÄMÄN PÄIVÄN NORMAALI - MUTTA MITÄ TÄMÄ MERKITSEE HALLITUSTYÖSSÄ?

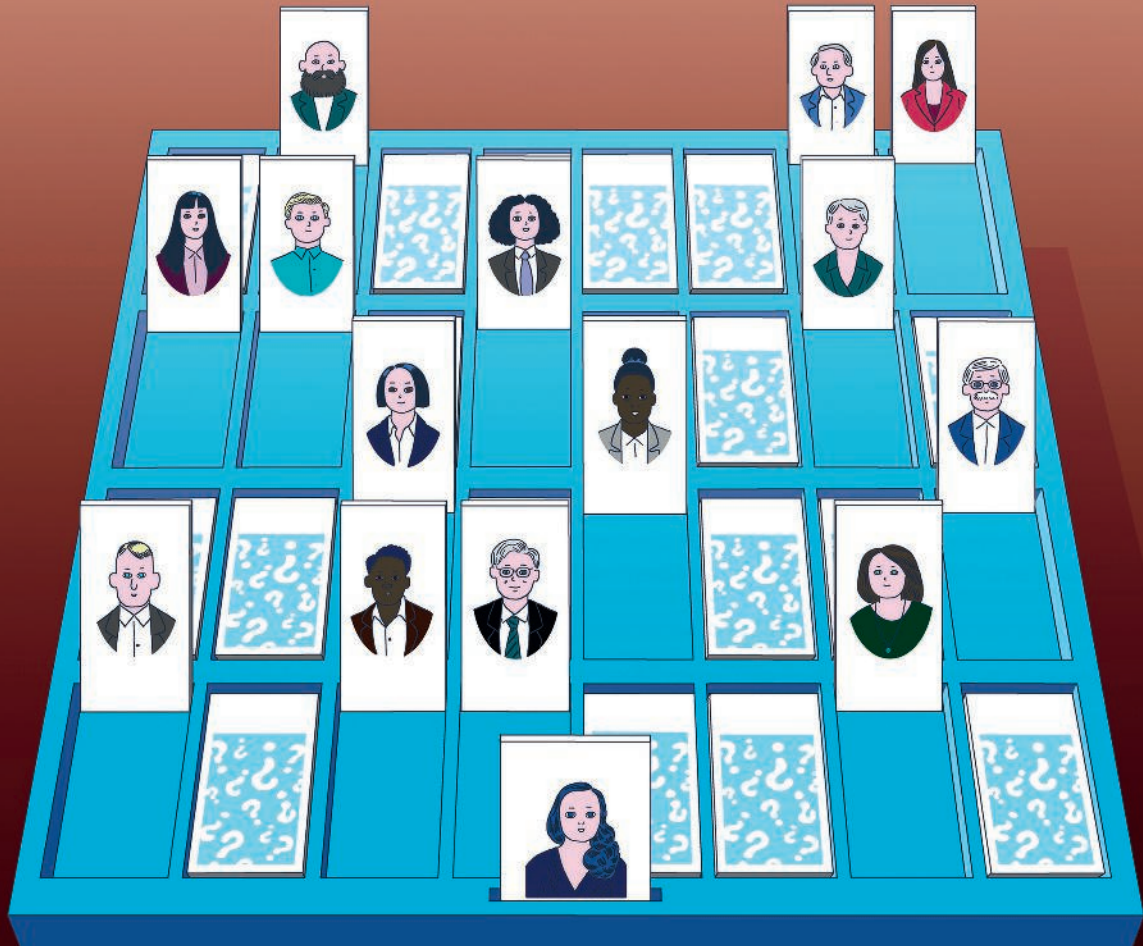
**48** HALLITUKSEN ROOLI ON KESKIÖSSÄ POIKKEUSOLOJEN YRITYSJÄRJESTELYISSÄ

**52** YHTIÖKOKOUSTEN TULEVAISUUS POHDITUTTI DIFFUTURE-OHJELMAN OSALLISTUJIA

**56** BOARDS ADDING VALUE IN EXTRAORDINARY DISRUPTION

**60** RAKENNA LUOTTAMUSTA VIESTINNÄLLÄ JA TEE HALLITUKSESTA NÄKYVÄMPI MUUTOKSEN TEKIJÄ

**64** PUHEENJOHTAJA LUO SELKEYTTÄ YHTIÖÖN



# Eilisen kriisi on tämän päivän normaali – mutta mitä tämä merkitsee hallitustyössä?

Hallitustyötä haastetaan nyt monesta suunnasta. Siitä on tullut joukkuepeliä, jossa keskeistä on säilyttää sidosryhmien luottamus yritykseen.

**Y**ritysten toimintaympäristö on ollut viimeisten vuosien aikana valtavan muutoksen kourissa. Maailmanlaajuinen pandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa, toimitusketjun häiriöt, energian hinta, inflaatio, nollakorkoajan päättyminen – tapahtumista, joita pidettiin vielä muutama vuosi sitten lähes mahdottomina, on tullut arkipäivää. Yritysten riskikartat ovat menneet joko kokonaan uusiksi tai aiemmin epätodennäköisiksi arvioidut tapahtumat ovat nousseet aivan uudenlaisen huomion kohteeksi.

Hallitustyöskentely on samaan aikaan kokenut murroksen kriisien ja muiden isompien muutosten myötä. Siitä on tullut enenevässä määrin joukkuepeliä, jota pelataan yhdessä yrityksen johdon kanssa. Jokaisella hallituksen jäsenellä on oma tärkeä roolinsa yrityksen

menestyksen takaajana. Hallituksilta vaaditaan myös enemmän toimia ja näkemystä yrityksen strategiaan ja johtamiseen liittyen.

Saadakseen paremman käsityksen siitä, miten hallituksen ja puheenjohtajan asema muuttuu ja mitä tulevaisuuden puheenjohtajalta odotetaan, Deloitte julkaisi syksyllä 2022 hallitustyön muutosta koskevan *Chair of the Future* -tutkimuksen. Tutkimuksessa tunnistettiin viisi hallitustyön muutosta ajavaa voimaa. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että eri sidosryhmien luottamuksen säilyminen yritykseen on äärimmäisen tärkeää kaikissa olosuhteissa ja että hallituksilla on tärkeä rooli luottamuksen rakentamisessa.

Geopoliittisen myllerryksen ohella moni yritys käy läpi myös digitaalista transformaatiota, jonka epäonnistumisella voi olla merkittävät seuraukset maineeseen ja talouteen. Yrityksen riskinottohalukkuuden tunnistaminen ja määrittäminen ovat entistä tärkeämmässä osassa strategiatyötä. Lisäksi yritys vastuun kautta suuren yleisön kiinnostus hallitusten toimintaan kohtaan on kasvanut. Etenkin hallitusten puheenjohtajat ovat yhä laajempien sidosryhmien huomion kohteena, ei ainoastaan omistajien.

## Miten hallitusten tulee vastata muutokseen?

Chair of the Future -tutkimuksen mukaan hallitusten tulee keskittää huomionsa erityisesti toi-



**TUOMO SALMI**

osakas,  
Boardroom  
Program Leader,  
Deloitte

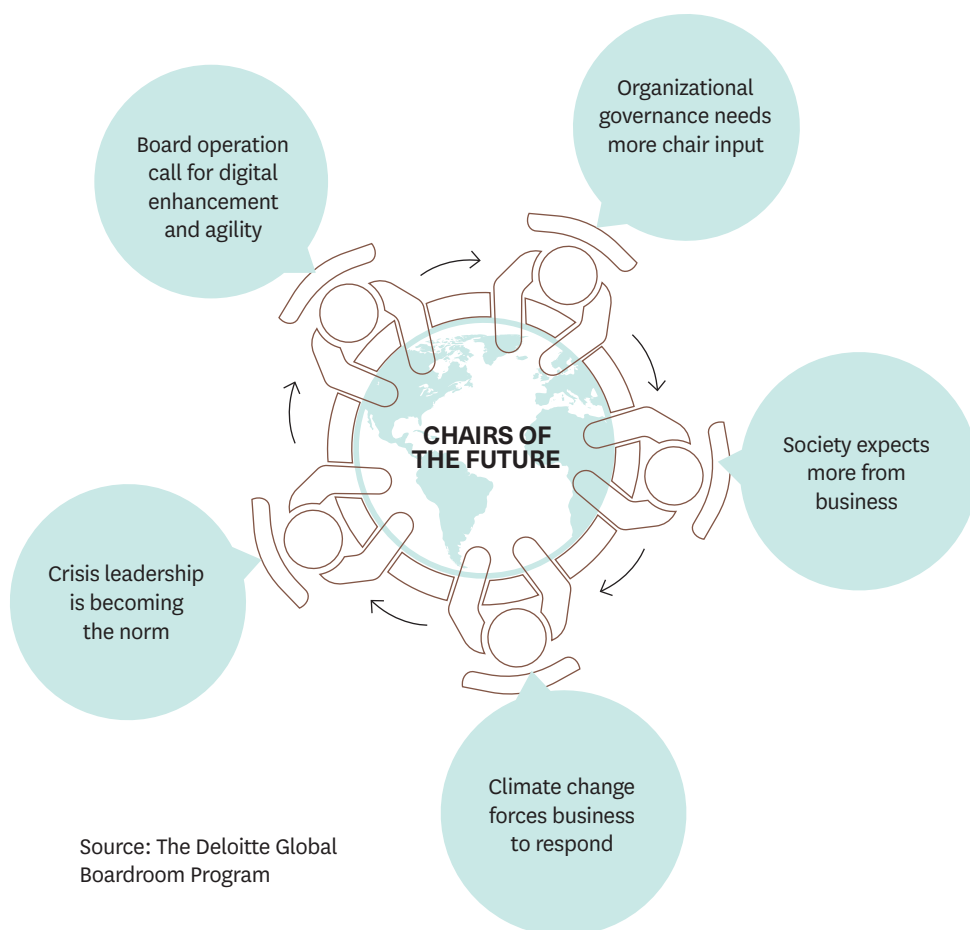
Deloitte  
on DIFin  
asiantuntija-  
kumppani.



**Mitä epävarmuus ja geopoliittinen turbulenssi merkitsevät hallitustyölle? Onko se muuttunut pysyvästi?**



## Hallitusten puheenjohtajat ympäri maailman kertovat roolinsa muuttuneen. Deloitteen Chair of the Future -tutkimuksen mukaan hallitustyön muutosta ajaa viisi voimaa.



mivan johdon tukemiseen riskien jatkuvassa arvioinnissa sekä nykyisen operatiivisen toimintamallin kriittisessä arvioinnissa. Hallitusten tulee:

### 1. Huolehtia yrityksen luottamuksesta ja maineesta

Yrityksen mielikuvan seuranta, maineen hallinta sekä toimivan johdon valvonta ovat aina olleet hallituksen tärkeimpiä tehtäviä. Nykytilanteessa tämä saattaa edellyttää kuitenkin huomattavasti jämäkämpää otetta. Yrityksen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, eettisyyden ja kestävän kehityksen mukaisen toiminnan arviointiin osallistuu perinteisten sidosryhmien, kuten omistajien ja työntekijöiden, lisäksi kasvava joukko eri toimi-

joita. Kestävän yrityskulttuurin edistäminen ja siitä viestiminen ovat tärkeä osa hallitustyötä.

### 2. Tukea strategisessa muutoksessa

Tutkimukseen osallistuneiden hallitusten puheenjohtajien mukaan yksi tärkeimmistä tehtävistä nyky-ympäristössä on toimivan johdon kirittäminen strategisten muutosten läpiviemisessä. Usein nämä muutokset liittyvät laajempiin aiheisiin, kuten digitaalinen transformaatio ja tulevaisuuden työpaikka (future of work).

### 3. Tunnistaa riskejä jatkuvasti

Muuttuva toimintaympäristö yhdessä strategisten muutosten kanssa tuo mukanaan kokonaan





uudentyyppisiä riskejä. Tämä edellyttää hallituksilta kriittistä riskien analysointia ja myös kasvavaa ajankäyttöä riskienhallinnan ympärillä.

#### **4. Valvoa ja vaalia yrityskulttuurin toteutumista ja ylimmän johdon toimia**

Hallitus ei voi enää määritellä ainoaksi ja tärkeimmäksi tehtäväkseen toimitusjohtajan nimitämistä ja erottamista. Toimitusjohtaja on edelleen avainroolissa yrityskulttuurin rakentamisessa ja vaalimisessa osana päivittäistä johtamista ja viestintää. Hallituksen tehtävä on kuitenkin valvoa ja varmistaa, että kulttuuri tukee valitun strategian saavuttamista ja arvojen mukaista toimintaa. Yksi keino hallitukselle toivotun yrityskulttuurin edistämiseksi on osallistua toimitusjohtajan suorassa alaisuudessa olevan johdon valintaan ja seuraajasuunnitteluun. Tämä on luonnollisesti herkkä alue ja osallistuminen tulee tapahtua hyvässä yhteisymmärryksessä toimitusjohtajan kanssa. Hallituksen on hyvä pitää mielessä toimitusjohtajan oikeus valita oman johtoryhmänsä jäsenet.

#### **5. Tukea ja haastaa toimitusjohtajaa**

Tiivis ja rakentava yhteistyö hallituksen ja toimitusjohtajan välillä on olennaisen tärkeää. Hyvä yhteistyö näyttäytyy hallituksen kokousten avoimena ja arvostavana tunnelmana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ehdotonta konsensusta. Hallituksen on kyettävä aidosti ja rohkeasti haastamaan toimivan johdon tilannearviot ja johtopäätökset. Vaikeita kysymyksiä ei voi välttää, mutta kun päätös on tehty, hallituksen tulee seisoa johdon tukena niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina.

#### **Onko kriisijohtamisesta tullut pysyvää?**

Viime vuodet on kuljettu kriisistä toiseen. Yritysjohdon, kuten myös hallitusten, on ollut pakko sopeutua entistä usvaisempaan tilannekuvaan perustuviin nopeisiin päätöksiin, päätösten toimenpanoon ja pikaiseen viestintään. Samanaikaisesti yritysten toimenpiteisiin, kuten Venäjältä vetäytymiseen, on kohdistunut voimakasta yleistä mielenkiintoa. Taloudellisesti mer-



## Yrityksen on kyettävä viestimään, kuinka hyvin se vastaa kestävän kehityksen, inklusiivisen johtamisen ja moniarvoisen yhteiskunnan vaatimuksiin.



kittävät päätökset, mediahuomio ja rajallinen aika sulatella ja ymmärtää eri päätösvaihtoehtojen ulottuvuuksia ja mahdollisia seurauksia ovat taatusti saaneet monet myrskysilmässä olleet kaipaamaan aikaisempaa, pysyvämpää ympäristöä.

Kriisitilanteista on kuitenkin aina ammennettavissa myös oppia. Moni hallituksen jäsen kertoo oppineensa valtavasti sekä henkilökohtaisesta että yrityksensä kyvykkyydestä reagoida kriittisen muutoksen läpivientiin valtavan paineen alaisena. Yrityksissä mietitäänkin, miten voidaan varmistaa, että nyt saadut opit kantavat myös tulevaisuuteen. Osana Chair of the Future -tutkimusta tunnistettiin kriisienhallinnan yhteydessä muotoutuneita käytäntöjä, jotka jatkuessaan parantavat yritysten ketteryyttä ja reagointikykyä yllättäviin muutoksiin.

**Lyhyemmät, mutta tiheämmällä aikavälillä järjestettävät hybridikokoukset.** Korona-ajan digiloikka oli valtava, ja etäkokouksista tuli osa arkipäivää myös hallitustyössä. Tänä päivänä etä- tai hybridikokouksen järjestäminen ei vaadi yhtä suuria ponnisteluja kuin aiemmin. Kokouksen voi järjestää verrattain nopeallakin aikataululla eikä se välttämättä edellytä enää mittavia tila- tai matkajärjestelyjä. Tehokkaasti toteutetut etä- ja hybridikokoukset mahdollistavat myös ylimmän johdon joustavamman osallistumisen eri vastuualueidensa "ad hoc" -käsittelyyn.

**Asioiden syvempi käsittely.** Kriisin aikana hallitus ja toimiva johto työskentelevät yhdessä intensiivisemmin. Hallitukselle annetaan säännöllisesti tuoreita selontekoja eri aihealueista. Hallituksen jäsenen kannalta tämä tarjoaa mahdollisuuden saada syvempää näkemystä, johon perustaa strateginen ohjaus ja johdon esittämien päätösehdotusten haastaminen. Toimivalle johdolle tämä tarjoaa mahdollisuuden saada hallitusjäsenen kokemuksen tuoma sparraus ja kollektiivisuuden tunne tehtävien päätöksiä tueksi.

**Päätöksenteon virtaviivaistaminen.** Globaalien kriisien, kuten pandemian, yhteydessä maakohtaiset erot sekä tilannekuvan että viranomaismääräysten suhteen voivat vaihdella voimakkaasti. Tällöin myös päätöksiä on tehtävä siellä, missä muodostuu paras ja nopein tilannekuva. Etenkin globaalien yritysten päätöksenteon kannalta on jouduttu miettimään, millä oletuksilla päätökset voidaan tehdä hajautetusti eri maissa ja milloin ne tulee tehdä keskitetysti. Erityisesti keskitetyn organisoitumalla omaavissa yhtiöissä tämä pohdinta voi johtaa entistä alemmalla tasolla tapahtuvaan mutta keskitettyyn linjaukseen perustuvaan päätöksentekoon.

**Keskiössä ihminen ja yrityskulttuuri.** Pandemian aikana useimmat yritykset pysähtyivät miettimään ja priorisoimaan työntekijöidensä fyysisistä turvallisuutta ja henkistä jaksamista. Aiemmin monissa yrityksissä ajateltiin, että mikäli hallituksen tietoon ei tuoda erityisiä ongelmia, niin työntekijöiden ja johdon turvallisuus ja jaksaminen hoituu ilman, että niihin tuli mitenkään erityisesti kiinnittää huomiota. Henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityskulttuurin painoarvon kasvaminen hallituksen agendalla edesauttaa jatkossa myös monen yrityksen kokeman henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen liittyvän riskin hallinnassa.

**Resilienssin vahvistaminen ja odottamattomaan varautuminen.** Kenelläkään ei ole kristallipalloa siitä, mikä kriisi tai koko toiminta-

ympäristön muuttava tapahtuma tulee seuravaksi. Siitä on kuitenkin yhteisymmärrys, että yksi hallituksen tärkeimmistä, jollei tärkein, tehtävä on varmistaa yrityksen selviytyminen ja liiketoiminnan jatkuvuus kaikissa olosuhteissa. Osana tätä tehtävää on jatkuva skenaariotyöskentely ja varautumissuunnittelu. Osassa yrityksistä myös hallitukset osallistuvat työskentelyyn aktiivisesti. Tällöin hallitus esimerkiksi valvoo ja varmistaa, että myös mahdollittomaan varautuminen on riittävällä painoarvolla mukana yrityksen riskienhallinnan suunnitelmissa.

### **Riskinottohalukkuus osana strategista suunnittelua**

Valvonta- ja ohjausvastuun lisäksi hallituksen tärkeisiin tehtäviin kuuluu yrityksen strategiasta ja sen mukaisista strategisista tavoitteista päättäminen. Päätös valitusta strategiasta tapahtuu tyyppillisesti yrityksen toimivan johdon esityksen pohjalta. Valintojen taustalla on analyysi toimintaympäristön makrotrendeistä ja niihin liittyvien eri skenaarioiden todennäköisyyksistä. Näiden pohjalta rakennetaan eri strategisia vaihtoehtoja, joista lopullinen valittu strategia syntyy. Jokaisen strategisen vaihtoehdon riskiprofiili voi kuitenkin olla hyvinkin erilainen.

Etenkin kasvollisten omistajien yrityksissä myös omistajat vaikuttavat hallitusjäsenten kautta yrityksen strategian valintaan. Näissä tapauksissa hallituksella on erityinen rooli yhteensovittaa omistajien halukkuus ottaa riskiä toimivan johdon näkemyksen kanssa.

Omistajien, hallituksen jäsenten ja toimivan johdon riskinottohalukkuus voi poiketa huomattavasti toisistaan. Taustalla voi olla monia tekijöitä, kuten esimerkiksi johdon palkitsemisjärjestelmä. Se voi ohjata johtoa suurempaan riskinottoon ilman, että riskin downside-puolella on suurta vaikutusta. Omistajan kannalta riskissä on mukana upsiden lisäksi aina myös yhtä suuri downside. Optioiden kautta kurssinousu realisoituu johdolle moninkertaisena ilman pelkoa menetystä pääomasta, kun taas omistajan kannalta sekä kurssinousut että tappiot tuntuvat yhtä lailla omaisuuden arvossa.


Riskinottohalukkuuden ympärillä käytävä keskustelu tarjoaa hyvän mahdollisuuden hallitukselle ja toimivalle johdolle linjata yhdessä, millä riskitasolla yritys haluaa toimia. Riskinottohalukkuus on myös hyvä dokumentoida formaalina päätöksenä, jotta se ohjaa parhaalla tavalla koko yrityksen toimintaa liittyen muun muassa investointeihin ja pohdintaan orgaanisen ja ei-organisen kasvustrategian välillä.

### **Hallitus yrityksen maineen viimeisenä vartijana (Chief Reputation Officer)**

Deloitteen Chair of the Future -raportti osoittaa, että eri sidosryhmien luottamuksen säilyminen yritykseen on äärimmäisen tärkeää kaikissa olosuhteissa. Kuten vanha viisauskin osaa kertoa, luottamuksen rakentamiseen kuluu vuosia, mutta sen voi menettää päivässä.

Sosiaalinen media, tutkiva journalismi ja eri aktivistiryhmien toiminta on sekä lisännyt nopeutta että madaltanut huomattavasti kynnystä, jolla yrityksen ongelmat nousevat julkisuuteen. Myös odotukset yrityksen eettiseen ja kestäväen kehityksen mukaiseen toimintaan ovat kasvaneet valtavasti. Skandaalien välttäminen ei yksin riitä. Yritysten on myös entistä proaktiivisemmin kyettävä viestimään, kuinka hyvin se vastaa tämän päivän kestäväen kehityksen, inklusiivisen johtamisen ja moniarvoisen yhteiskunnan vaatimuksiin.

Luottamus yritykseen muodostuu yrityskulttuurin ja yrityksen toiminnan myötä. Vaikka toiminnan eettisyys ja kestävä kehitys esiintyisivät yrityksen virallisessa viestinnässä, ne eivät silti ohjaa käytännön toimintaa, mikäli ne eivät ole aidosti juurtuneet yrityksen kulttuuriin ja arvoihin.

Hallituksen tärkeänä tehtävä on kanssakäynnissä johdon eri tasojen kanssa jatkuvasti arvioida yrityskulttuurin kehittymistä sekä myötävaikuttaa halutun kulttuurin syntymiseen oman kommunikointinsa kautta. Kulttuurin kehittymistä tulee arvioida myös hallituksen teettämien erillisselvitysten avulla. 



# krogerus

The Krogerus story is about doing things differently. Since day one we have cherished a pragmatic, no-nonsense approach to business law. Our ambitious attitude and constant drive for improvement have positioned us at the top of our league.

The Krogerus recipe for success stems from our agile ways of working. Being a hundred years younger than many of our competitors gives us a fresh perspective. We want to challenge conventions and rethink business law to better suit modern business requirements.

Our constant growth is fuelled by the bright thinkers and doers of Krogerus. We offer the best possible workplace with a unique culture supporting personal growth. At Krogerus, the perfect mix of freedom and responsibility helps to shape shared success. Our humane, no-nonsense mind-set sets us apart from the competition.



# Hallituksen rooli on keskiössä poikkeusolojen yritysjärjestelyissä

Hallitukselle kuuluu laajuudeltaan merkittävien asioiden käsitteleminen ja niistä päättäminen. Poikkeusoloissa hallituksen rooli korostuu.

**K**oronapandemia, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan sekä poikkeukselliset taloudelliset ja markkinaolosuhteet ovat kaikki osaltaan luoneet yrityksille haastavan toimintaympäristön.

Keväästä alkaen ulkomaiset yritykset ovat pyrkineet vetäytymään Venäjältä ja/tai eri tavoin rajaamaan Venäjään liittyviä riskejään. Erilaiset yritysjärjestelyt ovat usein keskeinen keino vastata muuttuneen toimintaympäristön haasteisiin. Pakottavissa olosuhteissa yritysjärjestelyt epätavallisinkin ehdoin voi olla paras tai ainoa mahdollinen ratkaisu. Ajolähtötilanteessa tehdyn kaupan ehdot ovat yleensä poikkeukselliset ja usein myyjälle epäedulliset.

Poikkeusoloissa toteutettavat yritysjärjestelyt edellyttävät erityistä huolellisuutta. Hallitus tasolla on arvioitava, miten nopeita, poikkeuksellisia ja hyvinkin merkittäviä toimenpiteitä on tehtävissä. Lisäksi on harkittava, millä edellytyksillä markkinakäytännön vastaiset tai taloudellisesti epäedulliset ehdot ovat hyväksyttävissä. Haasteet korostuvat yhtiön toimintaympäristön tai -edellytysten muuttuessa nopeasti. Tällöin hallitus voi joutua tekemään päätöksiä normaalia huomattavasti puutteellisemmän tiedon varassa. Usein päätösten taustalla on riskien välttäminen perinteisten kaupallisten ajurien sijaan. Poikkeaminen normaalikäytännöistä merkitykseltään suurissa järjestelyissä voi hallituksen näkökulmasta olla myös oikeu-

dellisesti riskialtista. Toimenpiteiden huolellinen perustelevuus vallitsevien olosuhteiden valossa sekä dokumentointi jälkikäteen arvioinnin tueksi korostuvat.

## Hallitus keskiössä

Poikkeusoloissa hallituksen rooli korostuu entisestään. Hallituksen yleistoimivaltaan kuuluu laajuudeltaan merkittävien asioiden käsitteleminen ja niistä päättäminen. Myös yritysjärjestelyt kuuluvat hallituksen yleistoimivaltaan, ellei järjestelyn toteuttaminen edellytä yhtiökokouspäätöstä (esimerkiksi yhtiöjärjestyksen muuttaminen, osakeannit, sulautuminen tai jakautuminen). Tällöinkin hallituksen asema on keskeinen valmisteluissa, koska yhtiökokoukselle esitetään valmiiksi neuvoteltu järjestely.

Hallituksen toimintaa koskevat oikeudelliset periaatteet soveltuvat aina: hallituksen on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua, eikä hallituksen jäsen saa antaa omien etujensa vaikuttaa päätöksentekoon. Hallitusvastuu liiketoiminnallisissa päätöksissä on huolellisuusvastuuta. Huolellisuuden näkökulmasta kriisitilanteessa tehty, hyvin poikkeuksellisin ehdoin toteutettu yritysjärjestely voi olla paras mahdollinen vaihtoehto yhtiön ja osakkeenomistajien kannalta - ja joskus myös ainoa mahdollinen ratkaisu.

Selkeä hallitustyön prosessi luo edellytykset parhaalle mahdolliselle lopputulokselle. Työ



**MIKKO HEINONEN**

Senior Partner,  
Hannes Snellman  
Asianajotoimisto Oy

DIFin jäsen



**KLAUS ILMONEN**

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



**RIIKKA RANNIKKO**

Managing Partner  
Helsinki,  
Hannes Snellman  
Asianajotoimisto Oy

DIFin jäsen

Hannes Snellman  
on DIFin asian-  
tuntijakumppani.



## Erilaiset yritysjärjestelyt ovat keino vastata muuttuneen toimintaympäristön haasteisiin.



alkaa usein tilanearviolla riskikartoituksineen. Näin muodostetaan käsitys ja dokumentoidaan ne olosuhteet, joiden puitteissa päätökset tehdään ja joiden pohjalta hallituksen toiminnan asianmukaisuutta on arvioitava. Valmisteluun voidaan perustaa väliaikaisia ad hoc -valiokuntia, joiden työskentely voi olla lähes kokopäiväistä. Usein on myös tarve järjestää hallituksen kokouksia tavallista useammin, jopa useita kertoja viikossa.

Huolellisuusvelvoitteen täyttäminen edellyttää hallitukselta käsiteltävään asiakokonaisuuden perehtymistä. Päätöksen tueksi on pyrittävä hankkimaan tarvittavat taustatiedot. Kriisitilanteissa taustatietoja ja verrokkianalysejä ei useinkaan ole saatavissa ja olosuhteet voivat muuttua päivissä, jopa tunneissa. Tällöin korostuvat asian tuntijakeskustelut ja -suositukset sekä neuvojen asettaminen oikeaan viitekehukseen.

Mikäli yritysjärjestelyn puitteet tai ehdot ovat epätavalliset, päätösten huolellinen perustelemisen ja dokumentointi on korostuneen tärkeää. Hallituksen pöytäkirjoista tulee käydä ilmi, että hallitus on luonut tilanearvion, hankkinut saatavilla olevat taustatiedot, tunnistanut keskeiset riskit ja epävarmuustekijät sekä pyrkinyt objektiivisesti selvittämään yhtiön ja osakkeenomistajien kannalta parhaat vaihtoehdot. Pöytäkirjat toimivat parhaimmillaan lokikirjana, josta myös jälkikäteen asiaa arvioiva saa oikean ja riittävän tilanekuvan, analyysin arvioituista vaihtoehdoista, päätösten perustelut sekä näkemykset asiaan liittyvistä epävarmuuksista. Jälkikäteiselle toisin-

ajattelulle ei ole syytä puutteellisen dokumentoinnin johdosta jättää sijaa.

### Keskeiset huomioitavat kokonaisuudet

Yritysjärjestelyjen yhteydessä on otettava huomioon lukuisien eri tekijöiden vaikutukset yhtiöön ja järjestelyyn. Poikkeusolosuhteissa huomioitavien tekijöiden luonne muuttuu ja niiden määrä kasvaa samalla, kun aika vaikutusten arvioinnille lyhenee. Poikkeusolosuhteissa erityisesti huomioitavia seikkoja ovat tyypillisesti:

#### 1. Taloudellinen asema

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden edellytysten (going concern) arviointi tulee poikkeusoloissa usein ajankohtaisiksi. Jos esimerkiksi velkakovenantit eivät täyty, yhtiö ei välttämättä enää voi jatkaa liiketoimintaansa normaalisti, millä on olennainen vaikutus yhtiön taseeseen. Kovenanttirikkomuksista aiheutuva tiedonantovelvollisuus voi vaarantaa yhtiön liiketoiminnan jatkumisen edellytykset. On keskeistä, että yritystoimintaa ei jatketa, jos sille ei enää ole taloudellisia edellytyksiä ja yhtiö on tosiasiaa maksukyvytön. Hallituksen toimia insolvenssia edeltävältä ajalta tarkastellaan käytännössä jälkikäteen, toteutuneiden tapahtumien valossa.

#### 2. Lähipiiriliiketoimet

Poikkeusoloissa yhtiöt usein lähestyvät omistajiaan erilaisiin yritysjärjestelyihin, kuten merkintä-oikeusanteihin, lainajärjestelyihin ja takauksiin liittyen, jolloin lähipiiriliiketoimia koskeva sääntely on huomioitava. Erityisesti pörssiyhtiöissä esteellisyssäännökset rajoittavat hallituksen jäsenten osallistumista heidän lähipiirinsä ja yhtiön välisten liiketoimien käsittelyyn. Hallituksen on myös pystyttävä osoittamaan, että järjestely ei ole ollut omiaan tuottamaan perusteetonta etua lähipiiriin kuuluvalle.

#### 3. Yhtiökokouskäsitely

Yritysjärjestelyt saattavat edellyttää yhtiökokouskäsitelyä. Yhtiökokouksen koolle kutsuminen





## Selkeä hallitustyön prosessi luo edellytykset parhaalle mahdolliselle lopputulokselle.



vaatii aikaa, ja päätökseen tarvittavaa enemmistöä ei välttämättä saada. Osakeyhtiölaki voi myös rajoittaa omistajien mahdollisuutta äänestää lähipiirijärjestelystä.

### 4. Tarjousvelvollisuus

Pörssiyhtiöiden järjestelyissä on otettava huomioon velvollisuus tehdä kaikille osakkeenomistajille suunnattu pakollinen ostotarjous, jos osakkeenomistajan ääniosuuteen luettavien osakkeiden osuus järjestelyn seurauksena ylittää 30 tai 50 prosenttia yhtiön äänistä. Finanssivalvonta voi poikkeustilanteessa myöntää velvollisuudesta poikkeuksen, mutta edellytyksenä voi olla, että järjestely on hyväksytty yhtiökokouksessa niiden osakkeenomistajien toimesta, jotka eivät osallistu järjestelyyn.

### 5. Esteellisyys

Hallituksen jäsenten sidonnaisuudet on syytä käydä läpi yritysjärjestelyjen yhteydessä. Lähipiirijärjestelyissä esteellisyyksymykset korostuvat. Myös muut kuin muodolliset sidonnaisuudet voivat olla haitallisia, jos niitä ei ole käsitelty tai julkistettu asianmukaisesti.

### 6. Viranomaisprosessit

Kilpailuprosessien ohella erityisesti kansalliset säännökset yritysostojen valvonnasta ovat nos-taneet merkitystään. Sääntelyn keskiössä ovat järjestelyt, joissa kohteen liiketoimintaan liittyy yhteiskunnan kriittiseen infrastruktuuriin tai kansallisen turvallisuuteen liittyvä aspekteja. Ilmoitusprosessit voivat olla vaikeasti ennakoitavia, ja niihin liittyy suurta, välillä poliittistakin, harkintavaltaa. Useissa viimeaikaisissa yritys-

järjestelyissä EU:n valtioneuvoston päätös on muodostanut keskeisen ja vaikeaselkoisen lisäkehikon.

### 7. ESG

Yritysjärjestelyt tukevat usein yhtiöiden ESG-tavoitteita. Vallitsevina aikoina erityisesti S (social, societal) on keskeisessä asemassa.

### 8. Tiedottaminen

Tiedonantovelvollisuus on huomioitava erityisesti listayhtiöiden päätöksenteossa, aikataulutuksessa ja reagoitaessa toimintaympäristön muutoksiin. ”Väärin tiedotettu on väärin hoidettu” soveltuu usein myös muihin kuin listayhtiöihin.

### 9. Sisäpiirikysymykset


Yritysjärjestelyn hankkeistaminen ei ole aina suoraviivaista. Selvää on, että sisäpiirihankkeen aikana hankkeesta tietoisten ei ole mahdollista käydä kauppaa. Kaupankäynniltä voi olla aiheellista pidättäytyä myös olosuhteiden muuttuessa nopeasti tai tilanteeseen liittyvien tulkintavaikeuksien johdosta.

### 10. Sanktiot

Kansainvälisiä sanktioita ja uusia rajoituslistoja on julkistettu viime aikoina usein. Erityisesti yritysjärjestelyihin liittyvä vastapuolianalyysi on usein teknisesti haastava ja aikaavievä. Väärä arvio voi altistaa pitkäaikaiseen negatiiviseen julkisuuteen, viranomaisutkintaan ja selvissä tapauksissa jopa rikossyytteesen.

### 11. Toteutumisvarmuus

Yritysjärjestelyn osapuolet, yleensä ainakin myyjät, odottavat, että julkistettu yritysjärjestely myös toteutuu. Ennalta-arvaamattomasti muutuvat olosuhteet haastavat totuttua dynamiikkaa, lisäävät suunnittelun tarvetta ja riskejä järjestelyn julkistuksen ja toimeenpanon välille.

Hyvin järjestetty hallitusprosessi luo hallitukselle edellytykset täyttää huolellisuusvelvoitteensa poikkeuksellisissakin olosuhteissa – ja samalla edellytykset parhaalle mahdolliselle ratkaisulle. 



On the Board's agenda:

## *Transformational Leadership*

In today's ever-shifting business landscape, organizations need more than the right leadership in place to pivot. They need **transformational leadership**.

As a **trusted advisor** to Boards worldwide, we've been transforming organizations by **discovering, cultivating** and **optimizing** leadership talent for more than 75 years.

Our belief is that **care, trust, and value** are the cornerstones of building transformational relationships, game-changing leadership solutions, and ultimately your long-term success.

boyden

Eteläranta 14, 4th floor  
FI-00130 Helsinki  
[www.boyden.fi](http://www.boyden.fi)



# Yhtiökokousten tulevaisuus pohditutti DIFFuture- ohjelman osallistujia

Alkuvuodesta käynnistynyt DIFFuture-ohjelma on saanut innostuneen vastaanoton. Lokakuun alussa osallistujat pääsivät puimaan yhdessä yhtiökokousten nykytilaa ja tulevaisuutta.

PI MÄKILÄ KUVAT SABRINA BQAIN



”Ohjelma on ainakin toistaiseksi ylittänyt odotukset. Teemat ovat olleet kiinnostavia ja niistä on jäänyt paljon mielenkiintoisia asioita mieleen. Ehdottomasti paras anti on kuitenkin ollut tämä porukka. On ollut hienoa päästä tutustumaan eri aloilla työskenteleviin ihmisiin ja vaihtamaan ajatuksia heidän kanssaan”, sanoo Nokia Technologies Oy:n strategijaohtaja Iiro Mäkinen.





Castrén & Snellmanin Pauliina Tenhunen iloitsee, että DIFFuture-ohjelman ansiosta hallitustyöstä kiinnostuneet voivat löytää uusia mahdollisuuksia omalle uralleen. ”On hienoa olla mukana tukemassa tällaista toimintaa”, hän sanoo.

”Tilaisuuksissa on ollut tarjolla paljon konkreettista tietoa ja kokoneiden hallitusammattilaisten näkemyksiä. Olen kokenut ohjelmaan osallistumisen todella hyödylliseksi. Verkostoituminen ja kohtaamiset ovat olleet tässä varmasti parasta tässä”, sanoo Peter Sjöberg, Santander Consumer Finance Oy:n toimitusjohtaja.

**E**teläesplanadilla sijaitsevan asianajotoimisto Castrén & Snellmanin seitsemännestä kerroksesta aukeaa hieno näkymä kaupungin kattojen ylle, ja viihtyisässä kokoustilassa kaikuu innostunut keskustelu. Meneillään on DIFFuture-ohjelman osallistujille tarkoitettu ilta, jossa käsitellään yhtiökokousten muutoksia ja tulevaisuuskuvia.

Tilaisuus on alkanut Castrén & Snellmanin osakas **Pauliina Tenhunen** ja senior counsel **Vesa Rasinahon** alustuksella. Osallistujilla riittää kysymyksiä, ja niitä puidaan yhdessä myös pienryhmissä tilaisuuden loppupuolella.

Tenhunen mukaan koronapandemia pakotti yhtiökokoukset ottamaan digiloikan, joka muuten olisi ehkä muutoin jäänyt hamaan tulevaisuuteen.

”Yhtiöt ovat usein varsin haluttomia tekemään isoja muutoksia, ellei muutoksille ole painavaa syytä. Korona pakotti yhtiökokoukset

nopeaan muutokseen, ja nyt moni miettii etenkin hybridikokousten pitämistä. Tarve tilaisuuksille, joihin osakkeenomistajat pääsevät fyysisesti paikalle, on kuitenkin vahva. Toisaalta etäkokouksetkin varmasti yleistyvät taas hiljalleen”, hän pohtii.

Rasinaho uskoo, että monella vanhemman ikäpolven osakkeenomistajalla voi olla nyt isompi kynnys osallistua fyysisesti pidettäviin kokouksiin.

”Sukupolvenvaihdos tapahtuu jossain vaiheessa, ja onkin kiinnostavaa nähdä, millaisia tapoja yhtiökokousten järjestämisessä sitten otetaan haltuun”, Rasinaho sanoo.

Tenhunen ja Rasinaho iloitsevat DIFFuture-ohjelmaan osallistumisesta kumppanin roolissa.

”Tämä on meille mukava tilaisuus olla mukana kehittämässä yhtiökokousten tulevaisuutta. Samalla pääsemme jakamaan tietoa ja tutustumaan uusiin ihmisiin. Toki myös toi-



”Tilaisuudet ovat avanneet hyviä näkökulmia käytännön tilanteisiin. Esimerkiksi viimeksi keskustelimme yrityskaupoista ja esiin nousi asioita, joita pääsen varmasti itsekkin soveltamaan hallitustyössä. On ollut mielenkiintoista päästä näkemään, millaisia ihmisiä hallitustyöskentelyn parissa toimii ja samalla on tullut pohdittua sitä, mitä annettavaa itselläni on hallitustyöskentelyyn”, sanoo Wärtsilä Oyj:n Head of Maritime Affairs Pii Karjalainen. Kuvassa Pauli Anttila (etualalla) ja Susanna Varsanpää (vas.).



”Oma taustani on kasvuyrityspuolella, joten on ollut tosi kiinnostavaa päästä verkostoitumaan sellaisten ihmisten kanssa, joihin en muuten työni kautta törmäisi. Etenkin ensimmäinen DIFFuture-tilaisuus on jäänyt positiivisella tavalla mieleen. Puhujat olivat hyviä ja heillä oli mielenkiintoisia näkemyksiä siitä, miten muutokset lähtevät usein hallituksen sisältä”, sanoo Josefiina Kotilainen, Startup-säätiön toimitusjohtaja.

vomme, että osallistujat muistavat meidät, kun heille tulee juridisen avun tarvetta näihin asioihin liittyen”, Pauliina Tenhunen sanoo.

## Verkostoitumismahdollisuus saa kiitosta

DIFFuture-ohjelman tavoitteena on koota tulevaisuuden hallitusammattilaiset yhteen. Ohjelman tarkoituksena on, että osanottajat saavat uutta näkemystä ja osaamista hallitustyöhön sekä muodostavat pysyvän verkoston.

Ohjelman tilaisuuksissa osanottajat jakautuvat ryhmiin työskentelemään ajatuksiaan ja ideoitaan käsiteltävistä aiheista sekä tulevaisuuden hallitustyöstä. Lisäksi DIFFuturen osanottajilla on mahdollisuus osallistua DIFin jäsenlounaille ja vuosiseminaareihin.

Maaliskuussa käynnistynyt ohjelma on saanut innostuneen vastaanoton osallistujien keskuudessa.

Yhteisiä tapahtumia on takana jo useampia, ja moni kertoo löytäneensä niistä uusia näkökulmia ja uusia verkostoja.

”Tapahtumat ovat olleet sisällöltään todella mielenkiintoisia. Tässä on päässyt tutustumaan muihin ja juttelemaan sellaisten ihmisten kanssa, joihin muuten tuskin törmäisi. DIFin edustajia on ollut aina paikalla, ja heiltäkin on ollut kiva kuulla käytännön kokemuksia ja oppeja”, kertoo DIFFuture-ohjelmaan osallistuva Startup-säätiön toimitusjohtaja **Josefiina Kotilainen**.

Tapahtumat ovat luonteeltaan keskustelevia. Verkostoitumisen lisäksi se, että aiheista pääsee keskustelemaan monipuolisesti eri näkökulmista, saa osallistujilta kiitosta.


”Keskustelut ovat olleet laadultaan mielenkiintoisia, ja tilaisuuksien teemoista on saanut siksi monipuolisen kuvan. Tilaisuudet ovat olleet tosi onnistuneita”, sanoo Nokia Technologies Oy:n strategijahtaja **Iiro Mäkinen**. ☞



AGILE. RARE.

IMPACTFUL.

MEET THE  
BOARD  
YOU NEED



As the dynamics of governance continue to evolve, so must the nature of board leadership itself. Anticipating the questions of tomorrow while operating for today requires incredible alignment, courage, vision, and sense of shared responsibility and purpose.

We call this better leadership for a better world. And we'll help you shape your collaborative, strategic, and diverse board.

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



# Boards adding value in extraordinary disruption

When clarity is not an option, it is a must.

**B**usinesses are facing extraordinary disruption in increasing frequency, and leaders are faced with a growing pressure for greater accountability to address these circumstances. However, many boards are not equipped to deal with extraordinary disruption, and they are often found to be unaligned with their management teams. Instead of having their finger on the pulse, they appear as out of touch and lacking the leadership of the chair.

Boyden Finland partnered with Henley Business School and DIF to take a closer look on whether and how Boards add value in turbulent times. Data is based on a global study conducted by **Andrew Kakabadse**, Professor of Governance & Leadership at Henley Business School, as well as a study executed by Boyden Finland. The study was done through structured interviews with owners, major shareholders, chairs, and CEOs (n=33 interviews from different ownership structures: private equity, family office, and listed companies) in two waves, in the spring of 2020 and spring of 2022.

Events of extraordinary disruption can be classified into a four-fold matrix with the attributes planned, unplanned, internal and external. Covid-19 and its consequences, as well as the ongoing war in Ukraine, are examples of unplanned and external extraordinary disruption<sup>1</sup>, during which alignment of the Board and top management of a company are essential. At the same time, the global study of more than 5 000 boards across 16 countries indicates a unique gap at top levels: 33 % of top teams are divided on mission/vision and as much as 80 %

of Board Directors do not share a clear view of competitive advantage of the company<sup>2</sup>.

Trust between critical decision makers, clarity of the owners' views, and leadership capability of the Chair were some of the key topics that were raised in our Finnish study. Together with our findings and insights from the leading global studies, we identified three main elements enhancing the performance of the company during turbulent times.

## Trust between the Board Chair & the CEO

The majority of Chairs have CEO backgrounds, and they can relate well to the challenges of the CEO, also in turbulent times. In the best case, this increases trust and openness between the Chair and CEO. In our study, most CEOs and Chairs said that difficult times have brought them closer to each other and increased the level of trust.



**Trust to the CEO grew during the weeks and months. New talent emerged in the top management.**

– Chair of a listed company



**CARITA LAHTI**  
Managing Partner,  
Boyden Finland



**JAN GUSTAFSSON**  
Managing Partner,  
Boyden Finland

Boyden on DIFin asiantuntijakumppani.



**NORA HORTLING**  
Vice Chair,  
Olvi Oyj

DIFin jäsen

## The Board's response to the turbulent business situation – Key factors to enhance the performance of the company



### NEGATIVE IMPACT

Extraordinary disruption may lead to a need to temporarily reconsider the focus of the Chair and CEO. According to our study, the boards generally raise the level of control, and Chairs increase the frequency of communication with the CEO. Many CEOs in this situation described the board's focus as "operative" or "short-term". Trust and openness in expressing and sharing the expectations between the Chair and CEO in leading the company through extraordinary disruption were essential to avoid confusion and frustration in their relationship.

### Guidance of the owners

The research of Professor Andrew Kakabadse showed that improving a company's reputation and stewardship results in a greater company value<sup>2</sup>. Reputation can be enhanced by company culture and values which the board and executive team cultivate, as well as implications those bring to strategy, its implementation, and strategic decision-making. Those attributes have only lately been paid attention to at board narratives or board executive search. The Nomination committees should promote this viewpoint strongly when preparing proposals for the coming AGMs.

Ownership matters. Owners decide upon the board composition and can therefore greatly

### POSITIVE IMPACT



**Whilst the CEO and management focused on risks and costs, I decided to signal trust and focus on future opportunities.**

– Chair of a listed company



affect how the board can add value. Appointing board members not only by their skills or competencies but also by their values, considering the board dynamics, is too rare. It needs special attention and interest of the owners to understand the dynamics of the current board and what might be needed for the future success of the company. This is naturally linked to the company's strategy, risk map, and capabilities, but also understanding the dynamics between individual board members, the Chair, and the executive management.

A well-performing team needs a common understanding of its goals. Boards need to work



## The Boards with transparent governance tend to be more performing, and fair play companies tend to attract and ultimately retain better directors and also executives.

– Ludo Van der Heyden, Professor of Technology and Operations Management;  
The INSEAD Chaired Professor of Corporate Governance



on interpersonal communication skills and challenge themselves to create greater value as a team than as individuals. A clear communication of owner's strategy gives the board, especially the Chair, guidance for their decision making. In time of turbulence, clear decision making, and willingness to take action are crucial. Being aware of the long-term commitment, willingness to invest, risk appetite and strategic considerations of the owners, the board gets a clear framework to work with.

### Key traits of effective chairing

The role of the Chair has become increasingly significant in ensuring the organization's success. Extraordinary disruption highlights the importance of the Chair's leadership skills. Boyden has studied the Chair's role and leadership and its effects on the company's success. Five key traits were crystallized in the study conducted just before the Covid19, four of which were related to the Chair:

- ▶ become the enabler
- ▶ make way for inclusive collaboration,
- ▶ build beyond the boardroom
- ▶ establish a leadership culture that cultivates motivated, curious, and accountable directors.


The fifth trait pointed at the owners, proactively shaping the board composition and having an agile succession for the Chair. The importance of those traits has increased significantly.

Beyond the ownership structures, when the Chair builds the leadership culture on clear governance and leads with her own example the company tends to perform better and attract new talent to the board and operative levels.

The best Chairs avoid informational asymmetry between the top management and the

shareholders by maintaining a transparent and accountable relationship with all stakeholders.

Essential for the Chair is to create a leadership environment where decisions are made with the highest possible understanding of matters at hand. This type of leadership environment pushes the CEO to bring forth more diversity and points of view beyond the typical operational managers and financial executives. With extensive information, the board can challenge and support the CEO as needed. By shattering the hourglass mentality and admitting the legal responsibility of the role, the Chair can enhance leadership behavior towards both vertical directions.

To ensure that the board adds value in extraordinary disruption and beyond, the Chair should monitor the pulse of the board constantly and evaluate the board's practices and competencies, accordingly, reviewing results with the owners for consideration - considering contextual factors such as time and culture. 

### References:

- 1) *Boards in challenging times: Extraordinary disruptions*; Alvarez & Marsal and Henley Business School, 2022.
- 2) *Presentation of Mr. Andrew Kakabadse, Professor of Governance & Leadership at Henley Business School, in DIF's seminar "Boards adding value and defending reputation in great turbulence" on September 1st, 2022 at the British Embassy in Helsinki, Finland.*
- 3) *Modernizing The Mindsets Of Board Chairs*; Lahti, Carita & Panula, Nelli, *Boardview* 12/2019.
- 4) *Setting a tone of Fairness at the Top By*; Ludo Van der Heyden *Business Compliance, INSEAD* 05/2013.





# Älykkäämpää liiketoimintaa kestävemmän maailman puolesta

ESG on enemmän kuin rasti ruudussa. Kyse on valinnoista oman yrityksesi ja maapallomme hyväksi. Teorian muuttamisesta teoiksi. Strategian ja muutoksen yhdistämisestä sekä muutoksen mittareiden syvällisestä ymmärtämisestä. Autamme sinua saavuttamaan kestäviä tuloksia, jotka tuovat lisäarvoa, rakentavat kestäväää kasvua ja luovat luottamusta tuleville sukupolville. Olemme tukenasi myös ESG-asioiden raportoinnissa ja varmentamisessa.



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

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

# Rakenna luottamusta viestinnällä ja tee hallituksesta näkyvämpi muutoksen tekijä

Hallituksen tehtävänä on pitää yhtiö jatkuvassa liikkeessä ja ylläpitää muutosta parhaiden strategisten suuntaviivojen löytämiseksi. Tämä liiketoiminnan kehittymisen kannalta keskeinen työ, joka voi jopa olla organisaation kohtalonkysymys, jää vaatimattomalla viestinnällä ja dialogilla monille työntekijöille etäiseksi. Luottamus kävelee riitteellä. Miten tehdään näkymättömästä näkyvää?

**K**eskijohto päivittää budjettia. Ylempi johto manaa, kun ennuste ei pidä. Nakkilistalla on uuden tiedon tuottaminen Exceeliin samaan aikaan, kun pyydetään päivityksiä investointilaskelmia varten. Toimitusjohtaja kertoo kvartaalikirjeessään strategian mukaisesta edistymisestä, mutta kuulemma ”uutta fokusta on muuttuneessa markkinatilanteessa etsittävä”. Joskus myöhemmin kerrotaan muutoksista, mutta yhteys aiempaan työhön on jo hävinnyt arjen kiireessä.



**Onko hallitus henkilöstön keskuudessa aito osa organisaatiota?**



Hallituksen keskeisenä tehtävänä on päättää yhtiön strategiasta. Kun se pyytää toimitusjohtajaa valmistelemaan siihen päivitystä, kytkeytyvät useat johtajat tiimeineen hallitustyöskentelyyn eri tavoin exceleiden päivittämisen ja powerpointtien luomisen merkeissä. Numerot ovat tärkeitä, mutta vielä tärkeämpiä ovat ihmiset, jotka strategiaa omassa työssään toteuttavat.

Henkilöstö tuskin pysähtyy miettimään kii-reidensä keskellä, miten eri tehtävät ovat valuneet hallituksen kokouksista heidän omalle tehtävälisälleen. Linkki konkreettisten muutosten ja hallitustyön välillä voi olla organisaatiossa monille varsin ohut.

Muutosten hetkellä luottamus hallitukseen on kuitenkin kullannarvoista.

## Tuttu vai tuntematon?

Hallituksen suoraa viestintää henkilöstölle varotaan, jotta toimivan johdon ja hallituksen roolit eivät mene sekaisin. Niin on järkevääkin toimia, kun viestien sisältö liittyy liiketoimintapäätöksiin tai muuhun operatiiviseen toimintaan.



**ANTTI MIITTINEN**

*johtamis- ja muutosviestinnän johtava konsultti, Tekir*

Tekir on DIFin asiantuntijakumppani.

taan. Se on myös viisasta silloin, kun ei ole täyttä varmuutta siitä, että viestit ovat linjassa keskenään. Megafonista ei siis käydä (toivottavasti) hallituksen ja johdon välillä taistelua, mutta voisi mikin kuitenkin joskus laittaa kiertämään, jotta kasvot ja henkilöt päätösten taustalla saadaan esiin.

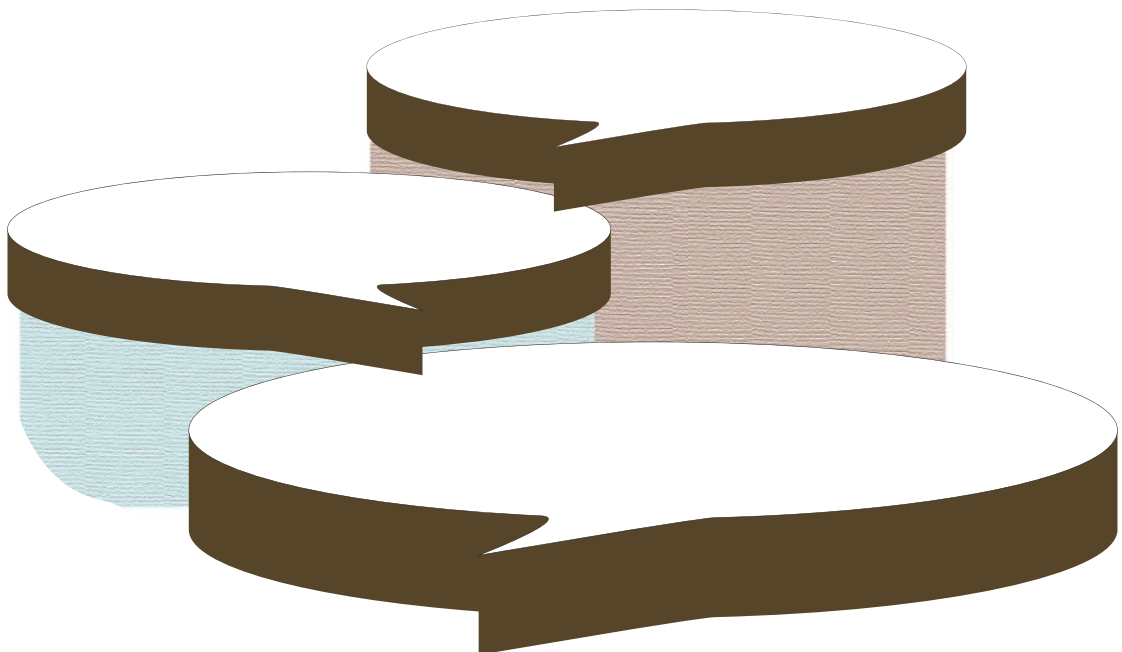
Hallituksen kannattaa sopia yhdessä toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon kanssa tavat, joilla sitä tehdään henkilöstölle tutummaksi. Samalla tehdään valinta. Näyttäytykö hallitus vieraana elimenä, joka silloin tällöin kokoontuu jossain kalliinpuoleisessa paikassa ja jopa kulkee paikasta toiseen mustien autojen kolonnana? Vai onko hallitus henkilöstön keskuudessa aito osa organisaatiota, johdon tiivis työkuoppaani?

Otetaan esimerkki politiikasta. Suomen hallitus rakensi avoimuuden symboliikkaa, kun **Antti Rinteen** muodostama uusi hallitus matkasi Valtionneuvoston linnasta raitiovaunulla Oodiin vas-

taamaan kansalaisten kysymyksiin. Kun moni työntekijä on myös työnantajansa osakkeenomistaja, samanlainen henkilöstön eteen asettuminen vahvistaa yhteisöllistä kulttuuria ja tuo hallitusta lähemmäksi. Moni ei pääse tekemään esityksiä hallitukselle, mutta vuorovaikutus hallituksen jäsenten kanssa nähdään takuuvarmasti arvokkaana.

Jos hallitus päätetään pitää etäisenä, on samalla hyväksyttävä riski, että käsitykset hallituksesta rakentuvat toisen käden tiedon ja huhujen kaltaisten mielikuvien varaan. Tällöin pallo on johdolla, jonka vastuulla on huolehtia yhteistyösuhteesta omalla viestinnällään.

Johdon tapa käyttäytyä ja puhua hallituksesta on herkkä paikka. Viestinnän pitää olla avointa ja kunnioittavaa. Esimerkiksi turhautumisen näyttäminen tai huolimaton ja kontekstiton kommentointi hallituksen jäsenistä leviävät organisaatioon kulovalkean tavoin ihan samalla





tavalla kuin keskijohdon kritiikki oman johdon osaamisesta.

### Hallitus muutoksen peilinä

Vaikka hallitus jäisi henkilöstön silmissä vahvan viestinnän puuttuessa etäiseksi, tehdään hallituksen toiminnasta, päätöksistä ja kokoonpanosta johtopäätöksiä ja tulkintoja tulevasta.

Ehkä voimakkain viesti on toimitusjohtajan erottaminen ja valitseminen, mikä on yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä, ellei jopa tärkein sellainen.

Merkki jostain isommasta ongelmasta on se, kun toimitusjohtaja saa potkut tai ”irtisanoutuu yhteisestä sopimuksesta”.

Taustalla voi olla luottamus pula, mikä on luultavimmin heijastunut johtoryhmätyöskentelyn kautta myös laajemmalle. Toimitusjohtajan vaihdos kielii silloin joko halusta tai silkasta välttämättömästä tarpeesta muuttaa johtamiskulttuuria ja puhdistaa ilmaa.

Jos sen sijaan kipparin vaihdos tapahtuu jatkuvien ongelmien ja mainekriisien keskellä, voi uuden toimitusjohtajan taustasta ja nimitysuutisen sitaateista ennustaa seuraavien kuukausien ja vuosien painopisteitä. Samanlaisia ennustuksia voi myös tehdä hallituksen jäsenten nimityksistä.

Toimitusjohtajan vaihdoksessa hallituksen puheenjohtajan viestintä on luopin alla, ja silloin on eduksi, että tärkeimmillä yleisöillä on edes jonkinlainen tuntemus puheenjohtajasta ja hänen tyylistään. Kun hallituksen kokoonpano puolestaan vaihtuu, on iso menetyks, mikäli uusien jäsenten ajattelu ei välity henkilöstölle.


### Luottamus on muutoksen polttoaine

Luottamus syntyy vuorovaikutuksessa. Hallituksen jäsenet saadaan tutummiksi muutenkin kuin nimitysvaliokunnan tiedotteista ja yhtiökokouksista kolmella helpolla tavalla.

**Sopimus.** Hallitus ja toimitusjohtaja sopivat yhdessä teemoista, joista hallitus viestii aktiivisesti henkilöstölle. Teemat kirjataan johtamisen viestintäsuunnitelmaan.

**Terveiset kokouksista.** Toimitusjohtaja viestii luottamuksellisuus huomioiden hallituksen kanssa käytäviä keskusteluja ja avaa erilaisia hallituksen kanssa pohdittavia kysymyksiä. Tämä osoittaa luottamusta niin henkilöstöön kuin hallitukseenkin.

**Ulkoisen viestintä.** Hallituksen jäsenten ulkoista ja sosiaalisen median viestintää tehdään näkyväksi henkilöstölle. Vaikka aiheet eivät välttämättä suoraan liity yhtiön omaan tilanteeseen, hallituksen ajattelu ja persoona tulevat tätä kautta pitkin tutummiksi.

Tällainen keskinäinen yhteisöllisyys edesauttaa luottamuksen syntymistä, mikä on onnistuneen muutoksen polttoaine ja menestyksen edellytys. 

**Johdon ei tarvitse pelätä** arvovaltansa murentumista, mikäli hallituksen jäsenet tulevat tutuksi yleisemmistä aiheista. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- ▶ uratarinat ja työelämästä kerätyt opit
- ▶ bisneskirjallisuuden vinkit
- ▶ johtamisfilosofia tai opit johtamisesta
- ▶ näkemykset ESG-teemoista
- ▶ yhdenvertaisuus, diversiteetti ja osallisuus
- ▶ työllisyyden edistäminen
- ▶ kokemukset eri kulttuureista
- ▶ yhteiskunnalliset ja talouspoliittiset kannanotot



## 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.

# Puheenjohtaja luo selkeyttä yhtiöön

Osakeyhtiön hallituksen puheenjohtajan rooli on eräänlainen kapellimestarin rooli – kuinka hallitus saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja näin luomaan mahdollisimman paljon lisäarvoa omistajille.

TEKSTI MATTI VALLI

**A**hlström Capitalin, Terveystalon ja Vehon hallituksen puheenjohtaja **Kari Kauniskangas** on toiminut lukuisissa listatuissa ja ei-listatuissa yrityksissä sekä hallituksen jäsenenä että puheenjohtajana.

”Puheenjohtaja rakentaa selkeyttä yhtiöön ja katsoo, että niin hallitus kuin johtokin tietävät, minne ollaan menossa, miten ja millä keinoilla sinne päästään ja miltä siellä näyttää. Lopuksi tämä sanoma on tiivistettävä ymmärrettäväksi ja kompaktiksi viestiksi”, Kauniskangas sanoo.

Yhdessä omistajien kanssa puheenjohtaja varmistaa, että hallituksen kokoonpanon dynamiikka on toimiva. Kokouksissa hän toimii hengen luojana ja varmistaa, että kaikki hallituksen jäsenet voivat tuoda näkemyksensä ja kokemuksensa mukaan hallitustyöskentelyyn.

Kauniskankaan kokemuksen mukaan toimitusjohtajat kertovat avoimesti puheenjohtajalle, miten yrityksellä menee, jo silloin kun markkinat alkavat kääntyä vastatuuleen. Avoimuuden puutteeseen hän ei ole törmännyt.

”Hallituksessa joudutaan tekemään ikäviäkin päätöksiä, mutta pahoissa paikoissa hallituksen puheenjohtaja tukee toimitusjohtajaa, että onko suunta oikea ja ovatko tavoitteet riittävän korkealla”, Kauniskangas sanoo.

## Hallitukselle ei ole standardimallia

Kauniskankaan mukaan hyvälle hallitukselle ja sen kokoonpanolle ei ole standardimallia, vaan kulloinkin tilanne edellyttää omanlaistaan toimintamallia.

”Hyvässä hallituksessa on kuitenkin kompetensseltaan, taustoiltaan ja kokemukseltaan erilaisia ihmisiä. Esimerkiksi Terveystalossa varmistetaan, että jäsenillä on vahvaa kokemusta muun muassa yritysjärjestelyistä, taloudesta ja lääketieteellisestä osaamisesta. Päätökset ovat sitä parempia, mitä useampia näkökulmia eri asioihin on”, Kauniskangas toteaa.

Hän arvostaa erilaisia kulttuuritaustoja. Niin Terveystalossa kuin Vehossa hän on varmistanut, että hallituksessa on mukana myös ei-suomalaisia. Jäsenten laaja kontaktipinta auttaa kokonais kuvan hahmottamisessa.

”Esimerkiksi COVID-epidemian iskiessä etenkin Terveystalon kaltaisissa yrityksissä oikean kokonaiskuvan hahmottaminen oli äärimmäisen tärkeitä. Meillä kehittyi hyvin ammattitaitoinen tapa katsoa asioita”, Kauniskangas toteaa.

”Kävimme jatkuvaa dialogia toimitusjohtajan, johtoryhmän ja lääketieteellisten asiantuntijoiden kesken, jotta voimme tehdä liiketoiminnalli-



**Päätökset ovat sitä parempia, mitä useampia näkökulmia eri asioihin on.**







sesti oikeita ratkaisuja. Epidemia näytti, miten isotkin organisaatiot joustavat paljon ja nopeasti silloin kun on pakko.

### **Diversiteettiä pitää olla**

Tasapaino on tärkeää. Kauniskangas painottaa, että diversiteetti ei saa syrjäyttää toimialaosamista, mutta pelkästään toimialaan keskittyvä kokemus ei kuitenkaan ole kantava tie, koska tällöin työskentelyyn ei saada parhaita mahdollisia tapoja oman toimialan ulkopuolelta.

”On tärkeää, että puheenjohtaja pitää hallituksen jäseniin yhteyttä virallisten kokousten välilläkin. Hänellä voi olla muita aikaisemmin tietoa, mitä yrityksessä on tapahtumassa, ja on korrekta kertoa siitä muille”, Kauniskangas linjaa.

Hallitustyötä arvioidaan vuosittain. Useimmissa yhtiössä, joissa Kauniskangas on mukana, perusteellinen ulkopuolisten konsulttien suorittama arviointi tehdään joka kolmas tai neljäs vuosi. Niin hallituksen jäsenet kuin toimitus- ja talousjohtajakin haastatellaan.

”Ulkopuolisen tekemä haastattelukierros antaa aidon ja rehellisen näkemyksen siitä, miten hallitus ja puheenjohtaja ovat toimineet. Hallituksen arviointi ei kuitenkaan ole asian pointti, vaan haastatteluja seuraava keskustelu siitä, miten hallituksen toimintaa voidaan parantaa.”

### **Ankkuriomistajien ääni kuuluu**

Mutta kuinka aktiivisia osakkeenomistajat ovat hallituksen suuntaan? Kauniskangas sanoo, että aktiivisuus vaihtelee sen mukaan, onko yritys listattu vai ei, ja esimerkiksi perheyriyksissä perheen ääni varmasti kuuluu hallituksessa, kuten pitääkin.

”Ääni kuuluu myös, jos listatussa yrityksessä on vahvoja ankkuriomistajia. Puheenjohtajan on hyvä ymmärtää, mitä suurimmat osakkeenomistajat ajattelevat. Hallitus edustaa selkeästi kaikkia osakkeenomistajia, joiden eduista on pidettävä huolta”, Kauniskangas sanoo.

## Directors' Institute Finland

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

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

DIF auttaa jäseniään 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 ilmoittautumisohjeet löytyvät jäsensivuilta:

[www.dif.fi/tilaisuudet](http://www.dif.fi/tilaisuudet)

### TEEMAT 2023

**Q1–2** Hallitustyö muuttuvassa maailmassa

**Q3** Hallitus ja kasvu

**Q4** Kehittyvä hallitus

*Vuoden ensimmäinen teema keskittyy laajasti globaalien muutosten vaikutuksiin hallitustyössä, ja se käsittää koko ensimmäisen vuosipuoliskon.*

### HALLITUS

**Kim Ignatius**  
(puheenjohtaja)  
Ekonomi

**Eeva Ahdekivi**  
KTM, DBA

**Raija-Leena Hankonen-Nybom**  
KTM

**Hanna-Maria Heikkinen**  
KTM

**Jussi Koskinen**  
OTK

**Ville Voipio**  
Tekniikan tohtori

**Heikki Westerlund**  
KTM

### NIMITYSTOIMIKUNTA

**Kirsi Komi**  
Puheenjohtaja

**Kim Ignatius**  
Jäsen

**Carl Pettersson**  
Jäsen

### POLICY-VALIOKUNTA

**Jussi Koskinen**  
Puheenjohtaja

**Manne Airaksinen**  
Varapuheenjohtaja

**Mikko Reinikainen**  
Sihteeri

**Micaela Thorström**  
Sihteeri

**Raija-Leena Hankonen-Nybom**  
Jäsen

**Kim Ignatius**  
Jäsen

**Kari Kauniskangas**  
Jäsen

**Leena Linnainmaa**  
Jäsen

**Esa Niinimäki**  
Jäsen

### YHTEYSTIEDOT

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

#### Henkilökunta

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

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

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

#### Verkkosivut ja sosiaalinen media

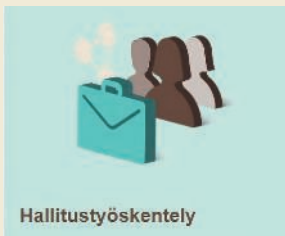
www.dif.fi  
Twitter: @DIF\_Finland  
LinkedIn: Directors' Institute Finland

## Tukea hallitustyöhön DIF-tietopankista

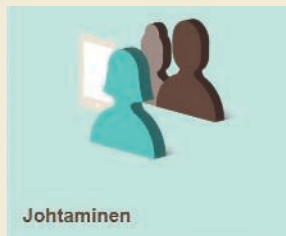
Tutustu nyt 2020-luvulle päivitettyihin materiaaleihin. Tiivistelmät ovat kaikkien verkkokävijöiden luettavissa.

Kahdeksaan aihealueeseen jaettu DIF-tietopankki muodostaa kattavan perustietopaketin hallitusjäsenille. Se sisältää niin hallitustyöhön, johtamiseen, palkitsemiseen, strategiaan, sääntelyyn, talouteen, vastuullisuuteen kuin viestintään liittyvää aineistoa.

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



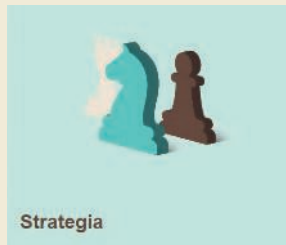
Hallitustyöskentely



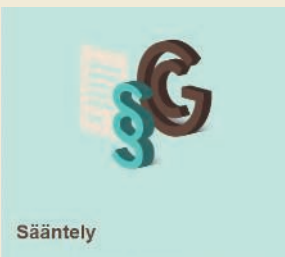
Johtaminen



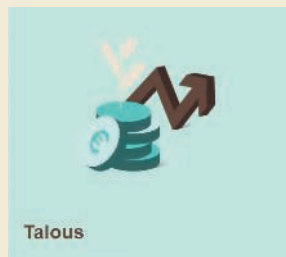
Palkitseminen



Strategia



Sääntely



Talous



Vastuullisuus



Viestintä

## SENIOR ADVISORIT

**Philip Aminoff** Hallitustyöskentely listaamattomissa yhtiöissä

**Petri Castrén** Hallitus ja vakuutukset

**Tomi Dahlberg** Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

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

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

**Timo Leino** Yritysrahoitus

**Kaisa Olkkonen** IPR-strategia hallituksen työkaluna

**Harri Pynnä** Yritysjärjestelyt ja arvonmäärittäminen

**Lauri Ratia** Strategiatyö – implementointi ja rakentaminen

**Eljas Repo** Maine ja sidosryhmät, Sijoittajaviestintä

**Anni Ronkainen** Hallitus ja teknologia

**Kirsi Sormunen** Yritysvastuu ja siitä raportointi hallitustyöskentelyssä

**Arja Talma** Verotus

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

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





# Kyberturvallisuus kiinnosti KPMG:n ja DIFin aamiaistilaisuudessa

Teksti **Pi Mäkilä** Kuvat **Samuli Skantsi**

**K**yberturvallisuuden riskit ovat korostuneet, mutta niiden hallinta on monesti erillään muusta riskienhallinnasta. KPMG:n ja DIFin aamiaistilaisuudessa käsiteltiin kyberriskien

nykytilaa ja trendejä, strategiaa sekä riskienhallinnan yhteensovittamista. Tilaisuudessa kuultiin myös sekä väärinkäytösten trendeistä että strategian merkityksestä kyberturvan johtamisen perustana.



**PÄIVI HOKKANEN**

**Hallitusammattilainen**

” Syksy on lähtenyt hyvin käyntiin. Hallitustyön osalta olen luovuttamassa Digia Oy:n hallituspaikan eteenpäin, ja keskityn jatkossa MPY Yrityspalvelut Oy:n ja Wointi Oy:n hallitustyöhön.

Kyberturvallisuus on erittäin ajankohtainen aihe, ja EU:n tietoturvakaukua eletään parhaillaan. Luin juuri, että puolet kaikista yritysisiin kohdistuneista kyberonnettomuuksista ja -hyökkäyksistä johtuu henkilöstöstä, joka ei osaa reagoida oikein. Henkilöstön kouluttaminen vaikuttaakin olevan tässä se juttu, jolla voidaan suojella yrityksiä erilaisilta hyökkäyksiltä.”



**TEEMU MOISALA**

**Yrittäjä, hallitusammattilainen**

” Takana on hyvä kesä ja alkusyksy. Olen tehnyt hyvässä balanssissa töitä ja viettänyt aikaa perheen kanssa ja urheilun parissa. Näen itse, että organisaatioiden kyberturvallisuuskulttuurin rakentaminen on valtavan tärkeää, sillä ihminen on usein se heikoin lenkki. Minusta työ lähtee siitä, että koulutetaan ihmisiä ja voimaannutetaan heitä nostamaan epäkohtia esiin. Psykologisesti turvallisen alueen rakentaminen on tärkeää. Lisäksi taustalle tarvitaan toki johdon tuki. Tärkeintä on, että kulttuurin rakentamiseen saadaan koko organisaatio mukaan.”



**TUOMAS SYRJÄNEN**

**Yrittäjä, hallitusammattilainen**

” Juuri nyt ympärillä tapahtuu kaikkea, mutta syksy on kuitenkin sujunut positiivisessa vireessä. Kyberturvallisuusasiat ovat hallitustyössä lähellä sydäntä, mutta teen toki päivittäin muutenkin töitä teknologian ja kyberturvallisuusasioiden parissa. Kyberturvallisuuden tulee kuitenkin suhtauduttua vähän eri tavalla hallitustyössä ja päivittäisessä työssä. Uskon, että pystyn peilaamaan ylätasoa melko hyvin konkreettiseen tekemiseen.

Viimeisen parin vuoden aikana kyberturvallisuusasiat ovat päässeet hyvin pinnalle. Tietoisuus on parantunut, ja on hyvä, että aiheesta keskustellaan tällaisissakin foorumeissa enemmänkin. Itse näen, että suurimpia haasteita kyberturvallisuusasioissa on yhä se, että liiketoiminnan johdon ja teknologiaihmisten välinen kiulu on liian suuri. Se johtaa siihen, että rakentavaa dialogia on yhä liian vähän.”



**LEENA SAARINEN**

**Hallitusammattilainen**

” Kyberturvallisuus on aiheena sellainen, että sen alle olisi helppo kyykistyä, koska se on niin laaja ja yllättävä. Sen kanssa täytyy vain osata pitää pää kylmänä.

Koen itse, että se intensiteetti, jolla kyberturvallisuutta käsitellään, on jonkin verran toimialariippuvainen. Etenkin tarkastusvaliokunnissa asiaa käsitellään säännöllisesti, ja se onkin paikka, jossa kyberturvallisuuden täytyy olla agendalla.

Juuri nyt joka yhtiössä vaikuttaa tapahtuvan tosi paljon. Se johtuu varmasti siitä, että toimintaympäristössäkkin tapahtuu paljon.”



**ANU NISSINEN**

**Toimitusjohtaja, hallitusammattilainen**

” Nyt ollaan joka puolella vähän odottavissa tunnelmissa, mihin talous ja tämä ympäröivä maailma on menossa. Kyberturvallisuus on ajankohtainen aihe kaikissa niissä yhtiössä, joissa olen mukana. Se on jatkuva, olemainen osa hallitustyöskentelyä. Hallituksen täytyy pitää huolta siitä, että myös operatiivisessa johdossa kyberturvallisuus otetaan huomioon luonnollisena osana työtä.

Kyberturvallisuusasiat eivät ole enää yksittäisiä kerran vuodessa katsottavia katsauksia. Tämä tilaisuus vahvisti asian merkitystä ja sitä vastuuta, joka hallituksella todellakin on.”



# Jäsenluettelo

## Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita, kpj=kunniapuheenjohtaja

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

## 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  
 Pienimäki, Elina  
 Pietikäinen, Sirpa  
 Piispanen, Elina  
 Pinomaa, Juha  
 Pirinen, Pekka  
 Pitkälampi, Juhani  
 Pitkänen, Tomi  
 Pliit, Herkko  
 Pohjanvirta, Olli  
 Pohjola, Markku  
 Pohjonen, Arto  
 Pohjonen, Petri  
 Pohjonen, Sari  
 Pokela, Toni  
 Potka, Veli-Jussi  
 Pukkinen, Mikko  
 Punta, Eeva  
 Puro, Perttu  
 Puustinen, Pekka  
 Pylvänäinen, Vesa  
 Pynnä, Harri  
 Pärssinen, Harri  
 Pääkkönen, Tarja  
 Pölonen, Jouko  
 Pöyry, Salla  
 Raasio, Tuomo  
 Rahkonen, Ari  
 Raitala, Pasi  
 Raitasuo, Outi  
 Raitio, Laura  
 Rajala, Julia  
 Rankinen, Lea  
 Rannikko, Riikka  
 Rantamäki, Pekka  
 Rantanen, Juha  
 Rantanen, Teppo  
 Rantanen-Kervinen, Pirkko  
 Rantaniemi, Matti  
 Rasila, Kimmo  
 Rasila, Tommi  
 Ratia, Lauri  
 Rauramo, Markus  
 Rautamaa, Jari-Pekka  
 Rautiainen, Tapani  
 Rekonen, Päivi  
 Remes, Seppo  
 Repo, Eljas  
 Reponen, Kalle  
 Riekkö, Anne  
 Rissanen, Jaakko  
 Ristimäki, Jussi  
 Ritakallio, Timo  
 Roberts, Ted  
 Rohweder, Liisa  
 Roiko, Leena  
 Roininen, Petri  
 Rolig, Petri  
 Ronkainen, Anni  
 Rosendahl, Jaana  
 Rosendal, Jari  
 Routila, Panu  
 Rovamaa, Matti  
 Ruotsalainen, Seppo  
 Ruuska, Jukka  
 Rytönen, Irmeli  
 Räisänen, Juha

Räty, Arto  
 Rönnholm, 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  
 Salenius, Anne-Maria  
 Saraketo, Timo  
 Sarjo, Jari  
 Sarsama, Juha  
 Sasse, Jan  
 Saukkomaa, Harri  
 Saulo, Lara  
 Savolainen, Harri  
 Schalin, Berndt  
 Schalin, Kiuru  
 Schalin, Siv  
 Schults, Margus  
 Sebbas, Leif  
 Segerstahl, Katarina  
 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  
 Sirkkiä, Mia  
 Sivula, Harri  
 Sjöholm, Markus  
 Skippari, Susanne  
 Smedsten, Minna  
 Soanjärvi, Tuija  
 Sohlström, Hans  
 Soila, Anssi  
 Sokka, Jari  
 Somerma, Marko  
 Sonninen, Jukka  
 Sormunen, Kirsi  
 Sormunen, Sirpa-Helena  
 Sotamaa, Ritva  
 Stackelberg-Hammarén, Catharina  
 Storckovius, Mitti  
 Strandberg, Maija  
 Strömberg, Juhani  
 Ståhlberg, Kaarina  
 Sulin, Kati  
 Sundell, Ann-Christine  
 Sundén, Jon  
 Sundström, Kjell  
 Suomela, Eero  
 Suominen, Jukka  
 Suominen, Pekka  
 Suonenlahti, Mikko-Jussi  
 Suonoja, Soili e  
 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  
 Takanen, Harri  
 Tallqvist, Charlotta  
 Talma, Arja  
 Talvitie, Jyrki  
 Tammela, Pekka  
 Tamminen, Sakari  
 Tanhuanpää, Kalle  
 Tanttinen, Annika  
 Tapio, Anna  
 Tarkka, Laura  
 Tauriainen, Reijo  
 Teerikorpi, Esko  
 Tenhunen, Arto  
 Tenhunen, Pauliina  
 ter Horst, Kati  
 Therman, Peter  
 Thorén, Petra  
 Thorström, Micaela  
 Tieaho, Riikka  
 Tihilä, Esa  
 Tiitola, Antti  
 Tiuraniemi, Riitta  
 Toivakka, Lenita  
 Toivola, Juha e  
 Tolppanen, Ari  
 Tolvanen, Tapio  
 Tolvanen, Ville  
 Tomula, Päivi  
 Tornivaara, Risto  
 Torppa, Pasi  
 Toveri, Maarit  
 Tunkelo, Teemu  
 Tuomas, Kerttu  
 Tuomela, Tiina  
 Tuomi, Vesa  
 Tuominen, Jaana  
 Tuominen, Tarmo  
 Tuomola, Anu  
 Tuomola, Marja-Leena  
 Tuovinen, Tiia  
 Turunen, Jorma  
 Turunen, Taija  
 Tykkyläinen, Vesa  
 Tyni, Tarja  
 Tähtinen, Jyrki  
 Törnroos-Huhtamäki, Solveig  
 Ura, Kirsi-Marja  
 Vaajanen-Ärrälä, Sari  
 Vaajoensuu, Hannu  
 Vaarala, Jouni  
 Vaarnas, Markko  
 Vahtola, Marina  
 Vainio, Salla  
 Valtonen, Anna  
 van Niftrik, Christian e  
 Vanha-Honko, Vesa  
 Vanhainen, Juha  
 Vanhanen, Jussi  
 Varjas, Tapani  
 Vasara, Antti  
 Vauramo, Pekka  
 Vauraste, Tero  
 Vehmas, Tatu  
 Veijalainen, Jarkko  
 Venho, Heikki  
 Vertanen, Janne  
 Viertola, Kimmo  
 Viherto, Tero  
 Svanborg, Antti  
 Viri, Jukka

Virkkunen, Eeva-Liisa  
 Virtanen, Ari  
 Virtanen, Ari  
 Visuri, Mauri  
 Vitzthum, Christoph  
 Vitzthum Lindholm, Veronica  
 Voipio, Raimo  
 Voipio, Ville  
 von Rettig, Tomas  
 von Wendt, Michaela  
 von Weymarn, Tom  
 Voutilainen, Risto  
 Vuola, Rami  
 Vuoria, Matti  
 Vähähyppä, Pekka  
 Väliaho, Pirjo  
 Väänänen, Heikki  
 Walldén, Helena  
 Wallgren-Lindholm, Carita  
 Wathen, Eva  
 Weckroth, Tero  
 Wegelius-Lehtonen, Tutu  
 Westergård, Marjo  
 Westerlund, Heikki  
 Westersund, Anne  
 Wichmann, Yrjö  
 Wist, Tarja  
 Åberg, Joakim  
 Åström, Ann-Christin

## In Memoriam Tapio Kiiskinen

### Uudet henkilöjäsenet

#### Kesäkuu 2022

Timo Airisto  
 Chandan Chatterjee  
 Kari Herlevi  
 Sampo Hämäläinen  
 Terhi Koipijärvi  
 Juri Mattila  
 Jussi Mekkonen  
 Teemu Moisala  
 Jukka Nikkanen  
 Lea Rankinen

#### Syyskuu 2022

Sami Haunia  
 Antti Kaunonen  
 Mikko Mylly  
 Susanne Skippari  
 Anna Tapio  
 Marjo Westergård  
 Risto Voutilainen

#### Lokakuu 2022

Tero Era

### DIFFuture-osallistajat

Johanna Ali  
 Lasse Alvesalo  
 Pauli Anttila  
 Tomas Biström  
 Johanna Grönroos  
 Henrietta Haavisto  
 Mikael Hautala  
 Saara-Maria  
 Helminen  
 Maija Itkonen  
 Piia Karjalainen

Laura Karotie  
 Josefiina Kotilainen  
 Iiro Mäkinen  
 Antti Niitynpää  
 Eeva Raita  
 Saara-Sofia Sirén  
 Peter Sjöberg  
 Susanna Varsanpää  
 Lotta Vuoristo  
 Maria Wasastjerna

### Yhteisöjäsenet/ Henkilöedustajat

Keskinäinen Eläkevakuutus-  
 yhtiö Ilmarinen  
*Jouko Pölonen ja  
 Mikko Mursula*  
 Keskinäinen työeläke-  
 vakuutusyhtiö Varma  
*Risto Murto*  
 Keskinäinen Työeläke-  
 vakuutusyhtiö Elo  
*Carl Pettersson ja  
 Hanna Hiidenpalo*  
 Solidium Oy  
*Reima Rytsölä,  
 Pauli Anttila,  
 Annareetta Lumme-Timonen  
 ja Petter Söderström*

### Asiantuntija- kumppanit

Accenture Oy  
 Borenius Asianajotoimisto Oy  
 The Boston Consulting Group  
 Boyden Oy  
 Asianajotoimisto Castrén  
 & Snellman Oy  
 Deloitte  
 EY  
 Hanken & SSE Executive Education  
 Hannes Snellman  
 Asianajotoimisto Oy  
 Heidrick & Struggles  
 Kaiku Group  
 Korn Ferry  
 KPMG  
 Asianajotoimisto Krogerus Oy  
 Mandatum  
 Mercury Urval  
 OP Yrityspankki Oyj  
 PwC  
 Roschier Asianajotoimisto Oy  
 Tekir Oy

# Policy-valiokunnan sääntelykatsaus 3-4/2022

## Etäkokoukset

Yhtiökokouksia ja yhdistysten kokouksia koskevat lainmuutokset tulivat voimaan 11.7.2022. Muutoksissa korostetaan täysimääräisten osallistumisoikeuksien antamista kokouksen aikana. Edelleen on mahdollista järjestää myös fyysinen kokous, johon tarjotaan täydentäviä **etäosallistumiskeinoja**, kuten äänestys-, kysymys- ja vastaehdotusten tekemähdollisuus ennen kokousta. Täysin etänä ilman fyysistä kokouspaikkaa järjestettävä yhtiökokous on mahdollinen vain yhtiöjärjestysmääräyksen nojalla.

## Rajat ylittävät yritysjärjestelyt

Hallitus antoi syyskuussa esityksensä (HE 146/2022 vp) osakeyhtiölain muutoksista, joilla pannaan täytäntöön EU-direktiivi rajat ylittävistä yritysjärjestelyistä (EU 2017/1132). Muutosten on tarkoitus tulla voimaan 31.1.2023. Yhdistys on osallistunut asian valmisteluun.

Direktiivillä pyritään **helpottamaan osakeyhtiöiden vapautta valita kotipaikkansa**.

**PRH:lle ehdotetaan ennakkollista valvontaroolia** varmistamaan, ettei rajat ylittävää järjestelyä "toteuteta väärinkäyttö- tai petostarkoituksessa".

## Whistleblower-direktiivi

Syyskuussa hallitus antoi esityksen (HE 147/2022 vp) EU:n lainsäädännön rikkomisesta ilmoittavien henkilöiden suojelusta annetun, ns. Whistleblower-direktiivin (EU 2019/1937) kansallisesta täytäntöönpanosta. Tavoitteena on muun muassa **luoda tehokas suoja väärinkäytösten ilmoittajille**. Ehdotettu laki olisi yleislaki, ja sen **soveltamisala olisi hyvin laaja**.

Jatkossa vähintään 50 työntekijää työllistävillä organisaatioilla on pääsääntöisesti velvollisuus perustaa sisäinen ilmoituskanava, johon ilmoitukset ensisijaisesti tehdään.

Esityksen on tarkoitus tulla voimaan mahdollisimman pian. Alle 250 työntekijän yrityksille siirtymäaika on lienee 17.12.2023 saakka, mutta suurempiin yrityksiin muutos saattaa tulla ilman siirtymäaika.

## Ostotarjouskoodi

Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallitus on 30.5.2022 hyväksynyt uuden ostotarjouskoodin, joka tuli voimaan 1.10.2022. **Ostotarjouskoodin soveltamisala laajenee** koskemaan monenkeskisessä kaupankäyntijärjestelmässä tehtäviä julkisia ostotarjouksia sekä tiettyjä sulautumisia.

## Sukupuolikiintiödirektiivi

EU:n neuvosto on lokakuussa hyväksynyt direktiivin, jonka mukaan viimeistään 30.6.2026 pörssiyritysten (vähintään 250 työntekijää) hallituksissa on oltava kumpaakin sukupuolta vähintään 40 % (33 %, jos hallituksessa on yksikin yhtiön palveluksessa oleva, kuten toimitusjohtaja).

## Yritysten kestävyysraportointia koskeva direktiivi – CSRD

Euroopan komissio antoi huhtikuussa 2021 yritysten kestävyysraportointia koskevan direktiiviehdotuksen, jolla muun muassa lisätään yritysten vastuuvollisuutta ja helpotetaan kestävään talouteen siirtymistä. Neuvosto ja parlamentti saavuttivat alustavan poliittisen sovun uusista yritysten kestävyysraportointisäännöistä kesäkuussa.

## Yritysvastuu

Euroopan komissio julkaisi 23.2.2022 ehdotuksen, jonka tavoitteena on edistää ihmisoikeuksien kunnioittamista ja siirtymää kohti hiilineutraalia taloutta. Direktiivi on osa Euroopan vihreän kehityksen ohjelmaa (Green Deal), ja sillä pyritään parantamaan yhtiöoikeudellista ja yritysten hallintotapaaan liittyvää sääntelyä. Ehdotus sisältää säädökset **huolellisuusvelvoitteista (due diligence) ihmis- ja ympäristöhaittavaikutusten osalta**.


Samaan aikaan Suomessa on tehty ennakkovalmisteluja mahdollisen kansallisen yritysvastuulainsäädännön valmisteluun.

Valtioneuvosto antoi eduskunnalle U-kirjelmän (35/2002) 5.5.2022. Valtioneuvosto kannatti ehdotuksen keskeisiä osia ja piti sääntelyä tärkeänä.

## G20/OECD Principles of Corporate Governance

Lokakuussa yhdistys antoi lausunnon kuulemisessa, joka koskee asiakirjan G20/OECD Principles of Corporate Governance ("OECD CG-periaatteet") uudistamista. Muun muassa yritysvastuuta, johdon vastuuta ja digitalisaatiota käsittelevä uudistus etenee vuoden 2023 aikana.

## DIFin kannat

DIFin lausunnot löytyvät yhdistyksen sivuilta Ajankoh- taista > Lausunnot ja laajempi sääntelykatsaus Ajankoh- taista > Policy-valiokunnan tiedotteet. 



# Selkeä kommunikaatio on kaiken A ja O

**K**assan pullistellessa käteistä on johdolla ja hallituksella kaksi vaihtoehtoa: investoinnit tai pääoman palauttaminen omistajille. Mitä kauemmin raha poltteele taskussa, sitä kovempi on paine investoida. Johdolla on lähes aina kannustimet läheteä rakentamaan itselleen valtakuntaa. Aiemmin onnistuneet investoinnit voivat tehdä johdosta, ja miksei hallituksestakin, uhkapelaajan. Luvut saadaan kyllä näyttämään vihreää valoa lempi-kohteille ja konsulttien ehdotuksille.

Lopulta voittajan kirous iskee ja lehtiotsikot revittelevät.

"Kuka olisi uskonut Venäjän aloittavan hyökkäyssodan Euroopassa? Kuka olisi uskonut Venäjän käyttävän energiaa aseenaan?", kuuluu vasta-argumenttina viime kuukausien jälkiviisasteluille, mutta itse asiassa näitä ei olisi tarvinnut osata määritellä hallituksen skenaariotyössä. Olisi riittänyt, että tunnistaa mahdollisuuden "itäraja menee kiinni" tai "energian hinta nousee rajusti". Eipä ollutkaan kaukaa haettava! Pätevä hallitus ja johto reagoi ensimmäisiin varoitusmerkkeihin nopeasti ja ytimekkäästi, unohtamatta laadukasta kommunikaatiota.

**Omistajia ei siis tule jättää kaiken myllerryksen keskellä pimentoon** vetämällä ohjeistusta pois ja aloittamalla mykkäkoulu. Tämän kuitenkin näimme liian monen yhtiön kohdalla keväällä 2020 ja uudelleen keväällä 2022. Ihan kuin mitään ei olisi opittu kahdessa vuodessa. Epävarmuudesta huolimatta sisäpiirin ulkopuolisten osakkaiden on erittäin tärkeä saada kattava ymmärrys yhtiön tilanteesta.

Positiivisia esimerkkejä vuodelta 2020 ovat KONE ja NoHo, jotka kommunikoivat skenaari-

oiden kautta. Kyse ei ollut spekulatiosta, vaan lisäarvon tuottamisesta omistajille ja sidosryhmille. Omistajat kyllä ymmärtävät tilanteen olevan epävarma ja muuttuvan nopeasti; jokin tarttumapinta on kuitenkin osakkaille tarjottava.

Onnistuneen skenaariotyön ja dynaamisen toteutuksen jälkeen hallitus saa kunian jakaa voittoja omistajille. Suomessa osin-got ovat tässä korostuneessa roolissa, vaikka omien osakkeiden osto ja mitätöinti on mitä verotehokkain tapa palkita omistajia asuinmaasta ja juridisesta muodosta riippumatta. Kansanosakkeistamme Sampo ja Nordea ansaitsevat lämpimän kiitoksen käytännön arkipäiväistämisestä.

**Kriisit ja voimakkaan kurssiheilunnan aika ovat parhaita paikkoja luoda omistaja-arvoa** omien osakkeiden ostoilla, kun yhtiön hinta ei aina heijasta yhtiön todellista arvoa. Esimerkiksi legendaarinen Berkshire Hathaway ostaa omia osakkeita, kun yhtiön sisäinen arvo ylittää markkina-arvon.

Toimintaympäristön skenaariot ja voitonjakokäytännöt tulee kuvata osakkaille mahdollisimman seikkaperäisesti. Kannustan myös jokaisen hallituksen jäsenen erittelevän, mitä lisäarvoa on omalla hallitustyöllään luonut, sillä tämä jää valitettavan usein pimentoon. Sitoutumista yhtiöön ja päätöksiin voi osoittaa merkittäväällä omistusosuudella – olemme samassa veneessä, ei leipäpappeja kyydissä.

Paras paikka osakkaiden informoimiseen on yhtiökokous, jossa tulee olla mahdollisuus kohdata omistajat kahvien merkeissä. Siis, jos yhtiöllä on varaa tarjota kahvia. ☕



**VICTOR SNELLMAN**  
toimitusjohtaja,  
Suomen  
Osakesäästäjät

päätoimittaja,  
Viisas Raha

Kuva: Timo Porttan



# 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.

”

Minua on aina motivoinut juridiikan ymmärtäminen numeroiden kautta. Eriytyisen palkitsevaa on nähdä, miten yritykset kukoistavat ja palkkaavat enemmän ihmisiä – se, jos mikä, tukee suomalaista yhteiskuntaa.

– Jyrki Tähtinen, Senior Partner

Olemme Boreniuksella toimineet asiakkaidemme luotettuina neuvonantajina jo vuodesta 1911. Pitkän ja valovoimaisen historiamme taustalla on kyky nähdä ennakoivasti maailman muutos sekä tarjota asiakkaillemme monipuolisia, jatkuvasti päivittyviä palveluja.

Suuret linjat syntyvät yksityiskohdista – Borenius vuodesta 1911

  
BORENIUS