

2/2023 syksy-talvi

 Directors'
Institute
Finland

Boardview

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti



Hallituksen on oivallettava
KASVUN MAHDOLLISUUDET

Haastattelussa Johanna Grönroos ja Hans Sohlström •
Björn Wahlroos paalutti hallituksen tärkeimmän tehtävän

How can today's boards
help to build a better
tomorrow?

ey.com/en_gl/board-matters

EY SnowBoard tulee jälleen!

11.-12.4.2024

Laita päivät kalenteriisi



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

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned above the 'Y'.

Building a better
working world

Puheenjohtaja – tehosta hallituksen ajankäyttöä

Hallituksen tehtävä on kaksijakoinen: yhtäältä luotsata yhtiötä menestyksekkääseen tulevaisuuteen, toisaalta valvoa yhtiön toiminnan asianmukaisuutta. Alati lisääntyvät raportointivelvoitteet asettavat hallitukset hankalaan asemaan: miten löytää riittävä aika ja energia kestävään pitkän aikavälin arvonluontiin, kun muodollisuudet painavat päälle.

Jotkut DIFin jäsenet huokailevat valtavia hallitusmateriaaleja, jopa 400 tai 800 sivua. Suurien materiaalmäärien riskinä on, että olennainen hukkuu. Tai peräti hukuttaako toimiva johto hallituksen käsittelemään epäolennaisuuksia keskeisten asioiden sijaan, jolloin todelliset ongelmat hautautuvat. Puheenjohtajan vastuulla on löytää oikea tasapaino ajankäytölle strategisen päätöksenteon ja valvonnan välillä.

Suurten hallitusmateriaalien toistuessaa on syytä pohtia, kuinka vahvasti puheenjohtaja on viestinyt toimitusjohtajalle siitä, että hallitusmateriaaleissa on keskityttävä olennaiseen, ei nippelitietoon. Pitkä on helpompi kirjoittaa kuin lyhyt; sen tietää jokainen kokenut kirjoittaja. Materiaalmäärien kohtuullistaminen ja olennaiseen keskittyminen voi osoittautua vaikeaksi harjoitukseksi mutta onnistuessaan parantaa hallitustyötä.

Aivan lyhyeksi ei raportointia tokikaan voi saada. Puheenjohtaja voi yhdessä toimitusjohtajan kanssa esityslistaa suunniteltaessa määritellä eri raporttien käsittelylle minuuttiaikataulun edellyttäen hallituksen jäseniä perehtymään materiaaleihin tarkoin ennalta ja ottamaan yhteyttä jo ennen kokousta, mikäli he havaitsevat epäselvyyksiä tai kysyttävää, jotta kallista kokousaikaa ei kuluisi niiden käsittelyyn. Toki hallituksen jäsen saattaa havaita jotakin sellaista, joka edellyttää tarkempaa hallituskäsittelyä.

Raportoinnin aikasyöppöyttä voidaan suitsia myös siten, että raporteista tehdään erillinen liite ja toimitusjohtajan katsaukseen ja varsinaiseen hallituskeskusteluun poimitaan vain olennaiset asiat. Silloinkin hallituksen jäsenten tulee aktiivisesti ottaa esille mahdolliset epäselvät asiat, jos niitä ei muuten ole nostettu olennaisten asioiden joukkoon.

Eurovaalit pidetään kesäkuussa 2024. Suotavaa olisi, että tuleva komissio ei jatkaisi raportointivelvollisuuksien vyöryttämistä hallituksille. DIFin Euroopan kattojärjestö ecoDa valmistee manifestia hallitustyötä tekevien näkemyksistä EU:n tulevan toiminnan suhteen. Oma viestini tässä työssä on se, että kasaamalla hallituksille yhä lisää raportointiin liittyviä velvoitteita nakerretaan hallitusten mahdollisuutta tehdä kestävä tulevaisuustyötä ajankäytön vinoutuessa. Ylipäätään raportointivelvoitteiden kohteena pitäisi olla yhtiöt, eikä EU:n tule jatkaa viimeaikaista linjaa lisäämällä hallituksen tehtäviä raportoinnin suhteen. 🇪🇺



Puheenjohtajan vastuulla on löytää oikea tasapaino ajankäytölle strategisen päätöksenteon ja valvonnan välillä.





Autamme luomaan digitaalisen ekosysteemin, johon asiakkaat ja sidosryhmät luottavat.

kpmg.fi | @KPMGFinland



Sisällys

PÄÄKIRJOITUS

- 3 Puheenjohtaja - tehosta hallituksen ajankäyttöä
Leena Linnainmaa

PUHEENJOHTAJALTA

- 7 Pidetään asiat yksinkertaisina
Jussi Koskinen

KAKSOISHAASTATTELUSSA JOHANNA GRÖNROOS JA HANS SOHLSTRÖM

- 8 Kasvuraketin kyytiin
Sami Anteroinein

Teema: Hallitus ja kasvu

VIHREÄ KASVU

- 16 Vihreän kasvun mahdollisuudet suomalaisissa yrityksissä ja hallituksen rooli kasvun kiihdyttämisessä
Ib Löfgren, Elina Ibounig, Sanni Inovaara ja Pauliina Punkari

TEKNOLOGIAOSAAMISTA HALLITUKSIIN

- 22 Suuret teknologiatransformaatiohankkeet ja menestyksen rakentaminen - Onko hallituksessasi teknologiaosaamisen puutetta?
Timo Perkola

ARVONLUONTI

- 26 Lataa arvoa, kasvata kakkua
Sami Anteroinein

DIVERSITEETTI KASVUYRITYKSISSÄ

- 30 Diversiteetti kasvun ajurina
Pia Santavirta

KESTÄVYYSRAPORTOINTI

- 34 Hallituksen varmistettava riittävä osaaminen ja resurssit kestävyystyölle
Tiina Puukkoniemi

Teema: Kehittyvä hallitus

KEHITTYVÄT HALLITUKSET

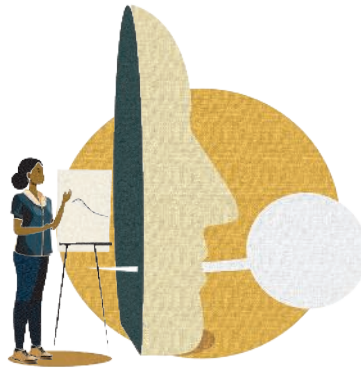
- 38 Hallitustyö muuttuvassa maailmassa
Merja Eskola ja Matti Takala

HALLITUKSEN VASTUUVEROASIOISTA

- 44 Epäselvyydet yhtiön verotuksessa voivat johtaa korvauskanteisiin hallituksen jäseniä vastaan
Heikki Wahlroos, Markus Kokko ja Vilma Haavisto

THE CHAIR OF THE BOARD

- 48 Choosing the Chair for the Board of Directors
Carita Lahti



KESTÄVYYS HALLITUKSEN AGENDALLA

- 52 Kun raportointi ei riitä
Pauliina Tenhunen ja Teresa Kauppila

VIESTINTÄ

- 54 Yrityksen strategia ei toteudu ilman viestintää
Jouko Marttila

KYBERTURVALLISUUS JA ESG

- 58 Kyberturvallisuus ESG:n osana
Tomi Dahlberg ja Mika Laaksonen

TOIMITUSPÄÄLLIKÖLTÄ

- 62 Näe kasvun paikat
Aino-Mari Kiiänmies

Jäsensivut



- 64 DIFin esittely

AJASSA

- 66 Björn Wahlroos avasi hallituksen päätehtävää Nordean ja DIFin keskustelutilaisuudessa
- 71 Jäsenluettelo
- 73 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

TOISINAJATTELIJA

- 74 Organisaatioautismi aukeaa johdosta käsin
Taneli Hassinen

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 Kiiänmies

Toimitusneuvosto:

Leena Linnainmaa
Aino-Mari Kiiänmies
Maija Hiiri
Eljas Repo

Toimitus ja toteutus:

Otavamedia Sisältöratkaisut

Kansikuva:

Samuli Siirala

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

125

CASTRÉN & SNELLMAN
KESTÄVIÄ MENESTYSTARINOITA



Ajatus MENESTYKSESTÄ.

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

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

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

Lue suomalaisia ja kansainvälisiä menestystarinoita
www.castren.fi

Pidetään asiat yksinkertaisina

Mikä on yritystoiminnan tarkoitus? Osakeyhtiölain 1 luvun 5 §:stä löytyy kysymykseen selkeä vastaus: "Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin." Tätä perinteistä tarkoitusta on erityisesti viime aikoina haastettu sillä, että yhtiöiden tulisi ottaa myös yhteiskunta paremmin huomioon ja että puhtaan kapitalististen tarkoitusprien sijaan pitäisi alkaa painottaa esimerkiksi yhtiöiden yhteiskuntavastuuta yritystoiminnan tarkoituksena. Aika ajoin on ehdotettu, että jopa lakeja pitäisi muuttaa siten, että tällaiset muut tarkoitukset nimenomaan mainittaisiin laeissa yritystoiminnan tarkoituksena.

Vaikka on perustellusti mahdollista sanoa, että yritystoiminnan tarkoitus vaihtelee eri näkökulmista riippuen ja että esimerkiksi yhteiskuntavastuu on yritystoiminnassa äärimmäisen tärkeää, uskon itse kuitenkin siihen, että yrityksen perimmäisenä tavoitteena pitäisi olla voiton tavoittelu. Voittoa tarvitaan liiketoiminnan jatkuvuudelle ja kasvuille. Mutta voittoa tarvitaan myös yhteiskuntavastuun toteuttamiseen ja ympäristöstä huolehtimiseen. Voiton hankkiminen varsinkin pitkällä aikavälillä on myös vaikeaa ottamatta huomioon esimerkiksi yhteiskuntavastuuta ja ympäristönäkökohtia.

Yritystoimintaa koskeva lainsäädäntö on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana merkittävästi. Tämä on koettu niin yhtiöiden operatiivisissa johtotehtävissä kuin hallituksissa. Hallitusagendoilla on hallintoasioita ja sääntelyyn liittyviä asioita enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Pahimmillaan hallituksilla jää yhä vähemmän aikaa strategian ja liiketoiminnallisten asioiden käsittelyyn.



Uskon itse siihen, että yrityksen perimmäisenä tavoitteena pitäisi olla voiton tavoittelu.



Ympäristössä, jossa sääntelyn määrä lisääntyy ja sääntely monimutkaistuu, on äärimmäisen tärkeää pyrkiä yksinkertaistamaan asioita. Siksi yritystoiminnan perustarkoituksen olisi pysyttävä yksinkertaisena, vaikka jollain tavalla on pystyttävä vastaamaan ajan haasteisiin.

Uskon, että DIFin määrittelemistä hyvän hallitustyön kulmakivistä voi saada oivan ratkaisun tähän ajankohtaiseen kysymykseen yritystoiminnan tarkoituksesta. Kulmakivet on määritelty kiteyttämään, mitä hallitustyö on ja millaisia periaatteita hallitustyössä on hyvä noudattaa. Kulmakiviä on yhteensä kymmenen, ja niiden ajantasaisuus tarkistetaan säännöllisesti DIFin hallituksessa. Näiden kulmakivien ensimmäinen kohta kuuluu seuraavasti: "Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön kestävää arvonluontia pitkällä aikavälillä ja sitä tukevaa kulttuuria."

Pidetään siis asiat yksinkertaisina, osakeyhtiölain 1 luvun 5 § ennallaan ja määritellään DIFin hallitustyön kulmakivien ensimmäinen kohta pakolliseksi kaikille.

Oikein hyvää hallituskalentereiden viimeisten viikkojen aikaa – uusi hallituskalenterivuosi on vain joulun takana! 🍷



Helsingissä
joulukuussa 2023
JUSSI KOSKINEN
DIFin hallituksen
puheenjohtaja

A portrait of Johanna Grönroos, a woman with blonde, wavy hair, wearing a green blazer over a white top and a silver necklace. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is black.

JOHANNA GRÖNROOS
HANS SOHLSTRÖM

Kasvuraketin kyytiin

JOHANNA GRÖNROOS
*Lamor Corporation Oyj:n
kehitysjohtaja 31.12.2023 asti*



**HANS
SOHLSTRÖM**
*Stora Enso Oyj:n
toimitusjohtaja*

Kaikki yritykset janoavat kasvua – mutta miten temppu tehdään? Ja millainen on ”kasvunkestävä” hallitus? Johanna Grönroos ja Hans Sohlström läpivalaisevat kasvun lainalaisuuksia ja jakavat vinkit, jotka sopivat niin pörssiyrityksen kuin startupin pirtaan.

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

Miksi kasvu on yritykselle tärkeä tavoite?

Johanna Grönroos: Talouskasvua pidetään usein hyvinvoinnin kasvun edellytyksenä. Viime aikoina on havahduttu kuitenkin aikaisempaa enemmän siihen, että kaikki kasvu ei ole kestävää eikä siten myöskään tavoiteltavaa.

Kasvu on kuitenkin liiketoiminnan peruslähtökohta, jota yhtiöt tavoittelevat. Kun kasvu on kestävä, se on myös hyvin motivoivaa, niin johdon kuin henkilöstönkin näkökulmasta, koska kasvu mahdollistaa kehitysmahdollisuuksia niin yksilölle kuin yrityksellekin. Ja osakeyhtiön perustavoite eli arvonluonti omistajille toteutuu nimenomaisesti kasvun kautta.

Hans Sohlström: Kun kerran omistaja-arvon kasvattaminen tulee arvosta ja maksetuista osingoista, kasvu tyypillisesti ajaa arvonnousua. Kasvu mahdollistaa paljon asioita, kuten paremman tuloksen ja osingonmaksun, parantuneen kilpailukyvyyn ja parantaa yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla. Kaikki nämä tekijät vievät kasvua eteenpäin.

Mikä kasvussa on niin vaikeaa?

Grönroos: Suomessa ei aina löydy riittävä riskinotto kykyä kasvun saavuttamiseksi. Halukkuus tehdä kasvua mahdollistavia investointeja on usein ratkaisevaa, ja jos rahoitusta kasvulle ei ole saatavilla tai sen hinta on liian korkea, yritys ei pysty saavuttamaan kasvutavoitteitaan.

Sohlström: Kasvun saavuttaminen ei aina ole helppoa, koska se vaatii resursseja. Johdon ja hallituksen on mietittävä tarkoin, miten ja mistä sitä kasvua voidaan saavuttaa. Digitaalisuus on tuonut uusia mahdollisuuksia kasvun hakemiseen, myös pienemmille yrityksille.



Viime aikoina on havahduttu aikaisempaa enemmän siihen, että kaikki kasvu ei ole kestävää eikä siten myöskään tavoiteltavaa.



Miten pienen yrityksen kasvattaminen eroaa ison yrityksen kasvattamisesta?

Sohlström: Esimerkiksi startupin täytyy fokuoitua tarkasti, koska resurssit ovat niin pienet. Hallitukseltakin odotetaan operatiivista tukea startupin toimintaan, vaikkapa rahoituksen järjestämisen muodossa. Isoilla yrityksillä taas voi olla monta toimialaa ja toimintoja monella maantieteellisellä alueella – eikä hallituksen enää odoteta toimivan operatiivisesti.

Grönroos: Startupissa tietty erityisosaaminen on tyypillisesti perustajatiimillä todella hyvällä tasolla, mutta se, miten kasvua pitäisi tavoitella, ei välttämättä olekaan aina niin selvää. Tällöin auttaa, jos hallituksella on myös operatiivisempaa kykyä tukea kasvua. Silläkin on toki merkitystä, onko startup-tiimi tekemässä neljättä kasvuyrityshankettaan vai vasta ensimmäistä. Hallituksen rooli on hyvin erilainen kokeneen kuin kokemattomamman tiimin kanssa työskennellessä.

Mikä merkitys on epäorgaanisella kasvulla eli kasvamisella esimerkiksi yrityskauppojen avulla?

Sohlström: Olen urallani vastannut kahdestakymmenestä yhteensä yli seitsemän miljardin euron arvoisesta toteutuneesta M&A-hankkeesta (Mergers & Acquisitions) hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana. Ne ovat olleet hyvin erilaisia prosesseja ja on omistajien asia arvioida niiden onnistumista. Onnistunut M&A-hanke näkyy parantuneessa pörssikursissa ja yrityksen arvossa. Hallituksessa tulee ehdottomasti olla osaamista M&A-maailmasta, jos epäorgaanista kasvua halutaan hakea. Tällaisen osaamisen turvin hallitus tukee kaupan toteutumista ja ylipäänsä laajentumista.

Grönroos: M&A-tilanteissa muutosjohtaminen korostuu – ja motivoitunut johto on tärkeässä roolissa, jotta fuusio tai yrityskauppa saadaan onnistuneesti maaliin. Ajattelen, että monesti hallituksilla voisi olla isompikin rooli epäorgaanisen kasvun onnistumisen edellytysten luomisessa.

Fuusiot ja yrityskaupat menevät harmillisen usein mönkään. Miten harha-askeleilta vältytään?

Sohlström: Pitää muistaa, että yrityskauppoja tehdessä asetelma ei ole tasapuolinen tai symmetrinen. Myyjällä on yleensä useampia ostaja-



Hans Sohlström (s. 1964) on hallitusammattilainen ja pitkän linjan ammatti-johtaja. Hänet nimitettiin Stora Enso Oyj:n toimitusjohtajaksi ja johtoryhmän jäseneksi syyskuussa 2023. Toimitusjohtajana Sohlström on toiminut myös Ahlstrom Oyj:ssä (2018–2022), Ahlström Capitalissa (2016–2018) ja Rettig Groupissa (2012–2016). DI ja KTM Sohlström on tällä hetkellä Uponor Oyj:n hallituksen jäsen, Nordea Pankki Suomen neuvottelukunnan jäsen ja ICC Suomen valtuuskunnan jäsen. Stora Enso Oyj:n hallituksen jäsen Sohlström oli 2021–2023.



Johanna Grönroos (s. 1977) on toiminut Lamor Corporation Oyj:n kehitysjohtajana vuodesta 2021, hän on myös Lamor Recycling Oy:n hallituksen jäsen. Hallituksen puheenjohtajana Grönroos toimii startup-yritys CarbonLinkissä. KTM Grönroos on aiemmin toiminut muun muassa partnerina Ernst & Young Oy:ssä sekä asiantuntijana Keskon konsernihallinnossa. Grönroos osallistui kesällä 2023 päättyneeseen DIFFuture-ohjelmaan.

kandidaatteja, joiden kanssa hän keskustelee. Myyjä myös tyypillisesti määrää ajankohdan kaupoille.

Tässä kuviossa auttaa, kun due diligence -prosessiin panostetaan tosissaan ja ostaja tietää tarkkaan, mitä on saamassa. Samoin käyvän arvon määrittely on tärkeää. Myös integraatio suunnittelun ja muutosjohtamisen kaltaiset asiat on käytävä läpi hyvissä ajoin. Siitä, miten integraatio onnistuu, riippuu koko kaupan onnistuminen: miten ja milloin synergioita saadaan uudesta kokonaisuudesta ulos?

Grönroos: Konsulttiurallani olen ollut aikamoinen M&A-hankkeissa mukana. Yksi tärkeä asia on määritellä tarkasti, milloin tulee vastaan walk away -tilanne eli kauppoja ei synnykään. Joskus hankkeessa valot välkkyvät punaisina, mutta prosessissa ollaan jo niin pitkällä, että hankkeesta voi olla vaikea luopua. Toimitusjohtajalta tai hallituksen jäseneltä vaatii paljon rohkeutta todeta, että: ”hei kaikki, ei me tämän hankinnan avulla saavutetakaan sitä 50 prosentin vuosittaista kasvua, vaikka niin uumoilimmekin”.

Sohlström: *Deal fever* on tauti, jota pitää välttää viimeiseen asti. Yrityskauppoihin latautuu paljon odotuksia, mutta hallituksen täytyy vetää jarrua, jos se ei ole vakuuttunut siitä, että tämä on se paras siirto siinä tilanteessa. Huolellisuus ja tarkkuus ovat ykkösasiat prosessin alusta sen loppuun asti.

Grönroos: Kun iso teollinen toimija hieroo yrityskauppoja, todellisia vaihtoehtoja voi itse asiassa olla aika vähän. Tämä lisää painetta onnistua, kun sopiva tilaisuus tulee kohdalle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että itse M&A-prosessissa voisi ottaa vapauksia. Se on aina vedettävä läpi niin säntillisesti kuin mahdollista.

Entä sitten orgaaninen kasvu?

Sohlström: Orgaaninen kasvu on edelleen se tärkein kasvun lähde useimpien yritysten kohdalla. Silloin keskeisissä roolissa ovat innovaatiot, tuotekehitys, asiakassegmenttiosaaminen ja eri maantieteellisten alueiden hallinta - ja hallituksen tulee panostaa näihin.

Grönroos: Orgaanisessa kasvussa hallituksen pitäisi muistaa pitää kiinni tehdyistä, keskeisistä valinnoista. Valitussa strategiassa tulee pysyä ja fokus säilyttää, eli haetaan kasvua suunnitelman mukaan ja tarvittaessa tehdään vain huolella harkittuja muutoksia.



Kasvuvaiheessa korostuu hallituksen monimuotoisuus: pitää olla paljon erilaista osaamista, jotta kasvun haasteet selätetään.



Hans, sinä vastasit UPM:n johtoryhmässä uusista kasvuliiketoiminnoista, konsernikehityksestä ja uusista biopolttoaineista ja biokemikaaleista vuosina 2008–2012 – ja tavallaan UPM oli tässä aikaansa edellä. Millainen kokemus se oli?

Sohlström: Olin UPM:llä yli 20 vuotta, joista johtoryhmässä kahdeksan vuotta. Biopolttoaineet ja -kemikaalit olivat mielenkiintoinen toimintakenttä, kun teknologia kehittyi ja biotuotteet alkoivat vaikuttaa isolta bisnekseltä. Me teimme tutkimusta ja pilotteja – ja maailman ensimmäinen puupohjainen biodiesellaitos käynnistyi Lappeenrannassa.

Sittemmin käsitys siitä, miten uskomattoman monipuolinen raaka-aine puu on, on vain vahvistunut. Se on vahva vaihtoehto nyt, kun öljypohjaiset tuotteet halutaan korvata.

Johanna, Lamor hakee kasvua rakentamalla 10 000 tonnin muovinkierrätyslaitosta Porvoon Kilpilahteen – laitoksen peruskivi muurattiin elokuun lopussa. Laitoksella muovijätteestä syntyy nestettä, jota voidaan käyttää uuden muovin valmistuksessa neitseellisen öljyn tavoin. Mikä merkitys tällä on?

Grönroos: Laitoksella muovijätteestä syntyvä tuotos myydään Shellille, joka jatkojalostaa siitä muovinvalmistukseen sopivaa raaka-ainetta. Muovin kemiallinen kierrätys on tärkeässä roolissa, kun yritämme lisätä kierrätystä ja estää muovin aiheuttamaa luonnon saastumista ja muovin päätymistä väärin paikkoihin, kuten valtameriin.

Porvoon laitos toimii konseptilaitoksena, jonka avulla lähdemme edistämään tehokkaampaa materiaalien kierrättämistä ja tukemaan fossiilisten raaka-aineiden käytön vähentämistä globaalisti. Tavoitteenamme on rakentaa vastaavia laitoksia muille tärkeille markkina-alueillemme Lähi-itään ja Etelä-Amerikkaan. Tämä muutos, eli kierrätyksen lisäämisen edistäminen ja ilmastonmuutoksen hidastaminen, on Lamorin strategian ytimessä.

Miten hallituksen kokoonpano ja sen työskentely muuttuu kasvun myötä?

Sohlström: Kasvuvaiheessa korostuu monimuotoisuus: pitää olla paljon erilaista osaamista, jotta kasvun haasteet selätetään. Selkeästi määritelty strategia auttaa tässäkin. Myös hallitus voi kasvaa ja kehittyä, kun sen jäsenten vuorovaikutus toimii hyvin.

Grönroos: Tyypillisesti alkuvaiheessa hallituksessa saattaa olla mukana perustajajäseniä, jotka työskentelevät myös operatiivisissa rooleissa. Kun yhtiö kasvaa, hallituksen kokoonpano muuttuu ja sen tuoma lisäarvo esimerkiksi monimuotoisuuden muodossa korostuu. Hallituksella tulee olla kyky tukea ja reagoida, jos ympäröivä maailma muuttuu ja kasvun saavuttaminen edellyttääkin suunnanmuutosta. Jos kasvustrategia tai sen toteutustapa vaatii muutoksia, pitää aina myös miettiä, kuinka nopeasti – ja miten – tuo muutos voidaan toteuttaa.

Lopuksi pieni itsereflektio: millainen hallitusjäsen olet omasta mielestäsi?

Sohlström: Olen ollut sekä listattujen että yksityisten yritysten hallituksissa, myös puheenjohtajan roolissa. Lasken vahvuudekseni sen, että kokemusta on monesta paikasta. Henkilökohtaisena kehityskohteena näen sen, että olen vähän karsimätön. Haluaisin saavuttaa tuloksia nopeasti, mutta hallitustyö vie aikaa ja vaatii malttia.

Grönroos: Maltti on ehdottomasti hyväksi hallitustyössä. Minulla on hallitustyöskentelystä paljon vähemmän kokemusta, mutta katson tuovani hallitukseen kestävyysajattelua, monimuotoisuutta ja yhteistyön kautta tekemistä. Oma kehityskohteeni liittyy ajankäyttöön. Tehokas ajankäyttö ja priorisointi ovat tärkeässä roolissa myös hallitustyössä. ☒



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



34 YEARS HAVING A POSITIVE IMPACT IN
PEOPLE'S LIVES AROUND THE WORLD

CORNERSTONE

- ✓ Global leading executive, board members search and talent management solutions firm with 34 years of experience.
- ✓ Headquarters in Atlanta and Shanghai.
www.cornerstone-group.com
- ✓ Top Executive Search & Talent Management Firm ranked by Forbes and Hunt Scanlon.
- ✓ Member of AESC, Association of Executive Search and Leadership Consultants.
- ✓ Attraction, search, selection, evaluation and development of executives.

 60+ Offices in 40+ Countries

 20,000+ Clients Globally

 1,200+ Consultants

 98%+ Placement Rate

 1,000+ CEOs Searches Per Year

OUR SOLUTIONS



Executive Search & Board Search



Talent Acquisition Projects



Career Services

TEEMA

Hallitus ja kasvu

Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön kestäväää arvonluontia pitkällä aikavälillä.

Kasvun polkuja voi tarjota esimerkiksi teknologiatransformaatio, yrityskaupat tai vihreä siirtymä. Mahdollisuuksien löytäminen nopeasti muuttuvassa maailmassa vaatii hallitukselta visionäärisyyttä, analyttisyyttä ja kykyä ottaa hallittuja riskejä.

VIHREÄN KASVUN MAHDOLLISUUDET SUOMALAISSA YRITYKSISSÄ JA HALLITUKSEN ROOLI KASVUN KIIHDYTTÄMISESSÄ **16**

SUURET TEKNOLOGIATRANSFORMAATIO-HANKKEET JA MENESTYKSEN RAKENTAMINEN - ONKO HALLITUKSESSASI TEKNOLOGIAOSAAMISEN PUUTETTA? **22**

LATAA ARVOA, KASVATA KAKKUA **26**

DIVERSITEETTI KASVUN AJURINA **30**

HALLITUKSEN VARMISTETTAVA RIITTÄVÄ OSAAMINEN JA RESURSSIT KESTÄVYYSTYÖLLE **34**

Vihreän kasvun mahdollisuudet suomalaisissa yrityksissä ja hallituksen rooli kasvun kiihdyttämisessä

Yritysten hallituksilla on keskeinen rooli kasvun kiihdyttämisessä – vihreään kasvuun tähtäävän strategian lisäksi hallituksen tulee varmistaa, että muutos organisaatiossa tapahtuu ja vihreä arvonluonti realisoituu.

Vihreä siirtymä on kuluva ja tulevien vuosikymmenten keskeisimpiä muutoksen ajureita tarjoten Suomelle jopa 100 miljardin euron vientimahdollisuuden vuoteen 2035 mennessä. Suomella on monien kilpailuedun lähteiden, kuten luonnonvarojen ja teollisuuden prosessitehokkuuden, sekä vihreiden innovaatioiden ansiosta poikkeukselliset edellytykset vastata kasvavaan vihreään kysyntään.

Vihreä siirtymä on kasvumahdollisuus, jota suomalaisilla yrityksillä ei ole varaa ohittaa

Globaali vihreä siirtymä vaatii valtavan määrän investointeja. Investointitarpeen ilmastonmuutoksen pysäyttämiseksi on arvioitu olevan 100–150 tuhatta miljardia dollaria vuoteen 2050 mennessä globaalisti, eli noin 3–5 tuhatta miljardia dollaria vuodessa¹. Erityisesti EU-lainsäädäntö, kuten päästökauppa ja energiatehokkuusvaatimukset, vahvistaa tarvittavaa muutosta eri toimialoilla ja EU:n tavoitteena onkin vähentää hiilidioksidipäästöjä vähintään 55 prosenttia vuoteen 2030 mennessä vuoden 1990 tasosta (Fit for 55). Yritysten tulee olla valmiita mukautumaan ja varmistamaan liiketoimintansa tulevaisuus aikana, jolloin kasvava määrä tuotteita

ja palveluita täytyy pystyä tarjoamaan vähemmillä tai kestävämmillä resursseilla. Tämä luovaa kasvumahdollisuuden vihreille ratkaisuille läpi arvoketjujen.

Viime vuosikymmenenä suomalaiset yritykset eivät kuitenkaan ole pystyneet tarttumaan kiinni kasvuun naapurimaihin verrattuna. Kansantaloudellisesti Suomen heikko kehitys on nähtävissä – bruttokansantuote (BKT) on laahannut muita Pohjoismaita perässä. Esimerkiksi Ruotsin BKT on kasvanut reaalisesti 36 pro-



IB LÖFGREN
Managing Director & Partner, Head of PMI & Transformation
practises in the Nordics, BCG



Suomen keihäänkärjet vihreään kasvuun -raportti osoittaa, miten Suomella ja suomalaisilla yrityksillä on poikkeukselliset edellytykset vihreään kasvuun.



ELINA IBOUNIG
Partner, Part of the Climate and Sustainability leadership team in the Nordics and global expert in holistic sustainability transformations, BCG

senttia vuosien 2005 ja 2021 välillä, kun vastaava kasvu Suomen osalta on vain 15 prosenttia². Lisäksi Suomi on jäämässä jälkeen myös tulevaisuuteen suuntautuvissa ennusteissa: BKT:n volyymin ennuste vuodelle 2024 (2019=100) on Suomen osalta noin 103.5. Tanskassa, Ruotsissa ja Norjassa se on noin 109³. Yksi mahdollinen selittävä tekijä heikkoon kasvuun on Suomen tuotekehityksen romahtaminen Nokian kulta-ajan jälkeen⁴. Kehitys on myös ollut liian inkrementaalista. Suomalaiset yritykset ovat käyttäneet tutkimus- ja tuotekehitys (T&K) -panostuksistaan keskimäärin kuusi prosenttia täysin uusiin innovaatioihin ja kahdeksan prosenttia yritykselle uusiin tuotannonaloihin, kun vastaavat osuudet kansainvälisen vertailun parhaalla neljänneksellä ovat 17 ja 31 prosenttia⁵.

Boston Consulting Group (BCG) ja Climate Leadership Coalition (CLC) käynnistivät ”Suomen keihäänkärjet vihreään kasvuun” -työn⁶ ja haastattelivat yli 60 yritysjohtajaa, tutkijaa, korkean tason virkähenkilöä ja suurimpien puolueiden

poliitikkoja tavoitteenaan varmistaa, että Suomi maksimoi kasvun ja hiilikädenjäljen⁷ vihreässä siirtymässä. Raportti osoittaa, miten - historiallisesta kehityksestä huolimatta - Suomella ja suomalaisilla yrityksillä on poikkeukselliset edellytykset vihreään kasvuun.

Suomalaisilla yrityksillä on edellytykset toimia vihreän siirtymän edelläkävijöinä

Suomella on useita kilpailuedun lähteitä, jotka tarjoavat edellytykset vastata kasvavaan vihreään kysyntään. Esimerkiksi mineraalit, uusiutuva energia ja metsät ovat arvokkaita luonnonvaroja, joita yritykset pystyvät hyödyntämään vihreässä tuotannossa ja teknologioissa. Mineraalivarantojen kokonaisarvo on yli 500 miljardia euroa⁸, ja Suomi on ainoa valtio Euroopassa, jossa on kaikkia akuissa käytettäviä arvokkaita mineraaleja, erityisesti kobolttia. Suomalaisesta sähköntuotannosta noin 90 prosenttia on hiilineutraalia, josta jo puolet on uusiutuva

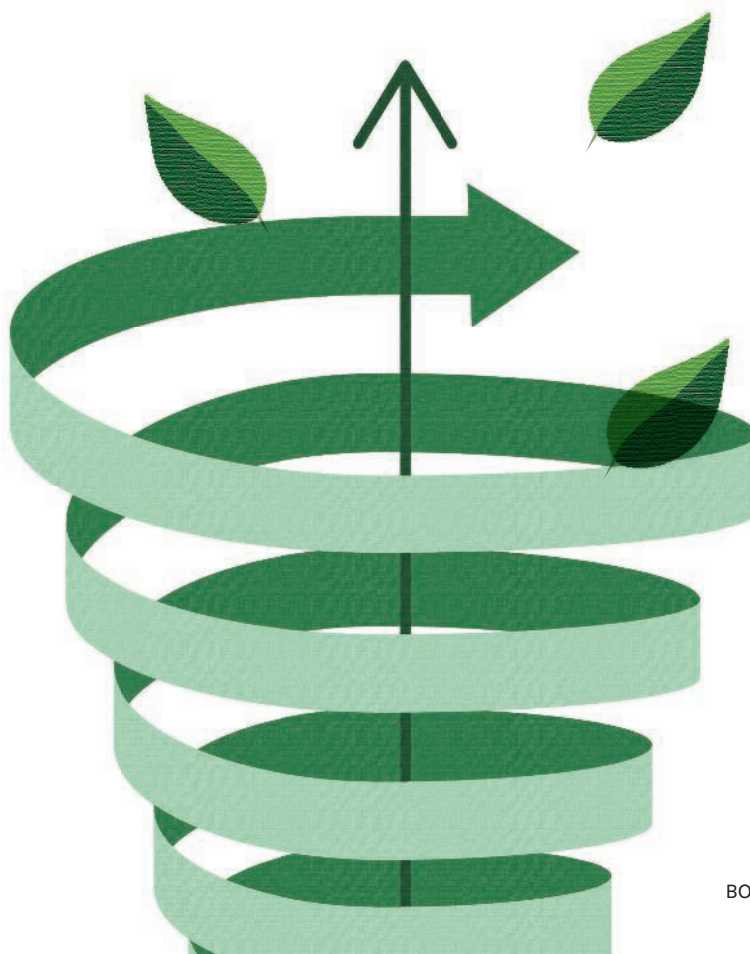


SANNI INOVAARA
Project Leader, Part
of the Nordic Climate
& Sustainability team,
BCG



PAULIINA PUNKARI
Consultant, Member
of the Climate &
Sustainability practice
area, BCG

BCG on DIFin
asiantuntijakumppani.



ja tuulivoimakapasiteetti kasvaa vauhdikkaasti⁹. Lisäksi yli 75 prosenttia Suomen maa-alasta on metsiä, kokonaisarvoltaan jopa 240–510 miljardia euroa¹⁰.

Luonnonvarojen lisäksi Suomessa on houkutteleva liiketoimintaympäristö vihreille innovaatioille monesta näkökulmasta. Ensinnäkin suomalaisilla yrityksillä on poikkeuksellista osaamista prosessitehokkuudessa. Tätä tukevat pitkät perinteet ja erityisosaaminen teollisuuden prosessien optimoinnissa, teknologiaviennissä ja materiaali-tehokkuudessa. Myös suomalaisen työvoiman kyvykkyydet tukevat vihreää kasvua. Suomalaiset työntekijät ovat koulutettuja ja osaavia – Suomessa on muun muassa maailman digitaalisesti kyvykkäin työvoima¹¹ sekä maailman johtava testauskenttä uusille teknologioille, esimerkkeinä IoT-teknologia, Smart Grid -ratkaisut ja 6G-verkko.

Suomen vahva innovaatioympäristö ja vakaa liiketoimintaympäristö houkuttelevat sijoituksia suomalaisiin yrityksiin. Liiketoimintaympäristön osalta ennakoitavuutta sijoittajille luo Suomen asema maailman vakaimpana valtiona ja liiketoimintaympäristönä¹². Vahva innovaatioympäristö taas ilmenee suurena patenttihakemusten määränä (kymmenen suurimman joukossa patenttihakemuksissa per BKT)¹³, ja tätä tukemaan Suomessa on saatavilla runsaasti riskipääomaa (eniten VC-rahoitusta per BKT maailmassa)¹⁴.

Suomalainen yritysmaailma ja yhteiskunta ovat poikkeuksellisen sitoutuneita vihreään siirtymään. Suomalaisen yritysten sitoutuminen Science Based Targets initiative (SBTi) -aloitteen on maailman kärkitasoa¹⁵. Suomalainen yhteiskunta myös tukee ilmastotoimia – jopa 90 prosenttia ihmisistä korostaa luonnon merkitystä itselleen¹⁶. Suomessa on myös maailman ensimmäinen lakiin kirjattu hiilineutraaliustavoite – hiilineutraali Suomi 2035. Lisäksi Suomi on maailman kahden parhaan cleantech-osaajamaan joukossa ja osa vihreän talouden eturintamaa¹⁷. Puhdas, vihreys ja terveys ovat osa pohjoismaista brändiä, mikä tukee vihreää vientiä Suomesta.

Suomalaisilla yrityksillä on yllättävän paljon vihreitä kasvumahdollisuuksia keskeisissä arvoketjuissa – viisi keihäänkärkeä voi luoda uusia viennin kivijalkoja

BCG:n ja CLC:n työssä löydettiin jopa 28 vihreän kasvun mahdollisuutta suomalaisissa yrityksissä. Mahdollisuuksia tarkasteltiin kuluttajälhtöisesti

eri arvoketjujen, asumisen¹⁸, ruoan, liikkumisen, muodin ja kuluttajatuotteiden kautta. Keskeisiä teemoja läpi arvoketjujen ovat esimerkiksi innovatiiviset materiaalit, kestävät tuotantoprosessit, toimitusketjun optimointi hukan vähentämiseksi, vastuullinen tuotesuunnittelu ja energiatehokkaat ratkaisut.

Asumisen arvoketjupäästöistä (35 prosenttia globaaleista päästöistä) suurin osa syntyy tuotannon ja käytön aikana. Tämä tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia kilpailuetuun esimerkiksi vähähiilisisä rakennusmateriaaleissa, puurakentamisessa ja hiilineutraaleissa asumisratkaisuissa.

Ruoan arvoketjupäästöt (50 prosenttia) syntyvät sen sijaan pitkälti arvoketjun alussa, mikä lisää kysyntää etenkin kestäväen maatalouden ratkaisuille ja vaihtoehtoisille elintarvikkeille.

Kolmanneksi eniten arvoketjupäästöjä syntyy **liikkumisessa** (20 prosenttia), jossa suomalaisille yrityksille erityisen olennaisia mahdollisuuksia ovat esimerkiksi vähähiiliset kiertotalousmateriaalit auto- ja ilmailualalle, vähähiilinen merenkulku ja kiertotalouteen perustuvat vähähiiliset akut.

Muodin ja kuluttajatuotteiden arvoketjujen (15 prosenttia) suurimmat mahdollisuudet liittyvät biopohjaisiin, kiertotalouteen perustuviin tekstiilikuituihin ja pakkauksiin sekä kiertotaloutta ja jakamista varten luotujen alustojen kehittämiseen.

Energia ja teolliset prosessit palvelevat kaikkia arvoketjuja tarjoten lukuisia mahdollisuuksia vihreässä siirtymässä. Suurin potentiaali on yrityksillä, jotka ovat mukana kehittämässä siirtymää fossiilisista polttoaineista kohti uusiutuvia energialähteitä ja raaka-aineita.

Suomen kansantalouden kannalta merkittävimpinä kasvumahdollisuuksina tunnistettiin



Vihreän siirtymän kanssa ei kannata aikailla, vaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin kannattaa tarttua heti.



Kuva 1. Vihreän kasvun ja transformaation viitekehys



viisi keihäänkärkeä. Keihäänkärjet nojaavat suomalaisten yritysten kilpailuedun lähteisiin. Niillä on suuri hiilikädenjälki ja arviolta 85-100 miljardin euron vientipotentiaali vuoteen 2035 mennessä, mahdollistaen Suomen viennin tulevaisuuden kilpailukyvyyn.

1. Nettopositiivisen asumisen kokonaisratkaisujen tarjoaminen, esimerkiksi puurakentaminen, hiilineutraalit energiaratkaisut ja kysyntäjoustojärjestelmät

2. Biopohjaisten tuotteiden ja materiaalien kehittäminen ja tuottaminen, muun muassa kestävät tekstiilikuidut, biopohjaiset kuluttajatuotteet ja kevyet erikoismateriaalit esimerkiksi auto-teollisuudelle

3. Dekarbonisaatioteknologia ja -palvelut korkeapäästöisiin teollisiin prosesseihin, esimerkiksi sähköistäminen, elinkaariratkaisut ja energijärjestelmien optimointi

4. Kiertotalouden akut ja vihreät metallit esimerkiksi auto- ja ilmailuteollisuudelle

5. Vihreää vetyä hyödyntävät ratkaisut, kuten vihreä teräs, synteettiset polttoaineet ja lannoitteet sekä vaihtoehtoiset ruokaproteiinit

Hallituksella on keskeinen rooli vihreän kasvun kiihdyttämisessä – vihreään kasvuun tähtäävän strategian lisäksi tulee varmistaa, että muutos organisaatioissa tapahtuu

Kuten edellinen kappale osoitti, jokaisessa pääarvo-ketjussa on useita vihreitä kasvumahdollisuuksia. Hallituksella on keskeinen rooli yritykselle olennaisten kasvumahdollisuuksien tunnistamisessa ja realisoinnissa.

BCG:n vihreän kasvun ja transformaation viitekehysten mukaisesti seuraavat peruspilarit ovat edellytyksiä onnistuneelle strategian toteutukselle (ks. kuva 1):

- ▶ Vihreän kasvun **visio, strategia** ja kunnianhimoiset **tavoitteet** on asetettu sekä niihin tähtäävä **toteutussuunnitelma** luotu
- ▶ Yrityksellä on selkeä strategia ja hankkeet, miten **ydinliiketoiminta saadaan transformoitua kestäväksi**
- ▶ Tämän lisäksi ydintoiminnan rinnalla kehitetään uusia **kiertotalouden liiketoimintamalleja ja lippulaivahankkeita**, joiden osuus liiketoiminnasta kasvaa merkittävästi
- ▶ **Vihreän kasvun mahdollistajat** ovat paikallaan: data ja analytiikka vaikutuksen mitta-



On äärimmäisen tärkeää, että törmätetään yhteen eri alojen asiantuntijoiden ideoita ja ajatuksia.



miseen, insentiivit ja vihreää kasvua tukeva organisaatio sekä vihreään kasvuun uskova ja aidosti sitoutunut johto

Kun kuvatut peruspilarit ovat olemassa, yritys voi luoda uutta arvoa ja kilpailuetua vastuullisuudella. Kaikki lähtee voittavasta, vihreään kasvuun tähtäävästä strategiasta. Miten yrityksen hallitus voi varmistaa, että yrityksellä on oikea visio ja strategia, jotka maksimoivat arvonluonnin vihreässä siirtymässä? BCG on tunnistanut viisi strategista teemaa, joihin jokaisen hallitussammattilaisen tulisi kiinnittää huomiota omassa yrityksessään:

1. Arvonluonnin maksimointi arvoketjussa

Vihreässä siirtymässä useat arvoketjut luodaan uudestaan, ja tässä muutoksessa on tärkeä tunnistaa uusia, arvoaluvia positioita. Erityisesti Suomessa olevien resurssien arvo kannattaa pyrkiä hyödyntämään täysimääräisesti. Nyt riskinä on, että Suomesta tulee uusiutuvan energian vientimaa. Noin 90 prosenttia vihreistä investoinneista keskittyy uusiutuvan energian tuotantoon¹⁹. Arvonluonnin maksimoimiseksi yritysten on oleellista päästä kiinni myös toisen, kolmannen ja neljännen aallon investointeihin, kuten vihreän vedyn johdannaistuotteiden valmistukseen, mineraalien jalostukseen akkumateriaaleiksi ja ”Sustainability as a Service” -palveluiden tarjoamiseen teknologian rinnalla. Hallitusammattilainen **Jorma Eloranta** muistuttaa, että se, missä liiketoiminnassa yritys pelaa ja ei pelaa, on aina hallituksen strateginen päätös.

2. Kiertotalous kasvun mahdollistajana

Kiertotalous on yrityksille valtava liiketoimintamahdollisuus, sillä pelkästään Pohjoismaissa kiertotalouden taloudellisen potentiaalin on arvioitu olevan 48 miljardia euroa vuoteen 2030 mennessä²⁰. Toisen hukka voi olla toisen raaka-

aine, **Terhi Vapola** (Greencode Ventures) huomioi. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien lisäksi kiertotalous voi olla välttämättömyys ydinliiketoiminnan jatkumiselle tulevaisuudessa erityisesti luonnonmateriaaleja käyttävillä toimialoilla. Strategian asettamisen hyvänä lähtökohtana toimii nykyliiketoiminnan stressitestaus. Onko liiketoiminta edelleen voitavaa, jos huomioidaan planetaariset rajat eli ilmastovaikutukset, veden ja maan käyttö ja luonnon monimuotoisuus²¹?

3. Vihreä preemio laajasti ymmärrettyinä

Vihreästä preemiosta puhuttaessa usein kuullaan, etteivät asiakkaat ole valmiita maksamaan enemmän vastuullisemmista tai kestävämmistä tuotteista. Vihreä preemio voi kuitenkin realisoitua monessa muodossa. Arvoperusteisen preemion voi synnyttää esimerkiksi regulaatio (kuten sekoitevelvoite polttoaineissa), eikä se välttämättä realisoitu välittömän ostajan kanssa, vaan vasta myöhemmin arvoketjussa. Kustannusperusteinen preemio syntyy vihreän tarjoaman luomasta kustannussäästöstä, esimerkiksi päästökaupan yhteydessä. Volyympreemion taas voi saavuttaa silloin, kun asiakkaat ovat halukkaita vaihtamaan samanhintaiseen mutta vihreään vaihtoehtoon. Silloin markkinaosuutta saadaan kasvatettua vihreän tarjoaman ansiosta. Vapola korostaa, että vihreän siirtymän kanssa ei kannata aikailla, vaan sen tarjoamiin mahdollisuuksiin kannattaa tarttua heti.

4. Inkrementaalinen vs. disruptiivinen innovaatio

Viime vuosina suomalaiset yritykset ovat nojanneet ydintoimintansa inkrementaaliseen kehitykseen disruptiivisen innovaation sijaan. VTT:n strategiajohtaja **Laura Juvonen** korostaa, että Suomessa tarvitaan myös pitkäjänteistä, strategista yhteistyötä, jotta saadaan aikaan merkittäviä innovaatioita ja pysytään mukana tuottavuuskehityksessä ja kyetään uudistamaan liiketoimintaa. Esimerkkejä keinoista disruptiivisemmän innovaation kiihdyttämiseksi ovat muun muassa T&K-panostusten lisääminen ja kriteerien päivittäminen, yhteistyö startup-ekosysteemin kanssa, yhteistyö arvoketjussa ja sen yli sekä ”out-of-the-box”-ajattelun mahdollistaminen. **Inka Mero** (Voima Ventures) korostaa, että kasvun saavuttamiseksi tulee systemaattisten tuotekehityspanostusten lisäksi miettiä, mitä optimoidaan. Optimoidaanko vähän vanhaa vai olisiko syytä lähteä mukaan johonkin kokonaan uuteen? Lisäksi **Ilpo Kuokkanen** (Coolbrook) muistuttaa, että runsas

ja vapaa ajatustenvaihto voivat vauhdittaa innovaatiota: ”On äärimmäisen tärkeää, että törmäytetään yhteen eri alojen asiantuntijoiden ideoita ja ajatuksia.”

5. Lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin peli

Vihreässä siirtymässä yksi oleellisimmista strategisista kysymyksistä on se, miten voittaa sekä lyhyellä, keskipitkällä että pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin nettonollatavoitteiden lisäksi hallitusammattilaisten pitää kysyä, mitä voidaan tehdä jo nyt? Esimerkiksi resurssien optimointi voidaan aloittaa heti vaikuttaen positiivisesti sekä yhtiön päästöihin että talouteen, muistuttaa Vapola. Vaikka yrityksessä olisi luotu visio ja strategia vihreän kasvun saavuttamiseksi, pitää olla valmis reagoimaan muuttuvassa maailmassa. ”Pitää olla tuntosarvet herkkänä ja valmis muuttamaan suuntaa, jos koetaan, että se ei enää olekaan oikea”, muistuttaa **Herikko Plit** (P2X Solutions). Jatkuvan strategisen tarkastelun lisäksi tulee miettiä pitkän aikavälin peliä. Vihreässä siirtymässä ei kannata tyytyä seuraajan rooliin, vaan on hyvä miettiä, miten itse voitaisiin disruptoida maailman menoa, kiteyttää Eloranta. 🌱

Kirjoittajat kiittävät hallitusammattilaisia osallistumisesta artikkeliin - Jorma Eloranta, Inka Mero (Voima Ventures), Terhi Vapola (Green Code Ventures), Ilpo Kuokkanen (Coolbrook) ja Herikko Plit (P2X Solutions), sekä VTT:n strategiajohtaja Laura Juvonen.

Viitteet:

1) Boston Consulting Group & Global Financial Markets Association, *Climate Finance Markets and the Real Economy*, Dec 2020; 2) Elinkeinoelämän Keskusliitto, *Maaliskuu 2023*; 3) Danske Bank Investment Research - Nordic Outlook, 20.6.2023; 4) Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:50, *Yritysten t&k-toiminta ja t&k-investointien kasvattamisen edellytykset*; 5) Business Finland, *Synergy Group Europe*; 6) BCG & CLC, *Finland's Moonshots for Green Growth*; 7) Myönteiset ilmastovaikutukset, joita tuotteen tai palvelun käytöllä on muihin vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin verrattuna; 8) GTK; 9) Tilastokeskus; 10) Metsäteollisuus; BCG, *The Staggering Value of Forests - and How to Save Them*; 11) EU Digital Economy and Society Index; 12) Global Innovation Index; 13) World Intellectual Property Indicators; 14) European Venture Capital Statistics; 15) SBTi; 16) Sitra; 17) Global Cleantech Innovation Index; 18) Asumisen arvoketju sisältää myös toimitilat ja niihin liittyvät elinkaari-päästöt; 19) Elinkeinoelämän keskusliitto; 20) BCG, *Nordic Circular Economy*; 21) Johan Rockström, *Planetary Boundaries*; Science-based targets for Nature (SBTN)

We unleash the talent within every organisation

#1 EMBA
#1 Executive Education
provider in Finland
(Financial Times Ranking 2023)



FINLAND

Where business comes to life



AACSB
ACCREDITED



EQUIS
ACCREDITED



ASSOCIATION
OF
AMBA
ACCREDITED

Suuret teknologia- transformaatiohankkeet ja menestyksen rakentaminen – Onko hallituksessasi teknologiaosaamisen puutetta?

Useimmissa yrityksissä on jo käynnissä tai suunnitteilla suuria transformaatiohankkeita, joissa teknologia on keskeisessä roolissa. Teknologiatransformaatiot ovat investointeina merkittäviä suhteutettuna organisaatioiden kokoon ja siten ensiarvoisia hallitusten jäsenille. Mitä hallitusammattilaisten tulisi isoista teknologiaavetoisista transformatioista ymmärtää? Entä miten transformatiot saadaan onnistumaan?

”**H**allituksen jäsenten tärkein tehtävä on luoda arvoa, eli käytännössä auttaa johtajia tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä. Teknologian näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hallituksessa on tarpeeksi teknologiaa ymmärtäviä ihmisiä sekä yhteisymmärrys siitä, miten laajasti teknologia nykypäivänä muokkaa liiketoimintaa. Sehän ulottuu kaikkialle aina strategiasta riskienhallintaan ja yrityksen tuotteisiin ja palveluihin”, sanoo Deloitteen teknologia- ja transformatiopalveluista vastaava **Timo Perkola**.

Lisäksi hallituksen täytyy saada tarpeeksi tietoa meneillään olevista teknologiahankkeista, jotta se voi tehdä perusteltuja päätöksiä. Suurissa teknologiatransformaatioissa tiedon tarve on valtava. Toteutuksesta vastaa toki toimiva johto, mutta hallituksella on merkittävä rooli muutoksen käynnistämisessä, seurannassa ja ohjaamisessa.

Muutos luo muutoksia

Elämme aikaa, jossa geopoliittikka, teknologinen kehitys, työelämän murros sekä toimialojen, kilpailutilanteiden ja toimintaympäristön muutokset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa yritysten on pakko uudistua. Millä aloilla hallituksen ja yritysjohdon tulisi panostaa aikaansa ja muita resurssejaan teknologiaan?

”Sanoisin, että kaikilla aloilla. Aluksi pitää seurata teknologiaan liittyviä isoja teemoja, jotka vaikuttavat jo nyt tai tulevaisuudessa toimintaympäristöön – joko riskeihin tai mahdollisuuksiin. Seuraavaksi kannattaa miettiä, miten muutokset vaikuttavat omaan organisaatioon. Tämän jälkeen kannattaa keskittyä kahteen kysymykseen: Mihin tarjontaamme tai organisaatiomme osiin uusi teknologia vaikuttaa eniten (esimerkiksi asiakaspalvelu, valmistusprosessi, tuotesegmentti) ja mitä vaikutuksia sillä on eri liiketoimintoihin?”, Timo Perkola neuvoo.

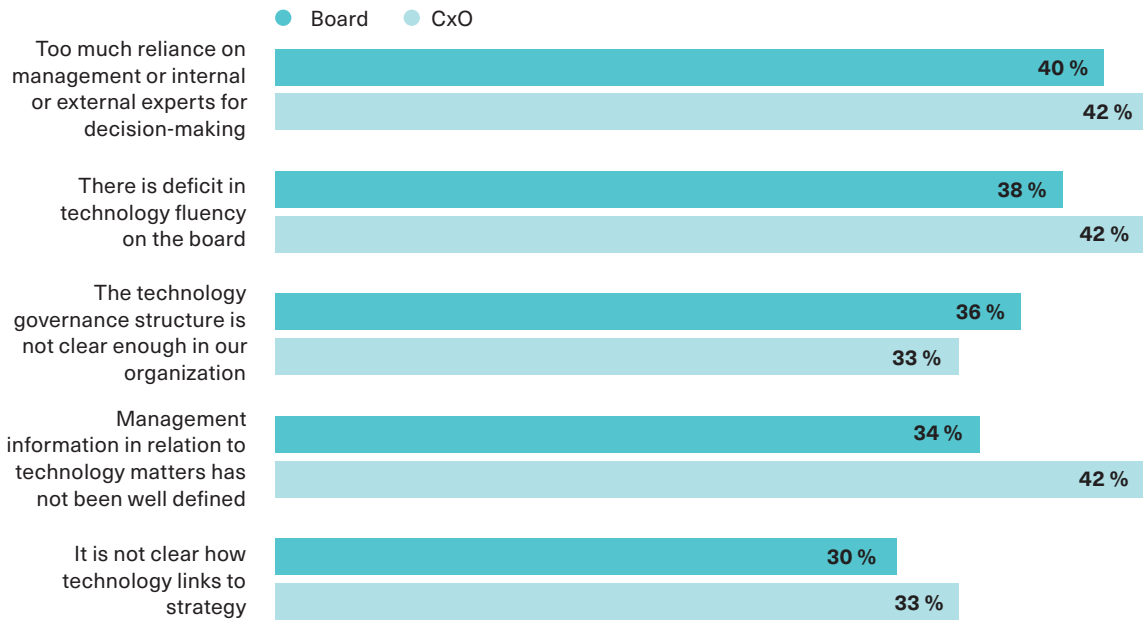


TIMO PERKOLA

partneri,
teknologia- ja
transformaatio-
palvelut,
Deloitte

Deloitte on DIFin
asiantuntija-
kumppani.

Top 5 challenges to board oversight of digital, cyber, and new technologies



Note: Multiple-choice question.

Source: Deloitte Global's The digital frontier: the board's role in technology survey.

Hallituksen tehtävänä on kannustaa ja haastaa johtoa tuottamaan vastauksia.

”Hallitusten tulee siis ajatella teknologiaa arvon tuottamiseksi jatkuvasti, ei vain sijoituspäätöksiä tehdessään”, Perkola muistuttaa.

Ongelma on usein oikean johtamistavan ja osaajien puute

Teknologiatransformaatiot ovat monimutkaisia, riskejä sisältäviä kokonaisuuksia. Deloitteen yritysjohdolle tekemässä kyselyssä ilmeni, että viisi suurinta haastetta teknologiatransformaatioiden läpiviennissä ovat: liiallinen riippuvuus ulkoisista neuvonantajista ja toimivasta johdosta päätök-



Hallituksen tehtävänä on kannustaa ja haastaa johtoa tuottamaan vastauksia.



senteossa, puutteet hallituksen teknologiaosaamisessa, epäselvä hallintorakenne teknologian ympärillä, teknologiaan liittyvän tiedon ja raportoinnin puutteet sekä teknologian ja strategian välisen yhteyden puuttuminen.

Sama teema nousi myös DIFin jäsenilleen toteuttamassa kyselyssä helmi-maaliskuun vaihteessa 2023. Kuusikymmentä prosenttia listattujen yritysten vastaajista mainitsee teknologian ja datatalouden yhdeksi tärkeimmistä kehittämistä vaativista osa-alueista.

”Teknologiatransformaatiohankkeiden ongelma on usein oikean johtamistavan ja osaajien puute. Hankkeisiin liittyvää strategista päätöksentekoa ja ohjausta ei voi ulkoistaa IT-toimittajille. Organisaatiosta on löydettävä syvällisesti digitalisaation mahdollisuuksia ymmärtävää osaamista”, Timo Perkola sanoo ja jatkaa:

”Organisaatiolla tulisi olla teknologiaosaamista kaikilla tasoilla. Teknologiaa ymmärtävän hallituksen ja syvällisten IT- sekä teknologia-asiantuntijoiden lisäksi sekä liiketoiminnan operatiivisella että johtotasolla tulisi olla ihmisiä, jotka ajattelevat ja ymmärtävät teknologian vaikutuksia liiketoimintaan. Isojen teknologiatransformaa-



Muutokset luovat uusia riskejä, jotka johdon ja hallituksen on tunnistettava, arvioitava ja hallittava.



tioiden johtamisessa keskeistä on katsoa yli organisaation siilojen ja osaamisrajojen. Mitä enemmän teknologia tulee osaksi liiketoimintaa, sitä enemmän haasteita tulee eteen; esimerkiksi selkeiden liiketoimintamallien vaatiminen ja merkittävien investointien, ajan ja henkilöresurssien arvioiminen sekä organisaation että omistaja-arvojen valossa. Näitä seurattaessa on tärkeää pohtia, kuinka teknologian muutos etenee systemaattisesti ja edistää arvon luomista”.

Jotkut yritykset voivat pitää teknologiaa vain lisäkustannuksena.

”He saattavat pärjätä tällä hetkellä riittävästi, mutta tulevaisuudessa veikkaisin, että heillä on hyvin todennäköisesti merkittäviä teknologia-hankkeita edessä”, Perkola sanoo.

Sitouta sidosryhmät

Suuret teknologiatransformaatiot edellyttävät selkeää strategiaa, johdonmukaista visiota ja kykyä sietää lyhyen aikavälin yllätyksiä sekä näistä kaikista viestimistä.

Hallituksen jäsenten tulisi ymmärtää, miten teknologiainvestoinnit vaikuttavat sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, työntekijöihin ja osakkeenomistajiin. Mikä tahansa transformaatio nostaa yrityksen riskiprofilia sekä muutoksen aikana että sen jälkeen. Muutokset luovat uusia riskejä, jotka johdon ja hallituksen on tunnistettava, arvioitava ja hallittava. Transformaatioiden vaikutuksia täytyy seurata myös pitkällä aikavälillä eikä lopettaa ennen kuin muutos on oikeasti jalkautettu.

”Hallitukset tutustuvat teknologiaan liittyviin asioihin entistä paremmin esimerkiksi kyberturvallisuuden, yksityisyyden ja liiketoiminnan jatkuvuuteen, maineeseen ja asiakastietoihin liittyvien riskien kautta. Teknologiainvestoinnin aiottu hyödyt sekä sen suuruus keskustellaan usein hallituksen kokouksessa. Uusia teknologisia tren-

dejä ilmaantuu kuitenkin jatkuvasti, ja niistä kaikista tietoisena pysyminen – puhumattakaan niiden omaksumisesta – on mahdollon tehtävä. Se vaatii keskittymistä ja kykyä priorisoida”, Timo Perkola kertoo.

Tekoäly puntarissa

Teknologiasta nykyhetkessä puhuttaessa ei voi ohittaa tekoälyä. Generatiivinen tekoäly mullistaa yritysten ja organisaatioiden toimintaa tulevaisuudessa tavoin, joita emme vielä edes ymmärrä. Jo nyt tekoälyä hyödynnetään liiketoiminnassa aina strategia- ja suunnittelutyöstä jokapäiväisten rutiinien tehostamiseen ja automatisointiin.

”Mielestäni tekoälyyn tulee suhtautua kuten muuhunkin teknologiaan; järjellä, mutta uteliaasti tutkien. Tärkeintä olisi, että hallitusten jäsenet ymmärtäisivät, miten tekoäly voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai parantaa tehokkuutta, ennustaa kuluttajakäyttäytymistä, personoida markkinointia ja lisätä tuottavuutta toimialalla. Tekoälyä hyödyntämällä voi aivan varmasti luoda kilpailuetua, mutta investoinnit voivat olla mittavia, joten niiden tuottaman arvon on oltava selvä. Pelkän hypeteknologian vietäväksi ei kannata asettua”, Timo Perkola linjaa.

Vaikka tekoälystä puhutaan nyt paljon, asiat eivät tapahdu hetkessä. Hallitusten ei siis pidä hämääntyä siitä, että tekoäly on yhtäkkiä noussut niiden agendalle. Mutta koska tekoälyssä piilee valtavia mahdollisuuksia ja myös riskejä, hallitusten täytyy ymmärtää, millaista tekoälyä yrityksessä käytettävän teknologian taustalla pyörii. Mistä se on tullut, miten se on opetettu, millä datalla ja onko se eettisesti kestävällä pohjalla?

Monet tekoälyn sääntelyyn, tietoturvaan ja eettisyyteen liittyvät asiat ovat vielä kesken eikä valmiita vastauksia aina löydy.

Näin hallituksissa kannattaa valmistautua tekoälyn riskeihin ja mahdollisuuksiin:

1. Kehitä hallituksen tekoälylukutaitoa

Tekoälyn kanssa työskennellessä täytyy osata kysyä oikeita kysymyksiä. Tämä edellyttää tekoälyn lukutaitoa. Hallituksen jäsenet voivat kasvattaa taitotasoaan perinteisin menetelmin, kuten kutsumalla paikalle puhujia ja aiheen asiantuntijoita sekä lukemalla aiheesta itse. Generatiivinen tekoälysovellus, kuten ChatGPT, voi myös auttaa tässä, sillä yksinkertaiset kehotteet voivat tiivistää ja selittää generatiivisen tekoälyn monimutkaisuuden, sen rajoitukset ja ominaisuudet.

2. Edistä ylimmän johdon tekoälyosaamista

Generatiivisen tekoälyn lukutaito on hallituksissa tärkeää, mutta ylimmän johdon tekoälytietoisuus on vielä tärkeämpää. Generatiivisen tekoälyn tehon ja houkuttelevuuden kasvaessa ja käyttötapausten lisääntyessä yritysjohtajat tarvitsevat tietoa ja teknologian tuntemusta voidakseen arvioida oikein vaikutuksia omaan vastuualueeseensa. Tekoälyn hyödyntämistä, etiikkaa, turvallisuutta ja vastuullisuutta koskevat päätökset perustuvat perusymmärrykseen siitä, mitä geneerinen tekoäly on ja mitä kaikkea se voi tehdä juuri oman yrityksen ja vastualueen kontekstissa.

3. Harkitse data- ja analytiikka-ammattilaisten palkkaamista hallitukseen

Hallituksen jäsenet ovat usein taustaltaan talouden ja yritysmaailman ammattilaisia. Mutta onko hallituksessa ihmisiä, joilla on uteliaisuutta tekoälyä kohtaan ja jotka pystyvät käsittelemään sen tuomia hyvinkin monimutkaisia kysymyksiä? Vaikka generatiivinen tekoäly

on suhteellisen uusi asia, jota otetaan käyttöön laajemmin vasta nyt, alan ammattilainen, jolla on mahdollisesti kokemusta operatiivisesta tekoälystä, voi tarjota hallitukselle tarvittavaa tietoa ja näkemystä.

4. Varaudu tulevaan

Generatiivinen tekoäly ja samalla sen sanasto, ominaisuudet, riskit ja kehityspotut muuttuvat tekniikan kehittyessä. Yritysten ja niiden hallitusten tulisi pysyä kehityksessä mukana, mutta pohtia ja tarkkailla myös tekoälyn riskejä. Monet tekoälyn sääntelyyn ja tietoturvaan liittyvät kysymykset vaativat jatkuvaa tarkastelua riskienhallinnan keinoin. Lisäksi hallitusten täytyy keskustella tekoälyn etiikasta. Etiikka – käsitys oikeasta ja väärästä – ei kuitenkaan ole pysyvä määre, vaan se merkitys muuttuu ajan myötä ja eri kulttuurien mukaan. Kukin hallitus voi kuitenkin käydä keskustelua siitä, mitä tekoälyn etiikka kunkin yrityksen kohdalla tarkoittaa.

5. Ohjaa organisaatiota tekoälymatkalla

Roolinsa vuoksi hallituksen jäsenet eivät työskentele suoraan tekoälyn kanssa, mutta heillä on aiheeseen liittyviä velvollisuuksia. Kun yrityksen johto ja eri liiketoiminnot tutkivat, kuinka generatiivinen tekoäly voi parantaa tuottavuutta ja johtaa innovaatioihin, hallituksen tehtäväksi jää yrityksen käyttämän tekoälyn kokonaiskuvan rakentaminen ja tekoälyn eettisen ja luotettavan käyttöönoton ohjaaminen. Lisäksi riskien ja mahdollisuuksien arviointi on tärkeää. Ajan kanssa lisääntyvä asiantuntemus auttaa hallitusta tekemään selkeitä arvioita ja ohjaamaan organisaatiota kohti generatiivisen tekoälyn arvokkainta käyttöä. 🧩

Lataa arvoa, kasvata kakkua

Arvonluonti listaamattomassa yrityksessä ei ole sprintti, vaan se on maraton – mutta mistä palikoista arvoa rakennetaan mahdollisimman kestävästi?

TEKSTI SAMI ANTEROINEN KUVAT SAMULI SKANTSI



Erika Grönlund viittasi alustuksessaan EY:n tuoreeseen raporttiin, jonka kärkenä on vastuullisuuden vaikutus arvonluontiin.

EY on DIFin asiantuntijakumppani.

Tilintarkastuspartneri **Erika Grönlund** EY:stä on tehnyt paljon yhteistyötä listaamattomien yritysten kanssa ja tietää arvonluonnin mahdollisuudet ja haasteet. Hänen mukaansa arvonluonti on monitahoinen asiakokokonaisuus, jossa painavat muiden ohella niin muuttuva demografia ja teknologia kuin ilmastonmuutoskin. Myös luottamus on aivan keskeinen rakennuspalikka:

”Epäluottamuksen ja disinformaation lisääntyminen vaikuttavat myös osaltaan arvonmuodotukseen”, Grönlund kertoi DIF-aamiaisella loka-kuussa.

Samalla on selvää, että yrityksissä arvonluonti on nyt aivan toisella tavalla tapetilla kuin vielä muutama vuosi sitten. EY julkaisi keväällä 2023 tutkimuksen, jonka teemana oli pitkän aikavälin arvonmuodostus. Raporttia varten oli haastateltu 200 ihmistä 15 maassa ja sen kärkenä oli vastuullisuuden vaikutus arvonluontiin.

Raportista hahmottuu kolme isompaa teemaa. Ensinnäkin tärkeässä roolissa arvonluonnissa on oikeanlaisen hallintojärjestelmän rakentaminen ja tehokkuus. Sitten ovat ne konkreettiset toimenpiteet – teot – joilla arvoa pyritään luomaan. Kuvan täydentää tehdyistä toimenpiteistä jämp-

Panelistit Jonas Geust, Miia Porkkala ja Ove Uljas keskustelivat omistusstrategiasta, hallituksen roolista, palkitsemisesta ja vastuullisuudesta.



tisti kertominen – kuten vaikkapa ESG-raportointi – ja palkitseminen joko lyhyen tai pitemmän tähtäimen tavoitteiden saavuttamisesta.

Arvo luo lisää arvoa

Muutoksen suunta on selvä sekin: pääoma ja osaaminen siirtyvät yrityksiin, jotka luovat arvoa pitkällä aikavälillä ja yhä suuremmalle joukolle ihmisiä.

”Yritykset ovat eri vaiheissa tämän asian kanssa, mutta käynnissä on suuri muutos. Ne yritykset, jotka onnistuvat luomaan arvoa tarkoituksensa pohjalta sekä mittaavat arvonluontiaan ja viestivät siitä tehokkaasti, tulevat myös menestymään parhaiten.”

Grönlundin mukaan edelläkävijäyritykset ovat jo integroineet arvonmuodostuksen strategiaansa, kun peränpitäjät vielä kieltäytyvät ottamasta vastuuta eivätkä juuri näe tarvetta muuttaa yhtään mitään. ”Suurin osa yrityksistä on näiden kahden ääripään välissä.”



Kaikki kolme panelistia halusivat nähdä omistusstrategiasta mustaa valkoisella.



Mittaa niin tiedät

EY:n oma pitkän aikavälin arvonmuodostuskehikko (Long-term value framework) on viiden vuoden takaa. Sen ”moottorina” on tunnistaa ja luoda mittarit arvonmuodostukselle – olipa sitten kyse taloudellisista tai ei-taloudellisista seikoista.

Arvoa muodostetaan hyvin monella tavalla, joten mittareitakin on useita. Jos esimerkiksi mietitään, miten henkilöstö luo arvoa vahvan yrityskulttuurin kautta, voidaan mittariksi napata vaikkapa henkilöstön diversiteetti; jos taas pohditaan yrityksen ilmastonmuutoksen vastaisia toimia, yrityksen hiilijalanjälki kertoo paljon siitä, miten on onnistuttu.

”Yrityksen hallitus on kyllä yleensä hyvin tietoinen pitkäaikaisen arvonmuodostumisen merkityksestä”, linjasi Grönlund.

Grönlundin puheenvuoroa seurasi paneelikeskustelu, jonka teemoina olivat omistusstrategia, hallituksen rooli, palkitseminen ja vastuullisuus. Panelisteina nähtiin **Jonas Geust**, CEO, Bluefors ja Helvarin hallituksen puheenjohtaja; Aho Groupin omistajayrittäjä ja hallituksen jäsen **Miia Porkkala**; ja hallituksen jäsen **Ove Uljas** Berneriltä.

Omistusstrategia paperille!

Miia Porkkala on toisen polven yrittäjä, joka jakaa omistajavastuun neljän sisaruksensa kanssa. ”Seuraavassa sukupolvessa omistajia on jo 13”, hän kertoi.

Porkkalan mukaan perheyhtiön omistusstrategian täytyy lähteä vastuullisuudesta. ”Kun kasvua haetaan, sen on oltava kestävää.”

Porkkala myös haastoi ”ikuisen” kasvumantran. ”Joskus kasvu on haettava ’kuopan’ eli mahdol-

listen rönsyjen irrottamisen kautta, jotta saadaan resurssit uudistumiseen ja ytimen kasvuun. Ennen tätä edessä saattaa olla liikevaihdon lasku, mutta jatkossa yritys on terveempi ja kasvu kovempaa.”

Jonas Geustin mukaan järkevään omistusstrategiaan kuuluvat ”selkeät tulikomennot”. Hän totesi, että vikkelää exitiä hakevien pääomasijoittajien ajama linja todennäköisesti poikkeaa perheyrittäjien vastaavasta - mutta tärkeintä on, että kaikki tietävät, missä mennään.

”Selkeys tuo tuloksia”, hän linjasi. Kaikki kolme panelistia halusivat myös nähdä omistusstrategiasta mustaa valkoisella.

Ove Uljas kaipasi omistajuuteen ”walk the talk” -henkeä, jossa omistaja piipahtaa tehtaalla tai käyttää puheenvuoron virkistystilaisuudessa. ”Kun omistajan presenssi näkyy arjessa jollain tavalla, sillä on merkitystä yllättävän paljon.”

Hallituksen rooli: kysy oikeita kysymyksiä

Panelistien mukaan hallituksen täytyy pystyä jalkauttamaan omistajan tahtotila siten, että se muuttuu yrityksen strategiaksi. Samalla korostuu hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan ”kohtalonyhteyden” tärkeys: kun tämä taistelupari on iskussa, yrityksen asiat tapaavat hoitua.

”Hallituksen täytyy asettaa tavoitteet, jotka yrityksen johto sitten toteuttaa. Hallituksen jäsenten tulee ottaa omistajuus noista tavoiteista”, Geust totesi.

”Kun hallitus osaa esittää oikeita kysymyksiä, se on paras apu, minkä johdolle voi antaa”, lisäsi Porkkala.

Uljas ei ole laittamassa toimitusjohtajaa ihan vain suoranoittisen toimeksipanjien rooliin: ”Dynaaminen johto myös visioi.”

Paneelistien mukaan riitasoinnut kuuluvat - ainakin silloin tällöin - varsin luontaisena osana hallituksen ja johdon väliseen viestintään. ”Luottamus ei synny siitä, että kaikki ovat aina samaa mieltä”, totesi Porkkala ja lisäsi, että välillä pitää voida olla myös ”rakentavasti konfliktissa”.

Palkitseminen ei ole vain rahaa

Eri insentiivimalleissa on erilaisia aikajäniteitä. Panelistit huomioivat, että vuosittaisen palkitsemisen sijaan huomattavasti pitempi aikajänne voi kuitenkin olla se parempi peliliike aidon arvonnun näkökulmasta.

”Yrityksen arvontuottamismalli voi olla sellainen, että tuloksia odotetaan vasta 10 vuoden kohdalla”, totesi Uljas. Keskustelussa mainittiin useampaankin kertaan vanha maksimi, jonka mukaan perheyhtiön kvartaali on 25 vuotta.

Porkkala huomautti, että palkitsemisessa ei myöskään ole kysymys vain rahasta, vaan ”reward package” voi sisältää erilaisia elementtejä koulutuksesta ja terveydenhoidosta eläkkeeseen.

”Tällainen kokonaispaketti sitouttaa ja motivoi”, hän arvioi.

Geustin mukaan palkitsemismekanismien luominen ja fiksu pyörittäminen on itse asiassa yksi ”haasteellisimpia asioita saada oikein” yrityksessä. ”Yleensä yhtiö saa palkitsemismallinsa mukaiset työntekijät.”

Vastuullisuus DNA:ssa?

Panelistit olivat yhtä mieltä siitä, että ainakin perheyhtiössä vastuunkanto on aika syvällä firman DNA:ssa. ”Perheyhtiössä on aika luontevaa, että tehtaasta myös huolehditaan, kun se kerran omistetaan”, tiivistä Uljas.

Vastuullinen yritys on hyvä yrityskansalainen, joka kantaa huolta ympäristöstä, yhteisöstä ja työntekijöistään. Omistajankin on syytä olla samasta puusta veistetty.

”Vastuullinen omistaja on kiinnostunut yrityksestä”, napautti Porkkala ja huomautti, että ellei mielenkiintoa löydy, kannattaa irtautua yhtiöstä.

Samalla vastuullisuus on sijoitus tulevaisuuteen. Geust huomautti, että kunkin yrityksen on päätettävä, aikooko se olla vastuullinen, tulevaisuuden toimija vai hidasta kuolemaa tekevä firma, joka ei vastuullisuusasioista piittaa.

”Esimerkiksi minulla itselläni on ESG-alueesta paljon opittavaa ja opiskelen sitä ahkerasti”, hän myönsi. 🌱

DIF-aamiaisen aiheena oli Arvonluonti ja kasvu listamattomissa yrityksissä. Tapahtuma järjestettiin 3.10.2023 EY:n toimitiloissa Korkeavuorenkadulla.



HANNES SNELLMAN

Legal

Solutions

That Matter

Diversiteetti kasvun ajurina

Vauhdikkaasti muuttuva maailma vaatii myös kasvuyrityksiltä kykyä sopeutua muutokseen ja nähdä mahdollisuuksia uusissa paikoissa. Parhaiten näitä yrityksiä pystyvät tukemaan ne hallitukset ja pääomasijoitustiimit, joissa osaaminen on mahdollisimman monipuolista.

Diversiteetti yrityksen tiimeissä ja johdopaikoilla voi vauhdittaa kasvua monella tapaa. Erilaisilla taustoilla, näkökulmilla ja kokemuksilla varustetut ihmiset tuovat mukanaan innovatiivisia ideoita ja lähestymistapoja, mikä parhaimmillaan johtaa uusiin tuotteisiin tai palveluihin sekä laajempaan markkinaosuuteen. Monimuotoisuus tiimissä parantaa yrityksen kykyä ymmärtää ja palvella monimuotoisia asiakasryhmiä. Lisäksi se houkuttelee monipuolisempaa osaajajoukkoa. Diversiteetti yrityksen johdossa voi parantaa mainetta ja sidosryhmien luottamusta, mikä tukee pitkän aikavälin kasvua ja kestävää menestystä.

Tässä artikkelissa tarkastelen diversiteettiä kahdesta näkökulmasta: yrityksen hallitusten ja pääomasijoitustiimien. Sekä yrityksen hallituksella että osaavalla, aktiivisella omistajalla on suuri mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kasvumahdollisuuksiin, joten on tärkeää tietää, millainen kokoonpano näitä mahdollisuuksia on vauhdittamassa.

Muutos tarvitsee tuekseen faktoja. Artikkelissa käytetyt luvut ovat suurimmalta osin Tesin tämän vuoden aikana julkaisemista selvityksistä.

Hallitusten sukupuolidiversiteetti ei ole kehittynyt tällä vuosituhannella

Yrityksen hallitus on olennainen osa yritystoimintaa, sillä se osallistuu strategian määrittelyyn, ohjaa johdon toimintaa, hallitsee riskejä ja varmistaa sen, että liiketoiminta on vastuullista ja eettistä. Erityisen merkittävä rooli hallituksella voi olla kunnianhimoisesti kasvavalle yritykselle.

Listattuja, suuria yrityksiä koskeva kiintiösääntely tiukentuu muutaman vuoden kuluttua, kun EU-tason sääntely tulee voimaan kesäkuussa 2026. Sen mukaan yrityksen hallituk-



PIA SANTAVIRTA
toimitusjohtaja,
Tesi

Tesi on DIFin
sijoittajakumppani.



Erityisen merkittävä rooli hallituksella voi olla kunnianhimoisesti kasvavalle yritykselle.





Naisia hallituksissa on alle 30 prosenttia, ja tilanne on pysynyt samana reilun parikymmentä vuotta.



sessä 40 prosenttia tulee olla aliedustettua sukupuolta. Mikäli lukuihin ei yllätä, yritystä saate- taan sakottaa.

Suuret pörssiyritykset näyttävät mallia, ja etenkin listautumista kohti suuntaavien, vielä listaamattomien yritysten on syytä tarttua toimeen hallitusten diversiteetin lisäämiseksi. Tesin syyskuun lopussa julkaisemassa selvityksessä tarkasteltiin yli viisi henkilöä työllistävien suomalaisten yritysten hallituskokoonpanoja, eikä sen mukaan hallitusten sukupuolidiversiteetti ole isossa kuvassa muuttunut juurikaan.

Naisia hallituksissa on alle 30 prosenttia, ja tilanne on pysynyt samana reilun parikymmentä vuotta.

Muutosta on tapahtunut eri toimialojen välillä. Tyypillisesti naisvaltaisiksi koetuilla aloilla, eli

esimerkiksi hallinto- ja tukipalvelu-aloilla, naisia on jopa puolet. Sen sijaan esimerkiksi tyypillisesti kovaa kasvua hakevalla ICT-alalla on vielä tekemistä hallituskokoonpanojen suhteen, sillä naisia niissä on vain noin 13 prosenttia.

Myös naisten osuus hallitusten puheenjohtajista on edelleen varsin pieni, vain 15 prosenttia kaikista hallitusten puheenjohtajista on naisia.

Kasvuyritysten hallitukset kansainvälistyvät

Kansainvälisille markkinoille tähtäävät yrityksen hyötyvät epäilemättä erityisen paljon monipuolisesta osaamisesta. Kohdemarkkinan tuntemus ja paikalliset verkostot voivat olla yritykselle kullannarvoisia.





Nykyään kolmasosa pääomasijoittajista on alle 35-vuotiaita.



Suomalaisyriyten kansainvälisyyden kehittyminen on ottanut askeleita eteenpäin. Kansainvälisten hallitusjäsenien määrä on kasvanut tasaisesti pitkällä aikavälillä, ja tällä hetkellä noin 13 prosenttia uusista hallitusjäsenistä on kansainvälisiä. Kansainväliset jäsenet ovat erityisen yleisiä suurissa yrityksissä, kasvuhakuisissa yrityksissä sekä informaation ja viestinnän alalla. Suomalaisyriyten hallituksiin kansainvälistä osaamista tuovat useimmiten virolaiset, ruotsalaiset ja saksalaiset. Erityisesti ruotsalaisten osajien määrä on kasvussa.

Pääomasijoitustiimeissä joka viides on nainen

Pääomasijoittajien omistamat yritykset kasvavat parhaimmillaan viisi kertaa verrokkejaan nopeammin liikevaihdolla mitattuna ja jopa kaksikymmentä kertaa nopeammin henkilöstömäärällä mitattuna. Näille yrityksille tyypillistä on voimakas kasvuhakuisuus ja joko kansainvälinen kasvu tai markkinajohtajuus kotimarkkinassa. Pääomasijoittajien salkuista päädytään myös pörssiin: noin puolella Helsingin pörssiin listatuista yhtiöistä on jossain vaiheessa ollut omistajana pääomasijoittaja.

Millaisella kokoonpanolla pääomasijoittajat auttavat näitä vahvasti kasvuhakuisia yrityksiä kasvamaan? Selvitimme alkuvuodesta suomalaisen pääomasijoitusalan monimuotoisuutta neljännen kerran, ja vaikka selvityksen mukaan edistystä on tapahtunut vuosien varrella, työtä on edelleen tehtävänä.

Katsaus paljastaa, että naisten määrä pääomasijoitusrahastojen sijoitustiimeissä on kasvanut, kaksinkertaistunut neljässä vuodessa. Silti vain


joka viides tiimin jäsen on nainen. Naisten osuus on suurin päällikkötasolla (42 prosenttia), mutta partneritasolla naisia on edelleen vähemmän, vain 13 prosenttia.

Nuoria pääomasijoittajia aiempaa enemmän

Monimuotoisuuskatsauksen mukaan suomalaisen pääomasijoitusalan ikärakenne on tasainen ja osaajat etenevät urallaan tiimien hierarkiassa. Erityisen rohkaisevaa on nuorten osuuden tasainen kasvu alalla, sillä nykyään kolmasosa pääomasijoittajista on alle 35-vuotiaita.

Koulutustaustoissa suomalaisten pääomasijoittajien tiimeissä puolestaan on toivomisen varaa. Lähes 90 prosentilla heistä on kauppatieteellisen tai teknillisen alan tutkinto, yli puolella on työkokemusta rahoitusosalta tai konsultoinnista ja kolmasosa on taustaltaan muilta teollisuuden- ja palvelun aloilta. Startup-yrityksiin sijoittavien venture capital -sijoittajien joukossa naiset ovat koulutukseltaan miehiä monipuolisempia ja naiset myös ohittavat miehet tutkintojen määrässä.

Monimuotoisuus on myös riskienhallintaa

Osaajapula on monilla aloilla kasvun esteenä, ja yksi ratkaisu voi olla entistä monimuotoisempien osajien rekrytointi. Edellisvuodet ovat osoittaneet, että yrityksissä pitää olla valmiuksia toimia vauhdikkaasti muuttuvissa tilanteissa, ja epäilemättä markkina-asemia pystyvät valloittamaan sellaiset yritykset, jotka pystyvät etsimään ratkaisuja totutun ulkopuolelta. Se puolestaan vaatii monipuolisia osaajia, johtajia ja omistajia. 

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

” 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.



Hallituksen varmistettava riittävä osaaminen ja resurssit kestävyystyölle

Euroopan komissio julkaisi heinäkuun 2023 lopussa lopulliset versiot eurooppalaisista kestävyysraportointistandardeista (ESRS), joiden mukaan kokorajat täyttävät yritykset tulevat raportoimaan liiketoimintansa vastuullisuudesta ja kestävyysseikoista.

Syyskuun lopussa Suomessa kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) kansallinen implementointi otti seuraavan askeleen, kun hallituksen esitys lakien muuttamiseksi etenee seuraavaksi eduskunnan käsittelyyn. Odotuksena on, että suuret listatut yhtiöt tulevat raportoimaan ensimmäistä kertaa kestävyysraportointidirektiivin mukaisesti tilikaudesta 1.1.-31.12.2024 ja seuraavaksi keskimäärin 250 henkeä työllistävät suuryritykset tilikaudesta 1.1.-31.12.2025.

Raportoinnilla asioita tehdään näkyväksi

Yleisessä keskustelussa merkittävimmiksi pinnalle nousseiksi huoliksi ovat nousseet raportointitaakan aiheuttama työmäärä, raportointiin tarvittavat osaavat resurssit ja niiden saatavuus sekä raportointiin liittyvät kustannukset, johtuvat ne sitten konsultille maksettavista palkkiosta, merkittävistä raportointijärjestelmien kehittämisestä johtuvista kustannuksista taikka lakisääteisen kestävyysraportin varmennuksen kustannuksista.

Kustannusten kasvu on kiistanon fakta. On kuitenkin hyvä muistaa, että kyseessä on nimenomaan raportointidirektiivi, joka ei vaadi yrityk-

siä tekemään asioita vaan kertomaan asioista, joita on jo tehty, ja vastaavasti asioista, joita ei ole tehty.

Kannustaisin kaikkia raportointivelvoitteen piiriin kuuluvien yritysten hallituksia ja johtoa näkemään kestävyysraportointidirektiivin tuomat vaatimukset mahdollisuuksina tarkastella yhtiön liiketoimintaa uudeltaisesta, mahdollisuuksien näkökulmasta. Voidaanko huomata, että yhtiö on toiminut jo tähänkin asti erityisen



TIINA PUUKKONIEMI

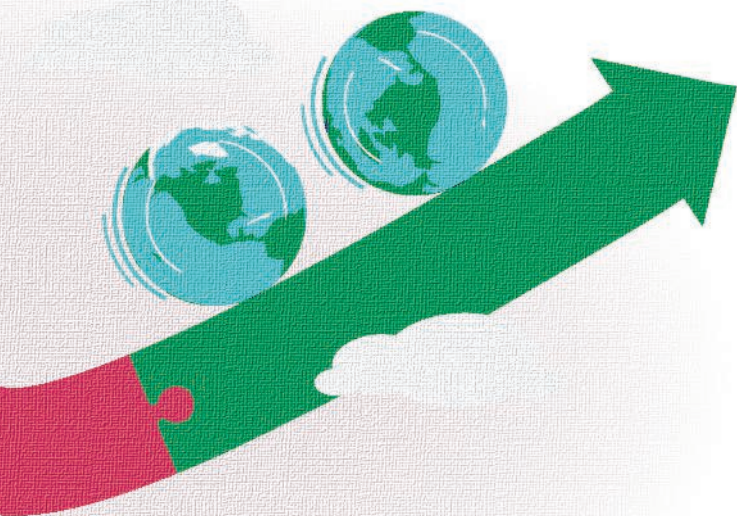
Partner,
Yritysvastuun
raportointi- ja
varmennuspalvelut,
PwC

PwC on DIFin
asiantuntijajäsenkumppani.



Huoliksi ovat nousseet raportointitaakan aiheuttama työmäärä, raportointiin tarvittavat osaavat resurssit ja niiden saatavuus sekä raportointiin liittyvät kustannukset.





vastuullisesti esimerkiksi verrattuna kilpailijoihin, mutta sitä ei ole osattu ennen tätä tuoda riittävän selkeästi esille, kun kukaan ei ole sitä ollut vaatimassa?

Meillä Suomessa on useita yrityksiä, joiden osalta kasvutarina ja menestys perustuvat nimenomaan vastuullisempaan liiketoimintaan – kilpailijoita vastuullisempaan liikatoimintaan. Toki on myös yrityksiä, joiden osalta ydinliiketoiminta on sellaista, että se ei varsinaisesti voi olla esimerkiksi ilmastonmuutoksen näkökulmasta kovinkaan kestävä. Tälläkin alueella on useita yrityksiä, jotka ovat kuitenkin tehneet merkittäviä tekoja. Kestävyysraportoinnin myötä nämä asiat tehdään näkyväksi, kun myös tahot, joiden tekeminen ei vielä ole tällä tasolla, raportoivat samoista asioista, mutta oletettavasti heikompiä lukuja.

Hallituksen rooli

Hallituksen näkökulmasta on puhuttu paljon siitä, mikä on hallituksen vastuu ja millä tasolla hallituksen osaaminen kestävyteen liittyvistä seikoista tulee olla – tuleeko hallituksen tai ainakin osan hallituksen jäsenistä osata kyseenalaisia yhtiön päästölaskennan metodologia tai pystyä tunnistamaan arvoketjussa esimerkiksi toimitusketjun riskisimmät kohdat?

Vastaus ei varmastikaan ole yksiselitteinen, mutta analogiaa voi hakea tämän hetken taloudelliseen raportointiin liittyvästä vastuusta ja osaamisesta. Tällä hetkelläkään hallituksen



Suomessa on useita yrityksiä, joiden osalta kasvutarina ja menestys perustuvat nimenomaan vastuullisempaan liiketoimintaan – kilpailijoita vastuullisempaan liikatoimintaan.



vastuulla ei ole osata esimerkiksi kansainvälisten tilinpäätösraportointistandardien (IFRS) yksityiskohtia taikka verolakien soveltamista.

Hallituksen tehtävänä on varmistaa ja mahdollistaa riittävät resurssit ja osaaminen organisaatiossa, jotta asiat voidaan tehdä vaatimusten edellyttämällä tavalla. Saman voidaan ajatella pätevän myös kestävyysraportoinnin järjestämiseen.

Varmennetulla raportoinnilla luotettavampaa tietoa sidosryhmille

Uusimmassa hallituksen esityksessä on ollut muutos poistaa rikoslaki muutettavien lakien joukosta eli aiemmin ehdotettu kestävyysraportointirikos ja -rikkomus eivät tulisi osaksi rikoslakia. Tämä on toivottu ja myös perusteltu muutos. Rikosoikeudellisen laillisuusperiaatteen mukainen yksiselitteisyyden vaatimus ei täyty, koska raportoinnin velvoitteet ovat tulkinnallisia kestävyysraportointistandardiin sisällytetyn olennaisuuskriteerin vuoksi.

Ja vielä viimeisenä pakollinen varmennus – sekään ei lähtökohtaisesti kuulosta mukavalta. Voisiko sen kuitenkin ajatella niin, että onpa hienoa, kun vielä kolmas riippumaton osapuoli tulee tekemään varmennustoimenpiteitä toimintakertomuksessa esitetyille kestävyysraportin tiedoille? Näin sidosryhmät saavat asteen luotettavampaa tietoa. Myös hallituksen näkökulmasta on saatu lisävarmuutta tiedoille, joiden esittämisestä ja oikeellisuudesta hallitus vastaa. ☒

I Am More Than A CEO

I AM INSPIRATION

You have a clear vision for the future—but need help to bring it to life and make it stick. We get your strategy, structure, and talent in sync.

Start your journey to more than at [kornferry.com](https://www.kornferry.com).



TEEMA

Kehittyvä hallitus

Kehittyvä hallitus tarkastelee toimintaansa rehellisesti ja kriittisesti. Monipuolinen osaaminen ja riittävä vaihtuvuus varmistavat, että hallitus pysyy haasteiden tasalla. Jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat olennainen osa eteenpäin suuntautuvaa hallitustyötä. Puheenjohtaja varmistaa, että hallituksella on keskinäinen luottamus ja avoin, arvostava keskusteluilmapiiri.

HALLITUSTYÖ
MUUTTUVASSA MAAILMASSA **38**

EPÄSELVYYDET YHTIÖN VEROTUKSESSA VOIVAT
JOHTAA KORVAUSKANTEISIIN HALLITUKSEN
JÄSENIÄ VASTAAN **44**

CHOOSING THE CHAIR FOR
THE BOARD OF DIRECTORS **48**

KESTÄVYYS HALLITUKSEN AGENDALLA:
KUN RAPORTOINTI EI RIITÄ **52**

YRITYKSEN STRATEGIA
EI TOTEUDU ILMAN VIESTINTÄÄ **54**

KYBERTURVALLISUUS
ESG:N OSANA **58**

NÄE KASVUN
PAIKAT **62**

Hallitustyö muuttuvassa maailmassa

Yhteiskunnassamme ja ympäristössämme on parhaillaan tapahtumassa merkittäviä muutoksia, joiden seurauksena arvomaailman muutokset heijastuvat nopeasti myös yrityselämän puolelle. Yhtiöiden toimintaan, yhteiskunnalliseen tehtävään ja rooliin kohdistuvat odotukset kasvavat. Tässä muutoksessa luovivat myös hallitustyötä tekevät. Yhteiskunta vaatii yhä enemmän yrityksiä ja yritysten johtajia täyttämään myös poliittisessa johtajuudessa koetun tyhjiön.

Työelämän muutokset, poliittinen epävakaus ja konfliktit sekä koronakriisin pitkät vaikutukset ovat luoneet jännittyneitä ilmapiiriä ja epävarmuutta. Kuluttajien arkeen vaikuttavat elinkustannusten ja korkojen nousu sekä epävarmat tulevaisuudennäkymät.

Vaatimukset hallitusten jäsenten osaamisesta ovat laajentuneet ja monipuolistuneet. Myös vastuut kasvavat, ja olemme havainneet korostuneen tarpeen tunnistaa toimintaympäristön

ennakoimattomat muutokset ja reagoida niihin hyödyntämällä aktiivisesti johtamisen työkalupakkia, kuten skenaarioajattelua.

Odotusten ristiaallokossa selviämisen edellytyksenä on hallitusten kyky seurata jatkuvasti omaa suorituskykyään sekä johtamansa yhtiön toimivan johdon kyvykkyyksiä varmistamalla aktiivinen seuraajasuunnittelu niin hallituksen, toimitusjohtajan kuin ylimmän johdon osalta. Esimerkit maailmalta osoittavat, että ketterimmät ja kyvykkäimmät hallitukset ovat onnistuneet sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin ja kääntämään niitä myös mahdollisuudeksi toteuttaen samalla johdonmukaisesti pitkän aikavälin strategiaa.

Kehittyvät hallitukset

Hallituskokoonpanoa rakennettaessa tasapainotellaan kokeneiden hallitusammattilaisten ja lyhyemmällä kokemuksella olevien osaajien välillä. Kotimarkkinamme on pieni, ja kokeneiden hallitusosaajien ajasta kilpaillaan aktiivisesti. Hallituskokoonpanoa arvioitaessa ja jäseniä etsittäessä on hyvä suunnata katse myös kotimaan rajojen ulkopuolelle ja etsiä rohkeasti erilaisilla taustoilla olevia osaajia.



MERJA ESKOLA

*Partner-in-Charge,
Finland,
Heidrick &
Struggles*



MATTI TAKALA

*Principal, Finland,
Heidrick &
Struggles*

*Heidrick &
Struggles on
DIFin asiantuntija-
kumppani.*



Hallituskokoonpanoa arvioitaessa ja jäseniä etsittäessä on hyvä suunnata katse rohkeasti myös Suomen rajojen ulkopuolelle.





Keväällä julkaistussa Board Monitor Europe 2023 -raportissamme selvitimme hallitusten kokoonpanojen muutoksia ja trendejä. Selvitys kattoi 38 suomalaisissa ja noin 500 eurooppalaisissa pörssiyrityksissä toteutunutta hallitusjäsenen nimitystä.

Selvityksen mukaan vuonna 2022 toteutuneista hallitusjäsenien nimityksistä noin kolmannes oli henkilöitä, joilla ei ole aiempaa kokemusta listayhtiöiden hallitustehtävistä. Suomessa hallitusrooleissa toimivien taustat monipuolistuvat, vaikkakin muuta Eurooppaa hitaammin. Esimerkiksi viime vuoden aikana toteutuneista nimityksistä yli puolet oli muita kuin Suomen kansalaisia.

Suomessa hallitusten jäsenten taustoissa kokemus toimitusjohtajan tai talousjohtajan tehtä-

vistä korostuu vahvemmin muuhun Eurooppaan ja Pohjoismaihin verrattuna. Pohjoismaista Tanskassa hallituspaikkoja täyttävät taustoiltaan monipuolisimmat osaajat.

Toimintaympäristön muutoksessa ja kiristyvän sääntelyn ristipaineessa nimitysvaliokuntien ja hallitusten puheenjohtajien vastuulla on huolehtia hallituksensa kokoonpanosta.

Rohkeissa hallituksissa katsotaan perinteisen osaamisen ulkopuolelle. Pörssiyrityöiden hallitukseen etsitään yhä enenevässä määrin henkilöitä, joilla on uudenlaista osaamista. Vahvasti kansainvälisissä yrityksissä uraansa tehneitä ICT-taustaisia, vastuullisuuteen ja hallinnointiin liittyvää osaamista kartuttaneita osaajia sekä muutos- ja henkilöstöjohtamiseen erikoistuneita ammattilaisia etsitään hallituspöytiin yhä useammin.



Heikko seuraajasuunnittelu on merkittävä riski yhtiöille.



Seuraajasuunnittelu luo jatkuvuutta ja turvaa

Seuraajasuunnittelussa panostetaan erityisesti toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan seuraajasuunnitteluun ja kasvattamiseen. Sopivia ehdokkaita hallitustehtäviin tai toimivaan johtoon haetaan usein omien kontaktien ja pitkäaikaisen verkostojen kautta. Haastavassa toimin-



Yritykset, jotka ovat yhdistäneet yrityskulttuurin strategiaansa ja onnistuneet viestimään siitä selkeästi organisaation kaikilla tasoilla, pärjäävät paremmin myös taloudellisilla mittareilla.



taympäristössä joudutaan reagoimaan nopeasti lyhyen aikavälin haasteisiin, mutta samalla tulisi pitää kirkkaana mielessä yhtiön pitkän aikavälin näkyvä ja tavoitteet. Eri tilanteisiin sopivia osajia pitää kartoittaa etupainotteisesti ja järjestelmällisesti.

Yhtiöissä on edelleen varaa kehittää seuraajasuunnittelua ja saattaa pöytälaatikossa olevat suunnitelmat käytäntöön. Kiristyvä EU:n asettama sääntely tuo mukanaan muun muassa vaatimuksia hallituskokoonpanojen monimuotoisuudelle sekä aiempaa tiukempia vaatimuksia yhtiöiden vastuullisuusosaamiselle ja -raportoinnille.

Digitalisaation seuraava aalto on käynnissä, kun tekoälyn tuoma murros ja kyberturvallisuuden liittyvät ulottuvuudet luovat uhkien lisäksi myös mahdollisuuksia. Meneillään oleva murros haastaa nykyiset toimintamallit ja vaatii suomalaisilta hallituksilta kunnianhimoa sekä nopeutta päätöksenteossa.

Johtamiskyvykkyyksien rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Siksi seuraajasuunnittelua ei tule mieltää kertaluontoisena hankkeena tai reaktiivisena funktiona, jota toteutetaan yhdessä hetkessä akuutin tarpeen paikkaamiseksi. Parhaimmillaan seuraajasuunnittelun avulla hallituksen ja johdon jäseniä kehitetään ja kasvatetaan yksilöinä. Näin on mahdollista saavuttaa saumatonta jatkumoa yrityksen elinkaaren eri vaiheissa.



Hallituksen strateginen työ tukee myös seuraajasuunnittelua. Yhtiön strategian kiteyttämisen myötä kirkastuvat myös mahdolliset osaamiseen liittyvät puutteet ja tarpeet. Strategisen työn kautta kiteytyvät osaamistarpeet auttavat havainnollistamaan oleellisen ja tukevat oikeanlaisen osaamisen kartoittamisessa.

Suunnitelmallisuus hallituksen ja toimivan johdon nimityksissä vähentävät epäonnistuneiden nimitysten riskiä. Vaihtuvuutta vähentämällä rakennetaan hallituksen luottamusta eri sidosryhmien ja osakkeenomistajien silmissä.

ESG yhä vahvemmin hallituksen agendalla

Ilmastonmuutos on globaalisti yksi suurimmista yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Kestävään kehitykseen liittyvä sääntely asettaa vaatimuksia uudelleenlaistulle osaamiselle. Euroopassa kuljetaan etulinjassa ilmaston lämpenemisen hillinnässä, ja EU:n asetusten myötä vaikutukset

ulottuvat pohjimmiltaan tiukentuvien raportointivaatimusten sijaan yrityksen ydinliiketoimintoihin ja päivittäiseen tekemiseen.

Suomen nykyistä hallitusta myöten vallitsee vahva yhteisymmärrys yksityisen sektorin keskeisestä roolista päästöjen hillitsemisessä. Vihreässä siirtymässä nähdään paljon mahdollisuuksia, ja uusia innovaatioita ollaan valmiita tukemaan. Tulevaisuuden johtavien yhtiöiden halli-

Askeleita kestävän kehityksen tuomiseksi hallitustyöhön:

- ▶ Integroi kestävän kehityksen osaaminen hallituksen osaamismatriisiin ja varmista riittävä asiantuntemus ilmastoriskien hallitsemiseksi. Hallituksessa tulee olla laaja käsitys siitä, mitä ilmastomuutoksen vaikutukset ja sääntelyn tuomat vaatimukset merkitsevät yrityksen toiminnalle.
- ▶ Sido kestävä kehitys yhtiön rooliin yhteiskunnassa (purpose) ja nosta se strategian keskiöön luomalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toimintamalleja.
- ▶ Jalkauta uudenlainen asenne ja osaaminen operatiiviseen johtoon ja hae johtajia, jotka jakavat yhteisen näemyksen kestävän kehityksen tarjoamista mahdollisuuksista. Kestävä kehitys tulee ymmärtää muuna kuin raportointina tai viherpesuna.
- ▶ Kehitä hallituksen prosesseja ja toimintamalleja. Kestävään kehitykseen liittyvä työ vie jatkossa yhä enemmän aikaa hallitustyössä. Aseta strategisia tavoitteita ja mittareita.
- ▶ Ankkuroi kestävän kehityksen strategiset mittarit ja tavoitteet johdon palkitsemiseen ja arvioi tavoitteiden saavuttamiseksi asetettuja toimenpiteitä.

tukset ovat rohkeita ja varmistavat jo nyt, että heidän edustamansa yritykset ovat eturintamassa tarttumassa mahdollisuuksiin. Ensimmäisessä aallossa kulkevat voivat saada etumatkaa pakon sanelemana toimiviin kilpailijoihinsa verrattuna.

Tuoreessa INSEADin ja Boston Consulting Groupin kanssa toteuttamassamme tutkimuksessa selvitettiin yhtiöiden hallitusten jäsenten näkemyksiä kestävän kehityksen vaikutuksista hallitustyöskentelyn näkökulmasta. Yli puolet selvityksessä mukana olleista (n=879) ylimmän johdon jäsenistä kertoi edistävänsä kestävään kehitykseen liittyviä asioita yrityksessään, koska kokevat sen olevan oikein. Yli 40 prosenttia mainitsi ajureiksi rahoittajien asettamat vaatimukset, ja viidennestä vastaajista motivoi toimintaympäristöön kuuluvien yhteisöjen odotukset.

Selvityksen mukaan vahva enemmistö eli noin 80 prosenttia vastaajista sanoi edustamallaan hallituksella olevan hyvin tai täysin selkeä käsitys kestävän kehityksen mahdollisuuksista ja riskeistä. Toisaalta noin kolmannes vastanneista oli sitä mieltä, että heillä ei ole riittävän laajaa ymmärrystä haastaa toimivan johdon suunnitelmia tai valvoa suunnitelman toteutusta. Hallitukset tasapainottelevat kattavan kestävän kehityksen substanssiosaamisen ja liiketoiminnan ymmärtämisen välillä.

Organisaatiokulttuuri ruokkii kilpailukykyä

Keskustelua yrityskulttuurin roolista osana yhtiön kilpailukykyä ja menestystä on käyty jo pitkään. Tuoreen globaalin selvityksemme mukaan toimitusjohtajat listasivat yrityskulttuurin merkityksen yhdeksi kolmesta tärkeimmästä yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn vaikuttavasta asiasta. Yhtiöiden hallituksilla on keskeinen rooli johdonmukaisen ja uudistuvan kulttuurin rakentajana organisaation eri tasoilla.

Yhtenä kulttuurin ilmentymänä voidaan pitää keskustelua etätyöstä. Koronapandemian myötä etätyöhön siirtyneitä työntekijöitä oli haastavaa saada palaamaan takaisin toimistolle. Päivittäiset kohtaamiset vähenivät, ja yhtiöissä kohdattiin johtamishaasteita osajien sitouttamiseksi. Yhteys



Suomalaisissa yhtiöissä on vielä matkaa EU:n edellyttämälle tasolle sukupuolikiintiöissä.



työnantajaan häviää, jolloin yhteiset tavoitteet ja suunta hämärtyvät. Työntekijän etäännyminen työyhteisöstä ja oman työn merkityksellisyuden kadottaminen avaavat kilpailijoille mahdollisuuden rekrytoida lahjakkaita osaajia käyttöönsä.

Heidrick & Struggles näkee yrityskulttuurin rakentamisen neljänä keskeisimpänä kulmakivenä:

- ▶ tarkoituksenmukaisen ja järjestelmällisen johtamisen kehittämisen
- ▶ henkilökohtaiseen muutokseen kannustamisen, aktiivisen tukemisen ja urapolkujen mahdollistamisen näkyvästi organisaation sisällä
- ▶ erilaisten sitouttamisen mallien rakentamisen sekä
- ▶ järjestelmällisten toimintamallien varmistamisen läpi organisaation.

Suomalaisilla yrityksillä on vielä matkaa tasa-arvoisiin ja monimuotoisiin hallituksiin

Monimuotoisella organisaatiolla ja yritysten liike-toiminnan edellytyksillä nähdään olevan vankka yhteys. Aiheen tulisi olla aktiivisessa seurannassa ja agendalla myös hallituspöydissä.

Euroopan parlamentin loppuvuodesta 2022 hyväksymä direktiivi pyrkii parantamaan sukupuolten välistä tasapainoa pörssiyritysten johdossa, ja EU:n jäsenvaltioiden veloitetaan noudattavan direktiiviä vuoden 2026 puoliväliin mennessä. Suomessa direktiivin vaikutukset kohdistuvat yli 250 henkeä työllistävien pörssiyritysten hallituksiin ja hallintoneuvostoihin.

EU:n asetukset ovat esimerkki siitä, miten monimuotoisuutta ja sukupuolten välistä tasa-arvoa pyritään vahvistamaan sääntelyn avulla. Pörssiyritysten hallitusten on vastattava direktiivin vaatimuksiin ja varmistettava oikeanlainen osaaminen.

Hallituskokoonpanojen suunnittelutyössä direktiivin voimaantulon aikajänne on lyhyt, ja suunnitelma hallitusroolien täyttämiseksi tulisi olla jokaisen nimitysvaliokunnan ja hallituksen puheenjohtajan agendalla. Parhaista hallitusosajista kilpaillaan jo nyt, joten tavoitteen saavuttaminen voi osoittautua monelle suomalaisyritykselle yllättävän haasteelliseksi.

Keväällä julkaistun vuotuisen selvityksemme mukaan vuonna 2022 suomalaisiin pörssiyrityksiin nimitetyistä uusista hallitusjäsenistä vain 34 prosenttia oli naisia. Suomessa hallituksissa aliedustettuna olevan sukupuolen nimityksissä tapahtui laskua edelliseen vuoteen verrattuna (vuonna 2021: 41 % naisia). Vastaavasti selvityksessä mukana olleista noin 500 uudesta hallitusnimityksestä Euroopassa 49 prosenttia oli naisia.

Eurooppalaiset yhtiöt ovat eri vaiheissa toteuttamassa toimenpiteitä vastatakseen sääntelyyn. Tilastojen valossa suomalaisissa yhtiöissä sukupuolten tasa-arvo ei vielä täyty EU:n direktiivin edellyttämällä tasolla.

Hallitustyössä monimuotoisuuteen liittyviä teemoja voi lähestyä esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta:

- ▶ Miten olemme huomioineet monimuotoisuuden ja tasa-arvokysymykset hallitustyössä ja miten ymmärrämme niiden merkityksen yhtiön menestykselle?
- ▶ Miten olemme viestineet monimuotoisuuteen ja tasa-arvoon liittyvistä kysymyksistä toimivalle johdolle?
- ▶ Millä tavoin asiaan kiinnitetään huomiota hallituksen seuraajasuunnittelussa?
- ▶ Minkälaisen tiekartan olemme laatineet organisaation eri tasoille ulottuvan monimuotoisuuden edistämiseksi?
- ▶ Olemmeko kuunnelleet yrityksemme henkilöstöä tasa-arvoon liittyvissä kysymyksissä?



Pioneering strategic advice

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

Epäselvyydet yhtiön verotuksessa voivat johtaa korvauskanteisiin hallituksen jäseniä vastaan

Osakeyhtiön hallituksen jäsenet voivat tietyissä tilanteissa joutua vahingonkorvaus- tai jopa rikosvastuuseen yhtiön verotulojen ilmoittamisessa tapahtuneista epäselvyyksistä. Huolellisella toiminnalla vastuu on kuitenkin mahdollista välttää.

Jatkuvasti monimutkaistuvan kansallisen ja kansainvälisen yritysverosääntelyn hallitseminen ei ole yksinkertainen tehtävä. Väistämättä verotettavan tulon ilmoittamisessa tapahtuu aika ajoin virheitä, jotka voivat lisätä yhtiön verovastuita huomattavasti budjettiin verrattuna.

Toistaiseksi suurten pörssiyhtiöiden ja verotajan välisten veroriitojen lopputuloksena lisääntyneet verovastuut eivät ole tiettävästi johtaneet osakkeenomistajien vahingonkorvauskanteisiin hallitusta vastaan. Osakkeenomistajien kynys nostaa kanne johtoa vastaan voi kuitenkin olla matalampi yksityisissä osakeyhtiöissä. Jos lisääntyneet verovastuut olisi todennäköisesti voitu välttää huolellisemmalla hallitustyöskentelyllä, voi osakkeenomistajien mielenkiinto vaatia korvausta hallitukselta herätä.

Tässä artikkelissa käymme lyhyesti läpi, millaisissa tilanteissa hallituksen jäsenet voivat joutua korvausvelvollisiksi yhtiön veroasioissa ja miten vastuulta voi välttyä.

Vastuuperuste 1: Hallituksen valvontavelvollisuus

Hallitus ei osakeyhtiölain nojalla suoraan vastaa yhtiön tavanomaisen verotuksen hoitamiseen liittyvistä asioista. Tyypillisesti tehtävä kuuluu toimitusjohtajalle, joka hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa ja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on



Käytännössä hallituksen on seurattava toimitusjohtajan suoriutumista ja tarvittaessa puututtava siihen tehokkaasti.



HEIKKI WAHLROOS

partner,
Borenius
Asianajotoimisto Oy



MARKUS KOKKO

partner,
Borenius
Asianajotoimisto Oy



VILMA HAAVISTO

senior associate,
Borenius
Asianajotoimisto Oy

Borenius
Asianajotoimisto Oy
on DIFin
asiantuntijakumppani.



lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty.

Hallituksella on kuitenkin velvollisuus edistää yhtiön etua toimimalla huolellisesti. Lisäksi hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Velvollisuksiensa vuoksi hallituksen on huolehdittava, että sen nimittämällä toimitusjohtajalla on tarvittava kyky ja mahdollisuus täyttää omat velvollisuutensa.

Käytännössä hallituksen on seurattava toimitusjohtajan suoriutumista ja tarvittaessa puututtava siihen tehokkaasti. Mitä pienemmästä yhtiöstä on kyse, sitä enemmän hallituksen on hoidettava käytännön asioita. Hallituksen tulee varmistua siitä, että verotukseen liittyvien asioiden hoitaminen ja niitä koskevien ilmoitusten tekeminen verottajalle on organisoitu yrityksen toiminnan laajuuteen ja vaativuuteen nähden riittävällä tavalla. Mikäli yritys esimerkiksi harjoittaa liiketoimintaa kansainvälisesti, tekee liiketoimia konserniin kuuluvien yhtiöiden välillä tai toimii uudella toimialalla, josta vakiintunutta markkina- ja verotuskäytäntöä ei vielä ole olemassa, on hallituksen oltava erityisen tarkkana ja edellytettävä, että yhtiö käyttää tarvittaessa

ulkopuolisten veroasiantuntijoiden palveluita. Mikäli hallitus laiminlyö velvollisuutensa, on mahdollista, että sen jäsenet joutuvat vastuuseen taloudellisia seuraamuksia aiheuttaneista verotusta koskevista virheistä.

Vastuuperuste 2: Hallituksen verotusta koskevat strategiset päätökset

Hallituksen vahingonkorvausvastuu voi tulla kysymykseen myös niissä verotukseen liittyvissä asioissa, joista hallitus nimenomaisesti päättää. Hallitus voi esimerkiksi päättää siitä, kuinka aktiivista verostrategiaa yhtiö noudattaa, tai siitä, miten yhtiön toiminta veroseuraamukset huomioiden järjestetään. Jos hallituksen nimenomaisesti valitsema etenemistapa johtaa lopputulokseen, joka aiheuttaa tarpeettoman suurien verokustannuksien, voivat vastuukysymykset nousta esille.

Hallituksen tekemiä päätöksiä arvioidaan yleisen huolellisuusvelvoitteen näkökulmasta. Huolellisuusvaatimus on täytetty, kun ratkaisun taustaksi on hankittu tilanteen edellyttämä asianmukainen tieto, jonka perusteella on tehty johdonmukainen päätös tai muu toimi, eivätkä johdon jäsenten mahdolliset eturistiriidat ole vaikuttaneet päätöksen tai muun toimen tekoon. Tämän niin kutsutun liiketoimintapäätösperiaat-



Useimmissa tapauksissa yllättävät verovastuut liittyvät tahattomiin tulkintaerimielisyyksiin verottajan kanssa.



teen noudattaminen vapauttaa johdon vastuusta, vaikka päätöksestä seuraisi yhtiölle tappioita. Riitatilanteessa keskeistä on, että huolellisuus voidaan osoittaa myös jälkikäteen. Tästä syystä hallituksen kannattaa dokumentoida merkittävien päätösten perusteet ja niiden vaihtoehdot riittävän yksityiskohtaisella tavalla.

Lisääntyneiden verovastuiden peittely ei kannata

Pörssiyhtiöissä myös tiedottamiskysymykset liittyvät keskeisesti veroseuraamuksiin. Yhdysvalloissa osakkeenomistajat ovat nostaneet korvauskanteita hallituksen jäseniä vastaan tilanteissa, joissa hallitus on pyrkinyt peittämään yhtiön lisääntyneitä verovastuita väärinolevällä tilinpäätöstä tai viivyttämällä tiedottamista. Esimerkiksi lääkevalmistaja Amgen Inc sekä lelu-yhtiö Mattel Inc ovat joutuneet tällaisten kanteiden kohteeksi.

Verotuksessa tapahtuneiden virheiden peittely voi johtaa korvauskanteisiin myös muiden kuin pörssi-yhtiöiden kohdalla esimerkiksi tilanteessa, jossa yhtiö on sittemmin myyty ja verojen peittely on voinut vaikuttaa myyntihintaan. Mikäli verotuksessa tulee ilmi virheitä, ne kannattaa korjata ja dokumentoida viipymättä sekä tiedottaa niistä sidosryhmille asianmukaisesti.

Verojen tahallinen välttäminen voi johtaa myös rikosvastuuseen


Useimmissa tapauksissa yllättävät verovastuut liittyvät tahattomiin tulkintaerimielisyyksiin verottajan kanssa. Joissakin tapauksissa hallituksen jäsenen henkilökohtainen rikosvastuu voi kuitenkin tulla kyseeseen.

Veropetokseen voi syyllistyä esimerkiksi antamalla viranomaiselle väärän tiedon verotukseen vaikuttavasta seikasta tai salaamalla sellaisen seikan ja aiheuttamalla siten veron määräämättä jättämisen tai sen määräämisen liian alhaiseksi. Käytännössä kyse on väärästä veroilmoituksesta.

Veropetos edellyttää tahallisuutta ja taloudellisen hyödyn tavoittelua. Esimerkiksi vähäinen laiminlyönti, joka on viivyttämättä korjattu, ei täytä rikoksen tunnusmerkistöä. Näin ollen selvät inhimilliset virheet tai unohdukset eivät tule rangaistavaksi. Viime vuosina Verohallinto on kuitenkin siirtänyt poliisille tutkittavaksi myös yritysverotuksen osalta tapauksia, joissa kyse on ollut verolainsäädännön tulkinnasta eikä niinkään tahallisesta ilmoittamatta jättämisestä.

Verorikosten tahallisuuskynnyksen täytyminen yksittäisen hallituksen jäsenen osalta on sitä todennäköisempää, mitä läheisemmin hallituksen jäsen on mukana yhtiön käytännön toiminnassa. Erityisesti hallituksen jäsenten, jotka toimivat hallitustehtävän lisäksi myös operatiivisissa rooleissa esimerkiksi startup- tai perheyrietyksissä, kannattaa nimenomaisesti huolehtia, että yhtiön verotiedot ilmoitetaan oikein ja maksut suoritetaan asianmukaisesti.

Loppusanat

Yritysverotus kansainvälistyy ja monimutkaisuus ennennäkemätöntä vauhtia. Olipa yhtiö minkä kokoinen tahansa, hallituksen on syytä tehdä aktiivisia päätöksiä verostrategian osalta sekä huolehtia toimivan johdon asianmukaisesta valvonnasta ja resursoinnista myös veroasioissa. 

IFRS valokeilassa

IFRS on globaali raportointikieli, joka on jatkuvan muutoksen kohteena. Mietityttääkö sinua voimassa olevien IFRS-tilinpäätösstandardien käytännön soveltaminen ja oletko riittävästi kartalla tulevista muutoksista?

Me PwC:llä autamme asiakkaitamme hallitusammattilaisista talousosaston asiantuntijoihin soveltamaan IFRS-tilinpäätösstandardeja ja navigoimaan raportoinnin muuttuvassa ympäristössä. Haluamme yhdessä asiakkaidemme kanssa rakentaa luottamusta laadukkaan tilinpäätösraportoinnin kautta.

Lue lisää
IFRS-raportoinnista



pwc

PwC:n tarkoitus on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista merkittäviä ongelmia. Autamme yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja vastuullisesti sekä raportoimaan luotettavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Apunasi on Suomessa 1 350 asiantuntijaa ympäri maan. Palveluitamme ovat liikkeenjohdon konsultointi, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, riskienhallinta, tilintarkastus ja muut varmennuspalvelut. Lisää tietoa: www.pwc.fi.

PwC toimii 151 maassa yli 360 000 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.

Choosing the Chair for the Board of Directors

The role of the chair of the board of directors has been perceived for some time now as the most valuable position at a company from a shareholder value perspective.

The chair plays a pivotal role in guiding the board's activities, fostering effective governance, and influencing the company's strategic direction. It's not surprising that selecting the right person for this role is of paramount importance. And at the same time, challenges to find the right leader for the chair role have grown.

Boyden investigated the local market in Finland on 'How to select the chair of the board of directors (BoD)' to find out whether it is in qualifications, practices, or alignment with thinking when it comes to screening and selecting the chair that should be rethought to broaden the chair candidate pool. We interacted with well over twenty Nomination Boards of Nasdaq Helsinki. Based on our experience, we indicate that Nomination Boards could reassess their screening, selecting, and evaluation practices when choosing the chair. And strengthen

their succession plan for the chair role and overall leadership skills within the board to ensure that the board can better serve the interests of shareholders and stakeholders.

We conducted over thirty interviews with directors and executives from the Nomination Boards. Together with our findings and insights from the leading global studies, we identified five questions that the Nomination Board should discuss when preparing for the non-executive chair selection:

- ▶ What is the BoD capability, culture, and dynamics?
- ▶ What are the company's strategic goals and long-term vision with capabilities needed from the BoD?
- ▶ What are the qualifications, experience, and characteristics of the chair?
- ▶ What is the process for the chair selection and evaluation?
- ▶ What is the succession plan for the chair role?

By asking these questions and implementing a thoughtful and disciplined process, Nomination Boards can enhance the candidate pool and better address shareholders' concerns.

The Nomination Board's alignment with the Company and the BoD

Conducting a comprehensive assessment of skills and experience, qualities and characteristics of existing BoD is commonly part of the board's annual evaluation process. It helps identify areas of strength and areas that may require development or enhancement within the board composi-



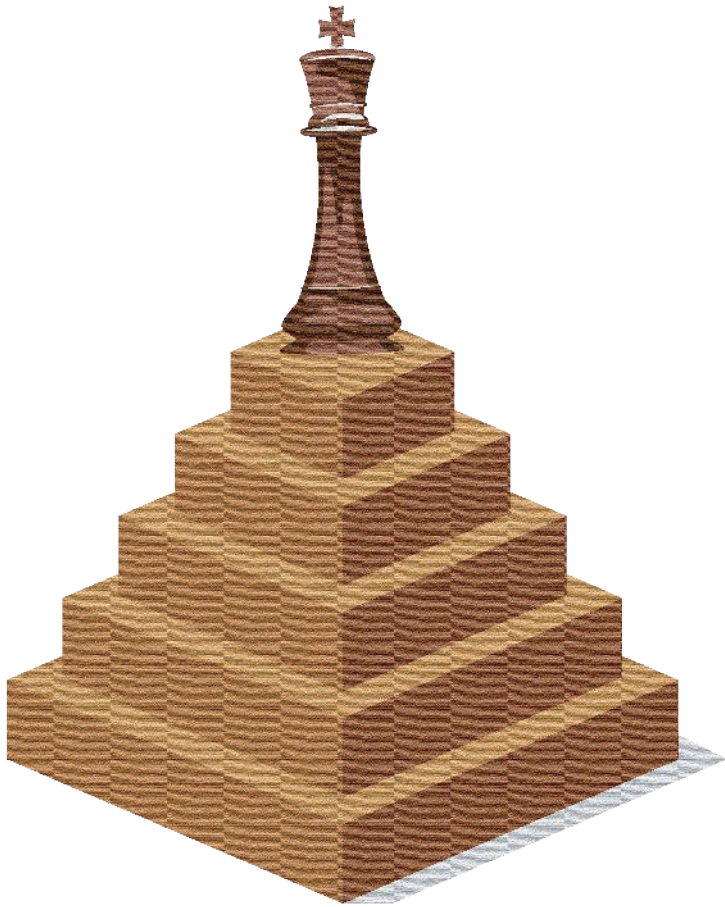
CARITA LAHTI
*Managing Partner,
Boyden Finland
Board Member,
Boyden World
Corporation*

Boyden is DIF's
Special Partner.



Nomination Boards could reassess their screening, selecting, and evaluation practices when choosing the chair.





tion. The Nomination Board typically gets insight into the evaluation from the current chair.

Active Nomination Board chair and, in some cases, the Nomination Board as a team conduct an interview round with the BoD when starting the selection process to form an in-depth understanding of the BoD's skills and performance. In most cases, Nomination Boards repeat discussions annually, adding insight for the BoD along with joint events, informal dinners, etc., where the Nomination Board gathers a sense of the BoD's dynamics and culture.

Nomination Board members' awareness of the company's business situation and their expectation level varies from owner to owner. Discussions are held in a collaborative spirit; however, what different owners expect from the company in the long term can vary a lot from one to the other. And that can influence the qualifications of the chair or how they are interpreted by owners. Based on our discussions with the Nomination Boards structured analysis of the company and its potential are valued when planning for the new chair. Clear and visual presentations enhance



Nomination Board members' awareness of the company's business situation and their expectation level varies.



transparency in discussion and align members' thinking, even the nuances when it comes to the chair criteria.

Qualifications, experience, and characteristics of the non-executive Chair

The specific qualifications and experience may vary depending on the company's industry, size, strategic priorities, history, and culture. However, board experience is expected from the chair and often knowledge of the industry or at least an understanding of the value chain in which the company operates.

CEO experience is seen as an asset when choosing the chair. In our discussions, the chair's CEO background was seen as highly important; capable of collaborating with the CEO, holistically seeing the business situation, making timely decisions, and influencing key stakeholders. An interesting finding was that CEO background is a broad criterion and can be valued and interpreted differently between Nomination Board members as one example of criteria. In Nomination Boards that would like to broaden the chair candidate pool, we identified that qualifications should be rediscussed.

In today's diverse and complex boardrooms, chairs must have strong emotional intelligence and persuasive skills. They must be able to navigate various viewpoints among directors and effectively communicate those perspectives to the CEO cohesively and comprehensively. It requires not only understanding diverse views



Clear and visual presentations enhance transparency in discussion.



but also being able to build consensus and alignment among board members. Several Nomination Boards pointed out that a significant portion of the chair's authority is implicit and subtle. Their ability to persuade and build relationships is a key source of influence. Building trust and credibility with fellow directors and the CEO is crucial for effective leadership.

Ultimately, the right capabilities of the chair will depend on the organization's unique circumstances and characteristics, its strategic priorities, and the challenges it faces. Thus, they should be assessed regularly. From a best practice perspective, it would be valuable for boards to have a clear understanding of the skills and attributes required for their chair.

Succession plan for the non-executive Chair

When considering the chair role, the shrinking talent pool has positively led the Nomination Boards to consider broadening the scope to ensure the selection of potential candidates with diverse backgrounds and experience. It has enhanced discussion on succession plans where diversity and inclusion have been considered.


Some Nomination Boards have a well-defined succession plan for the chair, similar to companies have for CEOs. Many of them invested time in discussing candidates, suitable options for the role, and availability. Throughout our investigation, we found out that the Nomination Boards are keen on developing and reviewing their succession plan for the non-executive chair, the vice chair being in discussions with role-related development requirements.

Succession plan should be an ongoing process, identifying potential future leaders from as well as outside the company. An updated and proactive approach to the succession plan can enhance

the board's ability to provide effective governance, strategic guidance, and oversight. Overall, the Nomination Board combined with a robust succession plan, annual board review results, and updated criteria for the chair would ensure a broader candidate pool for the chair nomination. This approach ultimately benefits the company and its stakeholders.

Fundamental principles when choosing the non-executive Chair for the BoD:

- ▶ Reassessment of selection approach: Nomination Boards should regularly reassess their approach to selecting and evaluating chair candidates. The changing business landscape and evolving governance standards may necessitate updates to the selection process.
- ▶ Defining chair characteristics: Boards can benefit from regularly defining the characteristics and requirements expected of the next chair. This proactive approach helps groom potential candidates and ensures alignment with the company's evolving needs.
- ▶ Transparency in selection: The selection process should be transparent and objective. Relying solely on seniority or name recognition can be detrimental. Instead, decisions should be based on the criteria that best serve the company's interests.
- ▶ Adaptation to best practices: Nomination Boards should consider updating their ongoing succession plan to ensure alignment with the company's long-term vision and to reflect the requirements for the chair role.

The role of the non-executive chair is integral to the company's success, and a thoughtful and forward-looking approach to selection is essential to meet the evolving challenges and opportunities facing organizations today. 

Tietoinen ja totuudenmukainen viestintä erottuu.

Toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet johtajat arvioimaan uudelleen yritysten muutoskykyä sekä strategisia kärkiä. Tulevaisuutta on entistä vaikeampaa ennakoida – trendien sijaan nyt luotetaan enemmän omaan muutoskyvykkyyteen.

Selvitimme, mitä suomalaiset toimitusjohtajat sekä ylin johto ajattelevat johtamisesta nykymaailman jatkuvassa muutosten pyörteessä. Haastatteluista piirtyi kahdeksan kohdan lista johtamisen muuttujista, joka perustuu johtajien pohtimiin ajankohtaisiin ongelmiin ja niihin liittyviin ratkaisuihin.

Tutustu johtamisen ja muutoksen palveluihimme ja lataa Johtamisen muuttajat 2023 -selvitys osoitteesta tekir.fi.

Tekirin johtamisen ja muutoksen asiantuntijat toimivat johdon strategisina kumppaneina. Autamme löytämään vaikuttavat viestinnän teot ja uudet tavat strategian, muutoksen sekä vastuullisuuden edistämiseksi.

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

Tuomme mielenrauhaa.

Tekir



Kun raportointi ei riitä

Yrityksiltä vaaditaan entistä enemmän sanojen sijaan tekoja, ja hallitusten on syytä valmistautua hyvissä ajoin.

Velvoittava kestävyysraportointi ei ole enää kaukaista tulevaisuutta, vaan yritysten arkea. Hallitus antoi syksyllä esityksensä (HE 20/2023 vp) lainsäädäntömuutoksista Euroopan unionin kestävyysraportointidirektiivin (raportointidirektiivi, CSRD) voimaan saattamiseksi, ja muutosten on tarkoitus tulla voimaan kuluvan vuoden viimeisenä päivänä. Uusien säännösten soveltaminen alkaisi käytännössä suurista pörssiyrityksistä ja muista suurista yleisen edun kannalta merkittävistä yhteisöistä, joita veloitteet koskisivat tilikaudelta 2024 alkaen. Uusien eurooppalaisten raportointistandardien (ESRS) mukainen raportti tulisi julkaistavaksi ensimmäistä kertaa keväällä 2025.

Kestävyysraportoinnin ja sen varmentamisen seuraaminen ja arviointi kuuluvat jatkossa hallituksen tehtäviin. Näihin valmistautumisen olisi syytä olla erityisesti suurten pörssiyritysten hallitusten agendalla viimeistään nyt. Myös tarkastusvaliokunnan tehtäviä tarkennetaan. Tästä syystä Finanssivalvonta onkin kuluvan vuoden aikana kiinnittänyt asiaan huomiota ja lähestynyt pörssiyritysten tarkastusvaliokuntia tiedustellen, miten raportoinnin toteuttamiseen on valmistauduttu.

Raportointivelvoitteiden soveltamisala laajenee porrastetusti kolmen vuoden aikana lain voimaantulosta yritysten kokoluokan mukaan suurimmista alkaen. Euroopan komissio antoi kuluvan vuoden lokakuussa delegoidun direktiivin, jolla korotetaan tilinpäätösdirektiivissä säädettyjä yrityksen kokoluokan määrittämiseen käytettäviä raja-arvoja inflaation vaikutusten huomioimiseksi. Raja-arvoja korotetaan vähintään 25 prosentilla, ja muutos vaikuttaa myös kestävyysraportointivaatimusten soveltamisalaan. Suomen näkökulmasta muutos tarkoittaa kirjanpitolakiin sisältyvien raja-arvojen tarkastelua. Niiden korottamiselle olisi tässä yhteydessä hyvät perusteet.



Raportointivelvollisten yritysten tulee esittää tietoja myös arvoketjustaan.



PAULIINA TENHUNEN

osakas, asianajaja,
Castrén &
Snellman



TERESA KAUPPILA

asianajaja,
Castrén &
Snellman

Castrén &
Snellman on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Yritysten hallitusten tulisi keskittyä pohtimaan sitä, miten yhtiön liiketoiminta pystyy edistämään kestävyystavoitteita – kannattavuutta unohtamatta.



Raportointivelvollisten yritysten tulee esittää tietoja myös arvoketjustaan, mikä laajentaa raportoinnin vaikutuksia yrityksen sopimus-kumppaneihin. Arvoketjua koskevasta raportointivelvoitteesta on aluksi mahdollisuus vapautua, jos tietoja ei ole saatavilla. Silloin kestävyysraportissa on selvitettävä, minkälaisia toimenpiteitä yritys on toteuttanut tietojen saamiseksi arvoketjustaan, miksi tietoja ei ole saatu ja mitä tehdään tiedon saamiseksi vastaisuudessa.

Yritysvastuudirektiivin valmistelussa taitetaan peistä johdon vastuusta

Parhaimmillaan kestävyysraportointi voi tukea niin sijoittajien kuin yritystenkin vastuullisuuspyrkimyksiä tarjoamalla tietoa ja auttamalla kehittämään toimintaa. Yritysten hallitusten tulisi keskittyä pohtimaan sitä, miten yhtiön liiketoiminta pystyy edistämään kestävyystavoitteita – kannattavuutta unohtamatta. Raportointidirektiivi ohjaa tähän pohdintaan, sillä raportointivelvollisten on annettava tietoja strategiansa vaikutuksista kestävyysseikkoihin.

Yritysten kestävää toimintaa pyritään edistämään myös Euroopan unionissa valmisteilla olevalla direktiivillä yritysten huolellisuusvelvoitteesta (yritysvastuudirektiivi, CSDDD). Direktiiviehdotuksen mukaan yrityksille asetettaisiin huolellisuusvelvoite, joka edellyttäisi yritysten tunnistavan, estävän, vähentävän sekä lopettavan negatiivisia ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksia aiheuttavat toimensa. Vastuu ulottuisi myös yrityksen arvoketjuun ja tytäryhtiöihin.

Komission direktiiviehdotus sisältää myös yritysten johtoa koskevia velvoitteita. Keskeistä on, miten vahva huolellisuusvelvoite johdolle

lopulta asetetaan ja minkälaisilla oikeussuojakeinoilla velvoitteen noudattamista tehostetaan. Komission ehdotuksessa johto velvoitettaisiin huomioimaan päätöksensä vaikutukset kestävyyskysymyksiin. Parlamentti on säännöksen kannalla, mutta neuvosto poistaisi sen.

Vaikkei johdon huolellisuusvelvoite laajenisi, johdolta vaaditaan entistä selvemmin kestävä kehityksen asiantuntemusta: raportointidirektiivin mukaan kestävyysraporteissa on annettava käsitys johdon omasta tai sen käytettävissä olevasta kestävyysseikkojen osaamisesta.

Yritysvastuudirektiiviehdotus on parhailaan Euroopan parlamentin, komission ja neuvoston kolmikantaneuvotteluissa, ja hyväksyntää odotetaan kuluvan vuoden lopulla tai ensi vuonna. Hyväksymisen jälkeen jäsenmailla on kaksi vuotta aikaa direktiivin kansalliseen täytäntöönpanoon.

Kestävyys myös omistajien agendalla

Lainsäädäntö ei ole ainoa tekijä, joka kannustaa yrityksiä kestävään toimintaan; myös yhä useamman sijoittajan vaatimuslistalle kuuluu sijoituskohteen kestävyys.

Monet sijoittajat käyttävät oikeuksiaan osakkeenomistajina kestävyystavoitteiden edistämiseen. Yhtiöiden johdon kanssa käytävät keskustelut, hallituksen kokoonpanoon vaikuttaminen sekä kysely-, ehdotusenteko- ja äänioikeuksien käyttäminen yhtiökokouksessa kuuluvat kaikki keinovalikoimaan. Vaikka tavoitteet olisivat miten kannatettavat, on kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että yhtiön strategian määrittäminen ja sen toteuttamisen seuranta on johdon, ei omistajan, tehtävä.

Yrityksen strategia ei toteudu ilman viestintää

Hallituksen jäsenet vastaavat panoksellaan yrityksen menestyksestä. Hallitus laatii liiketoimintastrategian ja valvoo sen toteutumista. Toimiva strategia yhdessä osaavan johdon kanssa luovat markkina-arvoa, mutta tavoitteet eivät täyty ilman laadukasta viestintää.

Viestintä pilkotaan usein erillisiin sii-loihin. Puhutaan sijoittaja-, asiakas-, rekrytointi-, media-, työyhteisö- tai johtamisen viestinnästä. Hallituksen tulisi katsoa viestintää kokonaisuutena. Millainen mielikuva yhtiöstä ylipäätään välittyy sidosryhmille? Rahoittajien näkemys yrityksestä ei saisi olla kovin erilainen kuin henkilöstöllä tai asiakkailla.

Hallitus pyrkii löytämään yritykselle parhaan mahdollisen strategian, jota lähdetään toteuttamaan ja siitä viestimään. Usein näkee, että strategia ei tavoita oikealla tavalla operatiivista tasoa, koska se on valmisteltu etäällä etulinjasta. Hallituksen vastuulla on varmistaa, että toimiva johto vie strategian käytäntöön vaikuttavasti, koska sillä on suora vaikutus yrityksen arvoon. Ilman viestintää strategia ei toimi, tavoitteet jäävät saavuttamatta ja yritysarvo laskee.

Haastavimpia ovat tilanteet, joissa hallitus joutuu uudistamaan strategiaa ja vaihtamaan liiketoiminaan suuntaa. Esimerkiksi puhdas siirtymä sekä sen tarjoamat riskit ja kasvumahdollisuudet pakottavat pohtimaan muutosta ja sen läpivientiä. Pelkällä viherpesulla se ei onnistu.

Viestintätoimisto Kaiun päättäjäbarometrin perusteella hitaampienkin hallitusten kannattaa herätä huomaamaan viestinnän merkitys strategisena menestystekijänä ja arvonkasvatelijana. Barometrin vastaajista alle puolet uskoo henkilöstönsä ymmärtävän yrityksensä strategiaa, saati että toteuttaisi sitä työssään. Sillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen arvoon.

Riskeistä kerrotaan liian vähän

Hallituksen tehtäviin kuuluu strategian ohella riskienhallinta. Riskeistä on syytä kertoa avoimesti, jotta markkinoilla on mahdollisuus ottaa ne huomioon arvonmäärityksessä. Suhdan-



Rahoittajien näkemys yrityksestä ei saisi olla kovin erilainen kuin henkilöstöllä tai asiakkailla.



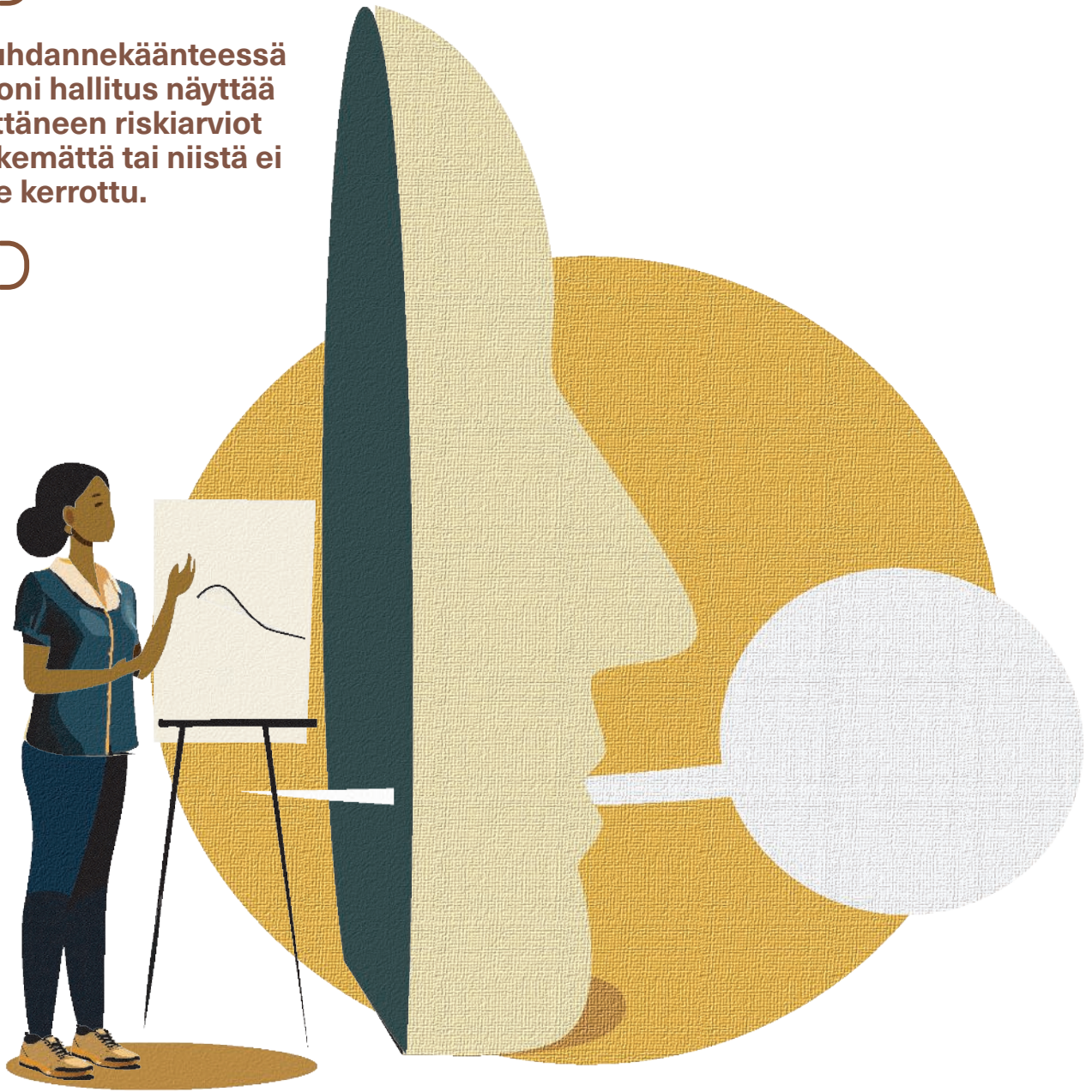
JOUKO MARTTILA

perustajaosakas,
Kaiku Group

Kaiku Group on
DIFin asiantuntija-
kumppani.



**Suhdannekäänteessä
moni hallitus näyttää
jättäneen riskiarviot
tekemättä tai niistä ei
ole kerrottu.**



nekäänteessä moni hallitus näyttää jättäneen riskiarviot tekemättä tai niistä ei ole kerrottu tarpeeksi.

Pörssiyhtiö toisensa jälkeen julkisti kesällä huonoja uutisia. Tulosten heikkenemistä perusteltiin heikolla kysynnällä ja varastojen purkamisella. Moni yhtiö nautti koronavuosina poikkeuksellisesta kysynnästä, mikä toimitusketjuongelmien seurauksena johti ylisuuriin varastoihin. Näihin liittyvistä riskeistä ei viestitty

etukäteen, kun pörssikurssit osoittivat koilliseen. Saunayhtiö Harvia kuului niihin harvoihin, jotka varoittivat kysynnän tasoittuvan ajan kanssa.

Varastojen kasvu on ongelma sekä kauppiaille että valmistajalle. Kun tavara jää käsiin, tuotantoa on alennettava. Jos riskit tunnustetaan, niistä pitää kertoa. Sijoittajaviestinnässä painopiste tuppaa olemaan positiivisessa, ja ikävät asiat saa lukea rivien välistä, jos osaa.



Epäonnistumisista kertominen lisää uskottavuutta ja brändin arvoa.



Varastosityklin ohella korkoympäristön muutoksen vaikutuksista kerrottiin ennalta hyvin niukasti. Vuosikymmenen kestänyt nollakorkomaailma auttoi rakentajia ja asunnonostajia, mutta korkojen nousuun liittyvistä ongelmista vaiettiin pitkään.

Ylikuumenemisen tuottama arvonnousu otettiin iloisesti vastaan. Hallituksissa varmasti keskusteltiin riskeistä, mutta ulospäin avauduttiin vasta riskien realisoituessa. Viime kädessä yhtiön hallitus vastaa riskien tunnistamisesta ja niiden hallinnasta. Riskeistä viestiminen hillitsee äkillisiä muutoksia yrityksen arvossa.

Sama pätee rahoitukseen. Hallituksen on otettava kantaa, jos rahoitusympäristön muutos synnyttää rahoituksen saatavuuteen tai pääoman hallintaan kohdistuvia uusia riskejä.

Riskien vähättely tai viivyttely niiden kertomisessa kostahtuu. Poikkeustilanteissa viestinnältä vaaditaan sekä harkintaa että nopeutta. Viestien on tavoitettava olennaiset sidosryhmät ajantasaisesti. Potentiaaliin kriiseihin voi varautua ennalta, ja niistä viestimistä kannattaa harjoitella etukäteen.

Kuinka vältän viherpesun?

Vastuullisuudesta ja vihreästä siirtymästä on tullut haaste hallituksille. Asiasta järjestetään seminaareja ja koulutustilaisuuksia, mutta miten liiketoiminnan vastuullisuudesta ja kestäväydestä kerrotaan ilman altistumista viherpesulle?

Lakien ja säästöjen noudattaminen on itsestään selvää. Kestävyysraportit pursuavat dataa, jota harva jaksaa kahlata läpi. Numerot pitää kääntää toiminnaksi ja tarinoiksi, jotka jokainen voi helposti ymmärtää. Nuorempi sukupolvi

valitsee työpaikkansa yhä useammin sen perusteella, kuinka vastuullisesti yritys suhtautuu ihmisiin ja ympäristöön. Arvojen pitää näkyä teoissa, ei vain sanoissa.


Jokainen kasvua ja menestystä hakeva yritys tarvitsee viestintää. Yli 70 prosenttia yritysjohdosta pitää viestinnän roolia strategisena, mutta moni päättäjän näkee, että se jää liian usein irralliseksi ilman kytkeä liiketoiminnan tavoitteisiin.

Viestintä luo arvoa

Hallituksen viestinnällinen tehtävä on auttaa yrityksen johtoa rakentamaan luotettavaa ja kestävä mainetta, joka vaikuttaa suoraan yrityksen arvoon. Hyvä maine tuo työntekijöitä, kassavirtaa ja tarvittaessa uutta pääomaa sijoittajilta.

Hallitus vastaa viime kädessä, että yrityksen liikeidea on kirkas, ymmärrettävä ja uskottava. Epäonnistumisista kertominen lisää uskottavuutta ja brändin arvoa. Salailu ja ikävien asioiden piilottelu murentaa yrityksen arvoa.

Sijoittajia kiinnostaa yrityksen pitkän aikavälin näkymät ja suunnitelmat. Hallituksen on syytä kuunnella sijoittajia, vastata tarvittaessa heidän kysymyksiinsä yhdessä operatiivisen johdon kanssa. Etenkin strateginen muutostilanne vaatii selkeää ja avointa viestintää.

Laadukas sijoittajaviestintä parantaa luottamusta ja kiinnostusta yritystä kohtaan, mikä luo arvoa ja tuo uusia sijoittajia. Monikanavaisuus kuuluu olennaisena osana yritysten viestintään, jossa verkkosivut, mediaviestintä, tiedotteet, tapahtumat ja sosiaalinen media pelaavat sujuvasti yhteen. Kukin sidosryhmä voi valita näin mieleisensä kanavan, jota pääasiassa seuraa. 



THE BCG DIFFERENCE

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

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

www.bcg.com
Follow BCG on LinkedIn.

Kyberturvallisuus ESG:n osana

Kyberturvallisuudesta ja ESG:stä on tullut hallitustyön kestoaiheita: Miten ne liittyvät toisiinsa? Mitä vaaditaan? Mitä meidän pitää tehdä? Olemmeko tehneet tarpeeksi? Mitä ovat mahdollisuudet ja riskit?

Liiketoiminnassa kyberturvallisuuden ja ESG:n tulisi sulautua organisaation kulttuuriin, prosesseihin ja rakenteisiin ollen osa tuotteiden ja prosessien kehitystä, ei erillisiä päälle liimattuja kerroksia. Tässä artikkelissa kerromme, miten kyberturvallisuus tukee ESG-tavoitteiden saavuttamista ESG:n kolmella osa-alueella.

Ympäristö (E)

Kriittinen infrastruktuuri:

Onnistunut kyberhyökkäys kriittiseen infrastruktuuriin, esimerkiksi voimalaitokseen, voi synnyttää ympäristökatastrofin. Laitteisiin toimintahäiriöitä aiheuttava kyberhyökkäys teollisuuden ohjausjärjestelmiin voi lisäksi olla ihmisille vaarallinen. Tarvitaan järjestelmien hyvää suojaa kyberriskejä vastaan. Lainsäätäjät eivät ole jättäneet riskienhallintaa kuitenkaan vain yritysten vastuulle. Lokakuussa 2024 voimaan tuleva EU:n kyberturvadirektiivi (NIS2) laajentaa yritysten ja niiden hallitusten kyberriskeihin varautumisvelvoitetta.

CO2-vähennystavoitteet:

Hiilidioksidipäästöjen vähennyssuunnitelmat perustuvat paljolti digitalisaatioon ja uusiin teknologioihin, esimerkiksi energiankulutuksen vähentämiseen optimointi- ja ohjausjärjestelmillä tai energiatuotannon hajautukseen. Fyysisistä läsnäoloa vaatineet prosessit voidaan hoi-

taa etänä tai muuten digitaalisesti. CO2-päästöjen vähennysratkaisujen toimivuus edellyttää hyvää kyberturvallisuutta, kuten korkealaatuisia ja luotettavan tiedon turvaamista.

ESG-raportointi:

ESG-kompensaatiomallit, raportointi ja tiedonkeruu voivat sisältää automatisoituja prosesseja, tiedon mallinnusta ja analyyseja. ESG-raportointiin ja sen luotettavuuteen panostetaan paljon. Olemmeko vakuuttuneita, että raportointiin käytettävät tiedot ovat oikein tai ettei raportoituja tietoja ole muutettu? Luotammeko muiden raportointiin? Kyberturvallisuus turvaa tietojen eheyden, saatavuuden ja luottamuksellisuuden. Hyvä kyberturvallisuus on siksi luotettavan ESG-raportoinnin perusta suojatessaan tietoja niiden lähteillä, keruussa, siirtämisessä, analysoinnissa ja raportoinnin jälkeen. ESG-tietojen siirtäminen tilaus-, rahtikirja- ja muiden sanomien osana suojatuissa verkoissa on yksi ratkaisu.

ESG-standardit:

Eräät standardit tukevat ESG-raportoinnin kyberturvallista toteutusta. SASB (Sustainability Accounting Standards Board) -standardin tavoitteena on parantaa ESG-raportoinnin läpinäkyvyyttä ja vertailukelpoisuutta, jotta sijoittajat, rahoituslaitokset ja muut sidosryhmät ymmärtävät yrityksen kestävä kehityksen suo-



TOMI DAHLBERG
hallitus-
ammattilainen,
professori,
DIFin Senior Advisor



MIKA LAAKSONEN
osakas, teknologia-
konsultoinnin
johtaja
KPMG

KPMG on
DIFin asiantuntija-
kumppani.



Olemmeko vakuuttuneita, että raportointiin käytettävät tiedot ovat oikein tai ettei raportoituja tietoja ole muutettu?



rituskyvyn ja riskit ja kykenevät tekemään tietoisempia rahoituspäätöksiä. SASB:n standardi on toimialakohtainen huomioiden ESG-asioiden tärkeyden vaihtelut. Yritysten tulee harjoittaa kyberriskin sisällyttämistä ESG-raportointiin toimialoilla, joilla se on kestävä kehityksen tekijä.

Vastaavasti Global Reporting Initiative (GRI)-standardi ohjeistaa, kuinka yritysten tulee raportoida kyberturvallisuuden ja tietosuojan hallinta. Aiheita käsitellään etenkin ”Yksityisyys” ja ”Turvallisuus” -osissa GRI-standardin ”ihmisoikeus”- ja ”yhteiskunta”-luokissa.

Tarkastelemalla kyberriskiä kestävä kehityksen tekijänä SASB ja GRI tunnustavat kyberuhkien voivan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja kestävyys. Kyberriskien hallintakäytännöistä, tietoturva-politiikasta ja -menettelyistä raportoivat yritykset lisäävät avoimuudella sidosryhmäsuhteiden vastuullisuutta.

Sosiaalinen ulottuvuus (S)

Tietomurrot:

Jopa uutisista olemme nähneet onnistuneiden kyberhyökkäysten tarkoittaneen taloustietojen, terveystietojen, tunnisteiden ja muiden arkaluonteisten tietojen väärinkäyttöä tai palveluiden estoa. Haitat voivat ilmetä identiteettivarkauksina, petoksina, varkauksina ja sosiaalisina haittoina. Kriittiset palvelut, kuten terveydenhuolto, kuljetukset, jopa hätäpalvelut, voivat häiriintyä. Yksittäiset henkilöt ovat ajautuneet epätoivoisiin tekoihin tietomurron seurauksena. Hyvä kyberturvallisuus olisi usein riittänyt ratkaisuksi.





Onnistuneet kyberhyökkäykset ovat tarkoittaneet talous- ja terveystietojen, tunnisteiden ja muiden arkaluonteisten tietojen väärinkäyttöä tai palveluiden estoa.



Kiristyshaittaohjelmat:

Ransomware on kyberrikollisuuden näkyvimpiä muotoja, koska se on rikollisille hyvä tapa tehdä rahaa. Kiristyshaittaohjelma on uhrin tiedostot salaava, niihin pääsyn estävä ohjelma. Rikollinen vaatii maksun salauksen purkuavaimesta. Salaamisen lisäksi hyökkääjä voi varastaa tietoja uhaten niiden julkistamisella. EU:n GDPR tietosuojasetuksen kaltaisten säädösten sanktoriski on vipu rikollisille. Onnistunut ransomware-hyökkäys voi aiheuttaa niin yksilölle kuin organisaatiolle suuret taloudelliset menetykset ja mainevauriot.

Vaikka houkutus maksaa lunnaat on suuri, maksu vain kasvattaa rikollisuutta lisäten ongelman pysyvyyttä ja riskejä muille. Ennakoiva rahallinen panos hyvään kyberturvallisuuteen on paljon lunnaiden maksua parempi vaihtoehto, myös vastuullisuuden näkökulmasta.

Sananvapaus:

Kyberturvallisuus on sananvapauden ja vapaiden viestintäkanavien suojelua. Salaustekniikoilla varmistetaan, että vain tarkoitetut vastaanottajat näkevät viestit. Se mahdollistaa vapaan kommunikoinnin ilman salakuuntelun tai valvonnan pelkoa. Kyberturvallisuus voi estää tai lievittää palvelunestohyökkäyksien ja muiden kyberhyökkäysten vaikutuksia, jos ne kohdistuvat sanan- ja ilmaisunvapaudelle tärkeisiin verkkosivustoihin ja -alustoihin.

Kybertietoisuus:


Henkilökohtaisia arkaluonteisia tietoja tallentuu nykyään jatkuvasti erilaisiin verkkoihin. Poissaolo kaikesta ei ole aito vaihtoehto. Kybertietoisuus auttaa yksilöä ymmärtämään tietojen

jakamisen riskejä ja suojautumaan niiltä. Kyberosaavat organisaatiot voivat lisätä yhteiskunnan toimijoiden ymmärrystä kyberturvallisuudesta osana sosiaalista vastuutaan. Esimerkiksi vuotuisen kyberturvallisuuskuukauden, lokakuun, tavoitteena on kybertietoisuuden lisääminen ja resurssien tarjoaminen yksilöille ja organisaatioille niiden kyberturvallisuuskäytäntöjen parantamiseksi. Paremman ja turvallisemman yhteiskunnan rakentamisen lisäksi osallistuvat yritykset auttavat kasvattamaan digitalisaatiosta saatavia hyötyjä.

Hyvä hallintotapa (G)

EU:ssa on hyväksytty useita kyberturvallisuus- ja ESG-säädöksiä, tärkeimpinä EU:n yleinen tietosuojasetus (GDPR), Digital Operational Resilience Act (DORA) ja jo mainittu NIS2. Vastavasti EU:n kestävän talouden tiedonantoasetus (SFDR) ja yritysten kestävän kehityksen raportoinnin direktiivi (CSRD) ovat ESG-säädöksiä. Sääntelyssä ESG ja kyberturvallisuus ovat tiukassa kytköksessä. Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät asiakkaiden ja kumppanien kyberturva- ja ESG-odotukset vaikuttavat sääntelyn tavoin. Standardit ja muut parhaat käytännöt auttavat hyvän hallintotavan toteuttamista kyberturvaa ja ESG:tä yhdistäen.

Yhteenveto

Kyberturvallisuus on osa ESG:tä ja päinvastoin. Hallitusten tulee huomioida niiden mahdollisuudet ja riskit liiketoimintastrategiassa ja liiketoiminnan johtamisessa. Näin hallitus suojelee yrityksen infrastruktuuria, tuotteita, toimintoja, asiakkaita ja mainetta täyttäen samalla ympäristön, sosiaalisen toiminnan ja hyvän hallintotavan velvoitteet. 

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.



Näe kasvun paikat

Kun on tarpeeksi nälkä, et kävele mahdollisuuksien ohi. Huomaat varmasti houkuttelevan ravintolan kadun kulmassa ja leipomon tuoksun. Täydellä vatsalla ruoka ei sen sijaan maistu.

Sama on kasvun kanssa. Jos on kasvun nälkä, huomaat kyllä mahdollisuudet. Kasvunnälkäisenä hallitusjäsenenä et tarjoile taskunlämpimiä vastauksia, vaan haluat ajatella ahkerammin, viedä ongelmanratkaisua uusille urille ja olla avoin moninaisuudelle.

Hallitustyössä ja johtamisessa kriisitilanteet ovat tiukan fokuksen aikaa. Kuulimme DIFin Case Stockmann -tapahtumassa, kuinka päivän ensimmäinen ja viimeinen ajatus oli kasvavirassa. Mitä voisimme oppia tästä tynnyriin aikoihin?

Muuttuva toimintaympäristö ja lisääntyvät vaatimukset, informaatiotulva ja epävarmuudet haastavat meitä jatkuvasti. Ymmärrys ja näkemys kokonaisuudesta ovat yhä tärkeämpiä. Yksityiskohtien sijaan on nähtävä, miten asiat linkittyvät toisiinsa ja millä painoarvolla niitä tulisi huomioida omassa liiketoiminnassa. Uusiin



Kipeimmät pohjakosketukset ja kiperimmät aallonpohjat mittaavat päätöksentekijöiden todellisen osaamisen ja asenteen.



haasteisiin ei voi käydä käsiksi vanhoilla kysymyksillä ja vastauksilla.

Kasvu on asenne, ja kasvu on valinta. Kasvu, kehittyminen ja muutos parempaan eivät tapahdu ilmaiseksi, ja kasvu on harvoin lineaarista. Vaaditaan ponnistelua, uskoa ja kärsivällisyyttä. Kipeimmät pohjakosketukset ja kiperimmät aallonpohjat mittaavat päätöksentekijöiden todellisen osaamisen ja asenteen sekä liiketoiminnan kunnan ja elinkyvyn.

Numeroiden lisäksi kasvua tarvitaan matkalla isompiin saappaisiin, kestävämpään toimintaan, parempaan vuorovaikutukseen ja merkityksellisempiin arvoihin. Yrityksen kasvun paikat ovat nimittäin mahdollisuuksia kasvaa myös ihmisenä.

Kasvu ei tapahdu tyhjiössä. Se, kuinka paljon janoamme olla huomenna piirun verran parempia kuin tänään, heijastelee ympäristöön. Voimme olla edistämässä kasvun asennetta – tai johtaa esimerkillä päinvastaiseen. Mitä sinä teet tänään auttaaksesi yhdessä kasvamista ja huomisen hallitustyötä?

Kasvu ja kehittyminen ovat teemamme, jotka ovat inspiroineet niin toisen vuosipuoliskon tapahtumia kuin Boardview-artikkeleita. DIF tarjoilee laajan kattauksen kasvun paikkoja, vertaisoppimista ja verkostoitumismahdollisuuksia myös ensi vuoden tapahtumissa. Mitä aktiivisemmin otat oivalluksia talteen tilaisuuksissa, sitä varmemmin ne myös siirtyvät käytäntöön.

Näin viestintäpesteinä päättyessä haluan kiittää työtovereitani, Leenaa ja Maijaa, sekä DIFin vanhaa ja uutta hallitusta mutkattomasta yhteistyöstä sekä kumppaneitamme ja jäseniämme mukavista kohtaamisista. Toivotan kaikille lukijoillemme kasvun nälkää uudelle vuodelle – tavataan tapahtumissa myös jatkossa! 🍷



Helsingissä
joulukuussa 2023
**AINO-MARI
KIANNMIES**
toimituspäällikkö,
DIFin jäsen

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

Directors' Institute Finland

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

DIFissa on noin 730 henkilöjäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallitusten jäseninä sekä lisäksi neljä yhteisöjäsentä.

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

DIF vaikuttaa yhteiskunnassa, esimerkiksi ottamalla kantaa ajankohtaisiin hallitustyöskentelyyn liittyviin kysymyksiin Suomessa ja EU-tasolla.

telyyn liittyviin kysymyksiin Suomessa ja EU-tasolla.

DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose

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

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

- ▶ Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia ja menestyviä yrityksiä.
- ▶ DIFin vaikuttamistyön tavoite on kohtuullinen ja tehokas hallitustyöhön liittyvä sääntely, joka edistää yritysten pitkän aikavälin vastuullista menestystä.

Kehity. Verkostoidu. Vaikuta.

TEEMAT 2024

- Q1 Hallitus ja muuttuva toimintaympäristö
- Q2 Hallitus ja vastuullisuus
- Q3 Hallitus ja kasvun strategiat
- Q4 Hyvän hallitustyön kulmakivet

HALLITUS

Jussi Koskinen
(puheenjohtaja)
OTK

Eeva Ahdekivi
KTM, DBA

Raija-Leena Hankonen-Nybohm
KTM

Hanna-Maria Heikkinen
KTM

Harri Pärssinen
KTM, KHT

Ritva Sotamaa
OTK, varatuomari

Ville Voipio
Tekniikan tohtori

NIMITYSTOIMIKUNTA

Kim Ignatius
Puheenjohtaja

Jussi Koskinen
Jäsen

Jouko Pölönen
Jäsen

POLICY-VALIOKUNTA

Jussi Koskinen
Puheenjohtaja

Manne Airaksinen
Varapuheenjohtaja

Saara-Maria Helminen
Sihteeri

Mikko Reinikainen
Sihteeri

Andreas Doepel
Jäsen

Kari Kauniskangas
Jäsen

Leena Linnainmaa
Jäsen

Esa Niinimäki
Jäsen

Micaela Thorström
Jäsen

YHTEYSTIEDOT

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

Henkilökunta

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

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

Viestintäsuunnittelija
Aino-Mari Kiianmies 31.12.2023 asti
aino-mari.kiianmies@dif.fi
Puh. 050 520 6450

Tuisku Pirttimäki 11.2024 lähtien
tuisku.pirttimaki@dif.fi
Puh. 050 520 6450

Verkkosivut ja sosiaalinen media

www.dif.fi

X: @DIF_Finland

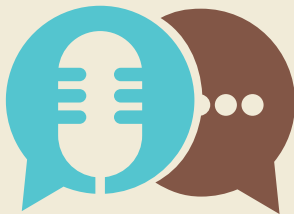
LinkedIn: Directors' Institute Finland

TUKEA HALLITUSTYÖHÖN DIF-TIETOPANKISTA

Tutustu päivitettyihin materiaaleihin. Tiivistelmät ovat kaikkien verkkävijöiden 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



OTA KUUNTELUUN PODCAST

DIF alkoi julkaista vuonna 2022 hallitusaiheista podcast-sarjaa yhteistyössä Leadcastin kanssa. Jaksoissa **Maria Wasastjerna** ja **Essi Weseri** keskustelevat kvartaaleittain ajankohtaisista hallitusteemoista kahden vieraan kanssa, joista toinen on DIFin jäsen ja toinen DIFFuture-ohjelman osanottaja. Podcast-jaksot löydät sivulta www.leadcast.fi.

Podcast-jaksot:

Vuosi 2023

Q1 – Hallitustyö muuttuvassa maailmassa

Philip Aminoff ja Henrietta Haavisto: *Kylmä vesi opettaa*

Q2 – Hallitustyö muuttuvassa maailmassa

Kaj Hagros ja Eeva Raita: *Hyvä tunnelma, hyvä hallitus?*

Q3 – Hallitus ja kasvu

Mikael Hautala ja Kaisa Olkkonen: *Luota omiin saappaisiin*

Vuosi 2022

Q1 – Hallitus ja tulevaisuus

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

Q2 – Hallitus ja vastuullisuus

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

Q3 – Hallitus ja arvonluonti

Jaakko Eskola ja Josefiina Kotilainen: *Sparraileva hallitus arvonluojana*

Q4 – Hallitus ja roolit

Eeva Ahdekivi ja Pauli Anttila: *Hallitustyö ja roolit*

SENIOR ADVISORIT

Philip Aminoff Hallitustyöskentely listaamattomissa yhtiöissä

Petri Castrén Hallitus ja vakuutukset

Tommi Dahlberg Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

Saara-Maria Helminen EcoDa, Advocacy Committee

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

Hannele Jakosuo-Jansson Hallitusarviointi, Johtaminen, Palkitseminen

Piia-Noora Kauppi Compliance, vastuullisuus ja eettisyys hallitustyöskentelyssä

Timo Leino Yritysrahoitus

Kaisa Olkkonen IPR-strategia hallituksen työkaluna

Harri Pynnä Yritysjärjestelyt ja arvonnäätitys

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



BJÖRN WAHLROOS:

”Puheenjohtajan pidettävä kriisitilanteessa langat tiukasti käsissään”

Björn Wahlroosin neuvot hallitusammattilaisille vetivät Nordean vanhan pankkisalalin täyteen. Wahlroosin mukaan hallituksen kokoaminen on loputon kompromissien sarja: mukaan tarvitaan niin vahvoja persoonia, riittävästi toimialatuntemusta kuin diversiteettiäkin.

Teksti Pi Mäkilä Kuvat Tero Honkaniemi

Helsingin Aleksanterinkadulla sijaitseva Nordean vanha pankkisali jos mikä on oikea ympäristö hallitusammattilaisten ja hallituskonkari **Björn Wahlroosin** kohtaamiseen. Tämä kävi selväksi DIFin ja Nordean syyskuun lopussa järjestämässä keskustelutilaisuudessa, jossa Wahlroos kertoi näkemyksiään hallitustyöskentelystä: pankkisalin penkit olivat viimeistä riviä myöten täynnä, ja yleisö osallistui innoissaan keskusteluun.



Wahlroos painotti puheenvuorossaan hallituksen vahvaa roolia etenkin kriisitilanteissa.

”Tärkeintä hallituksessa on, että hallitukseen kuuluu vähintään yksi henkilö, joka on tarpeeksi vahva laittamaan kapuloita rattaisiin silloin, jos hallituksen puheenjohtajalta karkaa mopo käsistä”, hän sanoi.

DIFin jäsenillä oli mahdollisuus esittää Wahlroosille tilaisuudessa kysymyksiä, ja keskustelu jatkui vilkkaana virallisen osuuden jälkeen.

Puheenjohtajan rooli puhutti

Wahlroos muistutti myös koko hallituksen ja etenkin hallituksen puheenjohtajan roolista.

”Koko hallituksen keskeisin tehtävä on kartuttaa osak-

keenomistajan varallisuutta mahdollisimman matalalla riskitasolla – tuottovaatimukseen suhteutettuna. Hallituksen täytyy myös muistaa, että hallitus on se ”varaelin”, joka astuu esiin, jos kaikki menee päin mäntyä. Siksi hallituksen täytyy pystyä lausumaan näkemyksensä myös silloin, jos johdon toimet ovat liian riskipitoisia”, hän sanoi.

Erilaiset kriisitilanteet ja niihin varautuminen kirjoittivatkin keskustelua yleisössä.

”Jos kriisitilanne iskee ja toimitusjohtaja saa kenkää, hallituksen puheenjohtajalle lankeaa iso vastuu. Tällaisissa tilanteissa hallituksessa ei voida sooloilla, vaan puheenjohtajan täytyy pitää kriisitilanteessa tiukasti langat käsissään”, Wahlroos painotti.

Hallituksen kokoamista Wahlroos luonnehti loputtomaksi kompromissien sarjaksi. Vaikka hallitukseen tarvitaan vahvoja persoonia, myös toimialatuntemusta ja diversiteettiä tarvitaan.

”Liian pitkälle diversiteettivaatimuksia ei voi kuitenkaan viedä. Normaaliin hallitukseen, jossa istuu esimerkiksi kymmenisen jäsentä, ei voida mitenkään saada mukaan kaikkia ominaisuuksia ja kaikkien kulttuurien ja vähemmistöjen edustajia. Toimialan tunteminen on tärkeää, mutta vaatimustaso ei voi olla älyttömän korkea.”



DIFin hallituksen puheenjohtaja Jussi Koskinen, pääsihteeri Leena Linnainmaa ja Björn Wahlroos vaihtoivat näkemyksiä hallitustyöskentelystä.

Lasse Alvesalo, Mirel Leino-Haltia,
Elisa Markula ja Matti Hietanen.



LASSE ALVESALO Vice President, Mandatum

” Mandatumin alkusyksystä tapahtunut jakautuminen ja listautuminen on ollut kaikille mandatumilaisille iso juttu. Vapaa-aika on sujunut tavallisissa merkeissä liikuntaharrastusten ja golfkauden lopettamisen parissa.

Osallistuin taannoin DIFFuture-ohjelmaan, jossa pääsin syventymään hallitustyöhön. Tapausin todella mielenkiintoisia ihmisiä ja kuulin hyvin kiinnostavia tarinoita. Ohjelma antoi hyviä

eväitä hallitustyöhön. Itseäni kiinnostavat aktiiviset hallituspaikat, joissa voisin päästä itse vaikuttamaan. Oli mielenkiintoista päästä kuulemaan erittäin kokeneilta hallitusammattilaisilta, miten he luovivat eri tasoilla työssään.

DIFin ohjelmassa sai hyvän kokonaiskäsityksen siitä, millaista hallitustyötä ylipäätään on tarjolla ja millaisia asioita hallituksissa käsitellään. Se rikasti vahvasti omia näkemyksiäni työstä.

MIREL LEINO-HALTIA

Aalto-yliopiston työelämäprofessori
Hallituspaikat: Ålandsbanken Abp, Sitowise Oyj,
Teleste Oyj, LähiTapiola Henkiyhtiö, Euroclear
Finland Oy, Boardman Oy, Indufor Oy

” Tänä syksynä on riittänyt mielenkiintoisia ja vaihtelevia tehtäviä ja keskusteluja. Hallituspaikkani ovat hyvin erilaisilta toimialoilta, joten vaihtelevuutta työhön tulee jo sitä kautta. Tällä hetkellä näen, että esimerkiksi korkotason kehitys voi olla sekä mahdollisuus tai riski riippuen yhtiöstä. Se vaikuttaa markkinoihin etenkin rakentamisen ja asuntomarkkinoiden osalta, ja on esillä sekä sijoitustuottojen että rahoituskustannusten näkökulmista. Myös tekoäly muuttaa tekemistä, ja sen tuomat mahdollisuudet täytyy muistaa huomioida myös hallitustyössä. Kaikissa yrityksissä pohditaan tällä hetkellä varmasti myös sitä, mistä tulevaisuuden osaajat löydetään.

Pidän omaa osaamistani yllä muun muassa siten, että käyn erilaisten asiantuntijayritysten tilaisuuksissa. Tällaisissa tilaisuuksissa uppoudutaan yleensä hyvin ajankohtaisiin teemoihin. Lisäksi seuraan paljon kansainvälisiä talousmedioita. Niitä lukemalla pysyy yleensä hyvin perillä siitä, mitä kaikkea maailmalla tapahtuu isommassa mittakaavassa.

ELISA MARKULA

VR-Yhtymän toimitusjohtaja
Hallituspaikat: Keskukskauppakamarin
hallituksen varapuheenjohtaja

” Syksy on kulunut työntäyteisissä merkeissä. Toteutamme VR:llä juuri isoa muutosta, jossa asiakaskokemus ja entistä tehokkaampi organisaatio sekä yhdessä tekeminen on keskiössä. Tekemistä on paljon ja se on pitänyt energisenä.

Hallitustyössä on tapahtunut paljon muutoksia viime aikoina. Esimerkiksi riskienhallinnan ymmärtäminen ja varautuminen erilaisiin skenarioihin on hallituksissa ihan uudenaikaisessa fokuksessa. Uskon, että haastaviin tilanteisiin osataan varautua aiempaa paremmin. Samaan aikaan hallitukselta vaaditaan uutta ymmärrystä esimerkiksi raportointiin liittyen, sillä talousraportoinnin rinnalle on nousemassa entistä laajempi vastuullisuusraportointi. Lisäksi hyvän työkuultuurin luominen pitäisi olla jatkossa aiempaa enemmän hallitus-

ten agendalla. Se on kilpailuetu pitkällä tähtäimellä, etenkin, jos työvoimasta tulee pula.

Koen, että hallitustyössä on tärkeää pitää itse oma osaamisensa ajan tasalla. Verkostoitumisesta on paljon apua, sillä muilta voi oppia paljon.

MATTI HIETANEN

Toimitusjohtaja, Suomen Malmijalostus Oy
Hallituksen varapuheenjohtaja, Terrafame Oy
Hallituksen puheenjohtaja, Suomen
Akkuteollisuus Ry


” Kuluva syksy on positiivisella tavalla todella työtehtiä, sillä vihreä siirtymä tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia yrityksille ja Suomelle. On ääretömän tärkeää, että yritysten johdolta, hallituksilta, omistajilta ja rahoittajilta löytyy valmiutta ja riskinottoa kykyä toteuttaa investointeja ja panostaa kasvuun. Samalla meidän tulisi myös yhteiskuntana löytää riittävä yksituumaisuus siitä, että haluamme kehittää elinkeinoelämää ja toimia eturintamassa ilmastonmuutosta vastaan. >>



Hallituksen monimuotoisuus oli yksi tilaisuudessa käsitellyistä teemoista. Yleisökysymystä esittää DIFFuture-ohjelmaan osallistunut Mikael Hautala.

Väistämättä myös käynnissä olevat kriisit ja uudenlaiset uhkakuvat vaikuttavat jokaiseen hallitukseen ja riskien tunnistamisessa ja erilaisten skenaarioiden arvioinnissa riittää työtä. Koen, että todistamme samalla myös protektionismin paluuta. Valtiotuet ovat nousseet avainasemaan kansainvälisessä kilpailussa investoinneista.

Yritysten toimintaympäristön muutosvauhti tuntuu jatkuvasti kiihtyvän, eivätkä hallituksissa käsiteltävät asiat muutu jatkossa ainakaan helpommiksi. Jokaisen hallituksen on varmasti hyvä miettiä, miten se voi parhaiten varmistaa yhtiön strategian toteutumisen monimutkaisessa toimintaympäristössä.

Omalta osaltani pyrin huolehtimaan ajantasaisen ja kattavan tilannekuvan ylläpitämisestä sekä tulkitsemaan tätä suhteessa strategiaan ja tavoitteisiin. On tärkeää tavata laajasti ihmisiä ja kuunnella erilaisia näkemyksiä - sekä löytää kiireen keskeltä aikaa jalostaa tietoa omaan käyttöön. 



Hallituksen puheenjohtajan rooli herätti vilkasta ajatustenvaihtoa. Keskusteluun osallistui myös Nina Kopola.



Rohkeat näkemykset ja räväkkä kielenkäyttö pitivät yleisön hyvin hereillä.

Jäsenluettelo

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Aarnio-Isohanni, Marja	Fors, Martin	Hietanen, Matti	Karotie, Laura	Laukkanen, Kari	Miettinen, Marjo
Aarni-Sirviö, Maarit	Fredrikson, Christian	Hietavuo, Eija	Karppinen, Matti	Laurila, Ilkka	Miettinen, Minna
Adlercreutz, Ia	Frimodig, Joakim	Hintikka, Juhani	Karske, Joakim	Laurila, Mauri	Miettinen-Lähde, Salla
Ahdekivi, Eeva	Gadd, Jari	Hintsanen-Kärpijoki, Suvi	Karttinen, Timo	Lauslahti, Harri	Mild, Johan
Ahdekivi, Heikki	Ginman-Tjeder, Nella	Hirvola, Jaakko	Kasanen, Juha	Lautjärvi, Kari	Moisala, Teemu
Ahdekivi, Sakari	Grannenfelt, Eeva	Hokkanen, Päivi	Kataja, Matti	Lehmusto, Heikki	Mokkila, Niko
Ahlström, Mia	Granskog, Christer	Hokkanen, Päivi	Kaukonen, Harri-Pekka	Lehti, Eero	Montell, Jan
Ahokas, Matti	Grotenfelt-Fyhr, Caroline	Holm, Markus	Kauniskangas, Kari	Lehtimäki, Maunu	Muhonen, Sallamaari
Aila, Minna	Grundsten, Henri	Holmberg, Jan	Kauniskangas, Kari	Lehtinen, Olli-Petteri	Mustakallio, Mika
Aine-Simonen, Elina	Gräsbeck, Jerker	Holmberg, Tomas	Kaunonen, Antti	Lehto, Hannu	Myllys, Mikko
Airaksinen, Manne	Gröhn, Juha	Hongell, Cami	Kauppi, Marko	Lehtomäki, Vesa	Mynttinen, Riitta
Airisto, Timo	Grönholm, Camilla	Honkanen, Vesa	Kauppi, Piia-Noora	Lehtoranta, Ari	Mähönen, Nina
Ala-Härkönen, Martti	Grönlund, Lasse	Hornborg, Heikki	Kauppi, Terhi	Leino, Liisa	Mäkinen, Antti
Ala-Nikkola, Panu	Grönroos, Johanna	Hortling, Nora	Kauppinen, Hannu	Leino, Timo	Mäkinen, Iiro
Allonen, Heikki	Gustavson, Stig	Hovila, Antti	Keitaanniemi, Katja	Lencioni, Roberto	Mäkinen, Juhani
Alvasalo, Lasse	Haapamäki, Jorma	Huber, Satu	Kekoni, Jaakko	Lencioni, Tiina	Mörttinen, Leena
Aminoff, Philip	Haapanen, Mikko	Hurtonen, Ville	Kerkelä-Hiltunen, Mervi	Leskinen, Eero	Naukkari, Antti
Andersson, Cristina	Haarla, Ainomaija	Huuskonen, Pertti	Kerminen, Teija	Lehtijeff, Pekka	Nerg, Päivi
Annaa, Eila	Haavisto, Henrietta	Hyttinen, Asko	Keronen, Taru	Lehto, Timo	Niemelä, Kuisma
Antila, Jukka	Haglund, Carl	Hyttinen, Pentti	Kerppola, Nora	Levoranta, Timo	Niemi, Christa
Antila, Mirva	Hagros, Kaj	Hyyönen, Anna	Kettunen, Pekka	Liljeström, Tom	Niemi, Ludmila
Anttila, Juhani	Hairedin, Nermin	Hyyppä, Olli	Kiellenniva, Jorma	Lind, Raimo	Niemi, Matti
Anttila, Pauli	Hakakari, Eija	Häggblom, Rainer	Kiianmies, Aino-Mari	Lindahl, John	Niemi, Mauri
Anttonen, Risto	Hakala, Juko	Häkämies, Jyri	Kiiski, Tapani	Lindhil, Robin	Nieminen, Henry
Arantola, Heli	Halmeenmäki, Juha-Pekka	Hämäläinen, Anu	Kinnunen, Jussi	Lindberg-Repo, Kirsti	Nieminen, Mika
Aro, Mika	Halonen, Virpi	Hämäläinen, Sampu	Kivelä, Hanna	Lindeman, Taru	Nieminen, Mikko
Aro, Timo	Hankonen-Nybm, Raija-Leena	Hänninen, Markku	Kivioja, Elina	Lindén, Anna	Niemistö, Kari
Aspholm, Ingallil	Hannula, Antti	Härkki, Reetta	Kiviranta, Nina	Lindfors, Lars Peter	Niemistö, Petri
Asunmaa, Antti	Hanski-Pitkälampi, Ritva	Härkönen, Christer	Kohonen, Ari	Linnainmaa, Leena	Niinimäki, Esa
Aukia, Timo	Hanslin, Kim	Härmälä, Esa	Kohonen, Merja	Linnaranta, Jussi	Nikkanen, Jukka
Availa, Ville	Harju, Esa	Ignatius, Kim	Kohtamäki, Timo	Linnaranta, Jussi	Nikkilä, Petri
Averio, Pekka	Harju, Jukka	Ihamuotila, Mika	Koipijärvi, Terhi	Lipponen, Harry	Nikkola, Matti
Ayub, Mikko	Harjula, Liisa	Ikäheimo, Johanna	Koivurinta, Jan M.	Lipponen, Kaisa	Nikula, Susa
Backman, Leif	Harmanen, Repe	Ikäheimo, Seppo	Kokkila, Timo	Lipponen, Osmo	(Sirikka Susanna)
Backström, Vera	Harmia, Christina	Ilkka, Heikki	Komi, Kirsi	Lipsanen, Juho	Niska, Jari
Becker, Kai	Harra-Salonen, Katri	Immonen, Peter	Kontio, Johanna	Liuhala, Tapani	Niskanen, Erkki
Berggårdh, Clarisse	Harra-Vauhkonen, Kirsi	Ingman, Robert	Kontu, Aappo	Luokkanen, Hanna	Nissinen, Anu
Bergh, Kaj-Gustaf	Hartwall, Paul	Isotalo, Olli	Kopola, Nina	London, Sonja	Nissinen, Minna
Bergholm, Antti	Hasi, Kalevi	Jokinen, Päivi	Koponen, Harri	Louhija, Marina	Niva, Seppo
Bergman, Mikko	Hassinen, Mika	Joukio, Riikka	Koponen, Juha	Louhija, Matti	Nordström, Anders
Bergman, Tor	Haunia, Sami	Juurakko, Kari	Koponen, Markku	Luhtanen, Vesa	Norvio, Erkki
Bergström, Anniina	Hautala, Mikael	Juusela, Tommi	Koponen, Pekka	Luhtaniemi, Timo	Numelin, Carl-Johan e
Björkman, Stefan	Hautamäki, Päivi	Jyllilä-Vertigans, Annika	Koponen, Petteri	Lukkaroinen, Joni	Nummela, Juho
Björnberg, Maria	Hedvall, Kaj	Jägerhorn, Sebastian	Koponen, Timo	Lundmark, Pekka	Nuotto, Kirsi
Blomster, Juha	Heikfolk, Mikael	Jännes, Antero	Koppinen, Jaakko	Luoma, Pekka	Nurpponen, Pertti
Bondestam, Sebastian	Heikinheimo, Juha	Järvelä, Jukka	Kopra, Lotta	Luoma, Tero	Nurminen, Niina
Borsos, Julianna	Heikintalo, Satu	Järvinen, Erkki	Korhonen, Anja	Luomakoski, Jyri	Nygård, Peter
Brade, Harry	Heikkilä, Taavi	Järvinen, Kari	Korhonen, Ari	Luomaranta, Ritva-Liisa	Nysten, Kenneth
Brander, Ilkka	Heikkinen, Hanna-Maria	Jääskeläinen, Antti	Korhonen, Juhani	Luukkainen, Rasve	Närhinen, Yrjö
Bäckman, Tiina	Heikkinen, Pentti	Kaario, Mammu	Korhonen, Pertti	Lähdesmäki, Kalle	Ojala, Sirpa
Cantell, Katarina	Heikkonen, Matti	Kaartinen, Kari	Korhonen, Pertti	Lähdesmäki, Tuomo	Ojanperä, Tero
Castren, Matti	Heinistö, Kari	Kahri, Tuomas	Korkiakoski, Anne	Lähteenmäki, Outi	Ojantakanen, Risto
Castren, Petri	Heinonen, Jarna	Kairinen, Petri	Korppi-Tommola, Juha	Majjala, Miikka	Oker-Blom, Moritz
Castren, Päivi	Heinonen, Jouni	Kairisto, Essimari	Koski, Arja	Mairinoja, Heikki	Oksanen, Tapio
Ceder, Åsa	Heinonen, Mikko	Kaitala, Kimmo	Koskinen, Jari	Maksniemi, Tauno	Olkinuora, Petri
Cederberg, Kenneth	Heiskanen, Pirja	Kakkonen, Kyösti	Koskinen, Jussi	Malinen, Päivi	Olkkonen, Kaisa
Cedercreutz, Christian	Helander, Sari	Kallasvu, Leena	Koskinen, Satu	Malmberg, Juho	Ollila, Jan
Cedercreutz, Thérèse	Helaniemi, Erkki	Kallio, Anu	Kotilainen, Josefina	Manner, Matti	Ora, Anu
Chatterjee, Chandan	Helenius, Mika	Kallio, Panu	Kotkainen, Ville	Manninen, Matti	Orvola, Nina
Copeland, Matti	Heliövaara, Eero	Kalliokoski, Petri	Kottonen, Hannu	Manninen, Petri	Paajanen, Jouni
Dahlberg, Tomi	Helkkula, Vesa	Kalliokoski, Terho	Kronberg, Johan	Mannonen, Sari	Paananen, Leena
Dahlblom, Anders	Hellfors, Leena	Kalsta, Pia	Kronman, Gunvor	Marin, Johanna	Paasikivi, Annika
Dahlblom, Christina	Helminen, Marjaana	Kalte, Teemu	Kuitunen, Mikko	Markula, Elisa	Paasikivi, Jari
Danielsson, Jöns	Helminen, Saara-Maria	Kanerva, Leena	Kull, Sami	Marsio, Mikko	Paasikivi, Pekka
Eerola, Miika	Helminen, Sakari	Kankaanpää, Soile	Kuusisto, Turkk	Martela, Heikki	Pahta, Jukka
Ehrnrooth, Alexander	Helosuo, Timo	Kantola, Kalle	Kuusniemi, Merit	Martikainen, Tarmo	Paihonen, Sami
Ehrnrooth, Nina	Henriksson, Antti	Kapanen, Heikki	Kyttälä, Pertti	Martola, Janne	Pajuharju, Tapio
Ehrnrooth, Paul	Herlevi, Kari	Karhapää, Merja	Kyttömäki, Riku	Marttila, Pauli	Pakkanen, Pirjo
Ekhölm, Arni	Herlin, Jussi	Karhu, Kim	Kyytsönen, Matti	Marttila, Päivi	Palmberg, Tom kpj
Eklund, Jari	Herold, Marcus	Karjalainen, Piia	Laaksonen, Juha	Matikainen, Esa	Palmunen, Ulla
Ekroos, Vesa	Herranen, Maarit	Karjalainen, Piia	Lae, Elina	Matikainen-Kallström, Marjo	Palomäki, Atte
Eloranta, Jorma kpj	Hertsberg, Patrik	Karjalainen, Piia	Lager, Esa	Mattila, Juri	Palomäki, Riitta
Elsinen, Santtu	Hienonen, Jukka	Karjalainen, Piia	Lahti, Ari	Mattila, Kari	Parkkinen, Marko
Engman, Elina	Hietala, Jaakko	Karjalainen, Piia	Laine, Pertti	Mattila, Pekka	Parpala, Matti
Ensio, Sami	Hietala, Kaisa	Karjalainen, Piia	Laine, Seppo	Mehtälä, Satu	Partanen, Heli
Era, Tero	Hietalahti, Erkki	Karjalainen, Piia	Laitinen, Leena	Mekkonen, Jussi	Parviainen, Seppo
Erlund, Jukka	Hietanen, Kari	Karjalainen, Piia	Lamminen, Johanna	Meriläinen, Veijo	Paulig, Eduard
Eräkangas, Kirsi	Hietanen, Kari	Karjalainen, Piia	Langenskiöld, Bertel	Metsälä, Juha	Pauni, Sami
Eskola, Jaakko	Hietanen, Kari	Karjalainen, Piia	Larma, Janne	Metsälä, Minna	Penttola, Juha
Fagerholm, Catarina	Hietanen, Kari	Karjalainen, Piia	Lassila, Sakari	Miekk-oja, Susanna	Pentikäinen, Mikael
Fagerholm, Jannica	Hietanen, Kari	Karjalainen, Piia	Latvanen, Jari		

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Penttilä, Hannu
Pere, Pekka
Perntula, Jukka
Perntunen, Risto
Pesonen, Tuija
Pettersson, Helena
Piekkola, Asko
Piela, Topi
Pienimäki, Elina
Pietikäinen, Sirpa
Pispanen, Elina
Pinomaa, Juha
Pirttijärvi, Heini
Pitkäkoski, Juhani
Pitkänen, Tomi
Plit, Herkko
Pohjanvirta, Olli
Pohjola, Markku
Pohjonen, Arto
Pohjonen, Petri
Pohjonen, Sari
Poitsalo, Sirpa
Pokela, Toni
Potka, Veli-Jussi
Punta, Eeva
Puro, Perttu
Pursiainen, Pia
Puustinen, Pekka
Pylvänäinen, Vesa
Pynnä, Harri
Pärssinen, Harri
Pääkkönen, Tarja
Pölonen, Jouko
Pöyry, Salla
Raita, Eeva
Raitala, Pasi
Raitasuo, Outi
Raitio, Laura
Rajala, Julia
Rankinen, Lea
Rannikko, Riikka
Rantamäki, Pekka
Rantanen, Juha
Rantanen, Teppo
Rantanen-Kervinen, Pirkko
Rantaniemi, Matti
Rasila, Kimmo
Rasila, Tommi
Ratia, Lauri
Rauramo, Markus
Rautiainen, Tapani
Rekonen, Päivi
Repo, Eljas
Reponen, Kalle
Rieki, Anne
Riikonen, Kati
Rissanen, Jaakko
Ristaniemi, Juhani
Ristimäki, Jussi
Ritakallio, Timo
Roberts, Ted
Rohweder, Liisa
Roiko, Leena
Roininen, Petri
Rolig, Petri
Romantschuk, Ulrika
Ronkainen, Anni
Rosendahl, Jaana
Routila, Panu
Rovamaa, Matti
Ruotsalainen, Seppo
Ruuska, Jukka
Rytkönen, Irmeli
Räsänen, Juha
Rönnlund, Fredrik
Saarikko Janson, Marianne
Saarinen, Leena
Saarinen, Petteri
Saastamoinen, Hannu
Saastamoinen, Simo

Saikku, Martti
Sailas, Harri
Saini, Timo
Sairanen, Jarkko
Salo, Marita
Salokangas, Mika
Salokangas, Pekka
Salonen, Ilkka
Salonen, Petri
Salonius, Anne-Maria
Saraketo, Timo
Sarjo, Jari
Sarsama, Juha
Sarvaranta, Anni
Sasse, Jan
Saukkomaa, Harri
Saulo, Lara
Savolainen, Harri
Schalin, Berndt
Schalin, Kiuru
Schalin, Siv
Schults, Margus
Sebbas, Leif
Seppänen, Hanna
Sievonen, Hanna
Sihvonen, Eero
Siimes, Suvi-Anne
Siirala, Leena
Siljander, Esa
Sillanpää, Matti J.
Silvennoinen, Mikael
Simola, Valtteri
Sipilä, Eeva
Sipilä, Samuli
Sipponen, Lauri
Sirén, Saara-Sofia
Sirkkiä, Mia
Sivula, Harri
Sjöberg, Peter
Sjöholm, Markus
Skippari, Susanne
Smedsten, Minna
Soanjärvi, Tuija
Sohlström, Hans
Soila, Anssi
Sokka, Jari
Somerkallio, Sari
Somerma, Marko
Sonninen, Jukka
Sormunen, Kirsi
Sormunen, Sirpa-Helena
Sotamaa, Ritva
Stackelberg-Hammarén, Catharina
Storckovius, Mitti
Strandberg, Maija
Stråhlman, Elina
Strömberg, Juhani
Ståhberg, Kaarina
Sulin, Kati
Sundell, Ann-Christine
Sundén, Jon
Sundviik, Harri
Suomela, Eero
Suominen, Jukka
Suominen, Pekka
Suonenlanti, Mikko-Jussi
Suonoja, Soili e
Suopelto, Kirsi
Susiluoto, Taina
Sutinen, Mika
Suutari, Harri
Svanborg, Reijo
Sylvius, Veera
Syri, Sanna
Syryänen, Hannu
Syryänen, Tuomas
Söderholm, Raija-Leena
Söderlund, Mats
Söderström, Eriikka
Taalas, Andreas
Tahkola, Harri

Takanen, Harri
Takila, Sami
Tallqvist, Charlotta
Talma, Arja
Talvitie, Jyrki
Tammela, Pekka
Tanhuanpää, Kalle
Tanttinen, Annika
Tapiola, Anna
Tapiola, Raija
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
Toijala, Jouni
Toivakka, Lenita
Toivola, Juha e
Tolppanen, Ari
Tolvanen, Tapio
Tolvanen, Ville
Tomula, Päivi
Tornivaara, Risto
Torppa, Pasi
Tunkelo, Teemu
Tuomas, Kerttu
Tuomela, Tiina
Tuomi, Vesa
Tuominen, Tarmo
Tuomola, Anu
Tuomola, Marja-Leena
Tuovinen, Tiia
Turunen, Jorma
Turunen, Taija
Tykkyläinen, Vesa
Tyni, Tarja
Tähtinen, Jyrki
Törnroos-Huhtamäki, Solveig
Ura, Kirsi-Marja
Vaajanen-Ärrälä, Sari
Vaajoensuu, Hannu
Vaarala, Jouni
Vaarnas, Markko
Vahtola, Marina
Vainio, Salla
Vainiomäki, Leena
Valtonen, Anna
van Niftrik, Christian e
Vanha-Honko, Vesa
Vanhainen, Juha
Vanhanen, Jussi
Varjas, Tapani
Vasara, Antti
Vauramo, Pekka
Vauraste, Tero
Vehmas, Tatu
Veijalainen, Jarkko
Venho, Heikki
Vertanen, Janne
Viertola, Kimmo
Viherto, Tero
Vimpari, Antti
Viri, Jukka
Svanborg, Reijo
Sylvius, Veera
Syri, Sanna
Syryänen, Hannu
Syryänen, Tuomas
Söderholm, Raija-Leena
Söderlund, Mats
Söderström, Eriikka
Taalas, Andreas
Tahkola, Harri

von Wendt, Michaela
von Weymarn, Tom
Voutilainen, Risto
Vuola, Rami
Vuoristo, Lotta
Vuoti, Piia
Vähähyyppä, Pekka
Väliäho, Pirjo
Väänänen, Heikki
Walldén, Helena
Wallgren-Lindholm, Carita
Wasastjerna, Maria
Wathen, Eva
Weckroth, Tero

Wegelius-Lehtonen, Tutu
Westergård, Marjo
Westerlund, Heikki
Westersund, Anne

Wichmann, Yrjö
Wist, Tarja
Åberg, Joakim
Åström, Ann-Christin
Äikäs, Niina

In Memoriam Jari Rosendal

Uudet henkilöjäsenet

Kesäkuu 2023

Mikko Auyb
Olli Hyypää
Päivi Malinen
Pia Pursiainen
Hanna Seppänen
Niina Äikäs

Elokuu 2023

Lasse Alvesalo
Pauli Anttila
Mikko Bergman
Nina Ehrnrooth
Johanna Grönroos
Henrietta Haavisto
Mikael Hautala
Saara-Maria Helminen
Maija Itkonen
Piia Karjalainen
Laura Karotie

Josefiina Kotilainen
Iiro Mäkinen
Eeva Raita
Kati Riikonen
Saara-Sofia Sirén
Peter Sjöberg
Harri Sundvik
Andreas Taalas
Jouni Toijala
Lotta Vuoristo
Piia Vuoti
Maria Wasastjerna

Syyskuu 2023

Matti Ahokas
Juhani Ristaniemi
Ulrika Romantschuk
Sami Takila
Raija Tapio

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 Ryttsölä,
Annareetta Lumme-Timonen
ja Petter Söderström

Sijoittajakumpani

Tesi

Pysyvä teemakumppani

Henley Business School

Asiantuntija- kumppanit

Borenius Asianajotoimisto Oy
The Boston Consulting Group
Boyden Oy
Asianajotoimisto Castrén
& Snellman Oy
Cornerstone
Deloitte

EY
Hannes Snellman Asianajotoimisto Oy
Heidrick & Struggles
Kauku Group
Korn Ferry
KPMG
Asianajotoimisto Krogerus Oy
Mandatum

Mercuri Urval
OP Yrityspankki Oyj
PwC
Roschier Asianajotoimisto Oy
Tekir Oy

Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

Yritysjärjestelyjen varainsiirtoverotus

Verohallinnon ohjeistusta on päivitetty kattamaan yhtiöittämällä toteutettavia jakautumisia ja ulkomaisia liiketoimintasiirtoja.

Kiintiödirektiivi

Pörssiyritysten hallintoelinten sukupuolijakauman tasa-painottamisesta annetun direktiivin kansallinen täytäntöönpano on käynnissä, ja DIF on osallistunut asiaa koskeviin lausuntokierroksiin ja kuulemisiin. Kesäkuun 2026 loppuun mennessä pörssiyrityksiä, joilla on vähintään 250 työntekijää ja liikevaihto yli 50 miljoonaa euroa tai tase yli 43 miljoonaa euroa, on oltava hallituksessa ja mahdollisessa hallitusneuvostossa noin 40 prosentin osuus kumpaakin sukupuolta.

Yritysten kestävyysraportointia koskeva direktiivi – CSRD

Kestävyysraportointidirektiivi (EU 2022/2464, Corporate Sustainability Reporting Directive) tuli voimaan 5.1.2023, ja sitä aletaan soveltaa yhtiöiden tyyppin mukaan porrastetusti vuosien 2024, 2025 ja 2026 tammikuusta alkaen. Hallituksen esitys (20/2023) direktiivin voimaantulosta sisältää ehdotuksia muun muassa kirjanpitolain, tilintarkastuslain ja osakeyhtiölain muutoksista. Niiden on tarkoitus tulla voimaan 31.12.2023. Raportointivelvoitteet koskivat ensiksi suurten pörssiyritysten tietoja vuodelta 2024, jotka tulisi julkistaa seuraavana vuonna.

Kyberturvallisuusdirektiivin täytäntöönpano

LVM:llä on 29.11. saakka käynnissä lausuntokierros HE-luonnoksesta kyberturvallisuusdirektiivin (EU 2022/2555) täytäntöönpanosta. Asiaan liittyy myös johdon vastuuta koskevia ehdotuksia. Yhdistys antaa lausunnon asiassa johdon vastuusääntelyn osalta.

Yritysvastuudirektiivi

Yritysten kestäväää toimintaa koskevaa huolellisuusvelvollisuutta (Corporate Sustainability Due Diligence) koskevan direktiivin valmistelu etenee EU:ssa, ja se hyväksyttäneen viimeistään vuoden 2024 alkupuolella. Voimaantul-

lessaan se koskisi EU:ssa toimivista yrityksistä niitä, joilla on yli 250 työntekijää ja joiden liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa, sekä emoyhtiöitä, joilla on yli 500 työntekijää ja joiden liikevaihto on yli 150 miljoonaa euroa.

Osakeomistusten yleisjulkisuus

VM on konsulttiselityksen pohjalta järjestänyt lausuntokierroksen (VN/26758/2022) pörssiyritysten hallintarekisteröityjen osakkeiden omistustietojen asettamisesta julkiseen rekisteriin. Lausuntoaika päättyi lokakuun lopussa, suurin osa lausunnoista oli kielteisiä. Mahdollisista jatko-toimista ei ole vielä päätetty.

Palkka-avoimuusdirektiivi


EU:n parlamentti hyväksyi palkka-avoimuusdirektiivin maaliskuussa, ja se on pantava täytäntöön kolmen vuoden kuluessa eli viimeistään vuonna 2026. Direktiivi koskee kaikkia yrityksiä, mutta sen mukaista raportointiin on velvollisuus vain, jos työntekijöitä on yli sata. Raportointi koskee sukupuolten välisiä palkkaeroja. Jos työntekijäryhmissä on yli viiden prosentin perusteeton palkkaero, yrityksessä on tehtävä palkka-arviointi.

EU-sopimus etätyöstä

1.7. alkaen työntekijään, joka tekee työnantajan kotimaassa työtä yli puolet työajastaan, mutta tekee etätöitä yli 25 prosenttia mutta alle 50 prosenttia kokonaistyöajastaan tietyssä toisessa maassa, on voitu hakemuksesta soveltaa vain työnantajan kotimaan sosiaaliturvaa. Edellytyksiin kuuluu, että molemmat osapuolet hyväksyvät tämän ja molemmat kyseiset maat ovat liittyneet EU-sopimukseen.

PRH:n tietojenvaihto ja tietojen hinta

TEM:ssä on alkanut hanke valmistella HE, jolla toteutettaisiin direktiivin 2019/1151 edellyttämä liiketoimintakieltoja koskeva tietojenvaihto ja muualla ETA-alueella kuin Suomessa määrättyjen liiketoimintakieltojen huomioiminen Suomessa.

Lisäksi PRH:lla säilyisi väliaikaisesti sen nykyinen oikeus periä maksuja sen tietoaineistoista, esimerkiksi tilinpäätöksistä. 

Organisaatioautismi aukeaa johdosta käsin

Kotimme vastapäisen taloyhtiön parkkihallissa vilkkui viikkokausia viallinen loisteputki, joka alkoi syksyn pimetessä häiritä. Kirjoitin lopulta hyvin ystävällisen viestin huoltoyhtiölle ja pyysin korjaamaan vian. Mitään vastausta ei kuulunut, mutta jo seuraavana päivänä vika oli korjattu. Kirjoitin uuden viestin, jossa kiitin voilaasti nopeasta toiminnasta. Ei vastausta.

Tämä on hyvä esimerkki suomalaisesta organisaatioautismista: hoidetaan homma, mutta jätetään seurustelu sikseen. Toki meillemkin oli tärkeää, että häiritsevä lamppu korjattiin, mutta olisihan tapahtuma mahdollistanut hyvää mieltä tuottavan vuorovaikutuksen minun ja yrityksen ihmisten välille. Sille ei nyt sitten koettu yrityksen puolella tarvetta.

Suomi on tunnettu sekä korkealuokkaisesta osaamisestaan että halustaan vaieta siitä. Vaikka me naureskelemme ruotsalaiselle diskuteeraukselle, niinpä vain sikäläiset yritykset menestyvät maailmalla tunnettujen brändiensä kautta.

Diskuteerauksen taustalla on ihmisten sitouttaminen prosessiin. Sitoutuminen edellyttää tunnetason yhteyden muodostumista ihmisten välille sekä suhteessa tehtävään työhön. Vuorovaikutus ei ole vain faktojen siirtämistä, se on ennen muuta luottamusta vahvistavan tunneyhteyden luomista.

Matemaattis-loogisessa ajattelussa osaamisemme on maailman huippua. Nämä tunnepuolen asiat sen sijaan ovat meille suomalaisille vähän vaikea laji. Me olemme – reippaasti yleistäen – tunneälyttämme heikkolahjaista joukkoa.

Toimiessani neuvonantajana erityisesti kriisiviestinnän tilanteissa törmään siihen, kuinka heikosti osaamme johtajina lukea emotionaalista todellisuutta. Sen vuoksi meidän viestintämme usein epäonnistuu. Puhumme faktoista, kun pitäisi ensin ymmärtää ja kohdata ihmisten emootiot. Kun emotionaaliset tarpeet on kohdattu, voidaan tarjota myös loogisia selityksiä.

Yrityksen kommunikaatiokulttuuri rakennetaan johdossa. Hallituksen tapa kommunikoida sisäisesti ja toimivan johdon kanssa linjaa koko yrityksen tapaa jakaa ihmisenä olemisen todellisuutta ja viestiä siitä. Yrityksen ykköskasvat näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä. Alitajuinen vaikutus on suuri.

Yksilön työssäjaksaminen ja tuottavuus ovat riippuvaisia henkisistä palkkioista, vaikka sitä ei aina kerrotakaan henkilöstökyselyissä. Palkkauksen kysymykset dominoivat keskustelua henkilöstön vaihtuvuudesta.

Johtajan kyvykkyys kokonaisvaltaiseen kommunikaatioon lähtee matkasta omaan itseen. Johtajan henkilökohtainen kasvu edellyttää omien syvimpien tarpeiden kohtaamista, aika usein myös kurkistusta pimeimpiin sokkoihin. Ei niitä pidä sellaisenaan jakaa henkilöstön kanssa, mutta ne on tärkeää tunnistaa ja työstää auki.

Silmiin katsova johtaja muuttaa ilmapiiriä jo pelkällä olemuksellaan. Hän tuo myös turvaa epävarmojen aikojen keskellä. Tunneälykkään yrityksen kanssa on mukavampi asioida, jos vaihtoehtoja on tarjolla.

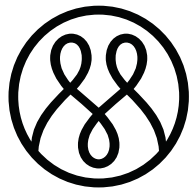
Paljonko panet painoa toimarin tuottavalle ja sitouttavalle tunneälylle? 



TANELI HASSINEN

hallituksen puheenjohtaja ja osakas, Functos Oy

Kirjoittaja on viestintäyrittäjä, terapeutti ja pappi.



MANDATUM

MANDATUM HENKIVAKUUTUSOSAKEYHTIÖ

RAHAT JA HENKI

Yhdistämme rahan ja hengen erikoisosaamisen. Luomme asiakkaillemme ja sidosryhmillemme lisäarvoa, tuotamme arvonlisäeroa.

Parasta, mitä ei pelkällä rahalla saa.

