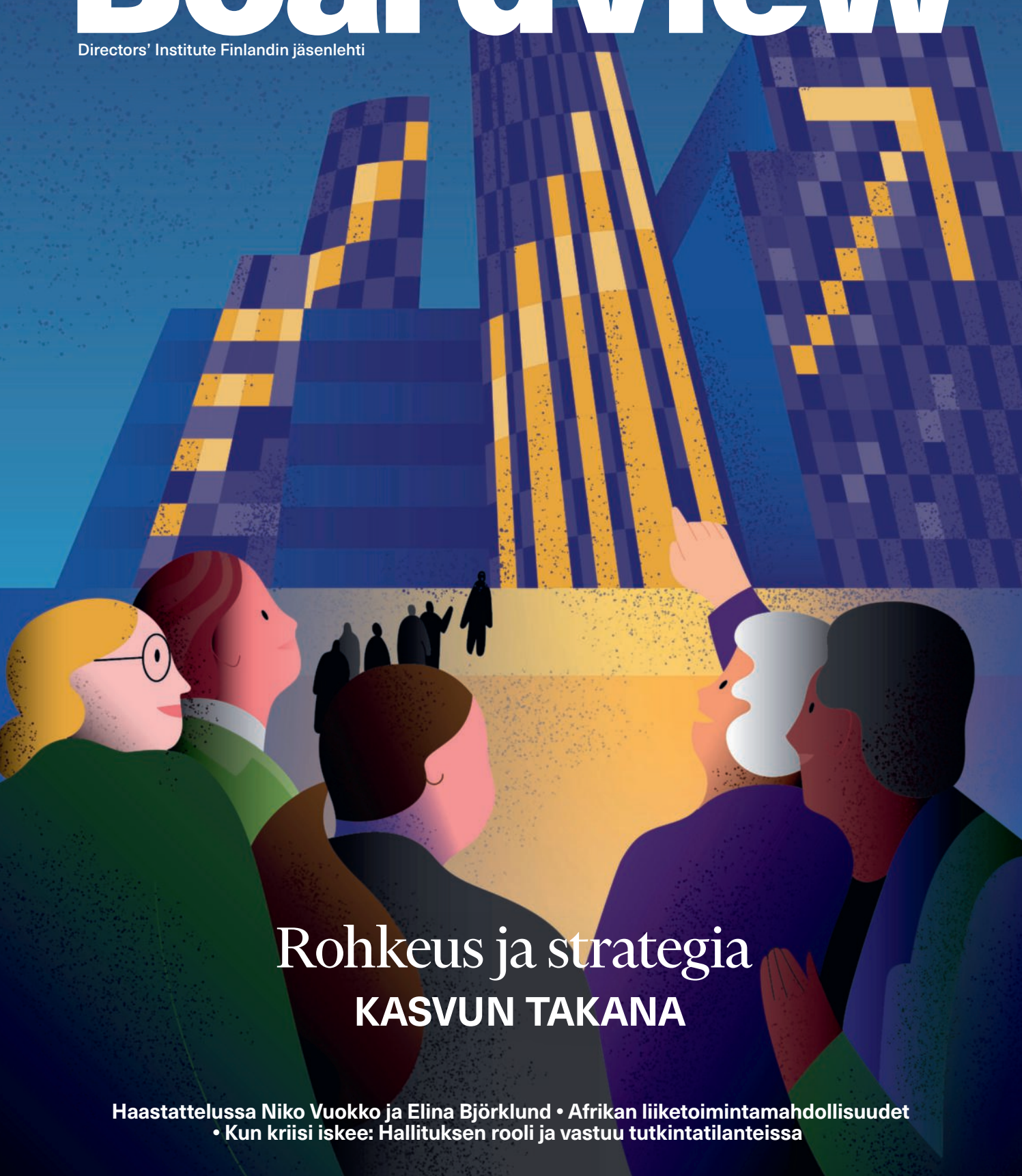


2/2024 syksy–talvi

 Directors'
Institute
Finland

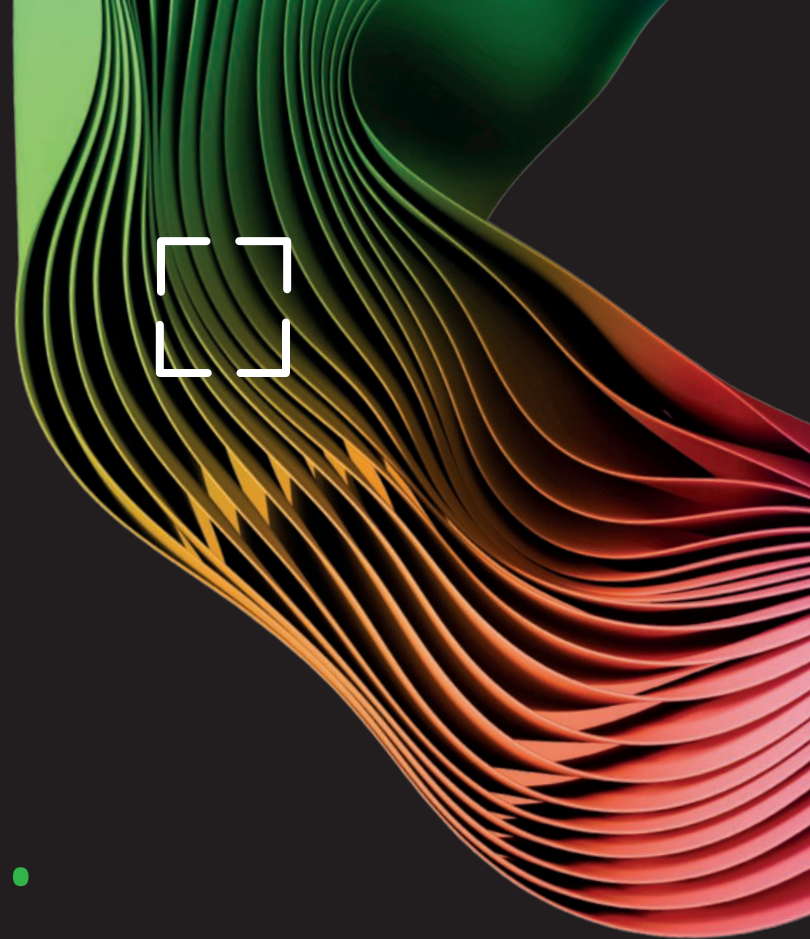
Boardview

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti



Rohkeus ja strategia KASVUN TAKANA

Haastattelussa Niko Vuokko ja Elina Björklund • Afrikan liiketoimintamahdollisuudet
• Kun kriisi iskee: Hallituksen rooli ja vastuu tutkintatilanteissa



Our **joint capabilities.**
Your **trustworthy GenAI.**

GenAI.

Boards today must lead with strategic and ethical **GenAI** use to **stay ahead**. Still, almost half of board members state that GenAI is not on their agenda yet.

Forerunners out there,
let's join forces.



Book a meeting here:

Deloitte.

Let's progress with confidence.



Löytyykö hallitukseen uusia osajia?


Ensi kevään yhtiökokouskauden hallitusvalmistelut ovat pitkällä. Mielenkiinnolla odotan, minkä verran yhtiöt ja niiden käyttämät headhunterit löytävät uusia nimiä.

Eduskunta hyväksyi lokakuun lopussa lain, jolla pannaan täytäntöön noin 40 prosentin sukupuolikiintiötä suurimpiin pörssiyhtiöihin edellyttävä direktiivi. Laki tulee voimaan 30.6.2026, eli kevään 2026 yhtiökokouskaudella tulee kiintiö saavuttaa. Laki koskee noin 35 suurinta pörssiyhtiötä. Tiedossa kuitenkin on, että Arvopaperimarkkinayhdistys on antamassa päivitetyn hallinnointikoodin pörssiyhtiöille. Siinä suositus hallituksen tasapuolisesta sukupuolijakaumasta kattaa kaikki pörssiyhtiöt noudatta tai selitä -periaatteella.

Useimmat suurimmat pörssiyhtiöt täyttävät jo nyt lain vaatimuksen. Pienemmissä pörssiyhtiöissä on kuitenkin odotettavissa kevään 2025 ja 2026 aikana enemmän muutoksia, mikäli ne eivät aio turvautua julkiseen selitykseen siitä, miksi yhtiö ei löytänyt päteviä ja sopivia naisia (tai ehkä jossakin tapauksessa miehiä) hallitukseensa. Koodista poikkeamisen selittämiseen turvautuva yhtiö ottaa jonkun verran maineriskiä, sillä suomalainen talousmedia on pitkään ja tiiviisti seurannut naisten nousua hallitukseen.

Sukupuolijakauman lisäksi on mielenkiintoista seurata, löydetäänkö uusia hallitusjäseniä nuoremmista ikäluokista. Nykyisellään pörssiyhtiöiden hallitusjäsenien keski-ikä on lähempänä kuuttakymmentä kuin viitäkymmentä vuotta. Toki hallitustyö pörssiyhtiössä vaatii vankkaa kokemusta liiketoiminnasta ja johtamisesta, mutta onko hallituksen kyvylle keskustella muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä eduksi, jos kaikki hallituksen jäsenet ovat samaa ikäluokkaa?

Hallitus ei voi kuitenkaan olla kokoelma erityisosaajia. Kovin kapealla kokemuksella varustettu asiantuntija ei ehkä pysty osallistumaan hallitustyöhän täysipainoisesti muulla kuin oman erityisosaamisensa alueella.

Saa nähdä, painottuvatko uusissa nimissä teknologiaosaaminen, vastuullisuusasiat, geopolitiikka tai henkilöstöjohtaminen. Yritysten kyky pärjätä jatkuvassa muutoksessa perustuu organisaation, niin johdon kuin henkilöstön, osaamiseen. Hallitustyössä voi olla hyötyä kokemuksesta strategisen tason henkilöstöjohtajan tehtävistä. Kaikissa yrityksissä henkilöstöjohtaja ei työskentele strategisen liikkeenjohtamisen ytimessä, mutta heitäkin on monia ja usein he ovat naisia. Löydetäänkö heistä tai vastuullisuutta liiketoiminnoissa johtavista naisista uusia nimiä hallitukseen täyttämään tulossa olevat sukupuolijakaumaa koskevat vaatimukset? 

Helsingissä joulukuussa 2024
LEENA LINNAINMAA
päätoimittaja



Sukupuolijakauman lisäksi on mielenkiintoista seurata, löydetäänkö uusia hallitusjäseniä nuoremmista ikäluokista.





Kestäviä MENESTYSTARINOITA

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 vaativien asianajopalveluiden edelläkävijä niin yritysjärjestelyissä, riidanratkaisussa kuin kaikilla muillakin liikejuridiikan aloilla.

Olemme asiakkaidemme kokonaisvaltainen strateginen kumppani. Tavoitteenamme on luoda edellytykset markkinaa muuttaville, kestäville menestystarinoille.

www.castren.fi



CASTRÉN & SNELLMAN

Sisällys

- PÄÄKIRJOITUS**
- 3 Löytyykö hallitukseen uusia osajia?
Leena Linnainmaa
- PUHEENJOHTAJALTA**
- 7 Hallitus ja geopolitiikka
Jussi Koskinen
- KAKSOISHAASTATELUS
NIKO VUOKKO JA ELINA BJÖRKLUND**
- 8 Tähtäimessä kasvu
Sami Antero

Teema: Hallitus ja kasvun strategiat

- YRITYSJÄRJESTELYT**
- 16 IT-kyvykkyys kasvustrategian ytimessä
Tapio Koivumäki ja Anne Belt

- KASVUSTRATEGIAT**
- 22 Listaamattoman yhtiön kasvun avaimet
Timo Eerola ja Sanna Kytöharju
- AFRIKKA**
- 26 Mahdollisuuksien manner
Jon Foster-Pedley ja Esa Rantanen
- EU:N TEKÖÄLYSÄÄDÖS**
- 29 Viisasta tekoälysäätelyä - vai ylisäätelyä?
Johanna Lilja
- YRITYSVASTUU**
- 32 Vastuullisuudesta kasvun vauhdittaja?
Maija Tenhunen

Teema: Hyvän hallitustyön kulmakivet

- DIF-JÄSENKYSELY**
- 36 Hallitustyö arvonnun veturina
Olli Lehtonen, Tomi Ere ja Mikko Pulkkinen
- VÄÄRINKÄYTOSEPAILYT**
- 42 Miten varautua yhtiön kohdistuvaan tutkintaan?
Anna-Maria Tamminen, Matti Tyynysniemi ja Minja Jantunen

- KESTÄVYYSRAPORTOINTI**
- 47 Uusi aikakausi yhtiökokouksissa?
Pauliina Tenhunen ja Teresa Kauppila
- TIETOTURVAINVESTOINNIT**
- 50 Mitä kyberturvallisuus maksaa?
Karri Tomula
- TALOUDELLINEN RAPORTOINTI**
- 54 Ilmatoriskien ja muiden epävarmuuksien raportointi IFRS-tilinpäätöksessä
Timo Ihämäki

Jäsensivut



- 56 DIFin esittely

AJASSA

- 58 Hallitustyön ja sijoittamisen globaalit erot puhuttivat DIFin seminaarissa
- 63 Jäsenluettelo
- 65 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

TOISINAJATTELIJA

- 66 Kyky kasvaa - hallituksista huolimatta
Sallamaari Muhonen

Boardview

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



Kustantaja:

Boardview Oy (Directors' Institute Finlandin kokonaan omistama tytäryhtiö)

Toimituksen osoite:

Boardview Oy
Aleksanterinkatu 50 A 6
00100 Helsinki
puh. (09) 6227 1840

ISSN-L:

2323-4210

ISSN:

2323-4210

ISSN:

2323-4229
(verkkójulkaisu)

Päätoimittaja:

Leena Linnainmaa

Toimituspäällikkö:

Tuisku Pirttimäki

Toimitusneuvosto:

Leena Linnainmaa
Maija Hiiri
Eljas Repo
Tuisku Pirttimäki

Toimitus ja toteutus:

Otavamedia Sisältöratkaisut

Kansikuva:

Anna-Kaisa Jormanainen

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



H&S

Hallituksen kokoonpanon pitäisi kehittyä yhdessä yhtiön kanssa.

Millaisen arvosanan antaisit edustamasi hallituksen omalle seuraajasuunnittelulle?

Apunasi hallitustyöskentelyn kehittämässä.

Hallitus ja geopolitiikka

DIFin julkaisemista Hyvän hallitustyön kulmakivistä oma suosikkini on aina ollut sen ensimmäinen kohta: "Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön kestäväää arvonluontia pitkällä aikavälillä ja sitä tukevaa kulttuuria." Sitä täydentää kahdeksas kulmakivi, jossa mainitaan hallituksen ymmärrys toiminta- ja sääntely-ympäristön muutoksista.

Muuttuvassa maailmassa, jossa hallitukset kohtaavat yhä enenevässä määrin lisää regulaatiota ja hautautuvat helposti yksityiskohtiin, on tärkeää muistuttaa tästä yritystoimintaa ohjaavasta perusperiaatteesta, joka juontaa juurensa myös osakeyhtiölain 1 luvun 5 §:n voitontuottamistarkoituksesta.

Toinen suosikkini on viides kulmakivi, josta käy ilmi yksi hallituksen tärkeimmistä tehtävistä: "Hallitus valmistelelee yhtiön strategiaa yhdessä toimivan johdon kanssa, päättää strategiasta sekä seuraa strategian toimeenpanoa ja tavoitteiden saavuttamista."

Strategian valmistelemisessä on tärkeää ymmärtää toimintaympäristöä ja sen muutoksia syvällisesti ja laajasti. Viimeisen kahden vuoden aikana lähestulkoon jokaisen yhtiön toimintaympäristöön on vaikuttanut varmasti kaikkein eniten maailmanlaajuinen geopolitiikka. Se on vaikuttanut tai vaikuttaa välillisesti tai välittömästi esimerkiksi kysyntään, tarjontaan, toimitusketjuihin, inflaatioon, kaupan rajoituksiin ja jopa yritysten palveluiden saatavuuteen palvelunestohyökkäysten seurauksena.

Voimakkaat muutokset geopolitiikassa ovat aiheuttaneet yhteiskunnallista keskustelua mutta ennen kaikkea enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Mitä tapahtuu USA:ssa seuraavan neljän vuoden aikana? Miten Kiina reagoi? Loppuvatko sodat Ukrainassa ja Lähi-idässä? Hyökkääkö Kiina Taiwaniin? Vai loppuvatko sodat Trumpin välittämään diiliin ja jos loppuvat, millä pelinappuloilla?



Voimakkaat muutokset geopolitiikassa ovat aiheuttaneet enemmän kysymyksiä kuin vastauksia.




Miten EU toimii globaaliin vallan triopolissa? Näyttää siltä, että uuden komission yksi tärkeimpiä teemoja on geopolitiikka ja työn alle tulee todennäköisesti esimerkiksi EU:lle vahingollisten riippuvuuksien vähentäminen sekä puolustusteollisuuden keskittyminen.

Muun muassa näitä kysymyksiä on syytä pohtia hallituksissa, kun yhtiön strategioita käydään läpi ja uudistetaan. Asiantuntijoiden kuuleminen ja geopolitiikasta aiheiden käsittely on jo nyt lisääntynyt monissa hallituksissa. Hallitukseen tullaan myös varmasti yhä enemmän nimittämään alaa tuntevia asiantuntijoita. Jos geopolitiikka ei vielä ole ollut hallituksen kelloissa, nyt viimeistään on aika ottaa se osaksi.

Geopolitiikan vaikutukset nähdään usein riskinä ja uhkina – näin ei välttämättä tarvitse olla. Hallitustyöskentelyssä yhtenä vaihtoehtona olisikin lähestyä asiaa mahdollisuutena ja kääntää geopolitiikan muutokset mahdollisuudeksi luoda lisäarvoa osakkeenomistajille.

DIFin vuoden 2025 ensimmäinen teema on Hallitus ja geopolitiikka. Toivottavasti teemaan keskittyvissä tilaisuuksissa syntyy hyvää keskustelua ja ideoita uusien arvonluontimahdollisuuksien kartoittamiseksi.

Oikein hyvää joulun aikaa kaikille diffiläisille! 



Helsingissä
joulukuussa 2024
JUSSI KOSKINEN
DIFin hallituksen
puheenjohtaja

A portrait of Niko Vuokko, a middle-aged man with light brown hair and a goatee, smiling. He is wearing a dark blue checkered blazer over a light purple shirt. The background is dark.

NIKO VUOKKO
ELINA BJÖRKLUND

Tähtäimessä kasvu

NIKO VUOKKO
Silo A:n
liiketoimintajohtaja



ELINA BJÖRKLUND
*Reima Oy:n
hallituksen
puheenjohtaja*

Lähdetäänkö hakemaan kiivaampaa orgaanista kasvua – mutta mistä markkinasta? Vai olisiko yritysosto oikea peliliike? Yritysten hallituksissa metsästetään kasvun paikkoja herkeämättä, mutta harhalaukauksiakin sattuu. Silo AI:n Niko Vuokko ja Reiman Elina Björklund miettivät, miten osumatarkkuutta saataisiin parannettua.

TEKSTI **SAMI ANTEROINEN**
KUVAT **MIIKA KAINU**

Elina ja Niko, minkälaisia kasvun strategioita te näette?

Niko Vuokko: Voi olla hieman vääriä tapoja lähteä liikkeelle, jos puhutaan vain siitä, miten kovasti pitäisi kasvaa. Ensin pitää olla visio siitä, mitä halutaan saavuttaa. Visio tarvitaan, koska kasvu on muutosta, jossa suunta on kohti epävarmuutta. Sillä tiellä on paljon kiviä ja monta tapaa kompassua.

Elina Björklund: Juuri näin! Jos kasvua lähde-tään hakemaan, pitää olla näkymä siihen tulevaisuuden tilaan, joka halutaan saavuttaa. Sitä varten tarvitaan jokin tietty kilpailuetu tai resurssi – ja päätös pitää tietenkin olla siitä, haetaanko orgaanista vai epäorgaanista kasvua. Pitää lähteä liikkeelle markkinasta. Samalla tulee määritellä se kirkas pohjantähti, jota kohti edetään.

Vuokko: Kun on visio, niin sitten mennään sen kanssa linjassa ja innostuneina. Siksi myös kulttuuri on tärkeä: onko se sellainen, joka kestää kasvun?

Björklund: Sellaisenkin kasvuun liittyvän asian olen huomannut, että innovointi on aina vahvinta ydinliiketoiminnan ympärillä.

Mitkä ovat ne konkreettiset keinot, joilla kasvua haetaan? Vallataanko uusia markkinoita vai lanseerataanko tuoreita tuotepereheitä?

Björklund: Minun toimitusjohtajuuskaudellani Reimalla haettiin kasvua muun muassa digitaalisuudesta, uusilta maantieteellisiltä alueilta ja tuotepuolelta. Näistä kovimmat tulokset ovat tulleet digipuolelta: 12 vuoden kehitystyön tuloksena 70 prosenttia myynnistämme tulee digitaalisista kanavista, puolet omista ja puolet kolman-

sien osapuolten digikanavista. Ainakin meidän näkökulmastamme digitaalisuus ja teknologian hyödyntäminen ovat kasvun kuninkuuslajeja. Uusista markkinoista puheenollen, Amerikkaan meno vuonna 2018 oli tärkeä siirto: jo nyt se on meidän TOP3-markkinamme ja kasvaa edelleen.

Vuokko: Kasvun tavoittelussa pitää muistaa, että ei pidä säännätä vain kaiken kiiltävän perässä. Kaikkia mahdollisuuksia ei voi hyödyntää samaan aikaan, vaan pitää priorisoida rankasti. Kasvu olisi myös kovin helppoa, jos se onnistuisi tekemällä päätöksiä pelkästään datan pohjalta. Sen sijaan täytyy uskaltaa kohdata myös tuntematon. Silo AI on mukana kehittämässä tekoälymarkkinaa ja samalla myös luomassa sitä itse. AI-puolella ollaan vasta niin alussa, että toistaiseksi on mahdotonta tunnistaa markkinasta kaikkia tekijöitä – on vain tehtävä valintoja ja uskottava niihin.

Miten hallitus ottaa kasvun haltuun – ja mikä on oikea suhde kaasua ja jarrua?

Vuokko: Murroksessa ei aina kannata ottaa maksimumimäärää riskiä, mutta mikäli muutoksessa halutaan onnistua, sitä on otettava ainakin minimimäärä. Nopean muutoksen keskellä toimivalla johdolla on yleensä omistajia tarkempi tilannekuva, joten hallituksen kannattaa kuunnella johtoa herkäällä korvalla.

Björklund: Samaa mieltä. Tähän liittyen esimerkki: kun aloitimme digipolkuamme Reimalla vuonna 2012, kohtasimme samanaikaisesti taloudellisia vastatuulia ja ruplakriisin. Tuolloin kävi mielessä, että näin tiukassa paikassa hallitus voi alkaa varovaiseksi ja ryhtyä jarruttelemaan. Toisin kuitenkin kävi: omistajat ja hallitus kehittivätkin painamaan kaasua digitaalisuuden suhteen.

Mitä muuta hallituksen muistilistalla pitäisi olla kasvua janotessa?

Vuokko: Hallituksen on hyvä katsoa johtoryhmää ei ainoastaan yksilöinä ja kompetensseina vaan myös tiiminä. Pitää kysyä, selviääkö tiimi kasvun haasteista.

Björklund: Joka tiimissä – oli se sitten johtoryhmä tai hallitus – on hyvä olla joku vastarannan kiiski. Kun kasvua haetaan, on tärkeää, että omaa ajattelua haastetaan.



Kasvu on muutosta, jossa suunta on kohti epävarmuutta.





Elina Björklund on Reima Oy:n hallituksen puheenjohtaja. Björklund toimi Reiman toimitusjohtajana vuosina 2012–2023. Hän on urallaan toiminut myös muun muassa kehitysjohtajana litta-lassa ja Fiskarsissa. Koulutukseltaan Björklund on kauppatieteiden maisteri. Tällä hetkellä Björklund on Taalerin ja Nokian Renkaiden hallituksessa; aiemmin hän on toiminut Marimekon hallituksen varapuheenjohtajana.



Niko Vuokko on Silo AI:n liiketoimintajohtaja. Digitaalisen B2B-kentän veteraani on myös Aalto-yliopiston tohtori, joka tutki väitöskirjassaan tekoälyä. Vuokko on toiminut neuvonantajana useissa startup-yrityksissä ja on tällä hetkellä Kyyti Groupin hallituksen jäsen. Vuokko voitti pronssia matematiikkaolympialaisissa vuonna 2002. Sittenkin tekoäly on kehittynyt niin, että se yltäisi samoissa kisoissa hopeamitalisijalle, Vuokko mainitsee. Vuokko on mukana keväällä 2024 alkaneessa DIFFuture-ohjelmassa.



Digitaalisuus ja teknologian hyödyntäminen ovat kasvun kuninkuuslajeja.



Liiketoiminnassa janotaan disruptioita, jotka laukaisevat rakettikasvun. Miten kummissa tuollaiset ”kultaiset hetket” voi tunnistaa saati hyödyntää?

Vuokko: Kun ollaan jonkin uuden ja mielenkiintoisen asian äärellä, kysymys kuuluu tietenkin, onko arvioitu potentiaali totta ja miten sitä seurataan? Ja: onko meillä varaa antaa tilaisuuden mennä ohi? Sekin pitää muistaa, että kasvun tärkeimmällä hetkellä perinteinen, ammattimainen yritysjohtaminen on helposti turhan varovaista. On mentävä voimalla eteenpäin ilman varmaa tietoa menestyksestä.

Björklund: Meille tällainen kokeilu oli esimerkiksi ReimaGO-aktiivisuussensori, joka tehtiin yhteistyössä Suunnon kanssa. Muuten digitaalisuus on keskittynyt paljolti myyntikanaviin, joissa hyödynnetään varsin paljon tekoälyä – jo 20 prosenttia meidän täysihintaisesta digimyyntistämme tulee AI:n avulla, kun asiakkaille muun muassa suositellaan tuotteita aikaisemman ostohistorian pohjalta.

Jo 90 prosenttia Reiman valmistamista vaatemalleista sisältää kierrätettyjä kuituja tai muita vastuullisempia materiaaleja. Millainen valtti vastuullisuus on?

Björklund: Reima toimii kypsällä toimialalla, jossa voi olla vaikea erottua. Asiakkaamme arvostavat vastuullisuutta, ja esimerkiksi Yhdysvalloissa vastuullisten kuluttajien joukko on ottanut Reiman omakseen. Pitkään luultiin, että kuluttajat eivät ole valmiita maksamaan vastuullisuu-



Monessa firmassa suhtautuminen tekoälyyn tulee ratkaisemaan, selviääkö yritys eteenpäin vai ei.



desta - mutta tässä tapauksessa uskallan väittää, että kyllä he ovat. Vastuullisuuden edelläkävijänä otamme Yhdysvalloissa markkinaosuutta myös jälleenmyyjien tiukempien vaatimusten myötä.

Vuokko: Vastuullisuutta ajaa monella toimialalla - vielä toistaiseksi - varhaisten omaksujien porukka, jota muut sitten aikanaan seuraavat. Omistajilta tulee jo nyt paljon painetta tehdä vastuullisuuspanostuksia ja niin pitääkin, jotta johto pystyy tarttumaan toimeen. Monessa talossa kysytään nyt, millainen yritys me haluamme olla. Tällöin vastuullisuus on iso teema, joka nousee esiin.

Niko, pakko kysyä vielä tekoälystä. Avaa hiukan, millaiseksi muutosmoottoriksi AI vielä nousee?

Vuokko: Tekoälyn kanssa olemme yhä vasta muutoksen alkuvaiheissa. Sen hyödyntämiseen liittyy paljon epävarmuuksia, mutta toimiessaan lopputulos on usein aivan maagista. Teknologia tekoälyn takana kehittyi valtavasti koko ajan ja se tulee määrittämään koko tätä vuosisataa. Itse hämmennyn yhä lähes päivittäin uusista asioista, joita tekoälyllä voidaan jo tehdä.

Entä ovatko yritykset riittävän hereillä tekoälyn suhteen?

Vuokko: Tekoäly ei rantaudu kaikkiiin yrityksiin samalla tavalla, mutta monessa firmassa suhtautuminen tekoälyyn tulee ratkaisemaan, selviääkö yritys eteenpäin vai ei. Tähän nähden liian moni toimija on liikkeellä aivan liian varovaisesti. Itsensä "AI-vetoiseksi toimijaksi" julistanut yritys saattaa käyttää TKI-budjetistaan puoli prosenttia tekoälyn kehittämiseen. Miten ihmeessä se voisi olla riittävä panostus?

Elina, siirryit Reiman toimitusjohtajan tehtävästä saman yrityksen hallituksen puheenjohtajaksi. Miten vaihdos on sujunut? Mitä oppeja voit jakaa?

Björklund: Siirtyä on sujunut hyvin. Seuraajani **Heikki Lempinen** on oman talon sisältä ja jatkuvuutta löytyy. Nyt puheenjohtajana olen yrittänyt välttää piipahtamista koko ajan pääkonttorilla, luottamuksenosoituksena Heikille. Reima on hyvissä käsissä. Luotan myös siihen, että kulttuuriin syvään iskostuneet asiat, kuten innovaatiot ja digitalisaatio, ovat ja pysyvät - minusta riippumatta.

DIFin hyvän hallitustyön ensimmäinen kulmakivi liittyy arvontuontiin: miten kestävää arvontuontia edistetään pitkällä aikavälillä nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa erilaiset kriisit yllättävät? Näkemyksiä tähän?

Björklund: Joskus ennen muinoin oli sellainen ajatus, että hyvänä aikana luodaan arvoa ja kasvua ja sitten, kun kohdalle tulee kriisi, arvontuonti ei enää ole prioriteetti. Nyt kun mennään kriisistä kriisiin, on kyettävä luomaan arvoa myös vaikeina aikoina. Meille Reimassa arvontuontiin liittyy aina yksi avainkysymys: miten lapset saadaan liikkumaan?

Vuokko: Välillä tuntuu, että me ikään kuin poukkoilemme pesukoneen rummussa ja siksi on tärkeää nähdä se pohjantähti, kun muutos on kovaa. Tärkeä yhteinen tavoite auttaa kaikkia jaksamaan ja tekemään parhaansa. Me muutamme maailmaa tekoälyn avulla. Se vaatii herkkää reagointia, mutta kauempaa katsottuna voi nähdä, miten pitkälle olemme jo päässeet.



**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.



Shape the future
with confidence

EY SnowBoard

Hallitus ja kasvun mahdollisuudet

3.-4.4.2025
Levi, Hotel Panorama

**Muutatko sinä
tulevaisuutta**

**vai annatko
tulevaisuuden
muuttaa sinut?**

DIF-jäsenille osallistuminen -10%!

Tarkkaile sähköpostiasi, kutsu lähetetään alkuvuodesta.

TEEMA

Hallitus ja kasvun strategiat

Kasvu vaatii hallitukselta rohkeutta ja tahtoa. Onnistunut kasvustrategia perustuu yrityksen ydinosaamiseen ja vahvuuksiin.

IT-KYVYKKYYS
KASVUSTRATEGIAN YTIMESSÄ **16**

LISTAAMATTOMAN YHTIÖN
KASVUN AVAIMET **22**

MAHDOLLISUUKSIEN
MANNER **26**

VIISASTA TEKOÄLYSÄÄNTELYÄ
- VAI YLISÄÄNTELYÄ? **29**

VASTUULLISUUDESTAKO
KASVUN VAUHDITTAJA? **32**

IT-kyvykkyys kasvustrategian ytimessä

Hallituksen rooli yritysjärjestelyissä on merkittävä. Se hyväksyy yrityksen kasvustrategian ja ohjaa sitä yhdessä johdon kanssa oikeaan suuntaan prosessin eri vaiheissa. Kaupallisten ja organisaatiokysymysten lisäksi hallituksen on hyvä varmistaa, että IT-integraatiostrategia on kirkastettu hyvissä ajoin ennen kauppvoja.

KUVITUS ISTOCK

Vaikka informaatioteknologia (IT) on harvoin yrityskauppojen kynnyksymys, on se silti ratkaisevassa roolissa, kun puhutaan kaupan jälkeisestä arvonluonnista. Käytännössä IT mahdollistaa kaupan kohteena olevan yrityksen toimintatapojen ja prosessien yhtenäistämisen eli kaupan synergioiden toteuttamisen.

Vauhdikasta laajentumista vai verkkaista yhdistymistä?

Menestyksekkäässä kasvustrategiassa tulee ottaa kantaa kohteiden lisäksi siihen, miten yrityksen toiminnallinen selkäranka - IT - palvelue strategialla ja ostokohteiden tehokasta integraatiota eli yhdistymistä.

Ennen kuin lähdetään valloittamaan maailmaa, on laajentumista hyvä miettiä IT-alustojen skaalautuvuuden näkökulmasta: miten ne toimivat yritysjärjestelyiden yhteydessä. Mikäli kasvua haetaan tutusta liiketoiminnasta, on integraatiostrategia IT:n näkökulmasta hyvin eri näköinen kuin sellaisissa tapauksissa, joissa lähdetään kokonaan uusille toimialoille.

Kaupan kynnyksellä hallitus saa eteensä erilaisia lukuja, joiden valossa on tehtävä oikeita päätöksiä. IT:n osalta oleellista on ymmärtää tarpeeksi varhaisessa vaiheessa, kuinka osto-

kohde aiotaan integroida olemassa oleviin ratkaisuihin ja kuinka paljon tarvitaan IT-investointeja.

Moderni ja skaalautuva IT-alusta sujuvoittaa yhdistymistä sekä nopeuttaa laajentumista ja arvonluontia. Esimerkiksi yhteiset työkalut myynnin- ja toiminnanohjauksessa kannattaa järjestää niin, että ostetun yrityksen tuominen osaksi nykyistä kokonaisuutta on mahdollisimman helppoa ja nopeaa.

Vastaavasti, mikäli IT-alustan skaalautuvuuteen ei ole kiinnitetty huomiota, integraatio kestää huomattavasti pidempään ja liiketoiminnan ohjaaminen ja tehokkuus kärsivät.



Moderni ja skaalautuva IT-alusta sujuvoittaa yhdistymistä sekä nopeuttaa laajentumista ja arvonluontia.



TAPI KOIVUMÄKI

*Partner,
Operational M&A
Advisory Leader,
Deloitte*



ANNE BELT

*Manager, IT and
Tech M&A,
Deloitte*

Deloitte on DIFin
asiantuntijakumppani.



Ensin havainnoidaan, sitten läpivalaistaan

Ostokohteesta saadaan usein kohtuullisesti informaatiota jo ennen ensimmäisen tarjouksen jättämistä. Tässä vaiheessa hallituksen on hyvä tutustua kohteeseen liiketoimintasuunnitelman kautta. Samalla tarkasteluun nousevat alustava integraatiosuunnitelma ja keskeiset IT-kysymykset.

Esimerkiksi IT-integraation nopeus vaikuttaa suoraan operatiivisten synergioiden toteutumiseen ja aikatauluun. Toisaalta siihen kohdistuvat kertaluonteiset kustannukset voivat olla merkittäviä, ja ne tulee huomioida yhtä lailla kuin synergiat kassavirtalaskelmissa ja arvonnäarityksessä.

Harjoitus tekee mestarin tässäkin asiassa, ja yritysostoilla kasvava organisaatio oppii ajan kuluessa viemään tehokkaasti läpi sekä due diligence -vaiheen läpivalaisun että integraation. Tyypillinen tavoitetoimintamalli on erityi-

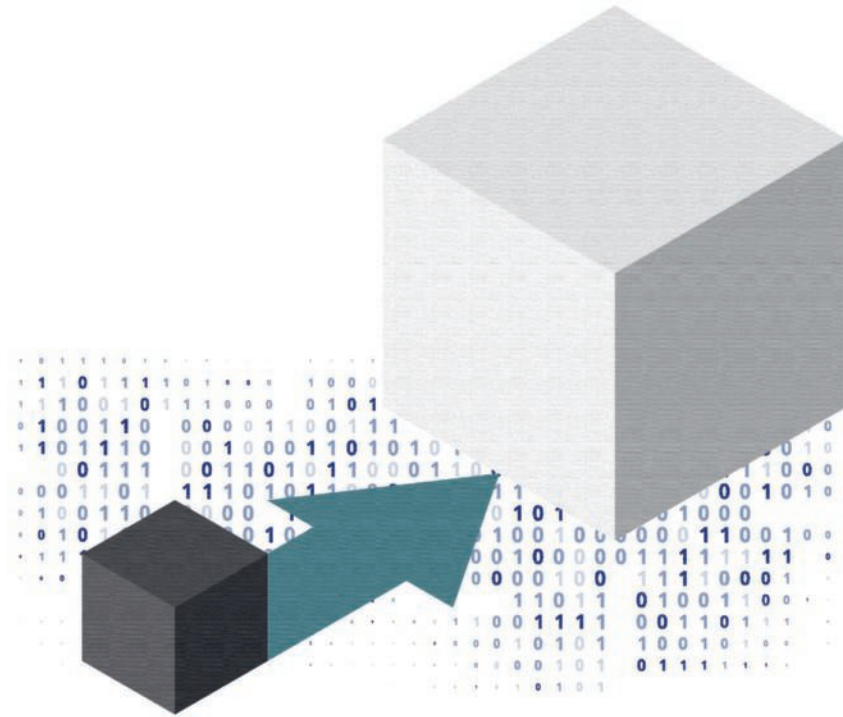
sen tärkeä kirkastaa kasvupolun aloitusvaiheessa – myös IT-integraatio tulee suunnitella ja toteuttaa tätä toimintamallia vasten.

IT:n rooli toimintatapojen mahdollistajana on oleellinen, ja onnistuminen nojaa liiketoimintojen kanssa jaettuun yhteiseen ymmärrykseen siitä, mihin tähdätään. Kasvupolullaan alkuvaiheessa olevat yritykset voivatkin hyötyä yrityskaupprosessissa merkittävästi M&A-pelikirjasta, joka huomioi IT-toimenpiteet, -kustannukset ja -riskit. Prosessin läpivieminen helpottuu ja kaupan hyödyt toteutuvat tehokkaammin ja nopeammin.

IT due diligence läpivalaisee, mitä IT pitää sisälleen ja mahdollistaa ostajan näkökulmasta etukäteen niin itse integraation suunnittelua kuin sen haasteisiin varautumista. Siihen panostaminen edesauttaa liiketoimintahyötyjen realisointia ja vauhdittaa kaupan läpimenoaika. Due diligence -vaiheessa havaituilla suuremmilla IT-investointitarpeilla voi olla vaikutusta myös kohteen arvonnäaritykseen.



**Suuremmilla
IT-investointitarpeilla voi
olla vaikutusta kohteen
arvonmääritykseen.**



Entä yrityskauppojen eritystilanteet, kuten carve-out?

Toisinaan kaupan kohteena on kokonaisuuden sijasta vain osa liiketoiminnasta. Näissä niin sanotuissa carve-out-kohteissa juuri IT on tyypillisesti pitkälle jaettu muiden myyjän liiketoimintojen kanssa, eikä sitä pystytä integroimaan suoraan ostajan omiin järjestelmiin kaupan ensimmäisenä päivänä. Tämän seurauksena pöydälle nousevat siirtymäajan TSA-sopimukset (Transitional Services Agreement).

Osana carve-out-prosessia määritellään TSA-sopimuksella tietyn pituinen ajanjakso, jonka aikana myyjä on velvollinen tarjoamaan ostajalle tukea tyypillisesti yrityksen tukitoimintoihin, kuten kirjanpitoon tai henkilöstö- ja tietohallintoon. Ostajan puolella TSA-sopimuksen avulla huolehditaan muun muassa siitä, että kaupan kohteena olevan yrityksen tietojärjestelmiä voidaan käyttää sujuvasti valmistautuessa lopulliseen eriyttämiseen tai integrointiin.


IT:tä koskevat TSA-sopimukset ovat tyypillisesti monimuotoisempia, jolloin on tärkeää, että johto ja hallitus ymmärtävät riippuvuudet ja varmistavat, että TSA-sopimus on tarpeeksi kattava. Ja toisaalta pitää huolehtia siitä, että IT-integraatiosuunnitelma on hyvin mietitty, jotta ylimenovaihe on mahdollisimman lyhyt. TSA-sopimus on siis erittäin oleellinen mutta aiheuttaa aina myös ylimääräisiä kustannuksia ja hidastaa synergioiden toteutumista.

IT-integraatio ja transformaatio – hyvin suunniteltu on puoliksi tehty

Hallituksen kannattaa olla valppaana ja varmistaa, että organisaatiossa on tehty selkeät integraatiosuunnitelmat ja että valmius lähteä viemään niitä eteenpäin kaupan toteutumisen jälkeen on olemassa. IT:n merkitys on erityisen korostunut, sillä se voi hidastaa merkittävästi ostetun yrityksen sulauttamista osaksi kokonaisuutta.

Sujuva integraatioprojekti vaatii esimerkiksi migraatioprojektien huolellista valmistelua. Erityisesti kun kauppa koskee pienempiä kohteita nykyiseltä toimialalta ja tarkoituksena on skaalata liiketoimintaa, tulee olla korostetun selkeä näkemys, mitä ollaan tekemässä. Näissä tapauksissa suunnittelukysymykset eivät tyypillisesti vie huomattavasti aikaa.

Mikäli ollaan ostamassa kooltaan isoa tai uutta liiketoimintaa, tulee suunnittelujaksoonkin varata enemmän aikaa. Lisäksi integraatiostrategia on täysin erilainen pienempiin ostoksiin verrattuna. Näissä tilanteissa kohteeseen pitää tutustua perusteellisesti. Hallituksen on hyvä ymmärtää kuvattujen kahden kauppatilanteen ero suunnittelussa ja toteutusaikataulussa.

Kaiken ytimessä on kaupan läpimenoajan lyhentäminen ja kaupasta odotettavien hyötyjen realisointi. Näiden tavoitteiden toteutumista voidaan merkittävästi edesauttaa huomioimalla IT-asiat hyvissä ajoin ennen kauppaa. 

Hiotut prosessit vievät pitkälle muutoksen keskellä – Kemiran tietohallintojohtajan neljä kasvun teesiä hallitusammattilaisille

Taras Podbereznyjlla (CIO, Senior Vice President, Kemira) on mittava kokemus liiketoiminnan transformaatiohankkeiden johtotehtävistä, joista viimeiset reilu kahdeksan vuotta Kemiran tietohallintojohtajana. Kemiran strategia yrityskaupoissa on aina ollut hyvin nopea integraatio tai divestointi, jotta arkkitehtuuri, IT-palvelut ja henkilöstö pysyvät harmonisena kokonaisuutena.

Hallitusammattilaisille Podbereznyj kiteyttää tietohallintojohtajan näkökulmasta neljä kasvustrategian kannalta huomionarvoista suositusta:

1. Ennakointi: arkkitehtuurien sulauttaminen ja toimeenpanokyky

Olemassa oleva IT-arkkitehtuuri luo pohjan onnistumiselle – mitä selkeämpi arkkitehtuuri on, sitä paremmin toimeenpano voidaan suunnitella. IT-arkkitehtuuri määrittää, miten mahdolliset ostettavat yritykset sulautetaan nykyiseen arkkitehtuuriin, liiketoimintaprosesseihin ja organisaatioihin. Lisäksi on hyvä ymmärtää, mitkä ostettavan yrityksen ratkaisuksista voivat sellaisenaan sopia kokonaisarkkitehtuuriin.

Oman organisaation toimeenpanokyky on tärkeä tiedostaa, sillä se vaikuttaa aikatauluun ja PMI-vaiheen (post merger implementation) onnistumiseen. Pitkälle hiotut prosessit ja mallit vaikuttavat merkittävästi hankkeen tehokkaaseen läpivientiin. Mukana pitää kuitenkin olla myös kykyä optimoida ja muuttaa tarvittaessa suuntaa, sillä matkalle mahtuu lähes aina yllätyksiä ja viivästyksiä. Eriytyisen tärkeää on varmistua myös siitä, että tietoturva on lähtökohtaisesti kunnossa ja myös pysyy kunnossa toimeenpanon aikana ja sen jälkeen.

2. Priorisointi: yrityskaupan aikataulutus ja resursointi IT:n näkökulmasta

Aikataulut ovat yrityskaupoissa aina haasteellisia, joten mahdollisimman realistinen eteneminen on paras takuu onnistuneelle toimeenpanolle. Aikatauluun on kuitenkin myös hyvä ottaa positiivista riskiä, sillä usein se vauhdittaa ja suoraviivaistaa päätöksentekoa, eikä turhaan jäää jumiin prioriteettilistan pienempiin asioihin ja ”nice to have” -tarpeisiin. On myös tärkeää huomioida meneillään olevien muiden





On tärkeää huomioida meneillään olevien muiden kehityshankkeiden status ja priorisointi.



kehityshankkeiden status ja priorisointi - samat IT-osaajat eivät voi tehdä liian montaa projektia päällekkäin ilman, että laatu tai aikataulu kärsivät.

Toisinaan on tarpeen siirtää ja tai pysäyttää hetkeksi meneillään olevia muita IT-projekteja, jotta yrityskaupan onnistuminen varmistetaan.

3. Yhteistyö: saumaton yhteispeli liiketoiminnan kanssa on menestyksen edellytys

IT:n yhteistyö liiketoiminnan kanssa on erittäin tärkeää, jotta prosessit ja toimintamallit saadaan tehokkaasti sovittua yhdessä ja aikataulusta vallitsee yhteisymmärrys. IT-asiantuntijoiden tulee proaktiivisesti viestiä suunnitelmista liiketoiminnalle. Ainoastaan näin suunnitelmaa voidaan yhdessä tarvittaessa hienosäätää. Toisaalta IT:n pitää olla myös jämpä, kun käydään läpi esimerkiksi, mitä globaaleja ratkaisuja tai laitteistoa pitää ottaa käyttöön, jotta tehokkuus pysyy yllä eikä arkkitehtuuri ala murentua.

4. Ihmislähtöisyys: muutoksen keskellä aktiivinen kuuntelu korostuu

Yrityskauppa koskettaa usein suoraan ihmisiä, heidän roolejaan ja työsuhteitaan. IT-asiantuntijoiden, kuten muidenkin organisaation funktioiden kohdalla joudutaan pohtimaan, siirretäänkö ihmisiä muihin tehtäviin tai rooleihin, joudutaanko työsuhteita päättämään ja miten ihmiset jaksavat muutoksen keskellä.

On siis tärkeää kartoittaa, miten yritysjärjestely voidaan viedä tehokkaasti mutta inhimillisesti läpi. Samalla täytyy kuitenkin huomioida esimerkiksi ihmisten roolien sopivuus suunniteltuihin järjestelyihin. Muutos luo lähes aina myös paljon epävarmuutta, johon on suhtauduttava ihmislähtöisesti ja aktiivisesti kuunnellen.

Deloitte on toiminut Kemiran neuvonantajana muun muassa merkittävässä yritysosto- ja integraatio- sekä divestointihankkeissa aina niiden valmistelusta läpivientiin asti. Taras Podbereznyj osallistui lokakuun lopussa Deloitteen ja Directors' Institute Finlandin järjestämän IT M&A elinkaari: IT-kyvykkyydet kasvustrategian ytimessä -tilaisuuden paneelikeskusteluun.



Demystifying Transformational Leadership



With more than 75 years of experience deciphering business trends, we have what Boards are looking for — the knowledge and expertise to identify and retain transformational leadership talent. As a trusted advisor to Boards worldwide, we guide organizations through today's cyber maze of data, trends and ever-shifting business landscape by finding transformational leadership talent.

We believe that care, trust, and value are the cornerstones of building exceptional client relationships, and long-term success. We build those relationships by delivering innovative and personalized talent advisory and leadership solutions anywhere in the world our clients do business.

boyden



Eteläranta 14, 4th floor
FI-00130 Helsinki
Finland

Listaamattoman yhtiön kasvun avaimet

Yritysten vahvuudet ja liiketoiminnan painopisteet vaihtelevat, mutta usein päämääräksi tarkentuu kasvuun perustuva arvonluonti. Suomen talouden reaalikasvu on kuitenkin polkenut paikallaan jo 15 vuotta, mikä kiellii yritysten haasteista kasvustrategioiden ja toiminnan yhteensovittamisessa.

KUVITUS ISTOCK

Etenkin listaamattomissa yrityksissä kasvustrategia voi jäädä toteutumatta, vaikka johdolla ja hallituksella kasvuhaluja periaatteessa olisi. Myös omistajien luoma paine voi olla lista-yhtiöihin nähden erilainen, ja tahto kasvaa saattaa olla turhan vaatimaton. Siispä listaamattomien yritysten hallitusten tulisi pureutua siihen, miksi kasvustrategia tarvitaan, miten toimintaympäristön muutosta seurataan ja mitä strategian määrittelyssä pitää huomioida.

Miksi kasvustrategia?

Hallituksen päätökset vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen liiketoiminnan linjauksiin ja tuloksellisuuteen. Hallituksen tulisi tuntea yhtiön liiketoiminta läpikotaisin sekä pysyä ajan tasalla toimintaympäristön muutoksista ja niiden tarjoamista mahdollisuuksista kasvuille. Erityisesti yrityksen arvoketjun ymmärtäminen antaa herätteitä muutostarpeille kasvun varmistamiseksi.

Kasvu strategisesti tavoitteleva yritys on houkutteleva kohde eri sidosryhmille, kuten sijoittajille ja rahoittajille. Pelkkä liikevai-

don kasvu ei kuitenkaan automaattisesti takaa arvoa omistajille, vaan kasvustrategialla tulee olla selkeä yhteys arvonluontiin. Arvon luominen on usein yrityksen omistajien tahto, ja heidän halunsa ja kykynsä investoida tulevaisuuteen ovatkin keskeisiä kasvun ajureita ja onnistumisen mittareita.

Kasvulla on arvonluonnin ohella usein myös yhteiskunnallista merkitystä. Yksityisomisteilla kasvuyrityksillä on merkittävä rooli talouskasvun rakentamisessa ja työpaikkojen luomisessa - ne ovat ikään kuin talouden uudista-



Kasvu strategisesti tavoitteleva yritys on houkutteleva kohde eri sidosryhmille.



TIMO EEROLA
Partner,
Assurance,
EY Finland



SANNA KYTÖHARJU
Partner,
Assurance,
EY Finland

EY on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



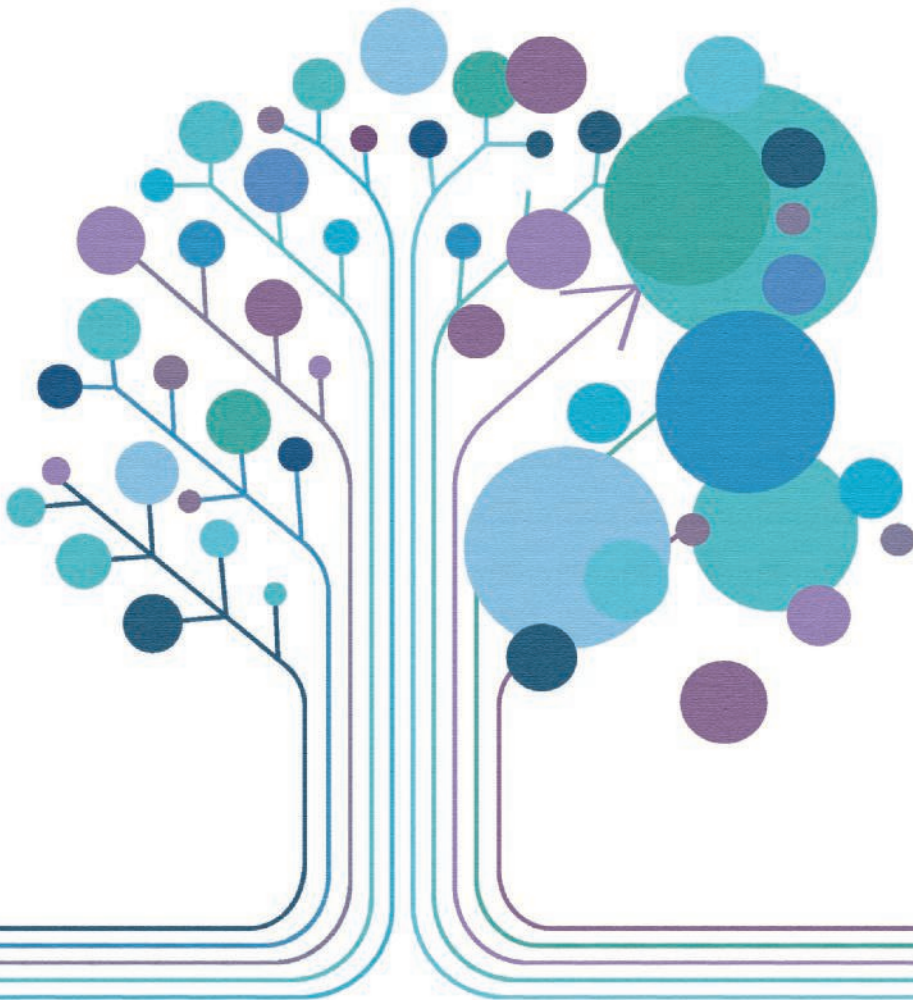
Kasvulla on arvonluonnin ohella usein myös yhteiskunnallista merkitystä.



ja, jotka usein hyödyntävät viimeisintä teknologiaa ja ihmisten osaamista kehittääkseen jotain uutta. Suomalaisyriyten kasvu myös parantaa Suomen kilpailukykyä ja houkuttelevuutta maailmalla vaikuttaen samalla suotuisasti Suomelle elintärkeään vientiin.

Kasvustrategioissa on valinnanvaraa

On olemassa useita erilaisia lähestymistapoja kasvun tavoitteluun. Eräs yleisimmistä on suuruuden ja laajuuden ekonomian strategia, jossa yritys pyrkii madaltamaan kustannuksiaan ja siten tuottamaan enemmän. Tällaisella lähestymistavalla yritys pyrkii skaalaetuihin ja kustan-



nustehokkuuteen, mikä tuottaa taloudellista kasvua.

Uusien markkinoiden ja aseman vahvistamisen strategialla yritys puolestaan pyrkii joko uusille markkinoille, joilla kilpailua on vähemmän tai muut toimijat eivät ole yhtä kilpailukykyisiä, tai vahvistamaan omaa asemaansa tutuilla markkinoilla. Toisaalta yritys voi tähdätä asiakassegmenttinsä laajentamiseen, jolloin tuote tai palvelu on alkuun kohdennettu suppealle joukolle, mutta ajan saatossa kohderyhmä suurenee ja yrityksen tuotteesta tai palvelusta tulee alan standardi. Tällöin kasvua syntyy suuremman kulutusvolyymien kautta.

Uuden liiketoiminnan, tuotteiden ja palveluiden strategia puolestaan luo kasvua teknologian nopean kehityksen luomien mahdollisuuksien kautta. Esimerkiksi digitalisaatiota voi hyödyntää liiketoiminnan ja tarjotun palvelun sujuvoittamiseen tai tuotteen parantamiseen. Myös data- ja alustapohjaisen liiketoiminnan strategialla yritys valjastaa analytiikan käyttöönsä ja siirtyä tiedolla johtamisen liiketoimintamalliin, jonka avulla se pystyy ennakoimaan tuottoa paremmin, optimoimaan kasvun kannalta oleellisia toimintoja sekä skaalautumaan nopeammin.

Vaikka suomalaisyritysten kasvu on ollut vaatimatonta, olemme päässeet todistamaan myös räjähdysmäisiä kasvutarinoita, joiden takana piilee eksponentiaalisen kasvun strategia. Tällöin yrityksen liiketoiminta perustuu jo lähtökoh-

diltaan digi- ja alustapohjaiseen liiketoimintaan, ja tarjottu tuote tai palvelu on niin houkutteleva, että yritys saa nopeasti uusia käyttäjiä ja tuottoa.

Myös sisäisen kasvun strategia on useille yrityksille houkutteleva. Tämä perinteisempi, hitaamman kehityksen strategia tuottaa kasvua asiantuntijuuden kautta. Yrityksen henkilöstö on avainasemassa liiketoiminnassa ja menestyksessä, sillä myytävä palvelu on heidän asiantuntijuutensa. Eräs vallitseva ajatus onkin, että hyvä kasvustrategia yhdistää määrälliset aspektit, kuten analytiikan, ja laadulliset aspektit, kuten ihmisten taidot.

Huomioitavaa ennen strategian valintaa

Strategian valinnassa on tärkeää, että se sopii yrityksen toimintaan. Hallituksen tulee rakentaa strategia yrityksen ydinosaamisen varaan ja selkeästi määritellä, missä ollaan mukana ja missä ei. Myös liiketoiminnan haasteet, kilpailijoista erottautumisen keinot ja yrityksen kilpailukyky on hyvä arvioida ennen strategian valintaa.

Hallituksen tulee strategiaa valitessaan myös huomioida, haluaako se keskittää yrityksen tarjonnan pienemmälle joukolle vai haluaako se tavoitella kustannusten suhteen edelläkävijyyttä, jolloin yritys tuottaa matalalla kustannuksella tuotteita tai palveluita, jotka on suunnattu suurelle yleisölle. Suuri yleisö on yleensä ostovoimainen ja helpommin tyydytettävissä, mutta kilpailu on kovaa. Toisaalta jos yritys päättää keskittää tuotteensa tai palvelunsa, se ei pysty tarjoamaan kaikille kaikkea, mikä voi vaikuttaa tuottoihin pidemmällä aikavälillä suhdanteiden mukaan. Pienempään joukkoon tähdätessä on varmistettava, että joukolla on maksukykyä yrityksen tuotteisiin tai palveluihin ja että sopiva markkinarako tuotteille on olemassa.

Strategiavalintaan vaikuttaa myös yrityksen omistajien kunnianhimo, jonka tasoissa on helposti merkittäviä eroja. Kunnianhimo ja kasvustrategia on linjattava yhteen ja tasapainotettava keskenään, jotta kasvumatka onnistuu.



Hallituksen tulee rakentaa strategia yrityksen ydinosaamisen varaan.






Digitalisaation aikakaudella kasvu vaatii yritykseltä reagointikykyä.



Parhaassa tapauksessa yrityksen johto pystyy tuomaan kasvustrategisia vaihtoehtoja omistajien arvioitavaksi ja päätettäväksi.

Hallituksen tulee myös pitää mielessä, että etenkin digitalisaation aikakaudella kasvu vaatii yritykseltä reagointikykyä, voimavaroja muutokseen ja uudistumiseen sekä jatkuvaa innovointia. Skaalautumiskyky on ensisijaisessa asemassa, ja yrityksen teknologia-arkkitehtuurin tuntemuksesta on hyötyä hallituksen päätöksissä. Myös joustavuus ja mukautumiskyky erilaisiin toimintaympäristön muutoksiin, jopa disruptioon, ovat tärkeitä valttikortteja.

Lopulta rohkeus ratkaisee

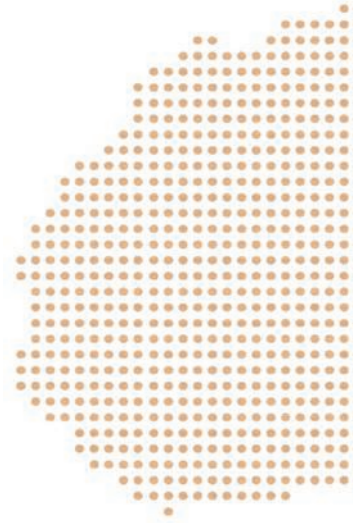
Onnistunut kasvu edellyttää sitä, että hallitus ymmärtää yrityksen vahvuudet sekä liiketoiminnan ja toimintaympäristön erityispiirteet ja valitsee niihin sopivan kasvustrategian. Joskus kasvun aikaansaaminen vaatii yrityksen hallituksen työskentelytapojen tai kokoonpanon muutosta. Hallitus hyötyy monipuolisista, toisiaan täydentävistä taustoista tulevista ja eri ammattialoilla toimivista henkilöistä sekä erilaisten näkemysten esiin tuomisesta erityisesti kasvuun ja kansainvälisyyteen liittyen. Rohkeus ja riskinotto kyky ovat lopulta avainasemassa, sillä niitä hallitukselta tarvitaan kasvustrategian valitsemisessa, soveltamisessa ja menestyksekkäässä toteuttamisessa. 

Complexity isn't the challenge Simplicity is.

White & Case is one of the world's largest global law firms with over 2,600 lawyers in 30 countries in 44 offices. We have been present in Helsinki and the Nordic region for over 40 years and have over 90 lawyers including 20 partners.

Our offices in Helsinki and Stockholm make White & Case the only global law firm with a strong and established Nordic presence with expert knowledge in Finnish, Swedish, UK, US and pan-European advice.

Our lawyers are market leaders in areas such as private equity, corporate M&A, banking and finance and capital markets. We advise clients on some of the most important and complex transactions in the market and are proud to be able to combine local roots with a leading international network.



Mahdollisuuksien manner

Yksipuolinen ja vääristynyt mielikuvamme Afrikasta uhkaa estää näkemästä hurjaa vauhtia kehittyvän mantereen liiketoimintamahdollisuudet.

KUVITUS ISTOCK

S lummit, sotapäälliköt ja safarit. Tämä on se tarina, jota meille on Afrikasta kerrottu ja halutaan kertoa edelleen. Siitä ei voi syyllistää ketään, sillä vahvistusharhaa ylläpidetään yhteisesti. Yksipuolinen kuva on ollut niin vahva, että sen rinnalle ei ole mahtunut tarinoita Afrikan muutoksesta, mahdollisuuksista tai menestyneistä ihmisistä. Nigerianlainen kirjailija **Chimamanda Ngozi Adichie** avaa ilmiötä kuvaavasti *The danger of a single story* -puheessaan.

Afrikka käsittää 54 maata. Manner on kooltaan niin valtava, että sen sisään mahtuu heittämillä Yhdysvallat, Intia, Kiina ja Eurooppa – yhtä aikaa. Afrikkaa ei kuitenkaan voi nähdä yhtenä kokonaisuutena, sillä erot eri maiden välillä ovat niin ikään valtavat. Koko maanosan yhteenlaskettu bruttokansantuote on sama kuin Britannialla, ja jopa 60 prosenttia BKT:sta on vain kymmenen suurimman talousmaan har-teilla.

Liiketoimintamahdollisuuksien näkökulmasta Afrikassa korostuu kaksi kehityssuuntaa: kaupungistuminen ja kasvava keskiluokka. OECD:n tilastojen mukaan vuonna 2050 kaksi kolmasosaa Afrikan väestöstä asuu kaupungeissa. Kaupunkeihin keskittynyt kasvava keskiluokka haluaa parempaa ruokaa, elintasoja, terveydenhuoltoa ja koulutusta sekä parempia työpaikkoja. Bruttokansantuote asukasta koh-

den ei kerro markkinasta, sen sijaan kaupungeissa se kertoo todellisesta ostovoimasta. Vielä vuonna 2010 Nairobissa vain lentokentällä oli valot, nyt miljoonakaupunki on valomeri siinä missä muutkin maailman suurkaupungit, ja kiinalaiset ovat rahoittaneet kaupunkia halkovan 27-kilometrisen tullitien.

Yrityksillä ei ole varaa olla poissa Afrikasta. Sekä suomalaisten yritysten että ajattelumme on aika tulla pois puskista. Ensisijaisen tärkeää on tunnistaa, mikä afrikkalaisille itselleen on tärkeää, ja millä elämän ja yhteiskunnan tasolla tapahtuu eniten potentiaalista kehitystä.

Kiina kirittää Afrikan kasvua

Afrikassa ja Kiinassa on paljon yhtäläisyyksiä. Jos palaamme ajassa taaksepäin, vielä vuosittain alussa Suomi maksoi kehitysapua Kiinaan. Nyt Kiina on maailman toiseksi suurin kansantalous Yhdysvaltojen jälkeen. Kiina ei



Yrityksillä ei ole varaa olla poissa Afrikasta.



JON FOSTER-PEDLEY

*Dean and director,
Henley Business
School Africa*



ESA RANTANEN

*Afrikan alueen
johtaja,
Business Finland*

Henley Business
School on
DIFin pysyvä
teemakumppani.



romahtanutkaan, niin kuin vielä parikymmentä vuotta sitten saatoimme uumoilla. Nyt me vastaavasti katsomme Afrikkaa vääristävien silmälasien läpi.

Euroopan unioni on Kiinaa jäljessä investoinneissa Afrikkaan. Kiinalaiset ovat onnistuneet suunnitelmassaan löytää paikka, minne rakentaa infra, kasvattaa itselleen markkinat ja myydä valmistamansa tuotteet. Kiina on toki aiheestakin saanut osakseen kritiikkiä Afrikan valloituksestaan, mutta se on tuonut sinne myös paljon hyvää juuri niille osa-alueille, joita maanosa tarvitsee.

Afrikka tarvitsee kumppaneita, ei pelastajia

Erityisesti kehittyvä Itä-Afrikka on potentiaalinen markkina-alue: vallitseva kieli on englanti, paikallinen kilpailu puuttuu ja aikavyöhyke on sama kuin Suomessa ja Euroopassa.

Silmä ei kuitenkaan voi sulkea korruptiota, joka kukoistaa erityisesti julkisessa päätöksen-



Afrikassa oikotiet eivät johda perille.




teossa. Afrikassa oikotiet eivät johda perille, siksi ehdoton suositus onkin pelata yksityisellä sektorilla sääntöjen mukaisesti.

Afrikassa toimii 14 Suomen lähetystöä, Finnfund ja neljä Business Finlandin toimistoa. Apua on saatavilla liiketoiminnan eri vaiheissa. Mutta mitkä asiat sitten vaikuttavat siihen, että liiketoiminta lähtee Afrikassa kasvuun?

Afrikassa on valtavat mahdollisuudet, mutta sinne ei voi mennä ymmärtämättä historiaa ja kulttuurieroja. Näemme helposti länsimaat ja valtiot, joilla on vanhaa rahaa, meille tasavertaisina kumppaneina, mutta Afrikkaan lähdemme pelastajan viitta harteillamme. Kolonialismin taakka on edelleen vahvasti olemassa. Afrikkalaiset eivät halua, että me tulemme pitämään heistä huolta. Sen sijaan he haluavat, että me uskomme heihin.

Afrikkalaiset nuoret ovat fiksuja ja kovia tekemään töitä. Mainittakoon, että opiskelija-aineksessa Henley Business Schoolissa Etelä-Afrikassa on tapahtunut selvä muutos kymmenessä vuodessa: naisia on nyt enemmän kuin miehiä ja mustia enemmän kuin valkoisia.

Afrikkaan ei tule myöskään lähteä omistajan elkein; silloin yritys ei ole haluttu kumppani. Liiketoiminta rakentuu vasta, kun pohjalla on luottamus ja tasavertainen kumppanuus. Afrikalla on oma eetoksensa: sille tulee antaa mahdollisuus, uskoa ihmisiin ja sitä kautta rakentaa liiketoimintaa. 

Älykkäämpää liiketoimintaa kestävemmän maailman puolesta



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

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

Lue lisää
palveluistamme:



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 1 400 asiantuntijaa ympäri maan. Palveluitamme ovat liikkeenjohdon konsultointi, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, riskienhallinta, tilintarkastus ja muut varmennuspalvelut. Lisää tietoa: www.pwc.fi ja pwc.fi/esg

PwC toimii 149 maassa yli 370 000 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.

Viisasta tekoälysäätelyä – vai ylisäätelyä?

EU:n tekoälysäädöksen keskiössä on tekoälyn vastuullinen ja turvallinen käyttö. Mistä uudessa tekoälysäätelyssä on kysymys ja estääkö eurooppalainen säätely yritysten kasvun ja kehityksen?

Voiko yritysjohdon kokouksissa välttyä keskustelemasta tekoälystä? Todennäköisesti ei. Tekoälykehityksen huimat harppaukset pakottavat miettimään, miten uusia teknologioita hyödyn-tämällä voitaisiin tehostaa prosesseja, parantaa tuotannon laatua ja kehittää uusia liiketoimintamalleja. Samanaikaisesti lainsäädännölliset kysymykset iskevät jarruja kehityshankkeisiin ja saattavat edellyttää investointeja, joita tarvittaisiin kipeämmin tuotekehitystoimintaan.

EU:n tekoälysäädöksen keskeiset tavoitteet ja riskiperusteisuus

Euroopan unioni on pyrkinyt digi- ja datataloudessa sääntelyn etulinjaan. Euroopan komissio sai sulan hattuunsa yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) säätäessään: GDPR:stä tuli muutama vuodessa eräänlainen maailmanlaajuisen standardi henkilötietojen käsittelylle. Kenties komissio on lähtenyt siitä, että sen muukin uusi data- ja digisäätely olisi automaattisesti tällainen eurooppalainen ”vientituote”.

Yksi esimerkki lukuisista uusista EU-laeista tällä alalla on maailman ensimmäinen tekoälyä kattavasti sääntelevä laki, EU:n tekoälysäädös (European Artificial Intelligence Act), joka

tuli voimaan elokuussa 2024. Tekoälysäädös on keskeinen osa unionin digistrategiaa, jonka päämääränä on edistää kilpailukykyistä ja innovatiivista digitaalista taloutta.

Tekoälysäädös on luonteeltaan riskiperusteista tuoteturvallisuussäätelyä; tekoälyjärjestelmiä arvioidaan ja luokitellaan niiden käytöstä aiheutuvien riskien valossa neljään eri luokkaan. Ensimmäinen luokka koostuu kielletyistä tekoälyjärjestelmistä. Säädös kieltää kansalaisten oikeuksia uhkaavien tekoälyjärjestelmien käytön ja saattamisen EU:n markkinoille. Kielto koskee esimerkiksi sellaisia tekoälytuotteita, joilla manipuloidaan ihmisten käyttäytymistä. Myös sosiaalisen pisteytyksen ja ihmisten biometrisen luokittelun mahdollistavat järjestelmät



JOHANNA LILJA
Asianajaja, osakas,
Roschier

Roschier on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



**Liiallinen säätely voi
estää yritysten kasvun ja
kehittymisen.**





Maailmalla on jo vireillä useita riitoja tekijänoikeudella suojatun aineiston hyödyntämisestä tekoälyjärjestelmissä.



kielletään. Säädöksessä kielletään myös tunnettilojen analysointi tekoälyn avulla työpaikoilla.

Toisen riskiluokan muodostavat suuririskiset tekoälyjärjestelmät. Niihin kuuluvat esimerkiksi järjestelmät, joita hyödynnetään kriittisessä infrastruktuurissa tai terveydenhuollon laitteissa tai joilla arvioidaan työntekijöiden suorituksia tai tehdään rekrytointipäätöksiä. Niiden käyttäminen ja saattaminen markkinoille on sinänsä sallittua, mutta järjestelmien tulee täyttää säädöksen vaatimukset. Esimerkiksi suuririskisissä tekoälyjärjestelmissä käytetyn datan on täytettävä tarkat laatuksiteerit, järjestelmien kehityksen ja toiminnan on oltava jäljitettävissä ja läpinäkyvää ja ihmisen on valvottava järjestelmien käyttöä. Tämän riskikategorian tuotteille asetetaan myös CE-merkintävelvollisuus.

Läpinäkyvyysvaatimuksia matalariskisille järjestelmille

Rajoitetun riskin tekoälyjärjestelmiin, kuten chatbotteihin, kohdistuva sääntely on kevyttä. Niihin sovelletaan lähinnä läpinäkyvyysvaatimuksia. Tämä tarkoittaa, että käyttäjille on avoimesti kerrottava, kun he ovat vuorovaikutuksessa koneen kanssa tai jos käyttäjälle esitetyn sisällön tuottamiseen on käytetty tekoälyä (esimerkiksi deep fakes). Sen sijaan hyvin vähäisen riskin järjestelmille, kuten roskapostisuodattimille, ei aseteta tekoälysäädöksessä erillisiä velvoitteita.

Yleiskäyttöisiin tekoälyjärjestelmiin, kuten ChatGPT:hen, sovelletaan puolestaan erityisiä avoimuusvaatimuksia, jotka kohdistuvat teknisen dokumentaation ylläpitoon ja tietojen toimittamiseen tuotantoketjun loppupään palveluntarjoajille. Lisäksi edellytetään, että EU:n tekijänoi-

keuslainsäädäntöä on noudatettu tekoälyn opettamisessa. Tätä vaatimusta ei suurella todennäköisyydellä ole huomioitu kaikissa EU:n ulkopuolella tähän saakka kehitetyissä järjestelmissä.

Lainkäyttöalueiden erilaiset lähestymistavat

Eri puolilla maailmaa arvioidaan parhaillaan paikallisia ratkaisuja tekoälyn sääntelylle. Sääntelylle on yhteistä löytää tasapaino tekoälyn liittyvien innovaatioiden ja investointien kannustamisen sekä tekoälyn haitallisten vaikutusten ehkäisemisen välillä. Eri puolilla maailmaa on kuitenkin omaksuttu erilaisia lähestymistapoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä pahimmillaan johtaa epä johdonmukaiseen sääntelyyn ja siten hankaloittaa globaalisti toimivien yritysten toimintaa.

Tähän haasteeseen vastaamiseksi on laadittu monikansallisia tekoälyn sääntelyä ohjaavia periaatteita, kuten OECD:n tekoälyperiaatteet. Niiden tarkoituksena on antaa poliittisille päättäjille yhteiset suuntaviivat luoda perusta kansainväliselle yhteistyölle sekä sääntelyiden yhteentoimivuudelle. Nämä periaatteet ovat myös olleet EU:n tekoälysäädöksen taustalla.

Yhdysvalloissa tekoälyn sääntelyssä on vielä toistaiseksi tukeuduttu olemassa oleviin liittovaltion muihin lakeihin ja erilaisiin tekoälyn käyttöä ohjaaviin suuntaviivoihin. Näkökulma sääntelyyn poikkeaa eurooppalaisesta: Yhdysvalloissa innovaatiotoimintaa ei haluta jarruttaa yksityiskohtaisella ennakkolisellä sääntelyllä.

Kiina puolestaan oli yksi ensimmäisistä maista, joka pani täytäntöön erityisesti generatiivista tekoälyä koskevia säännöksiä, ja maassa ollaan parhaillaan laatimassa kattavaa tekoälylainsäädäntöä. Kansalliset intressit vaikuttavat myös Kiinassa siihen, mihin suuntaan sääntelyä viedään.

Sääntely saattaa jarruttaa teknologista kehitystä EU-alueella

Eri maiden välisillä sääntelyeroilla on jo nyt ollut vaikutuksia, jotka eivät ole eurooppalaisesta näkökulmasta pelkästään myönteisiä: esimerkiksi useat amerikkalaiset teknologiayhtiöt, kuten Apple ja Meta, ovat ilmoittaneet jättävänsä tuomatta tekoälyjärjestelmiään EU:n markkinoille EU:n digisääntelyn epämääräisyyden ja arvaamat

tomuuden vuoksi. Myös edellä mainittu vaatimus EU:n tekijänoikeuslainsäädännön noudattamisesta tekoälyä opettaessa tai tietosuojasääntelyyn liittyvät riskit voivat vähintäänkin jarruttaa yleiskäyttöisten tekoälyjärjestelmien tuomista EU-markkinoille. EU-sääntelyn rikkomisesta aiheutuvat merkittävät taloudelliset sanktiot tekevät EU-markkinasta vähemmän houkuttelevan.


Voidaankin **Mario Draghin** tavoin kysyä, säänteleekö EU itsensä hengiltä? Liiallinen sääntely voi estää yritysten kasvun ja kehittymisen.

Tekoälysäädös ei myöskään ole ainoa laki, joka tekoälyn käyttöön ja kehitykseen soveltuu. Tekoälyn asianmukainen hyödyntäminen edellyttää myös muun lainsäädännön, kuten tietosuoja-, tietoturva- ja tuotevastuusääntelyn huomioimista.

Immateriaalioikeudet - sekä omat että muiden - täytyy myös ottaa huomioon. Maailmalla on jo vireillä useita riitoja tekijänoikeudella suojatun aineiston hyödyntämisestä tekoälyjärjestelmissä. Epäselvyyttä on syntynyt siitä, tarvitaanko suojatun aineiston hyödyntämiseen tekoälyn opettamisessa oikeudenhaltijan lupaa. Lisäksi kiinnostavia IPR-kysymyksiä syntyy siitä, kenelle tekoälyllä luotujen keksintöjen tai muiden tuotosten oikeudet kuuluvat sekä siitä, loukkaavatko tekoälyllä luodut tekstit, koodi tai kuvat kolmannen osapuolen oikeuksia. Myös riski liikesalaisuuk-sien vuotamisesta huolettaa.

Miten valmistautua tulevaan?

Tekoälysäädös tulee sovellettavaksi elokuussa 2026, joskin kielletyksi luokiteltuja tekoälyjärjestelmiä koskevat säännökset tulevat sovellettaviksi jo helmikuussa 2025 ja yleiskäyttöisiä tekoälyjärjestelmiä koskevat vaatimukset elokuussa 2025. Siirtymäajoista huolimatta työ compliance-velvoitteiden täyttämiseksi on käynnistettävä viimeistään nyt.

Mikään yksittäinen säädös ei toki estä liiketoiminnan kasvattamista tai uuden kehittämistä. Erilaisia compliance-velvoitteita ja yrityksen toimintavapauden rajoituksia sisältävien normien samanaikainen kasautuminen kuitenkin muodostuu merkittäväksi kasvun esteeksi. Sääntelyä ei silti voi sivuuttaa, eikä säästöstenpurkutalkoita ole Draghin kritiikistä huolimatta lähiaikoina näköpiirissä. 

CEOS DO NOT SUCCEED ON THEIR OWN

Elevate your leadership journey
with the CEO 360 programme.

NEXT START IN JANUARY 2025

Vastuullisuudestako kasvun vauhdittaja?

Pikavoittoja vastuullisuudesta ei ole luvassa. Positiiviset liiketaloudelliset vaikutukset syntyvät pitkäjänteisellä toiminnalla.

KUVITUS ISTOCK

Vastuullisuuteen liittyvä sääntelykehys kiristyy yritysten ympärillä. EU-taksonomia, kestävä rahoitusta koskeva tiedonantoasetus (Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR) sekä yritysten kestävyysraportointia ohjaava direktiivi (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) vaikuttavat kymmentuhansien yritysten toimintaan luoden painetta vastuullisuustyön läpinäkyvyydelle, kehittämiselle ja rahoitukselle.

Vastaavasti vastuullisuuden edistäminen luo uusia ansaintakanavia strategisesti vastuullisille yrityksille maailmanlaajuisessa investointikentässä.

Monet merkittävät yhdysvaltalaiset ja eurooppalaiset eläkerahastot ovat sisällyttäneet ympäristöön, sosiaalisiin seikkoihin ja hyvään hallintotapaan (ESG) liittyviä kriteerejä osaksi sijoitusproessejaan ja näiden perusteella joko poisulkevat tai painottavat toimialoja tai yrityksiä.

Riskien vai mahdollisuuksien kautta?

Vastuullisuuteen liittyvät odotusten ja toimintaympäristön muutokset pakottavat yritykset tarkastelemaan uudelleen tuotevalikoimiaan ja liiketoimintavaihtoehtojaan riskienhallinnan tai mahdollisuuksien tunnistamisen - tai molempien - kautta.

Vastuullisuuden taloudellista potentiaalia voidaan hakea monilla tavoin. Esimerkiksi elintarvikke- sekä rahoitus- ja vakuutusaloilla vastuullisuutta lähestytään tyypillisesti riskiperusteisesti: vastuullisuuden kautta pyritään välttämään yllättäviä kustannuksia, turvaamaan tulevaisuuden toimintaedellytykset ja suojaamaan brändiarvoa. Prosessi- ja energiateollisuus, rakennus- ja kiinteistöala sekä kuluttajatuotteiden ja -palveluiden toimijat pyrkivät tavallisesti hyödyntämään vastuullisuuden tuomia uusia mahdollisuuksia ja hakemaan kasvua aktiivisesti kehittämällä tuotteita ja palveluita maailmanlaajuisiin kestävyysongelmiin.

Vastuullisuus osaksi palkitsemista

Pitkäjänteisyys, liiketoiminnallinen painopiste ja ylimmän johdon sitoutuminen ovat avainasemassa, kun haetaan vastuullisuudesta uusia arvonluontimalleja. Muutos kestäviin mallei-

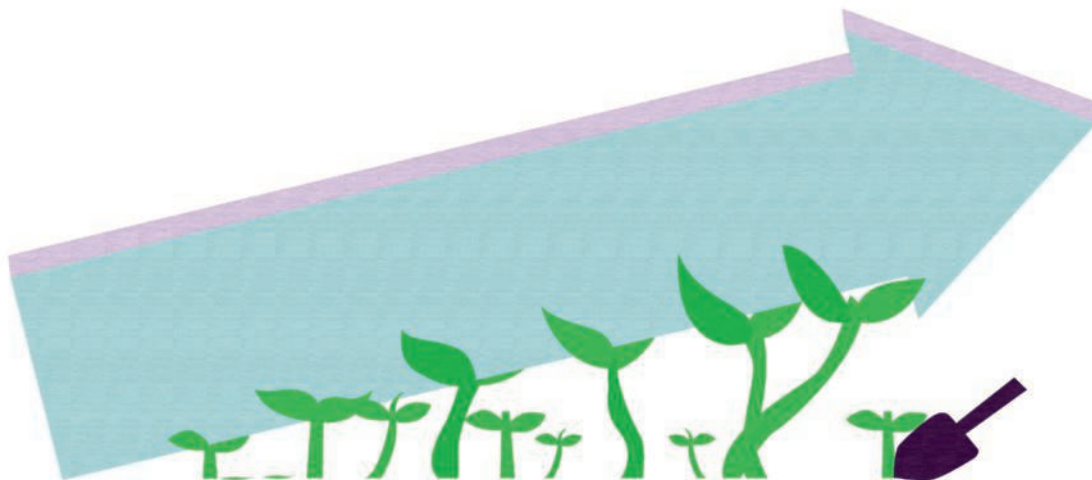


MAIJA TENHUNEN
Liiketoiminta-
johtaja ja
vastuullisuus-
strategi,
Ramboll



Muutos kestäviin malleihin vaatii aikaa ja investointeja.





hin vaatii aikaa ja investointeja, ja kassavirta sekä kasvu rakentuvat liiketoiminnan ja tarjonnan uudistamisen kautta. On tärkeää, että vastuullisuusraportointi seuraa näitä saavutuksia mutta ei määrittele niitä.

Hallituksen on olennaista harkita omaa rooliaan kestävyysmuutoksessa, toimien ylimmän johdon sparraajana ja haastajana.

Esimerkiksi johtoryhmän jäsenten palkitsemis- ja bonusmalleja kannattaa muuttaa niin, että strategiset vastuullisuustavoitteet, kuten hiilineutraalius, ovat niissä tasavertaisia muiden palkkioon vaikuttavien tekijöiden kanssa. Vastuullisuusmitarit voidaan integroida liiketoimintayksiköiden ja toimintojen suoritusarviointeihin.

Tutkimus: Vastuullisuudesta odotetaan tuottoa

Ramboll selvitti viime vuonna, miten liiketoimintastrategia ohjaa organisaation kestävyysmuutosta. Laadullisen haastattelututkimuksen vastaajina oli 19 suuren suomalaisyhtiön johtoryhmän tai laajennetun johtoryhmän jäsentä. Yritysten keskimääräinen liikevaihto oli 1,4 miljardia euroa.

Kaikki mukana olleet yritykset olivat ottaneet vastuullisuuden osaksi strategiaansa vuosina 2015–2022. Tärkein syy tähän oli ollut liiketoiminnan kasvattaminen tai halu välttää liiketoiminnan arvon alenemisen. Lähes kaikki katsoivat, että vastuullisuuteen liittyvät muutokset toimintaympäristössä sekä yritysten oma motivaatio pitivät sisällään sekä riskejä että mahdollisuuksia.

Valtaosa tutkimuksen yrityksistä on vaiheessa, jossa uutta vastuullista tarjoomaa kehitetään ja pilotoidaan mutta perinteinen liiketoimintamalli tuo yhtiöön yhä suurimman osan liikevaihdosta. Uutta rakennetaan laajasti olemassa olevan organisaation kyvykkyyksien päälle mutta uuden olemassaolon tarkoituksen ja kestävänsä strategian mukaisesti. Suurin osa odottaa kestävänsä strategian saavan aikaan merkittäviä tuloksia seuraavien kymmenen vuoden aikana.

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.



TEEMA

Hyvän hallitustyön kulmakivet

Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön kestäväää arvonluontia pitkällä aikavälillä. Hallitus huolehtii myös valvontatehtävästään toimien huolellisesti ja eettisesti yhtiön ja sen osakkeenomistajien edun mukaisesti.



HALLITUSTYÖ
ARVONLUONNIN VETURINA **36**

MITEN VARAUTUA YHTIÖÖN
KOHDISTUVAAN TUTKINTAAN? **42**

UUSI AIKAKAUSI
YHTIÖKOKOUKSISSA? **47**

MITÄ KYBERTURVALLISUUS
MAKSAA? **50**

ILMASTORISKIEN JA MUIDEN
EPÄVARMUUKSIEN RAPORTOINTI
IFRS-TILINPÄÄTÖKSESSÄ **54**

Hallitustyö arvonluonnin veturina

Yritysten arvonluonti ei yllä Suomessa kansainvälisten verrokkimaiden, kuten Ruotsin ja Yhdysvaltojen, tasolle. Maamme pörssiyhtiöt keskittyvät sen sijaan vakaaseen kasvuun ja tuottojen palauttamiseen omistajilleen. Koska arvonluonti on lopulta yritystoiminnan tärkein mittari, tämä asettaa suomalaisille yrityksille merkittävän haasteen. Tämä artikkeli nostaa esille hallitustyön osatekijöitä, jotka saattavat pitkällä aikavälillä edesauttaa arvonluontia – tai olla sen tiellä.

AstraZeneca, Atlas Copco, Tesla ja Nvidia. Oli kyse uusien rokotteiden tai seuraavan sukupolven puolijohteiden valmistamisesta, Ruotsin ja Yhdysvaltain pörssilistat ovat täynnä menestystarinoita. Kyseisten maiden yhtiöt uskaltavat muuttua maailman mukana liiketoimintanäkökulma edellä.

Helsingin pörssissä kuitenkin valtaa pitävät tehokkuus edellä johdetut yritykset, jotka palauttavat suurimman osan voitoistaan omistajilleen ja tyytyvät kasvamaan maltillisesti, talouden mukana. Tämän rakenteellisen hidasteen takia Suomi on jäänyt viimeisen kymmenen vuoden aikana Ruotsin ja Yhdysvaltain vauhdista pitkän aikavälin arvonnluonnissa. Toki muutkin tekijät, kuten Nokian kriisi, metsäteollisuuden haasteet ja Venäjän-toimintojen alasaajat, ovat vaikuttaneet asiaan.

Tilanne asettaa suomalaisille yhtiöille selkeän haasteen. Arvonluonti on yritysten toiminnan ydintehtävä ja toimii mittarina sille, kuinka onnistuneesti yritykset tuottavat positiivista hyötyä asiakkailleen, työntekijöilleen, omistajilleen ja muille sidosryhmilleen.

Tähän artikkeliin on koottu näkemyksiä pitkän aikavälin arvonnluontia tukevista ja haittaavista tekijöistä hallitustyöskentelyn kannalta. Taustalla on Augustin DIFin jäsenille tekemä kysely¹, johon vastasi vajaa sata hallitusammattilaista monenlaisista eri yritystaustoista. Aineistoa kerättiin myös haastatteluilla.

Hallituksen kokoonpano ja dynamiikka

Millainen hallituksen kokoonpano ja dynamiikka luo parhaat edellytykset pitkän aikavälin arvonnluonnille? Kyselytutkimuksesta nousi esiin tärkeimpinä tekijöinä puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö, hallituksen jäsenten osaamisen tehokas kanavoointi yhtiön käyttöön sekä hallituksen jäsenten motivaatio.

Tärkein työpari

Tärkeimmäksi tekijäksi nousi vahva yhteistyö hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välillä. Parhaimmillaan tämä yhteistyö tarjoaa toimitusjohtajalle arvokasta sparrausta strategisissa kysymyksissä. Puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen luottamus ja avoin kom-



OLLI LEHTONEN
Partner,
August Associates



TOMI ERE
Partner,
August Associates



MIKKO PULKKINEN
Partner,
August Associates

munikaatio ovat avainasemassa myös siinä, että molemmille osapuolille rakentuu selkeä kuva yrityksen haasteista ja mahdollisuuksista. Luottamusta voidaan rakentaa varmistamalla keskusteluilmapiirin psykologinen turvallisuus ja varaamalla aikaa dialogin käymiseen.

”Puheenjohtajan väliin toimitusjohtajaan tulee olla läheiset – mutta ei liian läheiset”

Kaikkien kyvyt käyttöön

Monipuolisintaan hallituskokoonpano ei voi olla paras versio itsestään, jos jäsenten osaamista ei saada hyötykäyttöön. Puheenjohtajan tehtävänä on luoda tämän mahdollistava ryhmädynamiikka hallituksen kokousten teemojen, ajankäytön jakamisen sekä keskustelun johtamisen avulla. Niin sanotuissa voimavarahallituksissa hallituksen jäsenet sparraavat johtoa omissa ydinosaamisalueissaan myös suoraan.

Augustin tekemissä hallitusammattilaisten haastatteluissa paljastui useita esimerkkejä epäterveestä hallituksen dynamiikasta, jossa päällekkäivät tai itsevarmat mutta oman ajattelunsa vinoumille sokeat jäsenet saattoivat aiheuttaa merkittävää hallaa hallituksen työskentelylle. Kaikkien kykyjen hyödyntämiseen vaaditaan hyvää tunneälykkyyttä kaikilta hallituslaisilta, erityisesti puheenjohtajalta.

”Hyvä tunneälykkyys on keskeinen ominaisuus, varsinkin puheenjohtajalle.”

Usein hallitukseen halutaan kokemusta ja osaamista yhtiön arvonluonnin kannalta olennaisista erityisteemoista, esimerkiksi laajentumisesta uusille kansainvälisille markkinoille tai liiketoiminnan digitalisaatiosta. Kokemus tällaisista tilanteista on usein arvokasta sekä hyväksi todettujen käytäntöjen soveltamiseksi että tyypillisten virheiden välttämiseksi.

Motivaatio tuo tuloksia

Sekä DIF-jäsenten kyselyn että Harvard Law Schoolin julkaiseman tutkimuksen² perusteella niillä hallituksen jäsenillä, joilla on suurempi fokus pitkän aikavälin arvonluonnissa, on erilaiset motivaation lähteet hallitustyöskentelyyn

kuin lyhyempään peliin keskittyvillä jäsenillä. Pidempään aikaväliin orientoituneilla henkilöillä on myös lähtökohtaisesti enemmän kiinnostusta toimialaa, yhtiötä ja sen missiota kohtaan. Henkilökohtaiset motivaatiolähteet, kuten uusi, haastava rooli tai verkostoituminen ovat heille vähemmän tärkeitä.

Ajankäyttö ja työskentelytavat

Hallituksen kokoamisen jälkeen esiin nousee hallituksen yhteisen ajan hyödyntäminen ja parhaiten arvoluontia tukevien työskentelytapojen valitseminen. Kysely DIFin jäsenille kartoitti näkemyksiä myös ajankäytöstä (kuva 1).

Lyhyt aikaväli ja hallinto vievät liikaa huomiota

Kuva siitä, mihin hallitusammattilaiset kokivat kyselyssä hallitustyön ajan menevän, on selkeä. Enemmistön mielestä lyhyen aikavälin asioihin menee liikaa aikaa. Hallinto vie enemmistön mielestä sopivasti aikaa, mutta osa kokee myös tässä nykyisen ajankäytön liialliseksi. Toimitusjohtajaan liittyviin asioihin käytetään enemmistön mielestä sopivasti aikaa, mutta osan mielestä liian vähän. Selkeä enemmistö pitää pitkän aikavälin asioihin käytettyä aikaa riittämättömänä.

Hallinnollisten asioiden tehokas käsittely ei luo arvoa suoraan, mutta hallinnon tehotomuus vie varmasti hallituksen aikaa ja huomiota. Useimpien hallitusten hallinnossa olisi todennäköisesti tehostettavaa, sillä noin 40 prosenttia kyselyyn vastanneista kokee, että hallinnollisiin asioihin käytetään nyt liikaa aikaa. Mahdollisia ratkaisuja ovat tarkoituksenmukaiset raportointi- ja kokouskäytännöt sekä valio-kuntatyöskentely, joilla vapautetaan hallituksen yhteistä kokousaikaa tärkeämmille asioille.

Toimitusjohtajan arviointiin lisää huomiota

Kyselyyn vastanneista DIFin jäsenistä noin puolet kokee, että toimitusjohtajaan liittyvät kysymykset jäävät liian vähälle huomiolle. Kyseessä on yksi hallituksen päätehtävistä, joten herää kysymys, ovatko toimitusjohtajan nimittämiseen ja tämän työn arviointiin liitty-



Hallinnollisten asioiden tehokas käsittely ei luo arvoa suoraan, mutta hallinnon tehottomuus vie varmasti hallituksen aikaa ja huomiota.

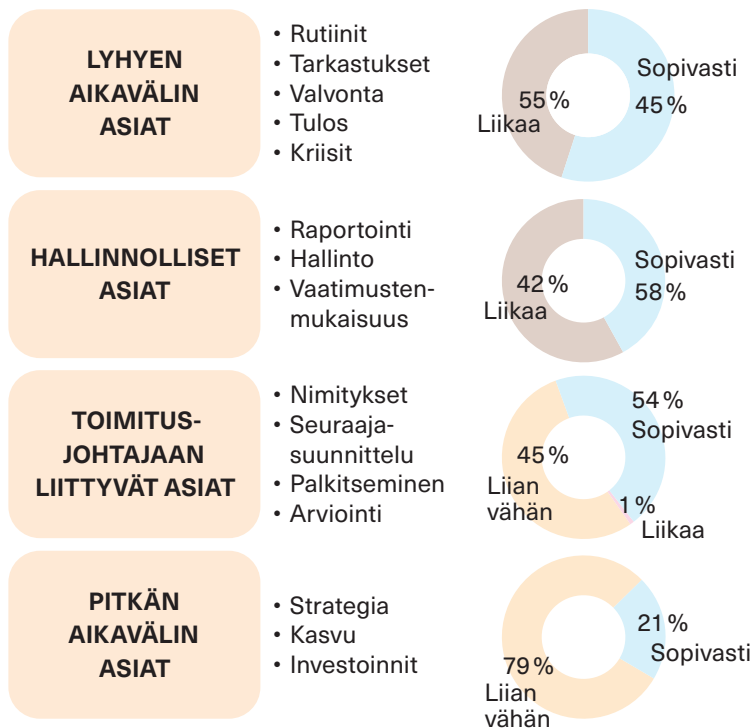


vät asiat jääneet hallitustyön arjessa muiden asioiden varjoon.

”Tarvitaan sekä hallituksen kokouksia, joissa johto on läsnä, että kokouksia, joissa johto ei ole läsnä. Näin hallitukselle tarjoutuu tilaisuuksia keskustella myös toimitusjohtajan suorituksesta.”

Kyselyn vastaajat eivät asettaneet toimitusjohtajan arvioimista ja vaihtamista tärkeysjärjestyksessä erityisen korkealle arvonluonnin tukemisen näkökulmasta, vaan tärkeämmäksi koettiin hallituksen aktiivinen osallistuminen strategiatyöhön ja investointeihin sekä johdon ehdotusten kriittinen arviointi. Tällöin hallituksen prioriteettina on osallistuminen suoraan arvonluontiin ja mahdollisen arvon tuhoutumisen estäminen. Tämä

Kuva 1. DIF-jäsenkyselyn vastaukset hallituksen ajankäytöstä



Kysymys 1: Oman kokemukseni perusteella, käytetäänkö hallitustyössä seuraaviin osa-alueisiin

- a) sopivasti aikaa,
- b) liian vähän aikaa,
- c) liikaa aikaa

on kannatettava pyrkimys, mutta se ei saa viedä huomiota hallituksen vielä tärkeämmältä tehtävältä – toimitusjohtajan tukemiselta, arvioimiselta ja lopulta vaihtamiselta. Kyvykäs johto pystyy suunnittelemaan hyvän strategian, mutta vain hallituksen vastuulla on arvioida, onko johto kyvykäs.

Hallitus pysyköön tontillaan

Liiallinen keskittyminen lyhyen aikavälin tai jopa menneisiin asioihin muodostaa hallitustyölle haasteen. Menneen vatvominen ei auta tekemään oikeita päätöksiä yhä nopeammin muuttuvassa toimintaympäristössä. Historiatiedoista muodostuu kiinnostavia raportteja, mutta niiden käsitteleminen vie kokouksissa suhteettoman paljon aikaa. Eräs kokoneista hallitusammattilaista tiiviisti asian: hallituksen kokouksissa tulisi aina katsoa eteenpäin.

Akuutin kriisin keskelläkin hallituksen on keskityttävä pitkän aikavälin strategiaan näkökulmiin ja tavoitteisiin sekä sen pohtimiseen, luoko kriisi uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai riskejä. Hallituksen tulee tässäkin pysyä omalla tontillaan ja välttää puuttumista johdon operatiivisiin tehtäviin.

”Mikäli hallitusta tarvitaan yrityksen lyhyen aikavälin operatiiviseen johtamiseen, tulee hallituksen punnita, onko yrityksellä oikea johto.”

Vuosikello luotsaamaan ajankäyttöä

Lähes 80 prosenttia kyselyyn vastanneista DIFin jäsenistä koki, että hallitukset eivät käytä tarpeeksi aikaa pitkän aikavälin asioihin. Vaikka

yhteisymmärrys asiasta on laaja, painopisteen siirtäminen pidemmälle tulevaisuuteen ei aina ole yksinkertaista. Vuosikello auttaa hallitusta johdonmukaisesti panostamaan arvoa luoviin, pitkän aikavälin kysymyksiin. Se antaa raamit kokousten teemoille ja varmistaa, että myös pitkän aikavälin asiat saavat riittävästi huomiota. Kokouksia ei tule kuitenkaan aikatauluttaa liian tiiviisti, jotta keskustelulle ja uusille oivalluksille jää tilaa.

Yksittäisten kokousten aikana hallituksen puheenjohtajan tehtävä on pitää keskustelu sovittuun agendassa sekä varmistaa, että jokaisen jäsenen näkemykset pääsevät esiin. Kiireellisiä ja aikaa vieviä asioita varten tulisi mahdollisuuksien mukaan järjestää erilliskokous.

Det är så vi växer

Kasvu, uudistuminen ja kaupallistamisosaiminen eivät nousseet DIFin jäsenten vastauksissa erityisen merkittävään rooliin. Tämä kuvastaa suomalaisyritysten tapaa priorisoida tehokkuus ja kannattavuus kasvun ja uudistumisen edelle.

Mikäli hallitus tai omistaja eivät aseta yritykselle kunnianhimoista tavoitetta, jonka saavuttaminen edellyttää kasvua, uudistumista ja asiakastarpeiden syvällistä ymmärrystä, riskinä on johdon jämähtäminen omalle mukavuusalueelleen. Tämä tuli esille useiden DIFin jäsenten vastauksissa:

”Suuri puute on se, että hallitus tai hallituksen jäsenet eivät edellytä uudistumista ja uuden luomista ja näin rohkaise riskinottoon ja pitkän aikavälin arvonnousuun ja kasvuun.”



Vain hallituksen vastuulla on arvioida, onko johto kyvykäs.




”Hallituksen pitää vaatia, että yrityksellä on aina kasvukärkeä, joihin investoidaan niin, että otetaan hallittu riski. Toimitusjohtajan lisäksi myös puheenjohtaja voi olla jarru yrityksen kehitykselle.”

”Nykyään onnistuminen tulee asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä sekä siitä, miten heidän tarpeensa täytetään uudella tavalla, usein teknologiaa hyödyntäen.”

Palataan lopuksi vielä verrokkimaahan Ruotsiin. Eräs korkean riman verrokkiyhtiö pitkän aikavälin arvonluonnille on Wallenbergin suvun sijoitusyhtiö Investor Ab. Sen portfolioyhtiöiden toimintaa läheisemmin tarkastelemalla voimme todeta, että puheenjohtaja **Jacob Wallenbergin** mainitsemat keinot, eli korkeat tavoitteet, kansainvälinen kasvu, jatkuva uudistuminen, innovaatiot ja asiakaslähtöisyys (Egon Zehnderin haastattelu, 2017), eivät ole jääneet pelkiksi korulauseiksi. Tämä toimii hyvänä listauksena arvonluontiin tähtääville hallituksille myös Suomessa.

”Muutos on ainut säilyttämisen arvoinen perinne.”
(Jacob Wallenberg⁵)

Kohti parempaa arvonluontia

Onnistuminen pitkän aikavälin arvonluonnissa riippuu monista tekijöistä, eivätkä mitkään käytännöt pysty takaamaan sitä varmasti. Huomioimalla tässä artikkelissa esitettyjä näkökulmia hallitukset voivat kuitenkin kehittää toimintaansa tavalla, joka tekee menestymisestä todennäköisempää. 

Lähteet:

1. August Associates & DIF (2024). *Kyselytutkimus pitkän aikavälin arvonluonnista*.
2. Cooper, S. & Keohane Williamson, S. (2020, June 25). *The Board's Impact on Long-term Value*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance.
3. Egon Zehnder (2017). *Interview with Jacob Wallenberg, Investor AB*. Verkkosivu. <https://www.egonzehnder.com/insight/jacob-wallenberg>

Näin hallituksen tulisi luotsata strategiatyötä

DIF MÄÄRITTELEE Hyvän hallitustyön kulmakivissään, että ”hallitus valmistelee yhtiön strategiaa yhdessä toimivan johdon kanssa, päättää strategiasta sekä seuraa strategian toimenpanoa ja tavoitteiden saavuttamista”.

Kokemuksemme mukaan monessa strategiaprosessissa olisi kehitettävää kyseisen kulmakiven käytännön toteutuksessa. Tästä syystä kiteytimme Augustin suositukset siihen, miten hallitus voi tehokkaasti tukea johtoa strategian määrittelyssä ja toteutuksessa:

1. SELKEÄT SUUNTAVIIVAT STRATEGIATYÖLLE

Ennen strategian varsinaista määrittelyä hallituksen ja omistajien tulisi yhdessä linjata yhtiön liiketoiminnan korkeat suuntaviivat ja strategiset tavoitteet. Hyvä yhteisymmärrys yhtiön strategisista päämääristä, kuten kasvun, osinkojen ja rahoituksen suhteesta, selkeyttää myös johdon työskentelyä. Käänteisesti epäselvä omistajastrategia haittaa strategiatyötä merkittävästi ja rajoittaa näin myös arvonluontia.

2. OIKEA LENTOKORKEUS

STRATEGISESSA SUUNNITELUSSA

Strategiatyössä johdon tehtävänä on valmistella strategia hallituksen hyväksyttäväksi. Tällä ei tarkoiteta sitä, että strategia tuodaan hallituksen validoitavaksi vasta prosessin lopussa, vaan on yhtiön etujen mukaista kerätä hallituksen näkemyksiä prosessin aikana esimerkiksi yhteisissä strategiatyöpajoissa. Tyypillisesti hallituksen kannattaa kannustaa johtoa keskittymään keskeisiin arvonluonnin ajureihin ja vaihtoehtoihin tulevaisuuden näkyymiin tunnistamalla erilaisia skenaarioita ja niihin liittyviä riskejä. Näin epävarmasta tulevaisuudesta muodostuu kattavampi kuva. Hallituksen tulee kuitenkin pidättäytyä strategian yksityiskohtaisesta suunnittelusta, jotta omistajuus säilyy johdolla.

3. TOIMEENPANON TUKI TARKOITTAÄ TYÖRAUHAA

Lopulta hallituksen tehtävänä on valvoa, että yhtiö etenee kohti strategista tavoitetilaa ja että yhtiön valinnat tapahtuvat strategian ohjaamina. Seurannan ohella hallitus tukee johtoa riittävillä resursseilla ja antamalla sille työrauhan tehokkaan toteutuksen mahdollistamiseksi. Etenkään hallituksen ei tule työllistää johtoa strategiaan liittymättömillä, toimeenpanoa hidastavilla ja resursseja sitovilla erillisellävityksillä.

kaiku

Vain kiinnostava viesti vaikuttaa



Tekoäly | Valmennukset | Coaching
Vastuullisuusviestintä | Strateginen viestintä
Muutosviestintä | Sijoittajaviestintä

Viestintätoimisto Kaiku
www.kaiku.fi

Miten varautua yhtiöön kohdistuvaan tutkintaan?

Jokaisessa yhtiössä on syytä miettiä ennakkoon, miten toimitaan, jos yhtiössä ilmenee aihetta tutkintaan. Parhaassa tapauksessa hallitus käynnistää itse sisäisen tutkinnan, mutta pahimmillaan asia tulee hallituksen tietoon, kun tapaus on jo julkisuudessa ja viranomaiset ovella.

KUVITUS ISTOCK

Yrityksiin kohdistuva sääntely on monimutkaistunut ja niiden toimintaympäristö monella tavalla vaikeutunut. Myös yrityksiin ja niiden toimintaan kohdistuvat viranomaistutkinnat ovat selvästi lisääntyneet. Tutkinta voi kestää viikosta useisiin vuosiin ja käynnistyä hyvin erilaisista syistä: yritys ei esimerkiksi ole poistanut työntekijöidensä sähköposteja oikein, toiminnassa epäillään lahjontaa, markkinatapahtumat saavat Finanssivalvonnan kiinnostumaan sisäpiirikysymyksistä, markkina-asetelma muuttuu ja saa yrityksen liiketoiminnan näyttämään aivan erilaiselta, yrityksen oma markkinoille näkyvä toiminta ja tiedotteet saavat viranomaisen aloittamaan tutkinnan, yhtiön whistleblowing-kanavaan tulee nimetön ilmianto, paljastuu sisäinen petos tai väärinkäytös, varoja kavalletaan tai muuta vastaavaa.

Hallituksen tehtävä on toimia huolellisesti kussakin tilanteessa. Kun yhtiön hallitus saa vihiä siitä, että kaikki ei välttämättä ole kohdallaan, on usein paikallaan teettää vähintään sisäinen tutkinta. Joissain tapauksissa yrityksen on myös itse toimitettava ilmoitus viranomaiselle, esimerkiksi tietynlaisten työtapaturmien sattuessa.

Sisäisen tutkinnan teettäminen voi olla perusteltua siinäkin tilanteessa, jossa hallitus itse uskoo epäilyjen olevan aiheettomia. Toiminnan

asianmukaisuuden kannalta on usein parempi selvittää asiaa ja todeta vasta sen perusteella, että jatkotoimiin ei ole tarvetta tai vaihtoehtoisesti, minkälaisiin jatkotoimiin yksittäistapauksessa on syytä ryhtyä.

Usein tutkinnan tarve nostaa esiin myös tarpeen kouluttaa ja opastaa henkilöstöä tai muita sidosryhmiä säännösten asianmukaisesta noudattamisesta. Säännösten valvominen mutta myös säännösten puitteissa toimiminen – eli riittävän koulutuksen ja opastuksen antaminen – on viimekädessä hallituksen vastuulla.

Tutkinta ei aina jää sisäiseksi

Vaikka sisäisessä tutkinnassa ei löydetä mitään viranomaisille raportoitavaa, viranomaiset voivat itse kiinnostua asiasta esimer-



Hallituksen tehtävä on toimia huolellisesti kussakin tilanteessa.



ANNA-MARIA TAMMINEN

Partner,
Hannes Snellman



MATTI TYYNYSNIEMI

Managing Associate,
Hannes Snellman



MINJA JANTUNEN

Senior Associate,
Hannes Snellman

Hannes Snellman on DIFin asiantuntijakumppani.

kiksi siksi, että sisäisen ilmiannon tehnyt henkilö on ilmoittanut asiasta myös viranomaisille. Tästäkin näkökulmasta on eduksi, jos tapausta on selvitetty sisäisesti. Näin viranomaisille voidaan osoittaa, että yhtiö suhtautuu epäilyihin vakavasti ja selvittää ne. Sisäisessä tutkinnassa syntyvän raportin yleisö onkin hallituksen lisäksi mahdollinen viranomainen, jonka tulisi voida raportin perusteella todeta, että tapausta on selvitetty asianmukaisesti.

Sisäisessä tutkinnassa on siis kiinnitettävä huomiota menetelmiin sekä riittävään laajuuteen ja objektiivisuuteen, jotta raportin lukija voi todeta asian riittävästi selvinneen tehdyillä tutkintatoimenpiteillä. Toisaalta menetelmät ja laajuus on valittava harkiten, jotta sisäinen tutkinta (esimerkiksi jotakin henkilöä koskevasta ilmiannosta) ei tule tarpeettoman monen henkilön tietoon ja ole itsessään omiaan synnyttämään aiheettomia epäilyjä tutkinnan kohdetta kohtaan.

Sisäinen tutkinta saattaa toisaalta olla käynnissä samaan aikaan viranomaistutkinnan kanssa. Sisäinen tutkinta on voinut alkaa ennen viranomaisen yhteydenottoa, tai sisäinen tutkinta on tarpeen viranomaisen yhteydenoton seurauksena, jotta yhtiö pystyy käytännössä vastaamaan viranomaisen kysymyksiin ja tietopyyntöihin.

Sääntelyn lisääntyessä yhä useampaan toiminta-alueeseen liittyy myös rikosoikeudellisen vastuun mahdollisuus. Tämä on ollut omiaan madaltamaan viranomaisten tutkintakynnystä. Monelta sääntelyalalta on niukasti oikeuskäytäntöä tutkintojen lopputuloksista, ja tutkinnan kohteeksi päätyvän yrityksen on usein syytä nopeasti ottaa juristit avuksi arvioimaan, onko viranomaisella toimivalta pyytämiinsä asioihin ja mihin kaikkeen se ulottuu.

Julkisuus- ja salassapitoasiat keskeisen tärkeitä

Sisäisissä tutkimuksissa syntyvä aineisto ja viranomaisten pyytämät asiakirjat (vaikkapa sähköpostit) muuttuvat viranomaisten haltuun päätyessään viranomaisen asiakirjoiksi, joita koskee niin sanottu julkisuuslaki. Julkisuuslain pääperiaatteisiin kuuluu, että kenellä tahansa on oikeus saada viranomaisen asiakirja siltä osin kuin siinä ei ole laissa salassa pidettäväksi säädettyjä tietoja, esimerkiksi liikesalaisuuksia.

Mahdollisten tutkintojen näkökulmasta olisikin hyvä varautua siihen, että tietty sisäistä tutkintaa koskeva viestinvaihto olisi mahdollisuuksien mukaan asianajajan ja päämiehen välistä ja siten niin kutsutun asianajosalaisuuden piirissä. Vähintään yhtä tärkeää on osata perustella liikesalaisuu-





Yrityksen tulisi pystyä osoittamaan, että kyse ei ole huolimattomuudesta tai piittaamattomuudesta.



det ja vaatia salassapitoa niille asiakirjoille, jotka päätyvät viranomaiselle. Kyseisiin asiakirjoihin voi viranomaiskäsittelyn jälkeen kohdistua esimerkiksi toimittajien tietopyyntöjä, varsinkin jos asia on jo ollut julkisuudessa. Tietopyyntöihin on kuitenkin varauduttava silloinkin, kun asia ei ole ollut julkisuudessa esillä.

Kun tutkinta tai sen kohde voi päätyä julkisuu-teen heti tai tutkinnan edetessä, yrityksen on tärkeää varautua myös asian viestinnälliseen puoleen. Viestintätiimit ja -neuvonantajat on syytä ottaa hyvissä ajoin mukaan ja kytkeä läheiseen yhteistyöhön esimerkiksi asiaa sisäisesti selvittävien asianajajien kanssa.


Ennakkovarautuminen ja toimintasuunnitelmat ovat erityisen tärkeitä sellaisen tilanteen varalle, että kaikki asiat niin sanotusti ”tulevat syliin” samanaikaisesti. Hallituksella ei tällöin ole vielä täyttä sisäistä tilannekuvaa, viranomaisilla on suuri määrä kysymyksiä, asia on jo julkisuudessa ja toimittajat soittelevat, viranomaisille tehdään julkisuuslakiin perustuvia asiakirjapyyntöjä ja oma henkilöstö on epätietoista. Ilman koordinaatiota ja sisäistä suunnittelua vaikeasta asiasta tulee usein vielä vaikeampi. Tällöin sekä vastuu että kiusallinen julkisuus helposti laajenevat koskemaan henkilöitä, joilla ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa itse asiaan.

Oikeudenkäynnin askelmerkit ratkeavat heti alkumetreillä

Hankalin tilanne on luonnollisesti se, jos tutkinnan tulokset ovat yhtiölle kielteiset ja edessä on

oikeudenkäynti rikos-, hallinto- tai riita-asiassa. Toisin kuin yritysten välisissä riita-asioissa, viranomaisten kanssa on harvoin mahdollista sopia mitään, jolloin oikeudenkäynnit joudutaan ajamaan loppuun saakka. Jos asiassa on valtioiden rajat ylittäviä ulottuvuuksia, vaikeuskerroin voi jyrketa olennaisesti. Se, mitä asiassa on tehty heti sen alkumetreillä, määrittää merkittävästi sitä, mitä myöhemmässä oikeudenkäynnissä voidaan tehdä ja esittää. Strategia on siis mietittävä tarkkaan alusta alkaen, ja sitä on noudatettava johdonmukaisesti.

Jos yritys joutuu puolustautumaan, keskeinen osa puolustusta on, että yrityksen sisäisten prosessien voidaan osoittaa olleen kaiken kaikkiaan kunnossa. Jos niin sanottuun complianceen on panostettu asianmukaisesti ja yritys pystyy uskottavasti kuvaamaan, että tapahtuneessa on kyse yksittäistapauksesta ja huonosta onnesta, lopputulos on todennäköisesti parempi oikeudessa ja toivottavasti myös julkisuudessa.

Vahinkoja voi sattua kaikille, mutta yrityksen tulisi pystyä osoittamaan, että kyse ei ole huolimattomuudesta tai varsinkaan piittaamattomuudesta. Sisäisistä prosesseista huolehtiminen, compliance ja myös asioiden oma-aloitteinen sisäinen selvittäminen objektiivisesti ja riittävän matalalla kynnyksellä ovat kaikki osa sitä, että yhtiö voi epäonnen koittaessa osoittaa pyrkineensä toimimaan asianmukaisesti. Tällä ei välttämättä vältetä seuraamuksia ja seurauksia, mutta niiden mittaluokka toivottavasti jää hallittavammaksi. 



The path to collective cyber resilience

Building resilient digital ecosystems through the power of digital trust

Strategy, governance, risk and compliance	Transformational security improvement programs	Threat management, response and recovery services	Cyber as a Managed Service	Assess security and privacy
--	---	--	-----------------------------------	------------------------------------

Cyber Performance Optimisation | Cyber Risk Insights | CISO Metrics & Reporting | Security GRC | Resilience and business continuity

Technology Integration & Automation | Powered Cyber Transformation Services | IAM | SecOps | Privacy | GRC / Risk

Threat Intelligence | Security Analytics & Automation | Cyber Response Readiness & Planning | Cyber Breach Recovery

Managed IAM | Detection & Response | Technical Security Assessments

Security & Privacy Standards Assessments & Certification | Technical Security Assessments | Cyber Maturity Assessments

KPMG has a flexible service model, meeting business and technical objectives to enable your resiliency and business continuity.



Onnistuneen muutoksen ratkaisee ihminen

Toimintaympäristön ja teknologioiden muutokset ovat pakottaneet johtajat arvioimaan uudelleen yritysten muutoskykyä ja transformaation tarpeita. Tulevaisuutta on entistä vaikeampaa ennakoida – trendien sijaan nyt luotetaan enemmän omiin kykyihin muuttua.

Muutostilanteiden keskiössä ovat ihmiset – osaaminen, odotukset, ja tunteet sekä näiden johtaminen. Ihmiset ovat johtamisessa paras ja vaikein asia – ja siksi johtajien tulee ymmärtää, minäkalaisella vuorovaikutuksella muutoksia ruokitaan.

Tekirin asiantuntijat auttavat luovimaan transformatioissa ja vahvistavat koko organisaation muutosvalmiuksia ja -kyvykkyyksiä.

Tarjoamme oppimiskokemuksia muutostilanteiden ja johtamisen kehittämiseen. Autamme löytämään uusia ajatusmalleja ja juurruttamaan niitä arkeen.

Olemme asiakkaidemme kumppanina aina kohdenne-
tuista sparrauksista kokonaisten tiimien ulkoistuksiin.

Jutellaanko lisää?



Tuomme mielenrauhaa.

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

Tekir

Uusi aikakausi yhtiökokouksissa?

Tulevan kevään yhtiökokouksissa käsitellään ensimmäiset kestävyysraportit. Vastuullisuusasioiden nousu yhä vahvemmin agendalle kannustaa osakkeenomistajia aktiivisempaan vuorovaikutukseen yhtiökokouksissa.

Kestävyysraportoinnin varmentaminen, vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa ja palkitsemisen kriteerit. Näihin kolmeen teemaan voi tiivistää sen, miten vastuullisuusasiat nousivat esiin kevään 2024 yhtiökokouksissa. Kestävyysraportoinnin varmentajan valinta oli agendalla suurimmissa, niin sanotuissa ensimmäisen aallon yhtiöissä. Useimmissa niistä päädyttiin odotetusti samaan tilintarkastusyhteisöön ja tilintarkastajaan, jotka valittiin tekemään ”tavallisenkin” vuositarkastus, toki edellyttäen, että tilintarkastajalla oli hankittuna uusi osaamista osoittava kirjainyhdistelmä, KRT.

Toimitusjohtajat käsitelivät katsauksissaan yhä enemmän yhtiön toimintaan liittyviä vastuullisuusasioita, ja lisäksi etukäteen oli varauduttu vastaamaan osakkeenomistajien kysymyksiin. Vastuullisuudesta kyseltiin aiempaa enemmän, ja monia kiinnosti muun muassa se, miten vastuullisuustavoitteet on huomioitu palkitsemisessa.

Kestävyysraportit tulevat agendalle

Kevään 2025 yhtiökokouksissa käsiteltävänä ovat ensimmäisen aallon yhtiöiden kestävyysraportit, joita on tulossa satakunta. Yhtiöt ovat kuluvan vuoden aikana valmistelleet raporttejaan kuumeisesti, ja hallitusten tarkastusvaliokunnat ovat kouluttautuneet ja seuranneet yhtiöiden prosesseja ja niiden kehittämistä tarkasti.

Myös raporttien tietojen varmentaminen on uutta. Onkin arvioitu, että kestävyysraportit ja niiden varmentaminen saattavat vaikuttaa perinteiseen yhtiökokoukscalenteriin niin, että yhtiökokoukset siirtyvät vähän myöhemmäksi – pelkästään siksi, että kaikki tarvittava aineisto valmistuu varmasti ajoissa.

Ensi kevään yhtiökokouksissa saman kiertokulun aloittavat niin sanotut toisen aallon yhtiöt, jotka vuorostaan valitsevat kestävyysraportoinnin varmentajan ja joiden raportit varmennuskertomuksineen tulevat esityslistalle vuoden 2026 yhtiökokouksissa.

Miten raporttien tuottama tieto hyödynnetään?

Miten osakkeenomistajat hyödyntävät kestävyysraporttien uuden informaation ja saavatko kestävyysasiat yhtiökokouksissa jatkossa enemmän ilmatilaa? On ennakoitu, että toimitus-



**PAULIINA
TENHUNEN**

osakas, asianajaja,
Castrén &
Snellman



**TERESA
KAUPPILA**

asianajaja,
Castrén &
Snellman

Castrén &
Snellman on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Saavatko kestävyysasiat yhtiökokouksissa jatkossa enemmän ilmatilaa?



ENSIMMÄISEN AALLON YHTIÖT (ensimmäinen raportti 2025)	TOISEN AALLON YHTIÖT (ensimmäinen raportti 2026)
Yleisen edun kannalta merkittävät yhteisöt, kuten pörssilistatut yritykset, joilla ylittyy tilinpäätöspäivänä vähintään kaksi seuraavista kolmesta raja-arvosta:	Muut suuret yritykset, joilla ylittyy tilinpäätöspäivänä vähintään kaksi seuraavista kolmesta raja-arvosta:
Taseen loppusumma 25 miljoonaa euroa*	Taseen loppusumma 25 miljoonaa euroa*
Liikevaihto 50 miljoonaa euroa*	Liikevaihto 50 miljoonaa euroa*
Tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 500 työntekijää	Tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 250 työntekijää

**Tasetta ja liikevaihtoa koskevia raja-arvoja nostetaan taulukon mukaisiksi. Raja-arvojen muutos on vireillä ja tulee voimaan 1.1.2025.*

johtaja esittää kestävyysraportin tiedot samaan tapaan kuin tilinpäätöksen tiedot, eli yleisellä tasolla toimitusjohtajan katsauksen yhteydessä. Tämä on varmasti kokouksen kulun ja kokousväen kannalta selkein ratkaisu, joka jättää yksityiskohtaisen raporttiin tutustumisen osakkaiden aktiivisuuden varaan.

Osakkeenomistajat käyttävät varmasti kyse-lyoikeuttaan ja esittävät tarkentavia kysymyksiä uudesta raportista ja sen taustalla olevasta olen- naisuusarvioinnista. Kestävyysraportoinnin var- mentajat kertonevat osakkeenomistajille var- mennusprosessistaan, koska varmentaminen on kaikille uutta.


Käyttävätkö osakkeenomistajat ehdotukseteko-oikeuttaan?

Jääkö osakkeenomistajien aktiivisuus kyselyoi- keuden tasolle vai esittävätkö nämä jatkossa yhä enemmän asioita yhtiökokouksen käsiteltäväksi? Maailmalla tämä trendi on kasvanut, ja osakeyhtiö- laki mahdollistaa sen myös Suomessa. Yksit- täisellä osakkeenomistajalla on lain perusteella aloiteoikeus, jonka edellytyksenä on vain, että (i) ehdotus koskee yhtiökokoukselle kuuluvaa asiaa ja (ii) että se on tehty niin hyvissä ajoin, että asia ehditään lisätä yhtiökokoukseen. Pörssi-yhtiöiden osalta laissa on tarkennettu, että ehdotuk- sen tekeminen neljä viikkoa ennen kokouksun toimittamista riittää. Hallinnointikoodissa puo- lestaan todetaan, että pörssi-yhtiöiden on ilmoi-

tettava internetsivuillaan tarkka päivämäärä, johon mennessä vaatimus on tehtävä.

Suomessakin on jo nähty aktiivisten osakkeen- omistajien aloitteita yhtiöjärjestyksen muuttami- seksi siten, että siihen lisättäisiin määräys Parii- sin ilmastopimuksen veloitteiden vaikutuk- sesta yhtiön liiketoimintaan. Yhtiöjärjestyksen muuttaminen on yhtiökokoukselle kuuluva asia, joten hallituksen on otettava ajoissa tehty ehdo- tus kokouksessa käsiteltäväksi. Kokoukseen ottamisen lisäksi hallitukset ovat myös arvioi- neet tehtyjä ehdotuksia huolellisesti ja esittäneet perustellun näkemyksensä siitä, suosittelevatko ne ehdotettua muutosta. Tietojemme mukaan muutosehdotuksia ei toistaiseksi ole hyväksytty yhtiökokouksissa.

Näiden aktiivisten osakkeenomistajien ehdo- tusten tavoitteet ovat sinänsä olleet hyviä, mutta on selkeämpää ja tasapuolisempaa, että yhti- öitä koskevista veloitteista säädetään lailla eikä yhtiöjärjestyksen määräyksillä. Erilaiset yhtiö- järjestykselliset avaisivat Pandoran lippaan muun muassa vahingonkorvauskanteille, jolloin oikeusprosessien vaatimat resurssit olisivat pois muusta yhtiön toiminnan kehittämisestä vastuul- lisempaan suuntaan.

Yhtiöiden johdon on joka tapauksessa syytä val- mistautua siihen, että vastaavia aloitteita näh- dään jatkossakin ja että vastuullisuuteen liittyvät teemat ovat tulevana vuosina yhä enemmän esillä yhtiökokouksissa muillakin tavoin. 

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

Mitä kyberturvallisuus maksaa?

Kyberturvallisuuden ylläpitäminen on jatkuvaa toimintaa, joka edellyttää riskitietoon perustuvia investointipäätöksiä. Kustannus-hyötyanalyysi toimii kehyksenä organisaation tietoturvainvestoinneille.

Kustannus-hyötyanalyysin avulla määritetään kyberturvallisuuden hallintatoimenpiteiden kustannustaso, suhteutetaan kustannukset vallitseviin riskeihin sekä priorisoidaan investoinnit liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Tyypillisesti kustannusanalyysissä on keskitytty riskien vaikutusten rahalliseen arviointiin.

Kustannus-hyötyanalyysin osa-alueita ovat tyypillisesti organisaation toimintamalliin sekä palvelujen tuottamiseen liittyvät kysymykset, teknologian hyödyntäminen sekä prosessien toiminta.

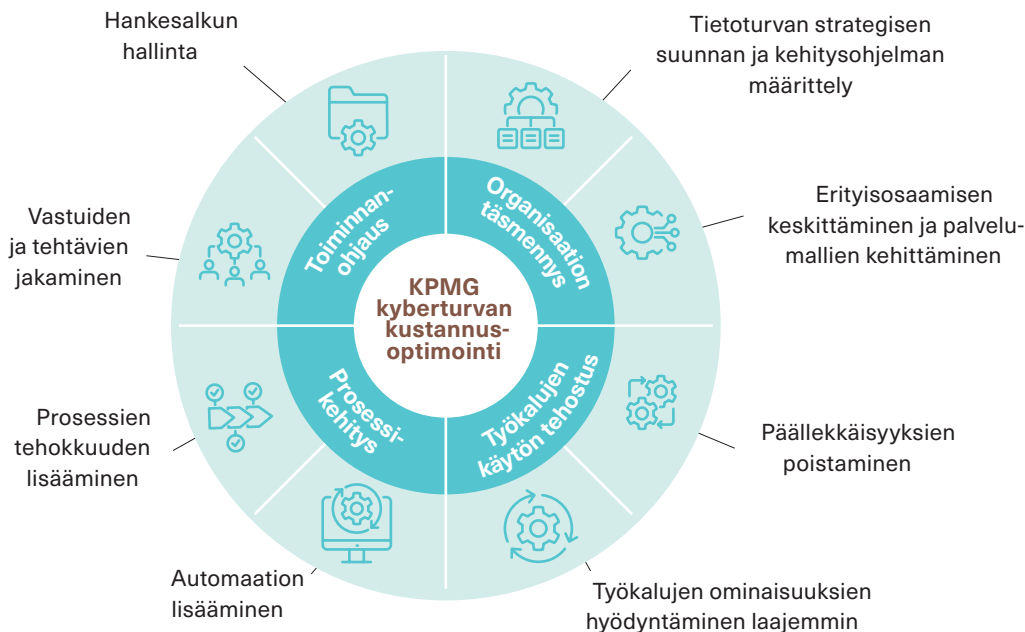
Kyberturvallisuuden suorat ja epäsuorat kustannukset

Kyberturvallisuuden suorat kustannukset liittyvät organisaation omaisuuden ja tietojen suojaamiseen tarkoitettujen turvatoimien toteuttamiseen ja ylläpitoon. Kustannusten muodostumiseen vaikuttavat liiketoiminnan strateginen suunta ja toiminnan organisointiin liittyvät valinnat. Investoinnit tietoturvaan auttavat suojaamaan omaisuutta, varmistamaan liiketoiminnan jatkuvuuden ja minimoimaan kyberhyökkäysten aiheuttamat taloudelliset tappiot. Suorat kustannukset kattavat ohjelmistot ja lait-



KARRI TOMULA
Cyber Advisory
Director,
KPMG

KPMG on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Kuva 1. KPMG:n kyberturvallisuuden kustannusanalyysimalli

Taulukko 1. Tietoturvan suoria ohjelmisto- ja laitteistokustannuksia sekä arviointi- ja testaustyökustannuksia

ALUE	KUSTANNUS
Uusi palomuuuri	300–60 000 euroa ominaisuuksista riippuen
Päätelaitteen suojaus	10–70 euroa vuodessa per laite
Tietoturvaohjelmistolisenssien hankinta	1 000–60 000 euroa
Tunkeutumistestaus	10 000–50 000 euroa
Haavoittuvuusarviointi	5 000–25 000 euroa
Rikostekninen tutkimus	50 000–500 000 euroa

teistot, testaus- ja arviointityön sekä henkilöstökulut. Epäsuorat kustannukset syntyvät kyberhyökkäysten aiheuttamista menetyksistä, kuten tietomurtojen korjaamisesta, liiketoiminnan keskeytyksistä tai maineen vahingoittumisesta.

Ohjelmisto- ja laitteistokustannukset sekä arviointi- ja testaustyö

Ohjelmisto- ja laitteistokustannuksiin voidaan laskea tietoturvaohjelmistojen, laitteistojen ja verkkolaitteiden kustannukset. Esimerkkejä tällaisista kustannuksista ovat häihtaohjelmien torjuntaan tarkoitetut sovellukset tai palomuurilaitteet verkkoliikenteen ohjaamiseen ja valvontaan. Muita suoria kustannuseriä ovat muun muassa tietoturvatestaukset, haavoittuvuusarviointit, turvallisuustarkastukset tai kyberturvallisuuteen liittyvät vakuutukset.

Tietoturvakäytännön henkilöstökustannukset

Kansainvälisen selvityksen mukaan kyberturvallisuustiimin keskimääräinen koko Euroo-

passa on 10,5 kokopäiväistä työntekijää. Suomessa harvalla organisaatiolla on näin suurta tietoturva-tiimiä. Tietoturva-asiantuntijan vuotuinen palkkataso vaihtelee 50 000–150 000 euron välillä osamistason mukaan. Suomessa keskimääräinen tietoturva-asiantuntijan palkka on 5 372 euroa kuukaudessa. Palkan ja etujen lisäksi henkilöstökustannuksiin kuuluvat henkilöstön tietoturvakoulutukset.

Tietoturvatiimi koostuu tyypillisesti seuraavista rooleista:

- ▶ **Tietoturvapääällikkö:** Yksikön vetäjä vastaa tietoturvasta kokonaisuutena, tulevaisuuteen tähtäävästä kehitysohjelmasta, toiminnan johtamisesta sekä seurannasta ja raportoinnista johdolle.
- ▶ **Tietoturva-analyytikko:** Asiantuntija keskittyy tietoturvan tilan seuraamiseen, uhkien havaitsemiseen ja reagointiin. Työhön kuuluu häiriöhallintatoimenpiteiden käynnistäminen häiriötilanteessa.
- ▶ **Tietoturva-arkkitehti:** Asiantuntija vastaa organisaation tietoturvan hallintamallin suunnittelusta ja kehittämisestä. Työ sisältää sekä tavoitetilan määrittelyn että käytännön tuen esimerkiksi IT-organisaatiolle tavoitetilan saavuttamiseksi.
- ▶ **Tietoturvatestaaja:** Asiantuntija käy läpi tietoturvakontrollien toimivuutta sekä testaa järjestelmien konfigurointien tasoa. Työ sisältää tietoturva-arviointien suorittamista sekä haavoittuvuuksien tunnistamista.
- ▶ **Tietoturvakoulutus- tai kulttuurivastaava:** Asiantuntija suunnittelee ja ylläpitää organisaation tietoturvaan liittyvää koulutusmallia sekä jakaa tietoa tietoturvauhista ja toimintamalleista, joilla ylläpidetään soveltua tietoturvatasoa.



Investoinnit tietoturvaan auttavat suojaamaan omaisuutta, varmistamaan liiketoiminnan jatkuvuuden ja minimoimaan taloudelliset tappiot.



Taulukko 2. Tietoturvan kehitysohjelman rakenne

VAIHE	KUVAUS
ARVIOINTI JA MÄÄRITTELY	<ul style="list-style-type: none">• Riskien arviointi: Tunnistetaan organisaation kohtaamat kyberriskit ja arvioidaan niiden mahdolliset vaikutukset.• Tarpeiden määrittely: Määritellään tietoturvan vaatimukset ja tavoitteet, jotka perustuvat riskien arviointiin ja liiketoimintatavoitteisiin.
SUUNNITTELU JA KEHITYS	<ul style="list-style-type: none">• Tietoturva-arkkitehtuurin suunnittelu: Kehitetään tietoturva-arkkitehtuuri, joka kattaa kaikki tarvittavat suojausmekanismit ja -prosessit.• Ohjelmistojen ja laitteistojen valinta: Valitaan ja hankitaan tarvittavat tietoturvaohjelmistot ja -laitteistot.
TOTEUTUS JA KÄYTTÖÖNOTTO	<ul style="list-style-type: none">• Tietoturvakontrollien toteutus: Asennetaan ja konfiguroidaan tietoturvakontrollit, kuten palomuurit, haittaohjelmien torjuntaohjelmistot ja pääsynhallintajärjestelmät.• Koulutus ja tietoisuuden lisääminen: Koulutetaan henkilöstöä tietoturvakäytännöistä ja -menettelyistä.
VALVONTA JA YLLÄPITO	<ul style="list-style-type: none">• Jatkuva valvonta: Seurataan järjestelmien ja verkkojen tilaa reaaliaikaisesti uhkien havaitsemiseksi.• Päivitykset ja ylläpito: Suoritetaan säännöllisiä päivityksiä ja ylläpitotoimia tietoturvan varmistamiseksi.
ARVIOINTI JA PARANTAMINEN	<ul style="list-style-type: none">• Auditoinnit ja arvioinnit: Suoritetaan säännöllisiä tietoturva-auditointeja ja -arviointeja järjestelmien ja prosessien tehokkuuden varmistamiseksi.• Parannustoimenpiteet: Korjataan havaitut puutteet ja heikkoudet.

Tietoturvainvestointien kohdentaminen

Tietoturvainvestointien osalta on päätettävä, haluaako organisaatio investoida proaktiivisesti ennen häiriötilanteita vai reaktiivisesti tilanteen aikana. Maailman talousfoorumi on arvioinut, että tietomurron keskimääräinen kustannus on 5,7 miljoonaa euroa, ja koko maailman vuosittaisen tietoturvakustannusten on arvioitu nousevan liki yhdeksään biljoonaan euroon, joka on noin kymmenen prosenttia maailman bruttokansantuotteesta. Tietoturvan ylläpitämiseen liittyvät kustannukset vaikuttavat korkeilta, kunnes organisaatio joutuu korjaamaan hyökkäyksen aiheuttamia vahinkoja. Kriisin keskellä investoinnit eivät tunnu kalliilta.

Proaktiivisessa lähestymistavassa tietoturvainvestoinnit tulee suunnitella siten, että ne vastaavat organisaation merkittäviin liiketoimintariskeihin. Kehitysohjelmassa määritetään investointialueet, jotka tyypillisesti kohdistuvat tietoturvan johtamismalleihin, tietoturvakontrollien rakentamiseen tarvittavaan teknologiaan sekä prosessien tehostamiseen. Kehitysohjelmaan

sisällytettäviä osa-alueita ovat käyttövaltuushallinta, verkkojen eriyttäminen, sovellustestaus ja haavoittuvuuksien hallinta, valvontakyvyn sekä tietoisuuden lisääminen.

Tietoturvainvestointien hissipuhe

Tietoturva usein nähdään kustannuksena liiketoiminnalle. Tietoturvainvestoinnit ovat kuitenkin vahva viesti sidosryhmille vastuullisesta toiminnasta, jossa ennakoivat toimenpiteet tutkusti parantavat organisaatioiden selviytymistä häiriötilanteesta.

Havaitsemis- ja reagointikyvyn kasvattamisen lisäksi tietoturvainvestointien tulee kohdistua toimintamalleihin, prosessien tehostamiseen ja tietoturvatietoisuuden ylläpitämiseen.

Investoinnit tulee aloittaa tietoturvan perusasioiden, kuten verkon ja laitteiden suojaamisesta, ja investointeja tulee jatkaa monitorointi- ja valvontakyvyn kehittämiseksi. Kypsyystason noustessa investointeja tulee kohdistaa koko toimitusketjun turvallisuuden parantamiseksi.

Euroopassa yritykset investoivat 10-15 prosenttia IT-budjetistaan tietoturvan ylläpitämiseen. 

59 %

motivoituu parantamaan
työskentelyään, kun palkitseminen
sidotaan omaan suoritukseen.

Palkitseminen 2024 -tutkimus etsi vastauksia siihen, miten suomalaisissa yrityksissä palkitaan ja kuinka palkitseminen koetaan. Tutkimukseen osallistui 1003 työntekijää ja 200 yritysjohtajaa.

**TUTUSTU TUTKIMUKSEN TULOKSIIN:
MANDATUM.FI/PALKITSEMISTUTKIMUS-2024**



Ilmastoriskien ja muiden epävarmuuksien raportointi IFRS-tilinpäätöksessä

IFRS-tilinpäätösstandardien liitteeksi on ehdotettu esimerkkejä, joiden on tarkoitus parantaa ilmastoon liittyvien ja muiden epävarmuustekijöiden raportointia tilinpäätöksissä.

KUVITUS ISTOCK

Maaliskuussa 2023 Kansainvälinen tilinpäätösstandardeja laativa komitea (IASB) aloitti hankkeen parantaakseen ilmastoon liittyvien riskien raportointia IFRS-tilinpäätöksissä. Hankkeen tavoitteena on parantaa tilinpäätösten ilmasto- ja vastaavia riskitietoja, jotka on koettu riittämättömiksi ja epä johdonmukaisiksi verrattuna esimerkiksi kestävyysraportointiin.

Osana projektia IASB on ehdottanut esimerkkejä standardien liitteeksi. Ehdotusten kommentointiaika päättyi 28. marraskuuta 2024. IFRS-tilinpäätösstandardien periaatepohjainen luonne voi johtaa siihen, että esimerkeillä on laajempaa merkitystä, eivätkä yritykset välttämättä aina pysty erottamaan ilmastoon liittyvien ja muiden epävarmuuksien vaikutuksia toisistaan.

Ehdotetut esimerkit eivät olisi osa varsinaisia IFRS-tilinpäätösstandardeja, eikä ehdotus sisällä voimaantulopäivää tai siirtymäsäännöksiä. Tämän seurauksena IFRS:n mukaisesti raportoitvien yritysten tulisi ottaa muutosten vaikutukset huomioon niiden hyväksymisen jälkeen ilman aiheetonta viivytystä, todennäköisesti vuonna 2025. Koska esimerkit kuvastavat jo voimassa olevien IFRS-tilinpäätösstandardien tulkintaa, mikään ei estä huomioimasta niitä jo vuoden 2024 tilinpäätöksissä.

Esimerkit parantavat kestävyysraportoinnin ja IFRS-tilinpäätösten yhteensopivuutta sekä tarjoavat lisätukea IFRS-raportoijille esimerkiksi olennaisuuden analysoinnissa ensisijaisten käyttäjien odotusten kontekstissa.

Seuraavaksi käydään läpi eräitä esimerkkejä sekä niiden hyötyjä ja riskejä.

Siirtymäriskien olennaisuuden arviointi

Luonnoksen esimerkissä 1 yritys toimii pääomavaltaisella alalla ja on alttiina ilmastoon liittyville siirtymäriskeille ja on julkaissut yksityiskohtaisen ilmastoon liittyvän siirtymäsuunnitelman tilinpäätöksen ulkopuolella. Yhtiön johdon mukaan siirtymäsuunnitelmalla ei ole vaikutusta sen varojen, velkojen, tulojen ja menojen



TIMO IHAMÄKI
Partner, Corporate Reporting Services, PwC Suomi

PwC on DIFin asiantuntijakumppani.



Esimerkit parantavat kestävyysraportoinnin ja IFRS-tilinpäätösten yhteensopivuutta.





kirjaamiseen tai arvostamiseen. Yritys kuitenkin katsoo, että julkaistun siirtymäsuunnitelman vuoksi tilinpäätösten ensisijaiset käyttäjät saattavat odottaa taloudellisia vaikutuksia. Yritys päättää raportoida euromääräisten vaikutusten puutteesta ja perustella niiden puuttumisen.

Esimerkissä 2 yrityksen toimialan luonteen vuoksi altistuminen ilmastoon liittyville siirtymäriskeille on vähäinen. Yritys ilmoittaa tilinpäätöksen ulkopuolisessa taloudellisessa raportoinnissa hyvin vähäisistä kasvihuonekaasupäästöistä, yritys käyttää uusiutuvaa energiaa aina kun mahdollista ja pystyy kompensoimaan väistämättömät päästöt. Yritys ei ilmoita muita tietoja ilmastoon liittyvistä siirtymäriskeistä taloudellisessa raportoinnissa.

Olenaisuusanalyysissään yritys huomioi myös, että sen tilinpäätöksen ensisijaiset käyttäjät eivät muun raportoinnin perusteella odota merkittäviä ilmastoon liittyvien siirtymäriskien määrällistä vaikutusta. Näin ollen lisätietoja ei anneta.

Nämä kaksi esimerkkiä tarjoavat ohjeistusta siitä, miten arvioida olennaisuutta ja miten yritykset voivat parantaa yhteyttä kestävyysraportointiin. Tilinpäätöksen olennaisuuden analysointi on kuitenkin monimutkainen aihe, ja esimerkkien perusteella yritysten tulisi arvioida tilinpäätöksen mahdollisten käyttäjien odotuksia, mikä ei ole helppo tehtävä. Lisäksi huomioitavaa on, että kestävyysraportoinnissa vaikutusten raportointi on usein laajempaa kuin mitä tilinpäätöksiltä edellytetään.

Kirjanpitoarvon olennaisen muutoksen riski

Luonnoksen esimerkki 4 keskittyy IFRS-tilinpäätösstandardien liitetietovaatimukseen tulevien olennaisten muutosten riskeistä kirjanpitoarvoihin (IAS 1 standardin kappale 125). Tämän vaatimuksen keskeinen kohta on, että vaikka omaisuuden tai velan kirjanpitoarvoon liittyvä epävarmuus ei ehkä ratkea seuraavan tilikauden aikana, sen taustalla oleva oletus voi muuttua seuraavan vuoden aikana, ja jos tästä seuraa merkittävä kirjanpitoarvon olennaisen muutoksen riski, yrityksen tulee antaa tietoja asian luonteesta ja kyseisten varojen tai velkojen tasearvoista. Tämä vaatimus jää joskus huomioimatta, ja esimerkki havainnollistaa hyvin IFRS-vaatimusten soveltamista. Lisäksi esimerkkiin sisältyy havainnollista kuvasta taustalla olevan analyysin toteuttamisesta.

Olosuhteiden vaikutukset taloudelliseen asemaan

Esimerkki numero 5 keskittyy yritykseen, jolla on taseessaan laskennallinen verosaaminen. Yritys toimii valtiossa, jonka hallitus on ilmoittanut uudesta lainsäädännöstä, joka voimaantullessaan rajoittaisi yrityksen tulevaa toimintakykyä ja tuloksentekomahdollisuuksia. Johdon parhaan näkemyksen mukaan, ottaen huomioon sijaintivaltion hallituksen viestinnän, on epävarmaa, milloin lainmuutos tulisi voimaan. Yrityksen johto analysoi tämän perusteella, että ilmoitettu muutos ei todennäköisesti muuta sen oletuksia omaisuuserästä seuraavan tilikauden aikana.

Verrattuna edelliseen esimerkkiin 4, arvion mahdollista muutosta koskevat tiedonantovaatimukset eivät välttämättä täyty, mutta yritys huomioi tämän lisäksi vaatimuksen, jonka mukaan yrityksen on harkittava, pitäisikö antaa lisätietoja, jos tapahtumien ja olosuhteiden vaikutusta yrityksen taloudelliseen asemaan ja taloudelliseen tulokseen ei voi muuten ymmärtää (IAS 1 standardin kappale 31).

Jos kaikki esimerkit tulevat voimaan ehdotuksen mukaisina, voisi voimaantulosäännösten lisääminen ehdotuksiin olla järkevää sen varmistamiseksi, että yritykset saavat riittävän ajan muutosten käyttöönottoon. Tämä olisi tärkeää huomioiden joidenkin esimerkkien mahdollisesti laaja-alaiset ja uusia prosesseja tai kontroleja edellyttävät vaikutukset.

Directors' Institute Finland

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

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

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

DIF vaikuttaa yhteiskunnassa, esimerkiksi ottamalla kantaa ajankohtaisiin hallitustyöskente-

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 2025

- Q1 Hallitus ja geopolitiikka
- Q2 Hallitus ja kestävä tulevaisuus
- Q3 Hallitus ja Suomi nousuun
- Q4 Hyvän hallitustyön kulmakivet

HALLITUS

Jussi Koskinen
(puheenjohtaja)
OTK

Eeva Ahdekivi
KTM, DBA

Hanna-Maria Heikkinen
KTM

Nora Hortling
KTM

Harri Pärssinen
KTM, KHT

Ritva Sotamaa
OTK, varatuomari

Ville Voipio
Tekniikan tohtori

NIMITYSTOIMIKUNTA

Kim Ignatius
Puheenjohtaja

Jussi Koskinen
Jäsen

Risto Murto
Jäsen

POLICY-VALIOKUNTA

Andreas Doepel
Puheenjohtaja

Manne Airaksinen
Varapuheenjohtaja

Saara-Maria Helminen
Sihteeri

Mikko Reinikainen
Sihteeri

Kari Kauniskangas
Jäsen

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

Verkkosivut ja sosiaalinen media

www.dif.fi

X: @DIF_Finland

LinkedIn: Directors' Institute Finland

DIF-TILAISUUDET

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



SUOSITUT DIF-SPARRAUKSET JATKUVAT

DIFin suosituissa tilaisuuskonsepteissa DIF-sparrauksessa pienryhmä keskustelee luottamuksellisesti hallitustyön eri alueista. Sparraajina toimivat DIFin kokeneet jäsenet tai kumppaneiden asiantuntijat. Jokaisen sparrauksen sisältö rakennetaan osallistujien ennakkokysymysten ja toiveiden perusteella.

Tähän mennessä järjestetyt DIF-sparraukset:

- ▶ **Lauri Ratia:** Puheenjohtajana toimiminen kriisiyhtiössä
- ▶ **Mikko-Jussi Suonenlahti ja Heikki Westerlund:** Hallitustyö pääomasijoittajan yhtiössä
- ▶ **Kim Ignatius ja Heikki Westerlund:** DIF-sparraus uusille puheenjohtajille
- ▶ **Raija-Leena Hankonen-Nybom:** Tarkastusvaliokuntatyöskentely
- ▶ **Tomi Dahlberg:** Hallitus ja kyberturvallisuus
- ▶ **BCG:** Pitkän aikavälin arvonaluonti hallitustyöskentelyssä
- ▶ **Henley Business School:** Inhimillinen strategia ja johtaminen
- ▶ **Kaiku:** Tekoäly viestinnässä ja sijoittamisessa
- ▶ **KPMG:** Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu
- ▶ **Mercuri Urval:** Johdon auditointi osana seuraajasuunnittelua
- ▶ **Tekir:** Muutosjohtaminen ja -viestintä sekä Suomen kilpailukyky ja talouskasvu muuttuvassa Euroopassa

Sparrauskonsepti on otettu hyvin vastaan ja se on saanut erinomaisen palautteen osanottajilta. Kysytyimpiä sparrauksia on uusittu useita kertoja, jotta mahdollisimman moni jäsen pääsisi niihin osallistumaan.

DIF-sparrauksia järjestetään jatkossakin. Jäseniltä toivotaan ehdotuksia käsiteltäviksi aiheiksi ja keskustelun vetäjiksi. Ehdotukset voi lähettää pääsihteeri Leena Linnainmaalle: leena.linnainmaa@dif.fi.

SENIOR ADVISORIT

Petri Castrén Hallitus ja vakuutukset

Tomi 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

Sari Lounasmeri Listautuminen

Kaisa Oikkonen IPR-strategia hallituksen työkaluna

Harri Pynnä Yritysjärjestelyt ja arvonnäyttäminen

Lauri Ratia Strategiatyö – implementointi ja rakentaminen

Eljas Repo Maine ja sidosryhmät, Sijoittajaviestintä

Anni Ronkainen Hallitus ja teknologia

Hanna Sievinen Hallitustyöskentely listaamattomissa yhtiöissä

Kirsi Sormunen Yritysvastuu ja siitä raportointi hallitustyöskentelyssä

Arja Talma Verotus

Micaela Thorström Hallituksen vastuut ja velvollisuudet, Sääntely



Hallitustyön ja sijoittamisen globaalit erot puhuttivat DIFin seminaarissa

DIFin seminaarissa pohdittiin hallitustyön ja sijoittamisen eroja eri maissa. Tilaisuudessa kuultiin Cevian Capitalin perustajan Christer Gardellin näkemyksiä toimivan johdon ja hallituksen yhteistyötä sekä sijoittamisesta.

Teksti Pi Mäkilä Kuvat Sabrina Bqain

Christer Gardell innostui kertomaan omista sijoituksistaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan. Omien sanojensa mukaan hän ei aio lopettaa sijoitustoimintaa kokonaan koskaan. ”Se on yksinkertaisesti liian hauskaa”, hän kuittasi.

Nordean Vanhan pankkisalin seiniltä kaikui innostunut puheensorina, kun hallitusammattilaiset kokoontuivat kuulemaan Euroopan suurimman aktivistirahaston Cevian Capitalin perustajan **Christer Gardellin** näkemyksiä ja kokemuksia hallitustyöstä ja sijoittamisesta. Gardellia haastatteli DIFin hallituksen puheenjohtaja **Jussi Koskinen**. Keskustelu kirvoitti monenlaisia ajatuksia yleisön keskuudessa. Gardell painotti aktiivista yhteistyötä hallituksen kanssa ja avasi tilaisuudessa myös omia sijoituskokemuksiaan.

Etenkin tämänhetkinen maailmantilanne, haasteellinen taloustilanne sekä sijoittamisen ja hallitustyön erot eri puolilla maailmaa saivat aikaan keskustelua. Syyskuisen tilaisuuden päätteeksi moni osallistuja jäi verkostoitumaan ja vaihtamaan ajatuksia tuoreimmista tapahtumista.



Pääomasijoitusyhtiö Redstone Nordicsin osakas Kaj Hagros pääsi esittämään kysymyksiä Christer Gardellille.



Keskustelutilaisuuden osallistajat kehuivat ilmapiiiriä ja inspiroivia puheenvuoroja. Moni mainitsi tilaisuuden parhaaksi anniksi mahdollisuuden verkostoitua ja vaihtaa ajatuksia muiden hallitusammattilaisten kesken.



"Tämänpäiväinen esitys pisti pohtimaan erityisesti hyvän hallinnon ja vastuullisuuden merkitystä", Leena Siirala sanoo.

LEENA SIIRALA
Hallitusammattilainen
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtaja, Administer Oy
Hallituspaikat: Pohjantähti Keskinäinen
Vakuutusyhtiö

” Toimin tällä hetkellä kahdessa hallituksessa, ja toisessa toimin myös tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana. Koska olen taustaltani juristi, tämänpäiväinen esitys pisti pohtimaan hyvää hallintoa ja vastuullisuutta. Jäin miettimään, että johtamisjärjestelmän ja siihen liittyvien rakenteiden pitää olla kunnossa, jotta yrityksen johtaminen on tehokasta ja arvon luominen mahdollista.

En ole enää mukana operatiivisessa työssä, joten elämä on nyt paljon kuohkeampaa ja tulevaisuudensuunnitelmatkin ovat ihan erilaisia kuin ennen.

Hankimme kesällä uuden veneen ja olemme tutustuneet siihen. Vene on sellainen, että sillä voisi tehdä jonkin hieman pidemmänkin matkan ja seikkailun, joten odotan innolla ja jännityksellä, mihin vielä sen kanssa päädyimme.”



Joakim Karske piti Gardellin puheenvuoroa tarpeellisena synkän taloustilanteen keskellä.

JOAKIM KARSKE
Toimitusjohtaja, Design Forum Finland
Hallituksen puheenjohtaja, Helkama Velox Oy
Hallituspaikat: SAKA Finland Group Oy, LähiTapiola
Pääkaupunkiseutu

” Viime aikoina Suomen talouden synkkä tilanne ja se, miten tästä nouseaan, on pyörinyt paljon mielessä. Jotkin niistä yrityksistä, joiden hallituksessa olen, pärjäävät todella hyvin. Toisilla taas on isojakin haasteita kuluttajien heikon ostovoiman vuoksi.

Tämänpäiväisessä esityksessä mietitytti erityisesti se, miten vähän meillä Suomessa ja pääomasijoittajien keskuudessa puhutaan aineettoman arvонуonnin hyödyn-tämättömästä potentiaalista yritysten kilpailutekijänä. Jos haluamme tänne enemmän vientivetoisia yrityksiä, brändiin, muotoiluun, asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöisyyteen täytyy satsata aivan eri lailla. Näissä asioissa olemme aika kaukana esimerkiksi Ruotsista.

Syksystä on tulossa todella työntäyteinen, ja edessä on sopivassa määrin kaikenlaista. Lomailta ehdin seuraavaksi sitten joulun aikaan.”

MATTI AHOKAS
 Talousjohtaja, Mandatum Oyj
 Hallituspaikat: SRV Yhtiöt Oyj

” Syksy on aina sellaista aikaa, että tulee keskityttyä sekä hallitustyöskentelyyn että strategian päivittämiseen.

Monessa yrityksessä mietitään juuri nyt tulevaisuutta ja tavataan sijoittajia.

Olin pitkään töissä Nordeassa ja aloitin hiljattain Mandatumissa. Tänne tapahtumaan oli hauskaa tulla tapaamaan sekä vanhoja että uusia kollegoita ja kuulemaan heidän näkemyksiään. Omassa työelämässä tapahtuu nyt valtavasti, kun uusi työpaikka on alkanut tulla kunnolla tutuksi. Esimerkiksi lomaillemaan en vielä hetken ehdi.”



”Tilaisuus oli varsin otollinen, sillä syksyisin tulee keskityttyä hallitustyöskentelyyn”, pohti Mandatumin talousjohtaja Matti Ahokas.

Katri Harra-Salonen uskoo, että tämänhetkinen taloustilanne on helpottumassa hitaasti. ”Tunnelin päässä voisi olla hitusen valoa”, hän luonnehtii.



KATRI HARRA-SALONEN
 Hallitusammattilainen
 Hallituspaikat: Veikkaus, SOK

” Tämänhetkinen viriävä taloudellinen makrotalanne on ollut viime aikoina paljon mielessä. Tilanne ja esimerkiksi korkopäätökset viittaavat siihen, että tunnelin päässä voisi olla hitusen valoa. Pandemia ja sen jälkeinen aika alkaa olla ohi, joten nyt yrityksissä päästään taas keskittymään pidemmän tähtäimen kysymyksiin ja kasvuhakuisiin strategioihin.

Saksan rooli mietityttää hieman - negatiivisessa mielessä. Olen seurannut Eurooppaa ja sitä mitä Euroopassa tapahtuu vuosikymmenten ajan. Tuntuu, että Keski-Euroopassa ja etenkin Saksassa täytyy tapahtua vielä valtavasti asioita, ennen kuin talous pääsee kunnolla vauhtiin.

Syksystä on onneksi tulossa mielenkiintoinen. Olemme järjestämässä hieman pienemmällä porukalla reissua Piilaaksoon. Vierailen siellä aika ajoin, ja nyt kun Yhdysvalloissa tapahtuu muutenkin paljon asioita, on todella mielenkiintoista päästä paikan päälle haistelemaan hieman uusia tuulia.”

MINNA AILA
Yhteiskuntasuhde- ja brändijohtaja, Konecranes Oyj
Hallituspaikat: DFDS A/S, Savonlinnan
Oopperajuhlat

” Syksyn tullen minulla on työrintamalla paljon uutta, kun olen hiljattain aloittanut uuden työn Konecranesin johtoryhmässä. Samalla tilanne vaatii geopolitiikan ja geoeconomian ymmärtämistä. Taloudellisen tilanteen kehittyminen ja Ukraina mietityttävät. Minulla on myös hallituspaikka Tanskassa, ja pohdinta on yleisesti ottaen siellä melko samanlaista kuin täälläkin.

Tässä tämänpäiväisessä keskustelussa tuli esiin todella hyviä pointteja. Jäin itse miettimään esimerkiksi hallitusten jäsenten lukumäärää ja sitä, miten paljon erilaista osaamista hallitusten sisällä tarvitaan.

Diversiteetti hallituksissa on entistä tärkeämpää, eikä pelkkä taloudellinen osaaminen välttämättä riitä. Tarvitaan kokemusta erilaisista liiketoimintaympäristöistä sekä laajempaa yhteiskunnallista näkemystä. Nostaisin lisäksi esiin vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen, jotka ovat yhä enemmän myös hallitusten vastuulla.”



Minna Aila kertoo pohtivansa taloustilanteen lisäksi etenkin Ukrainan tilannetta. ”Tilanne vaatii geopolitiikan ja geoeconomian ymmärtämistä”, hän huomauttaa.



Christer Gardellin esitys innosti yleisön kysymään, ja kysymyksiä Gardellille riitti myös tilaisuuden virallisen osuuden jälkeen. Gardellilta kysyttiin muun muassa siitä, kannattaako hallituksen koostua paikallisista hallitusammattilaisista vai tarvitaanko hallitukseen myös ulkomaisia näkemyksiä. ”Paikallinen hallitus on usein sitoutuneempi”, Gardell huomautti.

Jäsenluettelo

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Aarnio-Isohanni, Marja	Fagerholm, Jannica	Hintikka, Juhani	Karttinen, Timo	Latvanen, Jari	Miekk-oja, Susanna
Aarni-Sirviö, Maarit	Forss, Martin	Hintsanen-Kärpiöki,	Karvonen, Vesa	Laukkanen, Kari	Miettinen, Anna
Adlercreutz, Ia	Fredrikson, Christian	Suvi	Kasanen, Juha	Laurila, Ilkka	Miettinen, Marjo
Ahdekivi, Eeva	Frimodig, Joakim	Hirvola, Jaakko	Kataja, Matti	Laurila, Mauri	Miettinen, Minna
Ahdekivi, Heikki	Gadd, Jari	Hokkanen, Katri	Kaukonen, Harri-Pekka	Lauslahti, Harri	Miettinen-Lähde, Salla
Ahlström, Mia	Geust, Jonas	Holm, Markus	Kauniskangas, Kari	Lautjärvi, Kari	Mild, Johan
Ahokas, Matti	Ginman-Tjeder, Nella	Holmberg, Jan	Kauniskangas, Kari	Lehmusto, Heikki	Moisala, Teemu
Aila, Minna	Grannfelt, Eeva	Holmberg, Tomas	Kaunonen, Antti	Lehti, Eero	Mokkila, Niko
Aine-Simonen, Elina	Granskog, Christer	Hongell, Cami	Kauppi, Marko	Lehtimäki, Maunu	Montell, Jan
Airaksinen, Manne	Grotenfelt-Fyhr, Caroline	Honkanen, Vesa	Kauppi, Piia-Noora	Lehtinen, Olli-Petteri	Muhonen, Sallamaari
Airisto, Timo	Grundsten, Henri	Honkanen, Vesa	Kauppi, Terhi	Lehto, Hannu	Mustakallio, Mika
Ala-Härkönen, Martti	Gräsbeck, Jerker	Hortling, Nora	Kauppinen, Hannu	Lehtomäki, Vesa	Mylly, Mikko
Ala-Nikkola, Panu	Gröhn, Juha	Horttanainen, Anne	Keitaanniemi, Katja	Lehtoranta, Ari	Mynttinen, Riitta
Allonen, Heikki	Grönholm, Camilla	Hovila, Antti	Kekoni, Jaakko	Leino, Liisa	Mähönen, Nina
Alvesalo, Lasse	Grönlund, Lasse	Huber, Satu	Kerkelä-Hiltunen, Mervi	Leino, Timo	Mäki, Antti
Aminoff, Philip	Grönroos, Johanna	Hurnonen, Ville	Kerminen, Teija	Leino-Haltia, Mirel	Mäkinen, Antti
Anckar, Elina	Grönroos, Jouni	Husberg, Lars	Keronen, Taru	Lencioni, Roberto	Mäkinen, Iiro
Andersson, Cristina	Gustavson, Stig	Huuskonen, Pertti	Kerppola, Nora	Lencioni, Tiina	Mäkinen, Juhani
Annala, Eila	Haapamäki, Jorma	Hyttinen, Asko	Kettunen, Pekka	Leskinen, Eero	Mörttinen, Leena
Antila, Jukka	Haapanen, Mikko	Hyttinen, Esa	Kielenniva, Jorma	Lettijeff, Pekka	Naukkari, Arto
Antila, Mirva	Haarla, AinoMaija	Hyttinen, Pentti	Kiianmies, Aino-Mari	Levo, Timo	Nerg, Päivi
Anttila, Juhani	Haavisto, Henrietta	Hyvönen, Anna	Kiiski, Tapani	Levoranta, Timo	Niemelä, Kuisma
Anttila, Pauli	Hagros, Kaj	Hyyppä, Olli	Kinnunen, Jussi	Liljeström, Tom	Niemelä, Marita
Anttonen, Risto	Hairedin, Nermin	Hägglom, Rainer	Kivelä, Hanna	Lind, Raimo	Niemi, Christer
Arantola, Heli	Hakakari, Eija	Häkämies, Jyri	Kivelä, Merja	Lindah, John	Niemi, Ludmila
Aro, Mika	Hakala, Juko	Hämäläinen, Anu	Kiviniemi, Mari	Lindah, Robin	Niemi, Mauri
Aro, Timo	Halmeenmäki,	Hämäläinen, Sampo	Kivioja, Elina	Lindberg-Repo, Kirsti	Nieminen, Henrik
Arola, Miika	Juha-Pekka	Hänninen, Markku	Kiviranta, Nina	Lindeman, Taru	Nieminen, Henry
Aspholm, Ingallil	Halonon, Virpi	Härkki, Reetta	Kohonen, Ari	Lindén, Anna	Nieminen, Mika
Aukia, Timo	Hankonen-Nybom,	Härkönen, Christer	Kohonen, Merja	Lindfors, Lars Peter	Nieminen, Mikko
Availa, Ville	Raija-Leena	Ignatius, Kim	Kohtamäki, Timo	Lindqvist, Päivi	Niemistö, Kari
Averio, Pekka	Hannula, Antti	Ihamuutila, Mika	Koipijärvi, Terhi	Linnainmaa, Leena	Niemisvirta, Petri
Ayub, Mikko	Hanslin, Kim	Ikäheimo, Johanna	Koivurinta, Jan M.	Linnaranta, Jussi	Niinimäki, Esa
Backman, Leif	Harju, Esa	Ikäheimo, Seppo	Kokkila, Timo	Linnarinne, Harry	Nikkanen, Jukka
Backström, Vera	Harju, Jukka	Ikäheimonen, Esa	Komi, Kirsi	Lipponen, Kaisa	Nikkilä, Petri
Becker, Kai	Harjula, Liisa	Ilkka, Heikki	Kontio, Johanna	Lipponen, Osmo	Nikkola, Matti
Berggårdh, Clarisse	Harmanen, Repe	Immonen, Peter	Kontu, Aappo	Lipsanen, Juho	Nikula, Susa
Bergh, Kaj-Gustaf	Harmia, Christina	Ingman, Robert	Kopola, Nina	Liuhal, Tapani	(Sirikka Susanna)
Bergholm, Antti	Harra-Salonen, Katri	Itkonen, Maija	Koponen, Harri	Loikkanen, Hannu	Niska, Jari
Bergman, Mikko	Harra-Vauhkonen, Kirsi	Itävuori, Jussi	Koponen, Harri	London, Sonja	Niskanen, Erkki
Bergman, Tor	Harella, Pirkko	Jaakonsalo, Ville	Koponen, Markku	Louhija, Marina	Nissinen, Anu
Bergström, Anniina	Hartwall, Paul	Jaatinen, Pekka	Koponen, Pekka	Louhija, Matti	Nissinen, Minna
Biström, Tomas	Hasi, Kalevi	Jakola, Janne	Koponen, Petteri	Lounasmeri, Sari	Nordström, Anders
Björklund, Elina	Hassinen, Mika	Jakosuo-Jansson,	Koponen, Timo	Luhtanen, Vesa	Norvio, Erkki
Björkman, Stefan	Haunia, Sami	Hannele	Kopra, Lotta	Luhtaniemi, Timo	Numelin, Carl-Johan e
Björnberg, Maria	Hautala, Mikael	Jauhiainen, Juha	Korhonen, Anja	Lukkaroinen, Joni	Nummela, Juho
Blomster, Juha	Hedvall, Kaj	Joensuu, Jukka-Pekka	Korhonen, Ari	Lundmark, Pekka	Nuotto, Kirsi
Bondestam, Sebastian	Heikinheimo, Juha	Joukio, Riikka	Korhonen, Juha	Luoma, Pekka	Nurminen, Pertti
Borsos, Julianna	Heikintalo, Satu	Juurakko, Kari	Korhonen, Pertti	Luoma, Tero	Nurminen, Niina
Brade, Harry	Heikkilä, Taavi	Juusela, Tommi	Korkiakoski, Anne	Luomakoski, Jyri	Nygård, Peter
Brander, Ilkka	Heikkinen, Hanna-Maria	Jyllilä-Vertigans, Annika	Korppi-Tommola, Juha	Luomaranta, Ritva-Liisa	Nysten, Kenneth
Bäckman, Tiina	Heikkinen, Pentti	Jägerhorn, Sebastian	Korttila, Mikko	Luukkainen, Ratva	Närhinen, Yrjö
Bärlund, Aija	Heikkonen, Matti	Jännes, Antero	Koskelin, Antti	Lähdesmäki, Kalle	Ojala, Sirpa
Candolin, Catharina	Heinistö, Kari	Järvelä, Jukka	Koski, Arja	Lähdesmäki, Tuomo	Ojanperä, Tero
Cantell, Katarina	Heinonen, Jarna	Järvinen, Erkki	Koskinen, Jari	Lähteenmäki, Outi	Ojantakanen, Risto
Castren, Matti	Heinonen, Jouni	Järvinen, Kari	Koskinen, Jussi	Maijala, Miikka	Oker-Blom, Moritz
Castrén, Petri	Heinonen, Lasse	Jääskeläinen, Antti	Koskinen, Satu	Mairinoja, Heikki	Olkinuora, Petri
Ceder, Åsa	Heinonen, Mikko	Kaario, Mammu	Kotilainen, Josefina	Malinen, Päivi	Olkkonen, Kaisa
Cederberg, Kenneth	Heiskanen, Pirja	Kaartinen, Kari	Kotka, Ville	Malmberg, Juho	Ollila, Jan
Cedercreutz, Christian	Helander, Sari	Kaasalainen, Kai	Kottonen, Hannu	Manner, Matti	Ora, Anu
Cedercreutz, Thérèse	Helaniemi, Erkki	Kahri, Tuomas	Kravi, Katarina	Manninen, Petri	Orvola, Nina
Copeland, Matti	Heliövaara, Eero	Kairinen, Petri	Kronberg, Johan	Mannonen, Sari	Paajanen, Jouni
Dahlberg, Tomi	Helkkula, Vesa	Kairisto, Essimari	Kronman, Gunvor	Marin, Johanna	Paananen, Leena
Dahlblom, Anders	Hellfors, Leena	Kaitala, Kimmo	Kuitunen, Mikko	Marjamaa, Ilpo	Paanila, Päivi
Dahlblom, Christina	Helminen, Marjaana	Kakkonen, Kyösti	Kulla, Sami	Markula, Elisa	Paapio, Anne-Mari
Eerola, Miika	Helminen, Saara-Maria	Kallio, Anu	Kurunsaar, Juulia	Marsio, Mikko	Paasikivi, Annika
Ehrnrooth, Alexander	Helminen, Sakari	Kallio, Panu	Kuusilehto, Mikko	Martela, Heikki	Paasikivi, Jari
Ehrnrooth, Nina	Helosuo, Timo	Kalliokoski, Terho	Kuusisto, Turka	Martikainen, Tarmo	Paasikivi, Pekka
Ehrnrooth, Paul	Henriksson, Antti	Kalsta, Pia	Kuusniemi, Merit	Martola, Janne	Pahta, Jukka
Ekholm, Arni	Henriksson, Outi	Kaltea, Teemu	Kyttälä, Pertti	Marttila, Pauli	Paihonen, Sami
Eklund, Jari	Herlevi, Kari	Kanerva, Leena	Kytömäki, Riku	Marttila, Päivi	Pajuharju, Tapio
Ekroos, Vesa	Herlin, Jussi	Kankaanpää, Soile	Kyytsönen, Matti	Masala, Hanna	Pakkanen, Pirjo
Eloranta, Jorma kpj	Herold, Marcus	Kantola, Kalle	Laaksonen, Juha	Matikainen, Esa	Pallasaho, Kati
Elsinen, Santtu	Herranen, Maarit	Kapanen, Heikki	Lae, Elina	Matikainen-Kallström,	Palmberg, Tom
Engblom, Katarina	Hertsberg, Patrik	Karhapää, Merja	Lahti, Ari	Marjo	Palmunen, Ulla
Engman, Elina	Hienonen, Jukka	Karhu, Kim	Laine, Pertti	Mattila, Juri	Palmunen, Atte
Enso, Sami	Hietala, Jaakko	Kariniemi, Anne	Laine, Seppo	Mattila, Kari	Palomäki, Riitta
Era, Tero	Hietala, Kaisa	Karkovirta, Anneli	Laitasalo, Riitta	Mehtälä, Satu	Pantsar-Kallio, Marja
Erlund, Jukka	Hietalahti, Erkki	Karotie, Laura	Laitinen, Leena	Mekkonen, Jussi	Parkkinen, Marko
Eränkangas, Kirsi	Hietanen, Kari	Karppinen, Matti	Lamminen, Johanna	Metsälä, Juha	Parpala, Matti
Eskola, Jaakko	Hietanen, Matti	Karppinen, Timo	Larma, Janne	Metsälä, Minna	Partanen, Heli
Fagerholm, Catarina	Hietavuuo, Eija	Karske, Joakim	Lassila, Sakari	Michelson, Kristiina	Parviainen, Seppo

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Paulig, Eduard
Pauni, Sami
Peltola, Juha
Pentikäinen, Mikael
Penttilä, Hannu
Perttula, Jukka
Perttunen, Risto
Pesonen, Tuija
Piekkola, Asko
Piela, Topi
Pienimäki, Elina
Pietikäinen, Sirpa
Piispanen, Elina
Pinomaa, Juha
Pirttijärvi, Heini
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
Pölönen, Jouko
Pöyry, Salla
Raita, Eeva
Raitala, Pasi
Raitasuo, Outi
Raitio, Laura
Rajala, Julia
Rajalahti, Janne
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
Riekk, Anne
Riikonen, Kati
Rissanen, Jaakko
Ristaniemi, Juhani
Ristimäki, Jussi
Ritakallio, Timo
Roberts, Ted
Roiko, Leena
Roininen, Petri
Roliig, Petri
Romantschuk, Ulrika
Ronkainen, Anni
Rosendahl, Jaana
Routila, Panu
Rovamaa, Matti
Ruotsalainen, Seppo
Ruuska, Jukka
Ryhänen, Jukka
Rytkönen, Irmeli
Räsänen, Juha
Rönnlund, Fredrik
Saarikko Janson, Marianne
Saarinen, Leena
Saarinen, Petteri
Saastamoinen, Hannu

Saastamoinen, Simo
Saikku, Martti
Salas, Harri
Saini, Timo
Sairanen, Jarkko
Salminen, Jari
Salo, Marita
Salokangas, Mika
Salokangas, Pekka
Salonen, Ilkka
Salonen, Petri
Salonen, Tuomo
Salonius, Anne-Maria
Sarajärvi, Teija
Sarakeho, Timo
Sarjo, Jari
Sarsama, Juha
Sarvaranta, Anni
Sasse, Jan
Saukkomaa, Harri
Saulo, Lara
Saviharju, Elina
Savolainen, Harri
Schalin, Berndt
Schalin, Kiuru
Schalin, Siv
Schults, Margus
Sebbas, Leif
Seppä, Salla
Seppänen, Hanna
Sievinen, Hanna
Sihvonen, Eero
Siimes, Suvi-Anne
Siirala, Leena
Siljander, Esa
Siljander, Krista
Sillanpää, Matti J.
Silvennoinen, Mikael
Simola, Valtteri
Sintonen, Enel
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
Stierncreutz, Johan
Storckovius, Mitti
Strandberg, Maija
Stråhlman, Elina
Strömberg, Juhani
Ståhlberg, Kaarina
Sulin, Kati
Sundell, Ann-Christine
Sundén, Jon
Suomela, Eero
Suominen, Jukka
Suonenlahti, Mikko-Jussi
Suonoja, Soili e
Suopelto, Kirsi
Susiluoto, Taina
Sutinen, Mika
Suutari, Harri
Sylvius, Veera
Syri, Sanna
Syrjänen, Hannu
Syrjänen, Tuomas

Söderholm, Raija-Leena
Söderlund, Mats
Söderström, Eriikka
Taalas, Andreas
Tahkola, Harri
Takanen, Harri
Takila, Sami
Takkunen, Susanna
Tallqvist, Charlotta
Talma, Arja
Talvitie, Jyrki
Tammela, Pekka
Tanttinen, Annika
Tapiola, Anna
Tarkka, Laura
Tauriainen, Reijo
Teerikorpi, Esko
Tenhunen, Pauliina
Teräsaho, Petra
Therman, Peter
Thorén, Petra
Thorström, Micaela
Tieaho, Riikka
Tihilä, Esa
Tiukkanen, Ari
Tiuraniemi, Riitta
Toijala, Jouni
Toikka, Mika
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
Ura, Kirsi-Marja
Vaajanan-Arrälä, 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
Varis, Juha
Varjas, Tapani
Vasara, Antti
Vauramo, Pekka
Vehmas, Tatu
Veijalainen, Jarkko
Venho, Heikki
Vertanen, Janne
Viertola, Kimmo
Viherto, Tero
Vimpari, Antti
Viri, Jukka
Virkkunen, Eeva-Liisa
Virkkunen, Jukka
Virtanen, Ari
Virtanen, Ari
Visuri, Mauri
Vitzthum Lindholm, Veronica
Voipio, Raimo
Voipio, Ville

von Rettig, Tomas
von Wendt, Michaela
Voutilainen, Risto
Vuola, Rami
Vuoristo, Lotta
Vuoti, Piia
Väänänen, Heikki
Walldén, Helena
Wallgren-Lindholm, Carita
Wasastjerna, Maria
Weckroth, Tero
Wegelius-Lehtonen, Tutu
Weseri, Essi
Westergård, Marjo
Westerlund, Heikki
Westersund, Anne
Wichmann, Yrjö
Wist, Tarja
Yrjönmäki, Minna
Åberg, Joakim
Åström, Ann-Christin
Äikäs, Niina

Uudet henkilöjäsenet

Toukokuu 2024
Jonas Geust
Aija Bärlund
Marita Niemelä
Enel Sintonen
Minna Yrjönmäki

Elokuu 2024
Elina Björklund
Antti Koskelin
Kristiina Michésson
Mika Toikka

Kesäkuu 2024
Jonas Geust
Katri Hokkanen
Esa Ikäheimonen
Mari Kiviniemi
Sari Lounasmeri
Hanna Masala
Antti Mäki
Teija Sarajärvi
Ari Tiukkanen
Juha Varis

Lokakuu 2024
Lars Husberg
Anneli Karkovirta
Katarina Kravi
Ilpo Marjamaa
Jari Salminen

Marraskuu 2024
Elina Anckar
Miika Arola
Esa Hyttinen
Mikko Korttila
Anne-Mari Paapio
Elina Saviharju

DIFFuture II -osallistujat

Kiira Fröberg
Maria Fyrstén
Elina Holkko
Richard Huber
Riikka Jaakkola
Joel Järvinen
Marjo Koivisto
Eeva Kovanen
Anna Lundén
Kirsi Mattila-Suo
Joshua Moorrees
Pamela Nelimarkka

Ulrika Nirkkonen
Nenne Nordström
Mikko Peltonen
Johanna Pystynen
Aleksi Roima
Kirsi Simola-Laaksonen
Daniel Tabermann
Niko Vuokko
Wilhelm Wolff
Mikaela Öberg

Yhteisöjäsenet/ Henkilöedustajat

Keskinäinen Eläkevakuutus-yhtiö Ilmarinen
Jouko Pölönen, Mikko Mursula ja Karoliina Lindroos
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Risto Murto ja Markus Aho
Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo
Carl Pettersson ja Hanna Hiidenpalo
Solidium Oy
Reima Rytsölä, Annareetta Lumme-Timonen ja Petter Söderström

Pysyvä teemakumppani

Henley Business School

Sijoittajakumppani

Tesi

Asiantuntija-kumppanit

Borenius Asianajotoimisto Oy
Boston Consulting Group
Boyden Oy
Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy
Cornerstone
Deloitte
EY
Hannes Snellman Asianajotoimisto Oy
Heidrick & Struggles
Kaiku Group
KPMG
Asianajotoimisto Krogerus Oy
Mandatum
Mercuri Urval
OP Yrityspankki Oyj
PwC
Roschier Asianajotoimisto Oy
Tekir Oy
Asianajotoimisto White & Case Oy

Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

Kiintiödirektiivi

Eduskunta on hyväksynyt pörssiyhtiöiden hallintoelinten sukupuolijakauman tasapainottamisesta annetun direktiivin kansallinen täytäntöönpanon liittyvät lait lokakuussa. Säännösten on tarkoitus tulla voimaan 28.12.2024.

DIF on osallistunut asiaa koskeviin lausuntokierroksiin ja kuulemisiin.

Arvopaperimarkkinayhdistyksen koodihankkeet

AMY on antanut hallinnointikoodista erillisen suosituksen suunnattuihin osakeanteihin liittyvien tietojen julkaisemisesta. Sitä sovelletaan 1.12.2024 tai sen jälkeen julkistettaviin suunnattuihin anteihin. Nasdaq Helsinki on 25.10. ilmoittanut, että suositusta sovelletaan sekä pörssilistalla että First North -listalla oleviin yhtiöihin.

Hallinnointikoodin uudistuksen monimuotoisuutta koskevista muutoksista julkaistiin luonnos. Päivitetty koodi julkaistaan loppuvuoden aikana, nyt kun kiintiödirektiivin (ks. edellä) täytäntöönpanolait on hyväksytty eduskunnassa.

DIF on osallistunut hankkeista järjestettyihin kuulemistilaisuuksiin ja lausuntokierroksiin.

Hallinnointikoodin uudistamisen II vaihe on käynnistetty. Se koskee kestävyttä ja palkitsemisraportointia. Lausuntokierros muutosehdotuksista aiotaan järjestää alkusyksystä 2025.

Osakeyhtiölain ja osuuskuntalain uudistaminen

Oikeusministeriön tammikuussa asettaman työryhmän työ osakeyhtiöitä ja osuuskuntia koskevan sääntelyn uudistamiseksi on käynnissä, määräaika työlle on 30.6.2025. Hallitusohjelman mukaisesti tavoitteena on keventää yhtiöiden hallinnollista taakkaa ja parantaa yritystoiminnan edellytyksiä. Työssä hyödynnetään kahden vuonna 2020 valmistuneen valtioneuvoston TEAS-hankkeen tuloksia.

DIF on mukana hankkeen seurantaroryhmässä.

Yritysvastuudirektiivi

Yritysvastuudirektiivi (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CS3D) tuli voimaan 25.7.2024. Kansalliselle täytäntöönpanolle on aikaa kaksi vuotta, eli kansallisten säännösten on tultava voimaan viimeistään 26.7.2026. Suomessa on asetettu asiaa valmistelevaan työryhmä, jonka toimikausi loppuu 30.9.2025.

Kyberturvallisuudirektiivi

Kyberturvallisuudirektiivi (uusi Network and Information Security eli NIS 2 -direktiivi) olisi ollut saatettava voimaan viimeistään 18.10.2024. Tätä kirjoitettaessa marraskuun ensimmäisellä viikolla asiaan liittyvien lakien käsittely on kuitenkin vielä kesken eduskunnassa.

Kyky kasvaa – hallituksista huolimatta

Suomen 17 vuodesta nollakasvua on puhuttu paljon. Useimmiten asiantilan toteamista käytetään keppihevosen vaatimuksille niistä muutoksista, joita toteaja ennenkin on ajanut vaikkapa suomalaiseseen verotukseen.

Valtio on kyllä kuunnellut yrityksiä: tällä nollakasvun kaudella, viimeisten 12 vuoden aikana suoria yritystukia on jaettu 20 miljardia euroa. Kokonaistuottavuus ei ole kuitenkaan kasvanut. Tässä iso yksittäinen tekijä on rakentamisala, jonka tuottavuuskehitys on matanut sitkeästi viime vuosisadan lopun tasolla. Vaikuttaa kuin yritystukia lobbaamalla olisi pikemmin torjuttu luovaa tuhoa kuin edistetty kansantaloutta.

Jos nollakasvua pitää normina, tuskin on halua investoida uuteen teknologiaan ja kehitykseen saatikka markkinointiin. OECD:n mukaan vuonna 2021 tieto- ja viestintäteknologia-investointien osuus oli Suomessa noin seitsemän prosenttia. Ruotsissa vastaavien investointien osuus oli samaan aikaan lähes 20 prosenttia. Kaikkiaan aineettomien investointien osuus Suomessa oli 17 ja Ruotsissa 28 prosenttia.

Perusteellisuudessa jalostusaste on osin jopa laskenut. Vientiselustusta saatuja miljardeja pitää arvostaa, mutta palvelujen kauppaa niin matalan jalostusasteen tuotteeseen on vaikea liittää.

Teknologiategollisuuden AI-verkoston mukaan tekoälyinvestointimekin kohdistuvat vielä ihmisten työn tehostamiseen. Ihan hyvä, mutta se ei ole avain kasvuun. Suurimman hyödyn tekoälystä voisi saada uusilla tuoteinnovaatioilla.

Voi päätellä, että 17 vuodessa johtoryhmiin on noussut ihmisiä, jotka eivät ole kokeneet kasvua koko opiskelu- ja työuransa aikana. Kasvun tavoittelun sijasta on viilailtu prosesseista kuluhukkaa pois. Tarmokas säästäjä tekee tuki aikansa tulosta ja osingonmaksuvaraa.

Johtopäätökseni ei ole, että nuorisoo on pilalla. Sen sijaan katsoisin peiliin. Hallitukset: ovatko menneet 17 vuotta lyöneet leimansa myös hallitustyöhön, vaikka omalla työuralla olisimmekin ehtineet kokea myös kansainvälisen kasvun kausia? Missä määrin olemme hallituksissa kannustaneet kasvuun ja sparranneet strategiatyössä uusien tuotteiden ja markkinoiden tavoitteluun?

Hallitusten uusiutumiskyky huolettaa. Näin vastikään ennakkotietoja erään suoramarkkinayhtiön haastattelututkimuksesta, jonka mukaan hallitukset uudistuvat lähinnä ikäpykälän myötä tai kausien maksimimäärän täytyessä. Yritykselle otollisimman tulevaisuuden tuovan strategian muovauksessa ja valitsemisessa olisi hyötyä siitä, että hallitusten kokoonpanot muuttuisivat vilkkaammin.

Nyt elinkeinoelämän ykköshaave on toteuttamassa: maan hallitus on toteuttamassa pitkään ajatut työmarkkinapolitiikan kulmalippujen ja maalitolppien siirrot. Myös inflaatio ja korkotaso ovat maltillistuneet. Hintakilpailukyvyntien siis pitäisi olla kunnossa.

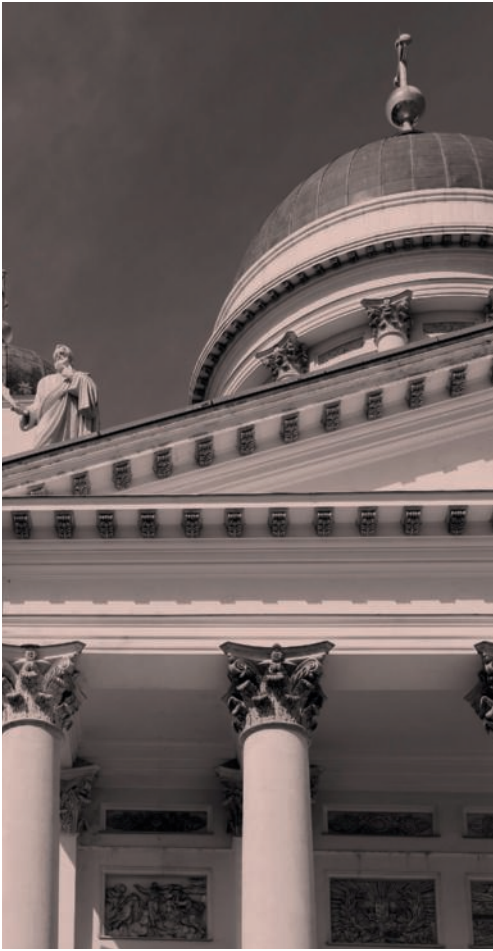
Entä muut suomalaisten tuotteiden ja palvelujen ylivertauustekijät: laatu, tuotteiden ominaisuudet, kestävä kehitys ja brändi? Prosessien viilaus ja kulukuurit eivät auta kehittämään korkean jalostusarvon tuotteita, joilla olisi kysyntää kansainvälisillä markkinoilla.

Uusikin kasvun edellytys meillä on: puhdasta energiaa löytyy. Jollei maan hallitus ja kuntapäätäjät sössi sääntelyä, yhä useamman yrityksen kannattaa sijoittaa Suomeen sellaista energiaintensiivistä teollisuutta, joka hyödyntää uusiutuvaa energiaa. Toivottavasti erityisesti sellaista, joka myös jalostaa tuotteensa mahdollisimman pitkälle Suomessa. 🇫🇮



SALLAMAARI MUHONEN

*toimitusjohtaja,
Sähköteknisen
Kaupan Liitto ry*



Your business is our business

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

That's the Roschier Way.

A photograph of the Aurora Borealis (Northern Lights) in shades of green and blue, illuminating a dark, snowy mountain range under a starry night sky. The lights create a vibrant, ethereal glow across the scene.

EMPOWERING BOARDS TO LEAD WITH INSIGHT AND IMPACT

At Boston Consulting Group, we collaborate with Boards of Directors and management teams to solve complex challenges and seize opportunities for sustainable growth and long-term success. With deep expertise and strategic foresight, we help organizations navigate today's evolving business landscape by turning insight into action with a future-focused approach.

We leverage global experience and local knowledge to help Boards shape resilient, high-performing organizations that deliver lasting results. Our commitment is to work closely with you, crafting strategies tailored to your organization while driving positive outcomes for all stakeholders.

Together, we build solutions that foster enduring success for your business, its stakeholders, and contribute to a more sustainable and prosperous world.

