1/2022 kevät-kesä

Directors' Institute Finland

Boardview

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti

Vastuullinen tulevaisuus
HAASTAA HALLITUKSET

Haastattelussa Julianna Borsos ja Heikki Malinen • Tulevaisuuden teknologiat • Diversiteetti

HANKEN
&SSE
EXECUTIVE EDUCATION

Ensure strategic renewal – do we have the right capabilities to create value?

New capabilities and competencies are required with business models in transformation. How do we ensure that the competence development drives renewal towards the desired position of the organisation?

Read the insights from our Strategic Renewal study for more: hsseexed.com/renewal

Hanken & SSE Executive Education -
your international partner in strategic renewal

team@hankensse.fi
+358 40 352 1515

HANKENSSE.FI

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

Vastuullisuus etenee kriisien keskellä

Yrityksissä on käynnissä melkoinen muodonmuutos. Hallitustyötä tekevät vastasivat tänä keväänä DIFin kyselyyn, että kaikkein eniten painoarvoa hallitustyössä on kasvattamassa vastuullisuus. Erilaiset ESG-mittarit ovat nousemassa laajaan käyttöön.

Erityisen konkreettisesti vastuullisuusasioiden merkityksen kasvu näkyy johdon palkitsemisessa. ESG-kriteereitä on käytössä johdon palkitsemisessa jo nyt puolella kysymykseen vastanneiden edustamista yrityksistä, ja lisäksi viidennes suunnittelee tai valmistelee niiden käyttöä. Yli puolet kertoo, että ESG-kriteerien painoarvo palkitsemisessa on kasvanut tai kasvamassa. Kyselyn tuloksia käsitellään laajemmin tässä lehdessä.

Tietä näyttävät yritykset, jotka rakentavat kokonaisten toimialojen vastuullisuutta edistäviä ratkaisuja. Näihin lukeutuu kiertotalouden edelläkävijänä Pörssigaalassa palkittu Betolar, jonka hallituksen puheenjohtajan **Tero Ojanperän** haastattelu löytyy tästä lehdestä.

Poikkeuksellisen haasteelliseksi vastuullisuusasioiden edistämisen tekee epäselvä maailmantilanne Venäjän hyökkäyssodan myötä, kun esimerkiksi energian, raaka-aineiden ja jopa elintarvikkeiden hinnat ovat korkealla ja saatavuus epäselvää sekä tulevaisuus hämärän peitossa.

Selvää on, että pitkällä aikavälillä nykytilanne johtaa fossiilisten polttoaineiden käytön jyrkkään laskuun, kun korvaavat energiamuodot kehittyvät ja niiden hinnat laskevat. Mutta nyt ovat hallitukset kovassa paikassa, kun yritysten on selvittävä kriisiajoista ja uudistuttava tulevaisuutta varten.

EU:n vireillä oleva hanke yritysvastuudirektiiviksi osuu haasteelliseen aikaan. Erikoinen piirre yritysvastuukeskustelussa on julkisen sektorin roolin häivyttäminen vastuullisuustyöstä. Yritysvastuudirektiiviehdotuksesta karsittiin loppuvaiheessa julkiselta sektorilta pois velvoite ottaa kestävyyskriteerit huomioon julkisissa hankinnoissa.

Toinen unohdettu tehokas keino edistää kestävyyttä olisi järjestää ilmastonmuutosta torjuvien hankkeiden luvitukselle ohituskaista. Esimerkiksi terästehtaan uusiminen vähäpäästöiseksi vaatii vuosikausien lupaprosessin. Sen sijaan, että ryhdyttäisiin toimiin, joissa myös julkinen sektori on mukana, kuten julkiset hankinnat ja lupaprosessien sujuvoittaminen, poliittisten ja julkisen sektorin toimijoiden näyttää olevan helpompi kääntää katseet yrityksiin.

EU:n direktiivihanke painottuu sanktioihin ja valituskanaviin. Tehokkainta olisi nähdä ilmastonmuutoksen torjunta ja muiden ESG-asioiden edistäminen yhteisenä asiana. On hyvä muistaa, että vihreä siirtymä ei ole mahdollinen ilman valtavaa määrää yksityistä rahaa, joten yritysten on voitava luottaa lainsäädännön ennakoitavuuteen ja oikeasuhtaisuuteen. Muussa tapauksessa investoinnit valuvat Euroopan ulkopuolelle.

> **Yritysten on selvittävä kriisiajoista ja uudistuttava tulevaisuutta varten.**

Helsingissä toukokuussa 2022
LEENA LINNAINMAA
päätoimittaja

MANDATUM

Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö

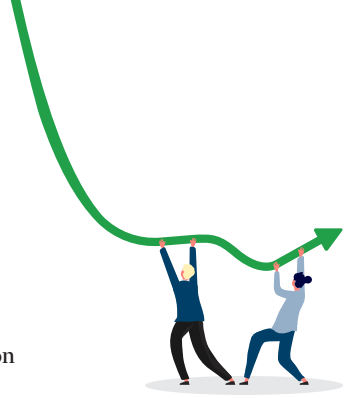
Tarjoamme henkilöstölle ja johdolle laajan vastuullisen palkitsemisen kokonaisuuden mukaan lukien osakekannustinjärjestelmän, palkkiorahaston ja lisäeläkkeet.

Kun haluat varmistaa yrityksellesi tehokkaan ja toimivan palkitsemisen kokonaisuuden, autamme mielellämme.

Tutustu tutkimustuloksiin ja palkitsemisen palveluihin:
MANDATUM.FI/PALKITSEMISTUTKIMUS-2022

BOARDVIEW 1/2022

Sisällys



PÄÄKIRJOITUS

3 Vastuullisuus etenee kriisien keskellä
Leena Linnainmaa

PUHEENJOHTAJALTA

7 Vastuullisuus kehittyy vauhdilla – pysyvätkö hallitukset perässä?
Kim Ignatius

KAKSOISHAASTATTELUSSA JULIANNA BORSOS JA HEIKKI MALINEN

8 Valmiina myös mustiin joutseniin
Sami Anteroinen

Teema: Hallitus ja tulevaisuus

DIFIN TULEVAISUUSKYSELY

16 Hallitusten huoli huomisesta
Leena Linnainmaa

DIFFUTURE

22 Hallitusosaamista tulevaisuuden päättäjille
Pi Mäkilä

TULEVAISUUDEN TEKNOLOGIAT

25 Metaversumi on seuraava iso kasvun paikka
Tomas Nyström

SOPEUTUMISKYKY

28 Strategia on kuollut. Eläköön strategia!
Ilari Leskelä

KASVUA LISTALTA

32 Listautuminen teki Betolarin tarinasta totta
Kaisa Ihalainen

Teema: Hallitus ja vastuullisuus

HALLITUS JA YMPÄRISTÖ

36 Harppaus kohti nettonollaa
Tuukka Seppä ja Lauri Saarela

YRITYSVASTUUN SÄÄNTELY

42 EU:n yritysvastuulaki nostaisi ympäristön ja ihmisoikeudet hallituspöydälle
Anna Kuusniemi-Laine ja Marja Ollila

DIVERSITEETTI JA INKLUUSIO

46 Monimuotoisuus – sanoista tekoihin
Annukka Tervo ja Sanna Kröger

VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA

50 8 askelta vastuullisuuden seuraavalle tasolle
Kirsi Sormunen ja Tiina Puukkoniemi

KESTÄVYYSRAPORTOINTI

53 Hallituksiin kaivataan vastuullisuuden asiantuntijoita
Jouko Marttila

STRATEGINEN HENKILÖSTÖTYÖ

56 Pandemia-aika paalutti henkilöstöasiat hallitusten agendalle
Kaisa Ihalainen

Jäsensivut

58 DIFin esittely

AJASSA

60 Vastuullinen toimitusketju puhutti Oodissa

63 Jäsenluettelo

65 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

TOISINAJATTELIJA

66 Vastuullisuus ei tarkoita mitään
Ville Voipio

Boardview

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

Directors' Institute Finland

Kustantaja:
Boardview Oy (Directors' Institute Finlandin kokonaan omistama tytäryhtiö)
Toimituksen osoite:
Boardview Oy
Aleksanterinkatu 50 A 6
00100 Helsinki
puh. (09) 6227 1840

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

Päätoimittaja:
Leena Linnainmaa
Toimituspäällikkö:
Tuisku Pirttimäki
Toimitusneuvosto:
Leena Linnainmaa
Maija Hiiri
Eljas Repo
Tuisku Pirttimäki

Toimitus ja toteutus:
Otavamedia OMA Oy
Kansikuva: Jussi Kaakinen
Paino: PunaMusta
Ilmoitukset ja osoitteenmuutokset:
toimistopäällikkö
Maija Hiiri
puh. 0400 4855 48
info@dif.fi

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

How will your board's approach to sustainability reframe your legacy?
ey.com/gcbm #BoardMatters
The better the question. The better the answer.
The better the world works.
EY
Building a better working world
© 2021 EYGM Limited. All Rights Reserved. ED None.

Directors' Institute Finland

Vastuullisuus kehittyy vauhdilla – pysyvätkö hallitukset perässä?

Yhtiöiden hallitukset ja johto ovat viime vuosina joutuneet toimimaan hyvinkin poikkeavissa olosuhteissa. Koronapandemia on vaikuttanut tapaamme tehdä töitä ja mahdollisuuksiimme tavata fyysisesti. Venäjän hyökkäyksellä Ukrainaan sekä lisääntyneillä pakotteilla on merkittävä vaikutus siihen, miten yhteiskuntamme ja yrityksemme joutuvat ja haluavat tilanteeseen reagoida ja sopeutua. Kannamme omalla toiminnallamme vastuuta Ukrainan ja Euroopan tulevaisuudesta.

Uusia digitaalisia toimintaympäristöjä syntyy virtuaalisen maailman ja reaalimaailman asteittaisen yhdistymisen luodessa uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Pelisäännöt näissä ympäristöissä ovat vasta kehittymässä. Ilmastokysymykset ja energiatalous ovat jokapäiväisiä keskustelun aiheita. Lisäksi inflaatio on noussut voimakkaasti ja talouden kasvu hidastunut.

Hallitusten ja valiokuntien esityslistat ja yhtiöiden riskikartat näyttävät aivan erilaisilta kuin joitakin vuosia sitten. Vastuullisuus on tässä alati muuttuvassa maailmassa noussut isoksi osaksi yhtiöiden strategiaa ja tapaa luoda arvoa.

Yhtiöiden työntekijät sopeutuivat hyvin toimimaan etänä, ja pandemian hellittäessä etsimme yhdessä henkilöstön kanssa tulevaa toimintamallia. Kaikille nämä muutokset eivät ole toimineet, ja johdon tulee avoimesti yrittää ymmärtää syntyneitä ongelmia.

Henkilöstön hyvinvointi ja motivaatiotaso ovat muutenkin korkealla hallituksen agendalla. Työyhteisön monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus ovat tärkeitä teemoja erityisesti nuoremmille työntekijöille, ja yhä useammin jopa kriittinen tekijä rekrytoinnissa. Monilla markkinoilla myös kin sijoittajien kiinnostus diversiteetti- ja yhdenvertaisuuskysymyksiin on noussut.

Liiketoiminnan ihmisoikeus- ja ympäristövaikutukset yritysten koko tuotantoketjussa ovat entistä kriittisempi osa yritysjohdon vastuualuetta. Kehitteillä oleva EU:n yritysvastuulaki tulee asettamaan merkittävän vastuun hallitukselle näissä teemoissa.

Biodiversiteetti ja luontokato ovat nousemassa merkittäviksi asioiksi ilmastokysymysten rinnalle. Molemmat ovat EU:n keskeisiä kestävän kehityksen tavoitteita ja osa EU-taksonomiaa, kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmää.

Pakotteiden vaikutus energiatalouteen on kiihdyttänyt tarvetta löytää korvaavia ratkaisuja fossiilisten polttoaineiden käytölle. Päättäjät ovat vaativassa tilanteessa tasapainoillessaan energian saannin ja taloudellisten realiteettien sekä toisaalta ilmastoon ja geopoliittiseen tilanteeseen liittyvän vastuullisuuden välillä. Tulevaisuudessa entistä moninaisemmat ympäristöteemat sekä sosiaalisen vastuun kysymykset tulevat osaksi tätä yhtälöä ja johdon asialistaa.

Yhtiöiden hallitusten tulee löytää toimintamalleja ja kykyä vastata muuttuneeseen toimintaympäristöön. Diversiteettiä tulee hakea myös hallitusten jäsenten ikärakenteeseen, kansallisuuksiin ja globaalin markkinan tuntemiseen sekä laajasti erilaisten vastuullisuusasioiden ymmärtämiseen. Toteutuva diversiteetti aiheuttaa myöskin haasteita hallitustyön ohjaamiselle. Yhtiön hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä huolehtiminen on entistä laajempi tehtävä, ja sitä on tulevaisuudessa hoidettava hyvinkin erilaisista henkilöistä koostuvalla hallituksella.

Helsingissä toukokuussa 2022
KIM IGNATIUS
DIFin hallituksen puheenjohtaja

JULIANNA BORSOS
HEIKKI MALINEN

Valmiina myös mustiin joutseniin

JULIANNA BORSOS
Bocap-pääomasijoitus-yhtiökokonaisuuden perustaja ja toimitusjohtaja
DIFin jäsen

HEIKKI MALINEN
Outokummun toimitusjohtaja

Heikki Malinen hyppäsi ison pörssiyhtiön johtoon juuri, kun koronapandemia iski. Samoihin aikoihin Julianna Borsos katseli kasvavan kauhun vallassa, kun kansainväliset rahahanat menivät kiinni. Tässä kaksoishaastattelussa kartoitetaan mustan joutsenen siiveniskuja ja pohditaan, voiko yrityksen hallitus ikinä oikeasti varautua tulevaisuuteen.

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

Hallitus kohtaa silloin tällöin mustan joutsenen. Miten voi valmistautua kriisiin, joka ei näy kenenkään tutkalla, kuten esimerkiksi koronapandemia tai Ukrainan sota?

Julianna Borsos: Teen omaa pääomasijoittajan työtäni listaamattomien pk-yritysten parissa, ja siellä korostuvat sinänsä aika tavalliset valvonta- ja riskinhallintamekanismit. Säännöllinen skenaariotyö on yksi hyväksi havaittu työkalu tulevaisuuden kartoittamiseksi. Se, että on tuntosarvet koko ajan pystyssä, on paras tapa selvitä.

Itse olen siinä mielessä traditionalisti, että uskon vahvan ”sotakassan” auttavan kriisien läpi. Kun tase on kunnossa, yritys pärjää kyllä. Mutta sotaahan ei kukaan osaa ennustaa, eikä sitä aiemmin tullut mieleenkään panna piirustuslaudalle.

Heikki Malinen: Vaikka kuinka tekisi strategiatyötä, riskianalyysia ja skenaarioita, jotkin muutokset tulevat silti suojauksen läpi. Metallialalla metallien hintojen äärimmäinen vaihtelu on ollut yksi tällainen tekijä viime aikoina.

Outokummussa olemme koko ajan yrittäneet systemaattisesti laajentaa sitä ihmisten joukkoa, joka keskustelee tulevaisuuteen liittyvistä asioista. Mitä enemmän kuulemme esimerkiksi eri talouden ja politiikan asiantuntijoiden mielipiteitä siitä, mitä tuleman pitää, sitä paremmat mahdollisuudet meillä on selättää tulevaisuuden haasteet.

Mitä hallitus tekee, kun niin sanottu mahdoton tapahtuu?

Malinen: Tämä on hyvä kysymys. Miten voi varautua, kun tietyn tapahtuman todennäköisyys on jossain nollan ja yhden prosentin välillä – ja sitten se tapahtuu. Syklisellä alalla vahva tase on ainoa apu tällaisessa tilanteessa.

> **Se, että on tuntosarvet koko ajan pystyssä, on paras tapa selvitä.**

Meillä Outokummussa on käytössä Value-at-risk-malli, jota myös eläkevakuutusyritykset käyttävät. Sen avulla voimme mallintaa, miten liiketoiminta selviää erilaisista shokeista.

Borsos: Bocapin pääomasijoitusrahastoissa on ollut 15 sijoitusta listaamattomissa yrityksissä. Sijoituspolitiikkamme ansiosta meillä oli ensin onnea siinä, että yksikään ei ole koronan murjomilla toimialoilla, kuten HoReCa- tai matkailualoilla. Sitten meillä oli onnea siinä, että yhdelläkään yrityksellä ei ole Venäjä-rasitteita.

Kun kriisi iskee, ensimmäisenä pitää selvittää tilanne mahdollisimman monipuolisesti ja keskustella relevanttien tahojen kanssa, mistä oikein on kysymys – ja mitä on odotettavissa seuraavaksi.

Kuinka paljon aikaa hallituksen pitää käyttää tulevaisuuden kaikuluotaamiseen?

Malinen: Ajankäyttö riippuu tietenkin tilanteesta: katsotaanko eteenpäin lyhyellä vai pitkällä aikavälillä? Meillä voi sanoa, että hallituksen ajasta noin neljännes käytetään asioihin, jotka liittyvät tulevaisuuteen tavalla tai toisella. Ja se pitää muistaa, että strategiset asiat ovat aina hallituksen agendalla.

Borsos: Juuri näin. Strategiatyö on jatkuvaa, ja etenkin pienen toimijan on oltava ketterä suhtautumisessaan tulevaisuuden haasteisiin. Hallituksen on käytettävä tarpeeksi aikaa, että sillä on riittävän hyvä käsitys niin haasteista kuin mahdollisuuksista.

Kuinka paljon yritysten ja omistajien pitäisi olla kartalla geopoliittisista käänteistä ja reagoida niihin?

Borsos: Geopolitiikka näkyy työssä joka päivä. Esimerkiksi sijoittajat ovat herkkiä geopoliittisille muutoksille, kuten nyt Ukrainan sodan aikana ja jo aiemmin vaikkapa suhteessa Kiinaan. Tärkeintä hallituksen kannalta on olla läpinäkyvä ja pitää omista arvoista kiinni.

Meilläkin on ollut tilanteita, joissa rahaa olisi tarjolla sijoittajilta, joiden taustat eivät kestä tarkastelua – geopoliittisesti tai muuten. Alalla kuitenkin ajatellaan, että tuollaisen mainemielessä riskialttiin sijoittajan ottaminen mukaan kertoo lähinnä vain epätoivosta.

Malinen: Outokummun liiketoiminnassa energia ja raaka-aineet ovat isossa roolissa, ja näiden saatavuuteen tietenkin aina liittyy geopoliittinen

Julianna Borsos on Bocap-pääomasijoitusyhtiökokonaisuuden perustaja ja toimitusjohtaja. Borsos on ollut rahoitusalalla 25 vuotta. Ennen Bocapia hän on toiminut investointipankkiammattilaisena sekä partnerina ja kansainvälisten toimintojen johtajana Mandatumissa (1999–2002). Borsos väitteli Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta 1998–1999 kaikkien aikojen nuorimpana naispuolisena väittelijänä. Borsos on muun muassa EAB Groupin, Administer Groupin ja MediVida Oy:n hallituksen jäsen. Hän on ollut myös muun muassa Detection Technology Oyj:n, Aspocomp Oyj:n ja Bolt Group Oy:n hallituksen jäsen.

Heikki Malinen on toiminut Outokummun toimitusjohtajana keväästä 2020 lähtien. Hän on työskennellyt Posti Groupin toimitusjohtajana vuosina 2012–2019 ja Pöyry Oyj:n toimitusjohtajana 2008–2012. Malinen on ollut myös Outokummun hallituksessa kahdeksan vuoden ajan ennen toimitusjohtajuutta. Aikaisempia hallitusjäsenyyksiä hänellä on muun muassa OpusCapitasta (pj), Ilmariselta, Realiasta ja Palta ry:stä. Malinen on koulutukseltaan KTM. Lisäksi hän on valmistunut MBA:ksi Harvard Business Schoolista vuonna 1993.

ulottuvuus. Osa tästä on puhdasta kauppapolitiikkaa. Kun Aasiassa taannoin syntyi ylituotantoa teräksestä, se vaikutti asioihin ympäri maailmaa, myös meillä.

Nämä ovat asioita, joita hallitus pui jatkuvasti. On selvää, että geopoliittiset muutokset heiluttavat laivaa aina silloin tällöin, mutta purjehdus jatkuu.

Kerro omalta uraltasi joku hetki, kun musta joutsen lensi neukkarin ikkunasta sisään.

Borsos: Muistan, kun olimme tekemässä kolmannen rahastomme ensimmäistä varainkeruun sulkemista Covid-keväänä 2020. Siitä ei meinannut tulla mitään, koska lähes kaikki ulkomaiset sijoittajat laittoivat käytännössä lapun luukulle. Se oli aika kylmäävä fiilis, kun aamutuimaan saa soiton, jossa kerrotaan, että kansainvälisen sijoittajan aie sijoittaa 10 miljoonaa euroa ei toteudukaan. Näitä oli monta!

Siitäkin kuitenkin selvittiin kovalla työllä ja vieläpä kotimaisin voimin. Saimme haalittua kokoon tarpeeksi suomalaisia sijoittajia ensimmäiseen sulkemiseen, joka toteutuikin aikataulussa huhtikuussa 2020.

Malinen: Itselläni on jäänyt mieleen, miten teimme paljon skenaarioita siitä, kuinka tilanne normalisoidaan koronaviruspandemian jälkeen. Sitten paljastui, että kaikki skenaariot olivat liian pessimistisiä: markkina toipui paljon paremmin kuin osasimme edes kuvitella.

Pandemiasta palautuminen olikin valtavan voimakas, ja me olimme aliarvioineet sen, kuinka raju nousu voi olla. Meillä oli kuitenkin olemassa valmiudet, jotta pystyimme hyödyntämään tilannetta ja pääsimme mukaan kasvuun.

Pandemian jälkimainingeissa henkilöstö voi olla aika puhki. Etätyön myötä sitoutuminen työnantajaan ja yhteishenki ovat voineet kärsiä. Miten tätä pitäisi käsitellä?

Borsos: Minä näkisin, että on hyvin tärkeää pitää optimismia yllä ihmisten johtamisessa. Meidän tulee ruokkia positiivista asennetta kaikin keinoin ja samalla innovoida yhdessä: miten tästä selviydytään?

Malinen: Henkilöstön motivointi näin rankassa tilanteessa on tärkeää. Itse tulin toimitusjohtajaksi juuri, kun Covid-19 alkoi kiihtyä keväällä

Vastuullisuuden on näyttävä myös siinä, miten pidetään omasta henkilöstöstä huolta vaikeina aikoina.

2020 – ja vaikka olin ollut hallituksessa kahdeksan vuotta, en tuolloin tuntenut henkilöstöä erityisen hyvin. Outokummussa on ollut käytössä paljon erilaisia keinoja – virtuaaliset road show't ja town hallit, striimatut tehdasvierailut – jotta johto pääsee lähemmäksi työntekijöiden arkea.

Lisääkö tämä suuren epävarmuuden aika vastuullisuutta yritystoiminnassa, esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjunnan painoarvoa, vai käykö päinvastoin?

Malinen: Kyllä tämä aika kiihdyttää muutosta, jossa vastuullisuus on avainroolissa, kaikin tavoin. Esimerkiksi Saksassa ei olisi ollut kuviteltavissa, että venäläisestä maakaasusta luovutaan, mutta nyt keinoja etsitään jo täysillä, jotta Venäjä-riippuvuudesta päästään eroon. Sama juttu on Suomessa: tulevan vuoden aikana voi hyvin olla, että kodeissa kaivetaan kynttilöitä esiin, kun energia on hinnoissaan. Tässä suhteessa mieleen tulee muistumia 70-luvun energiakriisin ajalta.

Vastuullisuuden on tietenkin näyttävä myös siinä, miten pidetään omasta henkilöstöstä huolta vaikeina aikoina. Kun nyt talvella vierailin Outokummun toimipaikoissa esimerkiksi Saksassa ja Puolassa, monen työntekijän puheista kuulsi aito huolestuneisuus. Yritysjohdon tehtävänä on antaa mahdollisimman selkeitä vastauksia siitä, mikä on tilanne ja mitä meillä on edessä.

Borsos: Tällä hetkellä on selvää, että vastuullisuus korostuu ihan kaikessa. Yrityksissä vastuullisuuden pitää olla jo perusarvoissa: henkilöstön kohdalla se tarkoittaa huolehtimista työhyvinvoinnista, tukemista ja rohkaisemista erityisesti silloin, kun kriisi on päällä.

Vastuullinen välittäminen on myös organisaatioiden elinehto. Yhdysvalloista alkanut irtisanoutumisten aalto on näyttänyt meille, että työntekijät ovat lähtökuopissa ja nostavat kytkintä herkästi, mikäli työpaikalla joku asia ei miellytä. Työnantajan houkuttelevuus nostaa painoarvoaan nykytilanteessa.

Malinen: Irtisanoutumisaalto on kiinnostava ilmiö, vaikka Suomessa sitä ei ole samassa mittakaavassa nähtykään. Se on kuitenkin selvä, että kun kaikki ovat etätöissä kotikonttorilla, työnantajastakin tulee tavallaan virtuaalinen. Silloin on helppoa vaihtaa tietokoneen ruudulla näkyvä yrityksen nimi toiseksi. Tilanne muistuttaa meitä myös vanhasta totuudesta: hyvillä tyypeillä on aina vaihtoehtoja työelämässä.

Borsos: Etenkin monista erikoistuneista IT-osaajista on kova taistelu. Bocapin kohdeyhtiöissäkin on töissä esimerkiksi koodareita, joiden työpanos on haluttua tavaraa monessa paikassa. Silloin työpaikan vaihtaminen voi tapahtua aika helposti, jos jokin hiertää suhteessa työnantajaan.

Miltä tulevaisuus mielestänne näyttää? Oletko optimisti vai pessimisti, realisti vai peräti alarmisti?

Malinen: Kun on ollut 35 vuotta työelämässä ja nähnyt sen nousut ja laskut, niin kyllä se ruokkii tiettyä realistista asennoitumista muuttuviin tilanteisiin. Ennenkin on selvitty. Jalat maassa -asenne on tärkeä, samoin kuin johdonmukaisuus ja pitkäjänteisyys.

Borsos: Ajattelen olevani realisti-optimisti. Lähtökohtana on, että vastoinkäymisiä aina tulee, mutta ne pitää vaan taklata. Ratkaisu löytyy aina.

H&S

Hallituksen kokoonpanon pitäisi kehittyä yhdessä yhtiön kanssa.

Millaisen arvosanan antaisit edustamasi hallituksen omalle seuraajasuunnittelulle?

Apunasi hallitustyöskentelyn kehittämisessä.

HEIDRICK & STRUGGLES

www.heidrick.com

Muuttuva maailma edellyttää kestävää liiketoimintaa

Autamme asiakkaitamme hallitsemaan ESG-riskejä ja hyödyntämään ESG-asioihin liittyvät mahdollisuudet.

PwC on tunnustettu yhdeksi ESG-yrityspalvelujen markkinajohtajista. Asiantuntemuksemme on huomioitu yli 150 analyytikkoraportissa, jotka käsittelevät mm. riskejä ja sääntelyä, digitaalisaatiota ja teknologiaa sekä ESG:tä.

PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015 (Itämerentori 2), 00101 Helsinki. Puhelin 020 787 7000.

PwC:n tarkoitus on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista merkittäviä ongelmia. Autamme yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja raportoimaan luotettavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Apunasi on Suomessa yli 1 200 asiantuntijaa ympäri maan. Palveluitamme ovat liikkeenjohdon konsultointi, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, riskienhallinta, tilintarkastus ja muut varmennuspalvelut. Lisää tietoa: www.pwc.fi. Twitter: @PwC_Suomi.

PwC toimii 156 maassa yli 295 000 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.

© 2022 PricewaterhouseCoopers. Kaikki oikeudet pidätetään.

TEEMA

Hallitus ja tulevaisuus

Toteutuneet geopoliittiset haasteet yllättivät yritykset. Myös vastuullisuus määrittää pitkälle yritysten työskentelyä seuraavina vuosina. Epävarmassakin tulevaisuudessa tarvitaan elävää strategiaa, sellaista johon yrityksen selviytymiskyky on sisäänrakennettu.

HALLITUSTEN HUOLI HUOMISESTA 16

HALLITUSOSAAMISTA TULEVAISUUDEN PÄÄTTÄJILLE 22

METAVERSUMI ON SEURAAVA ISO KASVUN PAIKKA 25

STRATEGIA ON KUOLLUT. ELÄKÖÖN STRATEGIA! 28

LISTAUTUMINEN TEKI BETOLARIN TARINASTA TOTTA 32

Hallitusten huoli huomisesta

DIFin jäsenet vastasivat tulevaisuusaiheiseen kyselyyn turbulenssin keskellä. Geopolitiikan käänteet ovat sekoittaneet hankintaketjuja ja nostaneet energian hintaa, eikä koronapandemiastakaan ole vielä päästy. Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa sumentaa edelleen tulevaisuuden näkymiä. Hallituksilla on monia huolia, mutta toivoa herättää vastuullisuuden painoarvon voimakas kasvu.

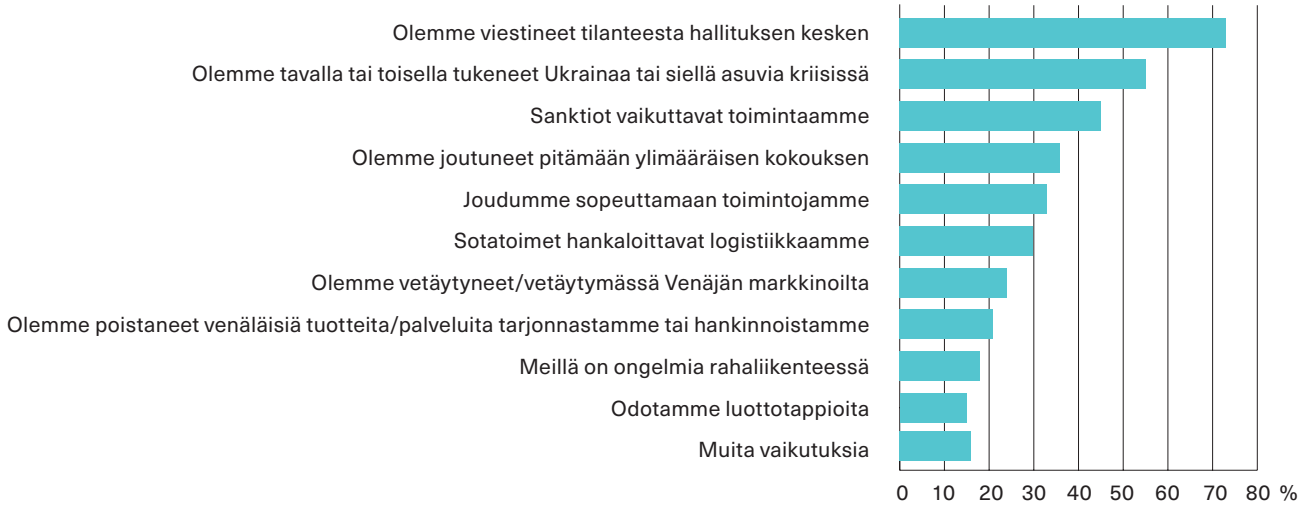
DIF teki kevättalvella 2022 jäsenilleen kyselyn hallitustyön nykytilanteesta ja tulevaisuudennäkymistä. Saimme noin sata vastausta, joista kolmannes edusti pörssiyhtiöitä. Vastaajien sukupuolijakauma vastaa DIFin jäsenten sukupuolijakaumaa, kun kolmannes vastaajista oli naisia. Vastaajat edustivat laajasti eri toimialoja, mutta erityisen runsaasti vastauksia saatiin teknologian, teollisuustuotteiden ja -palveluiden, yleishyödyllisten palveluiden ja kulutushyödykkeiden toimialoilta. Edustettujen yritysten kokoluokka vaihteli pienistä suuriin. Eniten vastauksia saatiin 11–100 ja 101–500 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä.

Venäjän sota vaikuttaa hallitustyöhön

Pääosassa yrityksistä (80 %) Venäjän sotatoimet vaikuttavat yrityksen ja hallituksen toimintaan. Kolme neljästä on viestinyt tilanteesta hallituksen kesken, ja runsas kolmannes on joutunut pitämään tilanteesta ylimääräisen kokouksen. Enemmistö yrityksistä (55 %) on tavalla tai toisella tukenut Ukrainaa tai siellä asuvia kriisissä. Sanktiot vaikuttavat lähes puolella yrityksen toimintaan. Kolmannes joutuu sopeuttamaan toimintojaan. Venäjän markkinoilta on myös moni vetäytynyt tai vetäytymässä (24 %) taikka poistanut venäläisiä tuotteita tai palveluita tarjonnastaan tai hankinnoistaan (21 %).

LEENA LINNAINMAA
pääsihteeri,
DIF

Miten Venäjän sotatoimet vaikuttavat yrityksen ja hallituksen toimintaan? n=67



”Jos Suomi ei liity Natoon, harkitsemme pääkonttorin siirtoa pois Suomesta.”

Siinä määrin Venäjän sotatoimet herättävät vastaajissa huolta, että eräskin vastaaja kertoi yrityksen harkitsevan pääkonttorin siirtoa pois Suomesta, jollei Suomi liity Natoon. Toinen kertoo yrityksen saaneen paljon uusia työhakemuksia Venäjältä.

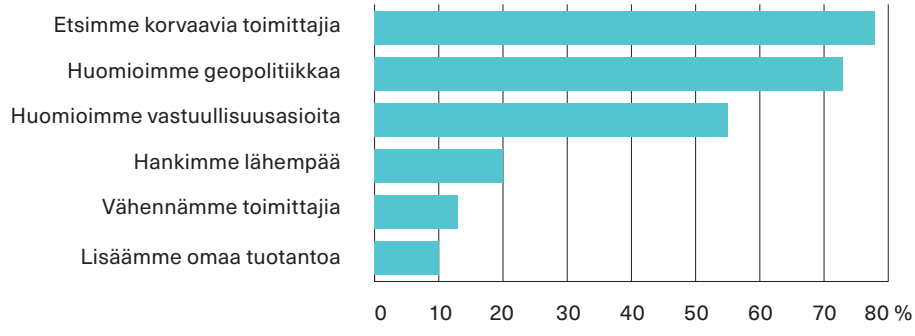
Muutkin geopolitiikan käänteet ovat nousseet hallituspöydille. Lähes puolet vastaajista kertoo energian hinnan vaikuttavan kannattavuuteen, samoin puolella on ongelmia tai muutoksia hankintaketjussa. Säännöllisesti geopolitiikka on hallituksen agendalla kolmanneksella yrityksistä.

Miten muut geopolitiikan käänteet vaikuttavat yrityksen ja hallituksen toimintaan? n=45

Hankintaketjussa muutoksia

Lähes puolet vastaajista kertoo muutoksista hankintaketjussa (49 %). Useimmiten etsitään korvaavaa toimittajaa taikka huomioidaan geopolitiikkaa tai vastuullisuusasioita. Alla olevassa kaaviossa näkyy erilaisten muutosten yleisyys, mikäli muutoksia on toteutettu tai suunnitteilla.

Mitä muutoksia hankintaketjuun on toteutettu/suunnitteilla? n=40



Vastuullisuuden painoarvo vahvassa kasvussa

Vastuullisuusasioiden painoarvo hallitustyössä on kasvanut ja kasvamassa merkittävästi aiempaan verrattuna. Kaksi kolmesta kysymykseen vastanneesta kertoo, että hallitustyössä seurataan tai ohjataan vastuullisuusasioita aiempaa enemmän. Hallituksista lähes 80 prosenttia seuraa joitakin ESG-asioita säännöllisesti ja neljänneksessä yrityksistä valiokunta seuraa.

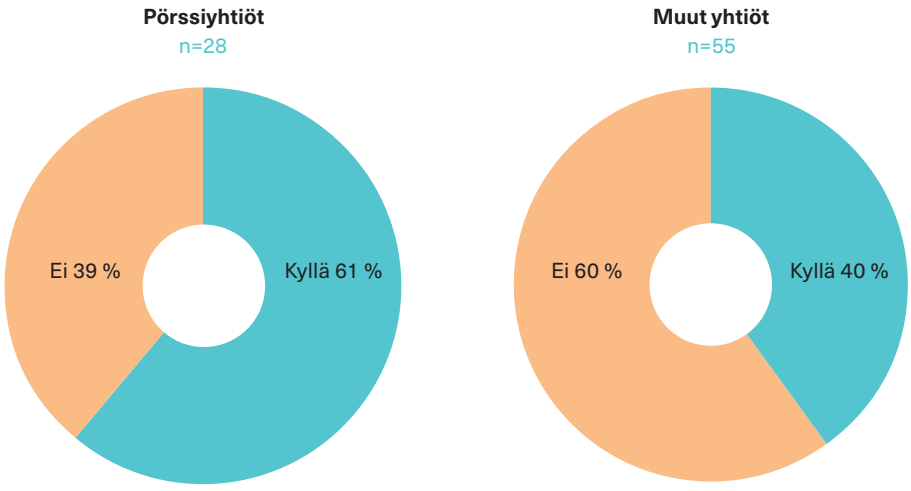
Runsas puolet kysymykseen vastanneista kertoo, että ympäristöasioita (58 %) ja sosiaalisia asioita (59 %) seurataan säännöllisesti hallituksessa. ESG-asioista useimmiten hallituksessa seurataan G-asioita eli hyvään hallinnointiin kuuluvia asioita (71 %). G-asioiden yleisyys ei varsinaisesti yllätä, onhan esimerkiksi compliance-asioiden painoarvo kasvanut jo vuosia.

Ilmasto- ja päästövähennystavoitteita on asettanut jo 40 prosenttia kysymykseen vastanneista, ja valmistelussa ne ovat 29 prosentilla.

”Hiilineutraalisuus 2023.”
”Olemme siirtyneet kokonaan uusiutuvaan energiaan. Seuraamme sekä hiilijalanjälkeä että hiilikädenjälkeä.”
”Hiilijalanjälki, kierrätysasteet, polttoainekulutus.”
”CO2, kierrätys, vedenkulutus, työturvallisuus, henkilöstön sitoutuminen.”
”Välitön/välillinen energiakulutus (päästöt), henkilöstön tyytyväisyys, asiakastyytyväisyys.”
”Koko tuotteen elinkaarta koskevia päästövähennystavoitteita.”
”Energianvähennystavoite, päästövähennystavoite, työhyvinvointiin liittyvä tavoite.”
”Raaka-aineet ja pakkaus on sertifioitu. Logistiikkaketjut tarkastelussa.”
”Selkeät ilmasto- ja kiertotaloustavoitteet, joille tieteellisesti luotettavat mittarit.”

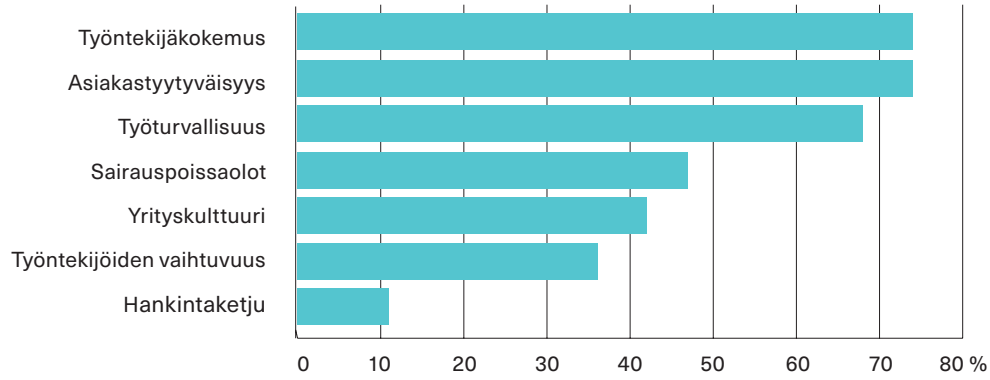
S-osa-alueen eli sosiaalisen ja yhteiskuntavastuun mittareita on kysymykseen vastanneiden edustamista yrityksistä asettanut lähes puolet. Kuitenkin pörssiyhtiöillä nämä mittarit ovat selvästi yleisempiä kuin muilla yrityksillä.

Oletteko asettaneet S-osa-alueen (sosiaaliset) tavoitteita ja mittareita?



Yleisimmät mittarit S-alueesta ovat työntekijäkokemus (74 % S-mittarin käyttäjistä), asiakastyytyväisyys (74 %), työturvallisuus (68 %) ja sairauspoissaolot (47 %).

Mitä S-alueen (sosiaaliset) tavoitteita ja mittareita olette asettaneet? n=38

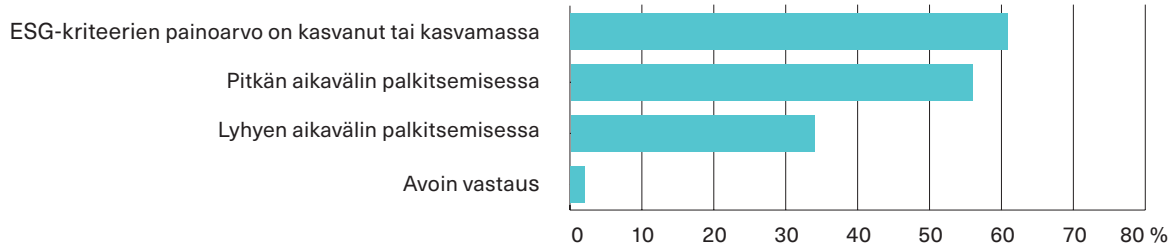


ESG nousee johdon palkitsemiseen

Erityisen konkreettisesti vastuullisuusasioiden merkityksen kasvu näkyy johdon palkitsemisessa. ESG-kriteereitä on käytössä johdon palkitsemisessa jo nyt puolella kysymykseen vastanneiden edustamista yrityksistä, ja lisäksi viidennes suunnittelee tai valmistelee niiden käyttöä. Yli puolet (61 %) kertoo, että ESG-kriteerien painoarvo palkitsemisessa on kasvanut tai kasvamassa.

Erityisen moni käyttää tai valmistelee ESG-kriteerien käyttöä johdon pitkän aikavälin palkitsemisessa (56 %). Kehitys on mielenkiintoinen ja positiivinen, sillä näihin aikoihin asti ESG-kriteerejä on useimmin käytetty lyhyen aikavälin palkitsemisessa.

Käytämme/suunnittelemme tai valmistelemme johdon palkitsemisessa ESG-kriteereitä n=59



”Mittareita kullekin osa-alueelle. Tämä mittareiden valmistelu on nyt osa palkitsemispakettia.”

Silloin kun yritys käyttää ESG-kriteerejä palkitsemisessa, useimmin on käytössä ympäristöasiat (83 %). Sosiaaliset kriteerit ovat käytössä kahdella kolmasosalla ja hyvään hallinnontiin kuuluvat kriteerit puolella. Vaikka G-asiat ovat useimmiten säännöllisesti hallituksen agendalla, E-kriteerit ovat palkitsemisessa nousseet yleisimmiksi ESG-asioista. Tämä kertoo selvää kieltä ympäristöasioiden merkityksen kasvusta ja yritysten tavoitteellisesta työstä ilmastonmuutoksen torjunnassa.

Koko henkilöstön palkitsemista käsitellään useimpien yritysten hallituksissa tai valiokunnissa (73 %).

Henkilöstön rekrytointi vaikeutunut

Peräti 84 prosenttia kysymykseen vastanneista kertoo henkilöstön rekrytoinnin vaikeutuneen pandemian aikana.

”Ihmiset vaihtavat nyt aktiivisesti työpaikkaa ja avointen paikkojen määrä myös meidän yrityksessämme on kasvanut. Uusia ihmisiä pitää löytää entistä enemmän.”

”Rekrytoinnit ovat kestäneet pidempään. Lisäksi kandidaatit eivät ole olleet kovinkaan halukkaita vaihtamaan paikkakuntaa tai edes matkustamaan muualle kotoaan.”

”Ison kasvun yhtiössä, joka rekrytoi koko ajan globaalisti, on ollut haasteita koko pandemian ajan, sen eri vaiheissaan. Isoin haaste ollut ’sisäänajaa’ ihmiset, että he kokevat olevansa osa yhtiötä ja oppivat miten talossa toimitaan – kun on toimittu pääosin etänä.”

”Ko. alan asiantuntijoilla kasvanutta kysyntää ja vaihtoehtoja. Yrityksen mietittävä oma tarina ja tarjoama tarkkaan sekä huolellisesti haastateltava ehdokkaat.”

Osa yrityksistä ei ole havainnut muutosta tai rekrytointi on jopa helpottunut.

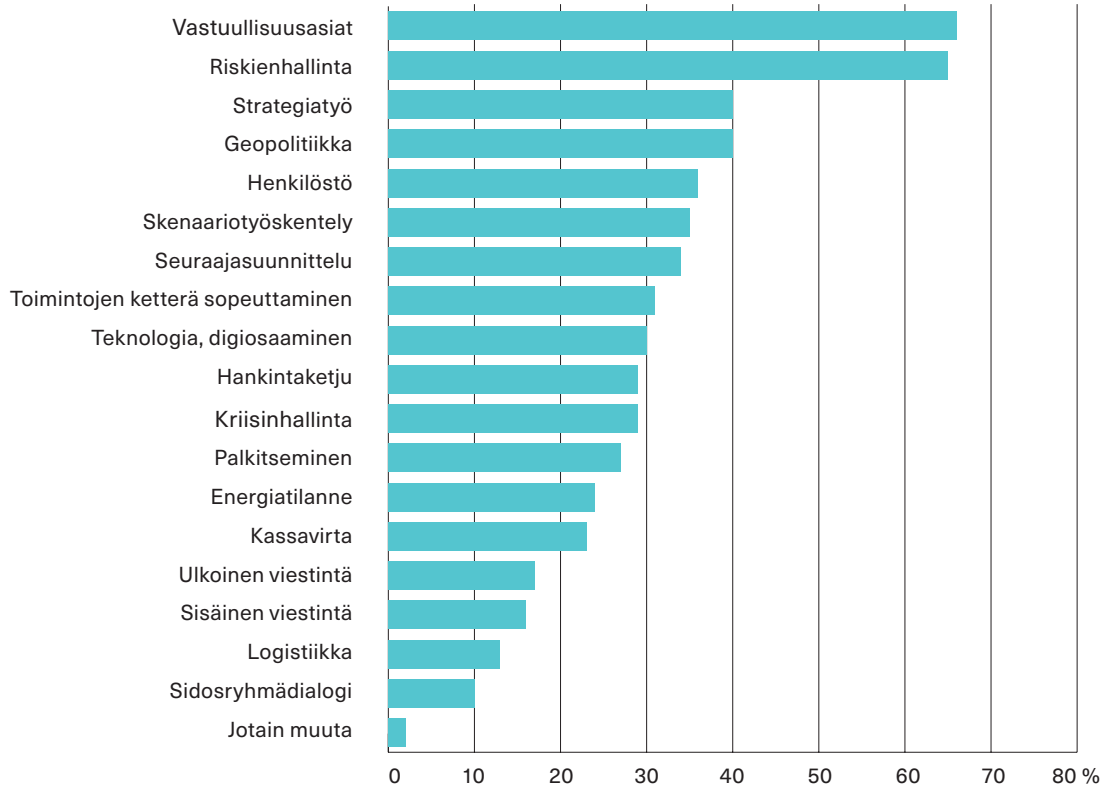
”Aika lailla ennallaan, menestyvä hyvin viestivä organisaatio on toki ollut voittaja.”

”Rekrytointi helpottunut, koska toimintamallit etätyöhön ovat kehittyneet, eli asuinpaikkakunnan merkityksellisyys on vähentynyt ja siten voimme rekrytoida laajemmalta alueelta ml. ulkomaat.”

Hallitustyössä uusia painopisteitä

Muuttuva maailma muuttaa myös hallitustyötä. Kahdessa kolmasosassa yrityksistä seurataan tai ohjataan aiempaa enemmän vastuullisuusasioita. Myös riskienhallinta on enemmistöllä hallituksista (65 %) kasvavassa roolissa. Sekä geopolitiikka että strategiatyö ovat 40 prosentilla nyt tai jatkossa isommassa roolissa hallitustyössä. Myös skenaariotyöskentely lisääntyy monissa hallituksissa (35 %), samoin henkilöstöasiat (36 %). Seuraajasuunnitteluun panostetaan lisää 34 prosentissa hallituksia. Runsaasti mainintoja saavat myös toimintojen ketterä sopeuttaminen, teknologia ja digiosaaminen sekä hankintaketju. Tulokset eivät yllätä mutta kertovat selvästi niistä haasteista, joita hallituksilla on edessään jo ajankäytönkin suhteen, kun niin moniin asioihin panostetaan enemmän.

Organisaatiossani seurataan/ohjataan nyt tai jatkossa hallitustyössä aiempaa enemmän seuraavia asioita: n=86



Hallituksen osaaminen tulevissa haasteissa

Pääosa vastaajista (81 %) arvioi hallituskokoonpanolla olevan riittävä osaaminen yrityksen tulevien haasteiden, esimerkiksi kasvun, kansainvälistymisen, digitalisaation, geopolitiikan ja ilmastonmuutoksen, kannalta.

”Hallituksen kokoonpano on jatkuvan pohdinnan aiheena.”
”Hallituksessa on paljon substanssiosaamista sekä myös spesiaaliosaamista ja yleistä johtamista.”
”Ko. yrityksellä on kokenut lisäarvoa tuottava hallitus ja osaamista tukemaan kannattavaa kasvua muuttuneessakin tilanteessa. Yrityksellä ei myyntiä Venäjälle eikä ole ollut suunnitelmissa.”
”Hallituksen ikä-, sukupuoli- ja osaamisrakenne on monipuolinen. Toimialaosaaminen on hyvä.”

Kuitenkin viidennes vastaajista katsoo, että hallituksen osaaminen ei ole riittävää tuleviin haasteisiin nähden. Osa yrityksistä ei ehkä riittävästi hyödynnä hallitusarviointia, eikä hallituksessa ole riittävää vaihtuvuutta.

”Muuttuva strategia vaatii uusia kompetensseja.”
”Tarvitsemme muutoksia hallituskokoonpanoon, mutta korona-aika on hidastanut myös tätä.”
”Hallituksessa tarvitaan (aina, tämä ei ole erikoista) rotaatiota, jotta varmistetaan pysyminen kiinni tarvittavassa osaamisessa. Teemat ja tarpeet muuttuvat, siksi rotaatio on hyväksi.”
”Kokoonpanoa ja osaamista tarkastellaan ja päivitetään suhteessa strategian toteutumiseen.”

Tältä osin vastaukset eroavat merkittävästi sen mukaan, onko kyseessä pörssiyhtiö. Nimittäin pörssiyhtiöitä edustavista kysymykseen vastanneista vain 10 prosenttia katsoi, ettei hallituksessa ole tulevaisuuden kannalta riittävää osaamista, kun muita yrityksiä edustavista neljännes oli tätä mieltä.

Pörssi- ja muiden yhtiöiden välinen ero ei ole yllättävä, sillä pörssiyhtiöissä hallinnointikoodi edellyttää vuotuista hallitustyön arviointia, ja muista selvityksistä on tiedossa, että vaihtuvuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on selvästi suurempaa. Pk-sektorin hallituksissa hallituskaudet ovat huomattavasti pitempiä ja vaihtuvuus vähäisempää. Tämä johtaa vääjäämättä siihen, että pk-yritysten hallituksissa on osaamispuutteita useammin kuin tiheämmän vaihtuvuuden pörssiyhtiöissä, joilla on myös pk-sektoria paremmat resurssit hallitusjäsenten rekrytointiin.

Yrityksen tilanne luonnollisestikin vaikuttaa kokoonpanotarpeisiin.

”Yllättävissä kriisitilanteissa tarvitaan hallitukseen toimialan kokenutta hallituksen jäseniä/PJ ns. A-sukupolvea - Y ei aina riitä näissä tilanteissa, toisiaan täydentävä kokoonpano on paras. Toki digitaalisuus ja ESG-asiat pitää huomioida nimitysvaliokunnissa.”

Hybridikokoukset tulevaisuuden kuva

Puolet vastaajista kertoo, että pandemiarajoitusten poistuttua suunnitelmana on pitää kokouksia hybridimuodossa. Pelkkiin etäkokouksiin ei juuri kukaan tule tyytymään. Ja pelkkiä läsnäkokouksia aikoo pitää alle puolet (38 %).

Useimmin hallituksen kokousten määrä on pysynyt pandemian aikana ennallaan (66 %), vajaalla kolmanneksella kasvanut. Osa on löytänyt etäkokoukset oivalliseksi tavaksi tehdä tilannekatsauksia.

”Pandemia toi jo joitain ylimääräisiä kokouksia, nyt Venäjän hyökkäys.”
”Etäkokoukset ovat lisänneet kokousten määriä.”
”Koronan alkuvaiheessa oli tärkeä hallituksen pysyä ’pulssilla’, minkä vuoksi kokouksia pidettiin useammin. Nyt ei ole tarvetta niihin, jos ei Euroopan tilanne sitä vaadi.”
”Teams-kokoukset ovat erinomainen tapa tilannekatsauksia varten.”
”Tilannekuvaa on jatkuvasti syytä päivittää ja varmistua siitä, että hallitus on kartalla ja vaikuttaa linjauksiin.”
”Strategiaa ja isoja asioita käsiteltäessä suositaan läsnäkokouksia.”
”Jotkut lyhyet kokoukset kokonaan etänä, strategiakokoukset aina läsnä.”
”Enemmän rutiiniasioita sisältävät kokoukset ovat etänä, laajempaa pohdintaa vaativat asiat pääsääntöisesti lähikokouksina. Perusidea on, että kaikki ovat joko läsnä tai etänä.”

Pääosalla yrityksistä kokousten kesto on pandemian ajan pysynyt ennallaan (74 %). Alle viidenneksellä kokoukset ovat pidentyneet.

Kokonaisuudessaan kyselystä ilmenee selkeästi, kuinka suuria haasteita hallitustyöhön on tullut muuttuvassa maailmassa. Monien asioiden painoarvo on kasvanut. Vastuullisuus tulee kaikkien hallitusten agendalle, jos ei sitä jo ole. Korona-aika jättää pysyviä jälkiä kokousjärjestelyihin. Toivottavasti hallituksilla on aikaa ja energiaa paneutua yritysten kehittämiseen ja tulevaisuuteen, vaikka hallituspöydille vyöryy haasteita pandemiasta sotaan ja energiakriisistä hankintaketjujen ongelmiin.

Hallitusosaamista tulevaisuuden päättäjille

DIFFuture-ohjelma kokoaa tulevaisuuden hallitusammattilaiset yhteen. Ohjelma käynnistyi maaliskuussa, kun hallitustyöstä kiinnostuneet osaajat kokoontuivat verkostoitumaan ja oppimaan vastuullisuudesta hallitustyöskentelyssä.

TEKSTI **PI MÄKILÄ** KUVAT **SAMULI SKANTSI**

”Hallitustyöskentelyssä tarvitaan nyt rohkeutta. Myös kokonaisuutta pitää ymmärtää. Tulevaisuuden toivoille DIFFuturen kaltaiset tilaisuudet voivat olla kullanarvoisia paikkoja verkostoitua ja päästä keskustelemaan aiheesta”, sanoo Carita Lahti, Boyden Finlandin Managing Partner ja Boyden World Corporationin hallituksen jäsen.

”Minulla on jo kokemusta omien yritysten hallituksissa työskentelystä, mutta DIFFuture voi laajentaa osaamistani”, Mikael Hautala, Iiwari Tracking Solutions Oy:n Chief Commercial Officer, kertoo.

”Hallitustyö ja -valinnat ovat nykyisessä työssäni keskeisessä roolissa. Uskon, että minulla on sekä opittavaa että annettavaa aiheesta”, toteaa Pauli Anttila, Solidium Oy:n sijoitusjohtaja.

Innostunut puheensorina kaikui asianajotoimisto Hannes Snellmanin ylimmässä kerroksessa keskellä Helsinkiä. Paikalle oli kerääntynyt parikymmentä DIFFuture-ohjelmaan valittua osaajaa. Osalla on hallitustyöstä jo kokemusta, osa vasta suunnittelee tulevaa. Kaikkia yhdistää yhtäläinen innostus hallitustyöhön.

Käytännössä DIFFuture-ohjelma koostuu DIFin kumppanien kanssa järjestettävistä tilaisuuksista, joissa käsitellään hallitustyön keskeisiä ja ajankohtaisia teemoja. Ohjelmaan haki kaikkiaan 113 henkilöä. Heidän joukostaan mukaan valittiin 20 osallistujaa. Maaliskuun lopussa järjestetty tapahtuma oli sarjassaan ensimmäinen.

”Hallituspaikoista päätettäessä käy helposti niin, että samoja konkareita pyydetään kerta toisensa jälkeen uudelleen hallituspaikkoihin. Halusimme DIFissä kantaa kortemme kekoon, jotta myös uudet hallitustyöstä kiinnostuneet osaajat pääsisivät helpommin kiinni hallitustyöskentelyyn”, kertoo DIFin pääsihteeri **Leena Linnainmaa.**

Linnainmaa huomauttaa, että taustalla on kaksisuuntainen ajatus. Ohjelma auttaa osanottajia rakentamaan pysyvän verkoston, mutta samaan aikaan myös DIF saa arvokasta palautetta ja ideoita toiminnan tueksi.

”Jokaisessa tilaisuudessa on jokin ajankohtainen teema. Tilaisuuksien on tarkoitus olla monipuolisia, keskustelevia ja interaktiivisia. Toivon, että ohjelman aikana osallistujille syntyy pysyvä verkosto. Pyrimme valitsemaan hakijajoukosta mukaan sellaiset henkilöt, jotka voisivat parhaiten hyötyä tällaisesta ohjelmasta”, Linnainmaa sanoo.

Tulevaisuuden hallitustyö innostaa myös kumppaneita

DIF ei suinkaan toteuta ohjelmaa yksin, vaan yhdessä kumppaniensa kanssa. Ensimmäisessä tilaisuudessa mukana olivat muun muassa asianajotoimisto Hannes Snellmanin toimitusjohtaja **Riikka Rannikko** sekä Boyden Finlandin Managing Partner ja Boyden World Corporationin hallituksen jäsen **Carita Lahti**.

”Tavoitteena on, että osallistujat oppivat jokaisesta tilaisuudesta jotain uutta. Olemme olleet vuosia mukana DIFin kumppanina kehittämässä ja tukemassa hallitustyötä eteenpäin. Hallitustyöskentelyyn tarvitaan diversiteettiä, uutta energiaa ja innostuneita henkilöitä, joten tämä oli meille varsin luonteva keino tulla mukaan auttamaan asiassa”, Lahti sanoo.

Exxon Mobil Corporationin hallituksen jäsen Kaisa Hietala kertoi puheenvuorossaan polustaan vastuullisuusasioihin erikoistuneeksi hallitusammattilaiseksi.

DIFFuture-ohjelma toteutetaan yhdessä DIFin kumppanien kanssa. Ensimmäisessä tilaisuudessa mukana oli muun muassa asianajotoimisto Hannes Snellmanin toimitusjohtaja Riikka Rannikko.

Samaan uskovat niin ikään kumppanina toimivat Heidrick & Strugglesin osakkaat **Merja Eskola** ja **Matti Takala**.

”Maailma muuttuu, ja hallitusten rooli tulee varmasti vain korostumaan jatkossa. Meillä on vahva missio siitä, että haluamme tuoda muutenkin toiminnassamme maailmanluokan johtamiskonsepteja ja kokemuksia suomalaisten yritysten saataville. DIFFuturessa pystymme tarjoamaan meidän ajatuksiamme ja osaamistamme näistä asioista tulevaisuudessa päättävälle joukolle”, Merja Eskola sanoo.

DIFFutureen mukaan lähteminen oli Heidrick & Strugglesille helppo päätös, sillä yhtiö on ollut mukana kehittämässä tulevaisuuden hallitusosaajia ja -työskentelyä aiemminkin.

”Se on ollut meille hyvin innostavaa ja palkitsevaa. Juuri nyt yritykset ja markkinat käyvät läpi isoja muutoksia, joten on hienoa, että tulevaisuuden hallitusammattilaiset pääsevät seuraamaan muutosta aitiopaikalta”, Matti Takala sanoo.

DIFFuturen ensimmäisessä tilaisuudessa selvisi pian, että muuttuva maailmantilanne todella innostaa keskustelemaan. Ilta huipentui Exxon Mobil Corporationin hallituksen jäsenen **Kaisa Hietalan** puheenvuoroon, jossa tämä kertoi muun muassa omasta polustaan vastuullisuusasioihin erikoistuneeksi hallitusammattilaiseksi.

Osallistujien innostuneita kysymyksiä oli lopulta niin paljon, että aika uhkasi loppua kesken. Etenkin vastuullisuuden toteuttaminen ja sen evoluutio tämänhetkisessä yritysmaailmassa herätti runsasta pohdintaa.

”Tilaisuus oli inspiroiva, ja oli hienoa päästä verkostoitumaan muiden hallitustyöstä kiinnostuneiden kanssa”, sanoo Rovion henkilöstöjohtaja **Lotta Vuoristo**.

Rovion henkilöstöjohtaja Lotta Vuoristo uskoo, että DIFFuture-ohjelma tarjoaa mahdollisuuden nähdä poikkitoimialaisesti sen, miten hallitustyö on kehittymässä tällä hetkellä.

Metaversumi on seuraava iso kasvun paikka

Hallituksilla on edessään käännekohta. Metaversumi tulee muuttamaan kaikkien liiketoimintaa merkittävästi seuraavan vuosikymmenen ajan ja synnyttämään täysin uusia liiketoimintoja. Vaikka käsite on uusi ja monisyinen, metaversumin ja sen mahdollisuuksien ymmärtäminen on avain tulevaisuuden kasvuun.

Joka vuosi Accenture tuottaa kattavan, globaalin tutkimuksen seuraavien vuosien teknologian trendeistä: Tech Visionin. Kyseessä on yksi Accenturen suurimmista tutkimuksista. Tänä vuonna Tech Vision on entistä visionäärisempi ja ennustaa muutosta, jonka kaikki tulemme näkemään ja kokemaan – edelläkävijät myös kehittämään. Ennustamme metaversumin olevan seuraava suuri trendi, joka muokkaa kaikkea tekemistämme.

Metaversumi on terminä monille tuntematon. Tiivistettynä se on digitaalisesti paranneltujen maailmojen, todellisuuksien ja liiketoimintamallien kirjo, joka ravistelee teknologista kehitystä seuraavan vuosikymmenen ajan. Se on jatkumo erilaisia teknologioita, joilla on useita eri ulottuvuuksia ja sovellusmahdollisuuksia. Metaversumille tunnusomaista on digitaalisen ja fyysisen yhdistäminen, eli raja niin sanotun oikean maailman ja teknologian välillä on entistä häilyvämpi. Tämän lisäksi metaversumi luo palveluita ja teknologiaa, joita ei enää hallinnoi yksi tietty yritys, organisaatio tai valtio.

> **Metaversumi on suurin internet-teknologian muutos sitten internetin kehittämisen.**

Metaversumi on suurin internet-teknologian muutos sitten internetin kehittämisen. Olemme metaversumin kanssa nyt samankaltaisessa tilanteessa kuin olimme 90-luvulla, kun ajattelimme, että internet on vain kokoelma staattisia sivuja. Visioissamme metaversumi saattaa arkipäiväistää Bond-leffoista tutut lisätyn todellisuuden laitteet tai tuoda scifi-sarjojen tapaan jokaiselle oman hologrammilaitteen – mahdollisuuksia on monia.

Metaversumi ja hallitukset – muutakin kuin virtuaalikokouksia?

Se, miten metaversumi tulee näkymään liiketoiminnassa, riippuu pitkälti toimialasta. Kuluttajabrändeille käyttötapoja on olemassa jo monia, näistä ensimmäisiä esimerkkejä ovat jo lohkoketjuihin perustuvat virtuaalivaluutat, NFT-taide ja virtuaaliset vaatteet. Lohkoketjuteknologiaa hyödynnetään myös esimerkiksi erilaisten logististen ketjujen varmentamiseen.

TOMAS NYSTRÖM
toimitusjohtaja,
Accenture Suomi

Accenture on DIFin asiantuntijakumppani.

Myös teollisuuden puolella virtuaaliteknologiaa on jo nyt hyödynnetty simulaatioilla ja digitaalisilla kaksosilla. Esimerkiksi tehtaasta tehtävällä digitaalisella kaksosella voidaan simuloida erilaisia skenaarioita ja siten optimoida tehtaan toimintaa, pienentää sähkönkulutusta, nopeuttaa tuotantoa ja parantaa laatua.

Hallitusten jäsenten ei tarvitse osata ennustaa, mitä uusia käyttötapoja syntyy, mutta uuden edessä on tärkeää kysyä operatiiviselta johdolta, onko edessä iso vai pieni muutos, sekä hahmotella skenaarioita erilaisten polkujen varalta. Lisäksi, jos organisaatiolla on kasvutavoitteita, lienee syytä kysyä, tulisiko meidän olla mukana edelläkävijöissä metaversumin hyödyntämisessä ja sen integroimisessa tekemiseemme?

Hallitukselta kysytään nyt kykyä hahmottaa ero isojen, strategisesti tärkeiden asioiden ja pienempien taktisten valintojen välillä.

Muutoksesta ammentavia edelläkävijöitä löytyy esimerkiksi lisätyn ja virtuaalitodellisuuden (AR- ja VR-teknologiat) parissa työskentelevistä startup-yrityksistä. Pohjoismaissa onkin jo useita uusimpia innovaatioita hyödyntäviä yrityksiä. Esimerkiksi suomalainen Varjo on onnistunut ottamaan uraauurtavan hypyn AR- ja VR-teknologioiden kehityksessä.

Kuluttajabrändien on ymmärrettävä metaversumin mahdollisuudet jo lähivuosina

Ensimmäisenä metaversumi imaisee mukaansa kuluttajaliiketoiminnan, ja siksi näiden yritysten hallituksissa on toivon mukaan jo puhuttu metaversumista. Muutoksen kantavina voimina toimivat ainakin alkuun edellisen sukupolven teknologiajätit: siitä kielii esimerkiksi Facebookin lanseeraus Metaksi. AR- ja VR-teknologioiden voidaan puolestaan odottaa skaalautuvan siinä vaiheessa, kun Apple, tai joku muu iso toimija, tuo markkinoille oman ratkaisupakettinsa, mitä luultavimmin jo parin tulevan vuoden aikana.

Metaversumin aiheuttama mullistus ei kuitenkaan tarkoita, että liiketoiminta nykyisessä muodossaan olisi katoamassa mihinkään. Kaikista yrityksistä ei voi tulla ”metaversumin Amazoneita”, vaan suurin osa hyödyntää uusia teknologiainnovaatiota samaan tapaan kuin

nykyisiä teknologioita hyödynnetään tänä päivänä.

Yritysten tulee kuitenkin varautua disruptioihin, joita voidaan verrata esimerkiksi verkkokaupan voimakkaaseen kasvuun viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vaikka verkkokauppa on syönyt kivijalkaliikkeiden markkinaa etenkin pandemian aikana, meillä on edelleen myös elinvoimaisia fyysisiä kauppoja. Odotusarvo on kuitenkin se, että tulevaisuudessa jokaisesta yrityksessä tulee jollain tapaa metaversumi-yritys.

Metaversumi on uusi sukupolvikokemus – miten te olette siinä mukana?

Accenture on 22 vuoden ajan tarkastellut yritysmaailmaa ja tunnistanut kehittyviä teknologiatrendejä, joilla on suurimmat mahdollisuudet ravistella yrityksiä ja toimialoja. Tämän vuoden Tech Vision -trendit katsovat pidemmälle tulevaisuuteen kuin koskaan ennen.

Tutkimukseen osallistui yli 4 600 yritys- ja teknologiajohtajaa 35 maasta, 23 toimialalta. Tässä vaiheessa 71 prosenttia yritysjohtajista uskoo, että metaversumilla tulee olemaan positiivinen vaikutus heidän organisaatioonsa ja 42 prosenttia uskoo, että se on mullistava muutos.

Uskomme aidosti metaversumin olevan seuraava suuri muutos, uusi sukupolvikokemus.

> **Tulevaisuudessa jokaisesta yrityksessä tulee jollain tapaa metaversumi-yritys.**

Tämän myötä perustimme uuden Metaverse Continuum -liiketoimintayksikön, sillä haluamme olla mukana tukemassa yrityksiä niiden mullistavalla metaversumi-matkalla.

Teknologisen, tai oikeastaan laajemmankin, murroksen äärellä hallituksen olisi tärkeää hahmottaa, minkälaisesta muutoksesta on kyse oman organisaation kannalta. Hallitukselta kysytään nyt kykyä hahmottaa ero isojen, strategisesti tärkeiden asioiden ja pienempien taktisten valintojen välillä. Miten murros vaikuttaa omaan liiketoimintaan ja kasvutavoitteisiin, on se oleellisin kysymys – luonnollisesti edelläkävijyys pelkästään uutuudenviehätyksestä ei ole järkevää. Mutta ei saa myöskään jäädä haaveilemaan muuttumattomasta maailmasta, sillä se on nopein tapa vahingoittaa omaa liiketoimintaa.

Strategia on kuollut. Eläköön strategia!

Yllätysten edessä työntekijät kaipaavat konkreettisia ratkaisuja, eivät strategiaa. Siksi strategian taustalle usein jäävät skenaariot kannattaa valjastaa strategian jatkuvan osallistamisen tueksi, jotta henkilöstöllä on henkinen valmius kohdata nopeita muutoksia. Hallituksen tulee varmistaa, että strategiasta syntyy jatkuva prosessi henkilöstön, johdon sekä hallituksen välillä. Ilman elävää strategiaa yrityksen resilienssi häiriöille sekä kyky luoda uusia toimintatapoja organisaation jokaisella tasolla jää puutteelliseksi.

ILARI LESKELÄ
johtava konsultti,
Tekir

Tekir on DIFin asiantuntija-kumppani.

Tulevaisuuden ennakoinnille ja muutoksen hallitsemiselle on nyt suurempi kysyntä kuin moneen vuosikymmeneen. Yrityksissä ja niiden hallituksissa kipuiltiin vielä äsken pandemian vaikutuksien sekä sen jälkeisen kasvun aikaansaamisen parissa. Nyt Venäjän hyökkäys Ukrainaan iski valmiiksi häiriintyneisiin tuotantoketjuihin ja palautti epävarmuuden markkinoille.

Käynnissä olevat muutokset ovat mittakaavaltaan 2000-luvun suurimpia, eivätkä massiivisten muutosten lopulliset vaikutukset selviä kuin vasta vuosien päästä. Vastaava kaksoisshokki on koettu viimeksi ehkä ensimmäisestä maailmansodasta palaavan Euroopan kohdatessa espanjantaudin. Nyt suojana ovat onneksi vahvemmat kansainväliset instituutiot.

Organisaatioita odottavat viime vuosien tapahtumavetoisen pintakuohunnan alla entistä vaikeammat kysymykset, kuten edistyksellisten teknologioiden läpimurto, ilmastonmuutoksen monisyiset vaikutukset, globalisaation heikkeneminen sekä väestörakenteen muutos. Lisäksi ymmärrystä tarvitaan henkilöstön innovaatiokyvyn ja kulttuurin kehittämisestä sekä inkluusion ja monimuotoisuuden kysymyksissä. Lisäksi vastuullisuuden kasvavat vaatimukset tuovat jokaiseen muutokseen oman ulottuvuutensa.[1]

Mikäli organisaatio ei pysty pilkkomaan muutosta ja riskejä hallittaviin kokonaisuuksiin, on johtoryhmillä riski taantua reaktiiviseen sopeutumiseen, joka tulee kalliiksi. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen pysäyttämisen epäonnistumisen on arvioitu romahduttavan maailmantaloutta noin 18 prosentilla.[2]

Skenaariot strategian sydämenä

Sopeutuminen tulevaisuuden muutoksiin on raskasta, sillä ihmisinä olemme ratkaisukeskeisiä ja siedämme epävarmuutta huonosti. Johdon kontrollin tunnetta haetaan usein strategioista, mutta aikamme kysymykset ovat vaikeita siksi, ettei niihin ole olemassa valmiita ja oikeita vastauksia. Strategioiden laatiminen tavoitteineen ja budjetteineen voikin pahimmillaan olla osa sopeutumisen ongelmaa, jos strategian myötä syntyy oletus, että kaikki kysymykset ovat ratkaistavissa.

Avain onnistuneeseen strategiaan on luonnollisesti toimeenpano, mutta jatkuva toimintaympäristön muutos on jo pitkään kyseenalaistanut pitkän aikavälin strategian läpiviennin onnistumista. Usean vuoden strategiakausi kohtaa väistämättä häiriöitä toimintaympäristön muuttuessa strategian toteutusta nopeammin. Tämä edellyttää kykyä mukauttaa strategiaa matkan aikana. Sopeutumiskyvyn tuleekin olla strate-

giassa sisäänrakennettuna, sillä koko strategian avaaminen on raskas ja usein hidas harjoitus.

Perinteinen strategiatyö ei riitä nykyisten vaikeiden kysymysten tai häiriötilanteiden ratkaisuun, vaan strategian toteutuksesta tulee rakentaa elävä – systemaattinen ja ajassa elävä malli toimenpiteiden tavoitteelliseen toteuttamiseen organisaation eri tasoilla. Nyrkkisääntö on, että häiriötilanteissakin kyetään onnistumaan, kunhan strategian perusteina olevien olettamuksien muutoksia seurataan huolellisesti.

Sopeutumiskyvyn tulee olla strategiassa sisään rakennettuna.

Tässä avuksi tulevat strategian pohjatyöksi laaditut skenaariot ja niihin kirjatut strategian sekä kehitysprojektien lähtöoletukset. Näin oletamuksia voidaan seurata systemaattisesti ja päivittää havaintojen mukaisesti. Strategiatyön perustaminen skenaarioille on jo organisaatioiden arkea, mutta niitä on mahdollista hyödyntää myös laajemmin organisaation resilienssin ja strategian toteutuskyvyn ylläpidossa.

Skenaarioiden laatiminen ja kehityksen seuranta ovat keinoja osallistaa henkilöstöä muutoksen tulkitsemiseen oman roolinsa kautta sekä parhaimmillaan ohjata heitä löytämään uusia ratkaisuja kasvun tueksi. Avain elävässä prosessissa onnistumiseen onkin henkilöstön osallistaminen uuteen strategiaan heti prosessin alussa. Skenaarioiden taustaoletuksien tulee olla sisäistetty myös ylimmän johdon ulkopuolella, jotta strategian taustalla oleva logiikka avautuu jokaiselle organisaatiossa.

Työyhteisön tulee kokea, että strategia on yhteinen matka yhteisiin onnistumisiin, ei vain johtoryhmän vuokaaviolle perustuva projektisuunnitelma. Jos henkilöstö kohtaa strategian vasta toimitusjohtajan PowerPointin muodossa, on sen omaksuminen ja oman työn ohjenuoraksi ottaminen usein vaikeaa.

Hallitusten vastuu elävän strategian luomisessa

Muutoksien ja häiriöiden luoma paine lisää hallitusten vastuuta sopeutumisesta, mutta hallituksen tulee myös tuntea roolinsa tarkasti ja tunnistaa, miten se parhaimmalla mahdollisella tavalla tukee johtoryhmää. Aalto-yliopiston **Pardeep Maheshwareen** totesi hallituksien rooleja strategian laatimisessa koskevassa väitöksessään[5], että hallituksella ei tulisi olla aktiivista roolia yhtiön strategiassa. Se voi vaarantaa yhtiön johdon vastuut ja velvollisuudet ja samalla häiritä hallituksen muiden keskeisten tehtävien suorittamista – varsinkin jos strategia todetaan myöhemmin epäonnistuneeksi kuten tutkimuksen kohteena olleessa Nokian Alcatel-kaupassa.

Miten hallitukset voisivat sitten toteuttaa hyvän hallintotavan mukaista vastuuta yritysten strategian määrittelystä ja sen täytäntöönpanon seurannasta?

Skenaariotyö tarjoaa mahdollisuuden osallistaa hallituksen jäseniä ja jopa luoda trialogia työntekijöiden, johdon sekä hallituksen välille. Samalla tavalla kuin henkilöstö tulee saada mukaan skenaariotyöhön, on hallituksellakin usein arvokasta ja laaja-alaista näkemystä ympäröivästä maailmasta. Hallituksella tulisi olla myös kyky haastaa johdon oletuksia – varsinkin jos henkilöstöllä on ollut vastaavia huolia.

Hallituksen vastuun toteutumiseksi strategiatyön osallistamisen ja viestinnän näkökulmista huolehtiminen onkin yhtä tärkeää kuin itse strategia. Hallituksen tulee myös toimia elävän strategian mahdollistajana, ja tälle työlle on hyvä asettaa mittarit niin ylemmän johdon kuin keskijohdonkin tasolla. Johdolta tulee vaatia strategian taustaoletusten kalibrointia tai tietoa henkilöstön osallistamisesta saatavista impulsseista. Usein strategiaviestinnän toteutus kysyykin kykyjä yhdistää HR:n ja viestinnän funktioita liiketoiminnon tueksi, jotta keskijohto saa tarvitsemansa tuen muutoksen toteuttamisessa.

Lopulta tulevaisuuteen sopeutumisessa on kyse organisaation hyvästä resilienssistä ja muutosjohtamisesta. Elävän keskustelun luominen organisaation strategian toteutuksesta on paras

> **Hallituksen tulee toimia elävän strategian mahdollistajana.**

vakuutus sille, että tulevaisuuden muutokset osataan palastella sopivan kokoisiksi ja ratkoa operatiivisessa toiminnassa. Strategiatyön parissa tapahtuva oppiminen ja havainnointi onkin paljon arvokkaampaa kuin itse lopputulema.

Lähteet:

[1] EY. (2020). Megatrends 2020 and beyond. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-2020-report.pdf

[2] Swiss Re Institute. (2021). The economics of climate change: no action not an option. 19https://www.swissre.com/dam/jcr:e73ee7c3-7f83-4c17-a2b8-8ef23a8d3312/swiss-re-institute-expertise-publication-economics-of-climate-change.pdf

[3] Maheshwaree, P. (2020). CEO Selection and CEO-firm Fit (väitöskirja, Aalto-yliopisto). https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/44765

BCG

THE BCG DIFFERENCE

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

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

www.bcg.com
Follow BCG on LinkedIn.

Listautuminen teki Betolarin tarinasta totta

Innovatiivinen idea, suomalainen tutkimusosaaminen ja vahva globaali missio synnyttivät tarinan, josta listautuminen teki totta. ”Listautumisen avaintekijät olivat oikea ajoitus ja saumaton kommunikaatio”, Betolarin hallituksen puheenjohtaja Tero Ojanperä sanoo.

TEKSTI **KAISA IHALAINEN** KUVITUS **KIRSI TAPANI**

Materiaaliteknologiayritys Betolarin tarina sai alkunsa ideasta korvata betonin raaka-aineena käytettävää sementtiä teollisuuden sivuvirtamateriaaleilla. Ajurina toimi vahva globaali missio – uuden innovaation ja älyteknologiaa hyödyntävän tuotekehityksen avulla haluttiin edistää isopäästöisen rakennusalan vihreää siirtymää.

”Rakentamisen osuus maailman hiilidioksidipäästöistä on noin 10 prosenttia, ja suurin yksittäinen päästölähde rakentamisessa on betonin valmistuksessa käytetty sementti”, Ojanperä taustoittaa.

Yrityksen toiminta nojaa selkeään kasvustrategiaan. Vuonna 2016 perustetun yhtiön tavoitteena on lisensoida uudet sideaineratkaisut Euroopan ja Aasian markkinoille ja ryhtyä teollistamaan materiaaliratkaisuja tekoälyn ja sensoriteknologian avulla.

”Visionamme on olla betonialan Tesla, joka oppii jokaisesta prosessista uutta”, älyteknologian huippuosaajana tunnettu Ojanperä kiteyttää.

Listautuminen vaatii oikean momentumin

Päätös hakea kasvua listautumalla ei ollut Betolarissa läpihuutojuttu. Osa hallituksesta oli sitä mieltä, että yritys on liian keskeneräinen ja aikataulu liian tiukka. Kun päätös tehtiin, rivit kuitenkin yhdistyivät.

”Silloisten omistajien rooli päätöksenteossa oli keskeinen, he vakuuttivat toiminnallaan uusia omistajia ja toivat osaamista eri prosesseihin.”

Ojanperä pitää listautumisessa ydinasiana oikeaa aikaikkunaa. Betolarille sellainen oli avautunut vihreän murroksen myötä. EU:n taksonomiakeskustelu oli saanut yritykset tarkastelemaan kriittisesti arvoketjujaan ja tilaajat suosimaan vihreää rakentamista. Myös alan markkinat näyttivät keväällä 2021 poikkeuksellisen valoisilta.

Yrityksen tavoitteena oli saada listautumalla pääomaa kasvuun ja luoda osakkeesta uudenlainen työkalu mahdollisiin yritysostoihin. Listautuminen oli tulevaisuutta myyvälle yhtiölle myös keino hankkia uskottavuutta ja pitkäjänteisiä omistajia.

Tiivis hallitus ja toimiva työnjako

Listautumisprosessia varten perustettiin IPO-ohjausryhmä, johon kuului hallituksen jäseniä ja neuvonantajia. Operatiivisen johdon ja hallituksen jäsenten roolit erotettiin tarkasti toisistaan ja viestintään tehtiin selvä työnjako. Sovittiin, että hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja kommunikoivat pääjärjestäjän suuntaan ja toimiva johto käy keskustelua neuvonantajien kanssa.

Hallitukseen hankittiin rekrytoinneilla myös uutta osaamista, ja hallituksen koko pieneni viisijäseniseksi.

”Olimme menossa pörssiin nopealla aikataululla, joten halusimme, että hallitus on tiivis ja tarkasti roolitettu.”

IPO osoittautui Ojanperän mukaan tehokkaaksi ja vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa yritys pääsi ratkomaan sekä ennen listautumista että sen aikana syntyneitä ongelmakohtia.

Vaatimuksena hyvä rahoitusasema

Ojanperä pitää listautumisen onnistumisessa ratkaisevana tekijänä sitä, että yrityksessä panostettiin IPO:n ohella myös liiketoiminnan kehittämiseen.

”Tarvitsimme asiakkaita vakuuttamaan sijoittajia ja päinvastoin. Sovimme, että osa hallituksen jäsenistä pitää systemaattisesti esillä liiketoiminta-asioita, ettei listautuminen varasta kaikkea aikaa.”

Yhtiön arvon määrittämisestä vastasi hallitus yhdessä pääjärjestäjän kanssa. Tiivis yhteistyö oli tarpeen koko listautumisprosessin ajan, sillä yhtiö keräsi syksyn 2021 aikana 4,5 miljoonan euron vaihtovelkakirjalainan. Jo syksyn aikana yhtiö sai uusia sijoittajia.

Ojanperän mukaan liikevaihdottoman yrityksen arvonmäärityksessä keskeisintä oli pohtia, mikä on yrityksen liiketoiminnan kannalta relevantti potentiaalinen markkina. Yhtä tärkeää oli muodostaa arvio yrityksen markkina-aseman kehittymisen aikataulusta.

”Listautumisen jälkeen sijoittaja seuraa sitä, kuinka hyvin yritys pysyy arvioimallaan kasvupolulla. Betolar on solminut alkuvuonna useita kaupallisia sopimuksia kasvuennusteidensa katteeksi.”

Betolar listautui onnistuneesti joulukuussa 2021. Yhtiö keräsi 34,5 miljoonaa pääomaa ja sai omistajiksi toiveiden mukaisen kokonaisuuden piensijoittajia ja vahvoja ankkuriomistajia.

Avoin kommunikointi avaintekijänä

Hallitukselle prosessi opetti erityisesti ajantasaisen kommunikoinnin tärkeyden.

”Omistajilla, hallituksella, johdolla ja järjestäjällä on oltava sama tilannekuva, ja sijoittajille on viestittävä yhtenevästi, ettei väärinkäsityksiä pääse syntymään”, Ojanperä sanoo.

Listautumisen jälkeen elämä muuttui. Toimintasykli nopeutui, raportoinnin määrä kasvoi ja sijoittajaviestintään tuli tarkat pelisäännöt. Ojanperä näkee listautumisen Betolarin kannalta kuitenkin vain positiivisena asiana.

”Listautuminen auttoi meitä keskittymään teknologian kaupallistamiseen ja liiketoiminnan skaalaukseen. Meillä oli visioita ja tutkimustietoa, mutta vasta listautuminen auttoi tekemään tarinasta totta.”

Making Impact

We are here to help you succeed in sustainable business.

HANNES SNELLMAN

TEEMA

Hallitus ja vastuullisuus

Vastuullisuudesta on tullut nopeasti merkittävä osa liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Nettonollapäästöjen saavuttaminen vuoteen 2035 mennessä, diversiteetin lisääminen sekä ympäristön ja ihmisoikeuksien huomioiminen nousevat myös hallitusten pöydille.

36 HARPPAUS KOHTI NETTONOLLAA

42 EU:N YRITYSVASTUULAKI NOSTAISI YMPÄRISTÖN JA IHMISOIKEUDET HALLITUSPÖYDÄLLE

46 MONIMUOTOISUUS – SANOISTA TEKOIHIN

50 8 ASKELTA VASTUULLISUUDEN SEURAAVALLE TASOLLE

53 HALLITUKSIIN KAIVATAAN VASTUULLISUUDEN ASIANTUNTIJOITA

56 PANDEMIA-AIKA PAALUTTI HENKILÖSTÖASIAT HALLITUSTEN AGENDALLE

Harppaus kohti nettonollaa

Suomi tavoittelee nettonollapäästöjä vuoteen 2035 mennessä. Tavoitteen ja todellisuuden välillä on kuitenkin ammottava kuilu, joka tulisi kuroa umpeen. Ympäristöön liittyvien asioiden kehittäminen edellyttää yrityksiltä pitkäkestoista toimintaa, siksi yrityksen hallituksen tulee olla nykypäivänä kartalla yhteiskunnan asettamista odotuksista ja auttaa yrityksiä suunnistamaan tavoitteita kohti.

KUVITUS **PETRA ANTILA**

Suomen tavoitteena on saavuttaa nettonollapäästöt vuoteen 2035 mennessä. Tavoitteen ja todellisuuden välille jää kuitenkin nykyisillä toimilla noin 15 megatonnin hiilidioksidikuilu. Kuilun ylittäminen vaatii 240 miljardin euron investointeja. Investoinnit kasvattavat myös bruttokansantuotetta viisi prosenttia ja luovat 82 000 työpaikkaa.

Motivaatio on, mutta selkeä suunnitelma puuttuu

BCG haastatteli Pohjoismaiden suurimmista yrityksistä lähes sataa toimitusjohtajaa ja kestävän kehityksen johtajaa. Haastatteluiden perusteella yritykset ovat valmiita

Vaikka yritykset ovat asettaneet kunnianhimoisia tavoitteita kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi, ne jäävät kuitenkin nettonollatavoitteistaan.

TUUKKA SEPPÄ
osakas,
Boston Consulting Group

LAURI SAARELA
osakas,
Boston Consulting Group

BCG on DIFin asiantuntijakumppani.

muutokseen. Suomessa liikevaihdoltaan suurimmista yrityksistä 75 prosenttia on asettanut ilmastotavoitteen, ja yritysten hallitukset näkevät ilmastonmuutoksen torjumisen yhdeksi prioriteetikseen.

Vaikka yritykset ovat asettaneet kunnianhimoisia tavoitteita kasvihuonekaasupäästöjen vähentämiseksi, ne jäävät kuitenkin nykyisillä toimenpiteillä nettonollatavoitteistaan. Yrityksiltä uupuu usein realistinen toimintasuunnitelma.

Monilta puuttuu myös muutos- ja rahoituskykyä investoida vaadittuun muutokseen. Menestyminen vaatii myös yhteistyötä, kuten julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksia sekä pankkien ja yritysten hankkeita.

Toimintasuunnitelma vihreän kasvun ja nettonollan saavuttamiseksi

BCG on kehittänyt selkeän 12 askeleen polun yrityksille ja valtionhallinnolle nettonollapäästöjen saavuttamiseksi. Siinä on tunnistettu myös mahdollisuudet vihreään kasvuun.

Polkua seuraamalla kaikkien pohjoismaisten sidosryhmien on mahdollista saavuttaa nettonollapäästöt ja maksimoida siirtymäkauden arvonluontimahdollisuudet. Ensimmäinen osa toimenpiteistä koskee yrityksiä, toinen edellyttää julkisen ja yksityisen sektorin yhteistä toimintaa ja kolmas koskee valtiota. (Katso kuva seuraavalla sivulla.)

Yritysten toimenpiteet

1. **Priorisoi ja sitoudu ilmastotoimiin.** Keskity vähentämään hiilidioksidipäästöjä kustannustehokkaasti ja luo pitkän aikavälin vihreitä vientimahdollisuuksia hyödyntämällä jo olemassa olevia kilpailuetuja.
2. **Sisällytä ilmastotoimet yrityksen DNA:han.** Pura siiloja kestävän kehityksen aloitteiden ja tavoitteiden edistämiseksi johdonmukaisesti koko organisaatiossa. Sitouta työntekijät varhaisessa vaiheessa niin, että ilmastoasiat ovat osa yrityskulttuuria, oppimista ja kannustinjärjestelmiä.
3. **Tee yhteistyötä ekosysteemisi kanssa.** Työskentele ennakoivasti asiakkaiden, poliittisten päättäjien, yritysten ja muiden ekosysteemin toimijoiden kanssa. Luo kannustimia, joiden avulla edistetään ilmastoystävällistä politiikkaa ja käytäntöjä.
4. **Suosi vihreää rahoitusta.** Hyödynnä vihreää rahoitusta kasvumahdollisuuksien, ilmastotoimien ja keskeisten infrastruktuuri-investointien rahoittamiseen.

> **Hallitukset, jotka laajentavat fokustaan ilmastoasioihin, asemoituvat auttamaan yhtiöitä rakentamaan kestäviä liiketoimintamalleja ja arvonluontia.**

Hallituksen rooli ohjata eteenpäin

Hallituksen rooli on merkittävä yritysten nettonollatavoitteiden saavuttamisessa. Hallituksen jäsenten tulee varmistaa siirtymissuunnitelman selkeys, kunnianhimoisuus ja realistisuus. Sen täytyy helpottaa viestintää sijoittajien kanssa, jotta varmistetaan, että suunnitelmalla on osakkeenomistajien tuki. Mahdollisuuksien mukaan hallituksen olisi hyvä tehdä yhteistyötä sijoittajien kanssa myös suunnitelman toteuttamiseksi.

Hallitus voi auttaa johtoa arvioimaan ja käsittelemään ilmastosuunnitelman kriittisiä riippuvuuksia. Joissain tapauksissa yrityksen nettonollalupaus voi riippua uusien vihreiden tuotteiden kuluttajamarkkinoiden laajentamisesta, ja se taas riippuu oikeasta hallituksen politiikasta ja sääntelystä.

Hallituksen jäsenten tehtävänä on motivoida johtoa tunnistamaan siirtymäsuunnitelmaan vaikuttavat tekijät sekä määrittämään ne tekijät, jotka ovat yrityksen kontrollin ulkopuolella.

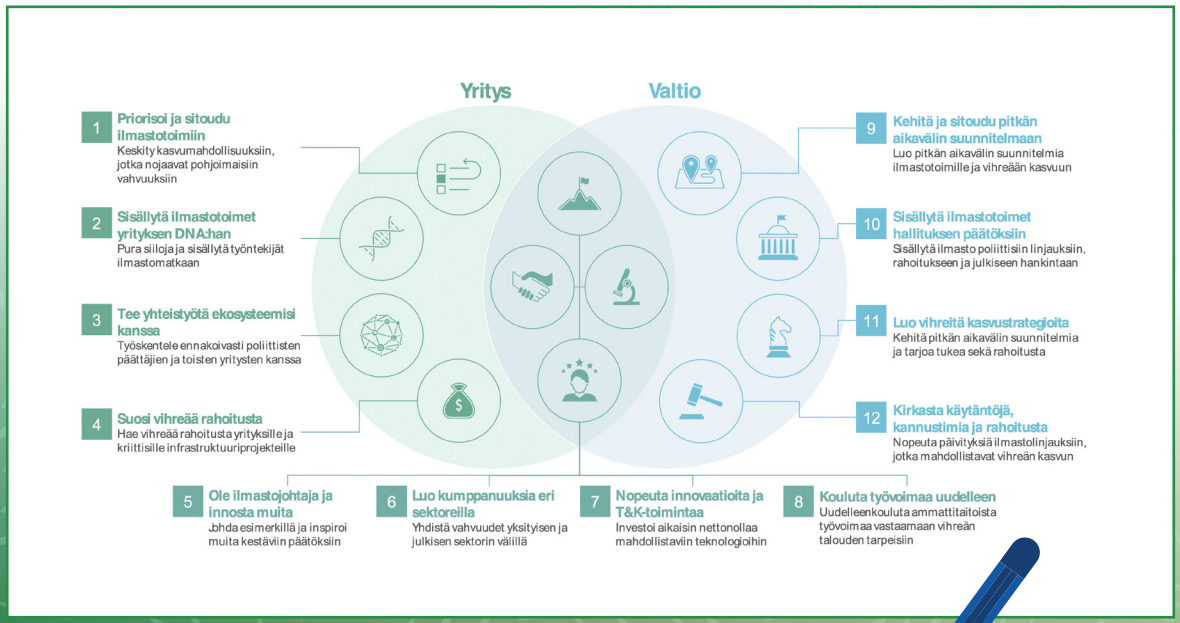
Hallitusten tulee myös valvoa tarkemmin yritysten lobbausta – sekä suoraa että toimialajärjestöjen kautta tapahtuvaa. Hallitusten tulee varmistaa, että yritykset lobbaavat sellaisia

poliittisia linjauksia, jotka tukevat niiden hiilidioksidipäästöjen vähentämisaloitteita. Hallituksen tulee huomioida erityisesti se, etteivät yrityksen julkinen ulosanti ja sisäinen linja ilmastoasioissa ole ristiriidassa.

Apukysymyksiä hallitukselle

Kun hallitus pyrkii parantamaan ilmastoasioiden valvontaa ja hallintoa, on tärkeää omaksua lähestymistapa, joka sopii yrityksen yleiseen kypsyystasoon ilmastokysymyksissä. Johtajat voivat aloittaa tämän prosessin vastaamalla kysymyksiin hallituksen ja yhtiön lähestymistavasta ilmastoasioihin:

1. Arvioiko hallitus säännöllisesti kokoonpanoaan, osaamistaan, komiteoiden työjärjestystä, asiantuntijoiden hyödyntämistä ja tehokkainta tapaa ilmastoasioiden hallintaan?
2. Integroiko hallitus ilmastoasiat täysimääräisesti yritysstrategiakeskusteluihinsa?
3. Sitoutuuko hallitus vuosittaiseen perusteelliseen arvioon yrityksen suorituskyvystä ja tavoitteista ilmastonmuutoksen suhteen?
4. Sisällyttääkö hallitus ilmastotekijät yrityksen riskienhallintaan ja riskinsietokeskusteluihin?
5. Huomioiko hallitus ilmastonäkökulman varallisuuden allokaatiossa ja investointipäätöksissä, liiketoiminnan johtamisessa ja innovaatioaloitteissa?



6. Esittääkö hallitus ilmastoasiat selkeästi liiketoiminnan suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa, suorituskyvyn arvioinnissa ja palkitsemisessa?
7. Onko hallitus hyväksynyt yhtiön tarkoituslauselman ja ymmärtänyt sen yhteyden ilmastoon?
8. Onko hallitus hyväksynyt yrityksen vuosikertomuksen, joka pitää sisällään kestävyysraportin?

Vastaukset näihin kysymyksiin voivat auttaa yrityksen hallituksen jäseniä ymmärtämään yhtiön ilmastokypsyyden ja sen, mihin tulisi edelleen panostaa. Hallitukset, jotka laajentavat fokustaan ilmastoasioihin, asemoituvat auttamaan yhtiöitä rakentamaan kestäviä liiketoimintamalleja ja arvonluontia.

Pohjoismaista kestävän kehityksen johtajia viiden ekosysteemin avulla

Suunnitelma kohti hiilineutraaliutta nojaa koordinoituun lähestymistapaan viiden ekosysteemin välillä. Ekosysteemilähestymisen avulla saavutetaan suurempia hiilidioksidipäästövähennyksiä, ja lisäksi se mahdollistaa talouskasvun nostamalla Pohjoismaat kestävän kehityksen johtajiksi.

1. Vähähiiliset materiaalit ja niiden tuotanto

Teollisuus vastaa noin 40 prosentista Pohjoismaiden kasvihuonekaasupäästöistä. Monimutkaiset prosessiteollisuudet, kuten öljyn ja kaasun etsintä ja tuotanto sekä kaivostoiminta, vaativat suurempia päästövähennyksiä sekä edistyneempiä innovaatioita, joista monet eivät ole vielä markkinoilla.

Vihreä teräs on selkeä mahdollistaja. Vuonna 2020 vain kaksi prosenttia Pohjoismaiden teräksestä tuotettiin kestävillä prosesseilla. Vuoteen 2030 mennessä tämän osuuden pitäisi nousta 26 prosenttiin – ja vuoteen 2050 mennessä vihreän teräksen pitäisi kattaa koko tuotanto.

BCG:n analyysin mukaan vähähiiliset materiaalit ja niiden tuotanto voivat vähentää suoria hiilidioksidipäästöjä Pohjoismaissa 85 megatonnilla – ja 170 kertaa enemmän maailmanlaajuisesti. Arvioimme näiden ratkaisujen maailmanlaajuisten markkinoiden olevan 4,4 biljoonaa euroa vuoteen 2050 mennessä.

2. Yhdistetty, päästötön energiajärjestelmä

Nettonollan saavuttaminen ei ole mahdollista ilman merkittäviä muutoksia energiajärjestelmään. Yhdistetty, päästötön energiajärjestelmä sisältää laajan uusiutuvan sähkön ja lämmön tuotannon, vihreiden molekyylien tuotannon, merkittävät investoinnit verkkoon ja älykkään verkon kapasiteetin laajentamisen, mukaan lukien sektorikytkennät, verkon tasapainottamisen ja sähkön varastoinnin.

> **Hallituksen rooli on merkittävä yritysten nettonollatavoitteiden saavuttamisessa. Hallituksen jäsenten tulee varmistaa siirtymissuunnitelman selkeys, kunnianhimoisuus ja realistisuus.**

Pohjoismaat ovat edelläkävijöitä uusiutuvissa energiajärjestelmissä, mutta tarvitaan määrätietoisempia toimia, jotta vihreän sähkön kysyntä tulevaisuudessa kasvaisi.

Tuulivoima, erityisesti offshore-tuulivoima, tulee olemaan Pohjoismaiden tärkein tekijä uusiutuvan energian tuotannon lisäämisessä. Pohjoismaissa – erityisesti Norjassa – on tarjolla tehokkaita tuulivoimaloita rannikolla. Niillä voi olla tärkeä rooli uusiutuvan energian toimittamisessa muualle Eurooppaan. Samalla vesivoima, ydinvoima, aurinko ja biomassa ovat myös tärkeitä uusiutuvan energian tuotannon lisäämisessä. Pohjoismaiden hallitusten on toimittava päättäväisesti ja nopeasti varmistaakseen tuuliarvoketjun kehittämisen nimenomaan Pohjoismaissa.

3. Vihreät rakennukset ja infrastruktuuri

Tällä hetkellä rakennukset ja infrastruktuuri aiheuttavat jopa 40 prosenttia kaikista Pohjoismaiden kasvihuonekaasupäästöistä.

Yritysten ja hallitusten on tehtävä tiivistä yhteistyötä koko arvoketjun läpi ja pohdittava uudelleen tapaa, jolla rakennuksia suunnitellaan, rakennetaan, otetaan käyttöön ja puretaan.

Pohjoismailla on ainutlaatuinen etu rakennuksissa ja infrastruktuurissa. Suunnitteluvaiheessa alue voi painottaa materiaalien uudelleenkäyttöä ja kiertokulkua sekä älykkäitä energianhallintaratkaisuja. Rakentamisen aikana paikallisten materiaalien ja fossiilivapaiden ajoneuvojen ja laitteiden hyödyntäminen voi vähentää päästöjä dramaattisesti. Rakennustöissä lämpöpumput,

LED-valaistus ja energianhallintateknologiat ovat tärkeässä osassa.

4. Kestävä maatalous ja biosfääri

Kasvihuonepäästöjä on vaikea poistaa maataloudesta eläinten metaanipäästöjen sekä maaperän ja lannoitteiden typpioksiduulipäästöjen vuoksi. Pohjoismaissa maatalouden osuus kasvihuonekaasupäästöistä on tällä hetkellä 20 prosenttia, mutta joidenkin ennusteiden mukaan maataloudesta on tulossa suurin päästöjen lähde seuraavan 10 vuoden aikana.

Viljelijät, metsänomistajat ja yritykset joutuvat miettimään uudelleen perinteisiä maankäyttötapoja. Erityisesti kolme toimenpidettä voivat dramaattisesti auttaa Pohjoismaita saavuttamaan nettonollan ja avaamaan valtavia liiketoimintamahdollisuuksia.

Ensimmäinen on hyödyntää karjanlantaa biokaasulaitosten raaka-aineena. Toiseksi meidän tulee parantaa monimuotoisuutta metsityksen, kestävän metsätalouden ja turvekenttien kosteikkoviljelyn avulla. Maankäytön, maankäytön muutosten ja metsätalouden (LULUCF) sovellusten asianmukainen hyödyntäminen johtaa negatiivisiin nettopäästöihin ja parantaa merkittävästi maatalousalan yleistä suorituskykyä. LULUCF-vivut ovat Pohjoismaiden selkeä etu maiden runsaiden luonnonvarojen vuoksi.

Ja lopuksi, ekologiset ja uudistavat viljelykäytännöt tarjoavat mahdollisuuden kasvattaa korkealaatuisia luonnonmukaisia tuotteita, parantaa biologista monimuotoisuutta ja samanaikaisesti varastoida hiiltä. Kaikilla näillä käytännöillä voidaan saavuttaa kaksinkertainen vaikutus: vähentää viljelyyn liittyviä hiilidioksidipäästöjä ja varastoida ilmakehän hiilidioksidia hiileksi maaperään, jolloin maatalouspellot muuttuvat hiilinieluiksi.

5. Fossiilivapaa kuljetus ja logistiikka

Fossiilivapaa kuljetus ja logistiikka sisältää ajoneuvojen tehokkaan ja kestävän tuotannon ja käytön matkustaja- ja rahtiliikenteen hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi. Nykyään liikennesektori vastaa Pohjoismaissa 30 prosentista kasvihuonekaasupäästöjä.

Lentoliikenne, navigointi ja raskas liikenne ovat riippuvaisia tulevaisuuden teknologioista, kuten vedystä, ammoniakista ja synteettisistä polttoaineista. Tämän seurauksena suurin osa alan päästövähennyksistä tapahtuu vuosina 2030–2050.

Henkilöautot ja muut ajoneuvot ovat siirtymässä pois hiilipoltosta sähköajoneuvojen ansiosta, mutta nopeampi edistyminen on tarpeen. Pohjoismaissa noin 12 miljoonaa henkilöautoa eli 95 prosenttia autokannasta on sähköistettävä vuoteen 2050 mennessä. Siirtymä vaatii merkittäviä investointeja infrastruktuuriin. Pelkästään Ruotsissa ajoneuvojen hiilidioksidipäästöjen vähentäminen edellyttää noin kolmen miljoonan sähkölatausaseman ja 600 vetyaseman rakentamista.

KPMG

Let insights lead the way

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

Let's uncover a world of opportunity together.

kpmg.fi | @KPMGFinland

EU:n yritysvastuulaki nostaisi ympäristön ja ihmisoikeudet hallituspöydälle

Euroopan komissio antoi alkuvuodesta direktiiviehdotuksen yritysten kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta eli Euroopan unionin yritysvastuulaista. Ehdotus linjaa selvästi, että ympäristö- ja ihmisoikeuskysymykset kuuluvat yhtiön ylimmälle johdolle. Muuttaako se yritysvastuuta riskienhallinnasta kulttuurikysymykseksi?

Euroopan komissio esitteli helmikuun 2022 lopussa direktiiviehdotuksen yritysten kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta (*corporate sustainability due diligence*). Lakialoitetta on kutsuttu Euroopan unionin yritysvastuulaiksi. Se velvoittaisi suuret yritykset selvittämään, ehkäisemään ja korjaamaan toimintansa aiheuttamat ympäristövahingot ja ihmisoikeusloukkaukset arvoketjua eli vakiintuneita liikekumppaneitaan myöten.

Ehdotus nostaa ympäristön ja ihmisoikeudet hallitusten asialistalle, sillä sen mukaan vastuu uuden huolellisuusvelvoitteen täyttämisestä kuuluisi yhtiön ylimmälle johdolle, siis hallitukselle ja toimitusjohtajalle. Johdon pitää esimerkiksi huolehtia, että yhtiön ympäristö- ja ihmisoikeusvaikutukset heijastuvat strategiaan.

Direktiiviehdotus myös täsmentää johdon huolellisuusvelvoitetta, joka kuuluu vanhastaan jäsenmaiden yhtiölainsäädäntöön: yhtiön etua edistääkseen johdon täytyisi huomioida päätöstensä seuraukset kestävän kehityksen kannalta myös keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Elleivät johdon jäsenet näin tee, ehdotuksen mukaan heihin sovellettaisiin niitä seuraamuksia, jotka kansallisessa lainsäädännössä määrätään johdon huolellisuusvelvoitteen rikkomisesta. Tämäkin linjaus kielii siitä, että unioni haluaa tehdä kestävästä liiketoiminnasta hallituksen asian.

Uuden huolellisuusvelvoitteen periaate – tunnista, ehkäise ja vähennä vaikutuksia – on tuttu YK:n ja OECD:n yritysvastuustandardeista ja nykyisistä kansallisista yritysvastuulaeista. Direktiiviehdotus terästäisi periaatetta viranomaisvalvonnalla ja seuraamuksilla. Jos yhtiö laiminlyö huolellisuusvelvoitteensa ja sen alihankkija aiheuttaa siksi ympäristövahinkoa tai ihmisoikeusloukkauksia, yhtiö voi joutua vahingonkorvausvastuuseen tai maksamaan liikevaihdon mukaan määräytyviä sakkoja. Jos taas yhtiö hoitaa huolellisuusvelvoitteensa asiallisesti, se välttäisi vastuun alihankkijan toiminnasta.

Sopimuslausekkeita ja yhteistyötä

Ehdotettu yritysvastuulaki jättäisi varsin avoimeksi sen, mitä yrityksen pitää tehdä huolellisuusvelvoitteensa hoitaakseen. Perusreseptiksi ehdotus tarjoaa periaatteita, varmentamista ja sopimuslausekkeita. Yrityksen pitää laatia toimintaperiaatteet (*code of conduct*) ympäristö- ja ihmisoikeushaittojen ehkäisemiseksi ja varmentaa noudattavansa niitä. Tämä voi tarkoittaa vaikkapa ulkopuolista auditointia.

ANNA KUUSNIEMI-LAINE
osakas ja Head of Sustainability,
Castrén & Snellman

MARJA OLLILA
vastuullisuus-asiantuntija,
Castrén & Snellman

Castrén & Snellman on DIFin asiantuntija-kumppani.

Ehdotettu yritysvastuulaki jättäisi varsin avoimeksi sen, mitä yrityksen pitää tehdä huolellisuusvelvoitteensa hoitaakseen.

Yrityksen on sitoutettava liikekumppaninsa sopimuksella noudattamaan samoja toimintaperiaatteita. Yritys voi lisäksi ketjuttaa sopimuksen eli vaatia, että kumppanit tekevät vuorostaan samanlaisen sopimuksen omien kumppaniensa kanssa.

Ehdotus ohjaa yrityksiä ratkomaan ongelmia yhteistyössä. Suuryritysten pitäisi esimerkiksi kustantaa auditointi pk-kumppaneilleen ja tarjota niille rahoitusta, koulutusta tai muuta apua ympäristö- ja ihmisoikeusvaikutusten ehkäisyyn ja korjaamiseen. Liikesuhteen katkaisemista ei saisi käyttää ensisijaisena ratkaisuna.

Arvoketjun lisäksi direktiiviehdotus nostaa esiin sidosryhmät. Yrityksen pitäisi kuulla riskeille tai haittavaikutuksille altistuvia ryhmiä esimerkiksi silloin, kun se kartoittaa vaikutuksiaan tai pohtii, miten ehkäistä niitä. Sidosryhmäyhteistyön vaatimusta on kuitenkin pehmennetty lisäyksellä ”jos tarpeellista”. Pakollista olisi vain perustaa valituskanava, jonka kautta yksityishenkilöt, ammattiliitot tai kansalaisjärjestöt voivat tuoda riskejä ja ongelmia yrityksen tietoon.

Ehdotuksen täsmällisimmät määräykset koskevat ilmastokriisiä. Direktiivin piiriin kuulu-

Suuryrityksistä arvoketjun kautta pk-yrityksiin

EU:n yritysvastuulaki koskisi suoraan kolmenlaisia yrityksiä:

- suuria yrityksiä (liikevaihto 150 miljoonaa euroa, henkilöstöä 500)
- hieman pienempiä yrityksiä (liikevaihto 40 miljoonaa euroa, henkilöstöä 250), jotka toimivat riskialoilla:
  - tekstiiliteollisuudessa
  - maa- ja metsätaloudessa
  - kaivannais- ja fossiilienergiateollisuudessa
- ulkomaisia yrityksiä, joiden liikevaihto EU-alueella ylittää 150 miljoonaa euroa (riskialoilla 40 miljoonaa euroa)

Koska vaikutuksia on tarkasteltava arvoketjussa, direktiivi koskisi epäsuorasti pk-yrityksiä.

vien yritysten pitäisi tehdä suunnitelma, jolla ne sovittavat strategiansa ja liiketoimintamallinsa vihreään siirtymään ja Pariisin ilmastosopimuksen puolentoista asteen lämpenemistavoitteeseen. Lisäpontta antaa se, että vihreän siirtymän suunnitelma ja päästövähennystavoitteet olisi tietyin edellytyksin kytkettävä johdon tulospalkkioon.

Velvoitteesta yritysvastuun kulttuuriin

Muuttaisiko unionin yritysvastuulaki suomalaisten suuryhtiöiden lähestymistapaa yritysvastuuseen? Kysymystä voi pohtia tutkimusten valossa. Yritysvastuuverkosto FIBS kartoitti Yritysvastuu 2021 -tutkimuksessaan vastuullisuuden johtamista suurissa yrityksissä, kauppakorkeakoulu Hankenin tutkijat taas haastattelivat 19 suuren yrityksen hallitusten puheenjohtajia vastuullisuuden merkityksestä.

Kun katsotaan, mitä yritykset tavoittelevat yritysvastuulla, ylivoimaisesti yleisin tavoite oli FIBSin tutkimuksen mukaan maineen ja brändin turvaaminen. Sitä seurasivat myynnin kasvattaminen, asiakastyytyväisyyden lisääminen ja riskienhallinta. Sen sijaan sidosryhmien luottamusta ja tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaamista tavoitteli entistä harvempi vastaaja. Tällaisten pitkäjänteisten motiivien voisi ajatella kertovan, että yritysvastuu kuuluu yrityksen kulttuuriin.

Hankenin tutkijoiden haastatteluaineisto vahvistaa kuvaa, että maineen rakentaminen ja riskienhallinta ovat suurelle osalle yrityksistä tärkeitä yritysvastuun motiiveja. Edelläkävijäyritykset tosin korostivat lisäksi hallituksen sitoutumista ja vastuullista toimintakulttuuria, joka vaatii ajattelun muutosta kaikilta yrityksen työntekijöiltä.

Ennakkotapauksista voisi arvella, ettei uusi huolellisuusvelvoite merkitse suurta muutosta maine- ja riskilähtöiseen yritysvastuutyöhön. Ranska sääti vuonna 2017 yrityksille samankaltaisen velvoitteen (*devoir de vigilance*). Vuonna 2020 julkaistu selvitys lain vaikutuksista arvioi ranskalaisyritysten käyttäneen velvoitetta enimmäkseen omien etujensa ja maineensa edistämiseen. Parantamisen varaa oli eniten sidosryhmäyhteistyössä, joka päätyy dialogin sijasta usein vastakkainasetteluun. Laki ei selvityksen mukaan ollut vielä saanut ranskalaisyrityksissä aikaan kulttuurin muutosta, joka ohjaisi yritykset ajattelemaan kaikkia päätöksiään omaa etupiiriään laajemmin.

Direktiiviehdotus tavoittelee kuitenkin yritysvastuun nivomista kaikkeen päätöksentekoon. Se määrittelee kestävän liiketoiminnan prosessiksi: yritysten on nivottava huolellisuus ympäristö- ja ihmisoikeuskysymyksissä kaikkiin toimintatapoihinsa. Yhteistyön painottaminen ohjaa sekin lähestymään kestävää liiketoimintaa yritysrajat ylittävästä näkökulmasta.

Ajattelun muutoksen kannalta ehdotuksen säännöksistä kiinnostavin on vihreän siirtymän suunnitelma siihen kytkettyine tulospalkkioineen. Oikeusasioiden komissaari **Didier Reynders** onkin luonnehtinut suunnitelmaa johdon mahdollisuudeksi vaikuttaa. Hyvällä suunnitelmalla hallitus voi jättää kädenjälkensä ilmastokriisin hoitamiseen. Vaikka direktiivi muuttuisi matkalla, edelläkävijä voi toimia jo.

Direktiiviehdotus tavoittelee yritysvastuun nivomista kaikkeen päätöksentekoon.

> **Hyvällä suunnitelmalla hallitus voi jättää kädenjälkensä ilmastokriisin hoitamiseen.**

Lähteet:

Anne Duthilleul ja Matthias de Jouvenel. Évaluation de la mise en œuvre de la loi no 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Ministère de l'économie et des finances. 2020. https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/cge/devoirs-vigilances-entreprises.pdf. Luettu 7.4.2022.

Laura Varja ja Janne Tienari. Vastuullisuus yritysten hallitusten päätöksenteossa: tutkimushankkeen loppuraportti. Boardman, FIBS ja Perheyritysten liitto. 2022.

Yritysvastuu 2021. Tutkimus maamme suurimpien yritysten vastuullisuuden johtamisesta, käytännöistä, haasteista ja tulevaisuuden näkymistä. FIBS ry. Julkaistu 2.12.2021.

Yritysvastuudirektiivi painottaa seuraamuksia ja sanktioita

DIF ja hallitustyötä tekevien Euroopan kattojärjestö ecoDa ovat tehneet tiivistä vaikuttamistyötä yritysvastuudirektiivin valmistelussa. Alun perin hyvinkin pitkälle meneviä suunnitelmia – jopa osingonmaksuun puuttuminen – on hankkeesta saatu karsittua. DIF ja ecoDa tukevat vahvasti yritysten vastuullisuustyötä. Direktiivihankkeessa huolta herättää kuitenkin sen vahva painotus valituskanaviin, seuraamuksiin ja sanktioihin. Myös ehdotus hallitusvastuista aiheuttaa huolta. Uusien kestävien liiketoimintojen kehittäminen vaatii yksityiseltä sektorilta valtavia panostuksia. Kireä seuraamusjärjestelmä ei edistä sitä, että sijoitukset kohdistuisivat Eurooppaan.

DIF on ottanut esille sen, että osallistumis- ja valitusoikeuksien antaminen laajalle skaalalle henkilöitä ja kansalaisyhteiskuntaa voi johtaa riitelyyn ja järjestelmän väärinkäyttöön sen sijaan, että vietäisiin sekä julkista että yksityistä sektoria kestävämpään suuntaan vaikkapa edellyttämällä julkisilta hankinnoilta selkeitä ja tehokkaita kestävyyskriteereitä sekä nopeuttamalla kestävien investointien lupamenettelyjä, jotta ne eivät seisoisi vuosia lupabyrokratiassa. Jo käytännön järjestelynä valituskanavan järjestäminen yrityksen koko globaaliin arvoketjuun liittyville henkilöille olisi erittäin haastavaa.

Teksti: DIF

Monimuotoisuus – sanoista tekoihin

Monimuotoisuus on tärkeä ja alati kasvava, yritysten kannalta nyt ja tulevaisuudessa selkeää kilpailuetua tuova teema, jota yksikään organisaatio ei voi enää olla tiedostamatta. Mercuri Urval ja Directors' Institute Finland tekivät DIFin jäsenten keskuudessa selvityksen, jossa arvioitiin monimuotoisuuden tilaa suomalaisten yritysten hallituksissa ja johtoryhmissä.

Monimuotoisuusselvitystä varten tehtyyn kyselyyn vastasi 90 henkilöä. Vastaajista kolmasosa eli 30 henkilöä toimi hallituksen puheenjohtajana ja 51 hallituksen jäsenenä. Toimitusjohtajia oli kuusi. Kolme vastaajaa oli muita hallitusammattilaisia. Vastaajista 58 prosenttia oli miehiä ja 42 prosenttia naisia.

Liikevaihdolla mitattuna yritykset jakautuivat melko tasan alle 100 miljoonan euron ja yli 100 miljoonan kokoluokkiin. Alle 100 miljoonan yrityksiä oli 46,5 prosenttia, 100–150 miljoonan yrityksiä oli 28 prosenttia. Neljännes käsitellyistä yrityksistä tuotti yli 500 miljoonaa euroa vuosittaista liikevaihtoa.

Selvityksen aineistosta havaitaan, että yrityksen koolla on vaikutusta diversiteetin ja inkluusion (D&I) tasoon ja niiden kehittämiseen. Liikevaihdoltaan suuremmissa yrityksissä on useammin ainakin tunnustettu diversiteetin ja inkluusion merkitys ja ryhdytty myös käytännön toimiin esimerkiksi strategiatyön tai periaateohjelmien muodossa. Riippumatta kokoluokasta yritysten olisi syytä tiedostaa, että monimuotoisuus on yrityksille kilpailuetu, ja sen merkitys tulee tulevaisuudessa vain kasvamaan.

Vastaukset edustavat hyvin sekä pörssilistattuja että pörssin ulkopuolisia yrityksiä. Mukana olleista yrityksistä listattuja oli 41 prosenttia ja ei-listattuja 59 prosenttia.

Diversiteetin taso hallituksissa

Selvityksen perusteella diversiteetti toteutuu yritysten hallituksissa monilla mittareilla varsin hyvin. Hallitusten jäsenten sukupuoli, koulutus, toimialatausta, kompetenssialueet ja erilaiset persoonallisuudet saivat kaikki hieman alle 4:n keskiarvon asteikolla 1–5. Myös eri-ikäisiä ihmisiä hallituksista löytyy keskimäärin kohtuullisen hyvin (arvosana 3,3). Suurin puute hallitusten monimuotoisuudessa on selkeästi yhdellä osa-alueella, kansallisuuden kohdalla, jossa tämän selvityksen lukema oli 2,6.

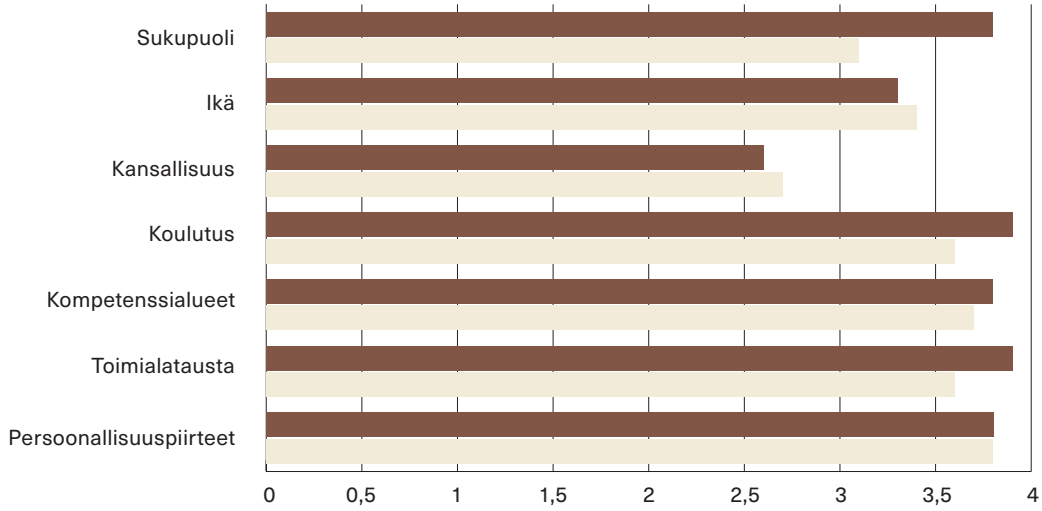
Monimuotoisuuden edistymisen vuosittainen seuranta on tällä hetkellä tärkein toimenpide hallitusten diversiteetin lisäämiseksi, mitä tehtiin 64 prosentissa yrityksistä. Sukupuolitavoitteet hallituksen kokoonpanolle löytyivät 45 prosentissa yrityksistä, ja 36 prosenttia vastaajista kertoi, että hallituksen kokoonpanon monimuotoisuudelle on määritelty periaatteet. Käytännön esimerkkinä tästä on johtajavalintojen tarkastelu myös diversiteetin näkökulmasta hallituksen nimitysvaliokunnassa. Mielenkiintoista selvityksessä oli kuitenkin se, että vain 13 prosentissa yrityksistä oli määritelty selkeät mittarit tavoitteisiin pääsemiseksi.

Tasapuolisuus on tunnistettu puheenjohtajatasolla lähes yksimielisesti. Vastausten perusteella hallituksen puheenjohtajan edellytykset edistää monimuotoisuuden toteutumista liitty-

ANNUKKA TERVO
Group Director,
Mercuri Urval

SANNA KRÖGER
Senior Consultant,
Mercuri Urval

Mercuri Urval on DIFin asiantuntijakumppani.



Kuva 1. Monimuotoisuuden elementit hallituksessa ja johtoryhmässä.

vät vahvasti puheenjohtajan vuorovaikutustaitoihin ja tapaan johtaa kokouksia. Parhaiten monimuotoisuutta edistävät avointa keskustelukulttuuria ylläpitävät puheenjohtajat, joiden johtamissa hallituksissa kaikilla jäsenillä on aktiivinen rooli ja erilaisille näkemyksille annetaan tilaa.

Diversiteetin taso johtoryhmissä

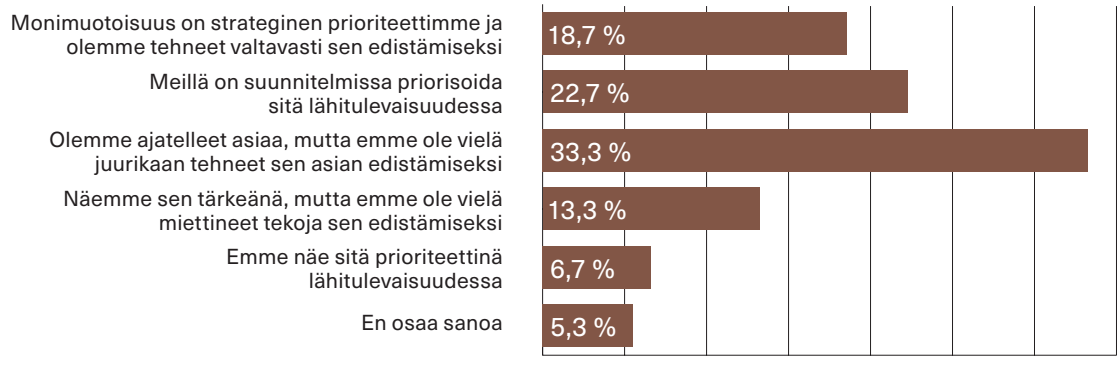
Johtoryhmissä koettu diversiteetti noudattelee varsin pitkälle samoja polkuja hallitustason kanssa.

Sukupuolten tasa-arvo ja monimuotoisuus on tosin arvioitu johtoryhmissä hallituksia pienemmäksi (3,1). Hallitusten tapaan myös suomalaisten yritysten johtoryhmät koostuvat pitkälti suomalaisista osaajista, jolloin kansallisuus jää tuloksissa selvästi muita monimuotoisuuskriteereitä matalammaksi.

Miten yrityksissä suhtaudutaan D&I-kehittämiseen?

Yli puolet yrityksistä ei ole toistaiseksi ryhtynyt minkäänlaisiin toimenpiteisiin diversiteetin ja inkluusion kehittämiseksi. Mielenkiintoista on myös, että 6,7 prosenttia vastaajista ei näe D&I-kehittämistä prioriteettina lähitulevaisuudessa. Lupaavaa on kuitenkin, että kolmanneksessa yrityksistä asiaa on ajateltu, vaikka tekoihin ei vielä olekaan ryhdytty.

Reilu viidennes (22,7 prosenttia) vastaajista kertoo, että D&I-kehittäminen on lähivuosien prioriteettina. Vähän alle viidenneksessä yrityksistä (18,7 prosenttia) se on jo nyt strateginen prioriteetti.



Kuva 2. Selvitys osoitti, että diversiteetin ja inkluusion edistämiseksi yrityksissä on vielä paljon työsarkaa jäljellä.

Yli puolet yrityksistä ei ole toistaiseksi ryhtynyt minkäänlaisiin toimenpiteisiin diversiteetin ja inkluusion kehittämiseksi.

Vastuu monimuotoisuudesta jakautuu laajalle

Selvityksen vastaajilta kysyttiin myös, kenellä on päävastuu diversiteettiin ja inkluusioon liittyvissä kysymyksissä. Vastauksissa on havaittavissa selvää hajontaa, mikä kuvastaa hyvin sitä, että monimuotoisuuden tulee tietyllä tavalla olla koko yrityksen arjen asia ja osa yrityskulttuuria. Yksittäisen diversiteettijohtajan nimittäminen ei vielä tee yrityksestä monimuotoista, eikä sitä tunnistettu vastauksissa toimivimmaksi ratkaisuksi.

Selvityksen vastaajat olivat pääosin hallitusammattilaisia. Heistä 38,2 prosenttia katsoi, että hallitus kantaa päävastuun D&I-kysymyksissä. 31,6 prosenttia taas nimesi päävastuulliseksi toimitusjohtajan. Hallituksen ja toimitusjohtajan osuus on yhteensä lähes 70 prosenttia, mikä osoittaa, että D&I-toiminnan katsotaan olevan vahvasti johdon agendalla.

Mitä toimenpiteitä on tehty johtoryhmän D&I-kehittämiseksi?

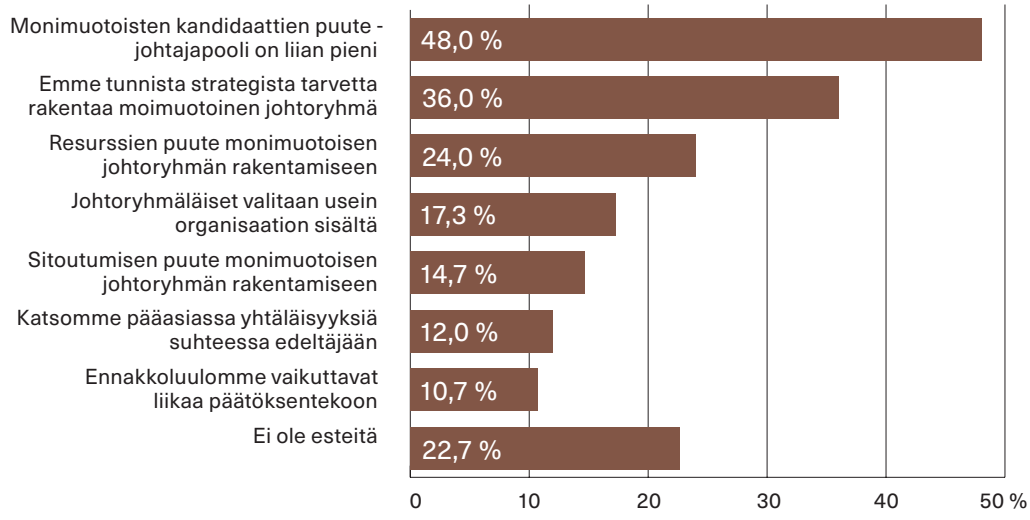
Menestyvässä yrityksessä, hallituksessa ja johtoryhmässä monimuotoisuuden edistämisen tulisi olla kaikkien asia, mutta käytännön toimet lähtevät kuitenkin yleensä yksittäisen vastuuhenkilön tai useammasta henkilöstä koostuvan kehitystiimin nimeämisestä. Näin oli toimittu 26 prosentissa yrityksistä. Neljänneksessä yrityksissä oli myös erilaisia johdon kehitysohjelmia D&I-osaamisen ja -ymmärryksen lisäämiseksi, ja joissain yrityksissä oli esimerkiksi järjestetty koulutusta alitajuisten ennakkoluulojen havainnoimiseen ja tiedostamiseen.

Vajaassa viidenneksessä yrityksistä oli toteutettu aloitteita, hankkeita tai projekteja. Diversiteetin ja inkluusion systemaattisen kehittämisen kannalta tärkeää olisi myös luoda asialle selkeitä mitattavia tavoitteita. Noin 18 prosenttia vastaajista kertoi, että yrityksissä on tällaisia mitattavia tavoitteita. Konkreettisten tavoitteiden asettamista luonnollisesti helpottaisi D&I-strategia ja -visio, jollaiset löytyi vain 12 prosentilta yrityksistä. Toimenpidesuunnitelma diversiteetin ja inkluusion lisäämiseksi oli alle 10 prosentilla.

Huomioitavaa on myös se, että vastaajien organisaatioiden kokoluokkia vertaamalla ilmenee merkittäviä eroja siinä, onko johtoryhmässä tehty konkreettisia D&I-toimenpiteitä. Lähes 80 prosenttia yli 100 miljoonan liikevaihdon yrityksistä on toteuttanut aktiviteetteja rakentaakseen monimuotoisen johtoryhmän. Pienemmissä, alle 100 miljoonan liikevaihdon yrityksissä yli 60 prosentilla asia ei ole vielä konkretian tasolla.

Mikä estää monimuotoisen johtoryhmän rakentamista?

Monimuotoinen ja erilaisista osaajista koostuva kokoonpano niin hallituksen kuin johtoryhmän tasolla on yrityksille kilpailuetu. Parhaimmil-



Kuva 3. Selvityksen tulokset herättävät pohtimaan, määritelläänkö johtajahauissa kriteerit turhan kapeasti.

laan moninaiset taustat, koulutukset ja osaamiset mahdollistavat yrityksen strategisen kehittämisen tulevaisuuden muuttuvien vaatimusten mukaisesti. Selvityksen perusteella johtoryhmän koetussa diversiteettitasossa oli kuitenkin edelleen kehittämisen varaa kaikilla osa-alueilla.

Vastaajia pyydettiin nimeämään kolme merkittävintä estettä monimuotoisen johtoryhmän rakentamiselle. Mielenkiintoista on se, että lähes puolet vastaajista (48 prosenttia), riippumatta organisaation kokoluokasta, nosti esiin johtajakandidaattimarkkinan rajallisuuden ja vähäisen monimuotoisuuden. Tämä voi johtua siitä, että johtajahauissa kriteerit määritellään turhan tiukasti, jolloin potentiaalisia uusia kandidaatteja ei tunnisteta riittävästi. Tätä ajatusta vahvistaa osin myös se, että 17,3 prosenttia vastasi palkkauksen tapahtuvan yleensä organisaation sisältä. Samoin 12 prosenttia nimesi esteeksi sen, että yleensä johtoryhmään etsitään edellisten jäsenten peilikuvia.

Kyselyn tulosten jatkoanalyyseissä syvennyttiin miettimään, osataanko monimuotoisuutta katsoa riittävän laaja-alaisesti. Esimerkiksi sukupuolten välinen tasa-arvo on helposti havainnoitava ja mitattava kriteeri, ja yritykset usein aloittavatkin monimuotoisuustyön siitä. Samaa teemaa jatkaen joillakin aloilla, esimerkiksi teknologiateollisuudessa, todetaan, että naispuolisten johtajakandidaattien puute on este monimuotoisuuden toteutumiselle. Näin voi olla, mutta tämä ei estä monimuotoisuuden edistämistä muilla kriteereillä mitattuna.

Monimuotoisuutta on syytä myös katsoa laajemmin kuin pelkästään tässä selvityksessä eriteltyjen kriteereiden kautta. Vastausten perusteella diversiteettiä ei haluta edistää kiintiöillä, vaikka monimuotoista hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyä pidetään tärkeänä tavoitteena. Oikeasti monimuotoinen yritys ei ole monimuotoinen vain näyttääkseen siltä paperilla, vaan koska diversiteetti antaa sille paremmat mahdollisuudet menestyä ja kehittyä.

Selvityksen tärpit:

- Aiheen tärkeyden tunnistaminen on hyvä lähtökohta, mutta monimuotoisuuden saavuttaminen vaatii konkreettisia tekoja.
- Monimuotoisuuden edistäminen on oltava johdon agendalla ja vastuu kaikilla.
- Liiketoimintahyötyjen saavuttaminen diversiteettiä lisäämällä, mittarit auttavat seuraamaan tilannetta.
- Think beyond Finnish fluency: Kansainvälisten talenttien houkuttelemiselle ja palkkaamiselle on selkeä tarve.

8 askelta vastuullisuuden seuraavalle tasolle

Ilmastokriisin torjunnan liikkeelle sysäämät kestävän kehityksen muutosvoimat vaikuttavat yritysten toimintaan ja toimintaympäristöön jo lähitulevaisuudessa. Viimeistään nyt yritysten hallitusten ja johdon on aika pohtia, kuinka tulevat muutokset vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja millaisen roolin yritys aikoo ottaa ilmastonmuutoksen torjunnassa. Pohdinnan voi aloittaa tähän artikkeliin koostetusta kahdeksasta näkökulmasta.

1 Kestävän kehityksen vaatimukset koko liiketoiminnalle ymmärrettävä paremmin

Hiljattain julkaistu uusin IPCC:n raportti jäi Ukrainan traagisten tapahtumien varjoon, mutta sen karua sanomaa ei tule jättää huomioimatta. Olemme jälleen kerran tilanteessa, jossa hälytyskellojen tulisi soida.

FIBSin joulukuussa 2021 julkistama laaja yritysvastuututkimus osoittaa kuitenkin, että yritykset näkevät vastuullisuuden edelleen lähinnä mahdollisuutena kasvattaa mainettaan, brändinsä arvoa sekä myyntiään ja siten entistä harvemmin innovaatioiden ajurina.

Hallituksissa olisi syytä viimeistään nyt analysoida vastuullisuuden käsitettä aikaisempaa laajemmin ja ymmärtää, kuinka kestävään kehitykseen kytkeytyvät megatrendit tulevat vaikuttamaan koko liiketoimintaan. Tässä ei ole kyse ainoastaan oman toiminnan ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten vastuullisesta hoitamisesta tai vihertävistä markkinointiviesteistä vaan siitä, mikä on oman yhtiön rooli tulevien muutosten ehkäisemisessä.

2 Katse kauemmaksi tulevaisuuteen yli kvartaalitalouden

Kestävän kehityksen vaatimat muutokset tulevat vaikuttamaan toimintaympäristöömme monin tavoin. Kuinka monessa yrityksessä mietitään riittävästi riskien ja viestinnän ohella innovaatioita, jotka tarjoavat ratkaisuja kestävän kehityksen turvaamiseksi sekä uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle? Mitä tämä voisi konkreettisesti tarkoittaa?

Momentum on viime aikoina kasvanut ja esimerkkejä on lukuisia: energiatalouden transformaatioon käytetään jo laajasti tuuli- ja aurinkovoimaa korvaamaan fossiiliset energialähteet, vesiteknologiaan, kuten veden kierrätykseen ja desalinaatioon, panostetaan, kiertotaloutta vauhditetaan, uusia synteettisiä proteiinilähteitä tutkitaan ja hiilidioksidin talteenottolaitoksia rakennetaan – monet näistä ovat asioita, joiden kaupallistamiseen ei vielä kymmenisen vuotta sitten uskottu. Katse onkin nyt siirrettävä kvartaalitaloudesta paljon kauemmaksi tulevaisuuteen ja ymmärrettävä tulevia disruptioita erilaisten skenaarioiden valossa.

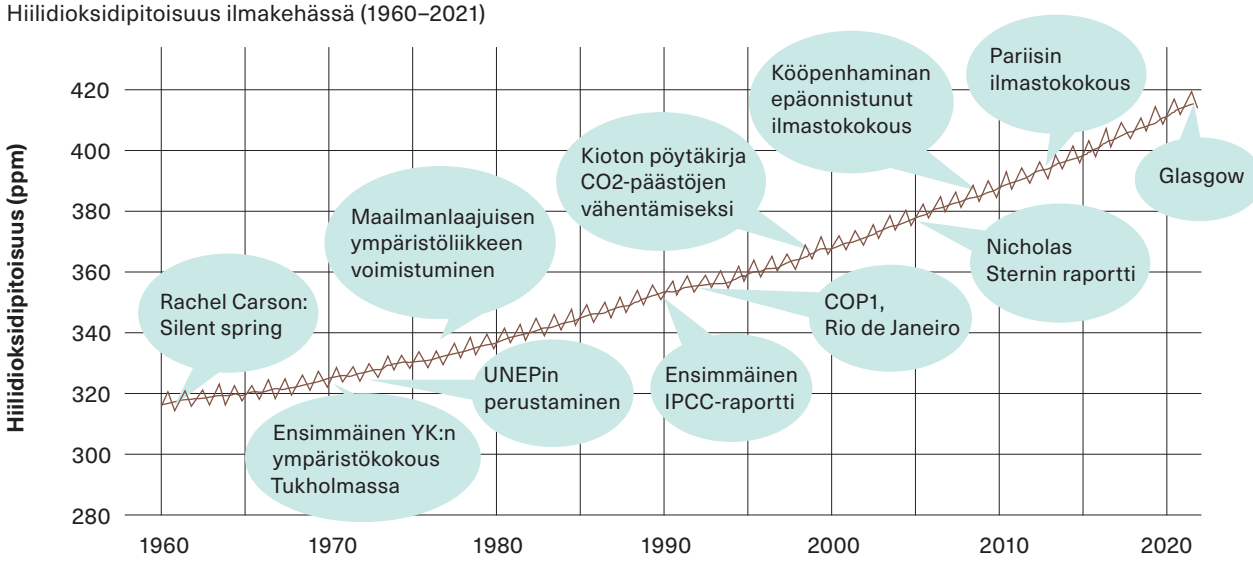
KIRSI SORMUNEN
Senior Advisor,
DIF

TIINA PUUKKONIEMI
Sustainability Reporting and Assurance Services Leader,
PwC Suomi

PwC on DIFin asiantuntijakumppani.

Paljon puhetta, vähän tekoja

Hiilidioksidipitoisuus ilmakehässä (1960–2021)



3 Kiristyvä lainsäädäntö muutosten vauhdittajana

Kestävään kehitykseen ja vastuulliseen toimintaan liittyvää kehitystä vauhdittaa myös jo olemassa oleva ja kehitteillä oleva ESG-regulaatio. Regulaatiokehityksen merkittävimpänä kiihdyttäjänä on EU:n kestävän rahoituksen viitekehys, jonka pyrkimyksenä on ohjata rahoitusmarkkinoita edistämään kestävän kehityksen tavoitteita. Nämä uudet vaatimukset tulevat vaikuttamaan yhä useamman yrityksen liiketoimintaan ja viimeistään tässä vaiheessa ohjaamaan yrityksiä yhä voimakkaammin innovoimaan kestävän kehityksen ratkaisuja.

4 EU-taksonomia tukee pääomien kohdentamista kestäviin kohteisiin

Ehkä konkreettisin esimerkki uudenlaisesta regulaatiosta on EU-taksonomia eli EU:n kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmä. Sen tarkoituksena on luoda EU:n laajuinen, yhteinen luokittelujärjestelmä sille, miten eri rahoitus- ja investointikohteet voidaan katsoa kestäviksi.

Mitä kestävämpi investointihanke on, sitä helpommin ja edullisemmin yrityksen voi olettaa saavan rahoitusta. Hankkeen rahoitettavuus ei siis jatkossa riipu pelkästään taloudellisista tunnusluvuista, vaan sijoittajien huomiota halutaan kiinnittää yhä enemmän myös kestävyyteen ja siihen liittyviin riskeihin.

Odotus on, että taksonomia luo varmuutta markkinoille ja suojaa sijoittajia viherpesulta sekä auttaa yhtiöitä suunnittelemaan vihreää siirtymää. EU-taksonomia on saanut monen yhtiön jo ajattelemaan omaa liiketoimintastrategiaansa sekä tulevia tuotekehitysinvestointejaan taksonomian kautta – miten omaa tekemistä pitää kehittää, jotta liiketoiminta on jatkossa taksonomian mukaista ja täyttää sille asetetut vaatimukset.

5 Raportoinnista entistä läpinäkyvämpää ja vertailukelpoisempaa

EU-komission ehdotus uudesta kestävyysraportointidirektiivistä (CSRD) julkaistiin huhtikuussa 2021. Uuden direktiivin on tarkoitus tulla voimaan aikaisintaan 1.1.2023 alkavasta tilikaudesta, jolloin ensimmäisen kerran kestävyysraportointidirektiivin mukaiset tiedot julkaistaan vuonna 2024. Todennäköisesti direktiivin käyttöönotto siirtyy vuodella, mutta virallista päästöstä tästä ei vielä ole.

Uuden kestävyysraportointidirektiivin avulla pyritään tekemään yritysten kestävyysraportoinnista johdonmukaisempaa, jotta sidosryhmät voivat saada vertailukelpoisia ja luotettavia kestävyystietoja.

Uudet raportointivelvoitteet tulevat koskemaan aiempaa laajempaa yritysten joukkoa, sillä sellaisenaan hyväksyttynä ne velvoittavat suuret, yli 250 henkilöä työllistävät yritykset antamaan selvityksen muista kuin taloudellisista tiedoista osana yhtiön toimintakertomusta. Arviolta tämä tulee koskemaan noin 600–800 suomalaista yritystä.

Jotta kestävyysasioista voidaan julkisesti raportoida, edellyttää se aitoa kestävän kehityksen toteuttamista osana liiketoimintaa ja todellisia tekoja. Päälle liimattu, maineen ja brändin kohottamiseksi tarkoitettu viestintä ei täytä regulaation mukaista raportointia.

6 Teknologia ja innovaatiot ratkaisevassa roolissa

Kansainväliset sopimukset, kiristyvä regulaatio sekä paineet sidosryhmiltä voivat omalta osaltaan vauhdittaa tarvittavaa muutosta. Nämä eivät kuitenkaan yksin riitä, koska suorat vaikutukset tulevat näkymään aivan liian hitaasti. Juoksemme jo nyt kilpaa ajan kanssa. Tämän vuoksi tarvitsemme uusia teknologisia ratkaisuja, jotka ovat globaalisti skaalattavissa sekä kaupallistettavissa mahdollisimman nopeasti. Toisin sanoen teknologia ja innovaatiot voivat viedä meidät kestävän kehityksen polulle markkinatalouden mekanismeja käyttäen. Yritysten rooli on tässä merkittävä, ja näihin panostuksiin on löydyttävä sekä riskinottokykyä että rohkeutta.

Kestävään kehitykseen liittyvät signaalit ovat olleet tiedossamme jo yli 60 vuotta, joten erityistä selvännäköisyyttä skenaarioiden laatimiseen ei tarvita. Edellisen sivun kuva osoittaa hyvin, kuinka pitkään olemme sulkeneet asialta silmämme – nyt on aika toimia.

7 Keskeisten sidosryhmien odotukset muuttuneet

Ehkä silmämme ovat olleet suljettuina tai olemme kääntäneet katseemme tietoisesti muualle. Nyt se aika on ohi. Kestävän kehityksen regulaatio ja kasvaneet raportointivaatimuksen sekä sidosryhmien tietoisuuden lisääntyminen ilmastonmuutoksesta ja kestävästä liiketoiminnasta pakottavat yritykset kohdistamaan huomionsa ilmastonmuutokseen – sen torjuntaan ja hillitsemiseen.

Instituutionaaliset sijoittajat ja myös yksityiset sijoittajat tekevät yhä enemmän päätöksiä painottaen liiketoiminnan vastuullisuutta ja vihreyttä. Usealle nykynuorelle on tärkeää työskennellä yhtiössä, jonka ”company purpose” vastaa heidän omaa arvomaailmaansa. He haluavat työskennellä yhtiöissä, joissa kestävä kehitys ja vastuullisuus ovat aidosti osana yrityksen liiketoimintaa.

8 Think Big!

Tarvitsemme uusia teknologioita, tulevaisuuden uskoa ja visionäärisiä johtajia, joille mikään ei näyttäydy mahdottomana. **Elon Musk**, jonka useaan aikaisempaan hankkeeseen on moni suhtautunut alkuun epäillen, on asettanut päämääräkseen luoda edellytykset Marsin asuttamiselle. Tärkeää tässä ei ole, kuinka realistisena tämä tavoite nähdään, vaan kuinka kunnianhimoinen ja jopa hullunrohkea se on. Tällaista rohkeutta ja riskinottokykyä tarvitsemme, jotta yritykset voisivat ottaa entistä keskeisemmän roolin kestävän kehityksen ratkaisuissa.

Hallituksiin kaivataan vastuullisuuden asiantuntijoita

EU:n kestävyysraportointidirektiivin myötä satojen suomalaisten yhtiöiden on opeteltava lukemaan EU:n kestävän rahoituksen luokittelua ja kriteerejä, joiden perusteella hallituksessa hyväksyttävä kestävyysraportti laaditaan.

Osakeyhtiöiden hallitusten jäsenille tulee laajoja uusia velvoitteita EU:n kestävyysraportoinnin myötä. Corporate Sustainability Reporting -direktiiviä (CSRD) on täydennetty EU-komission esityksellä, joka velvoittaa läpivalaisemaan liiketoiminnan kestävyys- ja vastuullisuuskriteerit. Sääntely on tarkoitus saattaa voimaan parin vuoden kuluessa. Kestävyysraportin rinnalla pitää tehdä yhtiön toiminnan ja koko toimitusketjun kattava *due diligence* eli perusteellinen läpivalaisu. Tiukimmat vaatimukset koskevat suurimpia yrityksiä.

Kestävyysraportin laatiminen koskee laajempaa joukkoa yrityksiä. Raportti on annettava, jos täyttää kaksi kolmesta ehdosta: liikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa, taseen loppusumma 20 miljoonaa euroa ja työntekijöitä keskimäärin vähintään 250.

Yhtiöt velvoitetaan raportoimaan ympäristöä, työntekijöitä, ihmisoikeuksia sekä korruption ja lahjonnan torjuntaa koskevasta toiminnastaan ja ehkäisemään haitallisia vaikutuksia. Yhtiöillä on ollut tähän asti melko vapaat kädet vastuullisuusraportoinnissaan, mutta nyt raportointiperiaatteita, kuten tiedon olennaisuutta, täsmällisyyttä, vertailukelpoisuutta ja luotettavuutta, yhdenmukaistetaan koko EU-alueella.

Vihreän toiminnan tunnusluvuista, kuten osuus liikevaihdosta, kuluista ja investoinneista, tulee olennainen osa yhtiöiden raportointia. Suuret yhtiöt joutuvat sovittamaan liiketoimintastrategiansa Pariisin ilmastosopimuksen tavoitteisiin.

Yhtiöiden pitää julkistaa vuosittain oma due diligence -politiikkansa, joka sisältää yrityksen lähestymistavan kestävyysperiaatteiden mittaamiseen, sekä siihen liittyvät säännöt ja periaatteet. Lisäksi on kerrottava, miten koko prosessi on toteutettu ja kuinka siitä saatuja havaintoja käytetään haitallisten vaikutusten vähentämiseen.

Johtajien on otettava entistä tarkemmin huomioon päätöstensä seuraukset.

JOUKO MARTTILA
perustajaosakas, valmentaja ja hallituksen jäsen,
viestintätoimisto Kaiku Group

Kaiku on DIFin asiantuntijakumppani.

Hallituksen vastuu kasvaa

Johtajien vastuu laajenee, ja heidän on otettava entistä tarkemmin huomioon päätöstensä seuraukset kestävään kehitykseen liittyvissä asioissa, kuten ihmisoikeudet, ilmastonmuutos ja ympäristövaikutukset. Yrityksen johto vastaa siitä, että läpivalaisu toteutetaan asianmukaisesti ja että siitä raportoidaan hallitukselle.

Yhtiöt joutuvat mukauttamaan strategiansa uusiin kestävyyskriteereihin, joiden perusteella laadittu varsinainen kestävyysraportti julkaistaan osana hallituksen toimintakertomusta. Siihen on liitettävä tilintarkastajan tai muun riippumattoman varmennuspalvelujen tarjoajan lausunto, että raportointi on laadittu EU:n kestävyys- ja vastuullisuusstandardien mukaan. Raportoinnin valvontavastuu tulee tarkastusvaliokunnalle, mutta lisäksi vaaditaan riippumattoman osapuolen varmennus kuten taloudellisille tiedoille.

Hallitus vahvistaa allekirjoituksellaan kestävyysraportin kuten tilinpäätöksen. Hallituksen jäsenten vastuu korostuu kestävyyden mittaamisessa ja raportoinnin sisällön tarkastuksessa.

Tilintarkastajat ja valvojat ovat jo etukäteen olleet huolissaan hallitusten osaamisvajeesta: mistä löytyy ammattitaitoisia jäseniä, jotka pystyvät tulkitsemaan ja soveltamaan uusia vaatimuksia? Ja viime kädessä, miten määritellään kestävyysasiantuntijan pätevyys, vaaditaanko samankaltainen tutkinto kuin tilintarkastajalla?

Hallituksen jäsenten vastuu korostuu kestävyyden mittaamisessa ja raportoinnin sisällön tarkastuksessa.

Vaatimusten laiminlyönnistä rangaistaan

EU:n taksonomia eli kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmä vaikuttaa yritysten investointeihin ja sitä kautta raportointiin. Mitä kestävämmäksi hankkeet tulkitaan, sitä helpommin niihin voi saada rahoitusta.

Luokittelulla ja aiempaa tiukemmilla raportointi- ja valvontavaatimuksilla yritetään ehkäistä yritysten viherpesua ja ohjata investointeja ilmaston ja ympäristön kannalta kestäviin kohteisiin. Sijoittajat ja rahoittajat eivät ole ainoita sidosryhmiä, jotka ryhtyvät seuraamaan entistä tiiviimmin kestävyysraportointia. Yhtä lailla asiakkaat, kuluttajat, oma henkilöstö ja muut sidosryhmät haluavat varmasti tietää, kuinka kestävällä pohjalla yhtiön toiminta on.

Yksi päänvaivaa aiheuttava vaatimus on koko toimitusketjuun ulottuva kestävyys. Direktiivi ja kestävyysluokittelu ovat kokonaisuudessaan vaikeaselkoisia ja jättävät paljon tilaa tulkinnoille. Niin tilintarkastajat kuin yritysten johto odottavat selkeitä tulkintaohjeita, mutta todennäköisesti hallitukset joutuvat itse tekemään tulkintoja due diligence -prosessin pitävyydestä ja kestävyysraporttien oikeellisuudesta.

Finanssivalvonta saa viime kädessä tulkita, ovatko raportit ja niiden varmentaminen sääntelyn vaatimusten mukaisia. Jos vaatimukset eivät täyty, yhtiölle voidaan määrätä rangaistus eli hallinnollinen seuraamusmaksu.

Kestävyysluvuilla viherpesua vastaan

Kestävyyslukujen raportoinnilla ja varmentamisella on etenkin pörssiyhtiöille suuri merkitys. Sijoittajat ja rahoittajat lukevat niitä pian samalla tavalla kuin taloudellisia tunnuslukuja, joiden luotettavuuteen ja vertailtavuuteen kiinnitetään erityistä huomiota.

Luokittelulla ja aiempaa tiukemmilla raportointi- ja valvontavaatimuksilla yritetään ehkäistä yritysten viherpesua ja ohjata investointeja ilmaston ja ympäristön kannalta kestäviin kohteisiin.

Kestävyysraportti on tarkoitus julkaista osana toimintakertomusta digitaalisesti tilinpäätöksen rinnalla, mikä tekee raportoinnista johdonmukaisempaa ja sidosryhmien kannalta käyttökelpoisempaa. Tilintarkastajan varmentamisella pyritään takaamaan tietojen yhdenmukaisuus taloudellisten tietojen kanssa.

Sääntelyn piiriin kuuluvien yritysten on ilmoitettava, kuinka suuri osa niiden liiketoiminnasta on yhteensopivaa kestävyysluokituksen kanssa. Tilintarkastajien tekemällä kestävyysraportoinnin varmennuksella pyritään keskittämään raportin sisältö liiketoiminnan kannalta olennaisiin seikkoihin ja jättämään raportista pois viherpesua lähentelevät ja epäolennaiset asiat; toimiston jätteiden lajittelu tai luomukahvin tarjoaminen henkilöstölle kuuluvat harvoin liiketoiminnan ytimeen. Varmennuksella halutaan nostaa kestävyysraportit uskottavaksi lähteeksi rahoitus- ja investointipäätöksille.

Viisi vinkkiä hallituksen jäsenille kestävyysraportoinnin laadun varmistamiseen:

- Selvitä itsellesi raportointivaatimukset ja kestävyysluokittelun kriteerit. Vertaa niitä oman yhtiösi strategiaan ja kestävyys- tai vastuullisuusohjelmaan.
- Selvitä, mitkä sidosryhmät ovat due diligencen ja kestävyysraportoinnin kannalta olennaisimpia ja miten raportti vastaa odotuksiin.
- Vertaa, miten hyvin yhtiöisi pärjää kestävyyskriteereiden noudattamisessa kilpailijoihin nähden.
- Keskustele rahoittajien ja sijoittajien kanssa heidän odotuksistaan.
- Käytä asiantuntija-apua due diligence -prosessin suunnittelussa ja kestävyysraportin laadinnassa.

Pandemia-aika paalutti henkilöstöasiat hallitusten agendalle

Wärtsilän HR-johtajan Teija Sarajärven mukaan hybridityöhön siirtyneiden yritysten suurimpana haasteena on työntekijöiden sitouttaminen. ”Ihmiset kaipaavat työltä merkityksellisyyttä ja erilaisia tarttumapintoja.”

TEKSTI **KAISA IHALAINEN** KUVITUS **KIRSI TAPANI**

Teknologia- ja elinkaariratkaisuja merenkulku- ja energiamarkkinoille tuottava Wärtsilä Oyj toimii 68 maassa ja työllistää yli 17 300 henkilöä. Innovatiivisten teknologiaratkaisujen lisäksi yhtiö auttaa asiakkaitaan hiilineutraaliuden tavoittelussa. Mission toteutumista vauhditetaan tuoreella Wärtsilä Way -strategialla sekä työnantajakokemuksen merkityksellisyyttä rakentavalla henkilöstöohjelmalla.

Kansainvälisenä henkilöstöhallinto-osaajana ja globaalien muutosohjelmien toteuttajana tunnetun Teija Sarajärven mukaan poikkeusaika on pakottanut yritykset kirkastamaan olemassaolonsa tarkoitusta.

”Yritysten tärkein huoli tällä hetkellä liittyy siihen, millaista merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvaisuutta työntekijät työssään kokevat. Jos minkäänlaisia emotionaalisia kytköksiä ei ole, pelkkä rationaalinen yhteys työnantajaan on helppo katkaista.”

Vastuullisuusteemat henkilöstötyön ytimessä

Henkilöstöasioiden merkityksen kasvu näkyy muun muassa siinä, että yritysten hallituksiin nimitetään yhä enemmän HR-johtajia. Myös Sarajärvi on toiminut päivätyönsä ohella huhtikuussa Valmetiin sulautuneen Neles Oyj:n hallituksessa.

Sarajärven mukaan strategisen tason henkilöstötyössä korostuvat tällä hetkellä erilaiset vastuullisuusnäkökulmat. Osaamisen ja johtamisen kehittymistä arvioidaan myös vastuullisuuskriteereillä ja yritysten kulttuurikuvauksissa painotetaan matalaa hierarkiaa, palkkatasa-arvoa tai ympäristöasioita.

Sarajärvi muistuttaa, että on sekä henkilöstöjohtajan, henkilöstövaliokunnan että hallituksen tehtävä varmistaa, että asiat siirtyvät kuvauksista myös operatiiviseen toimintaan.

”Kulttuurin on oltava tekoja – *Walk the talk*. Jos yritys kertoo esimerkiksi olevansa matalan hierarkian organisaatio, asia täytyy implementoida huolellisesti päätöksenteko-, palkitsemis- ja HR-prosesseihin.”

Yritysten tärkein huoli tällä hetkellä liittyy siihen, millaista merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvaisuutta työntekijät työssään kokevat.”

Arvojen rakentaminen ja kulttuurin luominen onnistuu Sarajärven mukaan myös virtuaalisesti, kun toiminnassa hyödynnetään rohkeasti uutta teknologiaa. Virtuaalisesti on mahdollista saavuttaa isompia yleisöjä ja osallistaa laajemmin. Tarkka

data-analytiikka kertoo, kuinka uudet toimintatavat juurtuvat organisaatioon käytännössä.

”Pelkän mutu-tuntuman kautta vastuullisuusteemat eivät konkretisoidu vakavasti otettaviksi ja johdettaviksi, liiketoiminnan kautta merkittäväksi asioiksi”, Sarajärvi sanoo.

Laaja tehtäväkenttä vaatii selkeät roolit

Sarajärvi korostaa tavoitteellisessa HR-työssä henkilöstöjohtajan, henkilöstövaliokunnan ja hallituksen toimivaa yhteistyötä. Valmistelevaa työtä tekevän valiokunnan vastuulle kuuluvat palkitsemisen ohella muun muassa seuraajasuunnittelu, toimintamallin ja johtamisen arviointi, henkilöstöstrategiset asiat, osaamistarpeiden kartoitus ja henkilöstötyytyväisyyden seuraaminen.

Henkilöstöjohtajan tehtävänä on toimia hallituksen neuvonantajana ja yrityksen talent-strategistina – sekä varmistaa, että henkilöstöjohtaminen ja strategia pelaavat samaan maaliin.

Toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan välistä suhdetta Sarajärvi pitää muita monitahoisempana. Toimitusjohtaja on HR-johtajan esimies, mutta henkilöstöjohtajan tehtävä on huolehtia, että toimitusjohtajan kyvykkyys ja toimintavalmiudet palvelevat yrityksen etua.

”Suhde vaatii herkkyyttä ja läpinäkyvyyttä. Yleensä roolit ja parhaat toimintatavat löytyvät yhdessä tekemisen ja keskustelun kautta.”

Vaikka Sarajärvi näkee henkilöstöosaamisen kasvun hallituksissa hyvänä asiana, hän ei kannata henkilöstön edustajien tuomista hallituksiin.

”Valiokunnassa käydään luottamuksellista keskustelua ja arvioidaan muun muassa johtajien suoriutumista. Dialogi henkilöstön kanssa on välttämätöntä ja tärkeää, mutta siihen löytyy paljon toimivampiakin kanavia.”

Lisää tarttumapintoja!

Sarajärvi näkee tulevaisuuden yrityksen alustana tai telakkana, johon työntekijät voivat kiinnittyä eri tavoin.

”Ihmiset kaipaavat eri elämäntilanteisiin sopivia työtapoja, ja yritykset voisivat löytää näitä kuuntelemalla työntekijöitään. Moni voisi haluta tehdä palkkatyön sijaan esimerkiksi osa-aika- tai vuokratyötä.”

Yksi keino kiinnittää ihmisiä yritykseen on avata työntekijöille näkyvämmin kasvumahdollisuuksia yrityksen sisällä. Sarajärvi muistuttaa, että työntekijöille voi viestiä monella tavalla, että he ovat tärkeitä, vaikka ei lupaisikaan tiettyä roolia.

”Skandinaavisessa kulttuurissa on pidetty epäsopivana viitoittaa liian selkeää urapolkua, mutta nykytilanteessa, jossa siteet yritykseen voivat olla heikentyneet, tietoisuus johdon arvostuksesta ja mahdollisesta etenemisaskeleesta voi ratkaista sen, jääkö henkilö valintatilanteessa yritykseen vai ei.”

Directors' Institute Finland

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

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

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

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

DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose

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

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

Kehity. Verkostoidu.
Vaikuta.

DIF-TILAISUUDET

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

Kaikki vahvistetut tilaisuudet, webinaarit ja ilmoittautumisohjeet löytyvät jäsensivuilta: **www.dif.fi/tilaisuudet**

TEEMAT 2022

Q1 Hallitus ja tulevaisuus
Q2 Hallitus ja vastuullisuus
Q3 Hallitus ja arvonluonti
Q4 Hallitustyö ja roolit

HALLITUS

Kim Ignatius
(puheenjohtaja)
Ekonomi

Eeva Ahdekivi
KTM, DBA

Raija-Leena Hankonen-Nybom
KTM

Hanna-Maria Heikkinen
KTM

Jussi Koskinen
OTK

Ville Voipio
Tekniikan tohtori

Heikki Westerlund
KTM

NIMITYSTOIMIKUNTA

Kirsi Komi
Puheenjohtaja

Kim Ignatius
Jäsen

Carl Pettersson
Jäsen

POLICY-VALIOKUNTA

Jussi Koskinen
Puheenjohtaja

Manne Airaksinen
Varapuheenjohtaja

Mikko Reinikainen
Sihteeri

Micaela Thorström
Sihteeri

Raija-Leena Hankonen-Nybom
Jäsen

Kim Ignatius
Jäsen

Kari Kauniskangas
Jäsen

Leena Linnainmaa
Jäsen

Esa Niinimäki
Jäsen

YHTEYSTIEDOT

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

Henkilökunta

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

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

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

Verkkosivut ja sosiaalinen media

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

Directors' Institute Finland

Vuosikokouksen päätökset

DIFin vuosikokous vahvisti 5.5.2022 yhdistyksen tilinpäätöksen, toimintakertomuksen ja toimintasuunnitelman. Jäsenmaksut pysyivät ennallaan: liittymismaksu on 250 euroa, henkilöjäsenen vuosimaksu 400 euroa ja emeritusjäsenen vuosimaksu 200 euroa.

Yhdistyksen uusiksi hallituksen jäseniksi valittiin **Eeva Ahdekivi** ja **Hanna-Maria Heikkinen**. Puheenjohtajana jatkaa **Kim Ignatius** ja hallituksen jäseninä jatkavat **Raija-Leena Hankonen-Nybom**, **Jussi Koskinen, Ville Voipio ja Heikki Westerlund.**

Nimitystoimikunnan puheenjohtajana jatkaa **Kirsi Komi** ja toisena jäsenenä **Kim Ignatius**. Nimitystoimikunnan vuosittain vaihtuvaksi yhteisöjäsenedustajaksi valittiin Eläkevakuutusyhtiö Elon **Carl Pettersson**.

Tilintarkastusyhteisöksi kaksivuotiskaudelle valittiin Deloitte.

Tukea hallitustyöhön DIF-tietopankista

Kahdeksaan aihealueeseen jaettu 28-osainen DIF-tietopankki muodostaa kattavan perustietopaketin hallitusjäsenille. Se sisältää hallitustyötä tukevaa aineistoa liiketoiminnan eri aloilta.

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

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

SENIOR ADVISORIT

Philip Aminoff Hallitustyöskentely listaamattomissa yhtiöissä

Petri Castrén Hallitus ja vakuutukset

Tomi Dahlberg Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

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

Riitta Laitasalo Hallitusarviointi, Johtaminen, Palkitseminen, Strateginen palkitseminen

Timo Leino Yritysrahoitus

Kaisa Olkkonen IPR-strategia hallituksen työkaluna

Harri Pynnä Yritysjärjestelyt ja arvonmääritys

Lauri Ratia Strategiatyö – implementointi ja rakentaminen

Eljas Repo Maine ja sidosryhmät, Sijoittajaviestintä

Anni Ronkainen Hallitus ja teknologia

Kirsi Sormunen Yritysvastuu ja siitä raportointi hallitustyöskentelyssä

Arja Talma Verotus

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

Tom von Weymarn Compliance, vastuullisuus ja eettisyys hallitustyöskentelyssä

Vastuullinen toimitusketju puhutti Oodissa

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

Deloitten ja DIFin vuosiseminaarissa pohdittiin vastuullista toimitusketjua. Oodissa järjestetty tilaisuus innosti perehtymään myös siihen, mikä hallitusten rooli voi olla ilmastonmuutoksen edetessä.

Tapahtuman yhteydessä järjestettiin DIFin sääntömääräinen vuosikokous. Uusiksi hallituksen jäseniksi valittiin **Hanna-Maria Heikkinen** ja **Eeva Ahdekivi**. Samalla julkistettiin **Jorma Elorannan** valinta DIFin kunnianpuheenjohtajaksi.

JORMA ELORANTA

Vuorineuvos ja DIFin kunniapuheenjohtaja

”Arvostan valtavasti sitä työtä, mitä DIFissä on tehty vuosien varrella. Sen ansiosta yritystemme hallitustyön taso ja osaaminen on noussut. Korona-ajasta huolimatta yhdistyksessä on pystytty toteuttamaan sen perustehtävää aktiivisesti myös viime vuosina. Kunniapuheenjohtajuus tuntuukin erityisen hienolta titteliltä, kun tällainen, yli 700 hallitustyön osaajan yhdistys päättää antaa arvonimen.

Odotan kesää jo innolla. Kesäsuunnitelmiini kuuluu ainakin vaellusreissu vaimon kanssa Britteinsaarilla. Muuten tarkoituksena on kiertää yhdessä Suomea. Viime kesänä kiersimme kesäteatteripaikkakuntia, tänä vuonna saatamme ottaa kohteeksi jonkin toisen aihealueen.”

EEVA AHDEKIVI

Sijoitusammattilainen
Hallituksen jäsen, LähiTapiola Vakuutusyhtiö; lisäksi hallitusjäsenyyksiä useissa säätiöissä ja sijoitusyhtiöissä

Olen ollut DIFin jäsen 2010-luvun alusta asti, joten yhdistys ja sen toiminta on ehtinyt tulla tutuksi. Hallitukseen on kiinnostavaa päästä mukaan, sillä uskon, että edessä on ajankohtaisia asioita ja haasteitakin. DIFin tavoitteet ovat selvillä, eikä aikaa tarvitse käyttää esimerkiksi yhdistyksen perustehtävän pohtimiseen, mutta liike-elämän muutokset vaativat kyllä yhdistykseltäkin päivittymistä ja ajan hermolla pysymistä.

Takana on vilkas matkustuskevät, joten kesäksi ei ole vielä sen kummempia suunnitelmia. Kesä on Suomen parasta aikaa, enkä malta olla pois mökiltä Itä-Suomesta. Myöhemmin tänä vuonna on kuitenkin tarkoitus matkustella, sillä aikomuksena on juhlia muun muassa 30-vuotishääpäivää."

HANNA-MARIA HEIKKINEN

Sijoittajasuhdejohtaja, Wärtsilä Oyj
Hallituksen jäsen, Norrhydro Group Oyj ja Solwers Oyj

DIFin hallitukseen pääseminen tuntuu todella mielenkiintoiselta. On kunnia päästä tällaiseen hallitukseen mukaan kehittämään suomalaista hallitustyöskentelyä entisestään.

Kesällä tarkoituksena on lähteä ainakin Italiaan Amalfin rannikolle lomailemaan. Töitäkin kesällä varmasti riittää, mutta ulkomaanmatkalle tuntuu olevan tarvetta nyt koronan jälkeen.

Toivon kyllä kotimaahankin hyvää säätä. Suunnittelen pyöräilyretkeä ainakin Turun saaristossa sijaitsevalle Rengastielle, joka on kuulemma hieno. Olen myös ilmoittautunut syksyksi triathlonklubiin, joten kesällä täytyy treenata jo ihan sitäkin ajatellen."

SOILE KANKAANPÄÄ

Kaupallinen johtaja, ISS Services Oy
Hallituksen jäsen, Destia Oy ja Betolar Oyj

”Näin kesän korvilla minulle kuuluu hyvää. Olen viime ajat istunut startup-yhtiön hallituksessa, mikä on ollut erittäin kiinnostavaa. Betolarissa tehdään teknologiaa vihreää eli sementtivapaata betonia varten. Ala on äärimmäisen mielenkiintoinen, ja startupin hallituksessa toimiminen on ollut varsin opettavaista. Hallituksen apua tarvitaan stratup-yrityksessä eri tavalla kuin suuremmissa yhtiöissä, joten koen pääseväni aiempaa lähemmin mukaan yrityksen liiketoimintaan.

Kesäsuunnitelmiini kuuluu sukulointia perheeni toisessa kotimaassa Isossa-Britanniassa. Koronan takia emme ole päässeet käymään siellä pariin vuoteen, joten tänä vuonna vierailu tuntuu entistä merkityksellisemmältä.”

HERKKO PLIT

Perustaja, toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen, P2X Solutions Oy
Hallituksen jäsen, Enersense International Oyj

”Takana on todella aktiivinen ja vauhdikas kevät. Kun korona alkoi hiipua, moni aiemmin siirtynyt asia konkretisoitui ja työrintamalla riitti tekemistä. Samaan aikaan Ukrainan sota sysäsi vihreän siirtymän liikkeelle ennennäkemättömällä voimalla. Sekin on vaikuttanut työn määrään ja tahtiin.

Yrittäjänä en ole uskaltanut vielä tehdä kauheasti kesäsuunnitelmia, mutta tiedostan, että akkuja täytyy kyllä päästä lataamaan jossain kohden. Perinteisesti kaikki asiat täytyy saada juhannukseksi valmiiksi, joten oletan, että viimeistään heinäkuun puolella ehdin taas itsekin ottaa hieman rauhallisemmin.”

Jäsenluettelo

Henkilöjäsenet e=emeritus/emerita, kpj=kunniapuheenjohtaja

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

Jäsensivut

Henkilöjäsenet

e=emeritus/emerita, kpj=kunniapuheenjohtaja

Punta, Eeva
Puro, Perttu
Puustinen, Pekka
Pylvänäinen, Vesa
Pynnä, Harri
Pärssinen, Harri
Pääkkönen, Tarja
Pölönen, Jouko
Pöyry, Salla
Raasio, Tuomo
Rahkonen, Ari
Raitala, Pasi
Raitasuo, Outi
Raitio, Laura
Rannikko, Riikka
Rantamäki, Pekka
Rantanen, Juha
Rantanen, Teppo
Rantanen-Kervinen, Pirkko
Rantaniemi, Matti
Rasila, Kimmo
Rasila, Tommi
Ratia, Lauri
Rauramo, Markus
Rautamaa, Jari-Pekka
Rautiainen, Tapani
Rekonen, Päivi
Remes, Seppo
Repo, Eljas
Reponen, Kalle
Riekki, Anne
Rissanen, Jaakko
Ristimäki, Jussi
Ritakallio, Timo
Roberts, Ted
Rohweder, Liisa
Roiko, Leena
Roininen, Petri
Rolig, Petri
Ronkainen, Anni
Rosendahl, Jaana
Rosendal, Jari
Routila, Panu
Rovamaa, Matti
Ruotsalainen, Seppo
Ruuska, Jukka
Rytkönen, Irmeli
Räisänen, Ilkka
Räisänen, Juha
Räty, Arto
Rönnholm, Thomas
Rönnlund, Fredrik
Saarikko Janson, Marianne
Saarinen, Leena
Saarinen, Petteri
Saastamoinen, Hannu
Saastamoinen, Simo
Saikku, Martti
Sailas, Harri
Saini, Timo
Sairanen, Jarkko
Salo, Marita
Salokangas, Mika
Salokangas, Pekka
Salonen, Ilkka
Salonen, Petri
Salonius, Anne-Maria
Saraketo, Timo
Sarjo, Jari
Sarsama, Juha
Sasse, Jan
Saukkomaa, Harri
Saulo, Lara
Savolainen, Harri
Schalin, Berndt
Schalin, Kiuru
Schalin, Siv
Schults, Margus
Sebbas, Leif
Segerståhl, Katarina
Seppälä, Rafaela
Sievinen, Hanna
Sihvonen, Eero
Siimes, Suvi-Anne
Siirala, Leena
Siljander, Esa
Sillanpää, Matti J.
Silvennoinen, Mikael
Simola, Valtteri
Sipilä, Eeva
Sipilä, Samuli
Sipponen, Lauri
Sirkiä, Mia
Sivula, Harri
Sjöholm, Markus
Smedsten, Minna
Soanjärvi, Tuija
Sohlström, Hans
Soila, Anssi
Sokka, Jari
Somerma, Marko
Sonninen, Jukka
Sormunen, Kirsi
Sormunen, Sirpa-Helena
Sotamaa, Ritva
Stackelberg-Hammarén, Catharina
Storckovius, Mitti
Strandberg, Maija
Strömberg, Juhani
Ståhlberg, Kaarina
Sulin, Kati
Sundell, Ann-Christine
Sundén, Jon
Sundström, Kjell
Suomela, Eero
Suominen, Jukka
Suominen, Pekka
Suonenlahti, Mikko-Jussi
Suonoja, Soili e
Susiluoto, Taina
Sutinen, Mika
Suutari, Harri
Svanborg, Reijo
Syri, Sanna
Syrjälä, Timo
Syrjänen, Hannu
Syrjänen, Tuomas
Söderholm, Raija-Leena
Söderlund, Mats
Söderström, Eriikka
Tahkola, Harri
Takanen, Harri
Tallqvist, Charlotta
Talma, Arja
Talvitie, Jyrki
Tammela, Pekka
Tamminen, Sakari
Tanhuanpää, Kalle
Tanttinen, Annika
Tarkka, Laura
Tauriainen, Reijo
Teerikorpi, Esko
Tenhunen, Arto
Tenhunen, Pauliina
ter Horst, Kati
Therman, Peter
Thorén, Petra
Thorström, Micaela
Tieaho, Riikka
Tihilä, Esa
Tiitola, Antti
Tiuraniemi, Riitta
Toivakka, Lenita
Toivola, Juha e
Tolppanen, Ari
Tolvanen, Tapio
Tolvanen, Ville
Tomula, Päivi
Tornivaara, Risto
Torppa, Pasi
Toveri, Maarit
Tunkelo, Teemu
Tuomas, Kerttu
Tuomela, Tiina
Tuomi, Vesa
Tuominen, Jaana
Tuominen, Tarmo
Tuomola, Anu
Tuomola, Marja-Leena
Tuovinen, Tiia
Turunen, Jorma
Turunen, Taija
Tykkyläinen, Vesa
Tyni, Tarja
Tähtinen, Jyrki
Törnroos-Huhtamäki, Solveig
Ura, Kirsi-Marja
Vaajanen-Ärrälä, Sari
Vaajoensuu, Hannu
Vaarala, Jouni
Vaarnas, Markko
Vahtola, Marina
Vainio, Salla
Valtonen, Anna
van Niftrik, Christian e
Vanha-Honko, Vesa
Vanhainen, Juha
Vanhanen, Jussi
Varjas, Tapani
Vasara, Antti
Vauramo, Pekka
Vauraste, Tero
Vehmas, Tatu
Veijalainen, Jarkko
Veijalainen, Lauri
Venho, Heikki
Vertanen, Janne
Viertola, Kimmo
Viherto, Tero
Vimpari, Antti
Viri, Jukka
Virkkunen, Eeva-Liisa
Virtanen, Antero
Virtanen, Ari
Virtanen, Ari
Visuri, Mauri
Vitzthum, Christoph
Vitzthum Lindholm, Veronica
Voipio, Raimo
Voipio, Ville
von Rettig, Tomas
von Wendt, Michaela
von Weymarn, Tom
Vuola, Rami
Vuoria, Matti
Vähähyyppä, Pekka
Väliaho, Pirjo
Väänänen, Heikki
Walldén, Helena
Wallgren-Lindholm, Carita
Wathen, Eva
Weckroth, Tero
Wegelius-Lehtonen, Tutu
Westerlund, Heikki
Westersund, Anne
Wichmann, Yrjö
Wist, Tarja
Åberg, Joakim
Åström, Ann-Christin

DIFFuture-osallistujat

Johanna Ali
Lasse Alvesalo
Pauli Anttila
Tomas Biström
Johanna Grönroos
Henrietta Haavisto
Mikael Hautala
Saara-Maria Helminen
Maija Itkonen
Piia Karjalainen
Laura Karotie
Josefiina Kotilainen
Iiro Mäkinen
Antti Niitynpää
Eeva Raita
Saara-Sofia Sirén
Peter Sjöberg
Susanna Varsanpää
Lotta Vuoristo
Maria Wasastjerna

Uudet henkilöjäsenet

Helmikuu 2022
Mika Mustakallio
Elina Pienimäki
Lara Saulo

Huhtikuu 2022
Minna Aila
Turkka Kuusisto
Kaisa Lipponen

Yhteisöjäsenet/ Henkilöedustajat

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen
Jouko Pölönen ja *Mikko Mursula*

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Risto Murto ja *Reima Rytsölä*

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo
Carl Pettersson ja *Hanna Hiidenpalo*

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

Asiantuntijakumppanit

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

Policy-valiokunnan sääntelykatsaus 1–2/2022

Etäkokoukset

Oikeusministeriön vuosi sitten asettaman työryhmän työn perusteella eduskunnalle annettiin hallituksen esitys (HE 47/2022), jolla laajennettaisiin mahdollisuutta pitää osakeyhtiöiden, asunto-osakeyhtiöiden, osuuskuntien ja yhdistysten kokoukset etäkokouksina. Yhdistys on osallistunut asian valmisteluun.

Esityksen mukaan sekä kokonaan etäyhteyksin pidettävissä kokouksissa että osittain läsnä ja osittain etänä pidettävissä hybridikokouksissa kaikilla osallistujilla on täysimääräiset osallistumisoikeudet kokouksen aikana.

Etäkokouksen järjestämisestä on esityksen mukaan oltava määräys yhtiöjärjestyksessä tai säännöissä. Yhtiöjärjestyksen tai sääntöjen muutoksesta voidaan päättää tavallisella enemmistöpäätöksellä. Pörssiyhtiöt voivat tämän vuoden aikana päättää etäkokousten edellytyksenä olevasta yhtiöjärjestyksen muutoksesta ennakkoäänestyksellä.

Yhtiön tai yhteisön hallitus voi päättää hybridikokouksesta. Yhtiö tai osuuskunta voi lisäksi tarjota muita osallistumiskeinoja, kuten ennakkoäänestysmahdollisuuden tai mahdollisuuden käyttää puheoikeutta kirjallisesti ennen kokousta tai kokouksen aikana. Mahdollista olisi siten edelleen järjestää kokous, jossa tarjotaan muita osallistumiskeinoja kuin fyysinen läsnäolo, mutta jossa muille kuin läsnäolijoille ei tarjota täysimääräisiä osallistumisoikeuksia.

Muutoksen on tarkoitus tulla voimaan heinäkuun alussa eli se korvaisi vastaavia päätösmenettelyitä koskeneen väliaikaisen lain.

Ostotarjouskoodin uudistaminen

Arvopaperimarkkinayhdistys käynnisti viime marraskuussa ostotarjouskoodin uudistuksen. Ostotarjouskoodi sisältää suositukset julkisissa ostotarjouksissa noudatettavista menettelyistä, ja ne koskevat ostotarjouksen tekijän sekä kohdeyhtiön johdon ja osakkeenomistajien toimia. Uudistuksesta järjestettiin talvella lausuntokierros. Uudistettu koodi on tarkoitus julkaista alkusyksystä ja sen voimaantulo olisi syys-lokakuulla.

EU-hankkeita

Direktiiviä EU 2019/1023 ylivelkaantuneen liiketoiminnan ennaltaehkäisevästä uudelleenjärjestelystä (**yrityssaneeraus**) ja uuden mahdollisuuden antamisesta maksukyvyttömille yrittäjille rajaamalla näiden henkilökohtaista velkavastuuta (velkajärjestely) ei ole vielä saatettu Suomessa voimaan. Hallituksen esitys annettiin tammikuussa ja muutosten olisi tarkoitus tulla voimaan viimeistään heinäkuussa.

Vuonna 2019 annettiin direktiivi, jolla muutetaan direktiiviä 2017/1132 helpottamaan **rajat ylittäviä kotipaikan siirtoja, sulautumisia ja jakautumisia**. Jäsenmailla on vuoden 2023 tammikuuhun aikaa implementoida muutokset. Suomessa oikeusministeriö on huhtikuussa 2021 asettanut asiaa valmistelemaan työryhmän. Hallituksen esitys on tarkoitus antaa syksyllä. Direktiivi olisi pantava täytäntöön viimeistään 31.1.2023.

EU:n jäsenmaiden on otettava lainsäädäntöönsä niin sanottu **whistleblower-direktiivin** (EU 2019/1937) edellyttämät muutokset: Vähintään 50 henkilöä työllistävät yritykset ottavat käyttöön kanavan, jonka kautta on mahdollista tehdä ilmoituksia havaitsemistaan väärinkäytöksistä ja epäeettisestä toiminnasta. Kanavan kautta yritys ilmoittaa ilmoituksen tekijälle suoritetuista toimenpiteistä. Eduskunnalle asia siirtyy aikaisintaan kesällä.

Useammassa kuin yhdessä maassa toimivien, liikevaihdoltaan yli 750 miljoonan euron yritysten on joulukuussa 2021 voimaan tulleen direktiivin mukaan ilmoitettava liikevoittonsa, maksamansa yhtiövero ja työntekijöidensä lukumäärä kussakin jäsenmaassa edelliseltä tilivuodelta (**tuloveroraportointi**). Tuloveroraportointi koskisi ilmeisesti 1.1.2024 ja sen jälkeen alkavia tilikausia.

Yritysvastuu

Osana Euroopan vihreän kehityksen ohjelmaa julkaistiin 23.2.2022 ehdotus direktiiviksi yritysten kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta (**yritysvastuudirektiivi**). Se koskee yritysten huolellisuusvelvoitteita (asianmukainen huolellisuus eli due diligence) toteutuneiden ja mahdollisten ihmisoikeus- ja ympäristöhaittavaikutusten osalta. Velvoitteet koskisivat sekä yritysten omaa toimintaa että niiden tytäryhtiöitä ja arvoketjuja. Direktiivillä säädeltäisiin lisäksi yritysten vastuusta velvoitteiden laiminlyönnistä. Direktiiviehdotuksen käsittely jatkuu samanaikaisesti EU:n parlamentissa ja jäsenmaiden välisessä kilpailukykyneuvostossa. DIF ja ecoDa seuraavat aktiivisesti direktiivin valmistelua.

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

Vastuullisuus ei tarkoita mitään

Elämme maailmassa, jossa sijoittajat, yritykset ja lainsäätäjät puhuvat yritysten vastuullisuudesta. Kaikki pitävät vastuullisista yrityksistä, ja niinpä yrityksetkin mielellään korostavat vastuullisuuttaan.

Vastuullisuus on kuitenkin liukas termi. Periaatteessa se tarkoittaa yrityksen vastuuta vaikutuksistaan ympäröivään yhteisöön, yhteiskuntaan ja ympäristöön, mutta näin laajasti määriteltynä siitä voi jokainen poimia itselleen sopivan osan. Lopputuloksena on termi, joka on yhtä joustava kuin sana ”oikeudenmukaisuus” poliitikon käyttämänä. Sehän tunnetusti tarkoittaa sitä, että käsi on syvällä muiden kuin omien äänestäjien taskussa.

Ja kun poliitikot ovat innostuneet yritysvastuusta, saamme lainsäädäntöä, joka ohjaa meitä vastuullisuuteen. Vastuun kantamiseen yleisellä tasolla kuuluu tietty valinnan tekeminen, mahdollisuus olla vastuuton. Jos se vaihtoehto otetaan pois, jäljelle jää tietenkin helppo valinta vastuullisuuden ja vankilan välillä, mutta siinä jää pois myös jotain vastuullisuuden ajatuksesta.

Vastuullisuuden lisäksi tai sijasta nykyään puhutaan paljon kestävyydestä (*sustainability*). Se on ajatuksena paljon parempi, koska yritys ei ole pitkäikäinen, jos se ei toimi sopusoinnussa yhteiskunnan ja ympäristön kanssa. Tosin tämänkin termin kanssa usein unohtuu se, että yrityksen kestävyys edellyttää yhteiskunnallisen ja ekologisen kestävyyden lisäksi myös taloudellista kestävyyttä. Kannattamaton yritys ei ole kestävä.

Sijoittajat puhuvat yleisesti ESG-asioista, siis ympäristöstä, sosiaalisesta vastuusta ja hallinnoinnista. Kaikki ovat tärkeitä asioita, mutta niitä ei pitäisi niputtaa. Jos regulaatio tai sijoittaja vaatii, että yritys käyttää ESG-mittaria johdon palkitsemisessa, mittari voi olla vaikkapa ”yritystä ei tuomita lahjonnasta kuin enintään viisi kertaa vuoden aikana”. ESG-mittarin olemassaolo sinänsä ei kerro yhtään mitään.

ESG:ssä ympäristöasiat ovat teknologisia ja luonnontieteellisiä kysymyksiä. Mikään määrä vihreää maalia ja hurskaita puheita ei vakuuta luontoäitiä, joten niissä tarvitaan tiedepohjaisia kriteerejä. Yritykset esimerkiksi mielellään raportoivat ostavansa päästötöntä sähköä, mutta päästökaupan oloissa se ei vaikuta kasvihuonekaasupäästöihin. Markkinoinnissa käytettävät ympäristöväittämät saavat luonnontieteilijän usein punastumaan myötähäpeästä. Autosta tulee ympäristöystävällinen, kun sen kuramatoissa on käytetty kierrätettyjä pulloja.

Sosiaalinen vastuukaan ei ole pelkkää puhetta, siinäkin yrityksen pitäisi pystyä näyttämään vaikutuksensa mahdollisimman objektiivisesti. Mukaan tulee kuitenkin paljon enemmän arvokysymyksiä, jolloin mittaristo on suhteellisempi. Hallinnoinnissa taas lähtökohtana pitää olla sen, että yritys noudattaa lakia ja muita sääntöjä huijaamatta, harvempi yritys ehkä pystyy rakentamaan tästä suurta menestystekijää.

Regulaation osalta ajattelun tekopyhyys kiteytyy EU:n taksonomiassa. Sen mukaan venäläinen maakaasu on kestävän kehityksen mukainen polttoaine. Tästä on vaikea löytää ympäristökestävyyttä, sosiaalista kestävyyttä, hyvän hallintotavan mukaisuutta tai vastuullisuutta millään läntisellä mittarilla. Vastuullisuus ja tiedepohjaisuus on korvattu viherpesulla ja politiikalla.

Aihepiiri on erittäin tärkeä, koska emme mitenkään pysty vastaamaan ihmiskunnan suuriin haasteisiin ilman elinkeinoelämää. Ilmastonmuutokseen sopeudutaan ja sitä torjutaan kaupallisilla innovaatioilla. Yrityksille on suuri rooli tarjolla myös monessa sosiaalisessa kysymyksessä, mikä on nähty vaikkapa Ukrainan sodassa, jossa monet yritykset ovat olleet eri tavoin mukana puolustamassa liberaalia demokratiaa. Tästä huolimatta tarvitsemme vähemmän puhetta ja viherpesua, enemmän tekoja ja rehellistä tiedepohjaisuutta.

VILLE VOIPIO
hallituksen puheenjohtaja,
Vaisala

DIFin jäsen

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.

roschier.com

ROSCHIER

Ajatus
MENESTYKSESTÄ.
Menestys ei ole koskaan sattumaa, vaikka se näyttäisi ulkopuolisille helpolta tai jopa itsestään selvältä.
Saavuttaakseen menestystä, tarvitaan suuria unelmia, rohkeutta, luotettavia kumppaneita ja oikeanlaisia päätöksiä.
Castrén & Snellman on liikejuridiikan konkari ja vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijä. Kuljemme asiakkaidemme kanssa sinne, minne menestys vaatii.
Lue suomalaisia ja kansainvälisiä menestystarinoita
www.castren.fi
CASTRÉN & SNELLMAN
KESTÄVIÄ MENESTYSTARINOITA