

# HALLITUKSET TÖIHIN!

Päätösseminaari 31.10.2023 / Arto Maijala

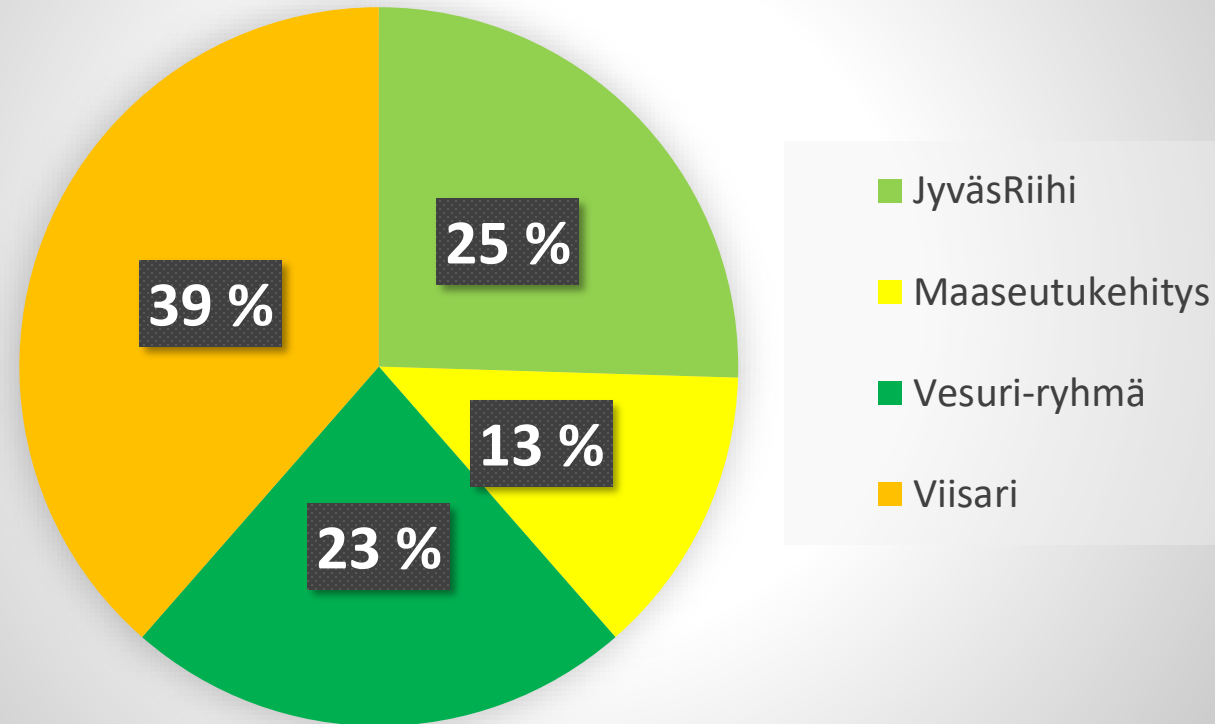
Osa 1

# Arto Maijala

# Hallitukset Töihin!

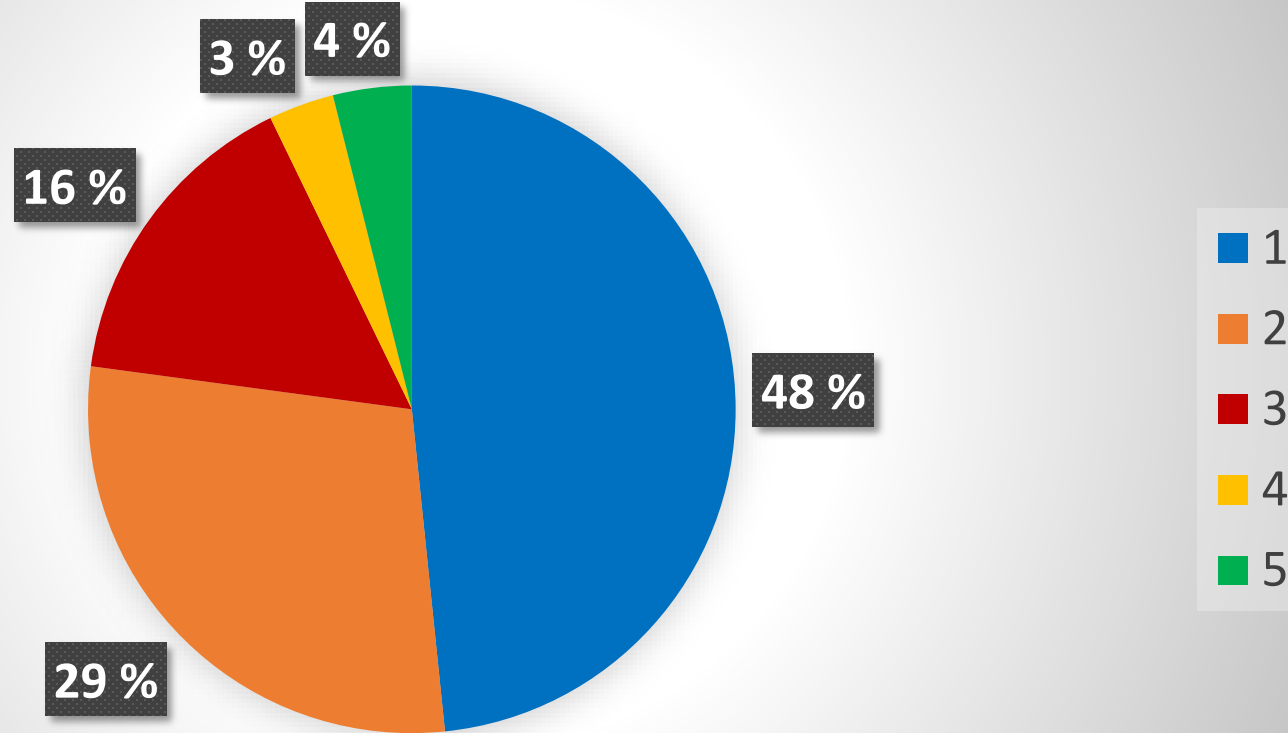
# Tapaamiset

### Yritys tapaamiset Leader-alueittain



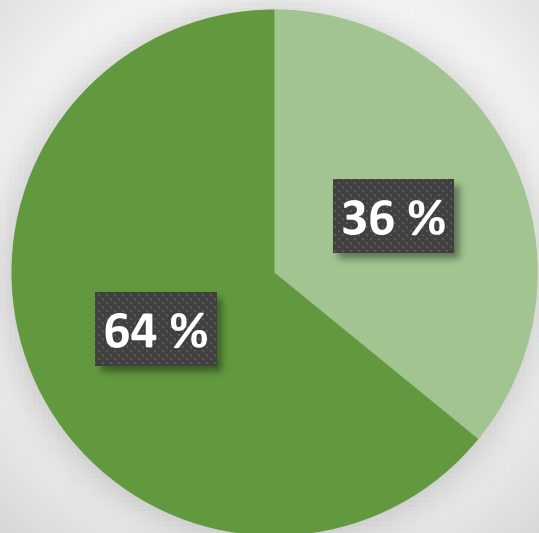
# Hankkeeseen osallistuneiden yritysten omistajien määrä yrityksissä

Omistajien määrä yrityksissä %

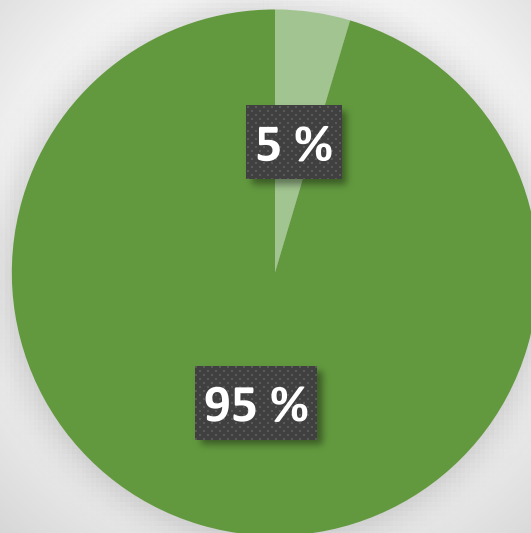


# Omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan tehtäviä (vaaleamman vihreällä kuvattu yritykset, missä asia on tehty)

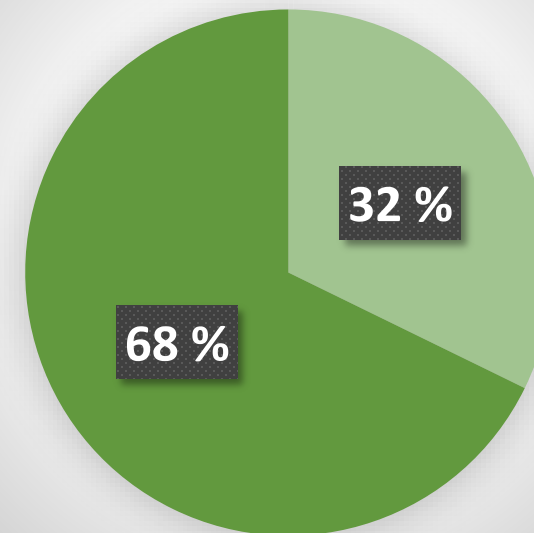
Osakassopimus tehty



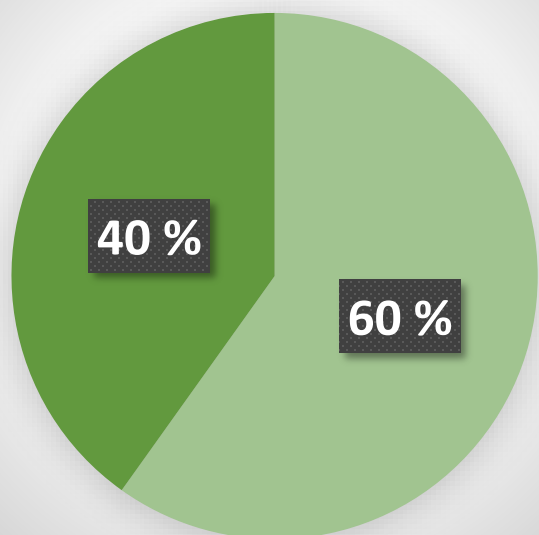
Omistajastrategia tehty



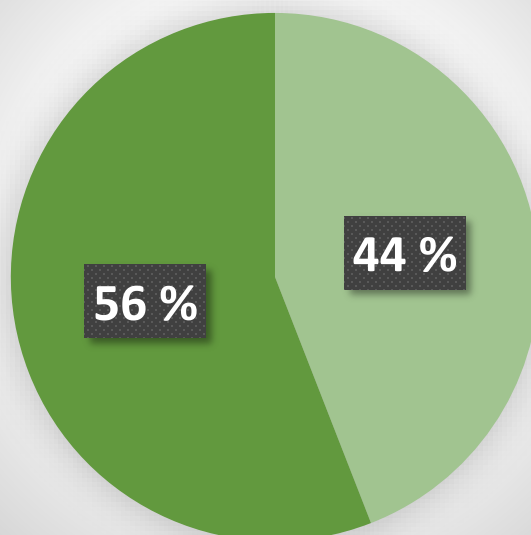
Yritysstrategia tehty



Liikeidea tehty

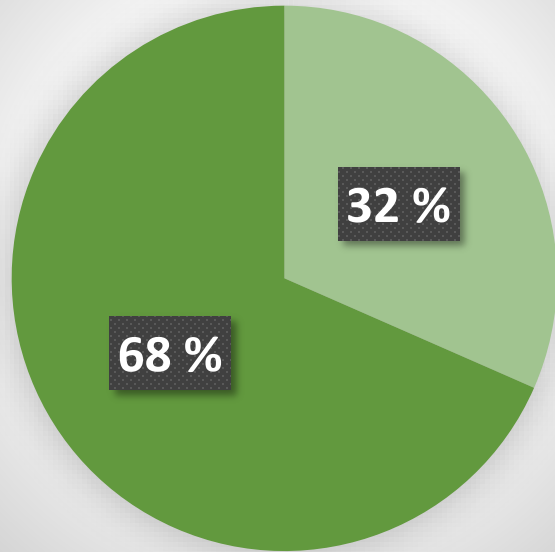


SWOT tehty

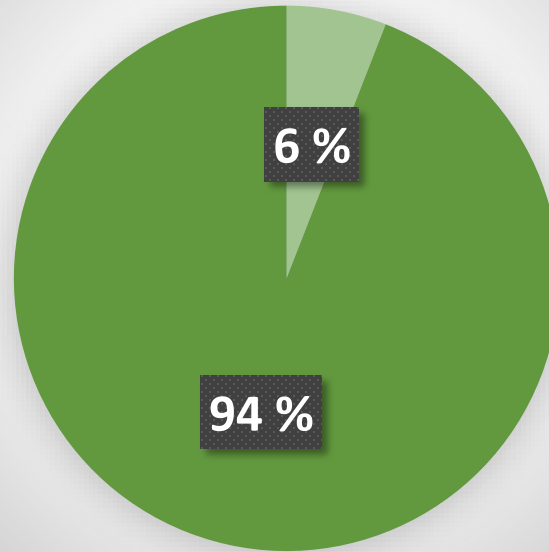




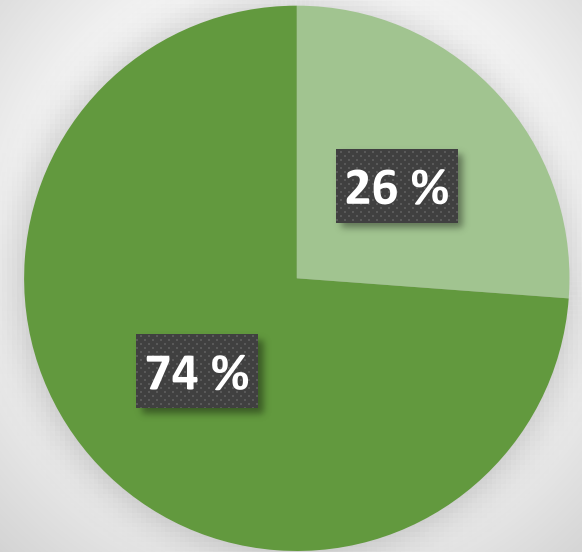
Arvot määritelty



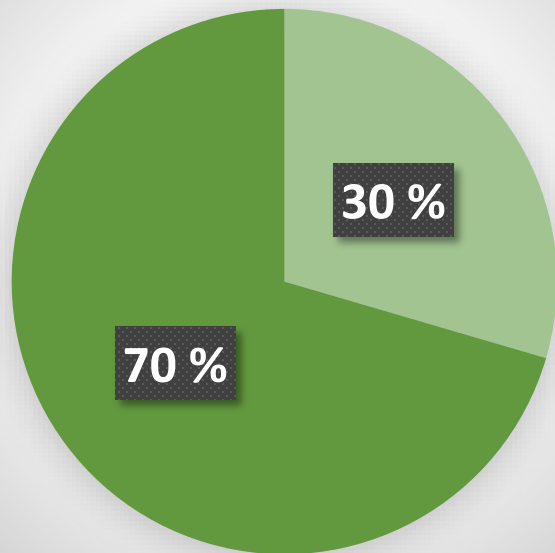
Arvolupaus tehty



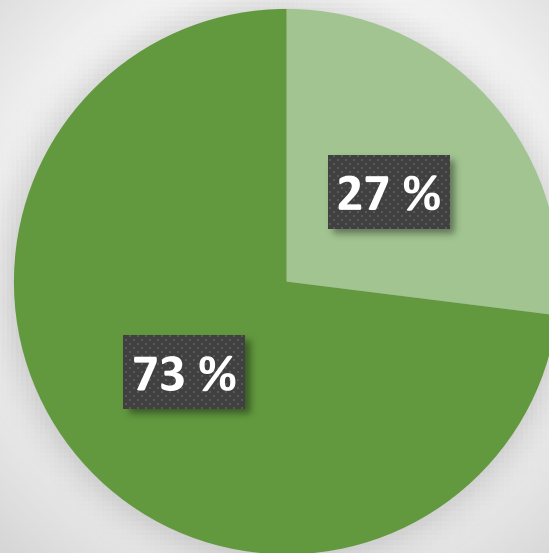
Missio määritelty



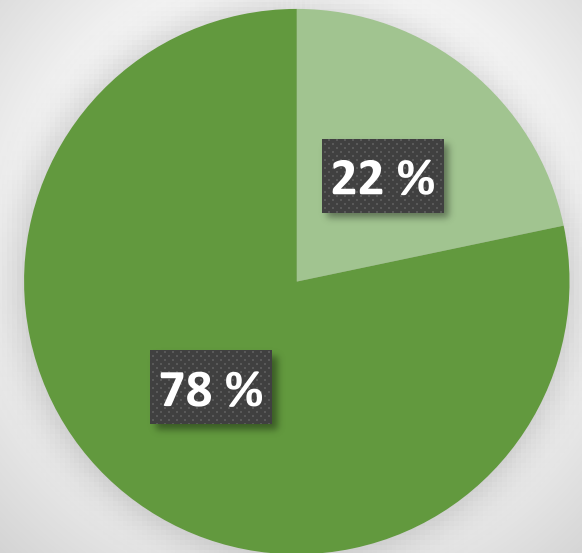
Visio määritelty



Analyysit tehty

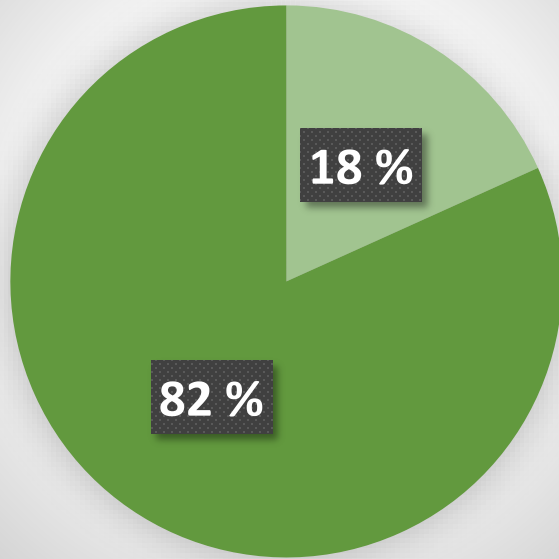


Riskikartoitukset tehty

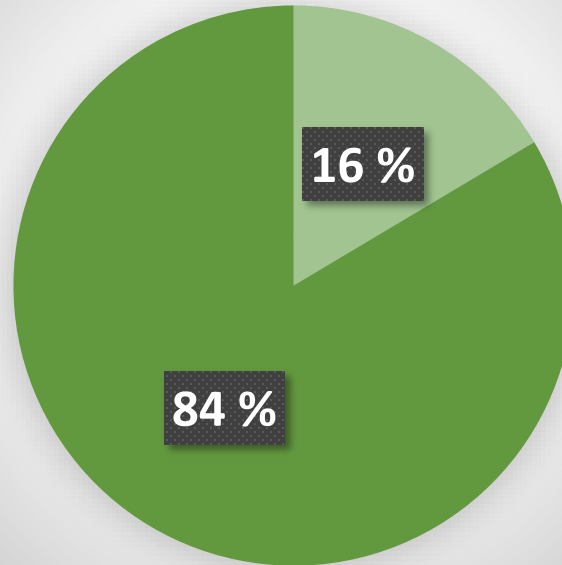


# Hallituksen tehtäviä

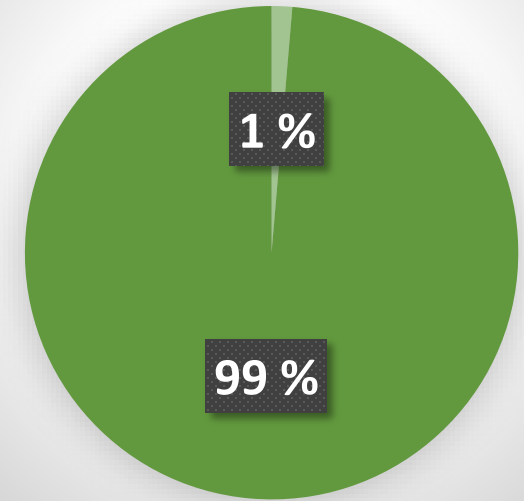
### Kokouksia vähintään 3



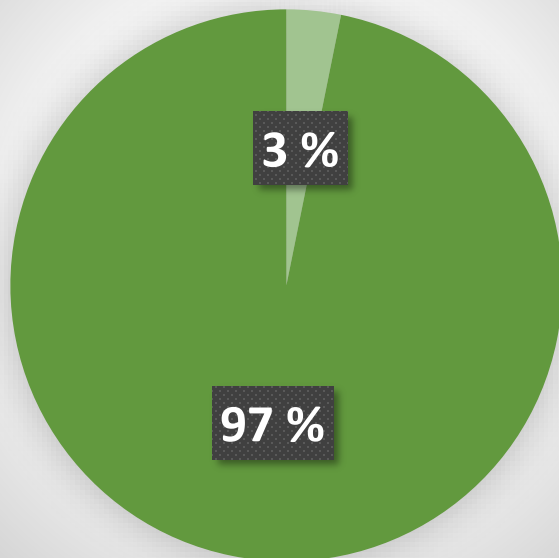
### Hyvä hallinnointi



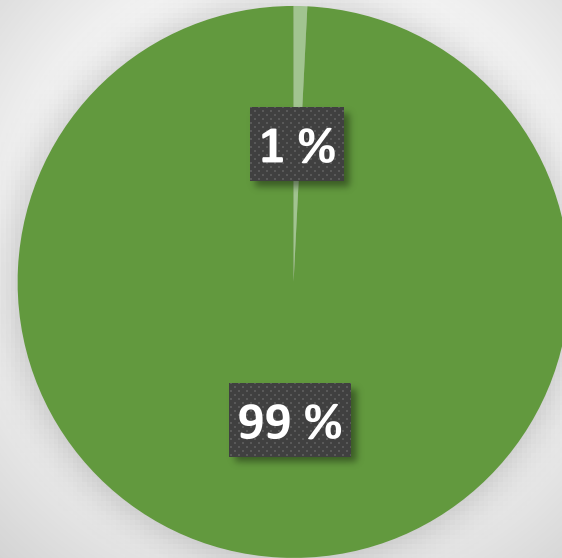
### Kestävyyseraportointidirektiivi CSRD



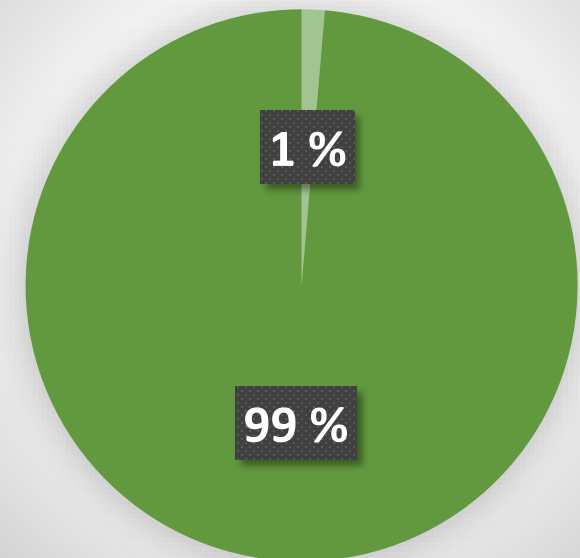
### ESG-vastuullisuus



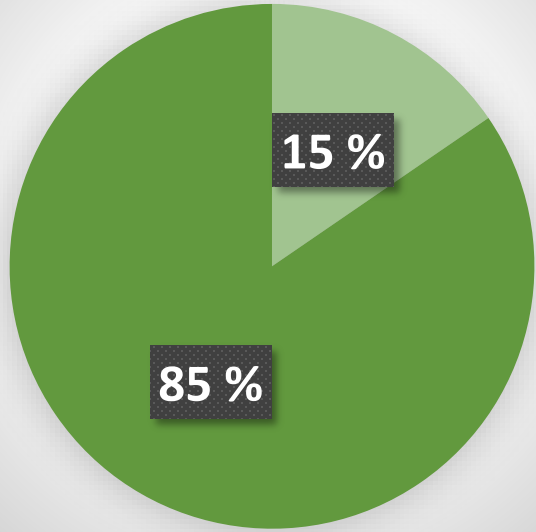
### SDG-vaikuttavuus



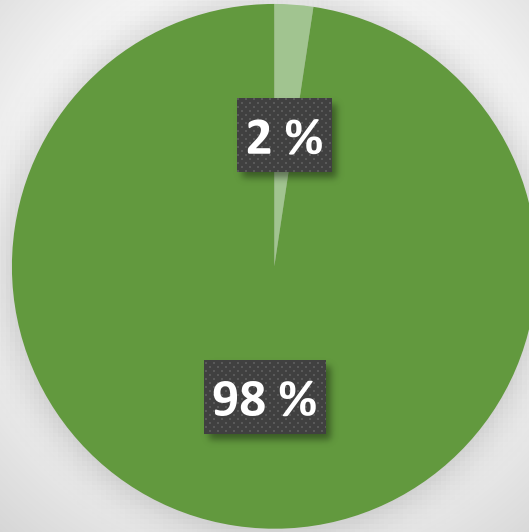
### Perehdytysuunnitelma



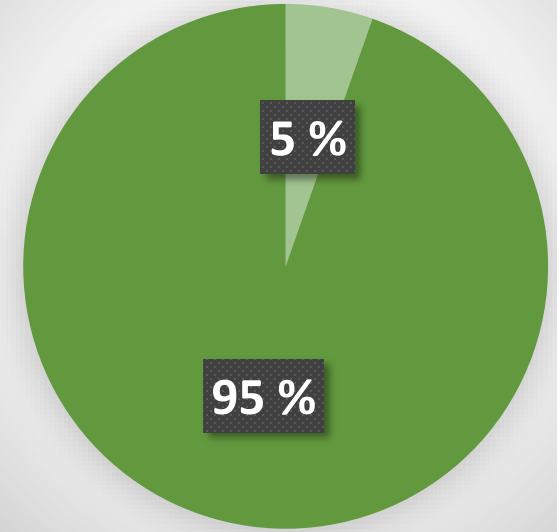
Hallitustyöskentely koulutusta



Vuosiohjelma

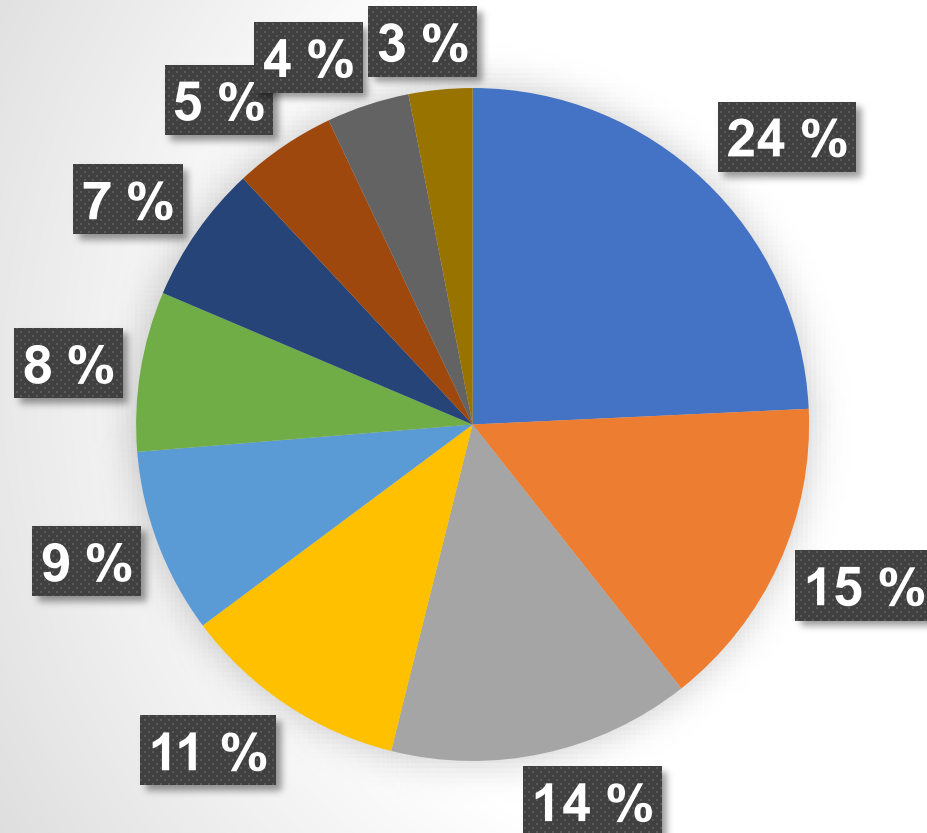


Skenaariotyöskentely



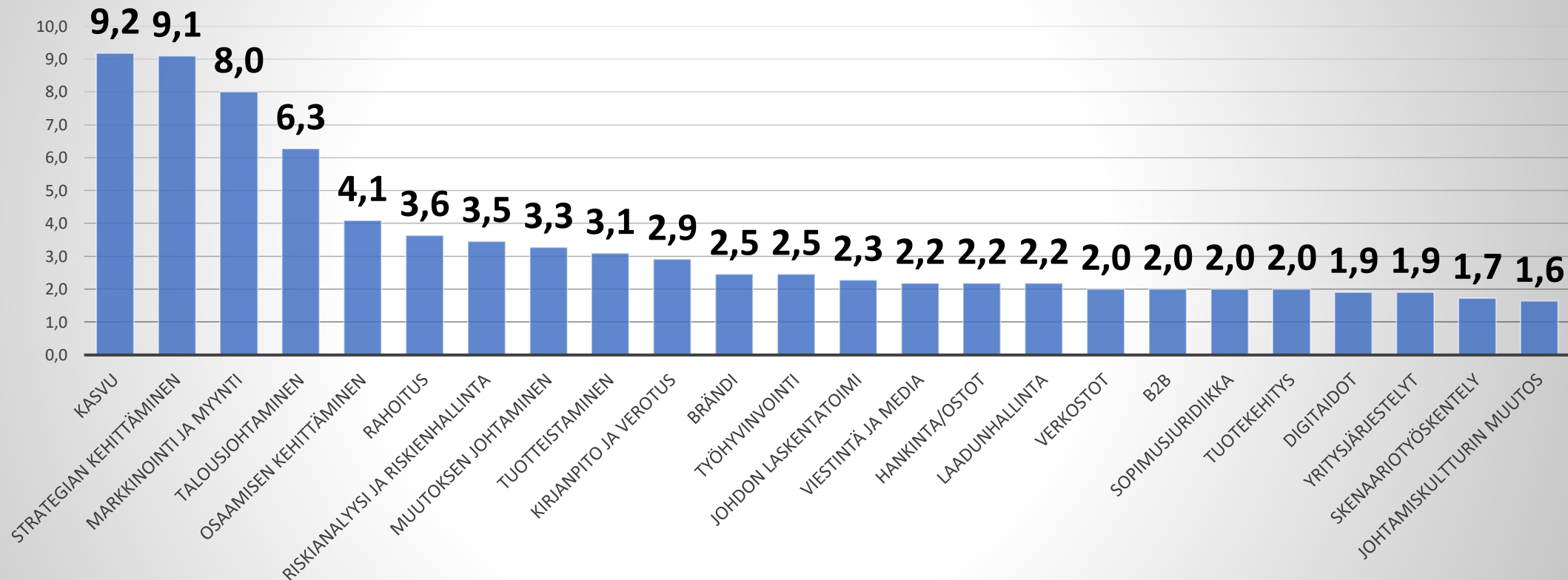
# Seuraaviin asioihin yrityksessä tarvitaan lisäosaamista

## Päätöskot

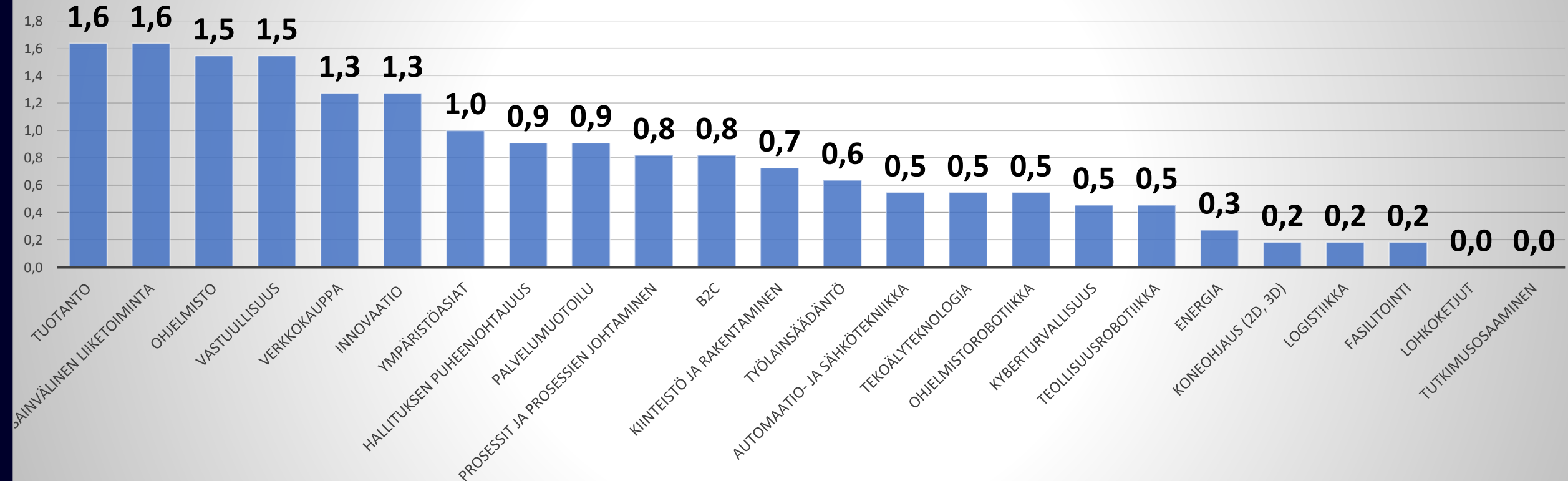


- LIIKETOIMINTA
- TALOUS
- M&M
- STRATEGIA
- HENKILÖSTÖ
- MUUT
- VASTUULLISUUS
- INFORMAATIOTEKNOLOGIA
- LAKI
- TEOLLINEN TEKNOLOGIA

## Yksittäisen asiantuntijuuden tarve kaikista vastauksista %



### Yksittäisen asiantuntijuuden tarve kaikista vastauksista %





# HALLITUS- PARTNERIT

KESKI-SUOMI



## Kiitos

**Arto Maijala**  
projektijohtaja  
**arto.maijala@hallituspartnerit.fi**  
**puh. 040 533 2540**  
**Hallituspartnerit Keski-Suomi ry**  
[www.hpks.fi/hallitukset-toihin/](http://www.hpks.fi/hallitukset-toihin/)  
[www.linkedin.com/in/artomaijala/](https://www.linkedin.com/in/artomaijala/)

# Petri Salminen

# Suomen Yrittäjät

# Hallitukset Töihin! Päätösseminaari

Petri Salminen, 31.10.2023



**YRITTÄJYYDEN  
PUOLESTA**

A man with a full beard, wearing a blue denim shirt and black pants, sits on a wooden pallet in a greenhouse. He is holding a white mug and looking down at a laptop on the pallet. The greenhouse is filled with various plants, including large green leaves and white orchids. The background shows the structure of the greenhouse with white panels and dark frames.

Keitä me olemme?

# Yritysrakenne Suomessa 2021

**PIENYRITYKSET** (10–49 hlöä)

15 235 **5,1 %**

**KESKISUURET YRITYKSET** (50–249 hlöä)

2 885 **1,0 %**

**SUURYRITYKSET** (250– hlöä)

634 **0,2 %**

**MIKROYRITYKSET** (1–9 hlöä)

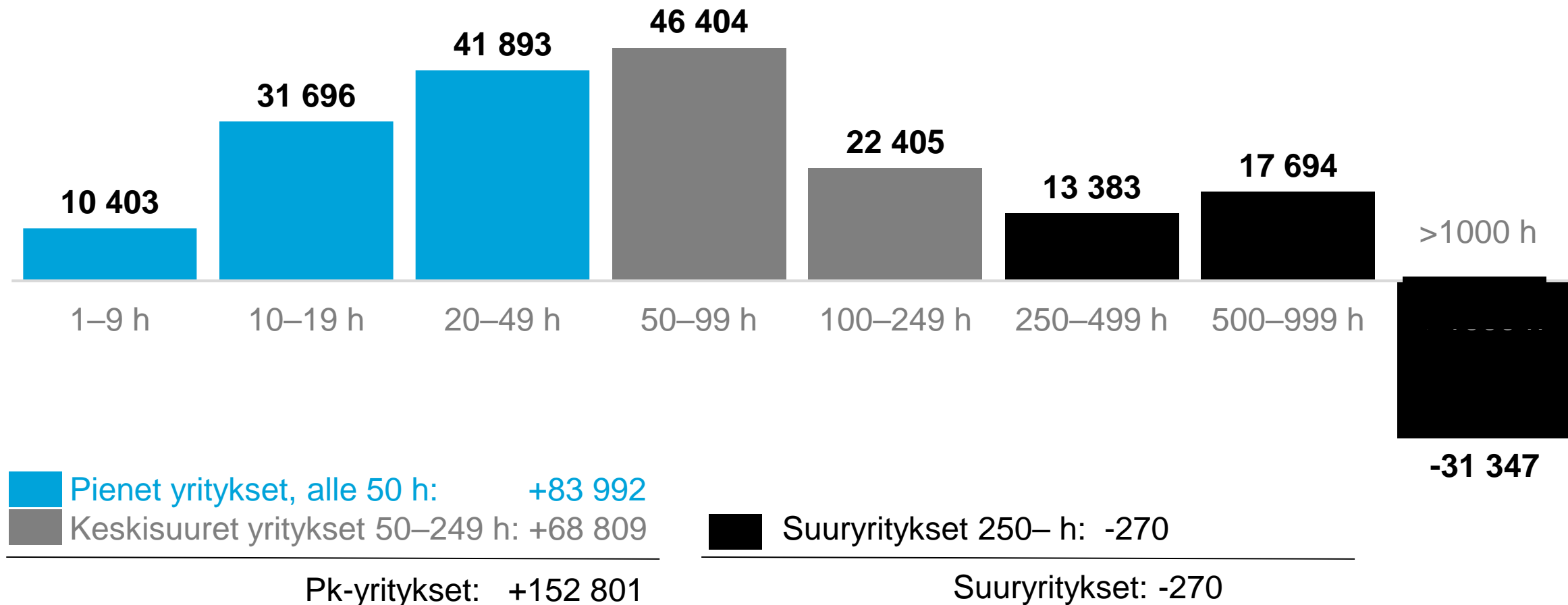
281 557 **93,7 %**

Yhteensä **300 331** yritystä

# Työllisten määrän muutos

erikokoisissa yrityksissä vuosina 2001–2021

## Yrittäjät

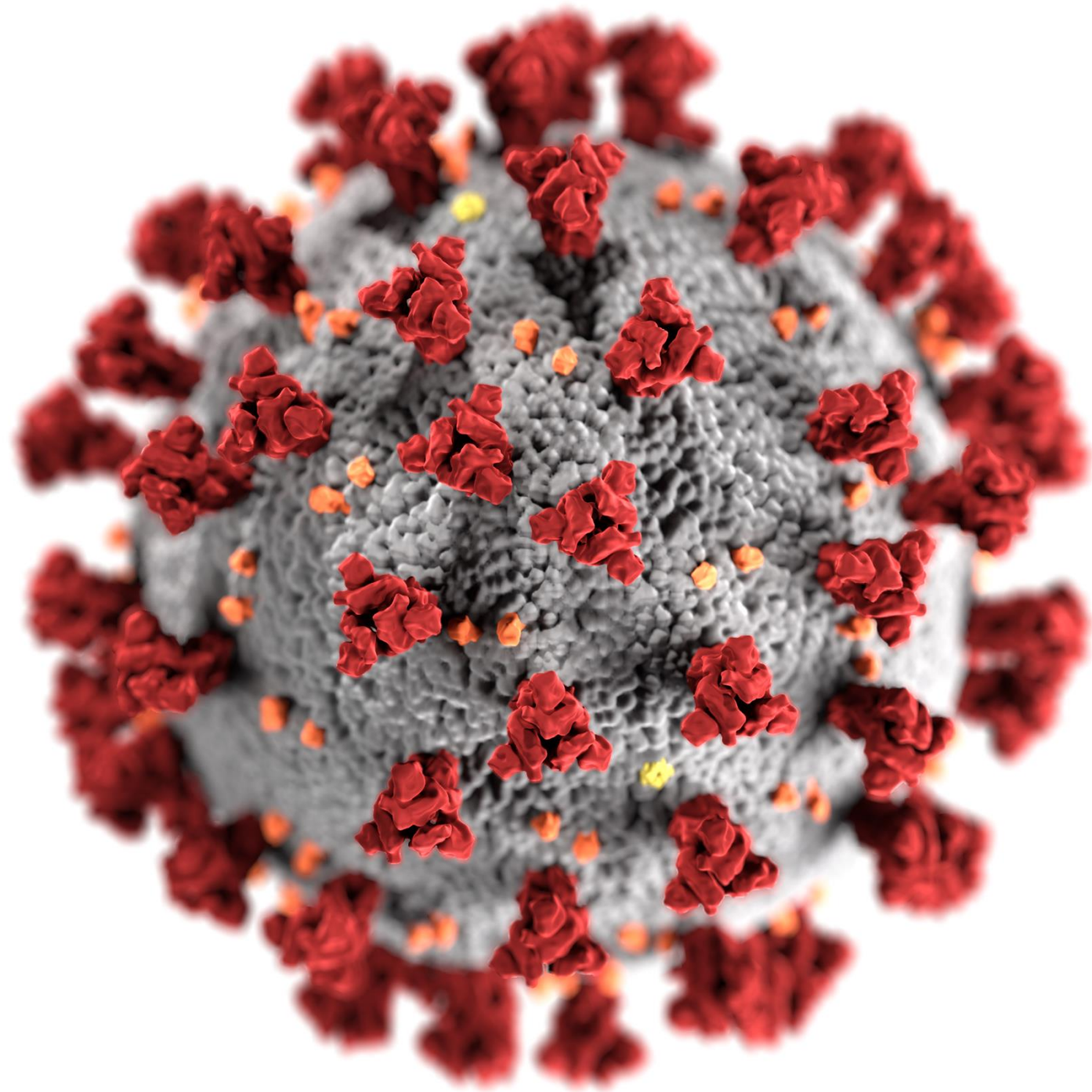


Lähde: Tilastokeskus. Työllisten määrän muutos erikokoisissa yrityksissä vuosina 2001–2021.

Henkilömäärät muunnettu kokopäiväisiksi työpaikoiksi, pl. maa-, metsä- ja kalatalous.

A large, intense fire with bright orange and yellow flames and thick black smoke rises against a dark background. In the foreground, the silhouettes of several people are visible, some appearing to be looking at the fire. The overall scene is dramatic and suggests a crisis or emergency.

**KRISI**







Venäjän  
HYÖKKÄYSSOTA  
Ukrainaan



**ENERGIAN**

**hinta ja saatavuus**



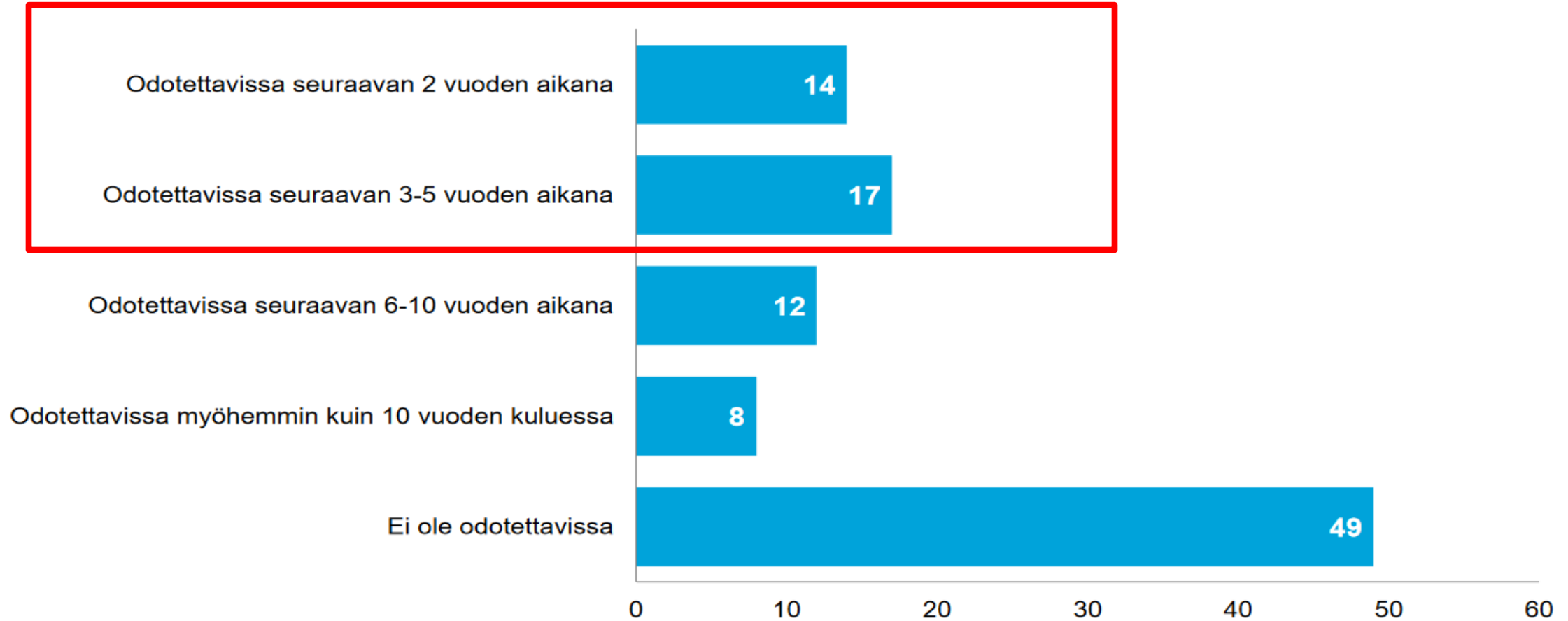
Häiriöt

LOGSTIIKKAKETJUSSA



**RIIPPUMUDET**

# Pk-yritysten suunnittelemat omistajanvaihdokset, %



## Maailma täynnä epävarmuuksia

- Venäjän hyökkäys Ukraina
- Covid-19
- Yrittäjien henkinen jaksaminen
- Työmarkkinoiden häiriöt
- Osaavan työvoiman saatavuus
- Inflaatio
- Julkinen velka
- Lisääntyvä sääntely
- Ikääntyvä väestö
- Kilpailukyky

**Yritysten taloudellisesta tukemisesta puhutaan, mutta ihmisten jaksaminen jää pimentoon – yrittäjien henkisen avun kysyntä ryöpsähti koronavuonna**

Mielenterveyspalveluissa yrittäjien pahoinvointi näkyy. Myös työpaikkapappi tietää yrittäjien yhteydenottojen lisääntyneen.



UUTISET | POLITIIKKA

### Yrittäjien järjestöpomo ripittää ministeri Harakkaa veroesityksestä KL:ssä: "Ministeripalkalla on helppo huudella"

Liikenne- ja viestintäministeri Timo Harakka (sd): "Olen itse nauttinut aliverotetuista osinkotuloista vuosikaudet. Esitystäni ei siis ainakaan voi pitää itsekkäänä."



A photograph of a wooden door opening from a dark interior to a bright outdoor scene. The door is made of light-colored wood with a diagonal brace. The interior is dark, while the exterior is bright and shows a glimpse of a landscape. The text 'MAHDOLISUS' is overlaid in a large, white, stylized font across the center of the image.

MAHDOLISUS

## Haasteiden keskellä väijyy myös mahdollisuuksia

- Vastuullisuus ja kestävyys
  - Puhdas siirtymä
  - Pk-yritykset hyvissä asemissa
- Digitalisaatio
  - Voi parantaa yritysten kilpailukykyä
  - Tarjoaa mahdollisuuksia kokonaan uudentlaisille liiketoimintamalleille
- Muuttuva työelämä
  - Kiinnostus yrittäjyyteen
  - Hyvien työolojen arvostus
- Rahoitusta tarjolla hyviin hankkeisiin



9.8.2021 klo 14:46 | Uutinen [#yrittäjänarki](#)

**SY:n Salminen: Ilmastonmuutos otettava yrityksissä vakavasti – "Yritysten täytyy olla mukana tuomassa ratkaisuja ilmastonmuutokseen"**





A photograph of an offshore wind farm in the ocean under a clear blue sky. The wind turbines are dark blue and arranged in a line across the horizon. The water is a deep blue with gentle ripples. The text 'ENERGIA' is overlaid in the center in a large, white, sans-serif font.

ENERGIA

siirtymä ja innovaatiot

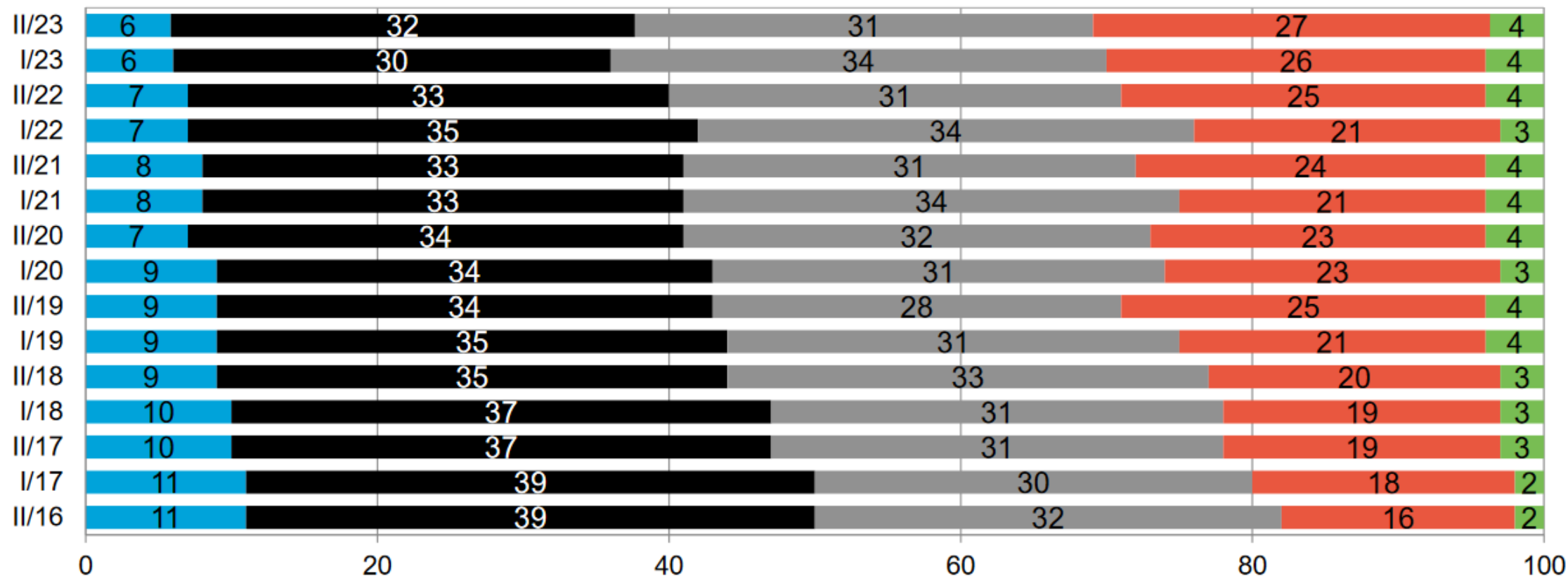
A hand is shown from the bottom, cupping a glowing green Earth. The Earth is the central focus, with a bright light source behind it creating a radial pattern of light rays. The background is a dark green gradient. The text is overlaid in white, bold, sans-serif font.

**KESTÄVYYS**  
**vaatii kannattavuutta**

A man with short blonde hair and glasses, wearing a dark green button-down shirt, is sitting at a wooden table in a cafe. He is focused on his work, typing on a black laptop. To his right, a white coffee cup sits on a saucer. The background is a blurred cafe interior with shelves of coffee-making equipment and hanging pendant lights. A white rectangular box with a thin border is overlaid on the right side of the image, containing the text 'Suomi tarvitsee kasvua' in white sans-serif font.

Suomi tarvitsee  
kasvua

# Kasvuhakuisuuden kehitys, % pk-yrityksistä



■ Voimakkaasti kasvuhakuinen ■ Kasvaa mahdollisuuksien mukaan ■ Säilyttää asemat ■ Ei kasvatavoitetta ■ Toiminta loppuu vuoden aikana

# Tärkeimmät kehittämistarpeet, % pk-yrityksistä \*/



\*/ Vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vaihtoehdon

## Halukkuus ja kyvykkyys kasvun pohjana

Kasvuhalu ja kyky	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hakevat itse aktiivisesti osaamista, resursseja ja palveluja</li><li>• Löytävät oma-aloitteisesti palvelutarjonnan äärelle</li><li>• Toimivat usein esimerkkinä ja innostajina ympäristölleen</li><li>• Mahdollista kiihdyttää mm. palkitsemisten ja tunnustusten kautta</li></ul>
Kyky mutta ei halua	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usein pidempään kannattavaa liiketoimintaa tehneitä</li><li>• Kasvua / kehittymistä esim. (laite-)investointien kautta</li><li>• Merkittävä kasvupotentiaali</li><li>• Mahdollista innostaa verotuksen, työmarkkinareformien ja omistajanvaihdosten kautta</li></ul>
Halua mutta ei kykyä	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esimerkiksi nuoria yrityksiä tai hetkellisesti vaikeuksissa</li><li>• Hakeutuvat usein oma-aloitteisesti kasvupalveluiden äärelle</li><li>• Myös "piilevää" halua</li><li>• Tarve liiketoimintaosaamiselle, työntekijöille ja kasvun resursointiin</li></ul>
Ei halua eikä kykyä	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usein vahvasti yrittäjän omaan osaamiseen ja ajankäyttöön pohjautuvaa yritystoimintaa</li><li>• Varsin usein pientä liiketoimintaa, joka paikallisesti tärkeää</li><li>• Kasvun laukaisijana esimerkiksi omistajanvaihdostilanne</li></ul>

# Kasvun tekijät



Verotus

Työmarkkinat

Rahoitus

Kilpailu- ja  
toimintaympäristö

A modern office meeting room with a wooden table, brown chairs, and a large abstract painting. The room is well-lit and features large windows in the background. The text "HALLITUSTEN" is overlaid in white, bold, sans-serif font across the upper middle of the image.

HALLITUSTEN

ROOLI



# PALAPELI...



# ...VAI LEGO-SARJIA?



**YRITTÄJYYDEN**  
**PUOLESTA**

# Veera Graf KPMG



# Hallituksen jäsenen vaikutusvalta ja vastuu

Veera Graf

30.10.2023

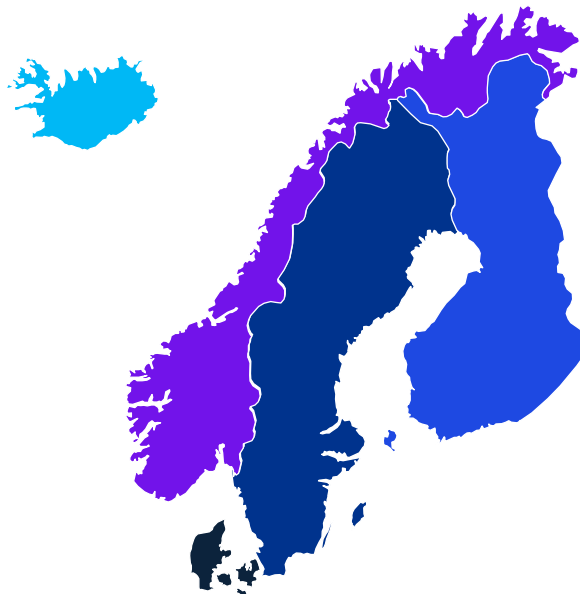


# KPMG Pohjoismaissa



KPMG:llä on vahva pohjoismainen verkosto, jossa työskentelee yli 6 000 asiantuntijaa. Teemme paljon yhteistyötä yli palvelualueiden avustaessamme erilaisia yrityksiä – pohjoismaisista pörssiyhtiöistä pienyrittäjiin.

Asiantuntijamme tuntevat laaja-alaisesti eri toimialoja. Avustamme asiakkaitamme kehittymään ja menestymään liiketoiminnassaan kaikilla sektoreilla ja toiminnan eri vaiheissa.



## Ruotsi

**1 770**  
asiantuntijaa  
**35** toimistoa



## Norja

**1 680**  
asiantuntijaa  
**23** toimistoa



## Suomi

**1 550**  
asiantuntijaa  
**19** toimistoa



## Tanska

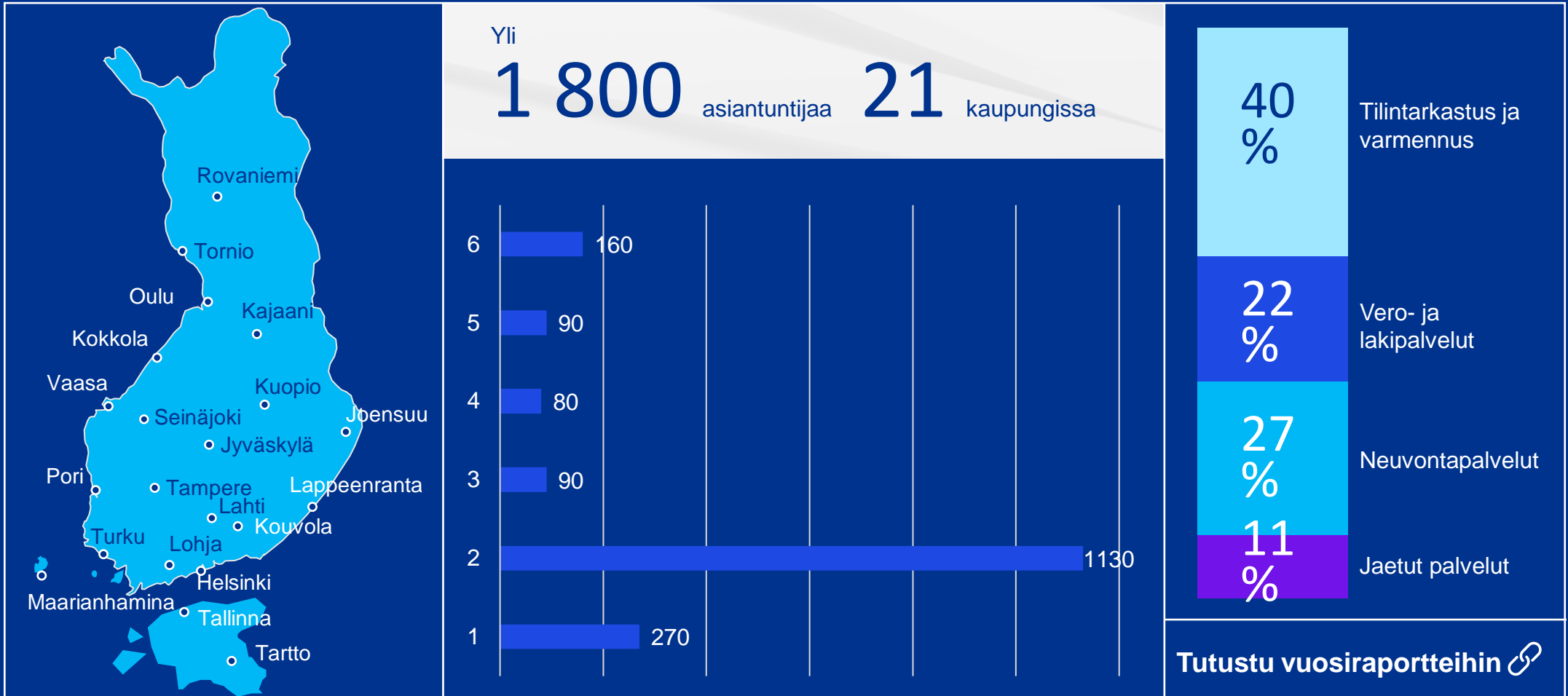
**1 000**  
asiantuntijaa  
**6** toimistoa



## Islanti

**300** asiantuntijaa  
**15** toimistoa

# Olemme lähellä asiakkaitamme



# Tilintarkastus- ja varmennuspalvelut

Lue lisää [🔗](#)

Varmuutta ja selkeyttä monimutkaistuvassa toimintaympäristössä

## Palveluihimme kuuluvat

- Lakisääteinen tilintarkastus
- Kestävyysraportoinnin varmennuspalvelut ja neuvonta (ESG)
- Muut varmennuspalvelut
- Julkisrahoitteisten projektien ja hankkeiden tarkastus
- IFRS- ja U.S. GAAP –palvelut
- ESEF-palvelut
- Itäisen Euroopan ja Keski-Aasian maiden toimintaympäristön erikoisosaaminen

## Asiakkainamme on esimerkiksi

- Monikansallisia ja kansallisia pörssiyrityksiä sekä muita julkisesti noteerattuja yhtiöitä
- Perhe- ja kasvuyrityksiä
- Julkishallinnon toimijoita
- Yleishyödyllisiä yhteisöjä
- Itäisen Euroopan ja Keski-Aasian maissa toimivia yrityksiä

**”Yli 700 tilintarkastuksen ja varmennuksen asiantuntijaamme Suomessa ja Virossa panostavat laatuun, vastuullisuuteen ja riippumattomuuteen.”**



**Toni Aaltonen**  
Head of Audit & Assurance

LIIKETOIMINNAN  
KEHITYS-  
MAHDOLLISUUKSIA

RÄÄTÄLÖITYÄ  
PALVELUA

LÄPINÄKYVYYTTÄ JA  
MERKITYKSELLISIÄ  
HAVAINTOJA



# Vero- ja lakipalvelut

Lue lisää 

## Liiketoimintaa tukevia ratkaisuja vero- ja lakikysymyksiin

Palveluihimme kuuluu mm.

- **Kansainvälinen verotus ja siirtohinnoittelu**
- **Veroriidat ja ennakkolliset menettelyt**
- **Kansainväliset komennukset**
- **Palkitseminen ja työnantajavelvoitteet**
- **Veroraportointi ja transformaatio**
- **Vero- ja lakiteknologia**
- **Arvonlisäverotus sekä tulli- ja valmisteverotus**
- **Yritysjärjestelyjen verotus**
- **Lakipalvelut**

### **International Tax Planning Adviser of the Year in Finland**

2022 Corporate INTL Global Award  
2021 Corporate INTL Global Awards  
2021 Global Advisory Experts Awards

### **Tax Awards 2021 winner of: Tax Advisory – Finland**

The Finance Monthly Tax Awards 2021

### **World Tax Top Tier Firm 2022 in Finland**

General corporate tax  
Indirect Tax  
Transactional Tax  
Transfer pricing

### **World TP Top Tier Firm 2021 in Finland**

Transfer pricing

390

Vero- ja lakiasiantuntijaa Suomessa ja Virossa



**Juha Säaskilahti**  
Head of Tax & Legal

## Autamme luomaan ja turvaamaan yrityksesi arvoa kestävästi

### Yritysjärjestelyt & Strategia

KPMG:n eri substanssiasiantuntijoista koostuva tiimi työskentelee diilin nopeudella auttaakseen yritystäsi löytämään ja kasvattamaan arvoa yritysjärjestelyn kaikissa vaiheissa, suunnittelusta aina integraatioon asti.

*M&A, Arvonmääritys, Pääomamarkkinat, Due diligence, Uudelleenjärjestelyt, Kasvustrategia, Toiminnan tehostus, Arvonluonti.*

### Konsultointi

KPMG:n konsultoinnin ammattilaiset auttavat sinua rakentamaan nykyaikaisen, älykkään ja joustavan organisaation, joka tuottaa parempia tuloksia ihmisille ja planeetalle.

*Talouden transformaatio, ESG, HR ja muutosjohtaminen, Sisäinen tarkastus ja riskienhallinta, Rahoitussektorin neuvontapalvelut, Tietoturva, IT- transformaatio, Data-analytiikka & digitaalinen transformaatio. Connected. Powered. Trusted.*

“**500** Neuvontapalveluiden asiantuntijaa Suomessa ja Virossa lähellä sinua, yhdessä **75 000** kollegan kanssa ympäri maailmaa, tarjoavat sinulle parasta KPMG:ltä”



**Kalle Nurminen**  
Head of Advisory

The 1<sup>st</sup> official information security inspection body in Finland  
KPMG IT Sertifiointi Oy

Worldwide Leader in Intelligent Automation Services  
IDC MarketScape 2022

M&A Innovator  
ALM Pacesetter Research: M&A Services 2022-2023

Pacesetter Leader in Cyber Security  
ALM Pacesetter Research: Cybersecurity 2022-2023

**KPMG**



# Hallituksen jäsenten yleiset velvollisuudet

01

## Yleistoimivalta

- Yrityksen hallinnon ja toiminnan asianmukainen järjestäminen (*yleistoimivalta*)
- Hallitus on vastuussa kaikista yrityksen velvollisuuksista paitsi niistä, jotka ovat osakeyhtiölaissa (jäljempänä "OYL") tai yhtiöjärjestyksessä määrätty toiselle taholle (yhtiökokous/toimitusjohtaja)
- Hallituksen ja sen kunkin jäsenen päävelvollisuus on toimia huolellisesti ja edistää yhtiön etua

02

## Yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon järjestäminen

- Vastuussa asianmukaisesta kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä luotettavalla tavalla
- Vastuu koskee järjestämistä, ei itse hoitamista
- Vastuu myös järjestää valvonta
- Tilinpäätöksen allekirjoittaminen

03

## Toimitusjohtaja

- Hallitus valitsee lähtökohtaisesti toimitusjohtajan ja päättää hänelle maksettavasta korvauksesta
- Päättää toimitusjohtajan erottamisesta
- Toimitusjohtajan tehtävänä on yhtiön juoksevan hallinnon hoitaminen hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti
- Toimitusjohtaja varmistaa kirjanpidon ja hallinnan olevan lain mukaisesti järjestetty luotettavalla tavalla

04

## Esimerkkejä hallituksen päätöksistä

- Investoinnit
- Lainat
- Yhteistyösopimukset ja muut merkittävät sopimukset
- Strategia

# Johdon huolellisuusvelvoite

## OYL 1:8: Johdon tehtävä

*Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua*

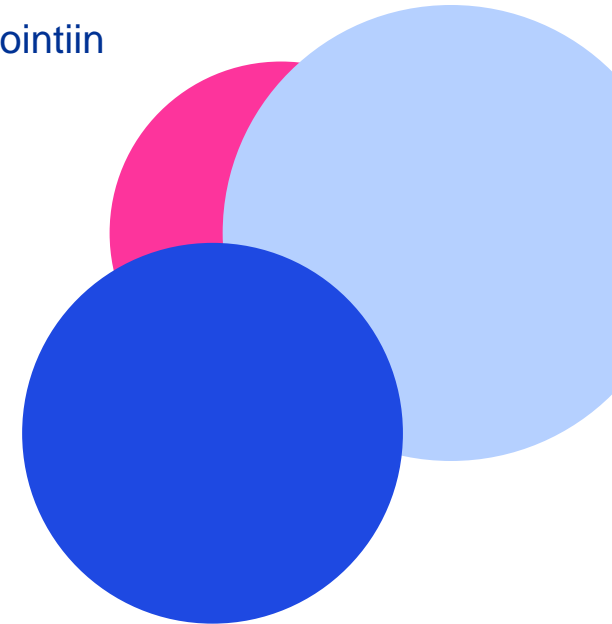
**Yhtiön johto = hallitus (vähintään 1 hlö)  
sekä mahdolliset toimitusjohtaja ja  
hallintoneuvosto**

- Johdon tehtävänä järjestää yhtiön sisäinen valvonta (esim. ohjeet/politiikat ja niiden seuranta)
- Käännetty todistustaakka
- Huolellisuuden osoittaminen
- Johdon jäsenen on toimittava niin kuin objektiivinen huolellinen henkilö toimisi vastaavissa olosuhteissa

# Corporate Benefit

## Mitä yhtiön etu sisältää?

- Muodostunut itsenäiseksi yhtiöoikeudelliseksi periaatteeksi
- Päätökset tehdään yhtiön edun, ei kolmannen tahon edun mukaisesti
- Konsernietua ei ole, ainoastaan tytäryhtiön oma etu
- Relevantteja soveltamistilanteita ovat erityisesti lainat ja vakuudet konsernin sisällä
- Käytännössä yhtiön asema konserniyhtiössä voinee kuitenkin vaikuttaa toimen edullisuuden arviointiin
- Pitkä aikaväli ja toiminnan jatkuvuuden edistäminen
- OYL 1:5: toiminnan tarkoitus



# Business judgement rule

## Päätöksentekostandardi – ns. business judgement rule

- 1) Päätöksentekijän on hankittava tilanteen ja yhtiökäytännön mukaiset **riittävät tiedot**
  - Aktiivinen päätösten tekeminen ja riskin ottaminen kuuluvat yritystoimintaan, päätöksiä usein tehtävä epävarmoissa olosuhteissa: päätöksen lopputulos ei ole ratkaiseva
  - Huolellisuuden vaatimus korostuu päätökseen tai toimeen liittyvän riskin kasvaessa
  - Hallituksen on huolehdittava siitä, että riittävä asiantuntemus on käytössä
  - Tarkoituksellinen tietämättömyys ja aseman edellyttämän perehtyneisyyden laiminlyönti ei vapauta hallituksen jäsentä vastuusta
  - Dokumentaatio

# Business judgement rule

## 2) Päätöksentekijän on tehtävä **yhtiön edun näkökulmasta johdonmukainen päätös**

- Voitontuottamistarkoitus (lojaliteettivelvollisuus: yhtiön edun edistäminen)
- Toimiminen yhtiön edun mukaisesti merkitsee yhtiön johdolle asetettua lojaliteettivelvollisuutta yhtiötä ja viimekädessä kaikkia osakkeenomistajia kohtaan
- Jollei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä, yhtiön edun mukaan toimiminen tarkoittaa, että normaaliolosuhteissa yhtiön liiketoiminta tuottaa osakkeenomistajille etua yhtiön välityksellä.
- Jälkiviisaudella ei merkitystä: liiketaloudellista perustetta arvioitaessa olennaista ei ole se, osoittautuuko liiketoimi jälkikäteen yhtiölle tappiolliseksi, vaan se, olisiko päätöksen tekijöiden pitänyt tietää, ettei päätös ole liiketaloudellisesti perusteltu

## 3) Päätöksentekijällä **ei saa olla päätökseen vaikuttavia eturistiriitoja, jotka vähentävät uskottavuutta**



# Kestävyyseraportointidirektiivin implementointi Suomessa

## Voimaantulo

- Kestävyyseraportointidirektiivi saatetaan kansallisesti voimaan pääasiassa täydentämällä kirjanpitolakia ja tilintarkastuslakia
- TEM antoi hallituksen esityksen (HE 20/2023) eduskunnalle 28.9.2023
- Lakimuutosten tarkoitus tulla voimaan 31.12.2023
- CSRD pantava täytäntöön 1.1.2024 ja sen jälkeen alkaville tilikausille
- Velvoitteet tulevat voimaan ajallisesti porrastettuna

## Keskeiset ehdotukset hallituksen esityksessä

- Pörssiyhtiöiden ja suurten osakeyhtiöiden lisäksi kansalliset velvoitteet koskisivat myös vastaavanlaisia osuuskuntia
- Raportointistandardien ensisijaisuus suhteessa kirjanpitolakiin
- Kunakin jäsenvaltion tulee säätää, että yrityksen hallinto-, johto ja valvontaelimet ovat kollektiivisesti vastuussa kestävyysraportoinnista
  - Suomessa hallitus ja toimitusjohtaja
  - Vastuu on samanlainen kuin mikä koskee tilinpäätöstietoja
- Digitaalisuusvaatimus koskisi kestävyysraportin ohella myös tilinpäätöstä
  - Digitaalinen rekisteröinti
  - Raportti esitettävä yrityksen verkkosivuilla
- Varmentajana toimii tilintarkastaja (tai ETA-alueella oleva ulkomainen varmennuslaitos)
- Ei tiukennuksia esim. kestävyysraportin sisältövelvoitteiden osalta tai kohdentamalla velvoitteita pienempiin yrityksiin

# Vastuu kestävyysraportoinnin toteutumisesta



**Hallituksen seuranta- ja arviointitehtävät täydennetään kattamaan taloudellisen raportoinnin ohella myös kestävyysraportoinnin**

- Hallituksen tehtävänä on kestävyysseikkoja koskevan raportoinnin ja varmentamisen osalta erityisesti seurata ja arvioida mm. raportointijärjestelmää ja sisäisen valvonnan ja tarkastuksen sekä riskienhallintajärjestelmän tehokkuutta



**Tarkastusvaliokunnalla keskeinen rooli tukea hallitusta kestävyysraportoinnissa ja siihen valmistautumisessa**

- Tarkastusvaliokunnan tehtävistä tarkemmat määritelmät osakeyhtiölakiin
- Tarkastusvaliokunta seuraa kestävyysraportoinnin:
  - Prosesseja ja digitaalista raportointia sekä raportoitavien tietojen tunnistamista
  - Sisäisen valvonnan ja tarkastuksen sekä riskienhallinnan tehokkuutta
  - Kestävyysraportoinnin varmennuksen toteuttamista



**Vastuu tulee määräytymään osakeyhtiölain mukaan**

- CSRD/ESRS eivät ota kantaa hallituksen menettelytapoihin
- Osakeyhtiön johdon vastuu kestävyysraportista tulee määräytymään osakeyhtiölain mukaisesti

# Vastuu huolellisuusvelvoitteen toteutumisesta



## Yleinen huolellisuusvelvoite

- OYL 22:1: johtohenkilön vahingonkorvausvelvollisuus
  - Hallituksen jäsenen, hallintoneuvoston jäsenen ja toimitusjohtajan on korvattava vahinko, jonka hän on tehtävässään 1 luvun 8 §:ssä säädetyn huolellisuusvelvoitteen vastaisesti tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhtiölle (OYL 22:1.1)
  - Hallituksen jäsenen, hallintoneuvoston jäsenen ja toimitusjohtajan on korvattava myös vahinko, jonka hän on tehtävässään muuten tätä lakia tai yhtiöjärjestystä rikkomalla tahallaan tai huolimattomuudesta aiheuttanut yhtiölle, osakkeenomistajalle tai muulle henkilölle (OYL 22:1.2)
  - Tuottamusolettama: vahinko katsotaan aiheutetuksi huolimattomuudesta, jollei menettelystä vastuussa oleva osoita menetelleensä huolellisesti (OYL 22:1.3)



## Huolellisuuden arviointi

- Tahattomien puutteiden vaara, kun sääntely on uutta ja vakiintunut käytäntö puuttuu (vastuu kestävyysraportointiin liittyen)
  - Mikäli raportointijärjestelmä ei ole riittävä huolellisuuden kannalta, mikä tahansa virhe altistaa käännetylle todistustaakalle
- Objekttiivinen huolellisuus: mitä vastaavassa asemassa olevalta henkilöltä voidaan objektiivisesti arvioiden vaatia ko. tilanteessa
  - OYL:n mukaisten tehtävien selvittäminen
    - Uusi kirjanpitolain 7 luku kestävyysraportoinnista (toissijainen EU:n raportointistandardeille)
  - Hallituksen tulee tunnistaa ja arvioida riskit sekä huolehtia toimenpiteistä niiden kontrolloimiseksi
  - Huolellinen valmistelu, asianmukaisen tiedon perusteella tehty johdonmukainen päätös, prosessien huolellinen dokumentointi
    - Miten hallitus käsittelee kestävyysasioita? Onko hallituksessa kestävyysasioiden osaamista?
    - Hallituksen kokouspöytäkirjat, vuosikello, työjärjestykset jne.
- Kohtuullisesti läpiviety ja dokumentoitu vaatimustenmukaisuuden hallintajärjestelmä (ISO 37301:2021)

# Vastuu huolellisuusvelvoitteen toteutumisesta



**Mikäli hallituksen jäsen havaitsee, että tekeillä olevasta päätöksestä aiheutuisi vahinkoa, on jäsenen välttäväkseen vastuulta ryhdyttävä aktiivisiin toimiin vahingon estämiseksi**

- Toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi:
  - Virheellisyys saattaminen (muun) hallituksen tietoon
  - Äänestäminen päätöstä vastaan
  - Eriävän mielipiteen kirjauttaminen pöytäkirjaan
- Äärimmäisenä keinona eroaminen hallituksesta kesken kauden
- Vastuusta vapautumiseksi riittävien toimenpiteiden arviointi on tapauskohtaista

# Hallituksen päätösvallan siirtäminen

”-- Osakkeenomistajat voivat yksimielisinä muutenkin tehdä yksittäistapauksessa päätöksen hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvassa asiassa.” (OYL 5:2.2 §)”

”Hallitus voi saattaa hallituksen tai toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluvan asian yhtiökokouksen päätettäväksi.” (OYL 6:7.2 §)”



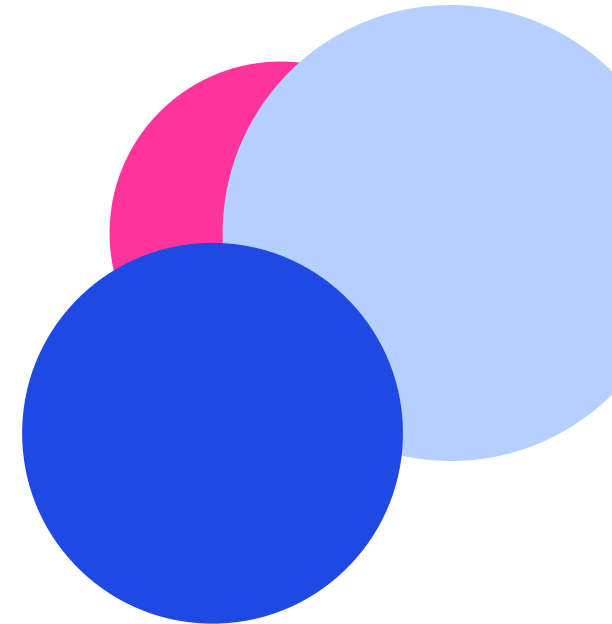
- Olennaiset business päätökset käytännössä usein siirretään yhtiökokouksen päätettäväksi
- Hallitus voi siirtää myös toimitusjohtajalle asian
- Päätöksentekijä on vastuussa päätöksestä. Kuitenkin hallituksen jäsen voi olla ja usein on vastuussa täytäntöönpanosta
- Osakkeenomistajien täysin tietoisesti tehty yksimielinen päätös voi mahdollisesti käytännössä rajoittaa hallituksen jäsenten vastuuta
- Lähtökohtaisesti vastuu säilyy ainakin periaatteessa asian siirtämisestä huolimatta hallituksen jäsenillä
- Asian siirtämisessä on toimittava myös huolellisuusvelvollisuuden mukaisesti, toiminnan hallinnoinnissa ja täytäntöönpanossa sekä tarvittaessa kumota päätös jättämättä täytäntöönpanematta

# Hallituksen jäsen vaikutusvalta

## Hallituksen jäsenellä on aitiopaikka vaikuttaa yhtiön toimintaan ja kasvuun

- Hallituksen jäsenen tehtävä on merkittävä luottamustoimi
- Hallituksen jäsenillä on aitiopaikka vaikuttaa yrityksen toimintaan ja kasvuun sekä luotsata yritystä tavoitteita kohti. Päättää yhtiön tavoitteista ja strategiasta niiden saavuttamiseksi sekä motivoi henkilöstöä niitä kohti.
- Hallituksen jäsenen rooli edellyttää aktiivista otetta ja toimintaa.
  - Vastuita paljon, tehtäväkenttä laaja.
  - Arvioi tulevaisuuden näkymiä ja riskejä.
  - Tarpeen mukaan hallituksen ulkopuolelta tiedon hankkimista päätöksenteon tueksi, esim. asiantuntijapalveluita tai ulkopuolisen hallituksen jäsenen kutsuminen.
- Vastuu ei kuitenkaan rajoittamatonta

**Kuuntele, kysele, kyseenalaista, selvitä ja ole aktiivinen.  
Luotsaa yritystä hallitusti huipulle.  
Hanki tietoa päätöksenteon tueksi, käytä tarpeen mukaan asiantuntija-apua.  
Älä pelkää riskejä.  
Vaikuta.**



# Työlainsäädännön muutokset ja tietoturvallinen työskentely

🕒 16.11.2023 08:30 📍 Jyväskylä



## Sydämellisesti tervetuloa aamukahvilaisuuteemme Jyväskylään!

Työlainsäädäntö kehittyy jatkuvasti ja myös uuden hallituksen tavoitteina on tehdä merkittäviä uudistuksia työelämään. *Tule kuulemaan viimeisimmistä työlainsäädännön muutoksista* ja siitä, miten hallitusohjelmassa on suunniteltu jatkossa helpotettavaksi muun muassa irtisanomista sekä määräaikaista ja paikallista sopimista.

Uusi yhteistoimintalaki on ollut voimassa lähes pari vuotta. *Mitkä ovat keskeisimmät muutokset käytännön muutosneuvottelutilanteessa?*

Kyberrikollisuus ja kyberturvallisuus ovat nousseet yhteiskunnalliseksi puheenaiheeksi. Yrityksille tietoturvallisen toimintaympäristön turvaaminen on tärkeä osa yrityksen toimintakykyä ja toiminnan jatkuvuuden hallintaa. *Mitä työnantaja voi tehdä turvatakseen henkilöstön tietoturvallisen työskentelyn edellytykset?* Ratkaisun keskiössä ovat henkilöstön tietoturvakouluttaminen sekä organisaation tarjoamat ohjeistukset henkilöstön työskentelyn tueksi.

Tilaisuuden puhujina ovat kokeneet asiantuntijamme [Mika Honkanen](#), [Aki Laitinen](#) ja [Juhani Matilainen](#). Tilaisuuden jälkeen on myös mahdollisuus keskustella lyhyesti asiantuntijoidemme kanssa. Merkitsethän tästä tiedon ilmoittautumislomakkeeseen.

Tapahtuma on maksuton. Paikkoja on rajoitetusti. Ilmoittautuminen 7.11.2023 mennessä alla olevasta linkistä.

[Ilmoittaudu](#)

### 🕒 Ajankohta

Alkaa: 16.11.2023 08:30

Päättyy: 16.11.2023 10:30

### 📍 Tapahtumapaikka

#### Jyväskylä

Innova 4 | Lutakonaukio 1  
40100 Jyväskylä

[Tarkempi kartta ja ajo-ohjeet](#)

Kielo Office Solu...  
[View larger map](#)





# Ota yhteyttä



**Veera Graf**

Legal Counsel

050 560 7070

[veera.graf@kpmg.fi](mailto:veera.graf@kpmg.fi)

© 2023 KPMG Oy Ab, a Finnish limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.





# Teemu Pinomäki

## LähiTapiola Keski-Suomi

## VASTUULLISUUS AVANNUT YRITYKSILLE UUSIA LIIKETOIMINTA- MAHDOLLISUUKSIA



Joka kymmenes PK-yritys haluaisi edistää vastuullisuutta ja kestävä kehitystä, muttei tiedä miten pääsisi alkuun, selviää kauppamarien PK-barometrista. Vastuullisuusasioiden käsittely on lisääntynyt suhteellisesti enemmän suuremmissa yrityksissä ja jopa 25 prosentilla PK-yrityksistä vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat lisänneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

*Ville Kajala, Keskuskauppa-  
kamarin johtava asiantuntija*

*Keski-Suomen Kauppakamarin lehti syyskuussa 2023*

# ESG- eli vastuullisuusraportointi

## Mitä on vastuullisuusraportointi?

Vastuullisuus- eli ESG-raportoinnissa yritys raportoi toimintansa kolmenlaisista vaikutuksista:

1. ympäristövaikutuksista (Environmental)
2. sosiaalisista (Social)
3. taloudellisista ja hallinnollisista vaikutuksista (Governance)

Valtaosa suuryrityksistä ja listayhtiöistä perustaa vastuullisuusraportointinsa GRI-standardiin. [Lisätietoa GRI-standardista](#) (englanniksi)

Pohjoismaiden taloushallintoalan järjestöjen yhteistyönä kehittämä NSRS-standardin ensimmäinen versio keskittyi ympäristövaikutusten raportointiin. Nyt on julkaistu myös vastuullisuusraportoinnin laajempi versio ja siihen liittyvät raportointipohjat.

[Lisätietoa NSRS-standardista.](#)

**Vastuullisuusraportointi kirjanpitoaissa – pakollista suurille pörssiyhtiöille**

## NSRS

NSRS on vastuullisuusstandardi, joka on kehitetty erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille Pohjoismaissa. Uusi standardi on vertailukelpoinen vakiintuneiden kansainvälisten standardien kanssa.

[www.nsr.eu](http://www.nsr.eu) (englanniksi)

[Lataa NSRS-dokumentit täältä](#) (englanniksi)

Lähde: Taloushallintoliiton verkkosivut

# LähiTapiola-ryhmän vastuullisuusohjelma 2022–2026



**Vaikuttavasti vastuullinen kaikkialla Suomessa**

## Vastuullisuusohjelman tavoitteet



**Muuttuvien riskien ennaltaehkäisyyn vaikuttavin kumppani**



**Uusia vastuullisen vakuuttamisen ja korvaamisen palveluja**



**Vastuullisen sijoittamisen edelläkävijä**



**Suomalaisia ratkaisuja ilmastonmuutokseen sopeutumiseen ja sen hillintään**



**Vahva vastuullisuustyön perusta**

## Vastuullisuusohjelman toimeenpano ja raportointi

# LähiTapiola on liittynyt edelläkävijöiden joukossa vastuullisen sijoittamisen ja vakuuttamisen kansainvälisiin sitoumuksiin



## YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet (PRI)

LähiTapiola Varainhoito ja Kiinteistövarainhoito allekirjoittajia vuodesta 2010, Seligson & Co Rahastoyhtiö vuodesta 2016



PSI Principles for Sustainable Insurance

## YK:n kestävän vakuuttamisen periaatteet (PSI)

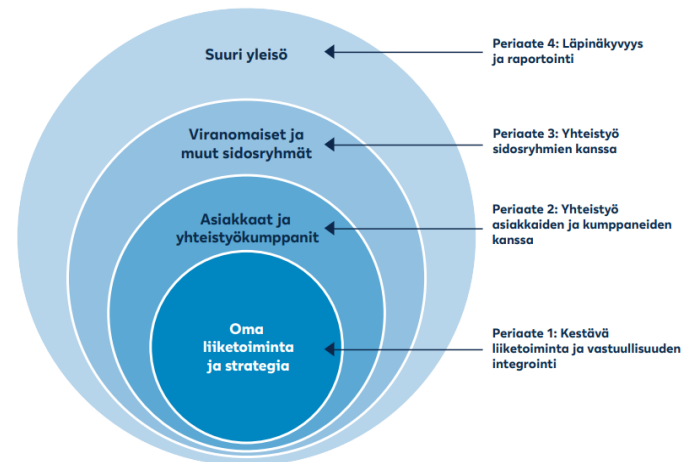
LähiTapiola-ryhmä allekirjoittaja vuodesta 2020

6

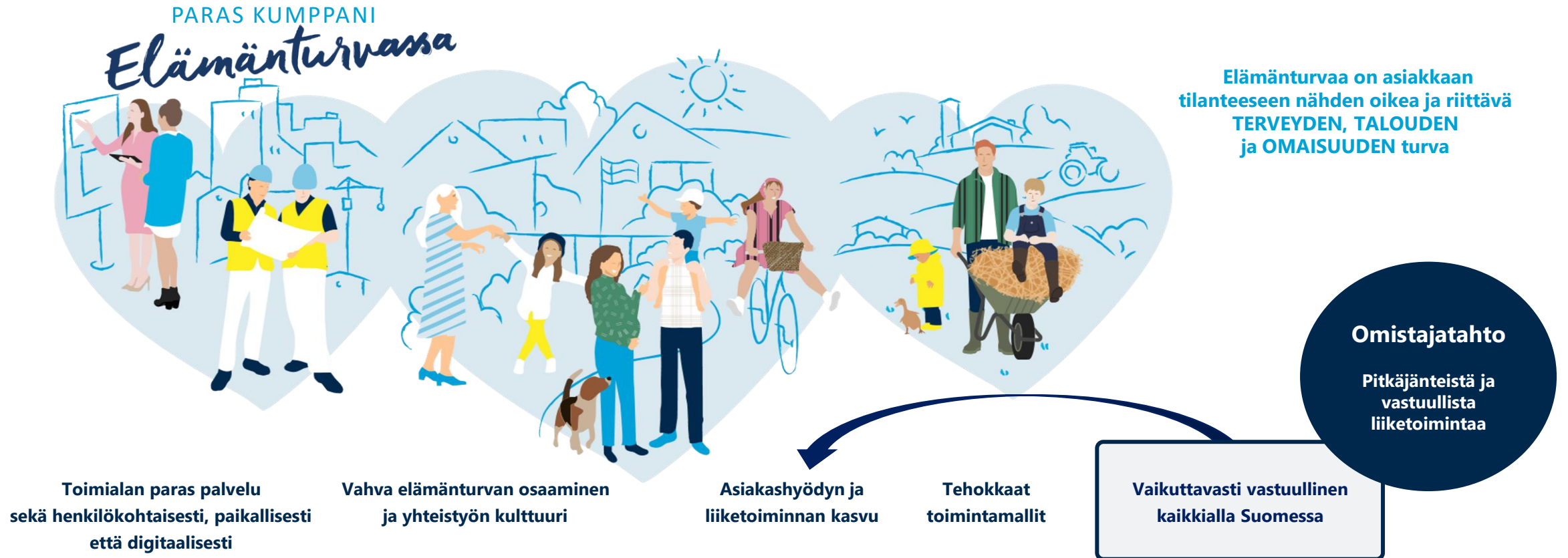
**PRINCIPLES:**  
RECOGNISING THE MATERIALITY OF ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND CORPORATE GOVERNANCE ISSUES



### Kestävän vakuuttamisen neljä periaatetta



# LähiTapiolan ryhmästrategia ja omistajatahto ohjaavat vastuullisuustyötä



Hyväntahtoisesti – Intohimoisesti – Rohkeasti

Paras kumppani elämänturvassa

# LähiTapiola-ryhmän vastuullisuusohjelma 2022–2026

## Tavoitteet



Asiakasodotukset

Kestävyyssääntely

### Muuttuvien riskien ennaltaehkäisyyn vaikuttavin kumppani



**Olemme** luotettavin kumppani vahinkojen ennaltaehkäisyssä ja riskien hallinnassa

**Kehitymme** muuttuvien ja uusien riskien hallinnan tunnustetuksi suunnannäyttäjäksi

**Kehitämme** vaikuttavia ja ennakoivia hoitoketjuja

**Hyödynnämme** ja tuotamme dataa vastuullisesti yhteistyössä kumppaneiden kanssa

### Uusia vastuullisen vakuuttamisen ja korvaamisen palveluja



**Omistaja-asiakas** hyötyy toimialan vastuullisimmista elämänturvan palveluista

**Asetamme** koko tarjoamalle ja korvaustoiminnalle vastuullisuustavoitteet

**Luomme** kestäväää kehitystä tukevia uusia tuotteita ja palveluita

**Edistämme** kiertotaloutta korvaustoiminnassa

### Vastuullisen sijoittamisen edelläkävijä



**Integroimme** vastuullisuuden kaikkiin omaisuusluokkiin alan parhaiden käytäntöjen mukaisesti

**Olemme** Suomen paras varainhoitaja vastuullisessa sijoittamisessa

**Olemme** Suomen vastuullisin kiinteistövarainhoitaja

**Edistämme** Suomen alueellista elinvoimaa sijoitus- ja rahoitustoiminnan kautta

Suomalaisia ratkaisuja ilmastonmuutokseen sopeutumiseen ja sen hillintään



Alueellinen kumppani ilmastonmuutokseen sopeutumisessa

Vahva kumppani vihreässä siirtymässä

Hiilineutraali LähiTapiola 2025

Vakuuttamisen CO2-nettonolla-päästöt v. 2050

Ryhmän sijoitussalkkujen CO2-nettonolla-päästöt v. 2050

Vahva vastuullisuustyön perusta



Osaava, hyvinvoiva henkilöstö

Asiakkaiden yhdenvertainen kohtaaminen

Kestävyyssääntelytavoitteet palkitsemisessa

Vaikuttavat kumppanuudet ja lahjoitukset

Hyvä keskinäinen hallintotapa

# LähiTapiola-ryhmän vastuullisuusohjelma 2022–2026

## Tärkeimmät toimenpiteet

Asiakasodotukset

Kestävyysääntely

**Muuttuvien riskien ennaltaehkäisyn  
vaikuttavin kumppani**



**Vahinkojen ennaltaehkäisytön  
tason nosto**

Kolme riskialuetta, joihin keskitymme:  
**ilmatoriskit, mielenterveyteen liittyvät  
riskit ja kyberriskit**

**Uusia vastuullisen vakuuttamisen  
ja korvaamisen palveluja**



Asetamme tarjoamalle **mitattavat  
vastuullisuustavoitteet**

Laadimme **asiakas- ja riskinvalinnan  
vastuullisuuslinjaukset**

Laadimme **kumppanitoiminnan  
vastuullisuuslinjaukset**

**Vastuullisen sijoittamisen  
edelläkävijä**



**Suomen vastuullisin varainhoitaja  
ja kiinteistövarainhoitaja**

Vastuullisuustavoitteet sisällytetään  
**vakuutusyhtiöiden  
sijoitussuunnitelmiin**

**Suomalaisia ratkaisuja  
ilmastonmuutokseen  
sopeutumiseen ja  
sen hillintään**



**Ilmastonmuutokseen  
sopeutumisen tutkimus**

**Yritysten ilmastotyön tuki:  
LähiTapiolan ilmastoaloite**

**Vakuuttamisen ja sijoittamisen  
nettonollapäästöt 2050 ja  
hiilineutraali LähiTapiola 2025**

**Vahva  
vastuullisuusustyön  
perusta**



**Henkilöstön  
vastuullisuusosaamisen  
tason nosto**

**Kestävyystavoitteet  
palkitsemiseen 2025, 2026**

**Vaikuttavampaa  
lahjoittamista**

**Välineitä hyvän keskinäisen  
hallintotavan kehittämiseksi**



# Omistaja-asiakas käyttää ääntään hallinnossa

Asiakkaidensa omistaman LähiTapiolan yhtiöiden hallinnoinnissa noudatetaan rahoitus- ja vakuutusalan hyvää hallintotapaa ja käytäntöjä.

Hyvän hallintotavan tavoitteena on erityisesti omistajaohjauksen toimivuuden ja toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen. Seuraamme ja mittaamme sen toteutumista vuosittain ryhmän hallinnon tyytyväisyyskyselyllä (Hallinnon ROIHU).

# Vaikuttavampaa lahjoittamista

Haluamme olla vaikuttavin arjen turvallisuuden ja hyvinvoinnin kumppani Suomessa. Olemme läsnä kaikkialla Suomessa ja vaikutamme yhteisöjen hyvinvointiin ja turvallisuuteen tukemalla yleishyödyllistä toimintaa osana vastuullisuustyötämme.

Lahjoituksilla rakennamme asiakkaidemme näköistä yhteiskuntaa ja edistämme vastuullisuusohjelmamme tavoitteita. Vuonna 2022 ryhmän yhtiöt **lahjoittivat kaiken kaikkiaan 2,6 miljoonaa euroa** yleishyödyllisiin kohteisiin.

## Vahvistamme paikallista vaikuttavuuttamme yhteisten lahjoitusteemojen kautta

Hyvinvoiva ja turvallinen Suomi rakentuu ennen kaikkea arjen turvallisuudesta sekä kestävästä ja viihtyisästä lähiympäristöstä.

Haluamme vaikuttaa siihen, että mahdollisimman moni hakee ja saa riittävän varhain apua henkisen hyvinvoinnin haasteisiin.

1 Arjen turvallisuus ja pelastustoiminta

2 Kestävä ja elinvoimainen lähiympäristö

3 Henkisen hyvinvoinnin edistäminen ja mielenterveys





# Eeva Ketvel Ilmarinen



# Mitä ja missä viestität yrityksestä?

Yritysvastuupäällikkö Eeva Ketvel

31.10.2023

ILMARINEN

# Me Ilmarisessa olemme vastuussa **1,2 miljoonan** ihmisen työeläkkeistä Suomessa



Lähes 600  
työntekijää



Pääkonttori Helsingissä,  
maakunnissa  
asiakaspäälliköitä



**60 000**  
asiakasyritystä  
(TyEL)



**75 000**  
yrittäjää  
(YEL)



**n. 630 000**  
asiakasyrityksissä  
työntekijää

Sijoitus-  
varallisuus  
**lähes 60**  
**mrd. €**

Työeläkevakuutus



**455 000**  
Eläkkeen saajaa



Sijoituksia tulevia  
eläkkeitä varten

# Vastuullisuusviestinnän merkitys yritykselle

**Työkalu  
toiminnan  
kehittämiseen**

**Kestävä  
liiketoiminta**

**Maine- ja  
brändinhallinta**

**Työnantaja-  
mielikuva**

**Sidosryhmien  
odotukset**

**Asiakaspalvelu  
ja myynti**



**Ennen oli sanonta:  
yritysvastuu alkaa siitä,  
mihin laki päättyy.**

**Ei enää.**

# Laki alkaa vaatia isoja yrityksiä raportoimaan

- Euroopan komission vihreän kehityksen ohjelma (Green Deal) ja EU:n kestävän rahoituksen ohjelma (Sustainable Finance Agenda)
  - Yritysten kestävyysraportoinnin direktiivi (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD).
  - Kestävyysraportointi samalle tasolle kuin taloudellinen raportointi.
- Voimaan porrastetusti:
  - Yleisen edun kannalta merkittävät yhteisöt (PIE-yhteisöt\*), joilla on yli 500 työntekijää: tiedot tilikaudelta 2024, raportti julki 2025. **Mm. Ilmarinen kuuluu tähän.**
  - Tilikaudelta 2025 alkaen raportointivelvollisuus koskee myös yhtiöitä, jotka täyttävät kaksi kolmesta seuraavista: **vähintään 250 työntekijää, nettoliikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma vähintään 20 miljoonaa euroa.**
  - Tilikaudelta 2026 raportointi laajenee koskemaan pieniä ja keskisuuria, direktiivin edellytykset täyttäviä yrityksiä (listattuja).

\*Public Interest Entity = yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö





**Arvoketjujen kautta  
vastuullisuudesta kertominen valuu  
myös alihankkijalle.**

# ESG- eli vastuullisuustekijät – näistä voi viestiä!

E = environmental



## Ympäristötekijät

- Kasvihuonekaasupäästöt
- Veden kulutus
- Jätteiden käsittely
- Energiatehokkuus
- Luonnon monimuotoisuus
- Kiertotalous

S = social



## Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset tekijät

- Ihmisoikeudet
- DEI = monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusio
- Työturvallisuus
- Työelämän oikeudet
- Tietosuoja

G = governance



## Hyvä hallintotapa

- Hallituksen riippumattomuus
- Palkitseminen
- Sisäiset kontrollit
- Veronmaksu
- Tietoturva
- Raportointi

*Yllä vain esimerkkejä, sisältää muitakin tekijöitä kuin yllä esitetyt.*

# Vastuullisesti sinua varten



## Ympäristö E

- Ilmastovaikutukset
- Luonnon monimuotoisuus
- Oman toiminnan ympäristövaikutukset

## Ihmiset ja yhteiskunta S

- Kunnioitamme ihmisoikeuksia
- Palvelemme asiakkaitamme ennakoiden ja yhdenvertaisesti, teemme eläketurvaa tunnetuksi
- Edistämme vastuullista ja monimuotoista työelämää ja autamme pidentämään työuria



## Hyvä hallinto G

- Hoidamme perustehtävämme kustannustehokkaasti
- Luotettava, läpinäkyä, tietoturva kunnossa
- Hallitsemme arvoketjut: sitoutamme kumppanit vastuullisiin tekoihin.



# Muistilista vastuullisuusviestinnästä: mitä ja missä?

## Mitä?

- Aloita niistä asioista, joista pystyt kertomaan.
  - Esim. mistä raaka-aineet tulevat, miten huolehdit asiakkaan tietosuojasta, miten työntekijöiden työturvallisuus on varmistettu jne.
- Keskity ainakin alussa omalle yritykselle olennaisiin asioihin – niihin, joilla on isoin vaikutus.
- Valmista ei tarvitse olla. Voit kertoa jo siitä, kun aloitatte jotain.
- Kaiken, mitä kerrot, pitää olla totta ja toteen näytettävissä. Älä viherpese.

## Missä?

- Siellä, missä asiakkaasi ja muut sidosryhmäsi yritystäsi seuraavat ja mistä etsivät tietoa.
  - Yrityksen verkkosivut ehkä tärkein
  - Some-kanavat

# Jäikö kysyttävää? Ota yhteyttä!



Eeva Ketvel  
yritysvastuupäällikkö  
[eeva.ketvel@ilmarinen.fi](mailto:eeva.ketvel@ilmarinen.fi)  
050 320 4849  
@eevake

# ILMARINEN

Parempaa työelämää

[Ilmarinen.fi](https://www.ilmari.fi)

