

Perheyrittäjätaustaiset säätö

VAIKUTTAVUUTTA & JATKUVUUTTA



Sisällys

Alkusanat	5
1 Perheyritystaustaiset säätiöt Suomessa	6
Mikä on perheyritystaustainen säätiö?	7
2 Säätiön perustaminen ja toiminnan tarkoitus – miksi?	8
Perustamisen motiivit	8
Jatkajapolven motivaatio	10
Tarkoitus	12
3 Säätiön toimintamuodot – miten?	14
4 Varojen jakaminen – mitä?	18
5 Hallinto ja johtaminen – kuka?	20
Perustaja	20
Toimitusjohtaja ja operatiivinen johto	21
Sukupolvenvaihdos	23
6 Säätiö ja perheyritys	24
7 Säätiö omistajana	26
8 Vaikuttavuus ja tulevaisuuden näkymät	28
Säätiöt muutoksentehtäjinä	30
9 Yhteenveto	32
Kysymyksiä omistajaperheelle	33
Aineistot	34
Kirjallisuus	35





Alkusanat

Tämän julkaisun tarkoituksena on tarjota tietoa ja näkökulmia perheyritystaustaisista säätiöistä – miksi niitä perustetaan, miten ne toimivat ja mitä erityistä lisäarvoa ne tuovat suomalaiseen yhteiskuntaan. Kohderyhmänä ovat ennen kaikkea perheyritysten omistajat ja seuraavat sukupolvet, jotka pohtivat säätiön perustamista tai sen kehittämistä, mutta myös kaikki, joita kiinnostaa perheyritysten rooli suomalaisen yhteiskunnan kehittämisessä ja pitkäjänteisessä omistajuudessa.

Suomessa toimii Patentti- ja rekisterihallituksen säätiörekisterin mukaan noin 2700 säätiötä. Suomessa on juridisesti vain yhdenlaisia säätiöitä, mutta säätiöidemme kirjo on laaja. Niiden joukossa on määriteltävissä oma alalajinsa, perheyritystaustaiset säätiöt, joihin tässä julkaisussa keskitytään.

Perheyritystaustaisissa säätiöissä perheen arvot, historia ja perintö kietoutuvat yhteen yleishyödyllisen toiminnan kanssa. Tällaiset säätiöt eivät ainoastaan jaa tuottoa tai osaamista, vaan ne toimivat siltoina menneestä tulevaan, vahvistaen perheen jatkuvuutta ja identiteettiä samalla, kun ne edistävät yhteistä hyvää.

Säätiöitä tarvitaan, koska ne:

- tuovat pitkäjänteistä ja vakaata omistajuutta suomalaiseen talouselämään
- mahdollistavat arvojen ja osaamisen siirtymisen sukupolvelta toiselle
- paikkaavat yhteiskunnan rahoitus- ja resurssivajeita esimerkiksi tieteen, kulttuurin ja ympäristön aloilla.

Perheyritystaustaiset säätiöt tekevät kaikkea edellä mainittua, mutta niillä on yksi erityispiirre, joka erottaa ne muista säätiöistä. Ne antavat perheille ja omistajille väylän toteuttaa tehokkaalla ja motivoivalla tavalla yhteiskunnallista vastuuta ja vaikuttavuutta.

Julkaisua varten PL ja Säätiöt ja rahastot tekivät jäsenistölleen kyselyn vuonna 2025. Kyselyä täydennettiin haastatteluilla. Kiitos avoimista haastatteluista *Kristiina Paasikivi* (Erkki Paasikiven säätiö), *Anna Alanen* (Eva Ahlströmin säätiö), *Timo Hortling* ja *Mervi Toivainen* (OLVI-säätiö), *Petteri* ja *Kalvin Karttunen* (Saastamoisen säätiö), *Anna Herlin* (Tiina ja Antti Herlinin säätiö), *Ola Saarinen* (Ulla Tuomisen säätiö) ja *Mikko Voipio* (Weisell-säätiö). Anna Herlin, Kristiina Paasikivi ja *Mikko Voipio* kuuluivat myös ohjausryhmään, jossa olivat mukana heidän lisäksi *Liisa Suvikumpu* (Säätiöt ja rahastot ry), *Merit Kuusniemi* (Ahlström) *Minna Oksa* (PwC) ja *Marita Rautiainen* (LUT yliopisto).

Toivomme, että tämän julkaisun konkreettiset esimerkit herättävät ajatuksia siitä, miten perheyritystaustainen säätiö voi tukea sekä perhettä että yhteiskuntaa. Samalla haluamme rohkaista jokaista perheyrityksen omistajaa pohtimaan: mitä haluamme jättää tuleville sukupolville ja millä tavoin?

Julkaisun tavoitteena on kuvata erilaisia perheyritystaustaisia säätiöitä ja herättää pohdintaa siitä, mitkä toimintatavat voisivat sopia juuri omaan perheeseen.

Suomessa Säätiöt ja rahastot ry tekee ansiokasta työtä säätiötoiminnan edistämiseksi ja kehittämiseksi. Heidän sivuiltaan www.saatiotrahastot.fi löytyy paljon lisätietoa säätiötoiminnasta.

Julkaisun tekemistä ovat tukeneet Liikesivistysrahasto ja Jenny ja Antti Wihurin rahasto.

Antoisia lukuhetkiä!



Krista Elo-Pärssinen
johtava asiantuntija
Perheyritysten liitto

1 Perheyritystaustaiset säätiöt Suomessa

Suomalaisista yksityisen sektorin työnantajayrityksistä 70 % on perheyrityksiä. Ne työllistävät melkein 40 % henkilöstöstä, ja liikevaihdosta perheyritysten osuus on kolmannes.

Mikä on perheyritys?¹

- Äänivaltaenemmistö on perheellä.
- Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
- Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista osallistuu yrityksen johtoon tai hallintoon.
- Listattu yhtiö on perheyritys, jos perheellä on 25 prosentin osuus äänivallasta.

Omistajaperheet vaikuttavat yhteiskunnassa ja luovat hyvinvointia usein useamman yrityksen kautta. Tämän lisäksi ne sijoittavat myös muihin yrityksiin suoraan tai rahastojen kautta sekä edistävät yhteiskunnallisia tarkoituksia säätiöiden kautta. Ensimmäiset edelleen toimivat yksityiset yleishyödylliset rahastot perustettiin Suomessa 1700-luvulla. Niiden taustalla oli usein yksittäinen henkilö tai perhe, joka oli menestynyt yritystoiminnallaan ja halusi tukea yhteiskunnan kehittymistä omaehtoisesti.

Säätiöiden perustamisen suosio on vaihdellut yhteiskunnan muuttuessa. Moni tämän päivän suuri säätiö sai alkunsa 1930-luvun lopulla tai heti sotien jälkeen (muun muassa Emil Aaltosen säätiö, Sigrid Juseliuksen säätiö, Amos Andersons fond, Wihurin rahasto, Yrjö Jahnssoinin säätiö, Signe ja Ane Gyllenbergin säätiö). Leimallista niille on ollut vahva panostus tieteen ja kulttuurin tukemiseen. Tilanteessa, jossa julkinen tutkimusrahoitus oli

olemattoman pientä ja yliopistot osin yksityisiä, rahoituksen tarve oli luonnollisesti valtava.

Tiitta (2018) on laskenut, että 1950-luvulla säätiöiden antama tuki tieteelle oli lähes kaksinkertainen valtion panostukseen verrattuna. On kiistatonta, että ainakin 1950- ja 1960-lukujen osalta säätiöiden tuki oli paitsi välttämätöntä myös ilmeisen tuloksellista. Tuskin sen aikaista suomalaista tieteen menestystarinaa olisi syntynyt ilman tätä panostusta.

Säätiöiden merkitys yhteiskunnassa on selvästi kasvussa. Yhteiskunta karsii menojaan ja keskittyy ydin-tehtäviinsä, joten kolmannelle sektorille tulee tilaa täydentää tärkeitä alueita.

1990-luvulta lähtien säätiöitä on perustettu vuosittain yli 30. 2000-luvulla suurien perheyritysten omistajista säätiön ovat perustaneet muun muassa Tiina ja Antti Herlin (TAH Säätiö) ja Ahlströmin suvun naiset (Eva Ahlströmin säätiö). 2020-luvulla perustettujen säätiöiden taustalla on ollut esimerkiksi teknologiayritysten myötä menestyneet yrittäjät *Ilkka Paananen*, *Mikko Kodisoja* ja *Peter Sarlin*.

Säätiöt Suomessa²

- Suomessa on 2700 säätiötä.
- Säätiöt ja rahastot ry:n jäsenet jakoivat tukea vuonna 2024 melkein 600 miljoonaa euroa.
- Tuesta 55 % kohdentui tieteeseen, 17 % taiteeseen ja 28 % muuhun toimintaan.
- Suomen kolme suurinta säätiötä ovat Suomen Kulttuurirahasto, Koneen säätiö ja Jane ja Aatos Erkon säätiö. Ne käyttivät tarkoitukseensa toteuttamiseen 175,6 miljoonaa euroa.

¹ Lähde: <https://www.aalto.fi/en/aalto-ownership-lab/anatomy-of-family-firms-in-finland>

Mikä on perheyritystaustainen säätiö?

Säätiö poikkeaa muista organisaatiomuodoista, koska kukaan ei omista sitä eikä sillä ole jäseniä. Säätiö on perustettu yleensä ikuisiksi. Sen toiminta on tarkoitettu jäämään eloon perustajansa jälkeen yli sukupolvien. Vaikka perhe tai yritys ei muodollisesti omista perheyritystaustaisia säätiöitä, ne voivat silti olla vaikutusvaltaisia perheen arvojen ja perinnön näkyväksi tekijöitä.

Perheyritystaustainen säätiö on erillinen oikeushenkilö, jonka perustaa perhe tai yksittäinen lahjoittaja, usein perheyrityksen varallisuutta hyödyntäen. Vaikka kyseessä ei ole oma oikeudellinen säätiötyyppinsä, perheyritystaustaiset säätiöt erottuvat vahvalla perheen jäsenten osallistumisella päätöksentekoon, hallintoon ja toisinaan myös toiminnan toteuttamiseen. Juridisesti säätiölajeja ei siis ole useita, mutta kyse on näkökulmasta, jolla säätiö perustetaan ja jolla sitä johdetaan.

Perheyritystaustaisia säätiöitä voidaan tarkastella joko perheen tai yrityksen näkökulmasta. Perhenäkökulma korostaa säätiötä perheen arvojen ja perinnön vahvistajana, ja yrityksen näkökulma keinona rakentaa yrityksen vastuullista mainetta ja sosiaalista pääomaa.

Perheyritystaustaisen säätiöiden toivotaan tyypillisesti edistävän yhteisöllisiä, kulttuurisia ja sosiaalisia päämääriä yrityksen ulkopuolella. Säätiötoiminta antaa perheille ja yrityksille liike-elämän ulkopuolisen väylän siirtää tietoa, resursseja ja arvoja sukupolvien välillä. Yleishyödyllisyys on perinteisesti nähty altruistisena toimintana, mutta nykyään se yhdistetään yhä useammin strategiseen ja vastuulliseen liiketoiminnan kehittämiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Perheyritystaustaisia säätiöitä yhdistävät usein seuraavat piirteet:

- perheen merkittävä rooli säätiön hallinnossa ja päätöksenteossa
- varallisuuden alkuperä perheyrityksestä tai yksityisestä omaisuudesta
- säätiön tarkoituksen kytkeytyminen perheen arvoihin ja historiaan
- usean sukupolven osallistuminen ja perinnön jatkaminen

Perheyritystaustainen säätiö on kehittyvä ja elävä yhteiskunnallisen vaikuttamisen muoto. Se yhdistää yksityisen varallisuuden julkiseen hyvään sekä tukee perheen arvojen ja identiteetin siirtymistä sukupolvelta toiselle.

Säätiö antaa perheelle mahdollisuuden olla epäitsekkäitä, antaa jotain ilman omaa etua: auttaa ihmisiä, edistää tiedettä, tehdä maailmasta paremman – synn olla ylpeä.

Säätiötoiminta tuo yhteisen tarkoituksen ympärille eri-ikäisiä ja eri rooleissa toimivia perheenjäseniä, myös yrityksen toiminnan ulkopuolelta. Se luo foorumin, jossa perhe voi kohdata ja vaikuttaa. Parhaimmillaan säätiö rakentuu perheen arvojen, tarinoiden ja edellisten sukupolvien perinnön ympärille ja mahdollistaa perheelle yhteisöllisyyden tunteen, merkityksellisen tekemisen ja jatkuvuuden.

Säätiö tarjoaa omistajaperheen jäsenille erilaisia rooleja. Kaikki eivät ole liiketoiminnassa mukana, mutta voivat silti kantaa kortensa kekoon säätiön kautta.

KRISTIIINA PAASIKIVI

Säätiötoiminta tarjoaa myös jatkajapolvelle arvokasta kokemusta ja mahdollisuuden kehittää osaamistaan muun muassa johtamisessa, projektinhallinnassa, talouden luku-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoissa.

Perheyritystaustaisen säätiön toiminnassa yhdistyy edellisten sukupolvien perintö ja tulevaisuuteen suuntautuminen sekä nykyhetken tarpeet. Perintö on jotakin, jota voi rakentaa, muotoilla ja viedä eteenpäin. Perintö ei vain säilytä menneisyyttä – se muovaa tulevaa.

2 Säätiön perustaminen ja toiminnan tarkoitus – miksi?

Säätiötoiminta on arvopohjaista. Säätiön toiminnan ja varallisuuden hoidon perustana on säätiön tarkoitus, jonka sen perustaja tai perustajat ovat määritelleet. Säätiön hallinto vastaa siitä, että säätiö toimii tarkoituksensa ja sääntöjensä mukaisesti. Vaikka säätiötoiminnan painopiste ja rakenne voivat muuttua ajan myötä, perustajan arvomaailma luo säätiön toiminnalle vankan pohjan.

Perheyritystaustaisissa säätiöissä tulevat polvet pystyvät usein löytämään perustajan toiminnasta sen arvomaailman, jota he haluavat viedä eteenpäin ja toteuttaa säätiön toiminnassa.

Säätiöllä ja suvulla on aina ollut yhteiset arvot, ja lisäksi säätiö sekä omistajasuku jakavat samat arvot yhtiön kanssa. Arvot, jotka näkyvät vahvasti omistajien toiminnassa edelleen ovat vastuullisuus, yhdenvertaisuus, välittömyys.

TIMO HORTLING

Pyrimme vaalimaan isoisän perintöä, ja pidämme Erkin päivänä hallituksen vuosikokouksen isoisän huvilalla, jonne kutsumme myös apurahan saajia ja entisiä hallituksen jäseniä illalliselle.

KRISTIINA PAASIKIVI

Perustajan persoonallisuus, unelmat, henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteet, toimintatavat ja osaaminen ovat usein tunnistettavissa säätiön nykyisessäkin toiminnassa.

Yleensä säätiön perustaja ei ole sama kuin perheyriksen perustaja. Joskus säätiön perustavat useat omistajasukuun kuuluvat jäsenet.

Perustamisen motiivit

Ei ole olemassa oikeita tai vääriä syitä tai motiiveja perustaa säätiötä. Motiivit voivat liittyä perheeseen tai yritys-toimintaan. Ne voivat olla tunne- tai järkipäisiä. Ne voivat liittyä historiaan tai tulevaisuuteen. Yleensä säätiön perustamisen taustalla on useita erilaisia motiiveja.

Perustimme Eva Ahlströmin säätiön jatkaaksemme Eva ja Antti Ahlströmin perintöä. Eva ja hänen puolisonsa Antti uskoivat, että yrityksen tulee kantaa vastuuta yhteisöstään. He edistivät yhteistä hyvää mm. tukemalla taidetta sekä perustamalla paikallisia sairaaloita ja kouluja vahvistaen näin koulutusta ja tasa-arvoa.

ANNA ALANEN

Ulla Tuomisella ja hänen puolisolllaan Eino Karasuolla oli vahva halu antaa takaisin suomalaiselle yhteiskunnalle. He tunsivat syvää kiitollisuutta Suomea kohtaan ja halusivat kantaa vastuunsa.

OLA SAARINEN

Perustamiseen vaikutti vahvasti ajatus suvun yhteiskuntavastuusta. Koemme, että menestyneen perheen velvollisuus on kantaa kortensa kekoon.

MIKKO VOIPPIO

Motiivi voi liittyä myös velvollisuudentunteeseen kehittämällä yhteiskuntaa, joka on mahdollistanut menestymisen perheyrittäjänä ja tuonut hyvää perheelle. Perustajan motiivi voi liittyä henkiseen perintöön tehdä maailmasta parempi.

Yleishyödylliseksi määritelty säätiötoiminta voidaan rinnastaa verotukseen, koska sillä rahoitetaan yhteistä hyvää viranomaisien hyväksymällä tavalla. Erotuksena on, että antamalla rahat säätiölle henkilö voi itse

valita tarkoituksen, mihin ne kohdentuvat. Päätösvalta verorahojen kohdentamisesta on demokraattisesti valituilla päätöksentekijöillä. Perustamalla säätiön lahjoittaja voi valita, mihin yleishyödylliseen tarkoitukseen ja millä toimintatavoilla varoja kohdistetaan yhteiskunnan hyväksi.

Yksi syy säätiön perustamiseen varmasti oli myös säilyttää osa varallisuudesta säätiön muodossa – siihen vaikuttivat ajan korkea verotus ja muut tekijät.

PETTERI KARTTUNEN

Isäni aloite säätiön perustamiseksi oli hyvin käytännönläheinen: Miksi emme perustaisi säätiötä, kun sellainen organisaatiomuoto on lahjoituksia varten olemassa?

ANNA HERLIN

Sysäyksenä säätiön perustamiseen voi olla muutos toimintaympäristössä tai yhteiskunnallinen murros, yksittäinen oivallus tai keskustelu, sairaus tai muu henkilökohmainen kriisi, muiden esimerkki tai neuvonantajan vinkki.

Perheyritystaustaisten säätiöiden kyselyyn vuonna 2025 vastanneiden mukaan 55 % säätiöistä on perustettu vuosina 1970–2015. 78 % vastasi, että säätiön alkupääoma on muodostunut omistajien varoista.

Joskus kimmoke säätiön perustamiselle on esimerkiksi lapsettomuus tai oman lapsen kuolema, koettu epäoikeudenmukaisuus, halu edistää itselle tärkeitä asioita tai vahvistaa kotiseudun elinvoimaisuutta.

Ulla Tuominen päätti vuonna 1990 perustaa säätiön, koska hänellä ei ollut omia lapsia. Hän näki mahdollisuuden turvata perheyrityksen jatkuvuus siirtämällä isältään perimiään osakkeita säätiölle.

OLA SAARINEN

SÄÄTIÖN PERUSTAMINEN

Säätiön voi Suomessa perustaa lain mukaan 50 000 euron peruspääomalla, mutta sen tuotoilla ei kovin kestäväää toimintaa synnytetä. Uuden säätiön perustamisvaiheen pääoman perustamispääoman kannattaisikin olla useampia miljoonia euroja, jotta toiminnalla olisi vaikuttavuutta.

- Säätiö voidaan perustaa perustamiskirjalla (lahjoituksella) tai testamenttimääräyksellä.
- Säätiöllä tulee olla sen säännöissä määritelty hyödyllinen tarkoitus.
- Säätiö on erillinen oikeushenkilö, jonka varallisuutta hallinnoi säätiön hallinto.
- Säätiön toiminnan ja varallisuuden hoidon tulee perustua perustajan määrittelemän tarkoituksen toteuttamiseen ja säätiön sääntöihin.
- Säätiön perustamisvaiheessa on laadittava myös toimintasuunnitelma, talousarvio ja rahoitussuunnitelma kolmelle ensimmäiselle vuodelle.
- Säätiön varainhoidon on oltava suunnitelmallista.
- Säätiö voi harjoittaa sijoitustoimintaa varallisuutensa hoitamiseksi ja toimintamuotojensa rahoittamiseksi.
- Säätiö voi harjoittaa vain liiketoimintaa, joka välittömästi liittyy sen toimintamuotoihin.
- Säätiöllä tulee olla hallitus, jossa on vähintään kolme jäsentä.
- Säätiöllä voi olla myös toimitusjohtaja tai työsuhteinen asiamies.
- Säätiön johdon on toimittava huolellisesti ja edistettävä säätiön tarkoituksen toteutumista ja säätiön etua.
- Säätiön toimintaa ja varojenkäyttöä valvoo Patentti- ja rekisterihallituksen säätiörekisteri.

SÄÄTIÖN VEROTUS

Mikäli säätiön toiminta katsotaan verotuksessa yleishyödylliseksi, säätiön verotus on merkittävästi kevyempi ja sen varainhankinta helpottuu. Verohallinto arvioi yleishyödyllisyyden verovuosisikohtaisesti.

Tuloverolain mukaan säätiö on yleishyödyllinen, jos se

- 1) toimii yksinomaan ja välittömästi yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkisessä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä;
- 2) sen toiminta ei kohdistu vain rajoitettuihin henkilöpiireihin; ja
- 3) se ei tuota toiminnallaan siihen osalliselle taloudellista etua osinkona, voitto-osuutena eikä taikka kohtuullista suurempana palkkana tai muuna hyvityksenä.

Vaikka yleishyödyllisellä säätiöllä olisi veronalaista elinkeinotoimintaa, sen saamat muut tuotot säilyvät yleensä verovapaina. Yleishyödyllinen säätiö on verovelvollinen vain saamastaan elinkeinoverolain mukaan verotettavasta elinkeinotulosta sekä muuhun kuin yleiseen tai yleishyödylliseen tarkoitukseen käytetyn kiinteistön tuottamasta tulosta.

Säätiö voi pyrkiä turvaamaan yleishyödyllistä asemaansa yhtiöittämällä elinkeinotoiminta tytäryhtiöön. Tällöin säätiö itse harjoittaa vain sääntömääräistä, yleishyödyllistä toimintaa ja liiketoiminta on osakeyhtiömuotoisessa tytäryhtiössä.

Perintö- ja lahjaverolain 2 §:n mukaan yleishyödylliseksi katsottu säätiö on vapautettu maksamasta perintö- ja lahjaveroa, mikäli se saa lahjoja tai testamentteja.

Jatkajapolven motivaatio

Jotta säätiö menestyisi myös jatkajapolvien hallinnassa, heidän pitää löytää oma motivaationsa ja halunsa kehittää säätiötä. Motiivit voivat olla samat kuin perustajalla, mutta jatkajien pitäisi löytää sisäinen palo toiminnan kehittämiseen.

Säätiön taustalla voi olla inhimillinen tarve pitää perhe koossa, vaalia yhteyksiä sukupolvien välillä ja tehdä hyvää yhdessä. Se voi olla sekä motiivi että tarkoitus, mutta myös arvokas perintö, joka kantaa yli aikojen. Onnistuminen säätiötyössä lisää perheen yhteenkuuluvuutta ja ylpeyttä perheen ja yrityksen historiasta sekä tämän päivän tekemisestä. Se tuo iloa mukana oleville ja lisää heidän sitoutumistaan.

Haluan antaa takaisin yhteiskunnalle ja käyttää omaa ammattitaitoani siihen, että Suomessa asiat menevät parempaan suuntaan.

PETTERI KARTTUNEN

Tämä työ on antanut itselleni valtavasti. Onnistumisista saa mielettömästi energiaa ja iloa.

KALVIN KARTTUNEN

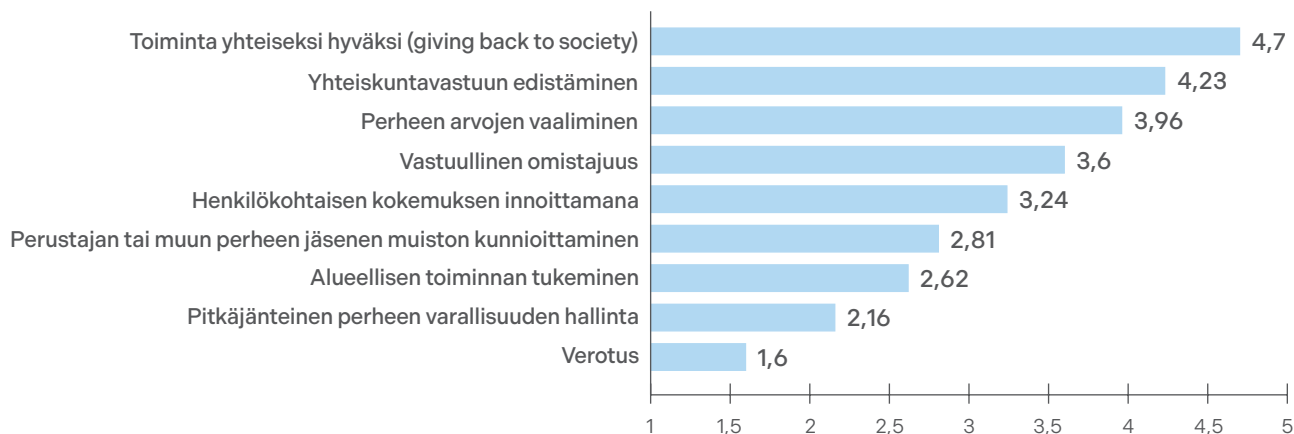
Meillä on vahva ymmärrys siitä, kuinka paljon suomalainen yhteiskunta on mahdollistanut yrityksemme menestyksen ja hyvinvointimme. Koemme velvollisuudeksemme kantaa vastuumme ja antaa takaisin.

ANNA HERLIN

Tässä työssä ei kauheasti voi kenenkään mieltä pahoittaa. Hyvä mieli tulee kaupan päälle – muille ja itselle.

KRISTIIINA PAASIKIVI

Säätiön perustamisen syyt



Paras hetki säätiötyössä on ollut, kun juhluvuoden tapahtumaan osallistunut lapsi tuli halaamaan ja kiittämään kivasta tilaisuudesta.

MERVI TOIVAINEN

Säätiötyö on vähintään yhtä haastavaa ja kiinnostavaa kuin yritystoiminta. Mahdollisuuksia on valtavasti, ja se pitää mielen virkeänä.

ANNA HERLIN

Parasta tässä työssä on pyyteettömyys. Haluan antaa takaisin yhteiskunnalle ja voin käyttää omaa ammattitaitoani asioihin, joilla on merkitystä – se antaa minulle paljon.

OLA SAARINEN

Perustajan arvomaailman ja perinnön ”vartijana” voi toimia myös uskottu mies, joka tunsi perustajan ja hänen ajatuksensa. Ehkä jatkajapolven jäsenillä ei ole ollut edes mahdollisuutta tavata perustajaa.

Jatkajapolven on helppo jatkaa säätiötoimintaa, jos he pystyvät sisäistämään perustajapolven ja perheen arvomaailman. Arvomaailma antaa heille selkeän ohje-
nuoran, miten jatkaa edellisten sukupolvien työtä. Kyselyyn vastanneista yli 80 % oli määritellyt arvot tai toimintaperiaatteet. Kyselyn perusteella säätiöiden toiminnan kulmakivinä näyttäytyivät avoimuus ja läpinäkyvyys, pitkäjänteisyys ja perinteiden kunnioittaminen sekä vastuullisuus.

Usein säätiötoimintaan motivoi useampi tekijä.

Perheen arvot näkyvät säätiön toiminnassa tosi vahvasti. Olemme avoimia, kansainvälisiä ja verkottuneita, kuten kotoa on opittu.

KALVIN KARTTUNEN

Meillä on kotona aina opetettu: ”Palauta se, minkä lainaat, paremmassa kunnossa kuin sait.” Tämä vastuun periaate ohjaa myös säätiömme toimintaa.

ANNA HERLIN

Säätiö kantaa ja toteuttaa perheen ”legacya” – pitkän ajan arvopohjaa. Toiminnassa näkyy suvun DNA: oikeudenmukaisuus, välittäminen ja henkinen pääoma yhdessä.

OLA SAARINEN

Meitä ohjaavat samat arvot kuin suvun perustajia: kunnianhimo ja vastuullisuus. Haluamme yhdistää nämä arvot nykyaikaiseen auttamisen tapaan.

ANNA ALANEN



Tarkoitus

Perustamisvaiheen valinnat ovat kriittisiä säätiön toiminnan vaikuttavuudelle ja jatkuvuudelle. Perustajan säätiölle määrittämä tarkoitus ohjaa säätiön toimintaa vahvasti myös tulevaisuudessa. Säätiön tarkoituksen muuttamiselle on asetettu säätiölaissa tiukat kriteerit, joten säätiön sääntöjä laadittaessa säätiön tarkoitus on suositeltavaa määritellä riittävän laajasti. Sen sijaan sääntöihin kirjattuja tarkoituksen toteuttamistapoja voidaan muuttaa helpommin.

Päätimme pitää säätiön tarkoituksen tietoisesti hyvin laajana, jotta se kestääk aikaa.

ANNA HERLIN

Kun perustehtävä on selkeä ja ajaton, se ohjaa toimintaa sukupolvien yli.

MIKKO VOPIO

Puhdas vesi on se, mikä maapallolta tulee loppumaan. Säätiömme on osaltaan mahdollistamassa ratkaisujen löytymistä tähän.

KRISTIINA PAASIKIVI

Valitsimme ilmastokriisin teema-alueeksi ja keskityimme terästeollisuuden päästöjen vähentämiseen, koska ymmärrämme sitä toimintaympäristöä ja siellä meidän lisäarvomme on suurin.

ANNA HERLIN

Tarkoitusta voi lähteä miettimään esimerkiksi YK:n kestävien kehityksen tavoitteiden viitekehyksen avulla. Haluaako perhe säätiötoiminnalla vähentää köyhyyttä ja nälkää, edistää tasa-arvoa ja rauhaa, panostaa koulutukseen ja nuoriin, puhtaaseen energiaan ja veteen tai esimerkiksi tehdä ilmastotekoja?

Tarkoitus voi keskittyä vain yhteen teemaan tai se voi sisältää useita eri teemoja. Se voi ottaa kantaa myös alueelliseen rajaukseen eli säätiö voi kohdentaa varoja paikallisesti, valtakunnallisesti tai maailmanlaajuisesti.

Perheyritystaustainen säätiö voi huomioida tarkoituksessaan myös perheyrityksen, esimerkiksi kohdistamalla varoja tietyn toimialan koulutukseen ja tutkimukseen tai maantieteellisesti niille alueille, joilla perheyritys toimii. Tällainen tarkoitus vahvistaa perheyrityksen ja säätiön välistä yhteyttä.

Eva ja Antti Ahlströmin aikana hyväntekeväisyys oli hyvin paikallista tehtaiden ympäristössä. Nyt olemme globaali yritys, joten halusimme toimintaan maailmanlaajuisen näkökulman.

ANNA ALANEN

Perustajan tahto oli, että säätiön toiminta kohdistuu perheyrityksen ydinalueelle. Siksi säätiön tarkoituksipykälä rajattiin sähkötekniiseen alaan ja sitä lähellä oleviin alueisiin.

OLA SAARINEN

Kuva 1 kertoo, miten lahjoittajan alkuperäinen tarkoitus tai visio toimii lähtökohtana tuleville sukupolville heidän kehittäessään säätiön toimintaa. Kuvassa perustajasukupolvi on esitetty sydämenä, joka kuvastaa perustajan tai perustajien henkilökohtaisia toiveita ja visioita.

Toinen sukupolvi kuvataan sydämellä, jonka sisällä on puhekupla. Tämä symbolisoi sitä, että toinen sukupolvi tulkitsee ja keskustelee perustajapolven alkuperäisestä tarkoituksesta, mutta samalla tekee siitä oman versionsa.

Kolmas sukupolvi kuvataan sydämellä, jonka sisällä on kysymysmerkki. Tämä kuvastaa kolmannen sukupolven kohtaamaa haastetta tai epävarmuutta alkuperäisen tarkoituksen suhteen korostaen tarvetta uudelle tulkinntalle, joustavuudelle ja kyvylle sopeuttaa perintö vastaamaan tämän päivän tilanteita ja tarpeita.

Kuva korostaa perheiden tarvetta tasapainottaa perustajan alkuperäisiä toiveita perheenjäsenten tämänhetkisten arvojen ja tavoitteiden sekä muuttuvan toimintaympäristön kanssa. Tämä vaatii perheenjäseniltä avoimuutta, viestintää ja kykyä sovittaa alkuperäisen tarkoitus muuttuvan maailman tarpeisiin. Perheenjäsenten on pohdittava, miten he voivat viestiä toisilleen selkeästi omista toiveistaan ja odotuksistaan säätiötoiminnalle.

Perustajan tai perustajien jälkeisessä vaiheessa on tärkeää, että seuraava polvi löytää yhteisen tavan toteuttaa yhteistä unelmaa. Ehkä säätiön tarkoitus tuntuu vanhentuneelta tai se ei ole tarkoituksen mukainen tässä ajassa ja kaipaa päivytystä. Samalla tavalla kuin perheyrityksessä seuraava sukupolvi luo omat saappaansa, samoin on hyvä tehdä myös säätiössä. Tärkein on päätös tehdä se yhdessä ja toimia sen mukaisesti.



1. polvi



2. polvi



3. polvi

Kuva 1. Tulevat sukupolvet tulkitsevat perustajapolven visiota soveltaen tarkoitusta muuttuvan maailman tarpeisiin.

SÄÄTIÖIDEN TARKOITUS

*Tuemme puhtaan veden teknologian ja talo-
tekniikan tutkimusta ja koulutusta sekä niihin
liittyvää liiketaloudellista osaamista. Lisäksi
Raumalla tuemme paikallista kulttuuria
painottuen nuoriin.*

ERKKI PAASIKIVEN SÄÄTIÖ

*Säätiön tarkoituksena on tukea Suomessa ja
ulkomailla järjestöjä, yhdistyksiä ja yksityis-
henkilöitä, joilla on vahva ja luotettava tausta
toimia sekä paikallisesti että globaalisti naisten,
lasten ja muiden vaikeissa olosuhteissa elävien
ihmisten hyväksi. Näihin olosuhteisiin voivat kuulua
esimerkiksi syrjintä, sota, poliittinen epävakaus,
luonnonkatastrofit tai muut haastavat tilanteet.*

EVA AHLSTRÖMIN SÄÄTIÖ

*Säätiö avustaa lasten ja vanhusten hyväksi
tapahtuvaa toimintaa, lahjakkaitten nuorten
opintoja ja parantaa jatko-opintojen edellytyksiä.
Lisäksi OLVI-säätiö avustaa kotiseututyötä
sekä tukee ja edistää luonnonvarojen käytön
ja elintarviketalouden kehittämistä, mihin
sisältyy oleellisena osana kala- ja maatalouden
kehittäminen.*

OLVI-SÄÄTIÖ

*Säätiö on taiteen ja tieteen kumppani Suomessa ja
maailmalla.*

SAASTAMOISEN SÄÄTIÖ

*Nopeutamme siirtymää kestävään tulevaisuuteen
merkittävillä päästövähennyksillä, systeemisillä
ratkaisuilla ja ihmisten toiminnan muutoksilla. Tällä
hetkellä keskitymme erityisesti terästuotannon
globaalien päästöjen vähentämiseen.*

TAH-SÄÄTIÖ

*Säätiön tarkoituksena on edistää sähkötekniillisellä
ja siihen liittyvillä aloilla ammatillista koulutus-
toimintaa ja tieteellistä tutkimustoimintaa.*

ULLA TUOMISEN SÄÄTIÖ

*Säätiön tarkoituksena on edistää tieteellistä
tutkimusta, koulutusta, yhteiskunnallista toimintaa,
ympäristön tilaa, meriturvallisuutta ja merellisen
kulttuuriperinnön tutkimusta ja säilyttämistä.*

WEISELL-SÄÄTIÖ

3 Säätiön toimintamuodot – miten?

Säätiöt voivat toteuttaa tarkoitustaan myöntämällä stipendejä, apurahoja, avustuksia ja palkintoja. Ne ovat myös mukana erilaisissa hankkeissa tai voivat toteuttaa omia projekteja edistääkseen tarkoitustaan. On olemassa myös toiminnallisia säätiöitä, jotka toteuttavat tarkoitustaan järjestämällä ja tuottamalla toimintaa pääosin itse (esim. koulutus-, kulttuuri-, sosiaali- tai tutkimuspalveluja).

Säätiöillä voi olla apurahoille tietyt hakukuukaudet tai apurahahakemuksia käsitellään jokaisessa hallituksen kokouksessa.

Toiset säätiöt ovat luopuneet apurahojen myöntämisestä ja etsivät itse aktiivisesti hankkeita, joissa haluavat olla mukana tai yhteistyökumppaneita, joiden kanssa haluavat tehdä yhteistyötä. Kyselyyn vastanneista 37 % teki yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa ja 33 %:lla oli omia ohjelmia ja projekteja.

Meillä on jatkuva haku, ja hallitus kokoontuu noin 4–5 kertaa vuodessa käsittelemään hakemukset.

MIKKO VOIPPIO

Teemme myös itse ajoittain erillisiä projekteja. Esimerkiksi järjestämme vuosittain Satakunnan lukiolaisille kirjoituskilpailun ”Miksi matematiikka on tärkeää?” innostaaksemme nuoria luonnontieteiden pariin. Pienilläkin omilla projekteilla voi täydentää apurahatoimintaa.

OLA SAARINEN

Säätiön toiminta yleensä muuttuu ja kasvaa vuosien varrella kestäväen varainhoidon ja varallisuuden kasvun myötä. Toiminnan suunnittelulta ja johtamiselta vaaditaan silloin enemmän ammattimaisuutta ja järjestelmällisyyttä. Hyvin hallinnoidut säätiöt laativat tyypillisesti päivittyviä strategioita, pitävät strategiapäiviä ja käyt-

tävät vuosikelloa toiminnan kehittämisessä ja ohjaamisessa. Ne hyödyntävät teknologiaa niin sijoitusasioissa kuin apurahahakemusten käsittelyssä, arvioinnissa, maksatuksessa ja raportoinnissakin.

Teimme ulkopuolisen konsultin kanssa strategiatyön, joka muutti toimintatapaamme. Apurahojen lisäksi tuemme nyt myös erilaisia hankkeita.

KRISTIINA PAASIKIVI

Vuosikello on hyvä työkalu toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen.

MERVI TOIVIAINEN

Olen aktiivisesti etsinyt potentiaalisia hankkeita verkostojeni kautta. Esimerkiksi Pidä Saaristo Siistinä -yhdistyksen bongasin aikoinaan venemessuilla ja erään tutkijan löysin toisen säätiön tilaisuudessa.

MIKKO VOIPPIO

Ei riitä, että laitamme rahaa. Meidän täytyy itsekin kouluttautua ja ymmärtää ongelma, jotta voimme olla mukana ratkomassa sitä ja toimia oikein.

ANNA ALANEN

Toiminnan jatkaminen sellaisena kuin se aina on ollut, on helppoa, mutta säätiön kehittäminen ja vaikuttavuuden kasvattaminen vaatii osaamista, sitoutumista, aikaa ja energiaa. Se vaatii myös taloudellisia resursseja ja panostuksia koulutukseen ja verkostoitumiseen.

Nyky aikaisten säätiöiden tavassa toimia voi löytää myös piirteitä yritystoiminnasta. Ne tuovat säätiön toimintaan mukaan yritysmaailmaan logiikkaa. Säätiöiden johto miettii, missä heidän tuomansa lisäarvo toisi eniten vaikuttavuutta: mikä on kilpailuetumme ja markkinarakomme hyvän tekemisessä. Perheyriyksen myötä tuleva toimintaympäristön ymmärrys ja verkos-



tot ovat vähintään yhtä arvokkaita resursseja kuin säätiön jakama raha.

Ilmastofilantropiasta globaalisti vain muutama prosentti kohdistuu teollisuuden päästövähennyksiin, vaikka teollisuus aiheuttaa 30 % päästöistä. Halusimme paikata tätä selkeää rahoitusvajetta.

ANNA HERLIN

Säätiömme toimintatapa muistuttaa sijoittamista startupvaiheen yrityksiin: etsimme hankkeita, joissa näemme potentiaalin, sparraamme ja viemme asioita eteenpäin. Sitoudumme pidemmäksi aikaa isommilla panoksilla, jos hanke vaikuttaa lupaavalta. Tätä voi kutsua grant seeking -toimintatavaksi

PETTERI KARTTUNEN

Perheen jäsenet toimivat säätiöissä usein myös itse yrittäjämäisesti. He haluavat olla lähellä toiminnan kohteita ja tukemassa toimintaa käytännön tasolla. Tällainen henkilökohtainen osallistuminen lisää tekemisen merkityksellisyyttä ja tuo perheen lähemmäksi säätiön aikaansaamia vaikutuksia.

Meillä on kirjaimellisesti kädet savessa – emme vain anna apurahaa, vaan lähdemme mukaan hankkeisiin henkilökohtaisesti ja autamme verkostojen kautta.

PETTERI KARTTUNEN

Pitkäaikainen ja joustava tuki

Pitkäaikaiset kumppanuudet ja joustavat rahoitukset ovat säätiöiden toiminnassa viime vuosina nousseet yhä tärkeämmiksi toimintamuodoiksi. Nämä näennäisesti yksinkertaiset ratkaisut – saman organisaation tukeminen useamman vuoden ajan sekä varojen jakaminen ilman tiukkoja käyttörajoituksia – ovat tehokkaita panostuksia tietyn organisaation tai asian pitkäaikaiseen edistämiseen.

Olemme osallistuneet yliopistojen varainhankintaan ja useisiin tutkimushankkeisiin. Pitkäjänteinen tukemme kestävää kehitystä edistävälle tutkimukselle ja koulutukselle on meille kunnia-asia.

MIKKO VOPIO

Pyrimme pidempikestoisiin panostuksiin: emme juuri koskaan lähde mukaan vain vuoden mittaisiin projekteihin, vaan sitoudumme hankkeisiin yleensä vähintään kolmeksi vuodeksi. Näin varmistamme, ettei työ katkea heti alkuunsa, vaan tuloksia ehtii syntyä.

ANNA ALANEN

Säätiön oma aktiivisuus on kasvanut, ja pyrimme löytämään pitkäaikaisia kumppanuuksia, jotka tuovat jatkuvuutta ja lisäävät toiminnallaan vaikuttavuutta.

TIMO HORTLING



Yhteistyö ja kumppanuudet

Säätiöissä uskotaan yhteistyön voimaan. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa ja kollektiivisen asiantuntemuksen hyödyntäminen voivat merkittävästi vahvistaa säätiön aikaansaamia vaikutuksia.

Teemme yhteistyötä Kaute-säätiön kanssa puhtaan veden -apurahahaussa. Pystymme hyödyntämään heidän asiantuntemustaan hakemuksien arvioinnissa.

KRISTIINA PAASIKIVI

Yhteistyö lisää myös tunnettuutta, joka voi lisätä laadukaiden apurahahakemusten määrää. Resurssien yhdistäminen on myös järkevää ajankäytön kannalta.

Raumalaisen nuorisotyön kehittämiseksi haemme kumppania, jolla on valmiita hankkeita. Me toimimme rahoittajana emmekä tekijänä, koska meillä ei ole siihen omia resursseja.

KRISTIINA PAASIKIVI

Kokemusten vaihto perheyritystaustaisten tai paikallisten säätiöiden kesken on merkittävää – sitä on tehty aina.

TIMO HORTLING

Eri kuplien puhkominen on meille tärkeää.

ANNA HERLIN

Olemme olleet mukana perustamassa EMMA-taidemuseota ja rahoittaneet Aalto-yliopiston Business of Culture -ohjelmaa, joka opettaa taideopiskelijoille taloustaitoja. Tällaiselle hankkeelle oli selvä tarve, ja olemme ylpeitä sen aikaansaamista muutoksista.

PETTERI KARTTUNEN

Pohjoismaisessa yhteistyössä olemme keränneet varoja UNICEFin koulutushankkeeseen Saharan eteläpuolisessa Afrikassa. Tämä yhteisponnistus toimii esimerkkinä siitä, kuinka eri maat, yritykset, yksilöt ja säätiöt voivat yhdistää voimansa vaikuttavuuden lisäämiseksi. Yhteistyössä ovat mukana UNICEF Pohjoismaat sekä UNICEFin tutkimuskeskus, joka tuo hankkeeseen tutkimustietoa ja asiantuntemusta. Yhdistämällä rahoituksen, tutkimuksen ja paikallisen asiantuntemuksen voimme saavuttaa merkittävää ja kestävää vaikuttavuutta.

ANNA ALANEN

Yhteistyö ja kokemusten vaihto säätiöiden välillä on ensiarvoisen tärkeää. Yhteistyö voi olla paikallista tai kokeimuksia voi hakea myös kansainvälisiltä foorumeilta.

Säätiöt voivat vapaammin toimia eri verkostoissa ja yhdistää eri toimijoita. Säätiö neutraalina toimijana voi tuoda yhteen yrityksiä, tutkijoita ja kansalaisjärjestöjä. Tämä on valtava voimavara, jota säätiöiden kannattaa hyödyntää aktiivisesti.

Yhteistyötä kannattaa tehdä myös pohjoismaisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa. Tämä tuo toimintaan uusia näkökulmia ja oivalluksia. Yhdessä tekemällä saadaan myös aikaan vaikuttavampia tuloksia.

4 Varojen jakaminen – mitä?

Säätiön tarkoitus määrittää varojen jakamisen kohteet.

Perheyritystaustaiset säätiöt miettivät, ehkä perheyritystaustastaan johtuen, varojen jakamisessa erityisesti, missä on heidän ”niche”-alueensa: heidän osaamisensa alueella, jolle varoja kohdentuu niukasti.

Monilla perheyritystaustaisilla säätiöillä on voimakas yhteys tiettyyn paikkaan. Näissä säätiöissä perhe tuntee syvää sitoutumista ja jopa velvollisuutta tehdä hyvää ja edistää elinvoimaa tietyllä maantieteellisellä alueella, usein juuri siellä, missä varallisuus alun perin syntyi.

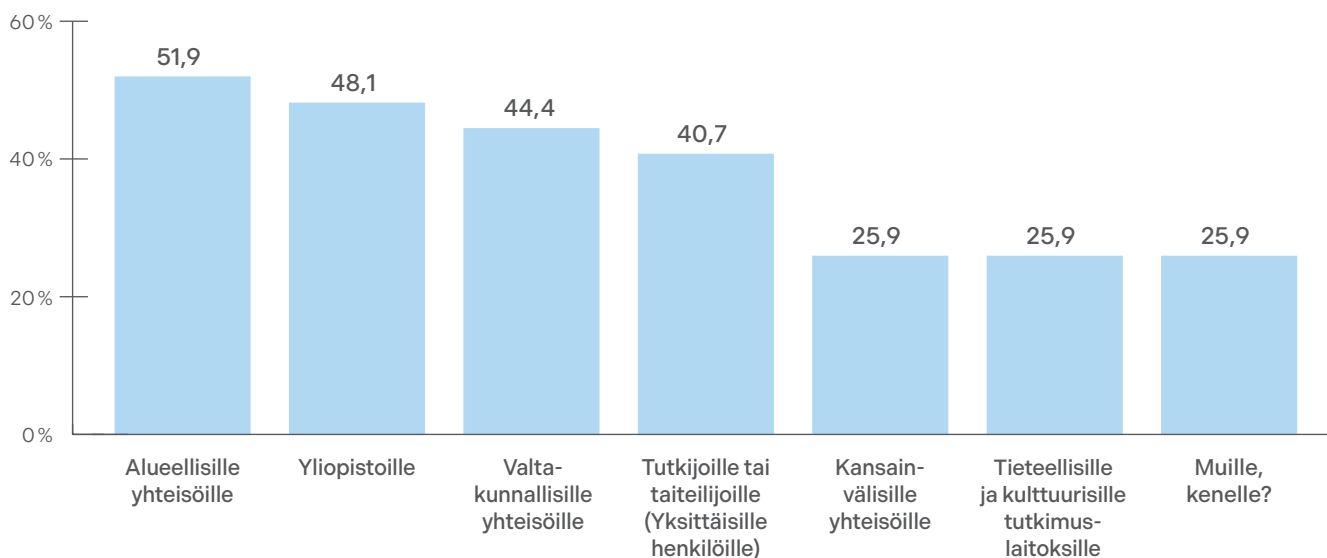
Säätiön tarkoitus ohjaa varojen jakamista eri teemoihin. Yksi keskeisistä painopisteistämme on koulutus ja tasa-arvo – ajatuksena, että ilman koulutusta ei ole mahdollisuuksia, ja ilman tasa-arvoa kehitys ei ole kestävä. Näiden lisäksi säätiö tukee myös muita teemoja, kuten yksinäisyyden vähentämistä kouluissa Suomessa sekä nuorten aikuisten mielenterveyspalveluiden saatavuuden parantamista Pohjoismaissa.

ANNA ALANEN

Halusimme kohdistaa resurssit sinne, missä niille on tilausta. Ympäristö- ja koulutussektorilla näimme, että panoksellamme voidaan saada aikaan jotain, mikä muutoin jäisi tekemättä.

MIKKO VOIPPIO

Säätiöiden rahoituksen jakautuminen



Olemme luomassa hyvinvointia Itä-Suomessa sekä lapsille että vanhuksille.

TIMO HORTLING

Tämä paikka voi toimia merkityksellisenä kiintopisteenä ja vahvana keskuksena perheen sosiaalisen ja kulttuurisen perinnön kehittämisessä. Nuoremmille perheenjäsenille paikka voi toimia tärkeänä voimavarana ja auttaa jatkajapolvea pysymään yhteydessä omiin tai perheensä juuriin sekä varmistamaan, ettei yhteys yhteisöön katoa.

Kyselyyn vastanneet rahoittivat eniten alueellisia yhteisöjä ja yliopistoja, valtakunnallisia yhteisöjä ja yksittäisiä tutkijoita ja taiteilijoita.

Varojen jakamisessa kannattaa miettiä, mikä on järkevä ”panos-tuotos” -suhde.

Säätiöt eivät ole vain apurahanjakajia, eikä niiden toiminta ole puuhastelua. Apurahojen myöntämisen takana on järjestäytyneet prosessit, jotka vaativat johtamista. Pitkäjänteisyys lisää toiminnan vaikuttavuutta.

Myönnämme mieluummin suurehkoja tukisummia harvemmille kohteille kuin hyvin pieniä summia kymmenille hakijoille. Tyypillisesti tuemme vuodessa noin 15–20 organisaatiota.

MIKKO VOPIO

Pyrimme pidempikestoisiin panostuksiin: emme juuri koskaan lähde mukaan vain vuoden mittaisiin projekteihin, vaan sitoudumme hankkeisiin yleensä useaksi vuodeksi. Näin varmistamme, ettei työ katkea heti alkuunsa, vaan tuloksia ehtii syntyä.

PETTERI KARTTUNEN

Kaikki avustuspäätöksemme ovat julkisia. Julkaisemme nettisivuillamme listan myönnettyistä tuista – kenelle ja kuinka paljon on annettu. Samoin tuensaajat saavat vapaasti kertoa julkisuuteen tuestamme. Läpinäkyvyys ja vastuullisuus ovat meille tärkeitä varojen jaossa.

MIKKO VOPIO

Emme rajoita toimintaamme vain vuosituuottoihin – ilmastokriisin kiireellisyys vaatii, että käytämme varoja rohkeasti nyt emmekä vain vaali pääomaa tulevaisuutta varten.

ANNA HERLIN

Apurahahakemukset käyvät säätiöissä läpi arviointiprosessin, jossa ne arvioidaan useaan kertaan. Niitä peilataan yleensä nykyhetkeen, jaettuihin apurahoihin, tulevaan tarpeeseen sekä säätiön painopistealuesiin. Päätöksentekoprosessissa yleensä ulkopuoliset asiantuntijat tai apurahavaliokunta arvioivat hakemuksia, mutta säätiölain mukaan hallitus tekee lopulliset päätökset.

Säätiön toiminta voi muuttua apurahojen jakamisesta laajempaan tai monipuolisempaan toimintaan esimerkiksi yhteistyöhön järjestöjen ja muiden säätiöiden kanssa. Parempaa vaikuttavuutta voidaan tavoitella yksittäisten apurahojen jakamisen sijaan määrittämällä itse hankkeita ja tavoitteita, joihin haetaan yhteistyökumppaneita ja tekijöitä.

5 Hallinto ja johtaminen – kuka?

Säätiön hallinnossa tärkeimpiä ovat perustaja, hallitus ja operatiivinen johtaja, joka voi olla toimitusjohtaja, toiminnanjohtaja tai asiamies, sekä mahdollisesti muu henkilöstö. Näillä kullakin on oma selkeä roolinsa ja vastuunsa, ja ne kaikki ovat avainasemassa säätiön hyvän hallinnon toteutumisessa.

Hallinnon rakenteiden pohtiminen on tärkeä osa säätiön toimintaa, sillä hallinto määrittää, ketkä tekevät päätökset ja millä tavoin valtaa säätiössä käytetään. Säätiöiden johtaminen on samanlaista työtä kuin yritystenkin. Hallinnon olisi hyvä olla ammattimaista, järjestelmällistä ja tavoitteellista.

Säätiön menestymistä auttaa, kun hallinnossa toimivilla on selkeä työnjako ja heidän yhteistyönsä toimii. Hallituksen sisäinen työnjako on selkeä ja hallituksen jäsenillä voi olla heidän osaamiseensa liittyviä erityisvastuita.

Perheyritystaustaiset säätiöt haluavat usein pitää hallintokulunsa pieninä, jotta varoja voidaan käyttää mahdollisimman paljon varsinaisen tarkoituksen toteuttamiseen.

Ostamme taloushallinnon palvelut ulkopuolelta. Näin kulut pysyvät minimissä ja vaikuttavuutta saadaan enemmän.

MIKKO VOPIO

Säätiön hallinnossa kukaan ei saa palkkaa – kaikki tekevät tätä pro bono. lukuun ottamatta asiamiehen tehtävää, joka on palkallinen. Lisäksi hyödynnämme ulkopuolista osaamista tarpeen mukaan, jotta varmistamme toiminnan laadun ja asiantuntemuksen.

ANNA ALANEN

Samoin kuin perheyrityksissä myös perheyritystaustaisissa säätiöissä on nähtävissä kehitysvaiheita, jotka määräytyvät perheen osallistumisen mukaan. Yleensä perustajavaiheessa säätiön toiminta on vahvasti perustajan tai perustajien käsissä. Toisessa vaiheessa sisarusten hallinnoimassa säätiössä merkitsevää on sisarusten yhteistyö. Viimeisimmässä vaiheessa perhe on ehkä enemmän taustalla ja säätiön johdossa on perheen jäsenten lisäksi tai ainoastaan muita kuin perheenjäseniä.

Perustaja

Perustajat – olivatpa he yksityishenkilöitä, yrityksiä, valtiota tai muita toimijoita – muokkaavat säätiötä määrittelemällä sen tarkoituksen, tarkoituksen toteuttamistavat, peruspääoman ja hallinnon oikeudellisesti sitovissa säännöissä. Perustamisvaiheessa tehty hallinnolliset valinnat vaikuttavat säätiön toimintaan vielä perustajan jälkeenkin. Säätiölle lahjoitetut varat eivät enää kuulu perustajalle vaan säätiölle.

Säätiölain 3. luvun mukaan hallitus huolehtii säätiön hallinnosta ja siitä, että säätiön toiminta järjestetään asianmukaisesti tarkoituksen toteutumiseksi (hallituksen yleistöimivalta). Hallitus vastaa siitä, että säätiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Hallitus päättää, mitkä säätiön tavoitteet ovat ja miten se haluaa niihin päästä. Hallitus vastaa myös sijoitusstrategiasta. Säätiön hallitus täydentää yleensä itse itseään, mikä antaa sille merkittävää autonomiaa. Joskus säätiön säännöissä on saatettu antaa perheyritykselle tai muille tahoille oikeus nimittää hallituksen jäseniä.

Oras Investin yhtiökokous nimittää säätiön hallituksen jäsenet.

KRISTIINA PAASIKIVI

Yritys, Tampereen yliopisto ja Satakunnan ammatti-korkeakoulu nimeävät kukin yhden jäsenen. Loput jäsenet hallitus valitsee itse täydentäen. Tämä hybridimalli on toiminut meillä hyvin tuoden sekä ulkopuolista näkemystä että jatkuvuutta.

OLA SAARINEN

Meillä on selkeä hallituksen jäsenten valintaprosessi. Pyrimme mahdollisimman suureen läpinäkyvyyteen. Kun paikka avautuu, laitamme perheen intranetiin ilmoituksen. Kerromme myös, millaista osaamista uudelta jäseneltä toivotaan.

ANNA ALANEN

Hallituksen kokoonpano ei uusiudu itsestään, vaan sukuyhdistys valitsee jäsenet. Käyn itse vuosittain suvun yhdistyksen kokouksessa raportoimassa säätiön kuulumiset. Tällä mallilla varmistetaan läpinäkyvyys ja se, että kuvulla on viime kädessä kontrolli säätiön – sukuyhdistys voi halutessaan vaihtaa vaikka koko hallituksen.

MIKKO VOPIO

Hallitus kantaa sekä oikeudellisen että eettisen vastuun säätiön toiminnasta, mikä edellyttää jäseniltä sitoutumista ja osaamista. Hallituksen jäsenen tulee olla sitoutunut säätiön tarkoitukseen ja arvomaailmaan. Hallituksen jäseniltä vaaditaan yhteiskunnallista valvutuneisuutta, laajaa osaamista, hyviä verkostoja sekä oman ajan ja ajatuksen antamista hallitustyöhön. Säätiön parhaaksi on, jos hallitus pystyy toimimaan tiiminä, jossa jokaisella on oma vastuualueensa.

Tällä hetkellä yksi säätiön hallituksen jäsenistä on myös Olvin hallituksen jäsen. Koska säätiöllä on äänivalta yrityksessä, säätiön hallituksessa tulee olla osaamista, myös liiketoimintaa koskeviin kysymyksiin.

TIMO HORTLING

Olemme hakeneet hallitukseen monipuolista osaamista: meillä on kolme tohtoria, yksi lisensiaatti, yksi ekonomi ja kaksi juristia. Tämä tarkoittaa, että löytyy syvällistä asiantuntemusta niin säätiöiden hallinnosta, talous- ja sijoitusasioista kuin meidän toimialamme liittyvistä teemoista.

MIKKO VOPIO

Hallituksen jäsenenä oli isoisän kuoleman jälkeen vielä pitkään entisiä Oraksen työntekijöitä, jotka huolehtivat kulttuurin jatkuvuudesta.

KRISTIINA PAASIKIVI

Pitkäaikaiset hallituksen jäsenet voivat toimia myös perustajan perinnön vaalijoina.

Perheyritystaustaisessa säätiössä on luontainen mahdollisuus kahden sukupolven väliseen yhteistyöhön, joka tuo eri näkökulmia hallituksen työhön.

Joissakin säätiöissä hallituksen jäsenellä on etukäteen määriteltä toimikausi, mutta toisissa taas henkilön motivaatio ja hyödyllisyys säätiölle määrittävät jäsenyyden pituutta.

Hallituksen puheenjohtajalla on erityinen rooli säätiön toiminnan kehittämisessä.

Meillä on hallituksessa seuraavaa sukupolvea (veljeni lapset) edustettuna, mikä tuo tuoretta näkökulmaa. Uskon, että tämä sukupolvien yhteistyö auttaa rakentamaan säätiölle vankkaa tulevaisuutta.

MIKKO VOPIO

Päätimme alusta asti myös hallituskausista: yksi kausi on 3 vuotta, ja jäsen voi olla putkeen enintään kolme kautta (yhteensä 9 vuotta). Näin hallitus uusiutuu säännöllisesti, eikä samat ihmiset istu ikuisesti. Tauon jälkeen joku voi halutessaan hakea uudelleen – tärkeää on pitää toiminta elävänä eikä jumiutua vanhoihin kaavoihin.

ANNA ALANEN

Hallituksen puheenjohtajalta vaaditaan kiinnostusta ja omistautumista säätiön kehittämiseen. Niin kauan kuin puheenjohtaja vain tulee kokoukseen ja vetää sen läpi, säätiö ei kehity.

KRISTIINA PAASIKIVI

Hallituksen puheenjohtaja on meillä perinteisesti ollut suvun ulkopuolinen henkilö. Säätiötä johdetaan riippumattomasti eikä perheen intressien pohjalta. Varapuheenjohtajana on usein ollut suvun edustaja.

OLA SAARINEN

Toimitusjohtaja ja operatiivinen johto

Säätiössä voi olla toimitusjohtaja, joka toimii lain tarkoitamana toimielimenä vastuu- ja toimivaltasäännöksineen. Vaihtoehtoisesti säätiöllä voi olla hallituksen päätöksiä valmisteleva ja täytäntöönpaneva työsuhteinen asiamies. Toimitusjohtaja tai asiamies ja muu operatiivinen johto vastaavat säätiön päivittäisestä toiminnasta. Heillä on keskeinen rooli hallituksen kokousten agendojen määrittelyssä sekä hallinnon käytäntöjen muovaamisessa. Hallituksen ja johdon välinen suhde on ratkaisevan tärkeä strategisessa suunnittelussa ja



päätöksenteossa. Tulokset ovat parhaita, kun hallitus ja johto löytävät yhteisen sävelen.

Perheiritystaustaisissa säätiöissä ulkopuolista henkiloöstä palkataan mukaan yleensä siinä vaiheessa, kun säätiön toiminta laajenee niin paljon, että perheenjäsenillä ei enää ole aikaa tai osaamista hoitaa säätiön kaikkia toimintoja tai jos perhe pienenee, eikä halukkaita löydy johtamaan säätiötä.

Rekrytoimme Greenpeace-taustaisen kansainvälisen huippuasiantuntijan ja rakensimme tiimiä. Se oli ehkä paras päätös, jonka olemme tehneet.

ANNA HERLIN

Perheenjäsenen osallistuminen

Jos perustajan motiivit ovat liittyneet perheeseen, niin yleensä perhe on ollut aktiivisena mukana toiminnassa jo alusta lähtien. Tärkeää on keskustella ja päättää, ketkä perheenjäsenistä osallistuvat toimintaan ja millaisissa rooleissa.

Hallitustyöskentelyssä on ollut mukana useampi sukupolvi. Tällä hetkellä hallituksessa istuu nuoremman polven edustaja suvusta, mikä tuo tuoretta näkökulmaa. Samalla mukana on kokeneita jäseniä – tämä yhdistelmä auttaa rakentamaan säätiön tulevaisuutta yhdessä yli sukupolvien.

OLA SAARINEN

Meillä hallituksen jäsenet kantavat usein myös operatiivista vastuuta säätiössä – hyvässä ja pahassa se on perheelle luontevaa. Jatkossa pohdimme, miten resurssointi ja roolijako toteutetaan, kun säätiö kasvaa.

PETTERI KARTTUNEN

Perheenjäsenillä voi olla useampi rooli säätiössä kuten hallituksen jäsenenä ja operatiivisessa toiminnassa. Tämä vahvistaa perheen arvojen näkymisen säätiön toiminnassa, mutta voi myös aiheuttaa rooliristiriitoja.

Jatkajapolvessa pitää keskustella myös eri rooleista. Esimerkiksi hallituksen jäseniksi kannattaa valita sellaiset henkilöt, joilla on kiinnostusta ja motivaatiota tehdä työtä säätiön toiminnan edistämiseksi. Perheen vaikea päätös on, riittääkö vain kiinnostus säätiön tehtäviin tai vaaditaanko häneltä erityistä osaamista.

Nuoremman polven saaminen mukaan on onnistunut meillä luontaisesti. Säännöissä lukee, että tietty osa hallituspaikoista menee suvulle, mutta haluamme mukaan vain heidät, joita toiminta kiinnostaa.

PETTERI KARTTUNEN

Eva Ahlströmin säätiön toiminnassa on mukana myös perhepiirin puolisoita, mikä vahvistaa koko suvun yhteenkuuluvuuden tunnetta.

ANNA ALANEN

Joskus omistajaperhe tekee eron säätiössä ja yrityksessä toimivien perheen jäsenten välillä, toisaalta usein yrityksen toiminnassa mukana oleva perheen jäsen haluaa vaikuttaa myös säätiön toimintaan. Säätiö tarjoaa rooleja ja myös niille perheenjäsenille, jotka eivät ole mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Omistajien puoliset voivat tuoda säätiötyöhön oman panoksensa esimerkiksi hallituksen jäsenenä, asiantuntijoina tai vapaaehtoisina auttajina. Kun myös puoliset löytävät mielekkään roolin säätiössä, se lisää koko suvun yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Säätiötoiminnassa mukana olevilla ei ole suoraan taloudellisia intressejä, vaan he tekevät hyvää yhdessä. Perheenjäsenten välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen voisi siten ajatella olevan helpompaa kuin yrityksessä. Toisaalta perheenjäsenille voi tulla erimielisyyksiä, miten resurssit kohdennetaan. Säätiötoiminta ei siten itsessään edistä perheen jäsenten välistä vuorovaikutusta. Se on yksi foorumi lisää, joka tuo perheenjäsenet yhteen ja sitouttaa omistajaperheen toimintaan ehkä henkilöitä, jotka eivät niinkään ole kiinnostuneita yritystoiminnasta.

Ulkopuoliset osaajat

Toiminnan kasvaessa hallitukseen otetaan tyypillisesti perheestä riippumattomia jäseniä ja ehkä toimintaa-kin tulee johtamaan ulkopuolinen henkilö. Hallituksen jäseniksi valitaan myös henkilöitä, joilla on osaamista liittyen säätiön tarkoitukseen.

Perheestä riippumaton henkilö voi tuoda hallituksen keskusteluihin lisäksi objektiivista näkökulmaa ja fasilitoida keskustelua esimerkiksi säätiön uusista toimintatavoista. Usein heiltä odotetaan myös omien verkostojen hyödyntämistä säätiön eduksi.

Usein riippumattomaksi hallituksen jäseneksi valitaan omistajaperheen uskottu, esimerkiksi juristi, pankkiiri tai perheyrittäjien entinen johtaja.

Sukupolvenvaihdos

Hallintoa suunniteltaessa kannattaa pohtia myös, miten sukupolvenvaihdos säätiössä tullaan toteuttamaan eli miten seuraava sukupolvi saadaan innostumaan ja motivoitumaan säätiön toiminnasta. Säätiötoiminnassakin on rikkaus, kun useampi sukupolvi toimii yhdessä. Vanhemmat perheenjäsenet voivat toimia mentorina nuorille. Kun kokeneempi sukupolvi jakaa osaamistaan, nuoret oppivat arvokkaita taitoja luontevasti arjen toiminnasta ja hiljaista tietoa siirtyy jatkajapolvelle.

Olemme perustaneet ”Eva Nuoret” -ryhmän perheen nuorille, ja vastaavasti pitkään toimineista vetäytyville jäsenille ”Eva Elders”. Yritämme pitää verkoston laajana – mukana on vanhempia ja nuorempia, ettei toiminta jää liian kapeaksi.

ANNA ALANEN

Minulla on ollut paras mahdollinen opettaja – vanhempani Marja ja Petteri. Isä on erittäin tietäväinen sijoitusasioissa, ja olen saanut oppia häneltä suoraan.

KALVIN KARTTUNEN

Säätiön toiminta pitää tehdä houkuttelevaksi seuraavalle polvelle: jotain, jossa he haluavat olla mukana. Tässä auttavat innostava visio, selkeä strategia, merkityksellinen tekeminen ja hyvä johtaminen.

Minä ja veljeni olemme hengittäneet säätiön toimintaa syntymästä saakka. Meitä nuoria ei pakotettu mukaan säätiön toimintaan, vaan tulimme omasta tahdostamme, koska olimme kiinnostuneita.

KALVIN KARTTUNEN

Käytännössä sukupolvenvaihdos hoitui niin, että isäni sanoi: ”Kuukauden päästä on kokous, minä toimin siinä vielä puheenjohtajana ja sen jälkeen sinä hoidat.” Minulla oli yksi kokous aikaa katsoa puheenjohtajuutta, ja sen jälkeen vastuu jäi minulle – olisin ehkä toivonut pehmeämpää laskua.

KRISTIINA PAASIKIVI

Säätiötoiminnankin sukupolvenvaihdosta kannattaa suunnitella ajoissa. Seuraava sukupolvi on hyvä ottaa mukaan varhain ja tutustuttaa heitä säätiön toimintaan. Sitoutumisen kannalta tärkeää on myös antaa heille tilaa toimia ja tehdä päätöksiä.

Kun useampi sukupolvi tulee mukaan, ajankohtaiseksi tulee miettiä, miten sisarukset, serkkuset tai pikkuserkut tulevat tekemään yhteistyötä tulevaisuudessa. Pienempien projektien vetovastuu tai harjoittelu apurahaprojektien parissa antaa nuorille konkreettista kokemusta johtamisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta. Säätiö on hyvä foorumi esimerkiksi sisaruksille ja serkuille harjoitella vuorovaikutus-, neuvottelu- ja argumentointitaitoja sekä yhteistä päätöksentekoa. Yhdessä toimiminen auttaa heitä myös tutustumaan toisiinsa ”ammattillisessa ympäristössä”, eikä vain perhejuhlissa.

Kun nuoret huomaavat, että säätiö tarjoaa heille merkityksellisen ja haastavan kentän toteuttaa itseään ja perheen arvoja, heidän motivaationsa kasvaa. Tämä varmistaa, että säätiön toiminta jatkuu intohimoisesti myös tulevaisuudessa – uudet sukupolvet kokevat säätiön omakseen eivätkä vain edeltäjiensä hankkeeksi.

6 Säätiö ja perheyritys

Säätiötoiminta voi lisätä sekä yrityksen että perheen arvostusta yhteisössä. Perheyritysten on hyvä tallentaa ja kertoa omaa historiaansa sekä yrityksen että säätiön toiminnasta. Kun säätiö liittyy historiaansa perheyrityksen historian, se voi parantaa suhteita eri sidosryhmiin ja vahvistaa mainetta sekä kotimaassa että maailmalla. Historiasta kumpuavien arvojen liittäminen tämän päivän tärkeisiin teemoihin lisää säätiön toiminnan ajan-kohtaisuutta.

Jos nimen perusteella perheyritys ja säätiö voidaan yhdistää toisiinsa, niin sidosryhmät näkevät nämä organisaatiot läheisesti toisiinsa kytkettyinä. Tällöin säätiön ja yrityksen toiminnassa olisi hyvä olla tiettyä johdonmukaisuutta. Ristiriitaisuudet yrityksen ja säätiön toiminnassa voivat aiheuttaa mainehaittoja sekä säätiölle että yritykselle. Perheyritys ei voi ulkoistaa vastuullista toimintaa vain säätiölle, mutta usein säätiö toteuttaa perheen yleishyödyllisiä tavoitteita.

Joskus säätiön perustajan tahtotila on, että säätiön ja perheyrityksen toiminta pidetään erillään.

Perheen liiketoimintojen luonne – maatalous ja hissit – on tehnyt meistä tietoisia luonnonvarojen rajallisuudesta. Luonnon suojeleminen on meille myös hyvää omistajuutta.

ANNA HERLIN

Olvi kertoo säätiötyöstä osana vastuullisuusraportointiaan. Säätiön toiminta tukee yhtiön brändiarvoa ja vahvistaa sen mainetta vastuullisena toimijana.

TIMO HORTLING

Ulla Tuominen korosti vahvasti, että säätiö toimii itsenäisesti. Perhe ja suku huolehtivat yrityksestä.

OLA SAARINEN

Säätiön yhteistyö perheyrityksen kanssa

Kun perheenjäsenet ovat mukana sekä yrityksen että säätiön johdossa, yleishyödyllinen toiminta ja liiketoiminta ovat todennäköisemmin yhdensuuntaisia. Konkreettinen yhteistyö erilaisissa hankkeissa voi olla arvokasta myös perheyritykselle.

Olemme sponsoroineet Aalto-yliopiston tuotekehityskurssia – esimerkiksi Oras antoi opiskelijoille projektihaasteen, josta syntyi jopa patentti.

KRISTIINA PAASIKIVI

Olemme rakentaneet Ahlström Collective Impact -verkoston, jossa perheen yritykset ja säätiöt yhdessä edistävät kestävää tulevaisuutta. Verkosto yhdistää perheen yritykset ja säätiöt vahvistamaan lasten oikeuksia ja parantamaan koulutuksen saatavuutta globaalisti yhteistyössä UNICEFin kanssa. Toiminta perustuu vastuulliseen yritystoimintaan ja perheen arvoin – tasa-arvoon, yhteisön hyvinvointiin ja sosiaaliseen vastuuseen.

ANNA ALANEN

Säätiötoiminta tarjoaa mahdollisuuksia myös perheyrityksen henkilöstölle osaamisensa kehittämiseen.

Ahlström Collective Impactin puitteissa olemme käynnistäneet ambassador-ohjelman, jossa perheyritysten työntekijät ja perheenjäsenet koulutautuvat yritysvastuusta ja lasten oikeuksista. Ohjelmaan sisältyy esimerkiksi UNICEF:n luentoja, joissa korostetaan, että lasten oikeudet bisnesmaailmassa tarkoittavat paljon enemmän kuin pelkkää lapsityövoiman ehkäisyä.

ANNA ALANEN

Säätiön rahoituksella perheyritys voi myös tuoda esiin historiaansa ja tämän päivän toimintaansa.

OLVI-säätiön ylläpitämään Panimomuseoon luotiin uusi immerssiivinen Olvin henki -kokemustila, jossa kerrotaan Olvin 145-vuotisesta historiasta osana suomalaista panimoteollisuutta. Tilassa kävijä pääsee myös Olvin tuotantokierrokselle.

MERVI TOIVAINEN

Säätiön yhteistyö perheen kanssa

Säätiön vaikuttavuus kasvaa, kun omistajaperhe on tietoinen sen toiminnasta ja tuloksista. Omistajaperheen kannattaa sopia tavoista, joilla säätiö kuulumisneen pidetään esillä perheen keskuudessa. Kun perhe tietää, mitä säätiössä tapahtuu, heidän kiinnostuksensa herää ja heillä on myös mahdollista esittää kehittämisehdotuksia säätiön toimintaan.

Säätiötoiminta antaa mahdollisuuden useammalle perheenjäsenelle olla aktiivinen ja toteuttaa perheen visiota paremmasta maailmasta. Kun nuoremmatkin sukupolvet kuulevat konkreettisia tarinoita säätiön tekemästä hyvästä, herää heissä ylpeys perheen saavuttamasta vaikuttavuudesta ja into jatkaa työtä tulevaisuudessa.

Olen pitänyt kerran vuodessa omistajaneuvoston kokouksessa katsauksen säätiön toiminnasta.

KRISTIINA PAASIKIVI

Perheneuvoston ja säätiön yhteisissä tilaisuuksissa myös suvun nuorimmat sitoutetaan pikkuhiljaa yhtiöön, ja he saavat tietoa ja ymmärrystä myös säätiöstä.

TIMO HORTLING



7 Säätiö omistajana

Säätiöt ovat ainoita omistajia, joiden sijoitustoiminnasta saadut tuotot hyödyttävät muita kuin sijoittajaa itseään. Tutkimusten³ mukaan säätiöt ovat merkittäviä omistajia suomalaisessa elinkeinoelämässä: ne toimivat pitkäjänteisinä ja vakaina omistajina.

Yli 70 prosenttia säätiöiden varallisuudesta on sijoitettu Suomeen, erityisesti kotimaisiin osakkeisiin ja kiinteistöihin. Tämä tekee niistä merkittäviä toimijoita suomalaisilla pääomamarkkinoilla. Usein säätiöt hyödynsivät myös osakerahastoja osakesijoitustensa välineinä ja vahvistavat myös sitä kautta pörssin likviditeettiä ja sijoittajapohjaa.

Perheyritystaustaiset säätiöt voivat olla perheyrityksen suuria omistajia, mikä auttaa turvaamaan perheyrityksen itsenäisyyden ja jatkuvuuden. Säätiöomistus voi myös mahdollistaa yrityksen pitkäjänteisen kehittämisen ilman ulkopuolisten sijoittajien painetta.

Säätiö ankkuriomistajana on varmistanut, että Olvi ei ole päätenyt ulkomaiseen omistukseen – päätäntävalta on pysynyt lisalmessa.

TIMO HORTLING

Koska olemme suurin omistaja yrityksessä, niin yrityksen menestyminen mahdollistaa myös säätiön menestymisen.

TIMO HORTLING

Usein perheyritystaustainen säätiö on merkittävä omistaja perheyrityksessä, mutta yrityksen toiminta halutaan selkeästi erottaa säätiön toiminnasta. Säätiö käyttää omistajan ääntään yhtiökokouksessa siinä missä muutkin osakkeenomistajat. Säätiö on enemmän passiivi-

nen ankkuriomistaja kuin aktiivinen yrityksen ohjaaja. Perheyritystaustaisen säätiöiden omistajuus perustuu usein pitkäjänteisyyteen ja vakauteen, ei lyhyen aikavälin tuottotavoitteisiin. Sijoitustoiminnalta odotetaan riittävästi tuottoja, jotta säätiö voi toteuttaa tarkoitustaan.

Yhtiökokouksessa pidin muutaman puheenvuoron. Kiitin yhtiön johtoa ja korostin pitkäjänteisen kehityksen merkitystä.

MIKKO VOPIO

Perheyrityksen osakkeita voidaan tulevaisuudessa siirtää säätiölle sukupolvenvaihdoksessa.

OLA SAARINEN

Säätiön varallisuudesta tällä hetkellä vielä noin kaksi kolmasosaa on Koneen osakkeita ja loput muissa sijoituksissa.

ANNA HERLIN

Noudatamme sijoitustoiminnassa pitkäjänteisyyttä. Näemme sen keinona lisätä sijoitussalkkumme tuottoa sekä hajautusta pitkillä aikajänteellä.

PETTERI KARTTUNEN

Säätiöiden hallitukset joutuvat usein tasapainoilemaan kahden päämäärän välillä. Toisaalta on huolehdittava riittävästä maksuvalmiudesta varsinaisen toiminnan rahoittamiseksi, toisaalta turvattava säätiön pitkän aikavälin taloudellinen kestävyys. Säätiön varojen tuotto on ratkaisevan tärkeää toiminnalle. Kun sijoituksia hoidetaan hyvin ja vastuullisesti, säätiön toimintaa ja vaikutavuutta voidaan kasvattaa.

³ Lähde: Ahdekivi, 2016; Viren, 2014



Perinteiset, matalariskiset sijoitusstrategiat eivät aina riitä tuottamaan tarvittavaa vakautta ja tuottoa, jolloin jotkut säätiöt ovat siirtyneet käyttämään myös korkeamman riskin ratkaisuja.

Samalla on etsitty uusia lähestymistapoja, kuten ohjelmasidonnaisia sijoituksia (Program-Related Investments, PRI) sekä missioon sidottuja sijoituksia. Näissä yhdistyvät rahoitustuotto ja suora yhteys säätiön ydintehtävään.

Säätiön sijoitusvarallisuus on pääosin osakkeissa – noin neljäsosa on perheyrityksen omia osakkeita ja loput muita osakkeita ja rahastoja. Niiden tuotot käytetään säätiön toiminnan rahoittamiseen ja avustuksiin.

ANNA ALANEN

Salkustamme 60 % on vaihtoehtoisissa sijoituksissa. Näemme sen keinona lisätä vaikutusta pitkällä aikavälillä.

PETTERI KARTTUNEN

Haluamme omistajina varmistaa, että yritystoiminta perustuu arvoihin, jotka ovat meille tärkeitä. Tämä ei tarkoita operatiivista ohjausta, vaan omistajatahtoa – tuoda esiin periaatteita, jotka ohjaavat yrityksen vastuullista toimintaa.

ANNA ALANEN

Säätiöt ovat olleet edelläkävijöitä vastuullisessa sijoittamisessa myös Suomessa jo ennen alan sääntelyä. Nykyään yhä useampi säätiö ottaa sijoituspäätöksissään huomioon ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallintotapaan liittyvät ESG-kriteerit (environmental, social and governance). Tällaiset sijoitusstrategiat edellyttävät tarkkaa tasapainottelua tuoton ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden välillä, ja ne kuvastavat laajempaa siirtymää kohti kestäväää ja vastuullista sijoittamista.

Toivomme, että yritykset toimivat alusta alkaen kestävästi ja pitkäjänteisesti, osallistuen maailman ongelmien ratkaisuun – se on hitaampi ja raskaampi tie, mutta uskomme, että se tekee maailmasta paremman paikan.

ANNA ALANEN

Säätiö korostaa vastuullisuutta myös varallisuuden hoidossa. Teimme omistamillamme yhtiöille kyselyn luonnon monimuotoisuudesta, ja yhden yhtiön vastausten vuoksi luovuiimme heidän osakkeistaan.

ANNA HERLIN

8 Vaikuttavuus ja tulevaisuuden näkymät

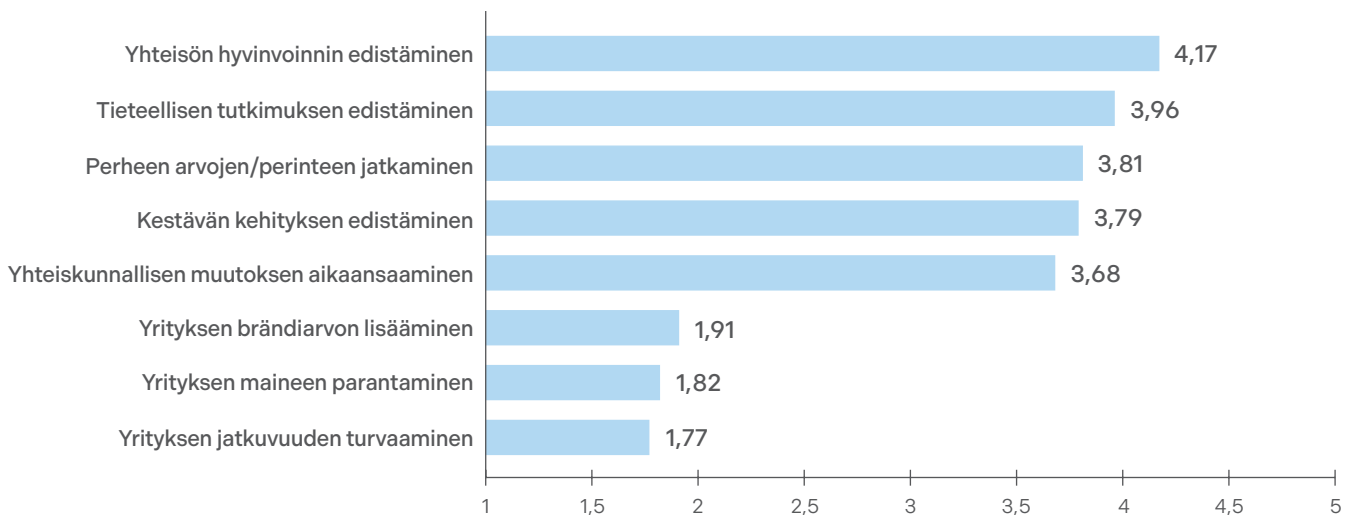
Samaan aikaan säätiöiden toimintaympäristö muuttuu myös sääntelyn näkökulmasta. Esimerkiksi rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämiseen liittyvät vaatimukset voivat asettaa säätiöille aiempaa tiukempia huolellisuus- ja raportointivelvoitteita. Tämä korostaa entisestään tarvetta avoimelle hallinnolle ja korkealaatuiselle sijoitustoiminnan johtamiselle. Jotta säätiöiden toiminnalla on vaikuttavuutta, niiden pitää olla toiminnassaan kunnianhimoisia ja strategisia. Vaikuttavuuteen vaikuttavat säätiön hallinta- ja johtamistavat sekä toiminnan tavoite ja muodot.

Säätiön pyörittäminen vaatii aikaa ja panostusta. Se ei voi olla mikään harrastus, jos haluaa saada aikaan tuloksia.

PETTERI KARTTUNEN

Kyselyyn vastanneet tavoittelivat toiminnallaan ensisijaisesti yhteisön hyvinvoinnin edistämistä ja tieteellisen tutkimuksen edistämistä. Säätiötä ei nähty perheyrittäjien jatkuvuuden turvaajana tai yrityksen maineen parantajana.

Säätiön toiminnan pitkäaikaiset tavoitteet



Säätiön toiminnan onnistumiselle merkittävää on oikeat yhteistyökumppanit, joiden kautta ja avulla tarkoitus-ta toteutetaan. Menestystä voidaan mitata sillä, miten tuettavat asiat kehittyvät ja kasvavat sekä luovat merkitystä. Vaikuttamisen syy-seuraussuhteet ovat kuitenkin monimutkaisia hallittaviksi.

Joskus toimintamme vaikuttavuus selviää vasta ajan saatossa. Investoimme tulevaisuuteen.

MERVI TOIVAINEN

Suurin palkinto on nähdä konkreettisia tuloksia. Esimerkiksi eräässä energiankulutusta vähentäneessä hankkeessa saavutettiin selviä säästöjä – tuollaista käytännön vaikuttavuutta säätiö tavoittelee. Toinen mittari on se, että kumppanimme arvostavat meitä. Silloin tiedän, että olemme onnistuneet olemaan muutakin kuin pelkkä rahallinen tukija.

OLA SAARINEN

Säätiön toiminnan arviointi vaatii seuranta.

Me seuraamme onnistumista tarinoiden ja esimerkkien kautta: kuinka moni nuori innostui alasta, syntyikö uutta osaamista tai esimerkiksi parantuiko projektin myötä jokin käytännön asia.

OLA SAARINEN

Olemme myös tehneet seuranta käymällä paikan päällä: pidämme esimerkiksi hallituksen kokouksia tuettujen hankkeiden luona nähdäksemme konkreettisesti, mitä saaduilla avustuksilla on saatu aikaan.

MIKKO VOIPIO

Säätiön toiminnan onnistuminen tai menestys voi tarkoittaa eri asioita eri perheille ja perheenjäsenille. Jotta säätiötoiminnan menestyksellisyttä voidaan mitata, ensin pitää keskustella, mitä haluamme yhdessä saada aikaan.

Perheiritystaustaisten säätiöiden menestystä voidaan mitata myös sillä, miten perheenjäsenet ovat osallistuneet toimintaan tai miten seuraava sukupolvi on motivoitunut jatkamaan säätiötä ja miten palkitsevana he sen kokevat ja haluavat sen toimintaa kehittää.

Laskemme vaikuttavuutemme myös sen, kuinka hyvin olemme saaneet perhepiirin jäsenet mukaan tähän toimintaan – ja lisäksi muita ulkopuolisia ihmisiä.

ANNA ALANEN

Vaikuttavuutta voidaan mitata lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Vaikuttavuus voi olla määrällistä tai laadullista. Joita-kin asioita on helppo mitata, kuten saapuneet apuraha-hakemukset ja hakemusten käsittelyaika, myönnetyt apurahat, varallisuuden kasvu jne. Määrällisinä tavoit-teina voi olla ihmiset, joiden kanssa säätiö on ollut yhte-yksissä.

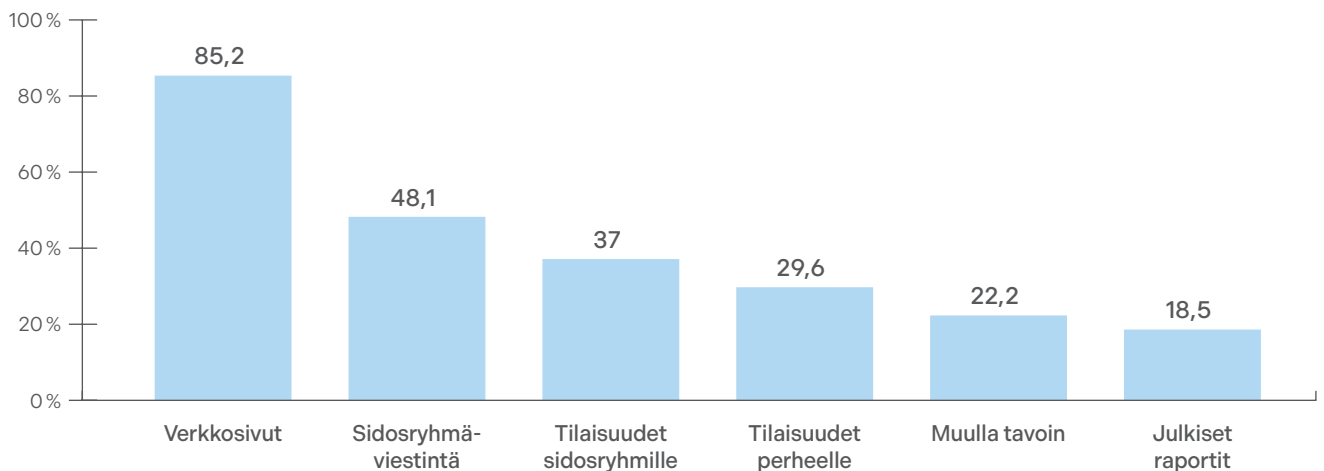
Seuraamme vaikuttavuuttamme myös, kuinka monen ihmisen kanssa olemme puhuneet, kuinka monta yritystä olemme saaneet mukaan ja missä foorumeissa olemme päässeet puhumaan.

ANNA ALANEN

Vaikuttavuutta on vaikea mitata, mutta seuraamme esimerkiksi, kuinka paljon uusia toimijoita ja yhteistyö-verkostoja on syntynyt rahoituksemme myötä.

ANNA HERLIN

Säätiöiden viestintä



Toisia asioita, esimerkiksi tarkoituksen toteutuminen maailman köyhyyden poistamiseksi, on hyvin vaikea mitata ja osoittaa niiden kehittämisessä oman säätiön toiminnan vaikuttavuus.

Rahoittamamme vaikuttamistyö myötävaikutti, että teräsyhtiö on ilmoittanut peruvansa suunnitellun hiilimasuunin korjausinvestoinnin ja investoivansa sähköllä toimivaan valokaariuuniin. Päätöksen arvioidut päästövähennykset vuoteen 2050 mennessä ovat suuremmat kuin Suomen vuotuiset päästöt.

ANNA HERLIN

Joskus säätiön toimintatapa kehittää myös kohteen toimintatapaa.

Kun vaadimme tuen saajilta raportointia rahojen käytöstä, niin heidänkin toimintansa kehittyi.

KRISTIINA PAASIKIVI

Vaikuttavuuteen liittyy vahvasti myös viestiminen säätiön toiminnan tuloksista. Läpinäkyvä toiminta ja siitä viestiminen apurahojen jakamisessa lisää luottamusta säätiön toimintaan.

Olemme tehneet artikkeleita apurahan saajistamme: tutkijoista ja raumalaisen kulttuurin tekijöistä.

KRISTIINA PAASIKIVI

Panostamme myös viestintään ja läpinäkyvyyteen. Julkaisemme toiminnastamme avoimesti tietoja: esimerkiksi nettisivuilta löytyy tiedot tuensaajista, ja koostamme vuosittain infolehden, jossa kerromme tuloksista ja numeroista sidosryhmille.

PETTERI KARTTUNEN

Kyselyn mukaan säätiöt viestivät toimintansa tuloksista eniten verkkosivuilla ja erikseen sidosryhmille. Kolmasosa järjestää tilaisuuksia perheelle.

Myös tuensaajia kannattaa rohkaista viestimään, mitä he ovat säätiön tuella saaneet aikaan. Tyytyväinen tuensaaja on paras viestinviejä.

Yliopistot ja järjestöt julkaisevat itse uutisia saamistaan lahjoituksista, ja hyvän kierteellä nimmemme tulee esiin niissä yhteyksissä. Meillä on myös verkkosivuilla avoimesti listattuna kaikki myönnetty avustukset. Uskon, että paras maine syntyy sitä kautta, että teemme oikeita asioita: tyytyväinen avustuksen saaja on paras mainos säätiölle.

MIKKO VOIPIO

Olemme saaneet juttuja paikallislehteen, ja tuensaajat ovat julkisuudessa kiittäneet säätiötämme.

OLA SAARINEN

MITEN LISÄTÄ VAIKUTTAVUUTTA?

Strateginen suunnittelu

Strategisen suunnitelman laatiminen, jossa määritellään selkeät tavoitteet, päämäärät sekä arviointimenetelmät, on välttämätöntä säätiötoiminnan vaikuttavuuden mittaamiseksi.

Seuranta ja arviointi

Hankkeiden säännöllinen seuranta ja arviointi mahdollistavat sen, että toiminnan vaikutuksia pystytään arvioimaan ja tekemään tarvittaessa muutoksia.

Oppiminen ja mukautuminen

Oppimiseen ja joustavuuteen perustuvan kulttuurin omaksuminen auttaa perheitä jatkuvasti parantamaan strategioitaan ja lisäämään toiminnan vaikuttavuutta pitkällä aikavälillä. Muiden säätiöiden kokemuksista oppiminen on ensiarvoisen tärkeää.

Viestintä

Aktiivinen viestintä lisää tietoisuutta säätiön toiminnasta.

Yhteistyö

Vaikuttavuutta voidaan lisätä pitkäaikaisilla yhteistyökumppanuuksilla kotimaassa tai kansainvälisesti, eri säätiöiden rahoituskonsortioilla tai yhteishankkeilla ja yhteistyöllä korkeakoulujen kanssa.

Säätiöt muutoksentekijöinä

Yhä useammat säätiöt näkevät itsensä yhteiskunnallisina sijoittajina, jotka eivät ainoastaan tue hyvinvointia, vaan täydentävät aktiivisesti julkisen sektorin ja markkinatalouden toimintaa. Säätiöt toimivat pitkäjänteisinä ja sitoutuneina riskinottajina – ne käynnistävät uusia avauksia, vauhdittavat kehitystä ja luovat taloudellisia tuloksia.

Maailman nopea muutosvauhti, taloudellinen epävarmuus ja moninaiset kriisit – kuten pandemia, ympäristökatastrofit tai sodat – haastavat kuitenkin käsitystä säätiöistä pysyvinä ja muuttumattomina instituutioina. Nykyhetki vaatii säätiöiltä entistä enemmän joustavuutta ja valmiutta uudistua. Säätiön on elettävä ajassa ja oltava valmis strategiseen uudistumiseen. On huomioitava megatrendit ja tulevaisuuden tarpeet, sillä säätiöiden on jatkuvasti heijastettava muuttuvaa toimintaympäristöä omiin valintoihinsa.



Tällaiset muutokset eivät onnistu ilman uudenlaisia toimintamalleja. Perinteinen avustaminen ei enää riitä – tarvitaan strategista, pitkäjänteistä ja vaikuttavuuteen tähtäävää sijoittamista.

Aikaikkuna on lyhyt, erityisesti ekologisten järjestelmien suojelemissa. Luonnonvarojen turvaamisessa ratkaisevat vuodet ovat käsillä nyt. Säätiöiden kuten kaikkien muidenkin on kyettävä reagoimaan nopeasti ja ennakkoiden. Tämä vaatii säätiöiltä myös strategista ajattelua ja rohkeaa vaikuttamista.

Budjettimme on kasvanut voimakkaasti, ja käytämme tarkoituksella enemmän varoja kuin pelkät vuositulot – haluamme tehdä vaikuttavaa työtä nyt, emme vain vaalia pääomaa ikuisesti.

ANNA HERLIN

Säätiöiden tulevaisuuteen liittyy huoli poliittisten päätöksentekijöiden ymmärryksestä liittyen säätiöiden toimintaympäristöön, sääntelyyn ja veronkiristyksiin kuten osinkojen lähdeveroon.

Perheyritystaustaiset säätiöt näkevät tulevaisuutensa kuitenkin valoisana. Koska useimpien säätiöiden tuotot tulevat perheyritysten osingoista tai perheyritys-

ten omistajien tekemistä lahjoituksista, niin perheyritysten menestyminen mahdollistaa myös säätiötoiminnan laajentamisen.

Yrityksen menestyminen tuo lisää resursseja säätiölle, ja voimme kasvattaa hyväntehtemisen mittakaavaa. Haluamme myös käyttää varoja rohkeasti nyt emmekä vain säästää tulevaisuuteen. Suunnitelmia toiminnan laajentamiseksi on paljon ja saamme yhä enemmän hyvää aikaiseksi.

MIKKO VOPIO

Niin kauan kuin perheyrityksellä menee hyvin, myös säätiön resurssit kasvavat ja voimme tehdä enemmän hyvää. Suunnitelmissa on laajentaa toimintaa harkitusti: esimerkiksi olemme pohtineet uusia tapoja tukea nuoria teknologia-alalle. Uskon, että ajan myötä saamme yhä enemmän vaikuttavia hankkeita käyntiin.

OLA SAARINEN

Säätiöt ovat valmiita ottamaan uudet haasteet vastaan avoimin mielin.

Pitää olla rohkeutta ryhtyä toimeen. Mieluummin tehdään konkreettisia tekoja kuin pelkästään puhutaan.

PETTERI KARTTUNEN

9 Yhteenvedo

Perheiritystaustaiset säätiöt eivät ole vain varainjakajia, vaan aktiivisia perheen perinteiden välittäjiä ja tulevaisuuden yhteiskunnan rakentajia.

Olisi hyvä, jos perhe keskustelisi säännöllisesti säätiön toiminnan kehittämisestä: mikä on yhteinen unelmamme, yhteiset tavoitteemme ja miten mittaamme onnistumistamme. Säätiötoiminnan jatkuvuuden kannalta

oleellista on, että säätiössä jatkajapolvea valmennetaan ja sitoutetaan mukaan toimintaan. Tässä auttaa, jos heillä on mahdollisuus toteuttaa säätiön kautta omia intohimojaan ja unelmiaan. Jatkuvuutta edistää myös selkeä hallintorakenne, riittävät resurssit ja perheen jäsenten toimiva vuorovaikutus.

Perheiritystaustaisen säätiön toiminnan kulmakivet

1. Luo selkeä tarkoitus ja arvot

Selkeästi määritelty tarkoitus kestää aikaa. Mieti, mitä asioita haluat tukea ja etsi sektori, jossa panoksesi tuo selvästi lisäarvoa. Säätiön tarkoitus olisi hyvä perustua perheen yhteisiin arvoihin. Tällöin se kannustaa ja ohjaa myös tulevia sukupolvia toimimaan perustajien toiveiden mukaisesti.

2. Kehitä toimintaa

Hyvä käytäntö on tarkastella toimintaa säännöllisesti ja arvioida, ovatko toimintamuodot edelleen linjassa säätiön tarkoituksen, arvojen ja tavoitteiden kanssa sekä onko niitä tarpeen päivittää vastaamaan paremmin säätiön nykyistä toimintaympäristöä. Uskalla kokeilla erilaisia toimintatapoja ja uudistaa toimintaa, myös hallintorakenteita.

3. Osallista eri sukupolvia

Hyvä hallintotapa huomioi eri sukupolvien osallistumisen. Nuoremmille perheenjäsenille voidaan luoda omia rooleja, jotka mahdollistavat heidän oppimisensa ja sitoutumisensa säätiön toimintaan.

4. Hyödynnä ulkopuolisia asiantuntijoita

Perheenjäsenten osaaminen ja kokemus eivät aina riitä säätiön toiminnan kehittyessä. Ulkopuoliset asiantuntijat hallituksen jäseninä, neuvonantajina ja konsultteina tuovat toimintaan objektiivisuutta ja laajempaa näkemystä. Heidän valintaansa kannattaa panostaa.

5. Mittaa vaikuttavuutta

Perheiritystaustaistenkin säätiöiden on hyvä asettaa selkeitä tavoitteita ja mitata saavutuksiaan. Hyvä käytän-

tö on määrittää tunnusluvut ja onnistumisen kriteerit, jotta säätiön toiminnan vaikuttavuutta voidaan mitata.

6. Viesti avoimesti

Eri sidosryhmät odottavat säätiöiltä läpinäkyvyyttä. Siksi raportointi, viestintä eri tavoin eri kanavissa eri sidosryhmille on keskeistä. Säätiön on hyvä viestiä toiminnastaan rehellisesti ja selkeästi hyödyntäen myös henkilökohtaisia viestintätyökaluja.

7. Varmista resurssit

Vaikka pienemmät säätiöt voivat toimia ilman palkattua henkilökuntaa, suuremmissa säätiöissä ammattitaitoinen henkilökunta on lähes välttämätön. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tehdä itse, vaan palveluja kannattaa myös ostaa. Silti menestyminen vaatii perheenjäseniltä aikaa.

8. Varaudu sukupolvenvaihdokseen

On tärkeää määrittää säätiön hallituksen ja operatiivisen johdon seuraajasuunnitelmat jo varhaisessa vaiheessa. Nuori polvi kannattaa ottaa mukaan ajoissa ja kasvattaa vastuuseen vähitellen. Näin hiljainen tieto siirtyy luonnostaan edeltäjiltä seuraajille.

9. Verkostoidu rohkeasti ja opi muilta

Verkostoituminen laajasti esimerkiksi muiden säätiötoimijoiden kanssa auttaa toiminnan kehittämisessä. Oppia kannattaa hakea myös kansainvälisiltä foorumeilta.

10. Tee pitkäjänteistä yhteistyötä

Yhteistyöllä saadaan aikaan enemmän.

Kysymyksiä omistajaperheelle

Säätiön perustaminen ja toiminnan tarkoitus – miksi?

Mitkä ovat omat motiivimme säätiön perustamiseen – tunneperäiset vai järkiperäiset?

Miten kuvaamme säätiön pitkän aikavälin tarkoituksen – onko se selkeä ja ajaton?

Miten sitoutamme jatkajapolvet säätiön toimintaan ja arvoihin?

Miksi juuri nyt on oikea hetki säätiön perustamiselle?

Säätiön toimintamuodot – miten?

Toteutetaanko säätiön tarkoitus omalla toiminnalla, apurahoilla vai molemmilla?

Miten organisoimme säätiön toiminnan käytännössä – resurssit ja prosessit?

Keiden kanssa haluamme tehdä yhteistyötä?

Miten viestimme säätiön toiminnasta?

Varojen jakaminen – mitä?

Mihin haluamme kohdistaa säätiön jakamat varat?

Miten määritämme jakamisen periaatteet?

Hallinto ja johtaminen – kuka?

Kuka toimii säätiön perustajana ja mikä on hänen roolinsa jatkossa?

Millainen hallitus palvelee säätiön tarkoitusta?

Miten hallituksen jäsenet valitaan ja mitä heiltä odotetaan?

Millainen on päätöksentekoprosessimme ja hallintomallimme?

Miten varaudumme sukupolvenvaihdoksiin hallinnossa ja johtamisessa?

Säätiö ja perheyritys

Miten säätiö sijoittuu perheyrityksen hallintokenttään – mitä etuja ja riskejä kytkös tuo?

Miten yhteiset arvot ja visiot heijastuvat sekä yrityksen että säätiön toimintaan?

Säätiö omistajana

Millaisena omistajana säätiö toimii?

Millainen on säätiön sijoitusstrategia?

Vaikuttavuus ja tulevaisuuden näkymät

Miten määrittelemme ja mittaamme säätiön vaikuttavuutta?

Miten varaudumme tulevaisuuden muutoksiin ja säilytämme säätiön elinvoimaisuuden?

Aineistot

Kysely

Kysely perheyritystaustaisten säätiöiden toiminnasta lähetettiin sähköpostilla Perheyritysten liiton ja Säätiöt ja rahastot ry:n jäsenille huhtikuussa 2025. Kyselyyn vastasi kesäkuun loppuun mennessä 27 säätiötä. Nämä säätiöt jakoivat varoja vuonna 2024 yhteensä 85 miljoona euroa.

Haastattelujen taustatiedot

Säätiö	Perustamis- vuosi	Haastateltava	Asema	Sukupolvi (säätiö)	Perheyritys	Sukupolvi (perheyritys)
Erkki Paasikiven säätiö	1986	Kristiina Paasikivi	Hallituksen puheenjohtaja	3	Oras Invest	3
Eva Ahlströmin säätiö	2010	Anna Alanen	Hallituksen puheenjohtaja	1	A. Ahlström Oy	5
OLVI-säätiö	1955	Timo Hortling Mervi Toivainen	Hallituksen varapuheenjohtaja Asiamies	3 -	Olvi	5 -
Saastamoisen säätiö	1968	Petteri Karttunen Kalvin Karttunen	Hallituksen puheenjohtaja Hallituksen jäsen	2 3		4 5
Tiina ja Antti Herlinin säätiö	2014	Anna Herlin	Hallituksen jäsen	2	Kone Oyj	5
Ulla Tuomisen säätiö	1990	Ola Saarinen	Asiamies		Urho Tuominen Oy	
Weisell-säätiö	2016	Mikko Voipio	Hallituksen puheenjohtaja	1	Vaisala	3

Kirjallisuus

Ahdekivi, Eeva (2016) *Interactions between non-profit finance, governance and investment style*. Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY, 2/2016 <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/dc890640-9d21-4952-84f0-fec8325964a3/content>

Gersick, Kelin. E. (2006) *Generations of Giving. Leadership and Continuity in Family Foundations*. Lexington Books

Säätiöt ja rahastot ry:n oppaat <https://saatiotrahastot.fi/tietoa-saatiosta/oppaat/>

Hyvä säätiötapa

Säätiön hyvä hallinto

Esimerkkejä säätiön riskienhallinnasta

Säätiön kestävä varainkäyttö

Säätiön vastuullinen sijoittaminen

Vaikuttava säätiö!

Säätiön hyvä tiedonhallintatapa

Esimerkkejä säätiön viestinnästä

Esimerkkejä lähipiiriin liittyvistä menettelytavoista säätiön johdolle ja tilintarkastajille

Esimerkkejä säätiön hallituksen (itse)arviointia varten

Esimerkkejä tieteen apurahakäytännöistä säätiöille

Tiitta, Allan, Tieteen tukijoukot (2018) *Suomalaiset säätiöt tieteen ja korkeimman opetuksen kehittäjinä 1917–2017*. WSOY <https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2023/11/Allan-Tiitta-Tieteen-tukijoukot.pdf>.

Viren, Matti (2014) *Yleishyödylliset säätiöt Suomessa*. Hanken School of Economics Research Reports https://saatiotrahastot.fi/wp-content/uploads/2020/01/matti_viren_saatiot.pdf

Vogel, P.; Eichenberger, E.; Kurak, M. (2016) *Family Philanthropy Navigator*. The Inspirational Guide For Philanthropic Families on Their Giving Journey. IMD

Muistiinpanot

Omistajaosaaminen

– perheyrittäjän menestyksen avain

Perheyrittäjän omistajana kohtaat jatkuvasti uusia haasteita muuttuvassa toimintaympäristössä. Yksi tehokkaimmista tavoista varmistaa yrityksesi pitkäjänteinen menestys ja perheesi hyvinvointi on kehittää aktiivisesti omistajaosaamista.

Omistajaosaaminen on kokonaisuus, joka yhdistää liiketoiminnan ymmärryksen, johtajuuden taidot ja kyvyn tehdä vaikuttavia päätöksiä. Keskeisiä omistajaperheen osaamisen alueita ovat sitoutuminen ja motivaatio, yritteliäisyys, verkostoitumistaidot sekä konfliktinratkaisukyky. Omistajalla tulee olla selkeä käsitys omista rooleistaan yrityksessä ja perheessä sekä halu jatkuvaan oppimiseen. Omistajan eri rooleissa tarvitaan erilaisia osaamista. Myös perheyrittäjän vaihe määrittää osaamistarpeita.

Omistajaperheen osaaminen konkretisoituu kolmella pääalueella: strategiassa, hallinnassa ja sukupolvenvaihdoksessa.

1. Strategia Selkeä, kirjallinen omistajastrategia ja liiketoimintastrategia toimivat yrityksen suunnannäyttäjinä. Niiden avulla voidaan ennakoita ja hallita muutoksia, turvata yrityksen kilpailukyky ja luoda pitkäjänteistä menestystä.

2. Hallinta Hyvin organisoitu hallinto tukee yrityksen ja perheen tasapainoista toimintaa. Tämä tarkoittaa käytännössä omistajaneuvostoa tai perheneuvostoa, osakassopimuksia, perheen pelisääntöjä sekä ammattimaista hallitustyöskentelyä. Hallintarakenteet tukevat avoimuutta, luottamusta ja rakentavaa vuorovaikutusta.

3. Sukupolvenvaihdos Yrityksen sukupolvenvaihdos on kriittinen kohta, jossa omistajaosaamisen merkitys korostuu erityisesti. Hyvin suunniteltu sukupolvenvaihdos huomioi sekä luopuja- että jatkajasukupolven tarpeet ja tavoitteet. Se auttaa turvaamaan yrityksen jatkuvuuden ja perhesuhteiden hyvinvoinnin.

Omistajaosaamisen kehittäminen ei ole koskaan valmis projekti, vaan jatkuva prosessi. Avoin keskustelu perheessä ja kokemusten vaihto muiden perheyrittäjien kanssa, valmennuksiin osallistuminen sekä yhteistyö asiantuntijoiden ovat erinomaisia keinoja syventää omistajaosaamista.

Omistajaosaaminen perheyrittäjässä

OSAAMINEN

- Liiketoimintaymmärrys
- Johtaminen ja johtajuus
- Sitoutuminen ja motivaatio
- Päätöksentekokyky
- Verkostoitumistaito
- Jatkuva oppiminen
- Roolien ymmärrys
- Vuorovaikutus- ja konfliktinratkaisutaidot
- Yritteliäisyys

KYVYKKYYDET

Strategia

- Omistajastrategia
- Liiketoimintastrategia

Hallinta

- Omistaja / perheneuvosto
- Perheen pelisäännöt
- Ammattimainen hallitustyö
- Osakassopimus

Sukupolvenvaihdos

- Sukupolvenvaihdos-suunnitelma: luopuja- ja jatkajapolvi

TAVOITE

**Ajassa
menestyvä
yritys ja
hyvinvoiva
perhe**

OPI-tiimin ja hallituksen keskustelujen perusteella selkeytettiin syksyllä 2024 PL:n näkemys omistajaosaamisesta.

OPI-sarjan julkaisut

Tutustu julkaisuihimme, jotka käsittelevät perheyrittäjätoimintaa sekä keskeisiä teemoja, kuten sukupolvenvaihdosta. Voit lukea ja ladata julkaisut verkossa.



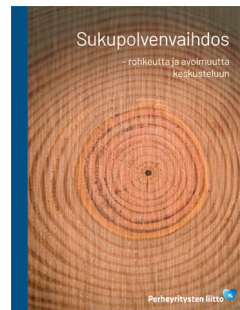
**Omistajaperheen
hyvät käytännöt**



**Purpose – työkirja
perheyrittäjän
merkityksen
vahvistamiseen**



**Omistajastrategia
perheyrittäjässä**



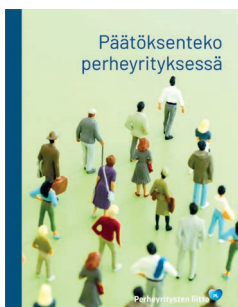
**Sukupolvenvaihdos
– rohkeutta ja
avoimuutta keskusteluun**



**Ägarstrategi i
ett familjeföretag**



**Kasva kuin perheyrittäjä
– tutkimus perheyrittäjien
kasvumotivaatiosta
ja identiteetistä**



**Päätöksenteko
perheyrittäjässä**



**Ylisukupolvinen kestävyys
– omistajan opas
kestävään
perheyrittäjyyteen**





Perheyritysten liitto ry
Salomonkatu 17 B, 00100 Helsinki
Puh. 050 566 1592
jasenpalvelu@perheyritys.fi
perheyritys.fi
[@perheyritys](#) [#perheyritys](#)