



**LASKUSUHDANTEEN VAIKUTUS YRITYSTEN  
HALLITUSTYÖSKENTELYYN**

*Julkaistavissa 17.11.2009 klo 9.00*

LASKUSUHDANTEEN VAIKUTUS YRITYSTEN  
HALLITUSTYÖSKENTELYYN

KESKUSKAUPPAKAMARI  
Tekijä: Leena Linnainmaa  
Aleksanterinkatu 17, PL 1000, 00101 Helsinki  
Puh. 09 4242 6200, faksi 09 650 303  
[www.keskuskauppakamari.fi](http://www.keskuskauppakamari.fi)

ISBN 978-952-5620-44-3  
Keskuskauppakamari 2009

## LASKUSUHDANNE VAIKUTTA A YRITYSTEN HALLITUS- TYÖSKENTELYYN

*Laskusuhdanne on vaikuttanut useimpien yritysten hallitustyöskentelyyn. Keskuskauppakamarin syyskuussa 2009 tekemässä kyselyssä ilmeni, että muutoksia on tapahtunut sekä hallitusten käsittelemissä asioissa että jonkin verran myös hallituskokoonpanoissa. Myös yrityksen hyvän hallinnoinnin merkitys on kasvanut. Vain 15 prosentissa yrityksistä laskusuhdanne ei ole vaikuttanut mitenkään hallitukseen.*

Keskuskauppakamari teki syyskuussa 2009 kyselyn yritysten hallitustyöskentelystä. Kyselyyn vastasi 167 henkilöä erikokoisista yrityksistä eri puolelta Suomea. Kyselyssä pyrittiin selvittämään sitä, onko laskusuhdanne vaikuttanut yritysten hallitustyöskentelyyn ja jos on vaikuttanut, miten. Vastaa jista 105 oli toimitusjohtajia, 28 hallituksen puheenjohtajia ja 21 hallituksen jäseniä. Lisäksi 12 muuta henkilöä, kuten hallituksen sihteeriä, vastasi kyselyyn.

Vastaa jien edustamilla yrityksillä toimialana oli teollisuus 34 prosentilla, kauppa 16 prosentilla ja palvelut 40 prosenttia. Eri toimialoja edustaneiden vastaukset eivät enimmäkseen eronneet merkittävästi toisistaan.

Vastaa jien edustamien yritysten koko vaihteli melkoisesti.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	alle 50	75	45,18%					
2.	51-249	39	23,49%					
3.	250-500	13	7,83%					
4.	yli 500	39	23,49%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>166</b>	<b>100%</b>					

### HYVÄN HALLINNOINNIN MERKITYS KOROSTUU LASKUSUHDANTEESSA

Hyvän hallinnoinnin merkitys on jonkin verran korostunut laskusuhdanteen myötä. Jotkut yritykset kertovat rahoittajan painottaneen hyvää hallintoa aiempaa enemmän (9 %), ja joissakin yrityksissä osakkeenomistajat ovat painottaneet asiaa (12 %). Lisäksi tilintarkastajat ovat kiinnittäneet asiaan huomiota 8 prosentissa yrityksissä.

Näin ollen laskusuhdanteen voi katsoa tuovan mukanaan myönteisiä sivuvaikutuksia. Asian merkitystä kommentoitiin myös vastauksissa:

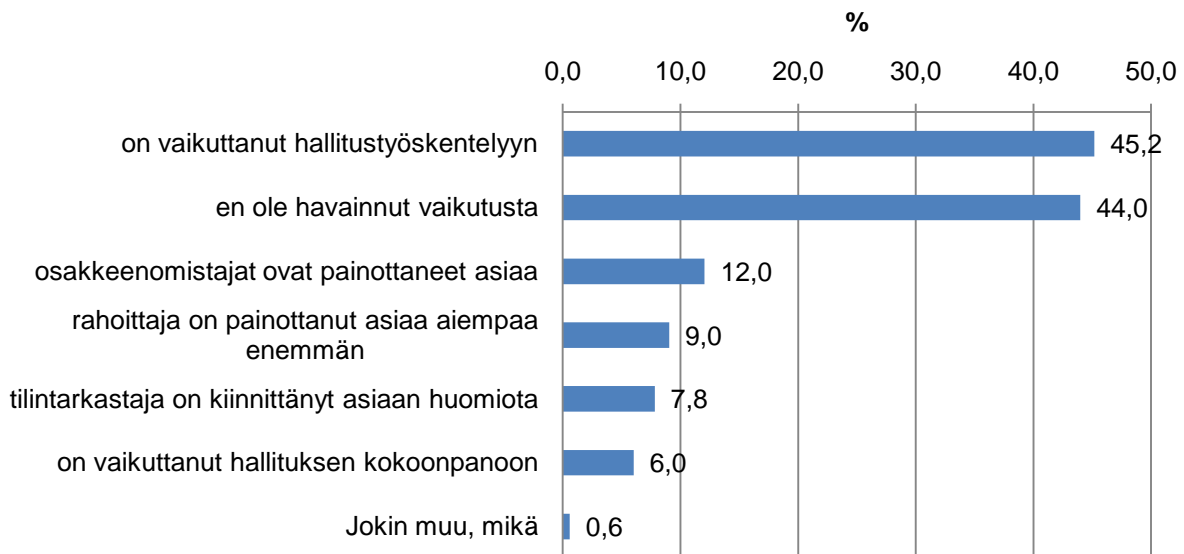
*”Laskusuhdanne korostaa entisestään hallituksen vastuuta ja roolia. Hallituksella tulee olla myös näkemystä siitä, miten yhtiö palaa suhdannekuopan jälkeen normaalitoimintaan eikä jää liian pitkäksi aikaa lama-moodin vangiksi.”*

*”Substanssiosaamisen tarve korostuu. Niin hyvinä kuin erityisesti huonoinakin aikoina tärkeintä on substanssiosaaminen, siihen liittyy jatkuvan kehittämisen periaate ja ehdottoman rehellisyyden periaate niin vastuuhenkilöiden kuin koko organisaation kulttuurinkin osalta.”*

*”Jos firma on yleensä hyvin hoidettu (niin kuin mielestäni meidän firmamme on) niin nykyisestäkin laskusuhdanteesta selvittäään hyvissä ajoin asennettujen joustovarojen ja toimintaan sisäänrakennetun ketteryyden turvin. Riittävien muutosvalmiuksien rakentaminen ja varmistaminen on hallituksen keskeisiä tehtäviä, kuten myös heikkojen signaalien oikea tulkitseminen.”*

Kuvio 1.

### Onko talouden laskusuhdanne korostanut yrityksen hyvän hallinnoinnin merkitystä (useampi vaihtoehto on mahdollinen)?



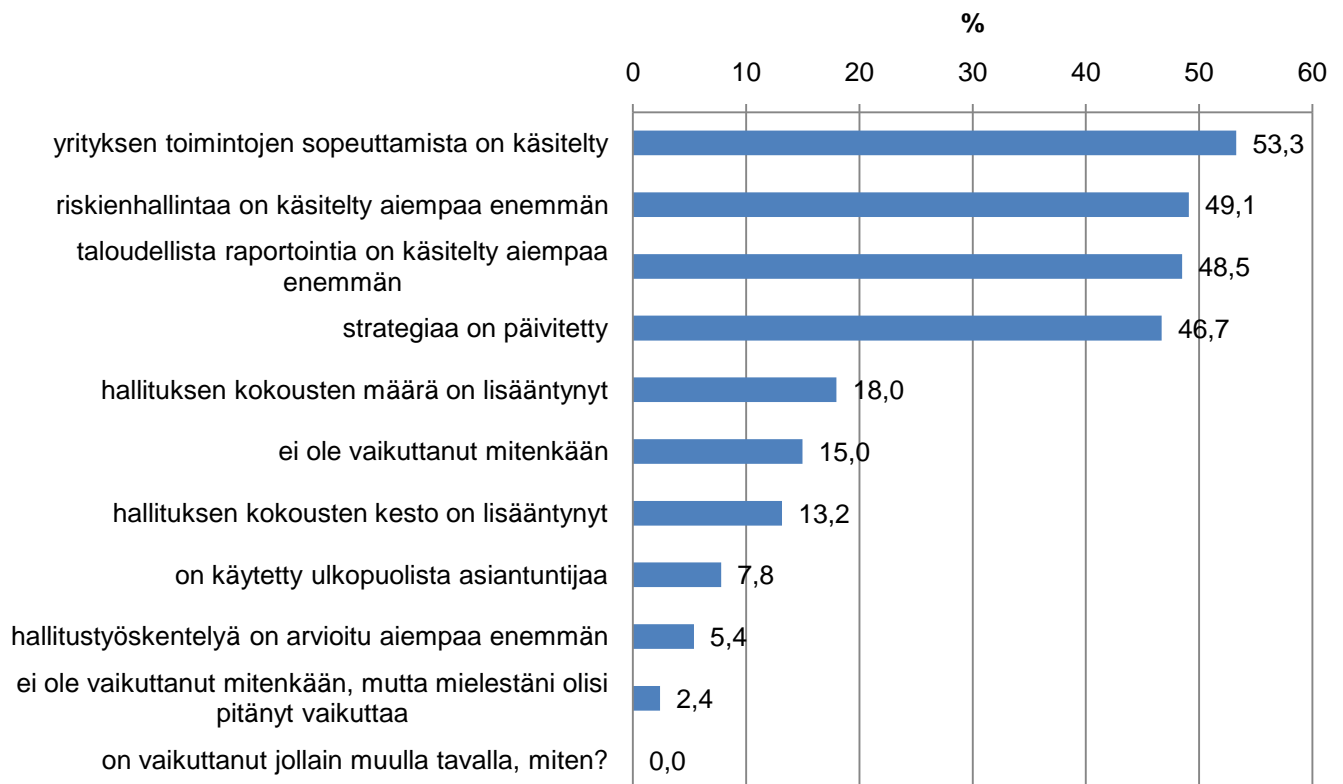
### HALLITUSTYÖSKENTELEY MUUTTUU

Itse hallitustyöskentelyyn laskusuhdanne on vaikuttanut melkoisesti. Puolet vastaajista ilmoitti, että taloudellista raportointia on käsitelty aiempaa enemmän, riskienhallintaa on käsitelty aiempaa enemmän, strategiaa on päivitetty ja että yrityksen toimintojen sopeuttamista on käsitelty. Vajaa viidennes ilmoitti kokousten määrien lisääntyneen ja runsas kymmenesosa kertoi hallituksen kokousten keston pidentyneen. Joissakin yrityksissä on käytetty ulkopuolista asiantuntijaa (8 %) ja joissakin on hallitustyöskentelyä arvioitu aiempaa enemmän (5 %).

Vastausten perusteella voidaan todeta tilanteen olevan tyydyttävä, kun laskusuhteen myötä strategiaa on päivitetty noin joka toisessa yrityksessä, eikä ole pitäydytty pelkästään lisäämään taloudellisen raportoinnin seurantaan sekä käsittelemään riskienhallintaa ja yrityksen toimintojen sopeuttamista.

Kuvio 2.

### Onko talouden laskusuhdanne vaikuttanut hallitustyöskentelyyn (useampi vaihtoehto on mahdollinen)?



### KOKOUSVALMISTELUISSA HIEMAN PARANNETTAVAA

Kokousvalmisteluihin tyytyväisiä oli 83 prosenttia vastaajista. Parannettavaa kuitenkin olisi, sillä joissakin yhtiöissä hallituksen kokousmateriaali tulee liian myöhään tai ei lainkaan ennen kokousta (6 %), päätöksenteon tueksi ei saada riittävästi taustaselvityksiä (7 %), riskienhallintaa ei käsitellä riittävän kattavasti (6 %), taloudellisen raportoinnin käsittely ei ole riittävää (6 %) tai valmisteluissa oli muita puutteita (2 %).

Vastaajien tyytyväisyys kokousvalmisteluihin vaihteli, mikä näkyi myös avoimissa vastauksissa:

*"Ei saada kokousta tarpeeksi usein koolle."*

*"Ajan puute. Kokouksista moni asia menee lisäselvityksiin, luonnollisesti."*

*"Osakkaiden valmistautuminen vähäistä."*

*"Perheyriyksessä toimintatavat vapaampia."*

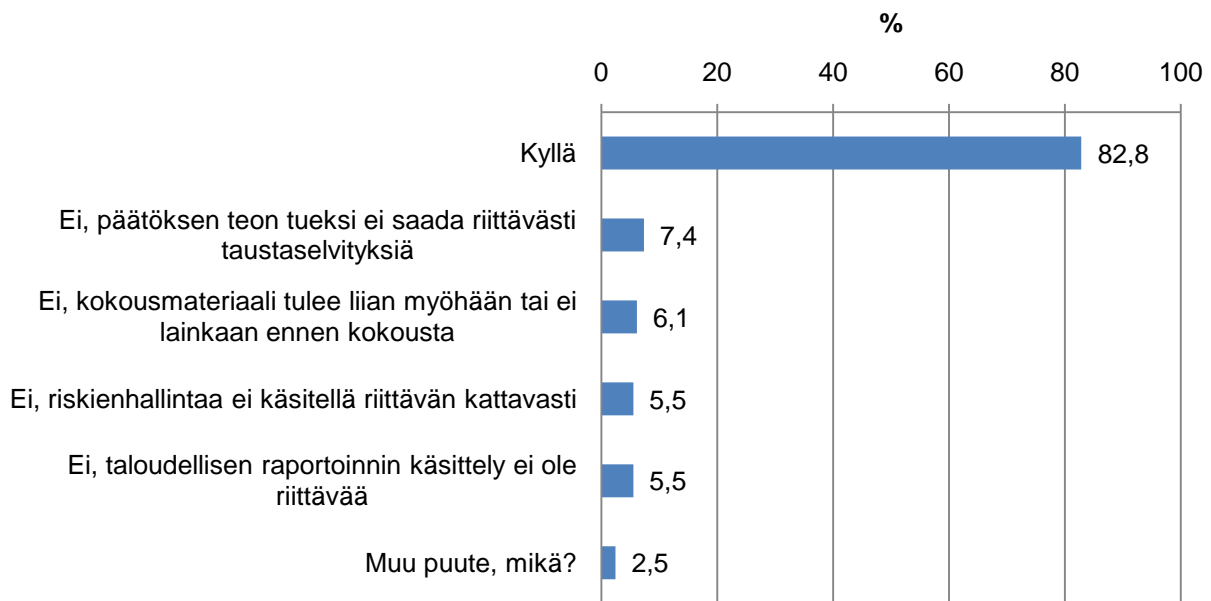
*"Valmisteltu kokousmateriaali saadaan aina ajoissa etukäteen. Materiaali riittävän tiivis ja selkeä."*

*”Taktisiin asioihin menee aikaa, jolloin strategiset asiat tahtovat jäädä vähemmälle, vaikka niitäkin pitäisi käsitellä.”*

*”Operatiivinen johto on hyvin selvillä tilanteen vaatimuksista.”*

Kuvio 3.

### Ovatko hallituksen kokoukset riittävän hyvin valmisteltuja ottaen huomioon laskusuhdanteen (useampi vaihtoehto on mahdollinen)?



### HALLITUSKOKOONPANOISSA EI SUURIA MUUTOKSIA

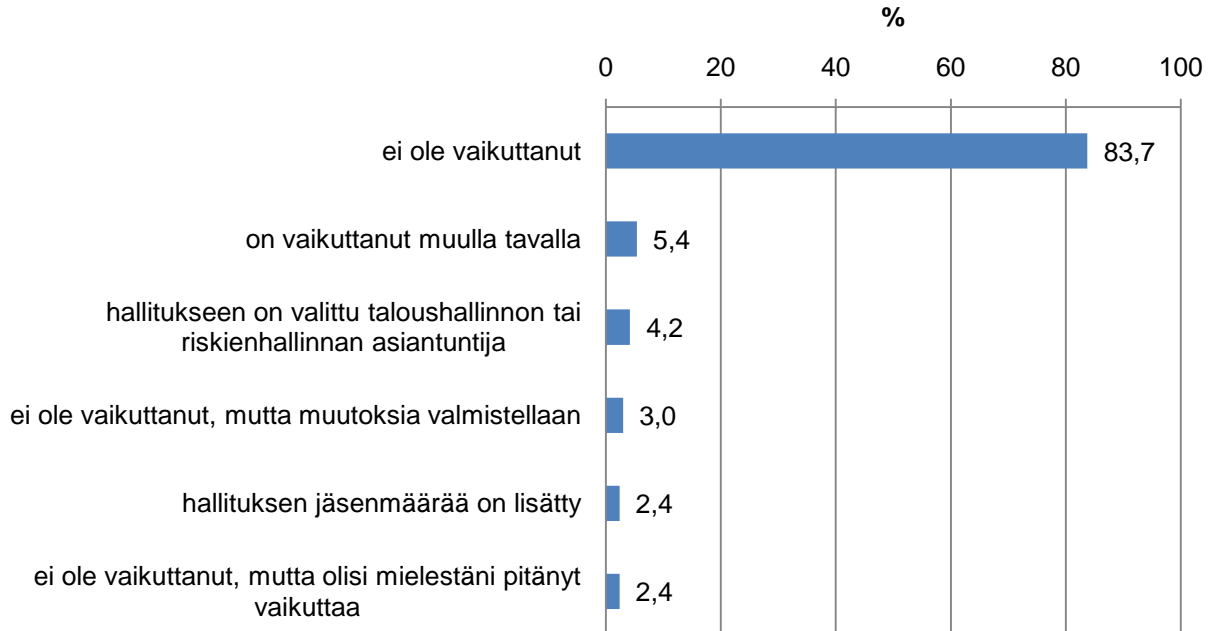
Hallituskokoonpanoihin laskusuhdanne ei ole vaikuttanut valtaosassa yrityksiä (84 %). Joissakin yrityksissä hallituksen jäsenmäärää on lisätty (2 %) ja hallitukseen on valittu taloushallinnon tai riskienhallinnan asiantuntija (4 %) tai on tapahtunut muita muutoksia (5 %). Jokusessa yrityksessä muutoksia valmistellaan (3 %). Muutama vastaaja katsoi, että muutoksia olisi pitänyt tapahtua, vaikka niihin ei ollut ryhdytty (2 %).

Vastauksissa kerrottiin myös tavoitteellisesta hallituskokoonpanojen kehittamisestä:

*”Teollisuuden erikoisosaajien painoa on lisätty saneerausta, tehostusta ja mahdollisia toimialajärjestelyjä silmälläpitäen.”*

Kuvio 4.

### Onko talouden laskusuhdanne vaikuttanut hallituskokoonpanoon (useampi vaihtoehto on mahdollinen)?



Kaikki viime aikojen hallituskokoonpanojen muutokset eivät tokikaan liity talouden laskusuhdanteeseen. Tätä myös jotkut vastaajat kommentoivat:

*"Pidemmän ajan strategista päätöksistä hallituksen kokoonpano on muuttunut ammatillisempaan suuntaan, mutta taantuma ei ole tässä käynnistäjänä."*

*"Hallituksen kokoonpanoa on kasvatettu mutta jo ennen lamaa ja syy oli täydentävän osaamisen hankkiminen."*

Jotkut vastaajat toivat esiin myös tyytyväisyyttään nykyiseen hallituskokoonpanoon:

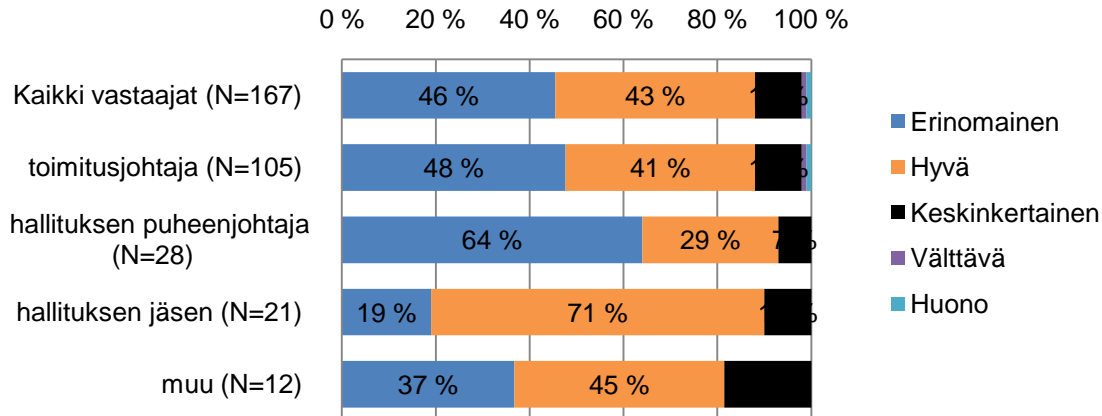
*"Pieni tehokas hallitus jonka jäsenet täydentävät osaamisillaan toisiaan aika kattavasti."*

### HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Hyvä uutinen selvityksessä oli, että lähes 90 prosenttia vastaajista katsoi, että hallituksen ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö on joko erinomaista tai hyvää. Merkillepantavaa kuitenkin oli se, että hallituksen puheenjohtajat olivat yhteistyöhön huomattavasti tyytyväisempiä kuin muut hallituksen jäsenet. Nimittäin puheenjohtajista yhteistyötä piti erinomaisena 64 prosenttia, kun taas muista jäsenistä vain 19 prosenttia antoi erinomaisen arvosanan.

Kuvio 5.

### Hallituksen ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö on mielestäni



Ilmeisesti tiedonkulku ja ajatustenvaihto toimivat mainiosti hallituksen puheenjohtajien ja toimitusjohtajien välillä, mutta muut hallituksen jäsenet eivät pääse yhteistyöhön mukaan aivan yhtä kiitettävästi. Tästä hallitusten puheenjohtajat voisivat ottaa pientä haastetta itselleen ja varmistaa, että muutkin hallituksen jäsenet saavat riittävästi tietoa ja pääsevät mukaan päätöksentekoon aikaisessa vaiheessa.

Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja ovatkin eräänlainen työpari. Puheenjohtajan tehtäviin kuuluu varmistaa, että hallitus toimii tehokkaasti, että asiat käsitellään huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti ja että hallitus saa riittävästi tietoja. Kauppakamarien PK-hallitusbarometrin IV, 2009, mukaan toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja tapaavat säännöllisesti toisiaan hallitusten kokousten ulkopuolella 58 prosentissa yrityksissä.<sup>1</sup>

Tärkeää on, että hallituksen ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö sujuu ja että koko hallituksen osaaminen tulee käyttöön. Toimitusjohtajien tyytyväisyyttä hallituksen panokseen kommentoitiin myös vastauksissa:

*"Hallituksemme jäsenet ovat erittäin kokeneita konkareita ja antavat hyvän sparrauksen."*

### HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN PALKKIOT

Selvityksessä kysyttiin myös hallituksen ja toimitusjohtajan palkkioista. Hallituspalkkiot ovat pysyneet ennallaan 76 prosentissa yrityksissä vuonna 2009. Laskua oli 8 prosentissa ja nousua 7 prosentissa yrityksissä. PK-yrityksissä ei ole harvinaista, ettei hallituspalkkioita makseta. Tätä myös kommentoitiin vastauksissa:

*"Hallitukselle ei tällä hetkellä makseta palkkioita."*

<sup>1</sup> Kauppakamarien PK-hallitusbarometri IV, 2009, ks. tarkemmin liite.

Hallituspalkkioiden määristä saa lisätietoja kauppakamarien PK-hallitusbarometrissä IV, 2009 (ks. liite).

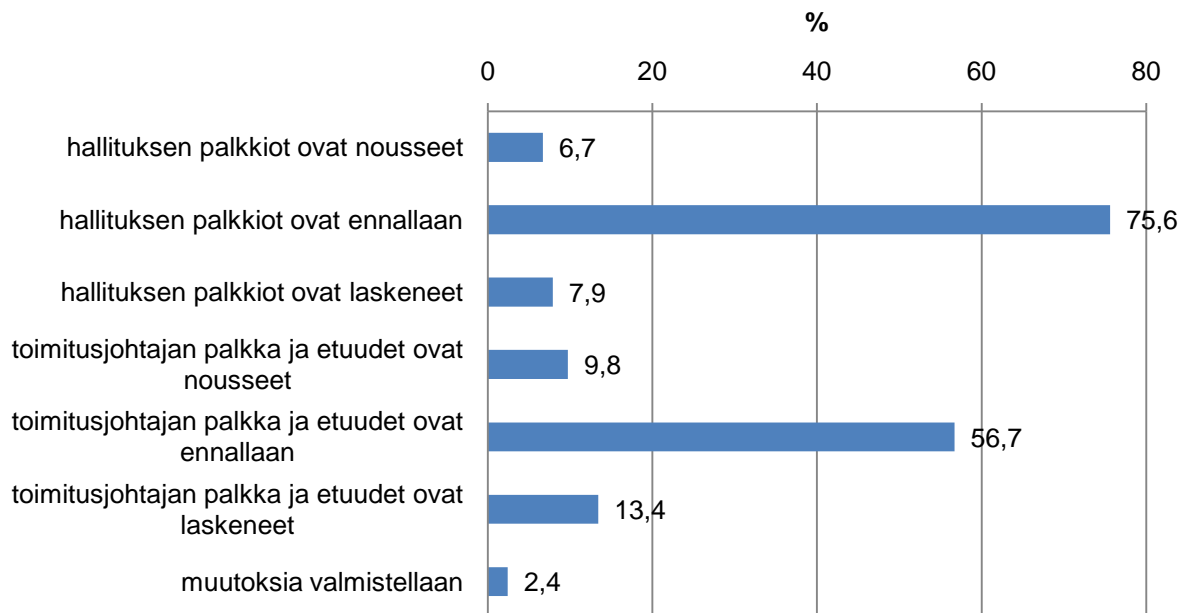
Toimitusjohtajan palkan ja etuuksien kerrottiin laskeneen vuoden 2009 aikana 13 prosentissa yrityksistä, kun nousua oli tapahtunut 10 prosentissa, ja ennallaan etuudet olivat 57 prosentissa. Palkkioita myös kommentoitiin vastauksissa:

*”Tj. luopui vapaaehtoisesti vuotuisesta bonuksestaan.”*

*”Toimitusjohtajan palkka on noussut toimialan yleisen linjan mukaisesti.”*

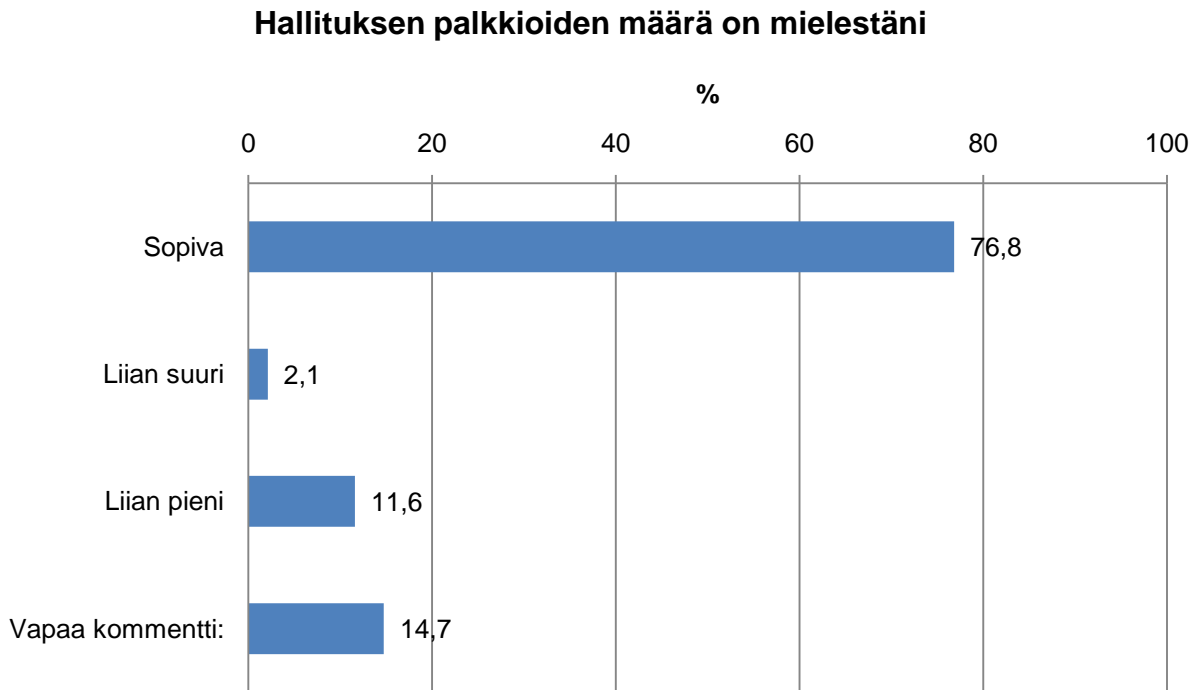
Kuvio 6

**Ovatko hallituksen tai toimitusjohtajan palkkiot muuttuneet vuoden 2009 aikana (useampi vaihtoehto on mahdollinen)?**



Hallituspalkkioita sopivan suurena piti 77 prosenttia vastaajista, liian suurena 2 prosenttia ja liian pienenä 12 prosenttia.

Kuvio 7



Toimitusjohtajan palkkaa ja etuuksia sopivana piti 77 prosenttia vastaajista. Toimitusjohtajien palkkoja myös kommentoitiin vastauksissa:

*"Suuri vastuu ja tj ei ole voinut nostaa vastuuseen suhteutettua palkkaa."*

*"Suhteessa aiempiin palkkatuloihin eli "markkinahintaan". Toisaalta suhteessa yrityksessä maksettuihin muihin palkkoihin palkka ei missään nimessä ole liian pieni."*

*"Ilmeisesti yleiseen perheyrittysten tyyliin tj:n palkkaa on matalampi kuin mitä omistajaperheen ulkopuoliselle johtajalle todennäköisesti maksettaisiin."*

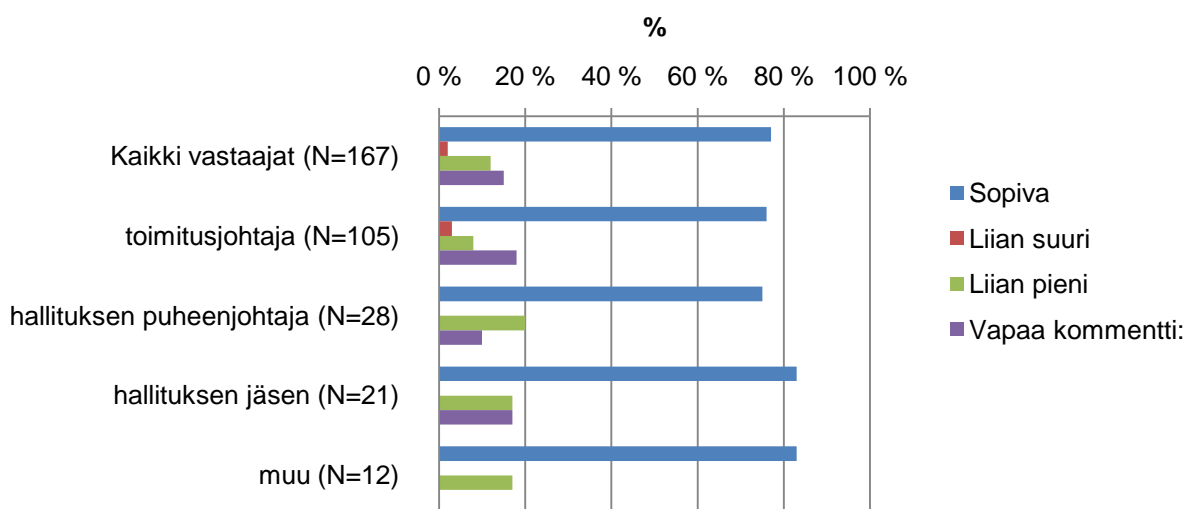
*"Kokonaispaketti joustaa suoritusten mukaan."*

Kuitenkin toimitusjohtajista 21 prosenttia piti palkkaansa liian pienenä, mutta kukaan heistä ei pitänyt palkkaansa liian suurena. Tämä tuskin on yllätys, mutta hallituksen puheenjohtajista toimitusjohtajan palkkaa liian suurena piti 10 prosenttia ja hallituksen jäsenistä peräti 17 prosenttia.

Tämä ero hallituksen puheenjohtajien ja jäsenten mielipiteissä voi liittyä siihen kyselyssä ilmi tulleeseen seikkaan, että toimitusjohtajan ja hallituksen välinen yhteistyö on hallituksen puheenjohtajien mielestä keskimäärin parempaa kuin muiden jäsenten mielestä. Kun yhteistyö sujuu kiitettävästi, hallituksen jäsenet epäilemättä arvostavat toimitusjohtajan työtä muutenkin.

Kuvio 8

### Hallituksen palkkioiden määrä on mielestäni

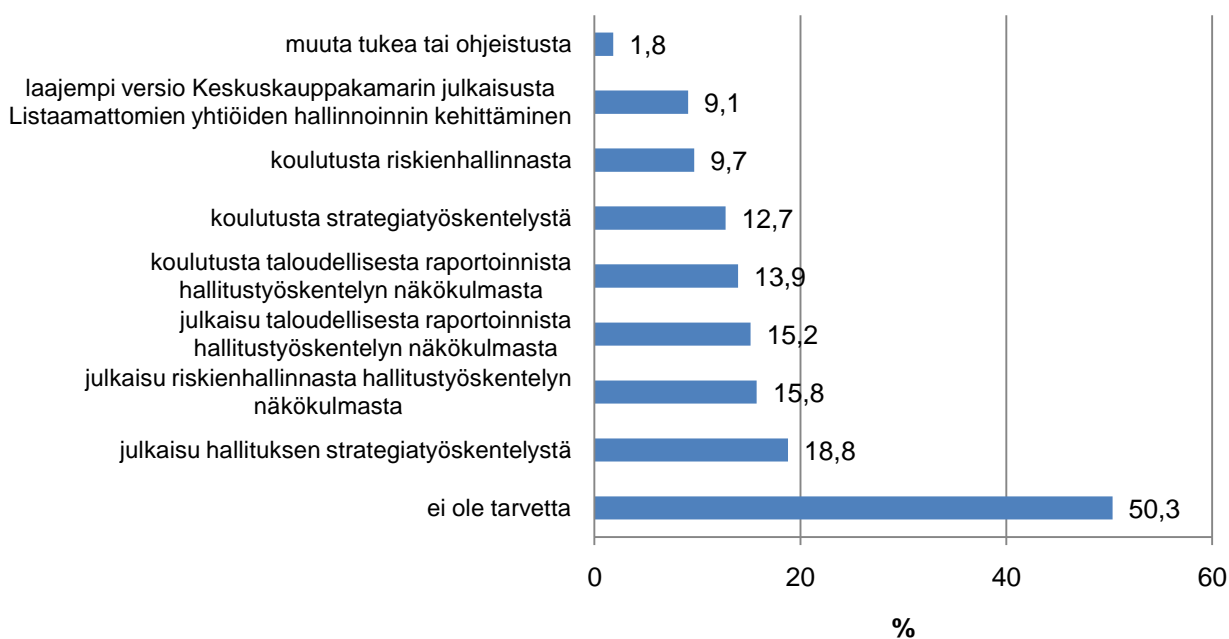


### TUKEA JA OHJEISTUSTA HALLITUSTYÖSKENTELYYN KAIVATAAN

Puolet vastaajista piti tarpeellisena saada tukea tai ohjeistusta hallitustyöskentelyyn laskusuhdanteen näkökulmasta. Se kuitenkin hajaantui merkittävästi, minkä tyyppistä tukea kaivataan. Eniten kaivattiin julkaisua hallituksen strategiatyöskentelystä, riskienhallinnasta taikka taloudellisesta raportoinnista hallitustyöskentelyn näkökulmasta. Myös koulutusta toivottiin.

Kuvio 9

### Kaipaatteko tukea tai ohjeistusta hallitustyöskentelyyn laskusuhdanteen näkökulmasta (useampi vaihtoehto on mahdollinen)?



Asiaa myös kommentoitiin vastauksissa:

*”Hallitukseen kaipaisin ulkopuolista asiantuntija neuvojaa, ei hallituksen jäseneksi.”*

Vapaissa vastauksissa keuhuttiin kauppakamarien järjestämää HHJ-koulutusta.<sup>2</sup>

*”HHJ-koulutus hyvä asia.”*

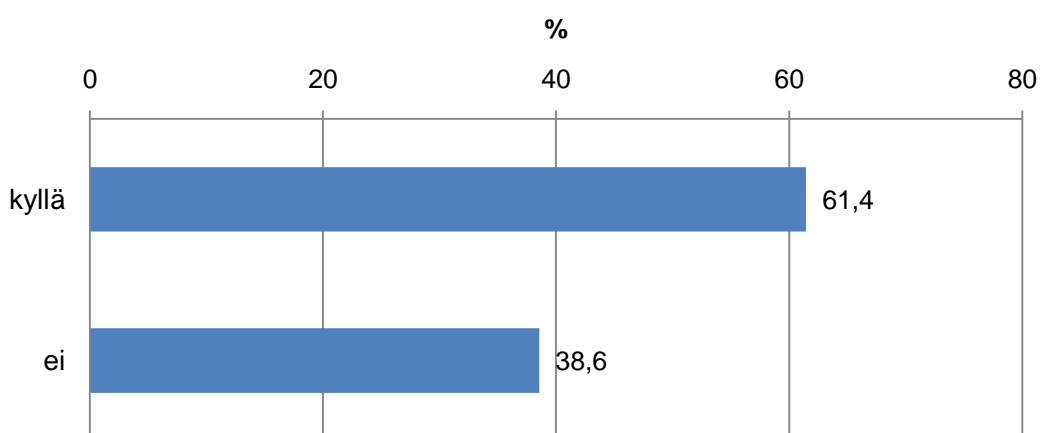
*”HHJ-koulutus oli tosi hyvä. Olin 28 v. samassa yrityksessä töissä, ja HHJ:ssä huomasin että toisenkinlaisia yrityksiä on.”*

## HYVÄN HALLINNOINTITAVAN OHJEITA KÄYTETÄÄN

Kyselyyn vastanneiden edustamat yritykset olivat valtaosaltaan ainakin jossakin määrin perehtyneitä hyvään hallinnointitapaan, sillä 61 prosenttia vastaajista kertoi, että yrityksessä on käytössä hyvää hallinnointitapaa ohjaavia käytäntöjä tai suosituksia.

Kuvio 10

### Onko edustamassanne yrityksessä käytössä hyvää hallinnointitapaa ohjaavia käytäntöjä tai suosituksia?

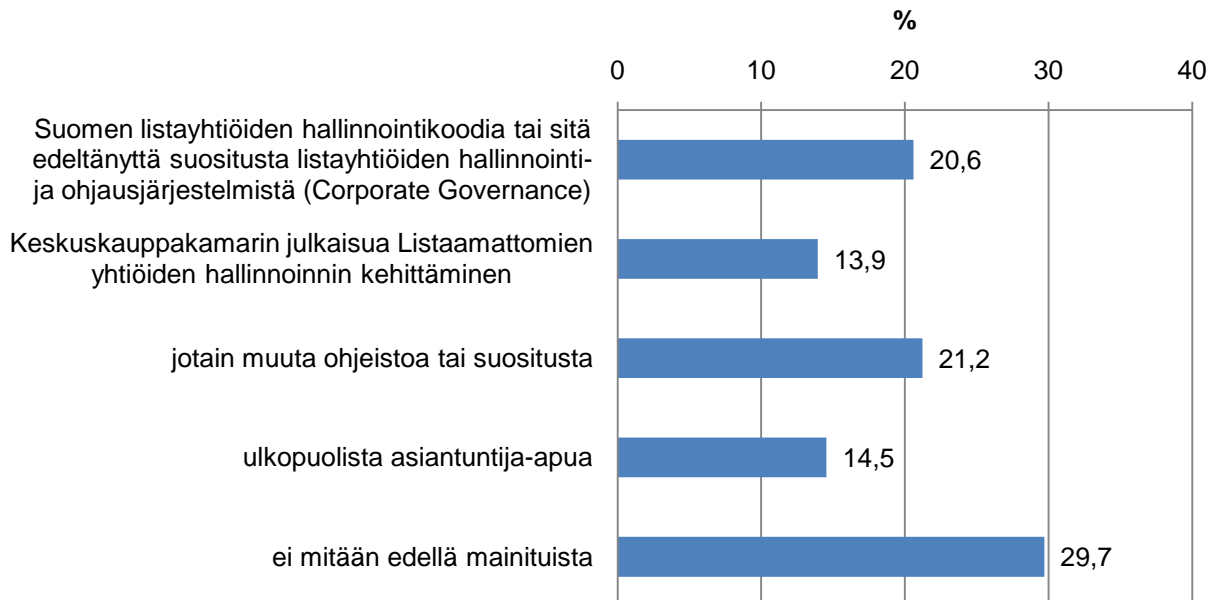


Myös sitä kysyttiin, mitä apuvälineitä yrityksessä on käytetty hyvää hallinnointitapaa kehitettäessä. Vastaukset hajautuivat tältä osin melkoisesti, mikä liittyy siihen, että vastaajat edustavat hyvin erityyppisiä yrityksiä listayhtiöistä pk-sektorin yrityksiin.

<sup>2</sup> Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) -koulutuskokonaisuus koostuu HHJ-kurssista, HHJ-tutkinnosta ja valtakunnallisesta HHJ-alumniseminaarista sekä alueellisista HHJ-alumnitapahtumista. HHJ:ssä ovat mukana kaikki Manner-Suomen alueelliset kauppakamarit. Kurssija on järjestetty yli 120 ympäri maata ja niissä on ollut lähes 2500 osanottajaa. Tampereen kauppakamarin ja Hallituspartnerit ry:n yhdessä alulle panema valtakunnallinen koulutuskokonaisuus palkittiin vuonna 2007 maailman kauppakamareiden kilpailussa toisella palkinnolla Best Skills Development Programme -sarjassa.

Kuvio 11

**Oletteko käyttäneet yrityksessänne hyvää hallinnointitapaa  
kehittäessä jotakin seuraavista?**



## JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn perusteella voidaan todeta yritysten hallitusten olevan aktiivisia ja seuraavan aikaansa, kun vastanneista valtaosa kertoi hallitusten reagoineen konkreettisesti laskusuhdanteeseen. Hallitustyöskentelyssä on panostettu aiempaa enemmän yrityksen strategiaan. On tyydyttävää havaita, ettei laskusuhdanne ole vienyt hallitusten kaikkia voimavaroja taloudellisen raportoinnin ja riskienhallinnan seuraamiseen sekä toimintojen sopeuttamiseen, vaikka niihin onkin ymmärrettävästi käytetty aiempaa enemmän aikaa ja resursseja.

Vastaajat kokevat kuitenkin hallitustyöskentelyn haastavaksi, sillä puolet heistä kaipasi tukea tai ohjeistusta hallitustyöskentelyyn laskusuhdanteen näkökulmasta. Kaikilta osin julkaisu- ja koulutustoiminta ei ilmeisesti ole reagoinut kyllin nopeasti muuttuneen taloustilanteen luomiin tarpeisiin.

Valtaosa vastaajista oli tyytyväisiä hallitusten kokousvalmisteluihin. Soraääniäkin kuului, joten hallitusten puheenjohtajien pitäisi jatkossa varmistaa, että heidän johtamansa hallitustyöskentely sujuu jatkossa moitteettomasti. Vaikka valtaosa oli tyytyväisiä, hallitusten kokousten ennakkovalmistelun merkitys päätöksenteon kannalta on niin keskeinen, ettei vähemmistön esiintuomaa arvostelua pidä ohittaa.

Hallituksen ja toimitusjohtajan yhteistyölle annettiin valtaosalta varsin positiiviset arviot. Merkillepantavaa kuitenkin oli, etteivät hallituksen muut jäsenet olleet keskimäärin yhtä tyytyväisiä yhteistyöhön kuin hallituksen puheenjohtajat. Tältäkin osin hallituksen puheenjohtajien tulisi panostaa siihen, että tiedonkulku ulottuu koko hallitukseen eikä vain tai enimmäkseen toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan välillä.

Toimitusjohtajan ja hallituksen palkkioiden osalta kysely ei tuottanut yllätyksiä. Valtaosassa yrityksiä palkkiot ovat vuonna 2009 pysyneet ennallaan. Aikaa kuvaa se, että niissä tapauksissa kuin muutosta oli tapahtunut, palkkiot olivat useammin laskeneet kuin nousseet.

**PK-YRITYSTEN HALLITUSTYÖSKENTELYYN ALETTU KIINNITTÄÄ HUOMIOTA**

Barometri julkaistu 10.2.2009. Seuraavassa otteita barometrin tuloksista.

Hallituksen jäsenten tärkeimpiä osaamisalueita ovat yritystalouden ja rahoituksen hallinta, pk-yrityksen toimintatapojen tunteminen sekä kokemus strategisesta työskentelystä. Muita hallituksen jäsenille tärkeitä ominaisuuksia ovat yhteistyökykyisyys ja sitoutuneisuus hallitustyöhön.

Hallitustyöskentelyyn on saatu suunnitelmallisuutta

- Hallitustyöskentelykoulutukseen osallistuneista yrityksistä 60 % lähettää hallitukselle kokousaineiston etukäteen, kaikkien pk-yritysten kohdalla osuus on 50 %
- Hallituksella on vuosittainen strategiapäivä 40 prosentilla hallitustyöskentelykoulutukseen osallistuneista yrityksistä, kaikista pk-yrityksistä 24 prosentilla
- Hallituksella on oma vuosisuunnitelmansa 38 prosentilla hallitustyöskentelyyn osallistuneista yrityksistä, kaikista pk-yrityksistä 22 prosentilla
- Hallituksen toiminnan arviointi alkaa yleistyä pk-yrityksissä. Joka kolmannen pk-yrityksen hallitus arvioi toimintaansa, vastaava osuus hallitustyöskentely-koulutukseen osallistuneissa yrityksissä on 40 %.

**Pk-yritysten hallituksen jäsenten palkkioista tietoa ensimmäisen kerran**

Lähes kaksi kolmasosaa pk-yrityksistä ei maksa palkkioita hallituksen jäsenille. Muita kuin rahallisia palkkioita on vain kahdella prosentilla yrityksistä. Palkkiot ovat joko aikaperustaisia (esimerkiksi vuosi tai kuukausi) tai kokousten lukumäärään perustuvia:

- kaikista pk-yrityksistä 17 % ja keskisuurista, 50 – 249 henkilöä työllistävästä yrityksistä 28 % maksaa palkkiota kokousten lukumäärään perusteella
- aikaan perustuvaa palkkiota maksetaan joka kymmenennessä yrityksessä, keskisuurista yrityksistä joka viidennessä
- puheenjohtajalla on erilainen palkkio 15 prosentilla kaikista yrityksistä, 28 prosentilla keskisuurista yrityksistä.

Euromääräisissä palkkioissa on suuria eroja yritysten välillä. Keskisuudessa yrityksessä tyypillisin sekä hallituksen puheenjohtajalle että jäsenille maksettava vuosipalkkio on 5.000 €, kuukausiperustainen palkkio 1.000 / 500 € ja kokousperustainen palkkio 300 €.

**Kyselyn toteutus**

PK-hallitusbarometri on yhteensä 17 kauppakamarin alueella tammikuussa toteutettu barometri. Barometri on toinen valtakunnallinen ja neljäs Tampereen kauppakamarin alueella toteutettu. PK-hallitusbarometri tehdään yhteistyössä Hallituspartnerit ry:n kanssa ja se toteutetaan joka toinen vuosi. Barometrin koordinoinnista ja käytännön toteutuksesta vastaa Tampereen kauppakamari.

PK-hallitusbarometriin vastasi yhteensä 1823 pk-yrityksen toimitusjohtajaa.

PK-hallitusbarometrin toteuttaneet kauppakamarit: Ahvenanmaan, Etelä-Pohjanmaan, Etelä-Savon, Helsingin seudun, Hämeen, Keski-Suomen, Kuopion, Kymenlaakson, Lapin, Länsi-Uudenmaan, Oulun, Pohjanmaan, Pohjois-Karjalan, Riihimäen-Hyvinkään, Satakunnan, Tampereen ja Turun kauppakamarit.



**Keskuskauppamari**

Aleksanterinkatu 17, PL 1000

00101 Helsinki

puh. (09) 4242 6200

faksi (09) 650 303

[keskuskauppamari@chamber.fi](mailto:keskuskauppamari@chamber.fi)

