

Andy Farquharson, Petri Rouvinen

YRITYSTEN HENKILÖSTÖ- OMISTAJUUS OSARATKAISUNA SUOMEN HAASTEISIIN

Ehdotus Suomessa kokeiltavaksi malliksi

Sitran muistio

© Sitra 2025

**Yritysten henkilöstöomistajuus osaratkaisuna Suomen haasteisiin –
Ehdotus Suomessa kokeiltavaksi malliksi**

Kirjoittajat:

Andy Farquharson, perustaja, a better monday EMEA Oy ja
Petri Rouvinen, vanhempi neuvonantaja, Sitra.

Taitto: Grano Oy

ISBN 978-952-347-428-4 (PDF) www.sitra.fi

ISSN 2737-1034 (PDF) www.sitra.fi

Sitran muistiot ovat tulevaisuustyömme taustaksi tuotettuja sisältöjä.

Sisällys

Esipuhe	4
Tiivistelmä	5
Sammanfattning	6
Summary	7
1. Uusi omistusjärjestelyjen ja elinkeinotoiminnan malli	8
2. Laajaa ja hajautunutta omistajuutta	9
3. Näkökohtia henkilöstöomistajuuteen	10
Nykyisten omistajien kannustimet	11
Tulevien omistajien kannustimet	11
Henkilöihin ja yritykseen liittyvät muutokset	12
Omistajuuden vaatiman osaamisen kehittäminen	12
Siltarahoitus	13
Päätävävallan ja liiketoiminnan tuottojen jakautuminen	14
4. Uusi mekanismi sukupolvenvaihdoksiin	16
Ehdotus yritysten henkilöstöomistajuuden kokeilusta	
Suomessa	18
5. Nuori mutta kasvava ilmiö – Suomen kannattaisi seurata	
esimerkkejä	19
Lopuksi	21
Lähteet	22

Esipuhe

Suomi etsii kuumeisesti uusia kasvun ja kilpailukyvyn lähteitä. Eikä syyttä, talouskasvu on ollut olematonta lähes kahden vuosikymmenen ajan. Talouden kasvu rakentuu lopulta yrittäjyyden ja omistajuuden varaan. Näin ollen on huomionarvoista, että tuhansia yrittäjiä jää eläkkeelle tulevina vuosina. Ratkaisevaa on, miten heidän yrityksensä sekä niihin sitoutunut kyvykkyys ja työpaikat saadaan säilymään ja entisestään kehittymään.

Sitran tehtävänä on tutkia ja kokeilla uusia yhteiskunnallisia innovaatioita eli toimintamalleja, jotka mahdollistavat ja tukevat kestäväää kasvua, kilpailukykyä ja hyvinvointia. Yritysten henkilöstöomistajuus on yksi tällainen lupaava malli. Se tarjoaa tavan uudistaa omistajuutta, lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja varmistaa yritystoiminnan jatkuvuutta tilanteissa, joissa perinteiset omistajanvaihdokset ovat vaikeita.

Tässä muistiossa Andy Farquharson ja Petri Rouvinen tarkastelevat, millaisin edellytyksin henkilöstöomistajuus voisi juurtua osaksi suomalaista yrityskenttää. Sitran selvitystyö on keskittynyt mallin toimivuuden ja sen käytännön vaatimusten arviointiin Suomessa – mitä se edellyttää lainsäädännöltä, rahoitukselta ja toimintakulttuurilta. Henkilöstöomistajuus ei korvaa muita omistamisen muotoja, mutta se voi täydentää niitä ja luoda uusia mahdollisuuksia niin yrityksille kuin työntekijöillekin.

Muistiossa esitetään, että henkilöstöomistajuuden potentiaalia tulisi kokeilla käytännössä. Kokeilun avulla voidaan arvioida mallin soveltuvuutta Suomen oloihin ja luoda pohjaa lainsäädännölle ja kannustimille, jotka tukevat henkilöstöomistajuuden yleistymistä. Tällainen kokeilu olisi arvokas askel kohti pitkäjänteisempää ja osallistavampaa kasvupolitiikkaa.

Haluan kiittää lämpimästi muistion kirjoittajia Andy Farquharsonia ja Petri Rouvista. Aivan erityisen kiitoksen haluan osoittaa Andyille, jonka rohkeasta aloitteesta työ lähti liikkeelle.

Toivon, että tämä muistio herättää keskustelua ja rohkaisee päättäjiä, yrityksiä ja sijoittajia tarkastelemaan henkilöstöomistajuutta osana Suomen kestävään kasvun ratkaisua.

Kalle Nieminen

Ratkaisut-toiminnon johtaja

Sitra

Tiivistelmä

Tuhansien yritysten jatkuvuus on uhattuna omistajien ikääntymisen takia. Arviolta kolmasosa sukupolvenvaihdoksista epäonnistuu, mikä johtaa työpaikkojen ja liiketoimintamahdollisuuksien menetyksiin.

Tämä muistio esittää yritysten henkilöstöomistajuuden yhdeksi keinoksi vauhdittaa Suomen talouskasvua. Ehdotamme harkittavaksi toimintamallia, jossa aiemmin palkansaajina olleista henkilöistä tulee asteittain työnantajayrityksessään päättäenvaltaa käyttäviä omistajia. Malli tarjoaa täydentävän vaihtoehdon yritystoiminnan jatkumiselle erityisesti tilanteissa, joissa jatkajaa ei löydy perhepiiristä tai markkinoilta.

Henkilöstöomistajuudessa on useita yhteiskunnallisesti toivottavia piirteitä: Sen voi nähdä paitsi talouskasvun edistäjänä myös alueellisen, sosiaalisen ja kestäväen kehityksen välineenä. Kansainväliset kokemukset viittaavat siihen, että henkilöstöomisteisissa yrityksissä yhdistyy tuottavuus, kasvuhakuisuus ja pitkäikäisyys. Asianosaisille henkilöstöomistajuus tarjoaa vähäriskisen mahdollisuuden vaurastua – myös ja erityisesti tilanteissa, joissa näillä henkilöillä ei ole aiempaa varallisuutta.

Henkilöstöomistajuuteen liittyy lähes aina se, että yrityksen keskeisten toimintojen maantiede on lähinnä sama kuin mukana olevien henkilöiden kotipaikat. Henkilöiden erityinen kiinnostus paikalliseen elinvoimaisuuteen toimii vastavoimana muuten alueellisesti ja kansainvälisestikin liikkuvalla yrityspääomalle, mikä saattaa vakauttaa alueellista kehitystä.

Yleistyäkseen henkilöstöomistajuus edellyttää sitä tukevia lainsäädännöllisiä rakenteita tai vastaavia pelisääntöjä. Lisäksi tarvitaan jonkinlainen sysäys tai kannustin, jotta nykyiset omistajat näkisivät henkilöomistajuuden vaihtoehtona perinteiselle yrityskaupalle ja malliin tarvittava siltarahoitus ja -tuki mahdollistuvat.

Muistion keskeinen suositus on, että Suomi tunnistaa henkilöstöomistajuuden lainsäädännössä ja harkitsee sen yleistymistä tukevia kannustimia. Useat EU-maat, kuten Tanska ja Slovenia, ovat jo luomassa lainsäädännöllisiä malleja henkilöstöomistajuuden edistämiseksi.

Koska Suomelle parhaiten soveltuva malli ei ole selvillä, ehdotamme käytännön kokeilua, jonka pohjalta lainsäädäntö ja mahdolliset kannustimet voitaisiin viimeistellä vastaamaan suomalaisen yrityskentän tarpeita.

Henkilöstöomistajuus on pitkän aikavälin rakenteellista kasvupolitiikkaa, joka ei välttämättä lisää julkisia menoja. Onnistuessaan se vahvistaa talouskasvua, turvaa olemassa olevia työpaikkoja ja tukee alueiden elinvoimaa.

Sammanfattning

Tusentals företag i Finland står inför en osäker framtid när deras ägare närmar sig pensionsåldern. Uppskattningsvis en tredjedel av generationsväxlingarna misslyckas, vilket leder till förlorade arbetstillfällen och affärsmöjligheter.

Detta promemorian föreslår personalägande som ett sätt att påskynda den ekonomiska tillväxten i Finland. Vi föreslår att man överväger en modell där tidigare anställda gradvis blir ägare med beslutanderätt i sina arbetsgivarföretag. Modellen erbjuder ett kompletterande alternativ för att säkerställa företags kontinuitet, särskilt i situationer där en efterträdare inte finns inom familjen eller på marknaden.

Personalägande har flera fördelar sett ur ett samhälleligt perspektiv. Det kan ses inte bara som en drivkraft för ekonomisk tillväxt, utan också som ett verktyg för regional, social och hållbar utveckling. Internationella erfarenheter visar att personalägda företag ofta kombinerar produktivitet, tillväxtvilja och långsiktighet. För de berörda personerna erbjuder personalägande en lågriskmöjlighet att bygga upp en förmögenhet – även och särskilt i de fall där personerna inte har tidigare tillgångar.

Personalägande innebär nästan alltid att företagets centrala verksamhet är geografiskt förankrad till ägarnas hemort. Personernas särskilda intresse för den lokala livskraften fungerar som en motkraft till företagets kapital, som i övrigt kan vara rörligt både regionalt och internationellt, vilket kan bidra till att stabilisera den regionala utvecklingen.

För att personalägande ska bli vanligare krävs stödjande lagstiftningsstrukturer eller motsvarande spelregler. Dessutom behövs någon form av incitament eller startimpuls för att nuvarande ägare ska se personalägande som ett alternativ till traditionella företagsförvärv, och för att möjliggöra den brofinansiering och det stöd som modellen kräver.

Promemorians centrala rekommendation är att Finland ska erkänna personalägande i lagstiftningen och överväga incitament för att främja dess spridning. Flera EU-länder, såsom Danmark och Slovenien, håller redan på att utveckla lagstiftande modeller för att främja personalägande.

Eftersom det inte ännu finns en färdig modell som passar Finland bäst föreslår vi ett praktiskt försök, som skulle fungera som underlag för att färdigställa lagstiftning och eventuella incitament som motsvarar behoven på det finländska företagsfältet.

Personalägande är en långsiktig strukturell tillväxtpolitik som inte nödvändigtvis ökar de offentliga utgifterna. Om det lyckas stärker det den ekonomiska tillväxten, tryggar befintliga arbetsplatser och stöder den regionala livskraften.

Summary

Thousands of Finnish businesses face an uncertain future as their owners approach retirement age. It is estimated that one in three generational transitions fails, resulting in the loss of jobs and business opportunities.

This memorandum proposes employee ownership as one means of accelerating economic growth in Finland. We suggest exploring a model in which individuals who were previously employees gradually become decision-making owners in their workplace. This approach offers a complementary solution for business continuity, particularly in cases where successors cannot be found within the family or on the open market.

Employee ownership carries several socially desirable characteristics. Beyond its potential to drive economic growth, it can also serve as a tool for regional, social, and sustainable development. International experience suggests that employee-owned companies tend to combine productivity, growth orientation, and longevity. For the individuals involved, employee ownership offers a low-risk opportunity to build wealth—even, and especially, in cases where they have no prior assets.

Employee ownership is typically rooted in the same geography as the people involved. Their vested interest in local vitality acts as a counterbalance to otherwise mobile regional and international capital, potentially stabilising regional development.

To become more widespread, employee ownership requires supportive legal structures or equivalent frameworks. In addition, some form of incentive or catalyst is needed to encourage current owners to consider employee ownership as an alternative to traditional business sales—and to ensure the availability of bridge financing and support for the transition.

The memorandum's key recommendation is that Finland formally recognises employee ownership in legislation and considers incentives to support its wider adoption. Several EU countries, including Denmark and Slovenia, are already developing legal models to promote employee ownership.

As the most suitable model for Finland remains unclear, we propose a practical pilot. This would provide a basis for refining legislation and potential incentives to meet the needs of Finnish businesses.

Employee ownership is a long-term structural growth policy that does not necessarily increase public expenditure. If successful, it strengthens economic growth, safeguards existing jobs, and supports regional vitality.

1. Uusi omistusjärjestelyjen ja elinkeinotoiminnan malli

Suomen pitkään jatkunut, lähes olematon talouskasvu on hyvin tiedossa. Korona- ja muiden huolien myötä kasvun ”harmaa tsunami” – eli ikääntyvät yrittäjät ja heidän haasteensa yritystoiminnan siirtämisessä jatkajille – on painunut unholaan. Siitä ei enää juuri keskustella, vaikka Suomen Yrittäjät arvioi jo vuonna 2017, että 20 000 ikääntyvää henkilöä aikoo lopettaa yrityksensä seuraavan kymmenen vuoden aikana (YLE 10.4.2017). Euroopan komissio on puolestaan todennut, että noin kolmasosassa tapauksista yrityksen siirtäminen eteenpäin ei onnistu (COM (2020) 103 final).

Näemme tässä muistiossa käsitellyn henkilöstöomistajuuden yhtenä ratkaisuna Suomen kasvun kaksoishaasteeseen eli laimeaan yleiseen kasvuun ja ikääntyvien omistajayrittäjien yritysten jatkamiseen. Henkilöstöomistajuudella tarkoitamme tilannetta, jossa aiemmin palkansaajien asemassa olleista henkilöistä tulee työnantajayrityksessään päätäntävaltaa käyttäviä omistajia.

Tanskassa ja Sloveniassa tulee vuoden 2026 alussa voimaan lait, jotka luovat säännöt henkilöstöomistajuudelle ja edistävät sitä erityisillä kannustimilla. Suosittelemme, että myös Suomi selvittää henkilöstöomistajuuden tunnistamista lainsäädännössä ja harkitsee sen yleistymistä tukevia kannustimia.

Henkilöstöomistajuus ei korvaisi mitään nykyisistä yritysmuodoista tai -järjestelyistä, vaan täydentäisi nykyisiä järjestelyjä tavalla, joka tarjoaa vastauksia Suomen haasteisiin. Mahdollinen toteutus tulee miettiä siten, että vaikutukset ovat selkeästi arvioitavissa. Esimerkiksi asiassa pisimmällä olevien Yhdysvaltojen ja Ison-Britannian esimerkit osoittavat, että pelkästään henkilöstöomistajuuden yleistyminen ottaa noin vuosikymmenen ja sen laajoja vaikutuksia voidaan arvioida siitä vasta noin kymmenen vuoden kuluttua.

Henkilöstöomistajuuden edistäminen on pitkän aikavälin rakenteellista kasvupolitiikkaa. Malli on toteutettavissa siten, että se ei lisää julkisia menoja. Jos elinkeinotoiminta sen seurauksena lisääntyy, henkilöstöomistajuuden yleistyminen kasvattaa julkisia tuloja.

Katsomme, että Suomelle parhaan mallin löytäminen edellyttää käytännön kokemuksia. Siksi ehdotamme kokeilua, josta saatujen kokemusten perusteella täsmennettäisiin henkilöstöomistajuutta koskevan lainsäädännön ja mahdollisten kannustimien yksityiskohtia.

2. Laajaa ja hajautunutta omistajuutta

Henkilöstöomistajuus on – tavanomaisena osakeyhtiönä tai osuuskuntana – täysin mahdollista jo nykyisen lainsäädännön puitteissa. Itse asiassa suuri enemmistö Suomessa toimivista yrityksistä on jo nyt joissain mielessä henkilöstöomisteisia: tyypillisessä tapauksessa yksi henkilö omistaa sata prosenttia perustamastaan yrityksestä, jossa myös työskentelee. Useimmiten tällaisessa yrityksissä ei ole ydinperheen ulkopuolista henkilöstöä.

Tässä muistiossa henkilöstöomistajuus (HO, jonka englanninkielinen vastine on *employee ownership*, EO) määritellään suppeammin kolmen ulottuvuuden kautta:

1. Aiemmista palkansaajista tulee työnantajayrityksessään suoraan tai epäsuorasti päätäntävaltaa käyttäviä omistajia.
2. Näin muodostuvien uusien henkilöomistajien joukko on melko laaja (suhteessa yrityksen työntekijämäärään).
3. Näin syntyvän omistajuuden kautta tuleva päätäntävalta on melko hajautunutta (toisin sanoen vain yhdellä tai harvalla henkilöllä, suhteessa yrityksen työntekijämäärään, ei ole määräävää omistusosuutta).

Edellä kohdassa 1 mainittu muutos voi liittyä mihin tahansa tilanteeseen, mutta erityisesti Suomessa henkilöstöomistajuus voisi olla täydentävä vaihtoehto sukupolvenvaihdoksissa, joissa eläköityvä omistajayrittäjä ei löydä perhepiiristään liiketoiminnalleen jatkajaa. Tilanne, jossa aiemmat työntekijät yksinkertaisesti ostavat työnantajayrityksensä on kyllä henkilöstöomistajuutta mutta tässä muistiossa ajattelemme tilannetta, jossa työntekijöillä itsellään ei ole taloudellisia resursseja tai riskinottokykyä suoraan yrityskauppaan pääomarajoitteiden tai vähäisten taloudellisten riskinottohalujensa vuoksi.

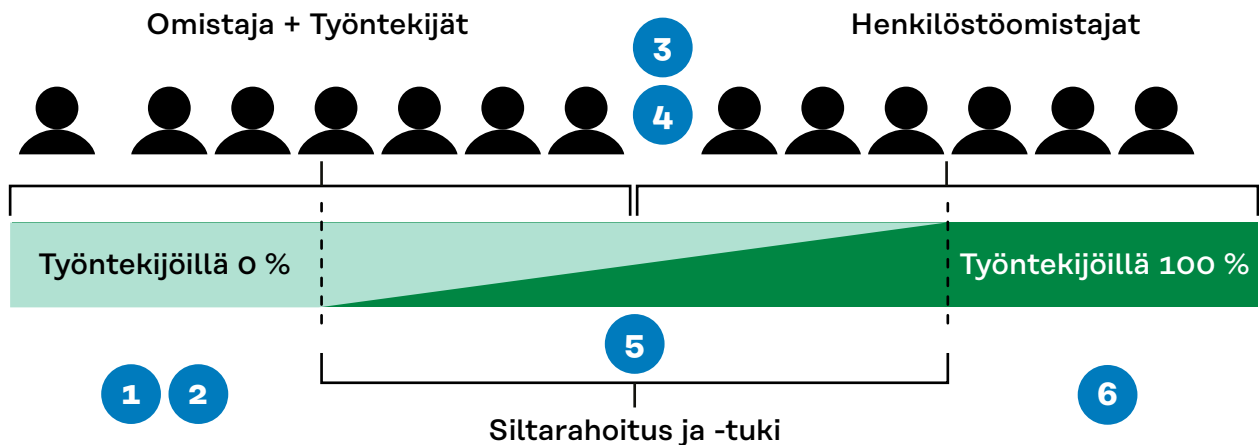
Käsitlemme siis tilannetta, jossa aiemmat työntekijät tarvitsevat siltarahoitusta sekä todennäköisesti myös tukea uusiin rooleihinsa liikkeenjohtajina ja omistajina. Tässä periaatteena on, että henkilöomistajuuden siltarahoittajat ja muut tukijat ostetaan asteittain ulos yrityksen voittovaroja käyttäen, jolloin henkilöstöomistajan taloudellinen riski on käytännössä sama kuin mitä se olisi työntekijänä.

3. Näkökohtia henkilöstöomistajuuteen

Kuvassa 1 ajattelemme edellä määrittelemämme henkilöstöomistajuuteen tilannetta, jossa nykyinen omistaja (tai omistajat) päättää luopua omistuksesta yrityksen nykyisten, palkansaajan asemassa olevien, työntekijöiden hyväksi. Koska oletamme, että työntekijöiden suora yritysosto ei ole mahdollinen (ks. edellä) ja että omistaja ei ole valmis luopumaan yrityksestä vastikkeetta, vaaditaan siirtymävaiheen siltarahoittajaa. Ja koska oletamme, että työntekijöillä ei ole välitöntä valmiutta liikkeenjohdon ja omistajuuden edellyttämään ajatteluun ja toimintaan, lisäksi tarvitaan siirtymävaiheen tukea joko siltarahoittajalta tai muulta taholta.

Kuvassa 1 kuudella numeroidulla kohdalla viitataan henkilöstöomistajuuteen liittyviin näkökohtiin, jotka seuraavaksi käsittelemme yksi kerrallaan.

Kuva 1: Henkilöstöomistajuuteen liittyviä näkökohtia.



Lähde: Kirjoittajien hahmotelma.

Nykyisten omistajien kannustimet

1 Mitkä psykologiset seikat sekä sosiaaliset ja taloudelliset kannustimet nykyisellä omistajalla on käynnistää ja viedä loppuun prosessi, jonka seurauksena yrityksestä tulee henkilöstöomisteinen?

Nykyisen omistajan vaihtoehtoina ovat

- (i) yrityksen liiketoiminnan jatkaminen ilman omistusmuutoksia,
- (ii) yrityksen tavanomainen myyminen tai muu yritysjärjestely ja
- (iii) yrityksen lopettaminen.

Henkilöstöomistajuuden ensimmäinen ja lopulta isoin askel olisi, että henkilöstöomistajuus olisi neljäntenä vaihtoehtona tässä listassa.

Nykyisen omistajan näkökulmasta henkilöstöomistajuuteen siirtymiseen saattaa liittyä ylimääräistä vaivaa, mutta toisaalta liiketoiminnan jatkuvuus saattaa olla muita vaihtoehtoja turvatumpi. Lisäksi vanha omistaja saattaa olla siltavaiheen rahoittajana hyväksymällä vaiheittain realisoituvan tuoton, mihin liittyy oma taloudellinen riskinsä.

Toisaalta kansainvälisten kokemusten perusteella henkilöstöomistajuus on usein ikääntyvälle yrittäjälle psykologisesti mieluisin vaihtoehto yritystoiminnan jatkumiselle muissa käsissä. Taustalla on ajatus, että nykyisellä henkilöstöllä on paras tieto ja tuntuma yrityksen perinteisiin – siten he omistajatahona kantaisivat niitä todennäköisimmin eteenpäin.

Lähes kaikki henkilöstöomistajuudessa aktiiviset maat tarjoavat siihen myös **erityisiä kannustimia** (esimerkiksi Isossa-Britanniassa on vapautus pääomavoittoverosta, kun yrittäjä myy enemmistöosuuden työntekijöiden omistukseen). Mielestämme ensisijaisesti kannustimien tarve liittyy vanhaan omistajaan ja toissijaisesti siltarahoittajaan (joskin luonnollisesti siltarahoittajan kannustimet kääntyvät osin myös vanhan omistajan kannustimiksi).

Tulevien omistajien kannustimet

2 Mitkä psykologiset seikat sekä sosiaaliset ja taloudelliset kannustimet palkansaajalla on tavoitella työntekijäomistajuutta?

Edellä mainituissa kohdissa (i) ja (ii) nykyisen työntekijän vaihtoehtoina on

- a) jäädä yrityksen palvelukseen (toki ehdolla, että uusi omistaja haluaa jatkaa työsuhdetta) tai
- b) etsiä töitä muualta (ja toki myös hakeutua muille työmarkkinastatuksille).

Kohdassa (iii) hänellä ei ole mahdollisuutta jäädä yrityksen palvelukseen.

Tässä muistiossa ajatellussa mallissa nykyiset työntekijät eivät itse asiassa menetä mitään, eivätkä he edes rajoita tulevia valintamahdollisuuksiaan, lähtiessään tavoittelemaan henkilöstöomistajuutta.

Niinpä yksilötasolla henkilöstöomistajuuden taloudelliset kannustimet ovat mielestämme selvät ja vahvat – kyseessä on ylimääräinen mahdollisuus vaurastua ilman huomattavia siihen liittyviä taloudellisia riskejä. Mahdolliset esteet ja rajoitukset ovat mielestämme henkisiä ja liittyvät siihen, että hyppy palkansaajasta ”kapitalistiksi” on monelle suuri ja toki myös yhdessä muiden kanssa jaettava vastuu yrityksen tulevasta menestyksestä saattaa painaa.

Henkilöihin ja yritykseen liittyvät muutokset



Miten työntekijäomistajuus alkaa ja päättyy – henkilö- ja yritystasolla?

Ihmisten elämät ja varsinkin työsuhteet ovat kestoiltaan rajallisia. Yritys voi juridisena henkilönä elää ikuisestikin, mutta käytännössä varsinkin aloittelevien yritysten elinkaaret ovat huomattavan lyhyitä. Lisäksi varsinkin isompien yritysten rakenteissa tapahtuu jatkuvia muutoksia, joten juridisena henkilönä yritys (toivottavasti) uudistuu ja muuttaa muotoaan jatkuvasti.

Henkilöstöomistajuuden yhteydessä on pohdittavat sekä useamman eritahtisesti etenevän henkilön omistajuutta ja työsuhdetta – alkamisen, keston ja päättymisen osalta – että itse yrityksen elinkaarta paitsi henkilöstöomistajuuteen siirtymisen osalta niin myös siitä, että yrityksen status henkilöstöomisteisena saattaa myös päättyä (esimerkiksi henkilöstöomistajien yhdessä päättäessä, että heidän tulevaisuuksiensa kannalta paras vaihtoehto onkin perinteinen yritysmyynti siten, että siihen liittyy yrityksen henkilöstöomistajuusstatuksen päättymisen).

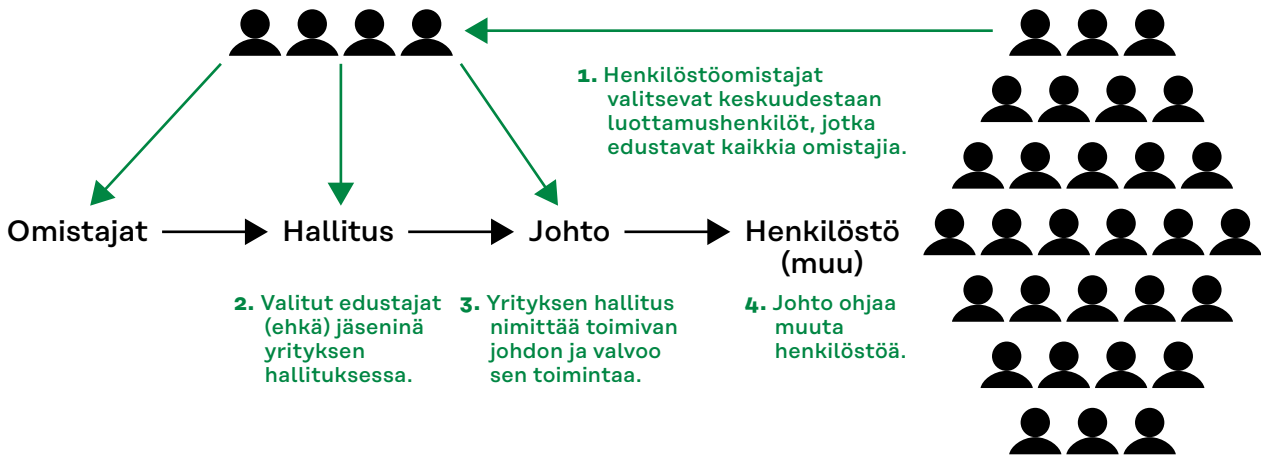
Omistajuuden vaatiman osaamisen kehittäminen



Miten palkansaajien osaaminen kehittyy työntekijäomistajuuden vaatimalle tasolle?

Yksittäisen ihmisen tapauksessa omistajuus ei välttämättä tarkoita samaa kuin liikkeenjohdollinen vastuu, mutta yhdessä henkilöstöomistajat ovat väistämättä vastuussa yrityksensä johtamisesta, joka toki päivittäisinä työtehtävinä on delegoitavissa palkatulle toimitusjohtajalle.

Kuva 2: Omistajan ja työntekijän roolien erottamiseksi henkilöstöomistajuudessa sovelletaan edustuksellisen demokratian periaatetta.



Lähde: Kirjoittajien hahmotelma.

Henkilötasolla tätä vaikeampi hyppy saattaa olla se, että osallistuessaan yritystä koskevaan päätöksentekoon hänen tulisi erottaa henkilökohtainen ja yrityksen etu. Tämä erottelu liittyy keskeisesti henkilöstöomistajuuden hallintomallin, josta jäljempänä.

Näiden haasteiden ratkaisemiseksi henkilöstöomistajuusmalleissa sovelletaan edustuksellisen demokratian periaatteita kuvan 2 mukaisella tavalla. Tähän malliin liittyy se, että henkilöstöomistajien erikseen valitsemat luottamushenkilöt saavat siltavaiheen tukiorganisaatioilta tehtäviinsä liittyvää opetusta ja koulutusta.

Siltarahoitus

5

Miten ja millaisin ehdoin siirtymävaiheen siltarahoittaja tulee henkilö- ja yritystasolla mukaan ja miten sen mukanaolo päättyy?

Lähdemme siitä, että taloudellinen tuotto on siltarahoittajan keskeisenä motiivina osallistua yrityksen siirtyessä kohti henkilöstöomistajuutta, vaikka mukana saattaakin olla ”uskoa asiaan”, paikallisen elinkeinotoiminnan kehittämistä tai muita täydentäviä kannustimia.

Tästä lähtökohdasta siltarahoittaja tekee periaatteessa yritysکوhtaisen nettonykyarvolaskelman huomioiden kaikki mahdolliset tulemat painotettuna niihin liittyvillä todennäköisyyksillä.

Ainakin jos siltarahoittaja tarjoaa henkilö- ja yritystasolla omistajuutta ja liiketoimintaa koskevaa tukea, kyseessä on hyvinkin työntensiivinen

prosessi. Lisäksi siirtymävaihe on pitkä, helposti viidestä kymmenen vuotta. Kun näihin ominaisuuksiin lisätään huomattava pääomatarve ja liiketoiminnallinen riski, ainakin päävastuullinen siltarahoittaja edellyttää alkusijoitukselleen huomattavan korkeaa tuottoa. Jos tämä ei ole lähtötilanteessa realistisesti olemassa, ei kyseessä ole rahoittajan näkökulmasta kehityskelpoinen henkilöstöomistajuusaihio.

Tulevien henkilöomistajien intresseissä on saada siltarahoittajalta mahdollisimman paljon tukea mahdollisimman pienin kuluin. Koska siltarahoittajan mukanaolo maksaa henkilöstöomistajille, rahoittajaa halutaan pitää mukana tarpeellinen mutta silti mahdollisimman lyhyt aika.

Siltarahoittajalla on siirtymän alkaessa määräävä omistusosuus yrityksessä, jolloin on erikseen mietittävä tulevien henkilöstöomistajien etujen toteutumista ja valvontaa – varsinkin, kun ammattimaisella sijoittajalla on todennäköisesti henkilöomistajia paremmat tiedot siitä, miten rahoitukseen liittyvät yksityiskohdat vaikuttavat eri tahojen vaikutusmahdollisuuksiin ja tuottoihin.

Ajattelumamme tässä muistiossa kuvioita, jossa siltarahoittaja operoi yhtä tai useampaa rahastoa, johon ulkopuoliset tahot – esimerkiksi työeläkeyhtiöt – sijoittavat. Tässä kontekstissa sekä ohjaavan lainsäätäjän tai regulaattorin että rahastoon sijoittavien tahojen tulee miettiä, miten edellä kuvatut siltarahoittajan ja henkilöstöomistajien intressit tulevat tyydytetyiksi.

Päätävällän ja liiketoiminnan tuottojen jakautuminen



Miten päätäväältä ja liiketoiminnan tuotot jakautuvat työntekijäomistajien kesken?

Jo edellä olevassa määritelmässä lähdemme liikkeelle henkilöstöomistajuuden melko laajasta ja tasaisesta jakautumisesta. Ajattellemme, että omistuksen ja siihen liittyvien tuottojen jakautuminen täytyy olla ainakin jossain määrin – mutta ei välttämättä täysin – demokraattista.

Tässä yhteydessä tuotto voi olla:

- Omistajuuteen liittyvää päätäväältä.
- Osuutta yrityksen jakokelpoisesta voitosta ja/tai oikeutta osuuteen yrityksen arvonnoususta.
- Koska henkilöstöomistaja on myös työssä yrityksessä, omistajuuteen voi liittyä myös (pelkästään työntekijään verrattuna ylimääräinen) mahdollisuus vaikuttaa omaan toimenkuvaan.

Henkilön ja yrityksen intressien erottaminen on vaikeaa. Myös henkilöomistajien toisistaan poikkeavien intressien tasapainottaminen on vaikeaa

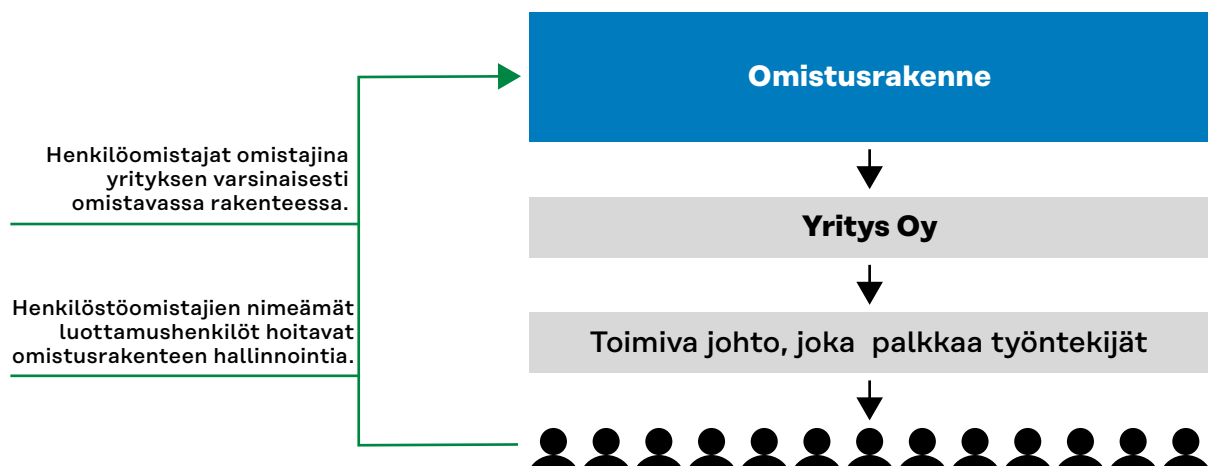
(esimerkiksi pian eläköityvien henkilöomistajien intressit investoida yrityksen tulevaisuuteen saattavat olla uriansa aloittavia vähäisempiä). Näiden haasteiden takia **henkilöstöomistajuus edellyttää omanlaistaan hallintomallia**.

Suora ”yhden äänen” demokratia on henkilöstöomistajuudessa sinänsä mahdollinen, mutta sillä olisi taipumus johtaa vähäisiin pidemmälle tulevaisuuteen tähtääviin investointeihin sekä turhan myöhäisiin ja vähäisiin sisäisen toiminnan muutoksiin. Niinpä useimmat jo toiminnassa olevat henkilöstöomisteiset yritykset toimivat toisilla periaatteilla, jotka ovat maittain vaihdellen seurausta myös vallitsevista lainsäädännöistä.

Kuvassa 3 olemme visualisoineet sen hallinnollisen periaatteen, millä henkilöstöomistajuuden tulisi nähdäksemme Suomessa toimia. Tavallaan ylimääräisen edunvalvonta- ja omaisuudenhoitorakenteen (kuvassa ”omistusrakenne”) kautta tuleva ”epäsuora” omistajuus varsinaista liiketoimintaa harjoittavasta yrityksestä saattaa tuntua turhalta, mutta nähdäksemme yksilöiden ja yrityksen intressien tasapainottaminen ei muuten onnistu.

Henkilöstöomistajuuden jo lainsäädäntöihinsä vieneissä maissa yksityiskohdat kuvan 3 mukaisessa toteutuksessa vaihtelevat. Esimerkiksi Yhdysvaltojen ratkaisu on sukua sen henkilökohtaiselle 401(k)-eläkesäästötillille, eikä se takaa työntekijöille suoria valtaoikeuksia tai edustusta yrityksen hallituksessa. Ison-Britannian mallissa erityisellä henkilöstöomistussäätiöllä on hallussaan työntekijöiden lukuun hallintoitava kohdeyrityksen määräävä osake-enemmistö – säätiön toimihenkilöt valitaan henkilöomistajien yhtäläiseen äänioikeuteen perustuvalla vaalilla. Hyvänä käytäntönä pidetään sitä, että toimihenkilöinä on myös ulkopuolisia asiantuntijoita. Yleensä säätiön toimihenkilöt eivät ole yrityksen hallituksen jäseniä.

Kuva 3: Henkilöstöomisteisen yrityksen tyypillinen hallintorakenne.



Lähde: Kirjoittajien hahmotelma.

4. Uusi mekanismi sukupolvenvaihdoksiin

Euroopan komission mukaan jo toiminnassa olevan yrityksen jatkaminen on uuden perustamista parempi vaihtoehto, mutta noin kolmasosassa tapauksista yrityksen siirtäminen eteenpäin epäonnistuu ([COM\(2020\) 103 final](#)). Nämä epäonnistumiset ovat suuria menetyksiä niin inhimillisestä kuin taloudellisesta näkökulmasta. Ne ovat myös talouskasvun kiviriippa, koska niistä seuraa pysyvästi menetettyjä liiketoimintamahdollisuuksia.

Jopa eurooppalaisessa katsannossa tämä haaste on erityisen suuri juuri Suomessa, jossa eläkeiän kynnyksellä olevia yrittäjiä on paljon ja jossa esimerkiksi perhepiiristä löytyviä halukkaita jatkajia on suhteellisen vähän. Vaikka muutamia pääomasijoittajia ja omistajahallintayhtiöitä jo painiikin tämän haasteen ratkaisujen kanssa, niistä yksinään ei ole koko haasteen ratkaisijoiksi.

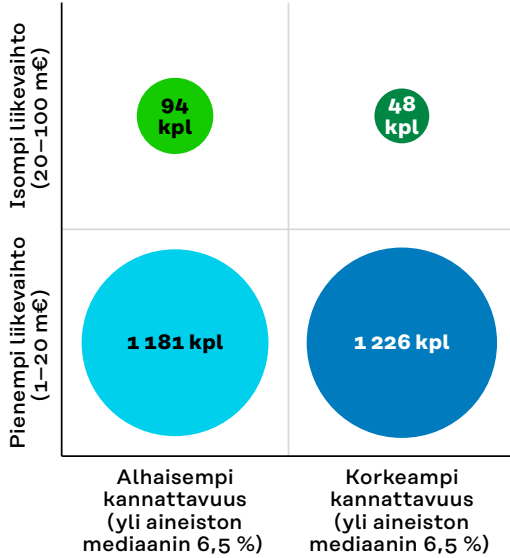
Kuvassa 4 on Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlan avustamana toteutettu laskelma henkilöstöomistajuuteen liittyvän potentiaalin haarukoimiseksi.

Laskelmaan mukaan tuleville yrityksille asetimme seuraavat ehdot: (1.) osakeyhtiö, (2.) liikevaihto 1–100 miljoonaa euroa ja (3.) tehty työpanos vähintään 10 henkilötyövuotta.

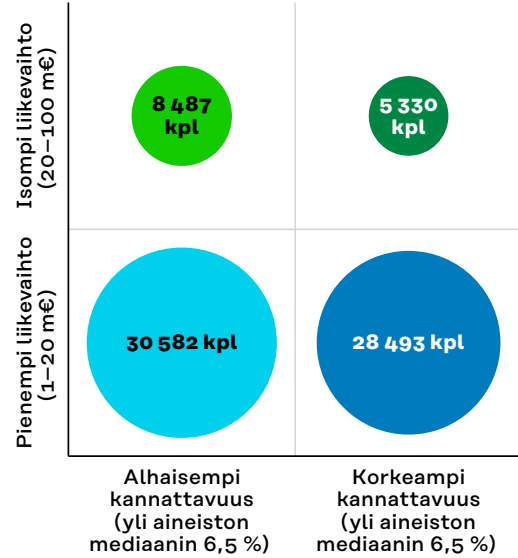
Yrityksen henkilöomistajalle asetimme seuraavat ehdot: (a) omistaa vähintään 50 % koko yrityksestä ja (b) on iältään vähintään 55 vuotta. Nämä yritykset on vielä jaoteltu sekä isompiin (20–100 m€) ja pienempiin (1–20 m€) että alhaisemman (yli aineiston mediaanin 6,5 %) ja korkeamman kannattavuuden yrityksiin (alle 6,5 %). Kuvassa pinta-alat kuvaavat näin muodostuvan neljän alaryhmän (a) yrityslukumääriä, (b) työllisyyksiä, (c) liikevaihtoja ja (d) arvonlisäyksiä.

Kuva 4: Suomalaisyritykset, joissa omistajuuden siirtäminen työntekijöille ajankohtaista.

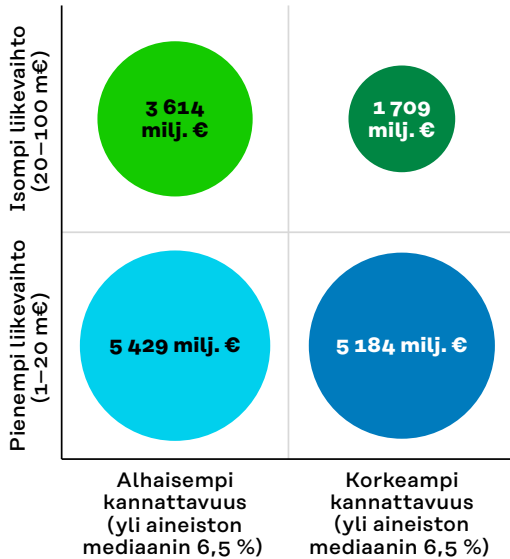
a) **Lukumäärä:** yrityksiä yhteensä 2 549 kpl



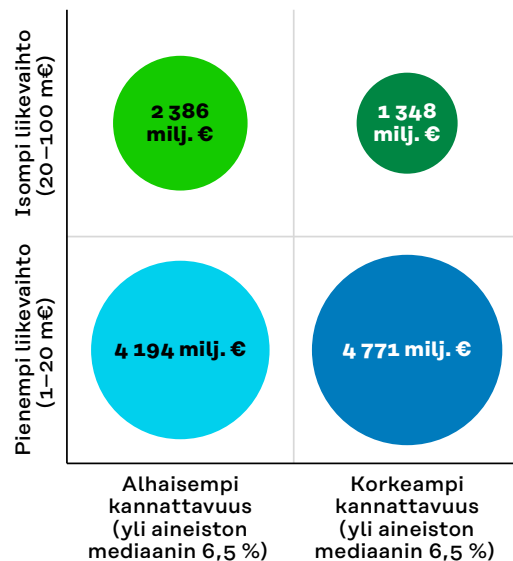
b) **Työllisyys:** työntekijöitä yhteensä 72 892 kpl



c) **Liikevaihto:** yhteensä 15 936 miljoonaa euroa



d) **Arvonlisäys:** yhteensä 12 699 miljoonaa euroa



Aineistolähde: Tilastokeskus. Luvut koskevat tilastovuotta 2022 (viimeinen vuosi, jona omistajuustieto oli kesäkuussa 2025 käytettävissä).

Kuvasta 4 ilmenee, että määritelmän mukaisia yrityksiä oli kaikkiaan 2 549 ja niiden työllisyys oli yhteensä 72 892 henkilötyövuotta. Näiden yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli 12,7 miljardia. Suurempia yrityksiä (liikevaihto 20–100 milj. e) oli 142 kappaletta. Jos ajattelee, että henkilöstöomistajuuden kohteena olisivat ensisijaisesti vaikkapa pienemmät ja kannattavammat yritykset, tämä alaryhmän laajuus eri ulottuvuuksissa ilmenee kuvan 4 osioiden oikeista alakulmista.

Vaikuttaakin siltä, että henkilöstöomistajuuteen sukupolvenvaihdosmekanismi liittyy huomattava yhteiskunnallinen ja taloudellinen potentiaali.

Ehdotus yritysten henkilöstöomistajuuden kokeilusta Suomessa

Ehdotamme, että henkilöstöomistajuutta tulisi testata Suomen oloissa.

Kokeilun tarkoituksena olisi ensinnäkin selvittää, toimiiko yritysten henkilöstöomistajuus käytännössä – Suomen nykyisen lainsäädännön puitteissa. Toiseksi kokeilu tuottaisi käsityksen siitä, millaisen mahdollisen tulevan henkilöstöomistajuuksilainsäädännön tulisi olla. Kaiken kaikkeaan kokeilun tavoitteena olisi luoda edellytykset henkilöstöomistajuuden laajalle juurruttamiselle Suomessa. .

Kokeilussa käytettävä malli yhdistää osuuskunnallisen hallintavan, epäsuoran omistusrakenteen pääomatileineen sekä digitaalisesti tuetun henkilöstöomistajuuden ”käyttöjärjestelmän”, jonka kautta tuotetaan tarvittavat kulttuuri- ja organisaatiomuutokset.

Kokeilu toteuttaisi henkilöstöomistajuuteen päätyviä omistajanvaihdoksia ja synnyttäisi siten oikeita henkilöstöomistajia yrityksiä, jolloin samalla syntyy kannattavaa liiketoimintaa siltarahoitajille ja -tukijoille.

Kokeilun ytimenä olisi siltarahasto, joka ostaa ikääntyviltä yrittäjiltä liikevaihdoltaan 2–10 miljoonan euron yrityksiä ja siirtää niiden omistusta asteittain työntekijöille henkilöstöomistusrakenteen kautta.

Kokeilun keskeiset ominaisuudet:

- 1. Omistusmalli:** Työntekijöiden omistus toteutetaan demokraattisesti hallinnoidun osuuskunnan kautta, joka omistaa kohteena olevan osakeyhtiön osakkeita. Työntekijöiden omaa pääomaa hallinnoidaan sisäisillä pääomatileillä. Tämä rakenne lykkää henkilöomistajien verovelvollisuutta myöhempään ajankohtaan (esimerkiksi irtautumisen tai eläkkeelle jäämisen yhteyteen) varmistaen, ettei työntekijöiden tarvitse sitoa henkilökohtaisia varoja etukäteen.
- 2. Rahoitusmalli:** Rakenteessa yhdistyvät sijoittajatuotot ja pitkäaikainen henkilöstöomistajuus. Tämä perustuu rajattuun osakemäärään, uudelleensijoituskiertoon ja yhteensovitettuihin kannustimiin eri sidosryhmien välillä.
- 3. Henkilöstöomistajuuden käyttöjärjestelmä:** Käyttöjärjestelmä keskittyy niihin organisatorisiin ja kulttuurisiin muutoksiin, joita henkilöstöomistajainen yritys menestyäkseen tarvitsee. Se on digitaalisesti tuettu tapa ymmärtää ja juurruttaa osuustoiminnallinen hallintotapa, taloudellinen läpinäkyvyys ja omistaja-ajattelu. Käyttöjärjestelmä perustuu yrityksen mission, arvojen ja toimintaperiaatteiden, kuten avoimen kirjanpidon, sisäistämiseen opetuksen ja koulutuksen kautta.

5. Nuori mutta kasvava ilmiö – Suomen kannattaisi seurata esimerkkejä

Yhdysvaltoja ja varauksin Iso-Britanniaa lukuun ottamatta henkilöstöomistajuus on varsin nuori ilmiö (ks. taulukko 1). Näissä maissa se nähdään varteenotettavaksi vaihtoehdoksi tavanomaiselle kapitalismille, jossa omistajien lyhyen aikavälin taloudelliset intressit usein ylipainottuvat. Henkilöstöomistajuus nähdään myös sosiaalisen ja yhteiskunnallisen kehittämisen välineenä – erityisesti alueellisella ja paikallisella tasolla. Tanskan ja Slovenian henkilöstöomistajuuden lait ja kannustimet tulevat voimaan vuoden 2026 alussa ja kertovat siitä, että asialla on tällä hetkellä vahva ”momentum” myös Euroopan unionissa.

Henkilöstöomistajuuden keskeisin etu on, että se tarjoaa ikään kuin ylimääräisen mahdollisuuden vaurastua ilman tähän liittyviä merkittäviä riskejä. Sen keskeisin haaste on, että laajentuakseen HO edellyttää sitä tukevia lainsäädännöllisiä rakenteita (tai vastaavia pelisääntöjä) sekä myös jonkinlaisen sysäyksen tai kannustimen, jotta nykyiset omistajat näkisivät HO:n vaihtoehtona ja jotta HO:lle olisi olemassa perusedellytykset siltahoitajien ja -tukijoiden muodossa.

Henkilöstöomistajuuteen liittyy käytännössä lähes aina se, että yrityksen keskeisten toimintojen maantiede on lähinnä sama kuin sen työntekijöiden kotipaikat. Tästä seuraa se, että henkilöstöomistajat ovat erityisen kiinnostuneita yrityksen nykyisten toimintapaikkojen elinvoimaisuudesta ja hyvinvoinnista. Niinpä henkilöstöomistaiseet yritykset tarjoavat vastavoiman muuten alueellisesti liikkuvalla yrityspääomalle ja niinpä ne toimivat alueellista ja paikallista kehitystä vakauttavina elementteinä. Tästä saattaa seurata myös se, että niillä on erityinen mielenkiinto edistää sosiaalisia ja ympäristöarvoja sijaintipaikoissaan.

Taulukko 1: Henkilöstöomistajuus vertailumaissa.

Maa	Yhdysvallat	Iso-Britannia	Slovenia	Tanska	Irlanti
Lainsäädännön alku	1974	2014	2025	2026	2024
Arvioitu laajuus (09/2025)	Noin 9 000 yritystä (esim. Publix)	Noin 2 300 yritystä (esim. John Lewis)	7 yritystä	-	20 yritystä

Lähde: Kirjoittajien poiminnat useista eri lähteistä. Muita maita, jossa HO-lainsäädäntö: Espanja, Kanada.

Niinpä henkilöstöomisteisilla yrityksillä on hyvä mahdollisuus tuottaa hyötyjä taloudellisessa, sosiaalisessa ja ympäristöulottuvuudessa. Näitä ulottuvuuksia koskevissa kansainvälisissä analyyseissa toki sekoittuvat edunvalvonnalliset ja tutkimukselliset intressit mutta eri lähteissä kvantifioit edut vaikuttavat huomattavilta.

Henkilöstöomistajuuden edut taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristön näkökulmasta:

Taloudellisuus:

Henkilöstöomistajuus kasvattaa merkittävästi tuottavuutta (8–12 %; EOA 2024), parantaa yritysten kasvua (noin 10 %) ja pidentää yritysten elinkaarta jopa 25 prosenttia (Weifek 2022) verrattuna yrityksiin, joissa henkilöstö ei ole omistajana.

Henkilöstöomistajat ansaitsevat keskimäärin 33 prosenttia (Weifek 2017) enemmän ja keräävät eläkepääomaa yksitoista kertaa enemmän kuin ei-omistavat kollegansa, mikä lisää pitkäjänteistä taloudellista turvaa.

Kun yritys pysyy paikallisomistuksessa, henkilöstöomistajuuden malli myös säilyttää veropohjan paikallisyhteisöjen hyväksi (Project Equity 2023).

Sosiaalisuus:

Henkilöstöomistajuus vähentää varallisuuseroja (Weifek 2017), lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä (EOA 2023) ja edistää demokraattista osallistumista työpaikoilla (Project Equity 2023).

Yhteisöt hyötyvät vakaasta työllisyydestä (Project Equity 2023) ja jatkuvasta paikallisesta taloudellisesta toiminnasta (WPI Economics 2023).

Kyseiset yritykset panostavat usein paikallisiin rekrytointeihin ja alueellisiin hankintoihin, mikä vahvistaa positiivisia vaikutuksia yhteisöissä.

Ympäristö:

Henkilöstöomisteiset yritykset osoittavat usein vahvempaa ympäristövastuullisuutta. Tämä johtuu henkilöstöomistuksen pitkäjänteisestä ajattelutavasta ja kollektiivisesta päätöksenteosta (EOA 2023), joka tukee paikallisia ekosysteemejä hyödyttäviä kestäviä käytäntöjä.

Henkilöstöomistajuuteen liittyy myös kaksi potentiaalista haittaa.

Kuten edellä mainitsimmekin, malli tarvitsee tukevaa lainsäädäntöä ja jonkinlaisen siemenen tai alkusysäyksen, johon voi liittyä väliaikaiset tai pysyväksi tarkoitetut vero- tai muut kannustimet, kuten mm. Tanskassa ja Sloveniassa. Lisäksi Yhdysvaltojen pitkästi historiasta on pääteltävissä, että niin lainsäädäntö kuin tukirakenteet vaativat ajoittaista tarkentamista.

Toinen mahdollinen haitta liittyy siihen, että yhtenä onnistuneen henkilöomistajuuden seurauksena saattaa olla se, että yksilötasolla huomattava osa varallisuudesta on sidoksissa työnantajayritykseen, vaikka laajempi hajautus olisi varallisuuden hoidon näkökulmasta toivottavaa. Vasta-argumentti tälle on kuitenkin se, että ilman henkilöstöomistajuutta tätä varallisuutta ei todennäköisesti olisi edes olemassa – mielestämme turhan keskitynyt varallisuus on verrattomasti parempi kuin ei varallisuutta lainkaan.

Lopuksi

Henkilöstöomistajuudessa on useita yhteiskunnallisesti toivottavia piirteitä. Sen voi nähdä paitsi talouskasvun edistäjänä myös alueellisen, sosiaalisen ja kestäväen kehityksen tukena.

Asianosaisille henkilöstöomistajuus tarjoaa ylimääräisen ja vähäriskisen mahdollisuuden vaurastua – riippumatta omista taloudellisista lähtökohdista.

Henkilöstöomistajuus tarvitsee kuitenkin tuekseen soveltuvan lainsäädännön sekä yleistyäkseen alkusysäyksen ja mahdollisesti myös taloudellisia kannustimia. Mielestämme Suomen on nyt aika aloittaa nämä toimet – seuraten asiassa johtavien EU-maiden kuten Tanskan esimerkkiä.

Koska Suomelle optimaalinen henkilöomistajuuden malli ei ole täysin selvä, ehdotamme tässä muistiossa tarkemmin kuvattua kokeilua, jossa henkilöstöomistajuusmalli tulee käytännössä testattua Suomen oloissa ja jonka perusteella voidaan tehdä hiottu ehdotus Suomen henkilöstöomistajuutta koskevasta lainsäädännöstä.

Lähteet

EOA, Employee Ownership Association (2023). People Powered Growth: The EO Knowledge Programme 2023. <https://employeeownership.co.uk/common/Uploaded%20files/EO-Knowledge-Programme-Report-2023.pdf>

EOA, Employee Ownership Association (2024). Employee Ownership: How to Get Started. <https://employeeownership.co.uk>

Euroopan komissio (2020). Tiedonanto komissiolta Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle: Ihmisten hyväksi toimivan talouden rakentaminen: yhteisötalouden toimintasuunnitelma. COM(2020) 103 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX:52021DC0778>

Gonza, T. (2024). Comparative Analysis of Organizational Structures of Employee Centered Enterprises. Väitöskirja. University of Ljubljana, Repository of the University of Ljubljana. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=159243&lang=eng>

Mikkola, J-P. (2017). Analyysi: Sipilän hallitus voi vielä pelastaa kasvun. Yle Uutiset 10.4.2017. <https://yle.fi/a/3-9549589>

Project Equity (2023). The Small Business Closure Crisis. https://project-equity.org/wp-content/uploads/2023/09/Small-business-closure-crisis_Project-Equity_Connecticut.pdf

Wiefek, N. (2017). Employee Ownership and Economic Well-Being. National Center for Employee Ownership. https://www.ownershipconomy.org/wp-content/uploads/2017/05/employee_ownership_and_economic_wellbeing_2017.pdf

Wiefek, N. (2022). Employee Ownership in the U.S. Food System During COVID-19: New Evidence on Outcomes for Firms and Workers. National Center for Employee Ownership. <https://www.nceo.org/sites/default/files/2022-05/NCEO%20research%20report%20-%20Employee%20Ownership%20in%20the%20U.S.%20Food%20System%20During%20COVID-19.pdf>

WPI Economics (2023). Exploring the Potential of the Employee Ownership Business Model. Employee Ownership Association. <https://wpieconomics.com/wp-content/uploads/2023/10/Employee-Ownership-Knowledge-Partnership-Final-Report-Oct-2023.pdf>

SITRA

SITRAN MUISTIO 11.11.2025

Sitran muistiot ovat tulevaisuustyömme taustaksi
tuotettuja sisältöjä.

ISBN 978-952-347-428-4 (PDF) www.sitra.fi

SITRA.FI

Itämerenkatu 11-13

PL 160

00181 Helsinki

P. +358 294 618 991

LinkedIn @Sitra