

# FINNFUNDIN STRATEGIA 2018-2025

Sisällysluettelo

1	<b>Toimitusjohtajan alkusanat</b> .....	3
2	<b>Finnfundin strategia kiteytetysti</b> .....	5
3	<b>Missio: Luomme parempaa maailmaa rahoittamalla vastuullisia yrityksiä kehitysmaissa</b> .....	6
4	<b>Toimintaa ohjaavat periaatteet</b> .....	7
4.1	Vaikuttavuus.....	7
4.2	Vastuullisuus.....	8
4.3	Kannattavuus .....	8
4.4	Ammattimaisuus.....	9
5	<b>Visio 2025: Finnfund on arvostettu kumppani ja vaikuttavuuden edelläkävijä eurooppalaisessa kehitysrahoituksessa</b> .....	10
6	<b>Strategia – näin toteutamme visiomme</b> .....	10
6.1	Panostamme hankkeiden kehitysvaikutusten saavuttamiseen, niiden analysointiin ja niistä viestimiseen .....	10
6.2	Kaksinkertaistamme toimintamme volyymin ja kohdistamme varat vastuullisiin, vaikuttaviin ja kannattaviin hankkeisiin .....	11
6.3	Hankimme lisärahoitusta ja vakuutamme myös yksityiset sijoittajat kyvystämme hallinnoida varoja	14
6.4	Kehitämme toimintatapojamme, arvostamme toistemme ja sidosryhmiemme työtä.....	15
7	<b>Seuranta</b> .....	15

## 1 Toimitusjohtajan alkusanat

Eräs Afrikassa tapaamani nuori yrittäjä oli perinyt liiketoiminnan yllättäen kuolleelta isältään. Työntekijöitä yrityksessä oli muutama kymmenen. Kehitysrahoittaja oli myöntänyt lainaa liiketoiminnan laajentamiseen.

Kuten kehitysrahoittajan rooliin kuuluu, kysyin häneltä, mitä kehitysvaikutuksia saadulla lainalla hänen mielestään oli saatu aikaan. Hän katsoi minua hieman hämillään. ”En oikein tiedä, mitä ne kehitysvaikutukset ovat. Mutta koen onnistuneeni, sillä kaikkien työntekijöideni lapset käyvät nykyään koulua.”

Olin samaa mieltä. Jossakin on varmasti onnistuttu, jos työntekijöiden perheiden asema oli parantunut.

Kannattavat ja vastuulliset yritykset ovat kehityksen välttämätön ehto. Ne työllistävät ihmisiä ja antavat heille mahdollisuuden ansiotuloihin. Tuloihin, joiden ansiosta vanhemmat voivat laittaa lapsensa kouluun.

Yksikään maa maailmassa ole noussut köyhyydestä ilman menestyviä yrityksiä.

Näin asia nähtiin myös YK:n kehitysrahoituskonferenssissa Addis Abebssa vuonna 2015. Kehitysmaiden on arvioitu tarvitsevan vuosittain jopa 2,5 biljoonaa eli 2500 miljardia dollaria<sup>1</sup> uusia investointeja saavuttaakseen omalta osaltaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Tavoitteet jäivät haaveiksi, ellei yritysten resursseja ja niiden taitoa yhdistää tuotannon tekijöitä toisiinsa kyetä yhdistämään kehitysponnistuksiin.

Finnfundin perustehtävä on säädetty sitä koskevassa laissa (1979), yhtiöjärjestyksessä ja omistajien yhtiölle antamassa ohjeistuksessa selkeästi: ”Finnfundin tulee edistää OECD:n kehitysmaiksi luokittamien maiden taloudellista ja sosiaalista kehitystä ohjaamalla henkisiä ja aineellisia voimavaroja niiden teollisen ja muun taloudellisen yritystoiminnan kehittämiseen”. Meidän pitää antaa ihmisille mahdollisuus nousta köyhyydestä omalla työllään.

Vaikka mandaattimme on selkeä, näimme Finnfundissa kuitenkin tärkeäksi päivittää ymmärrystämme ja kirjoittaa toimintastrategiastamme uusi, ajantasainen versio. Tämä auttaa meitä paitsi kertomaan toiminnastamme suurelle yleisölle, myös paremmin ohjaamaan omaa päivittäistä työtämme.

**Missiomme** kiteyttäminen oli lopulta yllättävänkin helppoa: **Tehtävämme on luoda parempaa maailmaa rahoittamalla vastuullisia yrityksiä kehitysmaissa.**

Paremman maailman luominen merkitsee meille esimerkiksi ilmastonmuutoksen hillitsemistä, kun se vielä on mahdollista, tai väestönkasvun ja pakotetun muuttoliikkeen taustalla vaikuttaviin voimiin vaikuttamista.

Maailmanlaajuisiin kehitysongelmiin vastaamisella on kiire. Finnfundia tarvitaan enemmän kuin koskaan. Monissa, varsinkin köyhimmissä kehitysmaissa pienten ja keskisuurten yritysten on vaikea saada riskiä sietävää, pitkäaikaista rahoitusta. Toisaalta esim. uusiutuvan energian tai kestävän metsätalouden hankkeet edellyttävät usein merkittäviä alkuinvestointeja, joiden takaisinmaksu tapahtuu hitaasti, ehkä vasta vuosikymmenten aikana. Kaupalliset rahoittajat eivät mielellään kanna yksin tällaisiin hankkeisiin sisältyviä riskejä. Valtavan paljon osaamista ja inhimillistä potentiaalia jää kehitysmaissa tämän takia hyödyntämättä.

Finnfund tarjoaa rahoitusta juuri näihin tarpeisiin, mm. mikroyrittäjiä luotottaville laitoksille, pienten ja keskisuurten yritysten, uusiutuvan energian, elintarviketuotannon ja kestävän

<sup>1</sup> UNCTAD, World Investment Report 2014. [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf)

metsätalouden investointeihin. Me paikkaamme taloudellista ja sosiaalista kehitystä hidastavia rahoitusmarkkinoiden puutteita.

Osana strategiatyötä kirkastimme myös toimintaamme ohjaavat periaatteet ja asetimme tavoitteen sille, millainen organisaatio haluamme olla ja miten toimia. Visiomme mukaan **Finnfund on vuonna 2025 arvostettu kumppani ja vaikuttavuuden edelläkävijä eurooppalaisessa kehitysrahoituksessa.**

Parannamme ja kehitämme toimintaamme seuraavat vuodet tämän vision johdattamana. Tämä tarkoittaa aiempaakin suurempaa painostusta toimintatapojemme kehittämiseen sekä vaikuttavuuden ja vastuullisuuden varmistamiseen.

Tähän asiakirjaan on pyritty tiivistämään Finnfundin uuden toimintastrategian keskeiset osat. Uusi strategia asettaa Finnfundin tavoitteet ja kertoo, miten aiomme niihin päästä. Strategia on perusteellisen työn tulos. Haistelimme trendejä ja ennakoimme tulevaa. Kuulimme omistajiamme, sidosryhmiämme ja henkilöstöämme. Kartoitimme markkinoita, maita ja toimialoja ja vertasimme itseämme muihin, sekä kaupallisen että kehitysrahoituksen kentän toimijoihin. Mietimme tarkasti, miten parhaiten toteuttaisimme tehtäväämme ja tuottaisimme lisäarvoa, eli kehitystä.

Tavoitteemme ovat kunnianhimoiset, mutta olemme vahvasti sitoutuneet niiden saavuttamiseen. Jos ja kun onnistumme, on luvassa hieno palkkio: lisää perheitä, joille kunnolliset työpaikat avaavat uusia mahdollisuuksia.

Jaakko Kangasniemi  
Toimitusjohtaja  
Finnfund

## 2 Finnfundin strategia kiteytetysti

Finnfundin missio on luoda parempaa maailmaa rahoittamalla vastuullisia yrityksiä kehitysmaissa. Yhtiön visio vuodelle 2025 on olla arvostettu kumppani ja vaikuttavuuden edelläkävijä eurooppalaisessa kehitysrahoituksessa.

Strategia tämän vision toteuttamiseksi rakentuu neljälle osa-alueelle.

- (1) Panostamme hankkeiden kehitysvaikutusten saavuttamiseen, vaikutusten analysointiin ja niistä viestimiseen.
- (2) Kaksinkertaistamme toimintamme volyymin ja kohdistamme varat vastuullisiin, vaikuttaviin ja kannattaviin hankkeisiin.
- (3) Hankimme lisärahoitusta ja vakuutamme myös yksityiset sijoittajat kyvystämme hallinnoida varoja.
- (4) Kehitämme toimintatapojamme toistemme ja sidosryhmiemme työtä arvostaen.

Kaikkea toimintaamme ohjaa neljä periaatetta: Vaikuttavuus, vastuullisuus, kannattavuus ja ammattimaisuus.

## Finnfundin strategia 2018–2025



Kuva 1: Finnfundin strategia

### 3 Missio: Luomme parempaa maailmaa rahoittamalla vastuullisia yrityksiä kehitysmaissa

Finnfund on kehitysrahoituslaitos, joka rahoittaa kehitysmaissa toimivia yrityksiä, ei siis julkista sektoria, kansalaisjärjestöjä tai kansainvälisiä järjestöjä. Rahoituksemme on aina markkinaehtoista ja odotamme asiakkaidemme maksavan sen tuoton kera takaisin. Tuoton vaatiminen edistää resurssien tehokasta ja pitkäjänteistä käyttöä. Kertynyt tuotto kanavoidaan uudelleen Finnfundin hankkeisiin kehitysmaissa.

Rahoituksen tarve kehitysmaissa on valtava. Esimerkiksi Afrikan väestö kaksinkertaistuu ennusteiden mukaan 2,4 miljardiin tämän vuosisadan puoliväliin mennessä. Vuoteen 2035 mennessä maanosan pitäisi kyetä luomaan joka vuosi 20 miljoonaa uutta työpaikkaa pelkästään väestönkasvuun vastaamiseksi<sup>2</sup>.

Samaan aikaan Afrikan vaikea toimintaympäristö karkottaa kaupallisia rahoittajia. Yritysten mahdollisuudet saada rahoitusta, kasvaa ja työllistää heikkenevät.

Finnfund aikoo jatkossa toimia entistä köyhemmissä ja hauraammissa maissa, koska niissä tarve Finnfundin kaltaiselle rahoittajalle on suurin. Muuten monet kestävästä kehityksestä edistävät investoinnit jäisivät tekemättä.

Tiedostamme, että toiminta hauraissa maissa kasvattaa sijoituksiin ja hankkeisiin liittyviä riskejä. Siksi kehitämme prosessejamme jatkuvasti.



Kuva 2: Miten Finnfund edistää kestävä kehityksen tavoitteita

<sup>2</sup> IMF, Navigating Headwind. Regional Economic Outlook, April 2015, for Sub-Saharan Africa and IMF staff calculations for North Africa

## 4 Toimintaa ohjaavat periaatteet

Finnfundin kaikkea toimintaa ohjaa neljä periaatetta: vaikuttavuus, vastuullisuus, kannattavuus ja ammattimaisuus.

### 4.1 Vaikuttavuus

*Finnfundin toiminta tukee Suomen kehityspolitiikan tavoitteita<sup>3</sup> monin eri tavoin. Hankkeemme luovat kehitysmaihin toimeentuloa ja verotuloja, tuovat ihmisille puhtaampaa energiaa, edistävät metsien kestäväää käyttöä, ja parantavat ruokaturvaa.*

*Toimintamme painopiste on köyhissä ja yrityksille vaikeissa maissa.*

Finnfund rahoittaa vain hankkeita, jotka selkeästi parantavat kehitysmaiden ihmisten arkea ja kehittävät niiden yhteiskuntia.

Vuonna 2017 Finnfundin hankkeista 47 prosenttia oli Afrikassa. Vähiten kehittyneiden (Least Developed Countries, LDC) tai matalan tulotason maiden (Low Income Countries, LIC) osuus oli 49 prosenttia. Puhtaasti kaupallisille rahoittajille tällaisten hankkeiden ja maiden riskit ovat usein liian suuret.

Toiminnan vaikutukset välittyvät kehitysmaiden yritysten ja niiden lähimpien sidosryhmien kautta. Kun yritys saa lisää resursseja, se voi laajentaa ja tehostaa toimintaansa esimerkiksi ottamalla käyttöön puhtaampaa teknologiaa tai etsimällä uusia kumppanuuksia. Samalla sen kannattavuus usein paranee.

Rahoituksen lisäksi Finnfund ohjaa yrityksiä hallitsemaan paremmin vaikutustaan ympäristöön ja ympäröivään yhteiskuntaan. Paikalliset ihmiset hyötyvät yrityksen tarjoamista työpaikoista sekä halvemmista ja laadukkaammista palveluista.

Usein Finnfundin hankkeet tarjoavat kuluttajille aivan uuden tavan päästä esimerkiksi energian jakelun ja energiapalvelujen piiriin. Finnfundin hankkeet ovat tuoneet sähkön tuhansiin koteihin Väli-Amerikan köyhimmässä maissa ja Saharan eteläpuolisessa Afrikassa.

Rahoituksemme avulla kehitysmaihin syntyy usein kokonaan uusia toimialoja. Yritykset ottavat käyttöön ja kaupallistavat uusia teknologioita.

Niiden maksamilla veroilla ja maksuilla toimintamaiden julkinen sektori kykenee tuottamaan kansalaisten kipeästi tarvitsemia

#### **Mobisolin aurinkopaneeli toi Maryn perheelle sähkövalot**

"En halunnut, että lapseni joutuvat hengittämään kerosiinin katkua, sillä se on vaarallista keuhkoille", kertoo kenialainen Mary Muigain.

Kajiadon maaseudulla, muutama kymmenen kilometriä Kenian pääkaupungista Nairobista miehensä kanssa asuva Mary Muigain osti joulukuussa 2016 Mobisolin aurinkosähköjärjestelmän. Paketti koostuu katolle asennetusta aurinkopaneelistä sekä akusta, joka varastoi päivällä kerätyn sähkön talteen.

Mobisol myy Afrikan sähköttömälle maaseudulle yhden kotitalouden aurinkovoimaloita, jotka asiakas voi maksaa edullisella kuukausimaksulla käyttämällä mobiilirahaa.

Finnfundin rahoituksen tavoitteena on tukea yrityksen kasvua, parantaa ihmisten elintasoja ja lisätä uusiutuvan energian käyttöä.

Vuoden 2016 loppuun mennessä yritys oli asentanut yli 67 000 aurinkosähköjärjestelmää koteihin ja yrityksiin, ja niistä oli hyötynyt yli 330 000 itäafrikkalaista.



<sup>3</sup> Suomen kehityspolitiikkaa ohjaavat painopistealueet: 1. Naisten ja tyttöjen oikeudet ja asema ovat vahvistuneet; 2. Kehitysmaiden oma talous on lisännyt työpaikkoja, elinkeinoja ja hyvinvointia; 3. Yhteiskuntien demokraattisuus ja toimintakyky on vahvistunut; 4. Ruokaturva sekä veden ja energian saatavuus ovat kohentuneet ja luonnonvaroja käytetään kestävämmiin. **Lähde:** Suomen kehityspolitiikka. Valtioneuvoston selonteko 4.2.2016. VNS 1/ 2016 vp.



sosiaali-, terveys- ja koulutuspalveluja. Apuriippuvuus vähenee.

Globaalitasolla uusiutuvaan energiaan ja kestävään metsätalouteen tekemämme investoinnit tukevat ilmastomuutoksen vastaista taistelua.

## 4.2 Vastuullisuus

*Toimimme vastuullisesti ja vastuullisten yhteistyökumppanien kautta.*

Vastuullisuudella tarkoitamme yhteiskunnallista vastuullisuutta, ympäristövastuuta ja taloudellista vastuuta. Finnfundille se tarkoittaa muun muassa hankkeita, jotka hillitsevät ilmastomuutosta tai edistävät siihen sopeutumista, sekä verovastuuta ja yhteistyötä kansalaisyhteiskunnan kanssa. Sijoittajana olemme vastuussa myös veronmaksajille ja yksityisille rahoittajille heidän varojensa käytöstä.

Kannattava yritystoiminta ei automaattisesti lisää yhteiskunnan kaikkien jäsenten hyvinvointia. Pahimmillaan yritys voi pilata ympäristöä joutumatta siitä vastuuseen. Se voi hyödyntää toimintamaansa infrastruktuuria, palveluja ja luonnonvaroja maksamatta niistä asianmukaista korvausta tai lain mukaisia veroja. Jos yritys rajoittaa työntekijöiden yhdistymisvapautta ja edunvalvontaa, se rikkoo heidän oikeuksiaan.

Finnfundin tavoittelemat kehitysvaikutukset edellyttävät yrityksiltä ympäristö- ja yhteiskuntavastuun sisäistämistä ja niiden mukaista toimintaa. Finnfundin rahoittamien yritysten täytyy sitoutua kansainvälisen kehitysrahoitusalan vastuullisuusperiaatteiden noudattamiseen, kuten Maailmanpankkiryhmään kuuluvan IFC:n (International Finance Corporation) kestävä kehityksen ympäristö- ja yhteiskuntavastuun toimintaperiaatteisiin. Hankkeelle asetetut vaatimukset tiukentuvat hankkeen arvioitujen ympäristö- ja yhteiskuntavaikutusten sekä riskien mukaan.

Noudatamme rahoituksessamme myös YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevia periaatteita (UN Guiding Principles on Business and Human Rights, UNGP). Seuraamme ja tarvittaessa puutummme epäkohtiin rahoittamissamme yrityksissä. Finnfund ei rahoita yrityksiä ja hankkeita, joissa on todettu sellaisia ihmisoikeusrikkomuksia, joita ei voida estää tai korjata.

Vastuullisuus merkitsee meille myös käyttööme annettujen resurssien viisasta käyttöä. Olisi vastuutonta sijoittaa meille annettuja verovaroja, markkinoilta lainaamaamme tai aiemmista sijoituksistamme kertyneitä varoja tai kanssamme sijoitettavaa yksityistä rahaa tuottamattomasti tai jopa tappiollisesti. Rahoittamiemme hankkeiden ja oman toimintamme liiketaloudellisen kannattavuuden varmistaminen on osa vastuullisuuttamme. Kannattavasta rahoitustoiminnasta syntyvät tuotot kierrätämme uusiin kehitystä edistäviin hankkeisiin.

## 4.3 Kannattavuus

*Toimimme kannattavasti ja kustannustehokkaasti.*

*Hankesalkkumme tuotto-riskisuhde on hyväksyttävällä tasolla.*

Finnfundin toiminnan tulee olla kannattavaa. Finnfundin omistajaohjauksesta vastaava ulkoministeriö asettaa vuosittain yhtiölle oman pääoman tuottoa koskevan tavoitteen. Kannattavuutta edellyttävät myös Finnfundin muut rahoittajat.



Lainamme merkittävän osan kehitysmaihin sijoittamistamme varoista raha- ja pääoma-markkinoilta. Näin yksityistä rahaa ohjataan kehityksen käyttöön kahteen kertaan: ensin markkinoilta, sitten hanketasolla yksityisiltä sijoittajilta. Meille rahaa lainaavien tahojen on kuitenkin voitava luottaa takaisinmaksukykyymme. Se edellyttää kannattavuutta. Emme olisi myöskään hanketasolla uskottava rahoittaja, jos oma toimintamme olisi tappiollista.

Rahoittamiemme hankkeiden liiketaloudellinen tuotto ja köyhimpien maiden kehitys tukevat toisiaan. Tämä korostuu esimerkiksi ilmastonmuutosta hillitsevissä tai siihen sopeutumista auttavissa investoinneissa. Kansainvälisen energijärjestö IEA:n mukaan nykyisten, eri maiden YK:ssa tekemien kasvihuonekaasujen leikkauksia koskevien lupausten toteuttamiseen tarvittaisiin noin 13,5 biljoonaa dollaria vuoteen 2030 mennessä<sup>4</sup>, merkittävä osa siitä kehitysmaissa. On selvää, että ilman odotettavissa olevaa tuottoa yksityinen pääoma ei tarvittaviin hankkeisiin investoi.

Finnfund valikoi usein rahoitettavakseen varsin riskipitoisia hankkeita korkean riskin maissa. Esimerkiksi Saharan eteläpuoliseen Afrikkaan, uusiutuvaan energiaan sekä kestävän metsätalouden hankkeisiin sijoittaessamme otamme jopa enemmän riskiä kuin monet muut kehitysrahoitusyhtiöt maailmalla. Kaikista maailmassa tehdyistä suorista sijoituksista (FDI, foreign direct investment) vain 2 prosenttia suuntautuu tällä hetkellä Afrikkaan.<sup>5</sup> Finnfundin hankkeista yli puolet on tehty köyhimpiin LDC- ja LIC-maihin<sup>6</sup>. Näistä suurin osa sijaitsee Afrikassa.

Jokaisessa rahoittamassamme hankkeessa emme kuitenkaan voi ottaa maksimaalista riskiä. Tarvitaan myös tasaista ja varmaa tuottoa. Sellaista tarjoavat mm. kehitysmaiden pieniä ja keskisuuria yrityksiä ja kotitalouksia palvelevat rahoituslaitokset.

Koko hankesalkun tasolla otamme kehitysvaikutusten varmistamiseksi niin paljon etunojaa ja riskiä, kuin hyvää kannattavuutta vaarantamatta on mahdollista.

#### 4.4 Ammattimaisuus

*Toimintamme täyttää joka suhteessa korkeimmat laatukriteerit.*

*Olemme taitava rahoittaja, jolla on erityisosaamista muun muassa ympäristö- ja yhteiskuntavastuuasioissa ja kehitysvaikutusten arvioinnissa.*

Kehitysrahoitus on vaativa toimiala. Se edellyttää sekä rahoituksen että kehitys- ja vastuullisuuskysymysten ymmärtämistä ja hallitsemista. Nykyisenä vaikuttavuus- ja vastuullisuussijoittamisen aikana Finnfundin kaltaiset kehitysrahoittajat erottuvat edelleen joukosta pitkän kokemuksensa ja kehitysmaaliiketoimintaa koskevan osaamisensa ansiosta. Lähes 40 vuoden kehitysrahoituskokemuksen jälkeen tunnemme paikalliset olot ja markkinat. Suuntaamme rahoituksemme hankkeisiin, joissa se luo eniten lisäarvoa ja tuo eri osapuolille mahdollisimman suuret hyödyt.

##### **Finnfundin henkilöstöön kuuluu mm.**

- Yli 30 rahoituksen ammattilaista
- 7 kehitysvaikutusten sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuun ammattialaista
- 6 juristia huolehtimassa sopimus- ja muiden velvoitteiden toteutumisesta

Viime kädessä sijoituksiamme ohjaa tavoite parantaa kehitysmaiden ihmisten arkea ja elämän laatua. Ylläpidämme ja kehitämme ammattitaitoamme ja asiantuntemustamme tätä tarkoitusta varten. Varmistamme, että investointiprosessimme katsoo hankkeita niin kehityksen,

<sup>4</sup> Energy and Climate Change. World Energy Outlook. Special Briefing for COP 21. IEA, 2015.

<sup>5</sup> The G-20 Compact with Africa. A Joint AfDB, IMF and WBG Report. G-20 Finance Ministers and Central Bank Governors Meeting. March 17-18, 2017. Baden-Baden, Germany.

<sup>6</sup> LDC, Least Developed Countries; LIC, Low Income Countries

ympäristön kuin yhteiskuntavastuunkin näkökulmista, ja että rahoittamamme yritykset noudattavat toimintamaansa lakeja ja kehitysrahoitusalan edellyttämiä parhaita käytäntöjä. Rahoittajan ammattitaitoa on kyky varmistaa samalla hankkeiden kannattavuus.

Ammattimaisuuteen ylipäättään kuuluu myös halu arvioida ja kehittää omaa toimintaa. Pyrimme itse olemaan toimintamme vaativimmat tuomarit.

## 5 Visio 2025: Finnfund on arvostettu kumppani ja vaikuttavuuden edelläkävijä eurooppalaisessa kehitysrahoituksessa

Kannattavan ja vastuullisen yritystoiminnan merkitys kehitykselle ymmärretään kansainvälisessä keskustelussa yhä paremmin. Yrityksiä rahoittavat kehitysrahoituslaitokset ovat tämän myötä saaneet lisää näkyvyyttä. Monen kehitysrahoittajan tavoin myös Finnfundin resursseja on lisätty. Samalla kehitysrahoitusyhtiöihin kohdistuu huomattavasti aiempaa enemmän julkisuutta ja odotuksia.

Näihin odotuksiin olemme vastanneet mm. tehostamalla Finnfundin investointiprosessia ja vahvistamalla ihmisoikeuksien toteutumisen sekä verovastuullisuuden varmistavia työkaluja ja toimintatapoja. Kehitysvaikutusten arvioinnin, seurannan ja raportoinnin välineitä on kehitetty. Olemme käyttäneet saamamme lisäresurssit tehokkaasti. Vuonna 2017 teimme 30 uutta yhteensä 199,5 miljoonan euron sijoituspäätöstä, mikä on enemmän kuin koskaan aiemmin.

Finnfund on eurooppalaisten kehitysrahoittajien ryhmässä<sup>7</sup> yksi pienimmistä, mutta toimintamme kestää vertailun. Useimpiin muihin kehitysrahoittajiin verrattuna Finnfund sijoittaa enemmän Afrikkaan ja erityisesti köyhimpiin maihin. Avainsektoreistamme maatalous ja kestävä metsätalous ovat varsinkin köyhimmissä maissa hyvin haasteellisia. Sijoituksissamme otammekin paljon maa- ja hankeriskiä moniin muihin rahoittajiin verrattuna. Vaativista hankkeista huolimatta olemme kyenneet säilyttämään kannattavuutemme.

Mutta haluamme enemmän. Haluamme entistäkin vahvemaksi kehitysrahoituslaitokseksi ja arvostetummaksi kumppaniksi asiakasyrityksillemme, rahoittajillemme ja muille sidosryhmillemme. Pyrimme varmistamaan, että toimintamme yhä tehokkaammin nostaa ihmisiä köyhyydestä ja antaa heille mahdollisuuksia vaikuttaa tulevaisuuteensa. Pyrimme nostamaan työmme laadun nyt alkavan strategiakauden aikana aivan uudelle tasolle niin, että siitä on malliksi muille alan toimijoille.

## 6 Strategia – näin toteutamme visiomme

### 6.1 Panostamme hankkeiden kehitysvaikutusten saavuttamiseen, niiden analysointiin ja niistä viestimiseen

**Mitä teemme:** Uudistamme kehitysvaikutusten arviointi-, seuranta- ja raportointivälineistön sekä liitämme sen aiempaa tiiviimmin investointiprosessiin. Vakiinnutamme evaluaatioiden tekemisen ja niiden hyödyntämisen tiiviiksi osaksi toimintaamme.

**Miksi:** Köyhyyden vähentäminen ja kehitysmaiden ihmisten elämänlaadun parantaminen ovat peruste kehitysrahoituslaitosten olemassaololle. Meidän on syvällisesti ymmärrettävä, mitä rahoitustoimintamme suorat ja välilliset vaikutukset ovat, ja miten ne syntyvät. Panostamme siksi kehitysvaikutusten arviointivälineidemme kehittämiseen ja pyrimme tuottamaan tällä työllä lisäarvoa koko kansainvälisen kehitysrahoitusyhteisön käyttöön. Ulkopuolisten,

<sup>7</sup> European Development Finance Institutions, EDFI

riippumattomien tahojen tekemät toimiala- ja teemakohtaiset, ja sisäisin resurssein tekemämme hankekohtaiset evaluaatiot tarjoavat arvokasta tietoa työmme tuloksista. Hyödynnämme evaluaatioiden tulokset tehokkaasti tulevan toiminnan suunnittelussa.

**Onnistumisen mittarit:**

- Olemme uudistaneet kehitysvaikutusten arvioinnin välineen DEAT:in ja hyödynnämme sitä aiempaa paremmin läpi hankesyklin.
- Arvioimme hankkeitamme ja niiden vaikuttavuutta sekä sisäisesti että ulkopuolisten, riippumattomien asiantuntijoiden tekemien evaluaatioiden avulla evaluaatiopolitiikkamme mukaisesti.

**Mitä teemme:** Kerromme aikaansaamistamme kehitysvaikutuksista ja toimintamme vastuullisuudesta aiempaa paremmin.

**Miksi:** Rahoitus ja sillä aikaan saatu yritystoiminta poikkeavat kehityksen välineenä lahjamuotoisesta toiminnasta, johon Suomen kehitysyhteistyöpolitiikka perinteisesti on keskittynyt. Tämä koskee niin menettelytapoja, vaikutusketjuja kuin käytettyjä työkaluja. Kehitysrahoittajan haasteena onkin kertoa toiminnastaan ja osoittaa sen vaikutukset selkeästi, tavalla, jonka omistajat, rahoittajat, muut sidosryhmät ja suuri yleisö ymmärtävät. Kumppanimme kehitysmaissa arvostavat Finnfundin työtä ja sen tuloksia ja toivovat merkittävästi lisää rahoitusta kestäviin investointeihin. Tämä viesti meidän on kyettävä aiempaa paremmin välittämään sidosryhmillemme.

**Onnistumisen mittarit:**

- Olemme uudistaneet Finnfundin viestintästrategian ja toteuttaneet sitä menestyksekkäästi.
- Olemme kehittäneet kehitysvaikutuksista kertovia julkaisujamme ja niiden sisältöä.
- Julkaisemme säännöllisesti ulkoisten, riippumattomien evaluaatioiden tuloksia
- Meillä on vakiintuneet tiedonvaihdon, mutta myös hankekohtaista yhteistyötä edistävät toimintamallit kansalaisyhteiskunnan, ml. kansalaisjärjestöt, ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa.

## 6.2 Kaksinkertaistamme toimintamme volyymin ja kohdistamme varat vastuullisiin, vaikuttaviin ja kannattaviin hankkeisiin

**Mitä teemme:** Kasvamme kannattavasti.

**Miksi:** YK:n asettamat kestävän kehityksen tavoitteet ovat todennäköisesti kunnianhimoisin kaikille maailman maille koskaan asetettu tavoitekehikko. Erityisesti kehitysmaissa tavoitteet toteutuvat vain, jos näihin maihin virtaa pääomia moninkertaisesti enemmän kuin nykyään. Kestävän kehityksen infrastruktuuri-investointeihin on arvioitu tarvittavan n. 90 biljoonaa (90 000 miljardia) dollaria seuraavan 15 vuoden aikana. Kaksi kolmasosaa tästä tulisi kohdistaa kehitysmaihin.<sup>8</sup>

Finnfundilla on pitkä kokemus vastuullisten yritysten rahoittamisessa kehitysmaissa. Me haluamme olla aiempaakin vahvemmin mukana työssä kestävän tulevaisuuden varmistamisessa. Se edellyttää toimintamme selkeää kasvattamista.

**Onnistumisen mittarit:**

- Olemme nostaneet keskimääräisen vuotuisen uusien hankepäätösten tason 140 miljoonaan euroon.

<sup>8</sup> "The New Climate Economy". The 2016 report of the Global Commission on the Economy and Climate.

**Mitä teemme:** Painotamme kestäväälle kehitykselle tärkeitä toimialoja eli **puhtaampaa energiantuotantoa, kestävää metsätaloutta, maataloutta sekä rahoitusala**. Voimme rahoittaa myös muita toimialoja, kun hankkeilla on vahvat kehitysvaikutukset.

**Miksi:** Olemme valinneet päätoimialamme niiden kehitysvaikutusten perusteella. Pyrimme myös mandaattimme mukaisesti mahdollisuuksien mukaan edistämään suomalaisten yritysten osaamista kehitysongelmien ratkaisussa. Suomessa on runsaasti kehitysmaiden kaipaamaa, muun muassa puhtaaseen energiaan liittyvää osaamista.

Köyhät maat tarvitsevat välttämättä **energiaa** kehitykseensä sekä talouksiensa kasvuun ja monipuolistamiseen. Esimerkiksi Saharan eteläpuolisessa Afrikassa 62 prosentilla kaikista kotitalouksista<sup>9</sup> ja jopa 82 prosentilla maaseudun kotitalouksista<sup>10</sup> ei ole sähköä. Uusiutuvia energiantuotantomuotoja rahoittamalla autamme näitä kotitalouksia vastaamme tähän tarpeeseen. Samalla osallistumme ilmastomuutoksen hillintään.

**Metsät** katoavat maailmassa n. 3 miljoonan hehtaarin vuosivauhdilla.<sup>11</sup> Varsinkin Afrikassa mantereiden kasvava väestö käyttää yhä enemmän luonnonmetsien puuta, ennen kaikkea polttoaineeksi mutta myös esimerkiksi rakennusteollisuuteen. Metsää häviää myös laidun- tamisen ja aavikoitumisen takia. Nykyiset metsänistutukset eivät läheskään vastaa metsäkadon aiheuttamiin haasteisiin ja puutuotteiden kysynnän kasvuun. Finnfundin panostukset yksityisiin istutusmetsähankkeisiin hidastavat metsien häviämistä, luovat paikallisille työpaikkoja ja edistävät kestävä metsätalouden käytäntöjä.

Kestävä kehityksen tavoitteisiin (tavoite numero 2) kuuluu ”Nälän poistaminen maailmasta, ruokaturvan saavuttaminen, ravitsemuksen parantaminen sekä **kestävän maatalouden edistäminen**”. Investoinnit kehitysmaiden maatalouteen ja elintarviketuotantoon ovat siis aivan kestävä kehityksen edistämisen ytimessä. Esimerkiksi Etiopiassa Finnfund rahoittaa untuvikkoja kasvattavaa EthioChicken-yritystä, joka myy nyt jo yli 400 000 untuvikkoa viikossa edelleen kasvatettavaksi, lopullisina hyödynsaajina noin 1,3 miljoonaa etiopialaista kotitaloutta. EthioChicken työllistää suoraan yli 700 ihmistä, joista 40 prosenttia on naisia.

Taloudellista kehitystä ei synny ilman toimivia **rahoitusmarkkinoita ja -laitoksia**, eikä kyse tällöin ole vain sijoittajien ja suurten yritysten välisestä rahaliikenteestä. Yli kahdella miljardilla aikuisella maailmassa ei ole virallista pankkitiliä. Se tekee esimerkiksi rahansiirtojen tekemisestä tai turvallisen säästämismuodon löytämisestä opiskeluja varten vaikeaa, puhumat- takaan jo pienenkin mittakaavan yritystoiminnassa vaadittavien koneiden, ohjelmistojen tai

#### Sathapanalta mikro- ja pienyrityslainoja maaseudulle

Sathapana on kambodžalainen pankki, joka tarjoaa mikro- ja pienyrityslainoja erityisesti maaseudun köyhille asukkaille ja pienyrityksille.

Sathapanalla on laaja konttori- ja palveluverkosto, joten se pystyy tavoittamaan asiakkaita myös maaseudulla ja harvaan asutuilla seuduilla, missä pankkitoiminta on perinteisesti ollut haasteellista.

Sathapanan rahoituksen avulla maanviljelijät voivat kasvattaa toimintaansa ja kohentaa tulotasoaan hankkimalla tarvitsemiaan siemeniä, lannoitteita ja koneita.

Vuonna 2016 Sathapana työllisti lähes 4 000 henkilöä, joista noin 37 prosenttia oli naisia. Vuoden 2016 lopussa Sathapana oli myöntänyt yli 92 000 mikrolainaa, arvoltaan yhteensä 158 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria. Lisäksi se oli myöntänyt noin 45 000 pienyrityslainaa, joiden arvo oli yhteensä noin 412 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria.

Noin 55 % Sathapanan mikro- ja pienyrityslaina-asiakkaista on naisia.

<sup>9</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.ZS>

<sup>10</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/EG.ELC.ACCS.RU.ZS>

<sup>11</sup> Global Forest Resources Assessment 2015. How are the world's forests changing? Second edition. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2015.

tarvikkeiden hankinnasta. Finnfund rahoittaa monia erityisesti yksityishenkilöitä sekä mikro-pien- ja keskisuuria yrityksiä palvelevia pankkeja ja rahoituslaitoksia. Pankkipalvelujen piiriin pääsee monia aiemmin ulkopuolelle jääneitä väestön osia, mm. naisia ja mikroyrittäjiä. Näin luomme uutta liiketoimintaa ja työpaikkoja sekä tuemme kehitysmaiden väestön tasa-arvoisempaa asemaa taloudessa.

Erityisesti uusiutuvan energian sekä kestävänsä metsätalouden hankkeet palvelevat muiden kehitystavoitteiden rinnalla myös kansainvälisiä ilmastopoliittisia tavoitteita, ilmastonmuutoksen hillintää ja siihen sopeutumista.

**Onnistumisen mittarit:**

- Kohdistamme rahamääräisesti vähintään 80 prosenttia vuotuisista investointipäätöksistä painopistetoimialoillemme.

**Mitä teemme:** Käytämme hankevalinnoissa ja muussa päätöksenteossa selkeitä kriteerejä. Avainasemassa ovat kehitysvaikutukset ja vastuullisuus, hankkeiden ja toimintaympäristön riskit, kannattavuus sekä suomalainen intressi.

**Miksi:** Hyvän, kehitystä palvelevan investoinnin löytäminen on lukuisten tekijöiden summa. Päätöksenteossamme joudumme aina jossain määrin tasapainottamaan näitä tekijöitä toisiaan vasten. Silloin on tärkeää selkeyttää päätöksentekoprosessia keskeisten kriteerien osalta: mitä ja miten huomioimme rahoituspäätöksiä tehdessämme? Päätöksentekosääntöjen on oltava selkeät, mutta myös kyllin joustavat kehitysrahoituksen moninaiisiin tilanteisiin sopiakseen.

Suomalaisilla yrityksillä on huippuluokan osaamista monilla aloilla, kuten bioenergiassa, kestävässä metsätaloudessa sekä erilaisissa mobiiliteknologiaan perustuvissa palveluissa. Pyrimme omalla rahoituksellamme auttamaan siinä, että tätä osaamista käytetään kestävänsä kehityksen edistämiseen.

**Onnistumisen mittarit:**

- Olemme määrittäneet hankevalinnan ”nyrkkisäännöt” ja ottaneet ne käyttöön investointiprosessissamme.
- Merkittävässä osassa uusista hankkeista siirtyy suomalaista osaamista kehitysmaihin.

**Mitä teemme:** Teemme erityispanostuksen investoidaksemme hauraisiin maihin.

**Miksi:** Hauraille valtioille on lukuisia määritelmiä. Usein niihin kuuluu heikko tai olematon keskushallinto, kansalaisille tarjottujen palveluiden vähäisyys tai puuttuminen, korruptio ja väkivalta. Valtio on esimerkiksi sodan, etnisten konfliktien tai luonnonmullistuksen lamauttama.

Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta koskeva kestävänsä kehityksen tavoite numero 16<sup>12</sup> on haaste erityisesti hauraisissa maissa. Osin syynä on se, että yritykset ja yksityiset sijoittajat välttävät investointeja näihin maihin niihin liittyvän korkean riskin takia. Kansainvälisistä suorista sijoituksista (FDI, Foreign Direct Investments) suuntautuu nykyisin vain hieman yli 3 prosenttia köyhimpiin maihin<sup>13</sup>, ja osuus on laskussa.<sup>14</sup> Kaikkein hauraimpien maiden osalta tilanne on vielä synkempi.

Finnfund keskittyy rahoitustoiminnassaan maihin ja hankkeisiin, joita puhtaasti kaupalliset rahoittajat usein kaihtavat ilman kehitysrahoittajan tukea. Näin teemme jatkossakin.

<sup>12</sup> ”Edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin; rakentaa tehokkaita ja vastuullisia instituutioita kaikilla tasoilla.”

<sup>13</sup> LDC (Least Developed Countries), LLDC (Land-locked Developing Countries), SIDS (Small Island Developing States)

<sup>14</sup> World Investment Report 2017, UNCTAD, [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf)

Maantieteellinen toimialueemme pysyy pääosin muuttumattomana. Tällä strategiakaudella kohdistamme kuitenkin erityispanostuksen siihen, että omalla rahoituksellamme saamme laskettua hauraimpiin maihin investoivien yritysten riskiä ja madallettua näihin maihin sijoittamisen kynnyksiä. Koska yritysten toimintaedellytykset ovat hauraissa maissa usein hyvin heikot, on tehtävä vaativa ja edellyttävä pitkäaikaista, määrätietoista panostusta.

#### Onnistumisen mittarit:

- Finnfundilla on vuonna 2025 useita sijoituksia hauraisiin maihin.

### 6.3 Hankimme lisärahoitusta ja vakuutamme myös yksityiset sijoittajat kyvystämme hallinnoida varoja

**Mitä teemme:** Kehitämme uusia instrumentteja ja rakenteita, joiden avulla saamme kanavoitua suomalaisten yksityisten ja institutionaalisten sijoittajien rahaa esimerkiksi ilmastohankkeisiin kehitysmaissa.

**Miksi:** Kehitys, ja erityisesti ilmastonmuutoksen hillintä ja siihen sopeutuminen tarvitsevat lisää osaamista ja resursseja. Vastuullisuus- ja vaikuttavuusinvestointi lisääntyy ja niihin ohjautuu yhä enemmän yksityistä ja esimerkiksi vakuutusyhtiöiden tai eläkerahastojen rahaa. Köyhimpiin maihin näitä investointeja tehdään kuitenkin edelleen varsin vähän. Me haluamme tehdä enemmän kestävänsä kehityksen eteen ja varmistaa, että pääomia liikkuu myös vaikeimpiin maihin. Siihen tarvitsemme lisää rahoitusresursseja, ja haemme näitä resursseja nyt myös muualta kuin valtio-omistajaltamme.

FINNFUNDilla on vuosikymmenien kokemus investoinneista köyhimpiin maihin. Pyrimme tarjoamaan tämän kokemuksen yksityisten ja institutionaalisten sijoittajien käyttöön ja kehittämään välineitä rahoituksen kokoamiseen ja välittämiseen kehitysmaiden vastuulliseen yritystoimintaan.

#### Onnistumisen mittarit:

- Strategiakauden ensimmäisinä vuosina teemme yksittäisiä hankkeita suomalaisten sijoittajien kanssa.
- Strategiakauden loppuun mennessä olemme kehittäneet vakiintuneet toimintamallit ja sijoitusvälineet, joiden kautta kanavoimme suomalaisten yksityisten ja institutionaalisten sijoittajien varoja kehitysmaiden yrityksille.

**Mitä teemme:** Rakennamme itse tai olemme mukana rakentamassa uusia blending- eli sekarahoitusmuotoja, joilla yritysten hankekehitykseen ja jo toiminnassa olevien hankkeiden kannattavuuden, vastuullisuuden tai vaikuttavuuden vahvistamiseen ohjataan pehmeäehtoista rahoitusta.

**Miksi:** Kansainvälisessä kehityspoliitikassa tunnustetaan tarve käyttää julkisia varoja yksityisen rahoituksen mobilisointiin kestävänsä kehityksen tueksi. Esimerkiksi OECD:n kehitysapukomitea DAC on luonostellut periaatteet tällaisille sekarahoitusinstrumenteille.<sup>15</sup> Niissä kehoitetaan mm. kohdistamaan sekarahoitus markkinahäiriöiden korjaamiseen mahdollisimman pientä lahjaosuutta käyttäen, ja keskittymään taloudelliseen kannattavuuteen. Viime kädessä yritysten tulee huolehtia taloudellisesti kannattavien investointien rahoituksesta, mutta usein tarvitaan aluksi julkinen, monesti pienikin panos pahimpien riskien ja esteiden tasaamiseen.

<sup>15</sup> OECD DAC Blended Finance Principles for Unlocking Commercial Finance for the SDGs. 2017



Julkista panostusta voidaan tällöin käyttää moniin eri tarkoituksiin, mm. vähentämään sijoitukseen liittyvää riskiä tai lisäämään sen kannattavuutta. Samoin julkisin varoin voidaan tukea hankkeen valmistelua niin, että se myöhemmin saa puhtaasti kaupallista rahoitusta, tai niin, että rahoitetun yrityksen ympäristö- ja yhteiskuntavastuun osaaminen ja hallinto vahvistuvat.

Toisin kuin useilla muilla kehitysrahoittajilla, Finnfundilla ei tähän mennessä ole ollut käytössään näitä tarkoituksia palvelevia varoja tai välineitä. Monet kehitysvaikutuksiltaan merkittävät mutta korkeaa riskiä sisältävät tai keskeneräiset hankkeet ovat tämän takia jääneet rahoittamatta. Mahdollisuus käyttää kohdennettua, hyvin harkittua blending-rahoitusta tukisi Finnfundia sen kehityspoliittisen mission toteuttamisessa.

#### **Onnistumisen mittarit:**

- Meillä on käytössä yksi tai useampi blending-rahoituksen toimintamalli keskeisten sidosryhmien tai kumppanien kanssa.
- Ainakin yksi hankkeistamme on osin valmisteltu tai rahoitettu blending-rahalla, tai olemme antaneet ainakin yhdelle hankkeelle rahoitettavuuden, vastuullisuuden tai vaikuttavuuden takaavaa teknistä apua blending-välineiden avulla.

#### **6.4 Kehitämme toimintatapojamme, arvostamme toistemme ja sidosryhmiemme työtä**

**Mitä teemme:** Kehitämme organisaatiotamme missiomme ja visiomme mukaisesti, mm. vahvistamalla johtamista, esimiestyötä ja henkilöstön osaamista. Uudistamme tietojärjestelmiämme tehostaksemme toimintaamme ja pienennämme toimistomme ekologista jalanjälkeä muun muassa vähentämällä paperin käyttöä. Panostamme rahoitus-, kehitysvaikutus- ja vastuullisuusosaamiseen, ja kehitämme hauraisiin maihin sijoittamisen asiantuntijuutta.

**Miksi:** Kehityksen edistäminen kaupallisesti kannattavaa toimintaa köyhissä maissa rahoittamalla on haastavaa, ja nyt asetamme tavoitteeksemme olla eurooppalaisten kehitysrahoittajien kärkirahryhmässä. Onnistumiseen tarvitsemme huipputasoisen osaamista, toimintatapoja ja välineitä.

#### **Onnistumisen mittarit:**

- Organisaatiokehitykselle asetamme tulosmittarit vuosittain mm. henkilöstön kehittämisohjelman sekä tietohallinnon, välineiden ja järjestelmien kehittämissuunnitelmien mukaisesti.

#### **7 Seuranta**

Kerromme tavoitteidemme saavuttamisesta vuosikertomuksessamme käyttäen tässä strategiassa määriteltyjä onnistumisen mittareita sekä niitä tukevia mahdollisia muita mittareita.

Raportoimme yksityiskohtaisimmin Finnfundin omistajaohjauksesta vastaavalle ulkoministeriölle. Tässä raportoinnissa kerromme paitsi strategiamme tavoitteiden, myös omistajaohjaustavoitteiden saavuttamisesta.

Tarkastelemme jatkuvasti strategian toteutumista osana johtamisjärjestelmiämme. Hiomme ja uudistamme sekä itse strategiaa että indikaattoreita tarviheen mukaan.