



krogerus

# Krogerus Legal Strategy Day 2026

Uusi vuosi, uusi strategia –  
lakiasiaainjohtaja strategisena suunnannäyttäjänä

26.1.2026

# Krogeruksen Cooper #1: Lakiosaston strateginen johtaminen

## **1 | Strategia ja prioriteetit: Yrityksen strategiasta lakiosaston prioriteetteihin**

Mårten Knuts, Managing Partner, Krogerus

## **2 | Tiimi ja osaaminen: Vahvuuslähtöinen kehittäminen**

Oskar Palva, Chief Operating Officer, Krogerus

## **3 | Prosessit ja teknologia: Työkalujen todellinen hyöty arjessa**

Pessi Honkasalo, Partner, Krogerus

## **4 | Tekemällä menestykseen: Keskeiset opit**

Jussi Koskinen, Head of Group Legal, Nordea



# krogerus

Krogeruksen Cooper #1: Lakiosaston strateginen johtaminen

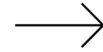
1 | Strategia ja prioriteetit: Yrityksen strategiasta lakiosaston prioriteetteihin

Mårten Knuts, Managing Partner, Krogerus



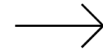
# GC:n rooli ei ole enää vain riskien hallintaa, vaan strategisten valintojen mahdollistamista

- Maailma monimutkaistuu ja tilanteet muuttuvat entistä nopeammin
- Yrityksen strategiasta on tullut jatkuva valintojen prosessi, ei vuosittainen dokumentti
- GC:n roolista on tullut strategisempi ja asialista on pitkä
- Ilman selkeitä prioriteetteja legal kuormittuu, eikä arvo skaalaudu



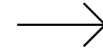
## **Kysyntä > kapasiteetti**

Pyyntöjä tulee kaikista funktioista, kaikki ovat “kiireellisiä”.



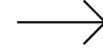
## **Implicit priorisointi**

Prioriteetit syntyvät sen mukaan, kuka pyytää kovimmin tai viimeksi.



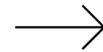
## **Stressi ja laatu**

Viivästykset, poukkoilevat linjaukset, henkilöriski.



## **Heikko läpinäkyvyys**

Johto ei näe, mihin legalin aika oikeasti menee.



## **Compliance dominoi**

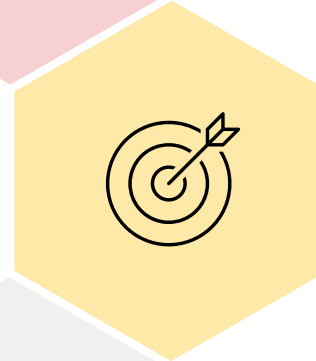
Kaikki perustellaan “pakollisena”, jolloin strateginen työ jää jalkoihin.

GC:n tärkein johtamistyökalu on prioriteettikehikko, joka antaa selkeät raamit lakiosaston tekemiselle



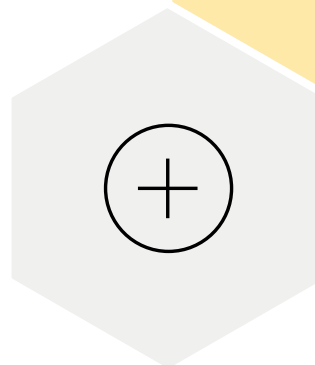
#### **Non-negotiables**

- Perusedellytys, ei prioriteetti.
- Lainsäädäntö, pakotteet, pakollinen compliance.



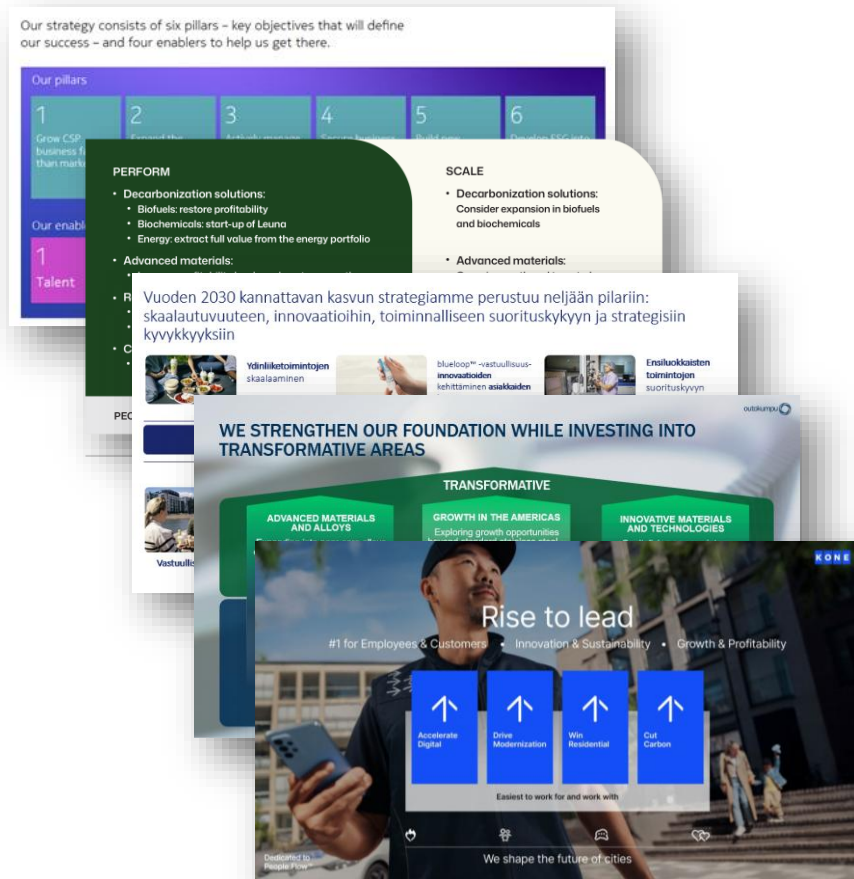
#### **Strategiset prioriteetit**

- Viisi strategiasta johdettua aihetta, joihin panostetaan aktiivisesti.



#### **Nice-to-have**

- Kaikki muu jonoon, itsepalveluun tai ulkoistukseen.



## Johtajana arvonaluonti on keskeistä:

- 1 Luo selkeä käsitys strategiasta
- 2 Muunna strategia lakiosaston prioriteeteiksi
- 3 Asemoi lakiosasto arvonaluojaksi/-suojelijaksi
- 4 Viesti aktiivisesti sidosryhmien kanssa

# Prioriteetit | Laadi selkeä narratiivi ja one-pager itsesi ja lakiosaston tueksi

## Business goals (or initiatives)

1

*Example:* AI productivity program

2

*Example:* Ramp up new production site

3

*Example:* Build resilience in the supply chain

4

*Example:* Launch a new product

5

*Example:* Expand into a new market

## Legal priorities (or activities)



- *Example:* Establish AI governance: data, IP and regulatory controls



- *Example:* Ensure site readiness including permits, workforce and contractors



- *Example:* Review legal framework for managing supplier risk: contracts, sanctions and continuity



- *Example:* Complete product risk review and offer contract support (IP protection, user agreement)



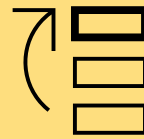
- *Example:* Ensure market entry compliance: regulatory compliance, data privacy, labor law, etc.

## Prosessi | Miten prioriteetit voi määritellä käytännössä?



### **Vaihe 1: Strategian purku**

GC + johtoryhmä



### **Vaihe 2: Prioriteettien muodostus**

GC + lakitiimi



### **Vaihe 3: Yhteinen validointi**

GC + sidosryhmät

# Seuranta | Soveltuvat KPI:t auttavat pysymään sovituissa prioriteeteissa

| Service Level KPIs                  |                    |          |           |
|-------------------------------------|--------------------|----------|-----------|
| KPI                                 | Target             | Results  | Indicator |
| Average response time to requests   | ≤ 2 business days  | 1.5 days | ●         |
| Average resolution time (contracts) | ≤ 15 business days | 14 days  | ●         |
| On-time delivery rate               | ≥ 90%              | 92%      | ●         |
| Internal client satisfaction score  | ≥ 8/10             | 8.4/10   | ●         |

| People KPIs                       |                     |          |           |
|-----------------------------------|---------------------|----------|-----------|
| KPI                               | Target              | Results  | Indicator |
| Training hours per lawyer         | ≥ 40 hours/year     | 38 hours | ●         |
| Engagement score                  | ≥ 80%               | 82%      | ●         |
| Workload balance (matters/lawyer) | ≤ 30 active matters | 28       | ●         |
| Knowledge sharing sessions        | ≥ 12/year           | 14       | ●         |

| Risk & Compliance KPIs                 |                        |         |           |
|----------------------------------------|------------------------|---------|-----------|
| KPI                                    | Target                 | Results | Indicator |
| Training completion rate               | ≥ 95%                  | 96%     | ●         |
| Internal risk reviews completion rate  | ≥ 90%                  | 80%     | ●         |
| Compliance incidents                   | 0 major incidents/year | 0       | ●         |
| Contracts with non-standard risk terms | ≤ 5% of contracts      | 4%      | ●         |

| Financial KPIs                    |                  |               |           |
|-----------------------------------|------------------|---------------|-----------|
| KPI                               | Target           | Results       | Indicator |
| Legal spend vs. budget            | ≤ 100% of budget | 95% of budget | ●         |
| External counsel cost per matter  | ≤ €25,000        | €22,500       | ●         |
| Alternative fee arrangement usage | ≥ 40% of matters | 45%           | ●         |
| Cost savings achieved             | €500,000/year    | €620,000      | ●         |

# krogerus

Krogeruksen Cooper #1: Lakiosaston strateginen johtaminen

2 | Tiimi ja osaaminen: Vahvuuslähtöinen kehittäminen

Oskar Palva, Chief Operating Officer, Krogerus



GC:n rooliin kuuluu tärkeänä osana tiimiläisten johtaminen, kehittäminen ja motivointi.

Rajalliset urakehitysmahdollisuudet voivat muodostua haasteeksi, koska usein in-house roolit ja urat ovat:

- funktionaalisesti kapeita
- hierarkialtaan matalia
- vaikeasti ennakoitavissa

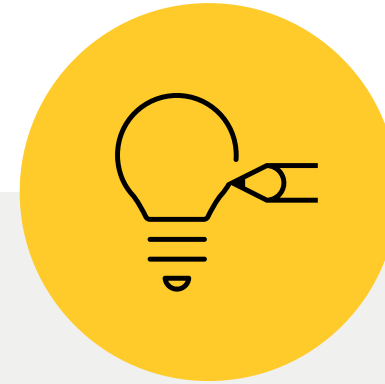
Tämän seurauksena kehityskeskustelut alkavat toistaa itseään:

- samat vahvuudet
- samat kehityskohteet
- samat tavoitteet vuosi toisensa jälkeen

Keskustelut ovat asiallisia ja hyvin johdettuja, mutta uudet oivallukset jäävät syntymättä.



“What would happen if we studied what was right with people versus what's wrong with people?”

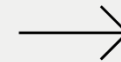


“Focusing on strengths unlocks potential and leads to greater performance”

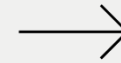
# CliftonStrengths

Your CliftonStrengths by Domain

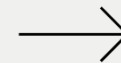
| EXECUTING          |                     | INFLUENCING         |                      | RELATIONSHIP BUILDING |                         | STRATEGIC THINKING |                    |
|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
| 1<br>Achiever      | 9<br>Discipline     | 34<br>Activator     | 27<br>Maximizer      | 28<br>Adaptability    | 14<br>Includer          | 3<br>Analytical    | 30<br>Input        |
| 19<br>Arranger     | 11<br>Focus         | 33<br>Command       | 21<br>Self-Assurance | 29<br>Connectedness   | 16<br>Individualization | 4<br>Context       | 31<br>Intellection |
| 17<br>Belief       | 6<br>Responsibility | 13<br>Communication | 25<br>Significance   | 12<br>Developer       | 15<br>Positivity        | 26<br>Futuristic   | 8<br>Learner       |
| 2<br>Consistency   | 23<br>Restorative   | 18<br>Competition   | 20<br>Woo            | 7<br>Empathy          | 10<br>Relator           | 32<br>Ideation     | 24<br>Strategic    |
| 22<br>Deliberative |                     |                     |                      | 5<br>Harmony          |                         |                    |                    |



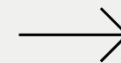
Vahvuudet kuvaavat asioita, jotka tulevat luontaisesti ja joissa henkilö tuntee olevansa parhaimmillaan.



Luontaisia talenteja kehittämällä niistä muodostuu vahvuuksia, joita hyödyntämällä saavutat koko potentiaalisi.



Vahvuuksiin liittyy myös kääntöpuoli, joka on hyvä tiedostaa.

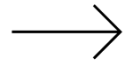


Ymmärrys vahvuuksista auttaa myös kehitysaluiden työstämisessä, eli lähestymistapa ei unohda kehitysalueita.

## Konkreettinen työkalu itsensä kehittämiseen, 1:1 keskusteluihin tai tiimipäivään

- ✓ Antaa yhteisen kielen ja viitekehyksen
- ✓ Siirtää fokusta suoriutumisesta kehittymiseen
- ✓ Tuo syvyyttä ja uusia oivalluksia
- ✓ Balansoi keskustelua vahvuuksista ja heikkouksista
- ✓ Tukee kehittymistä, vaikka rooli ja organisaatio ei muutu

- <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/>
- Yksinkertainen
- 60 min
- \$ 59,90



Palaute on aina positiivista –  
keskittyi se sitten vahvuuksiin  
tai kehitysalueisiin.

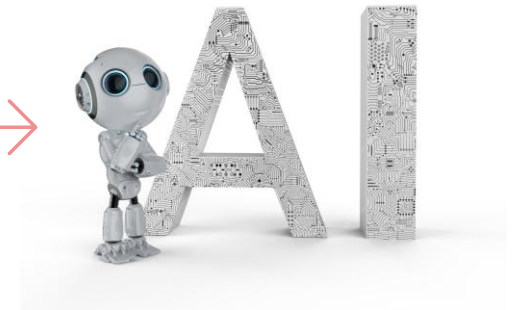
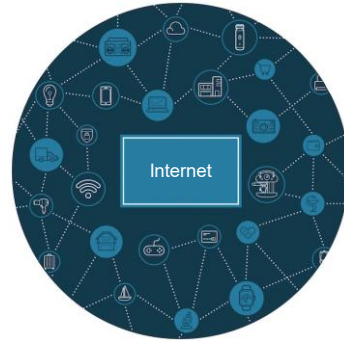
# krogerus

Krogeruksen Cooper #1: Lakiosaston strateginen johtaminen

3 | Prosessit ja teknologia: Työkalujen todellinen hyöty arjessa

Pessi Honkasalo, Partner, Krogerus





# Työkalut arkipäiväistyvät

Objective: Identify material discrepancies, misalignments, or drafting gaps between the attached Letter of Intent (non-binding or binding summary of terms) and the attached Share Purchase Agreement or Asset Purchase Agreement for a target company involved in an M&A transaction. Produce a table showing any discrepancies, and highlight potential deal risk, negotiation posture, and implications for closing, representations and warranties, indemnities, and closing conditions. If the user has not attached a Purchase Agreement and its corresponding Letter of Intent (LoI), please follow up with a prompt to ask for this from the user.

Scope of search:

a) Key term alignment checks:

- Purchase price mechanics (base price, adjustments, earn-outs, caps, collars).
- Closing conditions and procurement of regulatory/third-party consents.
- Representations and warranties (scope, qualifiers, survivability) and any carve-outs.
- Covenants (pre-closing activities, conduct of business, non-compete/non-solicit, change-of-control provisions).
- Indemnities, baskets, caps, leakage, and survival periods.
- Conditions precedent and termination rights, including break fees or reverse termination penalties.
- Material adverse effect (MAE) definitions and thresholds.
- Working capital, debt cap, resolutions, and post-closing adjustments.
- Allocation of risks (tax, environmental, IP, data privacy, regulatory).

b) Compliance and governance:

- Governing law, dispute resolution, choice of forum, and any joint legal safeguarding or cooperation provisions.
- Confidentiality, data room access, and information-sharing obligations.
- Assignment, novation, and third-party consents.

c) Special deal constructs:

- Earnouts, escrows, holdbacks, contingent consideration, and seller/w buyer protections.
- IP ownership, licenses, and transfer obligations.
- Regulatory or antitrust commitments and remedies.

# Mutta onko tuotos oikein?

## 7. Vanhentuminen

**Suomen kauppalaki:**

- Erityiset vanhentumissäännökset kauppalaissa
- Yleensä lyhyemmät kuin yleiset vanhentumisajat
- Riippuu virhetyypistä ja tilanteesta

**CISG:**

- Ei sisällä vanhentumissäännöksiä
- Sovelletaan kansallista vanhentumislakia tai UN Convention on Limitation Period (1974/1980)
- Artikla 39(2): 2 vuoden maksimiaika reklamaatiolle (ei varsinainen vanhentumisaika)

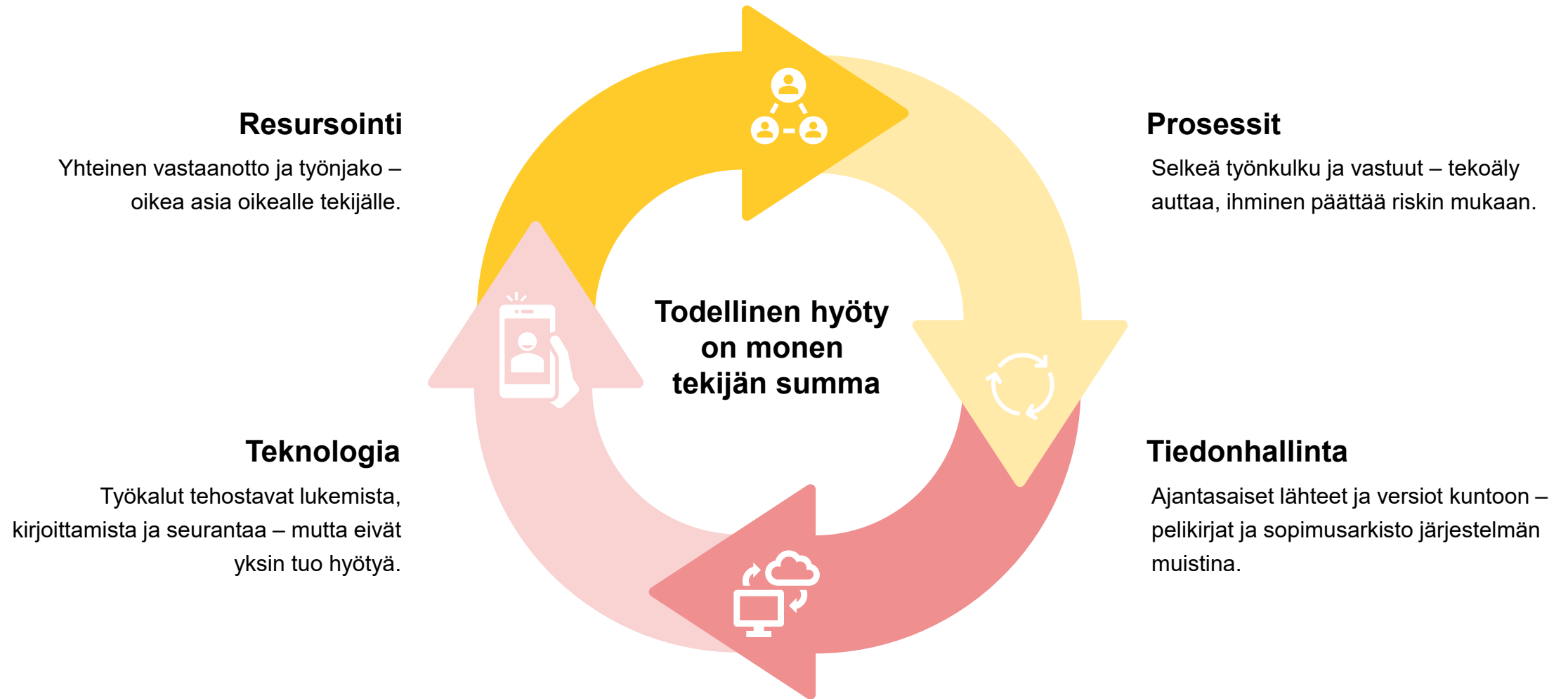
## 8. Vahingonkorvaus

**Suomen kauppalaki:**

- Yksityiskohtaiset säännökset vahingonkorvauksesta
- Jako välittömään ja välilliseen vahinkoon
- Rajoitukset välillisen vahingon korvaamiselle

**CISG:**

- Artikla 74: Laaja vahingonkorvausperiaate - "menetys mukaan lukien menetetty voitto"
- Ennakoitavuusvaatimus ("foreseeability test")
- Artikla 77: Vahingonrajoitusvelvollisuus
- Yleensä laajempi korvausvelvollisuus kuin Suomen kauppalaki



# krogerus

Krogeruksen Cooper #1: Lakiosaston strateginen johtaminen

## 4 | Tekemällä menestykseen: Keskeiset opit

Jussi Koskinen, Head of Group Legal, Nordea

*(Ei kalvoja)*





krogerus

# Krogerus Legal Strategy Day 2026

Uusi vuosi, uusi strategia –  
lakiasiaainjohtaja strategisena suunnannäyttäjänä

26.1.2026