

1/2025 kevät-kesä

 Directors'
Institute
Finland

Boardview

Directors' Institute Finlandin jäsenlehti



Maailma murroksessa KESTÄVYYS KOETUKSELLA

Haastattelussa Mari Kiviniemi ja Wilhelm Wolff • Geopoliittinen epävarmuus asettaa uusia haasteita riskienhallinnalle • Hallitus varautuu: kyberriskit, veroriskit, osakasaktivismi

Johdon tukena isoissa investointihankkeissa

Isojen investointien onnistunut toteutus edellyttää syvällistä kokemusta ja laaja-alaista näkemystä asiakkaan liiketoiminnasta ja toimintaympäristöstä. Pitkäkestoisissa investointihankkeissa varautuminen tuleviin vaatimuksiin on olennainen osa onnistunutta hanketoteutusta.



Mihin hallitus ja toimiva johto käyttää aikansa?

Hallitustyön keskeisiä kysymyksiä on, mihin hallitus käyttää aikansa. Hallituksen on helppo upota raportointiin ja operatiivisiin asioihin.

Harvard Business Review'ssa kerrottiin hiljattain suuryrityksen hallituksesta, joka oli keskustellut tunnin työntekijöiden työsuhteautojen malleista. Siinäpä aihe, johon jokaisella on mielipide ja halua kertoa se muille! Toinen asia onkin se, edistääkö tuo ajankäyttö DIFin Hyvän hallitustyön kulmakivien ensimmäistä kohtaa, jonka mukaan hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön kestävästä arvonaluontia pitkällä aikavälillä ja sitä tukevaa kulttuuria.

Hallituksen on yhtäältä luotsattava yhtiötä tulevaisuuteen ja toisaalta valvottava toimivaa johtoa ja yhtiön hallintoa. Raportointivelvoitteiden kasvavassa suurissa yrityksissä tarkastusvaliokunnilla on merkittävä valmisteleva ja syventävä rooli, joka helpottaa koko hallituksen ajankäyttöpaineita.

Kaikki yritykset voivat hioa kokouskäytäntöjään hyvän ajankäytön suuntaan. Meillä DIFissä hallitus saa ennakkomateriaaleissa raportointiliitteen, johon hallituksen jäsenten odotetaan perehtyvän ennen kokousta ja esittävän siitä tarvittaessa kysymyksiä. Tärkeät asiat ja päätösaasiat käydään läpi hallituksen kokouksessa ja toki myös hallituksen jäsenten raportointiliitteestä mahdollisesti nostamat asiat. Tämä on yksi tapa estää hallitusta uppoamasta yhteisiin raporttien lukukinkereihin. Toki myös asialistan yksityiskohtaisella aikatauluttamisella ja asioiden harkitulla käsittelyjärjestyksellä voidaan edistää hallituksen keskittymistä oikeisiin asioihin.

Nyrkkisääntönä saattaa kuulla sanottavan, että hallituksen ajankäytöstä puolet pitää kohdistua tulevaisuuteen. Tämä voikin olla hyvä ohjenuora puheenjohtajille. Toisaalta johtoryhmä saattaa parahtaa, että sen painajainen on hallitus, joka käyttää puolet ajastaan strategiatyöhön.

Strategiatyön tukena on usein moninaisia selvityksiä. Toimitusjohtajille on tuttu tilanne, että hallituksessa joku esittää tietyn asian selvittämistä. Katseet kääntyvät puheenjohtajaan: hänen tulee ymmärtää johdon resurssitilanne ja erilaisten selvitysten aito tarpeellisuus, ennen kuin toimiva johto käyttää viikon toivotun selvityksen tekemiseen. Toisaalta jos selvitystä koskeva maininta jää toiveen varaan, eikä asiasta tehdä päätöstä, toimitusjohtaja voi käyttää harkintaansa sen suhteen, ryhdytäänkö selvitystä tekemään.

Oikea vastaus hallituksen ajankäyttöön ei varmastikaan ole se, että hallituksen pitää käyttää vähemmän aikaa tulevaisuustyöhön, vaan että aika on käytettävä viisaasti teettämättä toimivalla johdolla tarpeettomia selvityksiä. ☒

Helsingissä kesäkuussa 2025
LEENA LINNAINMAA
päätoimittaja



Hallituksen on yhtäältä luotsattava yhtiötä tulevaisuuteen ja toisaalta valvottava toimivaa johtoa ja yhtiön hallintoa.



EMPOWERING BOARDS TO LEAD WITH INSIGHT AND IMPACT

At Boston Consulting Group, we collaborate with Boards of Directors and management teams to solve complex challenges and seize opportunities for sustainable growth and long-term success. With deep expertise and strategic foresight, we help organizations navigate today's evolving business landscape by turning insight into action with a future-focused approach.

We leverage global experience and local knowledge to help Boards shape resilient, high-performing organizations that deliver lasting results. Our commitment is to work closely with you, crafting strategies tailored to your organization while driving positive outcomes for all stakeholders.

Together, we build solutions that foster enduring success for your business, its stakeholders, and contribute to a more sustainable and prosperous world.



Sisällys

PÄÄKIRJOITUS

- 3 Mihin hallitus ja toimiva johto käyttää aikansa?
Leena Linnainmaa

PUHEENJOHTAJALTA

- 7 Myrskyn silmässä
Jussi Koskinen

KAKSOISHAASTATELUS

MARI KIVINIEMI JA WILHELM WOLFF

- 8 Mahdottomat mahdollisuudet
Sami Anteroinen

DIFFUTURE

- 14 Viestintä ja sidosryhmäsuhteet kiinnostivat tulevia hallitusammattilaisia
Anna-Kaisa Asuja

DIF-JÄSENKYSELY

- 18 Seuraajasuunnittelu ei saa riittävää huomiota
Anni Routila, Sanna Kröger ja Teemu Tiainen

Teema: Hallitus ja geopolitiikka

HALLITUS JA GEOPOLITIikka

- 24 Geopolitiikka vaatii valppautta yrityksissä
Timo Vuori

GEOPOLITIikka JA RAHAVIRRAT

- 30 Näkymä rahavirtoihin tukee strategisia valintoja
Katja Keitaanniemi

GEO-OIKEUDELLISET RISKIT

- 34 Geopoliittinen epävarmuus muuttaa riskienhallintaa
Heidi Paalanen-Koiv

MAAILMANTALOUS

- 37 Geotalouden aikana Suomen kohtalo riippuu EU:n toimintakyvystä
Aki Kangasharju

Teema: Hallitus ja kestävä tulevaisuus

HALLITUS JA KESTÄVÄ TULEVAISUUS

- 42 Kiinni kestävydestä
Saara Vahvaselkä

RISKIENHALLINTA

- 47 On aika vaatia riskienhallinnalta enemmän arvonluontia
Tuomo Salmi ja Tomi Seppä

KYBERTURVALLISUUS

- 50 Kuinka hallitus voi varautua haittaohjelma-iskuun ja kiristykseen?
Karri Tomula

OSAKASAKTIVISMI

- 54 Valmiina aktivistisijoittajien saapumiseen?
Timo Airisto ja Krista Enarvi



VEROTUS

- 56 Varmuutta verotukseen minimoimalla riskit ennakkoon
Heikki Wahloos, Henna Jovio ja Max Malinen

Jäsensivut

- 60 DIFin esittely

AJASSA

- 62 PwC:n ja DIFin vuosiseminaarissa pohdittiin kasvun lähteitä
- 67 Jäsenluettelo
- 69 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus



TOISINAJATTELIJA

- 70 Osinkoa vai investointeja?
Svenne Holmström

Boardview

Boardview on Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry:n julkaisu, joka ilmestyy kaksi kertaa vuodessa. Lehti jaetaan yhdistyksen jäsenten lisäksi Suomessa listattujen pörssiyhtiöiden ja muiden suurimpien yhtiöiden hallitusten jäsenille. Lehden artikkelit edustavat kirjoittajien omia näkemyksiä asioista eivätkä välttämättä vastaa yhdistyksen virallista kantaa.



Directors'
Institute
Finland

Kustantaja:

Boardview Oy (Directors' Institute Finlandin kokonaan omistama tytäryhtiö)

Toimituksen osoite:

Boardview Oy
Aleksanterinkatu 50 A 6
00100 Helsinki
puh. (09) 6227 1840

ISSN-L:

2323-4210

ISSN:

2323-4210

(painettu julkaisu)

ISSN:

2323-4229

(verkkójulkaisu)

Päätoimittaja:

Leena Linnainmaa

Toimituspäällikkö:

Tuisku Pirttimäki

Toimitusneuvosto:

Leena Linnainmaa
Maija Hiiri
Eljas Repo
Tuisku Pirttimäki

Toimitus ja toteutus:

Otavamedia Sisältöratkaisut

Kansikuva:

Jussi Kaakinen

Paino:

PunaMusta

Ilmoitukset ja

osoitteenmuutokset:

toimistopäällikkö
Maija Hiiri
puh. 0400 48 55 48
info@dif.fi

Osoiterekisterilähde:

Väestötietojärjestelmä, yritysten ja yhteisöiden julkiset rekisterit, Patentti- ja rekisterihallitus, yhdistyksen oma rekisteri, henkilökohtaiset kontaktit

Kestäviä MENESTYSTARINOITA

Menestys ei ole koskaan sattumaa, vaikka se näyttäisi ulkopuolisille helpolta tai jopa itsestään selvältä.

Saavuttaakseen menestystä, tarvitaan suuria unelmia, rohkeutta, luotettavia kumppaneita ja oikeanlaisia päätöksiä.

Castrén & Snellman on vaativien asianaajopalveluiden edelläkävijä niin yritysjärjestelyissä, riidanratkaisussa kuin kaikilla muillakin liikejuridiikan aloilla.

Olemme asiakkaidemme kokonaisvaltainen strateginen kumppani. Tavoitteenamme on luoda edellytykset markkinaa muuttaville, kestäville menestystarinoille.

www.castrén.fi



CASTRÉN & SNELLMAN

Myrskyn silmässä

Vuosi 2025 on maailmalla lähtenyt käyntiin varsin poikkeuksellisissa ja ennalta-arvaamattomissa olosuhteissa. Tuskin kukaan osasi viime vuoden lopulla odottaa, että Yhdysvaltojen ulko- ja talouspolitiikka muuttuisi sellaiseksi kuin se uuden presidentin ensimmäisen sadan päivän aikana on muodostunut. Ja nyt mietitään kuumeisesti, mitä seuraavan 1300 päivän aikana tapahtuu ja miten se vaikuttaa maailmalla. Eri-laisten skenaarioiden mustat joutsenet ovatkin yhtäkkiä toteutuneet tai muuttuneet täysin mahdollisiksi tai jopa todennäköisiksi tapahtumiksi.

Yhtiöiden kestävään arvonluontiin kuuluu hyvin suunnitellut ja toimivat strategiat, jotka kestävät kolhuja. Strategioita on siksi tärkeää koeponnistaa erilaisilla skenaarioilla – niin riskien kuin mahdollisuuksien kartoittamiseksi. Yhtiön hallituksen ja toimivan johdon on nyt syytä olla erityisen huolellisia skenaariosuunnittelussa ja miettiä syvällisesti riskejä tai toisaalta mahdollisuuksia tässä aggressiivisesti ja päivittäin muuttuvassa maailmassa. Ei myöskään pidä epäröidä kuulla yhtiön ulkopuolisia asiantuntijoita tai hankkia tietoa ja analyysejä laajasti niin yhtiön sisältä kuin ulkopuoleltakin.

Vaikka DIFin vuosi on lähtenyt käyntiin huomattavasti rauhallisemmin ja ennakoidummin kuin maailmalla, tuntuu siltä siltä, että kuluvan vuoden ensimmäisen kvartaalin teema ”Hallitus ja geopolitiikka” osui kuin suoraan myrskyn silmään. Teeman ympärillä järjestettiin useita tilaisuuksia, jotka herättivät ajatuksia ja keskustelua sekä näkökulmia, joita on voinut viedä mukanaan hallitusten strategia- ja skenaariopohdintoihin. Toivottavasti vuoden muistakin teemoista on yhtä konkreettista hyötyä jäsenistöllemme.




Mustat joutsenet ovatkin yhtäkkiä toteutuneet tai muuttuneet täysin mahdollisiksi tai jopa todennäköisiksi tapahtumiksi.



DIFin oman hallituksen työ on keskittynyt kuluneen vuoden aikana erityisesti DIFin strategian päivittämiseen sekä pääsihteerin ja toimiston tukemiseen yhdistyksen IT-projektissa. Jatkamme strategiatyötä vielä kesän jälkeen siten, että tarkoituksenamme on hyväksyä päivitetty strategia vuoden loppuun mennessä.

IT-projekti saatiin suurilta osin onnistuneeseen päätökseen tämän kevään aikana ja siitä esitämme hallituksen kiitokset pääsihteerin **Leena Linnainmaalle** ja koko toimiston väelle. Tämä oli siitä poikkeuksellinen IT-projekti, että se pysyi aikataulussa ja budjetissa! Jäsenistöllemme projektin tulokset näkyvät muun muassa uusina kotisivuina.

DIFin hallituskokoonpanoon tulee tänä vuonna yksi muutos, kun **Hanna-Maria Heikkinen** on ilmoittanut, ettei ole enää käytettävissä. Uutena hallituksen jäsenenä aloittaa **Piia-Noora Kauppi**. Kiitämme Hanna-Mariaa menneistä vuosista ja työpanoksesta hallituksessa ja toivottamme Piia-Nooran lämpimästi mukaan uutena jäsenenä. 



Helsingissä
kesäkuussa 2025
JUSSI KOSKINEN
DIFin hallituksen
puheenjohtaja

A portrait of Mari Kiviniemi, a woman with long, wavy brown hair, wearing red-rimmed glasses and a light pink blazer over a black top. She is smiling and has her hands clasped in front of her. The background is dark.

MARI KIVINIEMI
WILHELM WOLFF

Mahdottomat mahdollisuudet

MARI KIVINIEMI
*Entinen pääministeri,
Vaasan yliopiston
hallituksen puheen-
johtaja ja Metsä Boardin
hallituksen jäsen*



WILHELM WOLFF
*Huhtamäen
strategiasta ja
liiketoiminnan
kehityksestä
vastaava johtaja*

Muutosten keskellä on vaikea pitää pää kylmänä. Osakeyhtiön hallituksen jäsenten suonissa täytyy kuitenkin virrata jäävettä aina silloin, kun kriisi riehuu kuumimmillaan. Mari Kiviniemi ja Wilhelm Wolff kasaavat hallitukselle selviytymispaketin, jossa on niin strategista kuin geopolittistakin ulottuvuutta.

TEKSTI **SAMI ANTEROINEN**
KUVAT **MIIKA KAINU**

Yrityksen hallituksen tehtävä on edistää yhtiön arvonluontia pitkällä tähtäimellä. Onko se nyt vaikeampaa kuin koskaan, kun ennustettavuus on nollassa ja kriisit seuraavat toisiaan?

Mari Kiviniemi: Nyt todella olemme tilanteessa, jossa epävarmuus haastaa jokaisen toimijan. Hallituksen pitää varautua eri skenaarioihin ja olla hyvä sparraaja yrityksen toimivalle johdolle, vaikka kuinka myrskyää.

Wilhelm Wolff: Jokainen kriisi on uniikki, eikä tiedetä, miten tilanne kehittyy jatkossa. Mutta jos yritys on huolehtinut kilpailukyvästään ja yrityksessä on rakennettu toimintamalli, joka mahdollistaa erilaisiin muutoksiin sopeutumisen, ollaan jo aika vahvoilla. Kun kotiläksyt on tehty, kriisi voi avata myös mahdollisuuksia.

Onko olemassa jokin ”ihmelääke” tai ratkaisu, joka auttaisi arvonluonnissa, vai onko tämä vain toiveajattelua nykyisessä tilanteessa?

Wolff: Ei se pelkkää haihattelua ole, kyllä kyky reagoida ja sopeutua nopeasti on juuri sellainen arvonluonnin kannalta keskeinen tekijä. Pahinta on, jos jähmettyy paikoilleen.

Kiviniemi: Yrityksen toimintaan täytyy olla sisäänrakennettuna tietty ketteryys. Hallituksen tulee tarvittaessa haastaa johtoa ajattelemaan uudella tavalla. Oma arvonsa on tosin silläkin, että uskalletaan tehdä sitä omaa juttua eteenpäin ihan rauhassa.

Wolff: Juuri näin. Kun yrityksen kilpailukyky on vahva ja arvonluonti on hallussa, yrityksessä voi-



On tärkeää pohtia, missä tilanteissa yrityksen arvonluontimalli on vaarassa.



daan olla lähtökohtaisesti melko rauhallisin miehen.

Kiviniemi: Kriisin jälkeen taas pitää kaivaa esiin, mitä oikein on opittu ja valtavirtaistaa ne opit koko organisaatiolle. Näin on tehtävä, vaikka koettelemusten jälkeen ei huvittaisi miettiä niitä asioita enää yhtään.

Wolff: Sekin on hyvä huomioda, että vaikka yrityksen tehtävä on tietenkin tuottaa voittoa, arvo on käsitteenä laajempi. Menestyksen edellytys nykypäivän liiketoiminnassa on, että luodaan arvoa niin omistajille kuin asiakkaille ja muille sidosryhmille niin hyvinä kuin huonoina aikoina.

Kiviniemi: Organisaatiot, jotka panostavat monimuotoisuuteen, tasa-arvoon ja inklusioon (DED), menestyvät tutkitusti paremmin kuin muut. Tällainen yleisen inhimillisyyden levittäminen sopii talouden rinnalle hyvin, vaikka esimerkiksi Yhdysvalloissa onkin nyt tapahtumassa täyskäänös näissä asioissa.

Skenaariotyö on yksi keino taistella sumua vastaan. Millaisia kokemuksia teillä on tästä?

Kiviniemi: Kun meillä oli valtioneuvostossa skenaarioihin perustuvia kriisiharjoituksia, niihin ei aina jaksanut suhtautua riittävän vakavasti – vielä silloin. Viimeistään korona opetti meille, että kaikki on mahdollista ja vaihtoehtoiset kehityskulut pitää ehdottomasti tiedostaa. Toinen äkkiherätys oli Venäjän hyökkäys Ukrainaan.

Wolff: Skenaariot ovat yritysmaailmassa yleinen työkalu, jonka tarkoitus ei ole ennustaa tulevaisuutta. Skenaarioiden ideana on ymmärtää, millaisilla valinnoilla on merkitystä eri tilanteissa. Lisäksi on tärkeää pohtia, missä tilanteissa yrityksen arvonluontimalli on vaarassa ja toisaalta, missä tilanteissa kilpailuetumme voi avata uusia mahdollisuuksia.



Harmillisen usein strategia jää ulkokohtaiseksi, eikä sen toimeenpano onnistu erityisen hyvin.





Mari Kiviniemi, 56, on entinen pääministeri. Kiviniemi oli kansanedustaja (kesk.) vuosina 1995–2014 ja keskustan puheenjohtaja 2010–2012. Hän toimi Suomen pääministerinä vuosina 2010–2011. Kiviniemi toimi OECD:n apulaispääsihteerinä 2014–2018 ja vuosina 2019–2024 Kaupan liiton toimitusjohtajana. Koulutukseltaan Kiviniemi on valtiotieteen maisteri.

Tällä hetkellä Kiviniemi toimii Vaasan yliopiston hallituksen puheenjohtajana ja on Metsä Boardin hallituksen jäsen.



Wilhelm Wolff, 47, on toiminut Huhtamäen strategiasta ja liiketoiminnan kehityksestä vastaavana johtajana ja konsernin johtoryhmän jäsenenä tammi-kuusta 2025 lähtien. Aikaisemmin uralaan Wolff on toiminut johtotehtävissä Nesteellä, UPM:llä ja Rautaruukilla.

Koulutukseltaan Wolff on valtiotieteen maisteri. Hän aloitti työuransa Valtion Taloudellisessa Tutkimuskeskuksessa (VATT) ja McKinseyllä 2000-luvun alussa. Wolff on mukana keväällä 2024 alkaneessa DIFFuture-ohjelmassa.



Organisaatiot, jotka panostavat monimuotoisuuteen, tasa-arvoon ja inklusioon, menestyvät tutkitusti paremmin kuin muut.



Ovatko toimivan johdon ja hallituksen roolit muuttuneet viime aikoina? Onko heidän yhteistyönsä tiivistynyt?

Kiviniemi: Näkisin, että vuorovaikutus johdon ja hallituksen välillä on ainakin säännöllisempää ja strategisempaa. Kun liiketoimintaympäristö muuttuu rajusti, ei voida sanoa, että business as usual. Silloin täytyy yhdessä havainnoida tarkasti, mitä tapahtuu lähialueilla ja laajemmin globaalilla tasolla.

Wolff: Yhteistyö on tärkeää. Vaikka roolit ovat erilaiset, yhteistä liittymäpintaa on paljon. Tällöin hallituksen ei kannata ohjeistaa toimivaa johtoa etäisesti ja teknisesti, vaan käydä mahdollisimman läheistä keskustelua.

Ennen pärjäsi viiden vuoden strategialla, nyt viisipäiväinen strategia on päivitettävä keskiviikkona – Wilhelm, strategiajohtajan mielipide tähän?

Wolff: Strategiatyö on erityisen tärkeää vaikeina aikoina, mutta kyseessä ei ole optimointityökalu – eikä strategiaa pitäisi joutua jatkuvasti päivittämään. Strategia pitäisi alun perinkin laatia siten, että siinä määritellään ne isot linjat, jotka kantavat melkein tilanteessa kuin tilanteessa. Hyvä strategia lyö lukkoon tietyt raamit ja tuo jatkuvuutta. Sanoisinkin, että strategiaa ei muuteta vuosittain, vaan sitä täsmennetään.

Kiviniemi: Kun strategia on tehty hyvin, niin koko organisaatio myös sisäistää sen. Harmillisen usein strategia jää kuitenkin ulkokohtaiseksi, eikä sen toimeenpano onnistu erityisen hyvin. Ja



Hallituksen ei kannata ohjeistaa toimivaa johtoa etäisesti ja teknisesti, vaan käydä mahdollisimman läheistä keskustelua.



joskus strategia pitää muuttaa kerralla, kuten monen yrityksen oli tehtävä Venäjän hyökkäyksen seurauksena.

Miten hallituksen rooli on muuttunut yrityksen riskien hallinnassa?

Kiviniemi: Riskit tänä päivänä ovat monimuotoisia ja monimutkaisia, kun kaikki vaikuttaa kaikkeen. Riskikartalla on myös uusia riskejä, kuten sodat ja muut aseelliset konfliktit. Mutta viime kädessä hallitus kantaa vastuun riskien hallinnasta.

Wolff: Hallituksen on oltava ajan tasalla siitä, miten riski vs. arvo -suhde on tasapainossa. Pitää tiedostaa, missä menee riskinottohalun raja. Omistajan tahto määrää, mitä tehdään, mutta hallitus tulkitsee tuota tahtoa ja tekee myös omia valintojaan.

Geopolitiikka on tehnyt ison comebackin viime vuosina – Mari, onko poliittikkovuositasi tarttunut jokin viisaus geopolitiikkaan liittyen? Millainen Venäjä oli vastassa oman pääministerikautesi aikana?

Kiviniemi: Tapasin **Putinin** pääministerinä ollessani, koska hän oli tuolloin pääministeri ja protokollan mukaan pääministerit tapaavat pääministereitä. Nyt jälkepäin voi sanoa, että


Venäjän vaarallinen kehitys oli nähtävissä vuosina 2008 ja 2014. Ukrainan sodan edellä useimmat meistä kuitenkin miettivät, että ei Putin niin hullu voi olla, että hyökkää. Siinä järjettömydessä oli paljon samaa kuin **Trumpin** toimissa nyt. Geopolitiikka on yritysten agendalla nyt surullisen paljon.

Wolff: Meillä oli pitkään tilanne, jossa geopolitiikassa oli ennustettavuutta ja globaali kauppa kasvoi ilman sen suurempaa vastakkainasettelua. Nyt meillä on haasteita, koska Suomi on pieni toimija ja riippuvainen kansainvälisestä kehityksestä. Ei pidä kuitenkaan vaipua näköalattomuuteen, vaan täytyy uskaltaa viedä asioita sitkeästi eteenpäin.

Kiviniemi: Ehdottomasti meidän pitää säilyttää se nälkä ja rohkeus, mikä meillä on - ja vielä lisätä niitä. Olin huhtikuun alussa Nairobissa kansainvälisessä konferenssissa, jossa puhuttiin paljon niistä mahdollisuuksista, joita uusi, vähemmän USA-vetoinen tilanne tarjoaa.

Ja lopuksi vielä rohkaiseva sana...?

Wolff: Mauno Koivisto sanoi, että ellemme varmuudella tiedä, kuinka tulee käymään, olettaamme, että kaikki käy hyvin. Myrskyt taittavat lopulta, ja voittajia ovat ne, jotka hoitavat perusasiat parhaiten.

Kiviniemi: Yrityksissä tarvitaan nyt tervettä itse-suojeluvaistoa – mutta samalla pitää osata olla luova tiukassa paikassa. 



Deloitte.

Board equals *warriors* not worriers

Robust enterprise risk management is not just a necessity — it is a strategic advantage.

For visionary leaders, navigating uncertainty is not merely about safeguarding assets; it is about seizing opportunities amidst the chaos. As global dynamics shift and technology accelerates, those equipped with comprehensive risk strategies will not only endure but thrive, turning volatility into a catalyst for innovation and growth.

All this requires strong board leadership and the right partner. For decades, organisations have trusted Deloitte to architect a path to long-term success and resilient leadership.

You can count on us to deliver on this promise,
Better is possible.

Tuomo Salmi
Boardroom program leader

Viestintä ja sidosryhmäsuhteet kiinnostivat tulevia hallitusammattilaisia

DIFFuture-ohjelman osallistujat pääsivät pohtimaan hallituksen roolia yrityksen viestinnässä ja sidosryhmäsuhteissa viestintätoimisto Tekirin järjestämässä tilaisuudessa.

TEKSTI ANNA-KAISA ASUJA KUVAT MIIKA KAINU



Osallistujat ovat saaneet DIFFuture-ohjelmasta paitsi uutta ajateltavaa, myös tärkeän verkoston.



Terveyshallon liiketoimintajohtaja Kirsi Mattila-Suolle DIFFuture-ohjelma on ollut mieleenpainuva ja antanut paljon. Käsitellyistä teemoista on resonoinut erityisesti vastuullisuus. Tekirin järjestämästä tilaisuudesta Mattila-Suo odottaa saavansa jotain konkreettista. "Miten hallituksen rooli nähdään viestinnässä, minkä tason asioita hallituksessa pitäisi viestinnän ja sidosryhmien osalta käsitellä?"



Tekirin johtamisen ja muutoksen palveluiden johtava konsultti Ilari Leskelä painotti esityksessään tilanteiden tunnistamisen tärkeyttä. Kaikki vaativat tilanteet eivät ole kriisejä.

Hakaniemeen on kokoontunut joukko nykyisiä ja tulevia hallitusammattilaisia pohtimaan Viestintätoimisto Tekirin johdolla hallituksen roolia yrityksen viestinnässä ja sidosryhmäsuhteissa. Tapaminen on osa DIFFuture II -ohjelmaa. Ohjelma käynnistyi helmikuussa 2024, ja se päättyy nyt kesäkuussa.

"Suomessa viestinnän ja maineenhallinnan arvostus on ehkä vähäisempää kuin jossain muualla. Niin paljon kuin niihin panostetaan ja niitä

pohditaan, niihin kaivataan yleisesti paljon koulutusta", Tekirin johtamisen ja muutoksen palveluiden johtava konsultti **Ilari Leskelä** kertoo.

Leskelä oli mukana jo kaksi vuotta sitten, kun vastaava tilaisuus järjestettiin ensimmäisen kerran.

"Näissä tilaisuuksissa käydään paljon kiinnostavia keskusteluja. Ne antavat myös itselle paljon, samoin se, että pääsee tapaamaan uusia ihmisiä."

Vahvistuvat verkostot

Hallitusammattilaiset näkevät paljon erilaisia tilanteita, kuulevat eri tahoja ja osaavat viedä organisaatioissa viestiä eteenpäin myös viestinnän kehittämisen tarpeista. Johtamisen ja muutoksen palveluiden johtavana konsulttina Leskelä toivoo, että viestinnän roolin ymmärtäminen mahdollistaisi tulevaisuudessa myös parempia työyhteisöjä.

"Kun työyhteisöissä puhutaan paremmin ja selkeämmin asioista, silloin sitä myös johdetaan paremmin. Viestintä on johtamista."

Myös DIFFuturen osallistujat arvostavat verkottumista.



Sillä on merkitystä, miltä asiat kuulostavat. Eri sukupolville eri asiat särähtävät korvaan.





Frendy Oy:n toimitusjohtajaa Mikko Peltosta kiinnostaa, miten viestintää hoidetaan eri yrityksissä. "Mitä se on pörssiyrityksillä, mitä se on pienemmissä yrityksissä, jotka ovat listaamattomia. Siinä on viestinnässä merkittävä ero. Toisaalta myös se kiinnostaa, mistä listaamattomat yritykset voisivat oppia pörssiyrityksiltä."

Päivän aihe koskettaa jokaista riippumatta siitä mitä tekee työkseen, Konecranesin VP, Strategic Initiatives Riikka Jaakkola muistuttaa. "Viestinnän rooli on muuttunut, kun viestinnän tempo on nopeutunut tosi paljon. Nykyään se, mikä näkyy X:ssä ja jossain otsikkotasolla, elää hetken, ja sitten tulevat uudet asiat. Pitää olla pitkäjänteinen, jotta pystyy syöttämään samaa asiaa eri kulmissa sisään, jotta se viesti oikeasti menee perille."

"Ohjelmassa tutustuu uusiin ammattilaisiin. Reilun vuoden aikana olemme käyneet läpi paljon erilaisia teemoja. Tässä näkee, miten eri yrityksissä asioista ajatellaan", sanoo **Riikka Jaakkola** (VP, Strategic Initiatives, Konecranes).

Terveystalon liiketoimintajohtaja **Kirsi Mattila-Suo** on samoilla linjoilla.

"Ohjelman parasta antia on verkostoituminen ja keskustelut, joita on käyty pienryhmissä sekä tilaisuuksien jälkeen myös illallisella."

Uusi sukupolvi, uudet haasteet

DIFFuture-ohjelmassa kohtaavat eri hallitussukupolvet.

"Mukana on ollut DIFin varsinaisia jäseniä, jotka ovat tehneet hallitustyötä pidempään. Arvokaimmat löydökset liittyvät siihen, miten teoria ja käytäntö kohtaavat", Jaakkola kertoo.

Tekirin Leskelä korostaa vanhempien polvien merkitystä myös viestinnän kysymyksissä.

"Hallitusammattilaisilla on ymmärrystä, miltä asiat näyttävät ja kuulostavat organisaatiossa, kun

viestinnän ja maineen kehityksessä mennään nopeissa sykleissä eteenpäin."


Uusi sukupolvi tuo mukaan kuitenkin uusia herkkyyksiä, Leskelä muistuttaa.

"Sillä on merkitystä, miltä asiat kuulostavat. Eri sukupolville eri asiat särähtävät korvaan. On tärkeää tunnistaa, onko kyseessä niin ikoninen asia, että siitä saa hyvän meemin."

Kriisiviestinnän merkitys pohdituttaakin Frendy Oy:n toimitusjohtajaa **Mikko Peltosta**.

"Kun puhutaan kyberhyökkäyksestä tai mistä tahansa poikkeustilanteesta, miten viestintä sitten toimii, että se on suunniteltu? Mitä tapahtuu sidosryhmien suuntaan? Miten asiakkaat, henkilöstö, mahdolliset viranomaiset hoidetaan? Entä jos asia menee mediassa läpi, miten mediasuhteet hoidetaan?"

Kaikki vaativat tilanteet eivät kuitenkaan ole kriisejä, Leskelä muistuttaa.

"On tärkeää tunnistaa, onko käsillä oleva tilanne sellainen, josta syntyy twiitti tai klikki-otsikko." 

Tuomme maksamiseen turvallisuutta ja autamme suojautumaan riskeiltä – minne ikinä maksatkin.

Navigoiminen uudessa globaalissa järjestyksessä vaatii yrityspäätäjältä uudenlaisia strategisia valintoja. Yrityksen kansainvälisen kilpailukyvyyn turvaaminen nousee nyt entistä tärkeämmäksi.

Jotta yritys voi uudistua, investoida ja tehdä kauppaa kansainvälisesti, tulee rahan liikkua nopeasti ja turvallisesti maasta ja mantereelta toiseen.

OP:lla on käytössään edistyneimmät ratkaisut kansainväliseen rahaliikenteeseen. Yrityksesi maksut liikkuvat nyt jopa sekunneissa Päijänteeltä Shanghaihin – tai minne ikinä maksatkin.

Me tunnemme kansainvälisesti toimivan yrityksen arjen.

Meillä on jotain yhteistä



Seuraajasuunnittelu ei saa riittävää huomiota

Hallituksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on toimitusjohtajan valinta. Kuitenkin vain neljännes hallituksista varautuu toimitusjohtajan vaihdokseen aktiivisella seuraajasuunnittelulla. Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu on hallituksen vastuulla, ja puheenjohtajalla on erittäin tärkeä rooli nostaa asia hallituksen käsittelyyn.

Kyselytutkimuksessa DIFin jäsenille kartoitettiin hallitustyön tilaa ja suuntaa vuonna 2025 keskittyen erityisesti toimitusjohtajan seuraajasuunnitteluun. Kyselyyn vastasi ennätysmäärä hallitusten jäseniä eri kokoisista suomalaisista yrityksistä.

Vain neljännes yrityksistä tekee aktiivista seuraajasuunnittelua

Seuraajasuunnittelu nousi esiin vuoden 2024 DIF-selvityksessä hallitustyön tärkeänä kehityskohteena, johon panostetaan hallitusten jäsenen näkemyksen mukaan liian vähän. Tämänkertaisesta kyselytutkimuksesta selvisi, että ainoastaan 25 prosentissa vastaajien edustamista yrityksistä tehdään aktiivista toimitusjohtajan seuraajasuunnittelua. Suuret yritykset tekevät seuraajasuunnittelua pieniä huomattavasti enemmän. Kärjistäen voi todeta, että liian moni hallitus elää toivossa ja epävarmuudessa, eikä valmistaudu vaihtoehtoihin skenaarioihin, mikä voi vaarantaa yrityksen tulevaisuuden.

Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelu ei ole vain varautumista kriisitilanteisiin vaan riskienhallintaa ja tilaisuus varmistaa yrityksen jatkuvuus ja kilpailukyky. Hyvin laadittu seuraajasuunnitelma varmistaa, että yritystoiminta jatkuu mahdollisimman saumattomasti toimitus-

KYSELY DIFIN JÄSENILLE toteutettiin maaliskuussa 2025. Kyselyn vastaukset käsiteltiin anonyymisti.

Vastaajat:

- ▶ 117 vastaajaa
- ▶ 66 hallituksen jäsentä, 42 hallituksen puheenjohtajaa, 3 toimitusjohtajaa sekä 3 muuta
- ▶ 76 vastaajaa edusti listaamatonta yritystä, 37 listattua
- ▶ Vastaajista hieman yli puolet (55 %) edusti alle 100 miljoonan euron liikevaihdon yrityksiä ja loput (45 %) tätä suurempia yrityksiä



Hyvin laadittu seuraajasuunnitelma varmistaa, että yritys pysyy toimintakykyisenä myös yllättävissä tilanteissa.



ANNI ROUTILA
L&D and Strategic Project Lead, Executive Researcher, Mercuri Urval



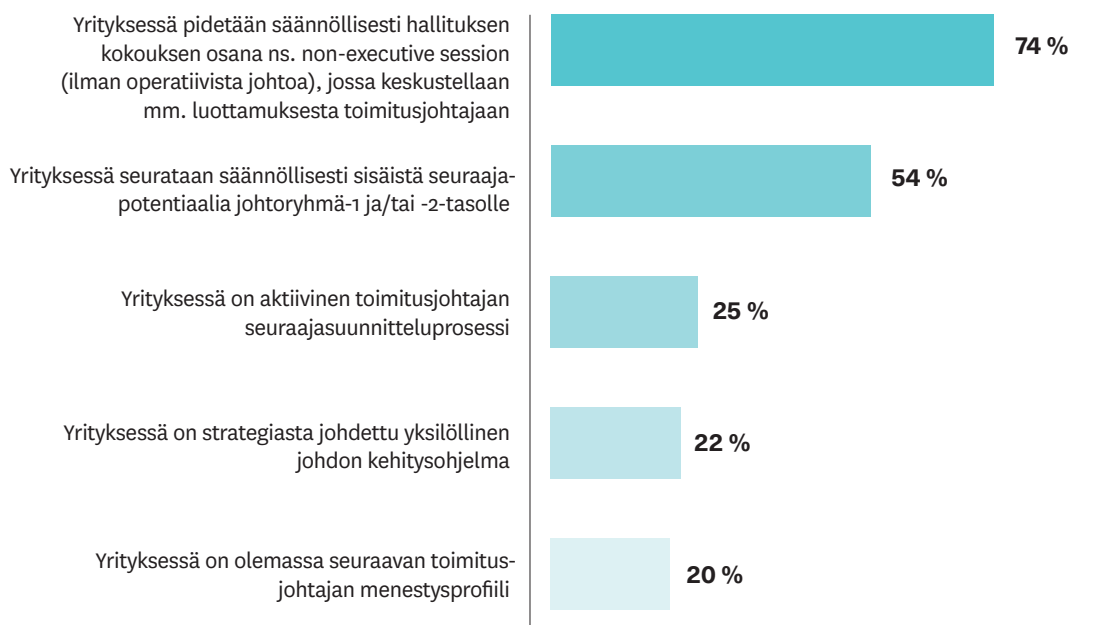
SANNA KRÖGER
Group Director, I&D Lead, Mercuri Urval



TEEMU TIAINEN
Partner & Director, Mercuri Urval

Mercuri Urval on DIFin asiantuntijakumppani.

Kuvio 1. Toimitusjohtajan seuraajasuunnittelun tila



johtajan vaihtuessa ja että yritys pysyy toimintakykyisenä myös yllättävissä tilanteissa.

Järjestelmällisen seuraajasuunnitteluprosessin avulla hallitus on tietoinen johtoryhmän kompetensseista ja kuinka ne vastaavat uuden toimitusjohtajan menestysprofiiliin. Menestysprofiili tulisi olla vähintään hallituksen puheenjohtajalla määriteltynä, jotta hallitus ja osakkeenomistajat voivat olla varmoja siitä, että yritys ei jää tyhjän päälle, jos nykyinen toimitusjohtaja päättää lähtä.

Seuraajasuunnittelun kiistämättömästä tärkeystä huolimatta yllättävän harvassa suomalaisessa yrityksessä on tehty seuraajasuunnitelma, jota päivitetään ja ylläpidetään johdonmuokaisesti. Tämänvuotisen DIF-jäsenkyselyn tulosten valossa tilanne ymmärretään hallituksissa, sillä seuraajasuunnittelu nostetaan edelleen esiin yhtenä hallitusten tärkeimmistä kehityskohteista.

Toimitusjohtaja valitaan useammin organisaation ulkopuolelta

Tutkimukseen vastanneiden edustamista yrityksistä 55 prosentissa toimitusjohtaja oli valittu organisaation ulkopuolelta, listatuista yrityksistä jopa 68 prosentissa ja suuryrityksistä 66 prosentissa. Toimitusjohtajan valinta ulkopuolelta on muodostunut suomalaisissa yrityksissä yleiseksi tavaksi, mutta kansainvälisesti vertailtuna

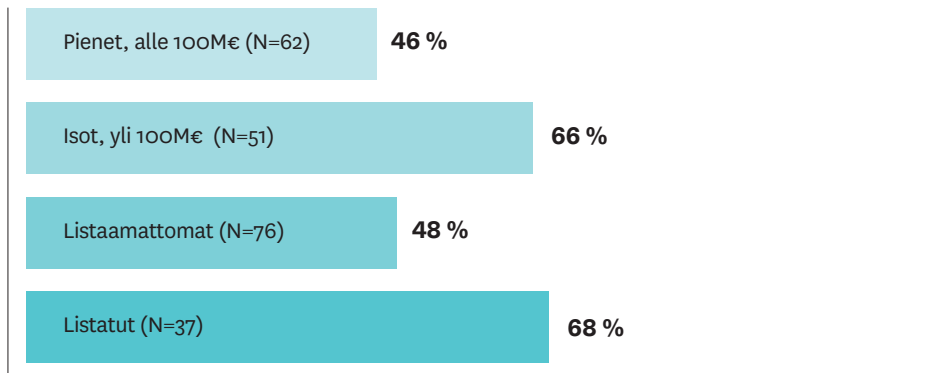
se on poikkeuksellista. Kansainvälisissä listayhtiöissä seuraajasuunnittelu on järjestelmällisempää ja sisäiset toimitusjohtajanimitykset ovat viime aikoina jatkaneet kasvuaan yli kahteen kolmasosaan (73 %) (Lähde: RRA 2025. Global CEO Turnover Index).

Syitä ulkopuolisen toimitusjohtajan nimittämiseen on useita. Strategian muuttuessa merkittävästi muutosvoimaa haetaan mieluummin yrityksen ulkopuolelta. Hallituksessa voidaan ajatella, ettei yhtiön sisältä löydy riittävää osaamista tai että uudella toimitusjohtajalla tulisi olla osaamisprofiili, jollaista yrityksestä ei vielä löydy. Joskus valintaan voi vaikuttaa sekin, että sisäisten kandidaattien heikkoudet tunnetaan hyvin, kun taas ulkoisten kandidaattien riskejä tai heikkouksia ei tunnisteta yhtä helposti.

Toimitusjohtajan valinnassa yrityksen ulkopuolelta on kuitenkin myös omat riskinsä. Ulkopuolelta valitulla toimitusjohtajalla kuluu aikaa päästä sisään yrityksen käytäntöihin ja kulttuuriin. Pitkä perehtymisen ajanjakso saattaa tehdä hallaa yrityksen toiminnalle. Ulkoinen ehdokas on myös suurempi riski, koska häntä ei tunneta niin hyvin ennalta. Kansainvälisten selvitysten mukaan sisäiset ehdokkaat pysyvät toimitusjohtajan tehtävässä keskimäärin yli vuoden pidempään.

Kyselytutkimuksesta selvisi, että pienemmän kokoluokan yrityksissä toimitusjohtaja valittiin

Kuvio 2. Nykyinen toimitusjohtaja on valittu yrityksen ulkopuolelta



useammin talon sisältä kuin suurissa yrityksissä. Tulosten valossa ei kuitenkaan voi tehdä johtopäätöksiä siitä, kertooko tulos pienten yritysten seuraajasuunnittelun paremmuudesta vai ei.

Toimitusjohtajan seuraaja on löytynyt viime aikoina entistä useammin myös yrityksen hallituksesta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä jopa 16,5 prosentilla oli toimitusjohtaja, joka oli valittu yrityksen omasta hallituksesta. Luku ei ole vielä suuri, mutta esimerkkejä löytyy suurista suomalaisista yrityksistä: Stora Enso, Neste ja Elisa ovat valinneet viime aikoina toimitusjohtajansa hallituksestaan. Hallituksessa istunut henkilö tuntee jo yrityksen ja on perehtynyt yhtiön strategiaan, eli on useimmiten paremmin perillä yrityksen toiminnasta kuin täysin organisaation ulkopuolelta tuleva toimitusjohtaja.

Sisäisen potentiaalın seuranta ja menestysprofiili

Kyselytulosten perusteella yli puolessa yrityksistä tehdään säännöllistä sisäisen seuraajapotentiaa-



Toimitusjohtajan valinnassa yrityksen ulkopuolelta on omat riskinsä.



lin seuranta. Sen avulla organisaation sisältä on mahdollista kasvattaa osajia johtotehtäviin. Kaikista vastanneista 54 prosenttia kertoo edustamassaan yrityksessä seurattavan säännöllisesti toimitusjohtajan mahdollisia seuraajia. Vaikka edelleen suurin osa toimitusjohtajista valitaan yrityksen ulkopuolelta, on Suomessa hyviä esimerkkejä onnistuneista ja pitkäjänteisistä sisäisistä seuraajavalinnoista kuten Metson **Sami Takaluoma** ja UPM:n **Massimo Reynaudo**.

Vain 20 prosenttia vastanneista kertoo, että heidän edustamassaan yrityksessä on laadittu uuden toimitusjohtajan menestysprofiili. Strategiaan pohjautuva menestysprofiili sisältää parhaimmillaan uudelta toimitusjohtajalta vaadittavia ominaisuuksia, ja sen avulla voi arvioida ja kehittää seuraajia yrityksen sisältä sekä vertailla ulkoisia seuraajaehdokkaita. Myös rekrytointiprosessi on nopeampi käynnistää valmiin profiilin avulla.

Non-executive session yhä yleisempää, mutta HR:n käyttö on vähäistä

Toimitusjohtajan seuraajasuunnitteluprosessiin osallistuu useimmiten hallituksen puheenjohtaja (83 %) mutta usein myös hallitus (61 %). Myös omistaja on usein mukana pienemmissä yrityksissä (52 %). Huomio kiinnittyy siihen, että vain 13 prosenttia kaikista vastaajista kertoi HR:n osallistuvan toimitusjohtajan seuraajasuunnitteluun. Aiempien selvitystemme mukaan HR:n edustajan ei nähdä tuovan prosessiin merkittävää lisäarvoa, vaikka henkilöstöjohtajalla olisi

parempi ja laajempi käsitys sisäisestä seuraajapotentiaalista eikä samalla tavalla rajoitteita kuin toimitusjohtajalla tai hallituksella itsellään. Muun johdon seuraajasuunnitteluun HR osallistuu kuitenkin 36 prosentissa yrityksistä ja listatuissa yrityksissä jopa yli 50 prosentissa.

Tutkimus osoitti myös, että 77 prosentissa hallituksista pidetään säännöllisesti niin kutsuttu *non-executive session*. Tämä mahdollistaa hallitukselle muun muassa säännöllisen keskustelun toimitusjohtajan onnistumisesta ja luottamuksesta, ilman toimitusjohtajan läsnäoloa. Suuryrityksissä käytäntö on yleisempää (90 %), mutta ilahduttavasti se on lisääntynyt myös pienissä ja listaamattomissa yrityksissä (60 %). Tämä antaa jäsenille mahdollisuuden liputtaa epäluottamuksesta toimitusjohtajaa kohtaan ja käynnistää tarvittaessa seuraajasuunnittelu-prosessin.

Seuraajasuunnittelu on hallituksille tärkeä kehityskohde

Seuraajasuunnittelun mainitsi hallituksen vahvuutena ainoastaan 3,7 prosenttia vastaajista. Kehityskohteisiin sen taas nosti 30 prosenttia. Edellisessä vastaavassa DIF-jäsenkyselyssä seuraajasuunnittelun näki kehityskohteena 35 prosenttia vastaajista. Molempina vuosina seuraajasuunnittelu oli kehityskohteiden kolmen kärjessä.

Tulos herättää kysymyksen, miten hyvin seuraajasuunnitteluun panostetaan. Hallitukset eivät ole aktiivisesti lähteneet kehittämään osaamistaan tässä asiassa, vaikka tarve seuraajasuunnitteluun tunnustetaan. Tästä kertoo seuraajasuunnittelun sijoitus hallitusten kehityskohteiden kärkikolmikossa sekä se, että kyselyyn vastanneiden organisaatioista vain neljänneksessä on aktiivinen seuraajasuunnitteluprosessi.

Avoimissa vastauksissa kehitystarpeiksi nostettiin usein muun muassa säännöllisyys ja systemaattisuus. Myös sisäisen ja ulkoisen potentiaalinen seuraamista pidettiin tärkeänä.

"Systemaattisuutta lisäämällä - määrittelemällä toimitusjohtajalle tavoiteprofiili, mikä heijastaa yrityksen strategian mukaista kehittymistä."

"Säännöllinen keskusteluyhteys johdon kanssa, erityisesti toimitusjohtaja ja HR. Johdolle asetettujen vaatimusten kalibrointi, arviointi ja kehitys."

"Rekrytoimalla aktiivisemmin seuraajia kasvamaan organisaatioon."

"Huolehdimalla, että johtoryhmässä on vähintään 2 henkilöä, jotka ovat todellisia vaihtoehtoja toimitusjohtajaksi."

"Puheenjohtajan vaihtuminen ainoa mahdollisuus (seuraajasuunnittelun aloittamiselle)!"

Askelet onnistuneeseen seuraajasuunnitteluun

Haluamme rohkaista yritysten omistajia, hallituksen puheenjohtajia ja hallitusjäseniä tarkastelemaan ja päivittämään seuraajasuunnitelmiaan varmistaakseen yrityksen pitkäaikaisen menestyksen ja jatkuvuuden. Seuraava askel on ryhtyä toimeen.

1. Aloita ajoissa

Seuraajasuunnittelu ei ole projekti, joka aloitetaan vasta, kun toimitusjohtajan lähtö on tiedossa. Paras ajankohta aloittaa seuraajasuunnitteluprosessi on toimitusjohtajan tai puheenjohtajan vaihtuessa, jolloin uusia toimintatapoja voidaan ottaa käyttöön ilman epäilystä luottamus-pulasta.


2. Tunnista tulevat tarpeet

Millaisia taitoja ja kokemuksia toimitusjohtajalta tulevaisuudessa vaaditaan? Näitä ominaisuuksia tulee arvioida suhteessa yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Rakenna tulevan toimitusjohtajan menestysprofiili ja päivitä sitä vuosittain.

3. Kehitä potentiaalisia ehdokkaita sisältä ja syvemältä

Hyvän seuraajan löytäminen saattaa vaatia yrityksen nykyisten johtajien ja avainhenkilöiden kehittämistä sekä vertailua yrityksen ulkopuolisiin kandidaatteihin. Panosta urapolkujen, mentoroinnin ja koulutusohjelmien luomiseen myös alemmille organisaatiotasolle.

4. Viesti ja toimi avoimesti

Avoimuuden kulttuurilla ja seuraajasuunnittelun merkityksen korostamisella on hyvä lähteä liikkeelle. Tämä torjuu epäluuloja ja varmistaa, että kaikki osapuolet ovat sitoutuneita prosessiin. Ota operatiivista johtoa, kuten toimitusjohtaja ja HR, mukaan seuraajasuunnitteluprosessiin soveltuvien osien. 



H&S

Hallituksen kokoonpanon pitäisi kehittyä yhdessä yhtiön kanssa.

Millaisen arvosanan antaisit edustamasi hallituksen omalle seuraajasuunnittelulle?

Apunasi hallitustyöskentelyn kehittämisessä.

TEEMA

Hallitus ja geopolitiikka

Hallitukselta vaaditaan nyt valppautta, sitkeyttä ja kylmiä hermoja, kun se luotsaa yhtiötä eteenpäin ympäristössä, jossa maailmantalouden mannerlaattojen liikkeet voivat olla nopeita ja arvaamattomia. Myllerryksen keskeltä voi myös löytyä uusia mahdollisuuksia.

GEOPOLIITTIKKA VAATII
VALPPAUTTA YRITYKSISSÄ 24

NÄKYMÄ RAHAVIRTOIHIN
TUKEE STRATEGISIA VALINTOJA 30

GEOPOLIITTINEN EPÄVARMUUS
MUUTTAA RISKIENHALLINTAA 34

GEOTALOUDEN AIKANA SUOMEN KOHTALO
RIIPPUU EU:N TOIMINTAKYVYSTÄ 37



Geopolitiikka vaatii valppautta yrityksissä

Valtioiden rooli maailmantaloudessa korostuu suurvaltakilpailun kiristyessä. Mistä geopolitiikassa on pohjimmiltaan kysymys ja miten se tuntuu yrityksissä aina hallitustasoa myöten?

KUVITUS GETTY IMAGES

Geopolitiikan ja protektionismin paluuta pohtivien tämän päivän yritysjohtajien on syytä muistaa, ettei valtion keskeinen ohjausrooli taloudessa ole mikään uusi ilmiö, vaikka muutama vuosikymmentä kestäneen vahvan talouden globalisaation ja sääntelyn vapauttamisen jälkeen se tuntuu erikoiselta.

Talouselämän sykleissä aina 1950-luvulta jopa 1980-luvulle asti eri maissa tehtiin protektionistista sääntelytaloutta vienti- ja tuontilupineen. Euroopassa muutos alkoi, kun vuonna 1992 avautuivat Euroopan yhteisön sisämarkkinat - tavoitteena kumota kaikki fyysiset, tekniset ja verotukselliset vapaan liikkuvuuden esteet. Kansainvälisten markkinoiden vapauttamisen odotettiin vauhdittuvan, kun vuonna 1995 perustettiin Maailman kauppajärjestö WTO, jonka piti karsia turhat tavara- ja palvelukaupan esteet yli sadan jäsenmaan kesken. Optimismia lisäsivät Kiinan WTO-jäsenyys vuonna 2001 ja Venäjän WTO-jäsenyys vuonna 2021.

Taloukasvun odotettiin perustuvan sääntöpohjaiseen vapaaseen kauppaan ja terveeseen kilpailuun, jossa parhaat tuotteet, palvelut ja teknologiat olisivat käytettävissä maailmanlaajuisesti. Samalla yritykset rakensivat kilpailukykyänsä globaalien arvoketjujen varaan. Olen-

nainen kysymys onkin tällä hetkellä, onko markkinoiden muutos pysyvää ja miten yritysten liiketoimintamallit kestävät markkinoiden muutoksessa?

Muutos ei ole hetken huumaa

Markkinoiden muutosten pysyvyyttä on mahdotonta ennustaa, mutta mistään tilapäisestä markkinahäiriöstä ei ole kyse. Globalisaatio vetää nyt henkeä - lokalisaatio ja protektionismi ovat tulleet osaksi maailmantaloutta, kun turvallisuus, kansalliset intressit ja populismi ohjaavat poliittista päätöksentekoa. Tämä tuntuu väistämättä yrityksissäkin, koska taloudesta ja sen sääntelystä on tullut ulko- ja turvallisuuspolitiikan väline. Poliittisessa päätöksen-



TIMO VUORI
johtaja,
kansainvälinen
kauppa ja
kauppapolitiikka,
Elinkeinoelämän
keskusliitto EK



Miten yritysten liiketoimintamallit kestävät markkinoiden muutoksessa?





teossa talousvaikutukset eivät ole ensisijainen peruste ratkaisuille. Tämä on ymmärrettävä yrityksissä.

Presidentti **Donald Trumpin** ensimmäisen kauden ennalta-arvaamattoman politiikan kuvitelimme olevan poikkeus Yhdysvalloissa ja läntisissä demokratioissa, mutta nyt Trump on taas Valkoisessa talossa ja hänen hengenheimolaisiaan löytyy länsimaidenkin johdosta. Trumpin narratiivi on kultaisten aikojen palauttaminen Amerikkaan, vaikka tuontitulleilla. Amerikkalaisen

ja kansainvälisen yrityselämän kritiikki tuntuu kaikuvan kuuroille korville Trumpin tullisodassa.

Kiinan ja Venäjän toivoimme muuttuvan ajan myötä markkinatalouksiksi, mutta presidentit **Xi Jinping** ja **Vladimir Putin** vievät maitansa valtiojohtoisiksi valvontayhteiskunniksi, joissa kauppa ja talous ovat keinoja edistää suurvaltapolitiittisia tavoitteita. Kiinan tavoitehan on olla globaali supervaltta, teknologiajohtaja ja omavarainen talous vuonna 2049 kommunistisen Kiinan täyttäessä sata vuotta. Valtionyhtiöt ja valtion-



Taloudesta ja sen sääntelystä on tullut ulko- ja turvallisuuspolitiikan väline.



tuet työkaluinaan Kiina valtaa maailman markkinoita. Putinin politiikan juuret löytyvät neuvostoajan nostalgialta ja sotilaallisesta mahdollisuudesta, kun fossiilitalouden eväät alkavat ennen pitkää olla syöty. Ukrainan hyökkäyssota palvelee tätä missiota.

Poliittiset tuulet maailman markkinoilla ovat kääntyneet. Länsimaiset demokratiat ja markkinataloudet ovat uuden haasteen edessä, kun maailman väestönkasvu ja talouskasvu löytyvät tulevina vuosina Aasian ja Etelä-Amerikan kehityviltä markkinoilta. Lännen vastapainoksi syntyy uusia liittoutumia. Brasilian, Venäjän, Intian ja Kiinan sekä Etelä-Afrikan muodostama Brics-yhteenliittymä houkuttelee uusia kumppaneita kuten Egypti, Etiopia, Indonesia, Iran ja Yhdistyneet arabiemiraatit. Nousevat ja kehittyvät taloudet kyseenalaistavat länsimaiden johtajuuden varaan rakennettuja maailmantalouden pelisääntöjä. Trendinä näyttää olevan markkinoiden polarisoituminen erilaisiin kauppablokkeihin.

Jos vuoden 2009 finanssikriisi Amerikassa ja Euroopassa toi kiristävän sääntelyn ja valtiontuet osaksi markkinoita, niin 2019 alkanut koronapandemia kiihdytti tätä kehitystä entisestään. Kiristynyt suurvaltakilpailu on nostanut kansallisen turvallisuuden sekä kaupan ja investointien rajoitukset talouden keskiöön. Geopoliittikan uudet, kylmät tuulet vaikuttavat muokkaavan markkinoita seuraavat vuodet, ehkä vuosikymmenetkin.

Regionalismia, rajoituksia ja resilienssiä

Maailman markkinoilla alueellinen talousintegraatio näyttää etenevän, vaikka globalisaatio vetää henkeä. Jos Euroopassa sisämarkkinoiden syventämistä on laiminlyöty, niin muissa maan-

osissa talousintegraation vauhti on kiihtynyt.

Aasian ja Tyynenmeren alueesta on tullut viime vuosina keskeinen näyttämö alueellisille kauppasopimuksille, kuten RCEP ja CPTPP, jotka syventävät alueen maiden keskinäistä kauppaa ja arvoketjuja. Esimerkiksi Asean-maat ovat nousseet suurimmaksi investoijaksi Kiinassa, ohi Yhdysvaltojen ja EU:n. Vuonna 2023 indopasifiset markkinat kattoivat jo 70 prosenttia globaalista talouskasvusta, josta Kiinan osuus oli 35 prosenttia ja Intian 15 prosenttia.

Latinalaisessa Amerikassa Mercosur ja Afrikassa AfCFTA vahvistavat maanosien sisäistä kauppaa vähentäen maiden riippuvuutta heilah-televista hinnoista epävakailta raaka-ainemarkkinoilla. Pohjois-Amerikassa Nafta, sittemmin USMCA-sopimus syventää Yhdysvaltojen, Kanadan ja Meksikon yhteismarkkinaa, vaikka Trump nyt kovistelee naapureitaan.

Markkina-alueet ja maat ovat kiristäneet kauppajoinnoituksia ja investointien valvontaa. Kriittisten investointien, yritysten, infrastruktuurin tai teknologian ei ole haluttu valuvan ”väärin käsiin”. Kaupan esteiden ja rajoitusten määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina, mikä on hankaloittanut globaalien arvoketjujen sujuvuutta sekä lisännyt liiketoiminnan kustannuksia. Esimerkiksi Yhdysvallat jarruttaa Kiinan kehitystä teknologiarajoituksilla, joihin Kiina maamineraaleista rikkaana maana vastaa raaka-ainerajoituksin.

Kilpailu resursseista, osaajista ja tekijöistä puolijohteisiin ja komponentteihin, puhumatta-kaan kohtuuhintaisesta energiasta ja kriittisistä raaka-aineista, kiristyy osana suurvaltakilpailua. Yhteiskunnan huoltovarmuus ja talouden resilienssi ovat eri maissa niin julkisen kuin yksityisen sektorin agendalla.

Muutos tuntuu jo yrityksissä

Suomalaisyriyten kannalta keskeinen kysymys on, miten poliittiset ja taloudelliset suhteet kolmiossa EU-Yhdysvallat-Kiina kehittyvät. Vaikka Suomen suorasta ulkomaankaupasta EU:n kanssa käydään lähes 60 prosenttia, on yksittäisistä maista Kiinan ja Yhdysvaltojen markkinoiden suora ja epäsuora merkitys Suomen taloudelle ja suomalaisyrityksille erittäin tärkeä.

Viime aikoina Yhdysvaltojen ja Kiinan kilpailu taloudellisesta ja teknologisesta johtajuudesta on kiihtynyt ja vaikuttaa eri tavoin haitallisesti myös suomalaisyrityksiin. Samaan aikaan EU joutuu miettimään taloutensa turvallisuutta ja kilpailukykyä sisämarkkinoiden toimivuuden ja kolmansien maiden kuten Yhdysvaltojen ja Kiinan kanssa käytävän kaupan ja riippuvuuksien kautta. EU:n sääntelyssä defensiiviset kauppatoimet ovat lisääntyneet offensiivisten sijasta.

Suomessa suurvaltakilpailun vaikutuksiin on jo herätty. Jo pari vuotta sitten ulkoministeriö ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK laativat yhä erittäin ajankohtaisen selvityksen *Suurvaltakilpailun vaikutukset suomalaisyrityksiin* yhdessä 60 asiantuntijan ja 30 yrityksen voimin. Selvityksen

viesti oli selvä: Suomelle tärkeiden taloudellisten kumppaneiden keskinäinen kilpailu vaikuttaa väistämättä suomalaisyrityksiin nyt ja tulevaisuudessa. Yhteistyö eri maiden kanssa voi vaikeutua suurvaltakamppailun takia, eikä tilanne ole muuttunut viime aikoina. Toisaalta talouden murroksessa on riskien ohella aina myös mahdollisuuksia suomalaisyrityksille.

EK:n tuoreimmat vientibarometrit osoittavat, että lähes 60 prosenttia suomalaisyrityksistä ilmoittaa maailmanpoliittisen epävarmuuden vaikeuttavan viennin kasvua. Sama osuus yrityksistä on ilmoittanut viime vuosien aikana muokanneensa toimitusketjujaan hajauttaen niitä useammalle toimittajalle ja useampaan maahan (derisking).

Suurvaltasuhteiden kärjistyessä edessä voi olla Yhdysvaltojen ja Kiinan markkinoiden taloudellinen ja teknologinen eriytyminen (decoupling). Tämä voisi ääritilanteessa tarkoittaa joillekin suomalaisyrityksille valintatilannetta kahden markkinan välillä. Presidentti Trumpkin on jo uhanut haluavansa vähentää kiinalaista arvonalisää Yhdysvaltojen markkinoille päätyvissä tuotteissa ja palveluissa.

Useat länsimaiset yritykset suomalaisyritykset mukaan lukien ovat jo kertoneen ”kapseloiduista” Kiinan liiketoimintaa erilleen muusta kansainvälisestä liiketoiminnasta työmällä ”Made in China for China”. Nähtäväksi jää, kuinka valtiovaltakin eri maissa vaatii lähivuosina yrityksiltä kansainvälistä liiketoimintaa kehitettävän globaaleista arvoketjuista riippumatta lokaalimaksi ”Made in Country X” -hengessä.

EU:n talouden turvallisuuteen liittyvä uusi sääntely ja sen taustalla oleva suurvaltakamppailu heijastuu suomalaisyritysten toimintaan myös erilaisten sanktioiden ja pakotteiden sekä



Kaupan esteiden ja rajoitusten määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina.





Talouden murroksessa on riskien ohella myös mahdollisuuksia suomalaisyrityksille.



kaksikäyttötuotteiden vientivalvonnan, standardisoinnin ja IPR-sääntelyn kautta. Esimerkiksi Kiinan paikallinen sääntely ja standardisointi syrjii ulkomaisia toimijoita ja vaikeuttaa tiettyjen suomalaisyritysten pärjäämistä markkinoilla. Patenteihin liittyviä lisenssimaksujakin Kiinassa kyseenalaistetaan.

Suomalaisyritysten on myös tärkeää tunnistaa, kuinka suurvaltajännitteet vaikuttavat jo kansainvälisissä arvoketjuissa ja kumppanuuk-sissa esimerkiksi alihankinnoissa, asiakassuh-teissa, tuotekehityksessä ja niiden rahoituksessa kuin myös tutkimus-, kehitys- ja innovaatioyh-teistyössä.

Kilpailu teknologiajohtajuudesta näkyy eri-tyisesti aloilla, jotka ovat suurvaltojen kansalli-sen turvallisuuden kannalta keskeisiä. Suomessa vaikutukset kohdistuvat eritoten eri teknologia-aloille, joilla meillä on osaamista, yrityksiä ja vien-tiä. Ääritapauksessa suurvalta voi esimerkiksi evätä markkinoillepääsyn sellaiselta suomalaisy-rietyksen tuotteelta, joka sisältää toisesta suurval-lasta peräisin olevaa teknologiaa tai muuta alku-perää.

Ketteryys ja valppaus korostuvat

Suomen kaltaisen pienen avotalouden ja suoma-laisyritysten on käytännössä mahdotonta täysin hallita kaikkia riskejä ja estää geopolitiikan kiel-teisiä vaikutuksia. Pitkällä aikavälillä Suomi voi esimerkiksi elinkeino-, kauppa-, investointi-, teol-lisuus-, tutkimus-, investointi- ja innovaatiopoli-tiikalla monipuolistaa taloutensa rakennetta ja hajauttaa riippuvuuksia.


Yritysten vastuulla on liiketoimintansa kan-sainvälisen kilpailukyvyyn ja toimintavarmuuden parantaminen muuttuneilla markkinoilla.

Tällä hetkellä ajankohtaisia teemoja ovat esimerkiksi:

- ▶ Muuttuvan toimintaympäristön vaikutus omaan, kumppaneiden ja kilpailijoiden asemaan
- ▶ Yrityksen punnitut markkina- ja asiakasvalinnat mahdollisuuksien ja riskien kannalta
- ▶ Yrityksen liiketoiminnan riskit poliittisesti ja strategisesti herkillä alueilla
- ▶ Yrityksen liiketoiminnan riskit kriittisen teknologian, infran ja raaka-aineiden osalta
- ▶ Yrityksen liiketoiminnan arvoketjujen haavoittuvuudet ja korvattavuus
- ▶ Yrityksen liiketoiminnan rohkeus ja kyvykkyys kasvuun sekä mahdollisuuksien näkeminen
- ▶ Yrityksen liiketoiminnan poliittisten riskien arviointi uudistuvilla ESG-malleilla
- ▶ Yrityksen organisaation ketteryys ja yrityskulttuurin kannustavuus murroksessa.

Olennaista on, että yrityksen hallitus ja johto ovat hereillä kansainvälisen toimintaympäristön muu-toksista, niiden arvaamattomuudesta ja muutoksen nopeudesta. Yritysten hallitukseen on jo viime vuo-sina nimetty diplomaatteja ja muita kansainvälisen toimintaympäristön laaja-alaisia osaajia. Myös yritys-ten johtoryhmiin on nostettu geopolitiikan taitajia.

Kansainvälisen toimintaympäristön ja sen muu-tosten seuranta yrityksen ja sen liiketoiminnan kan-nalta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä on kuitenkin yri-tyksen jokaisen vastuullisen johtajan ja työntekijän vastuulla, eikä sitä voi ulkoistaa vain hallitukselle tai yritysjohdolle puhumattakaan sinne nimetylle ”geo-gurulle”. Yrityksen hallituksen ja johdon tehtävänä on luovia ”komentosillalta” yritystä menestyksekkäästi eteenpäin maailmantalouden karikkoisilla merillä vuorovaikutuksessa jokaisen merimiehen kanssa.



Hyödynnä puhtaan siirtymän strategiset mahdollisuudet ja vie yrityksesi kestäväen kasvun kärkeen!

Vaikka markkinoilla kuohuu, edistykselliset investoinnit ovat nyt tärkeämpiä kuin koskaan. Arvonluonnissa on avainasemassa kilpailukykyisten ja ympäristöystävällisten investointien tunnistaminen, olipa kyseessä uuden liiketoiminnan luominen tai nykyisen transformaatio.

Tarjoamme asiantuntija-apua, joka auttaa mukautumaan muutokseen ja luomaan arvoa organisaatiolle ja yhteisölle. **Tartu tilaisuuteen ja kehitä vastuullista liiketoimintaa kanssamme.**



PwC:n tarkoitus on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista merkittäviä ongelmia. Autamme yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja vastuullisesti sekä raportoimaan luotettavasti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Apunasi on Suomessa 1 400 asiantuntijaa ympäri maan. Palveluitamme ovat liikkeenjohdon konsultointi, yritysjärjestelypalvelut, veroneuvonta, lakipalvelut, riskienhallinta, tilintarkastus ja muut varmennuspalvelut. Lisää tietoa: www.pwc.fi ja pwc.fi/esg

PwC toimii 149 maassa yli 370 000 asiantuntijan voimin. Nimi PwC viittaa PwC-keijuun ja/tai yhteen tai useampaan sen jäsenyritykseen, joista jokainen on oma itsenäinen yhtiö. Lisää tietoa: www.pwc.com/structure.

Näkymä rahavirtoihin tukee strategisia valintoja

Geopoliittisten mannerlaattojen ravistelu korostaa rahavirtojen keskeistä roolia yritysten strategioissa. Rahavirrat ovat elinkeinoelämän verenkierto, jonka toiminnasta huolehtiminen on keskeistä kaikenkokoisille yrityksille.

KUVITUS GETTY IMAGES

Kuluva vuosi on saanut monet arvioimaan uudelleen geopoliittisia näkymiä. Vaikka moni kehityskulku on jatkunut jo vuosien ajan, erityisen voimakkaasti muutoksen tuulet ovat puhaltaneet sen jälkeen, kun Yhdysvaltojen presidentti **Donald Trump** aloitti kautensa tammikuussa.

Sekä tulleissa että ulko- ja turvallisuuspolitiikassa on nähty niin nopeita käänteitä, että niiden kintereillä on välillä vaikea pysyä. Myös markkinoilla on nähty liikkeitä, kun esimerkiksi osakkeet ja valuutat ovat hakeneet oikeita tasoja.

Turbulenssi onkin nostanut muun muassa turvallisuuspolitiikan, strategisen autonomian sekä teollisuuspolitiikan kaltaisia teemoja entistä vahvemmin yritysten strategia- ja politiikkakeskustelujen agendalle. On pohdittava esimerkiksi sitä, kuinka säilyttää kilpailuetunsa globaalilla kentällä, kun perinteiset arvoketjut horjuvat ja globaalille kaupalle syntyy uusia, ennalta-arvaamattomia esteitä.

Protektionismi ja jalkoihin jääminen huolestuttavat

Huoli jo pidempään jatkuneesta kehityskulusta näkyy myös uusimmassa OP:n suuryritystutkimuksessa. Maailman jakautuminen geopoliitti-

siin blokkeihin ja protektionismin lisääntyminen ovat keskeisiä huolenaiheita lähes joka toiselle suuryritykselle. Tämä kehitys kurittaa erityisesti niitä suuryrityksiä, jotka ovat riippuvaisia kansainvälisestä kaupankäynnistä.

Viime vuosien kehitys on herättänyt huolta myös Suomen suuryritysten suhteellisesta asemasta kansainvälisessä kilpailussa. OP:n suuryritystutkimuksen mukaan joka kolmas suuryritys kokee kiinalaisten yritysten jalkoihin jäämisen merkittäväksi strategiseksi riskiksi. Jääminen juuri kiinalaisten yritysten jalkoihin koetaan riskiksi etenkin teollisuuden suuryrityksissä, joista peräti 43 prosenttia näkee tämän



KATJA KEITAANNIEMI
toimitusjohtaja,
OP Yrityspankki

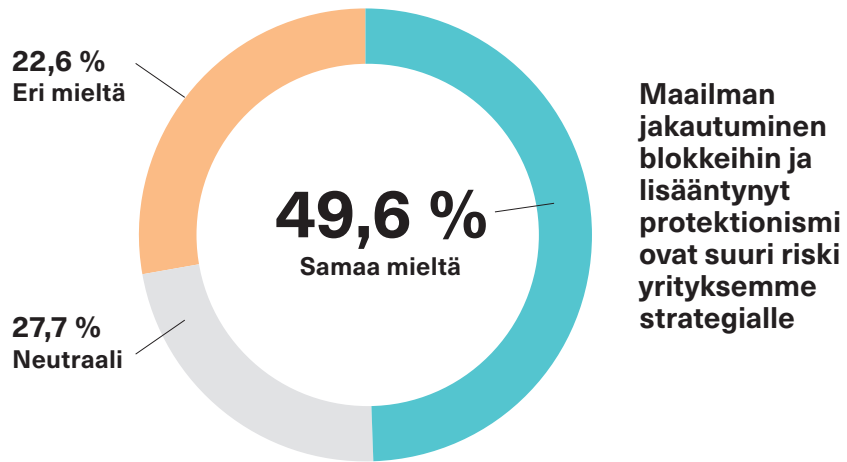
OP Yrityspankki on DIFin asian-
tuntijakumppani.



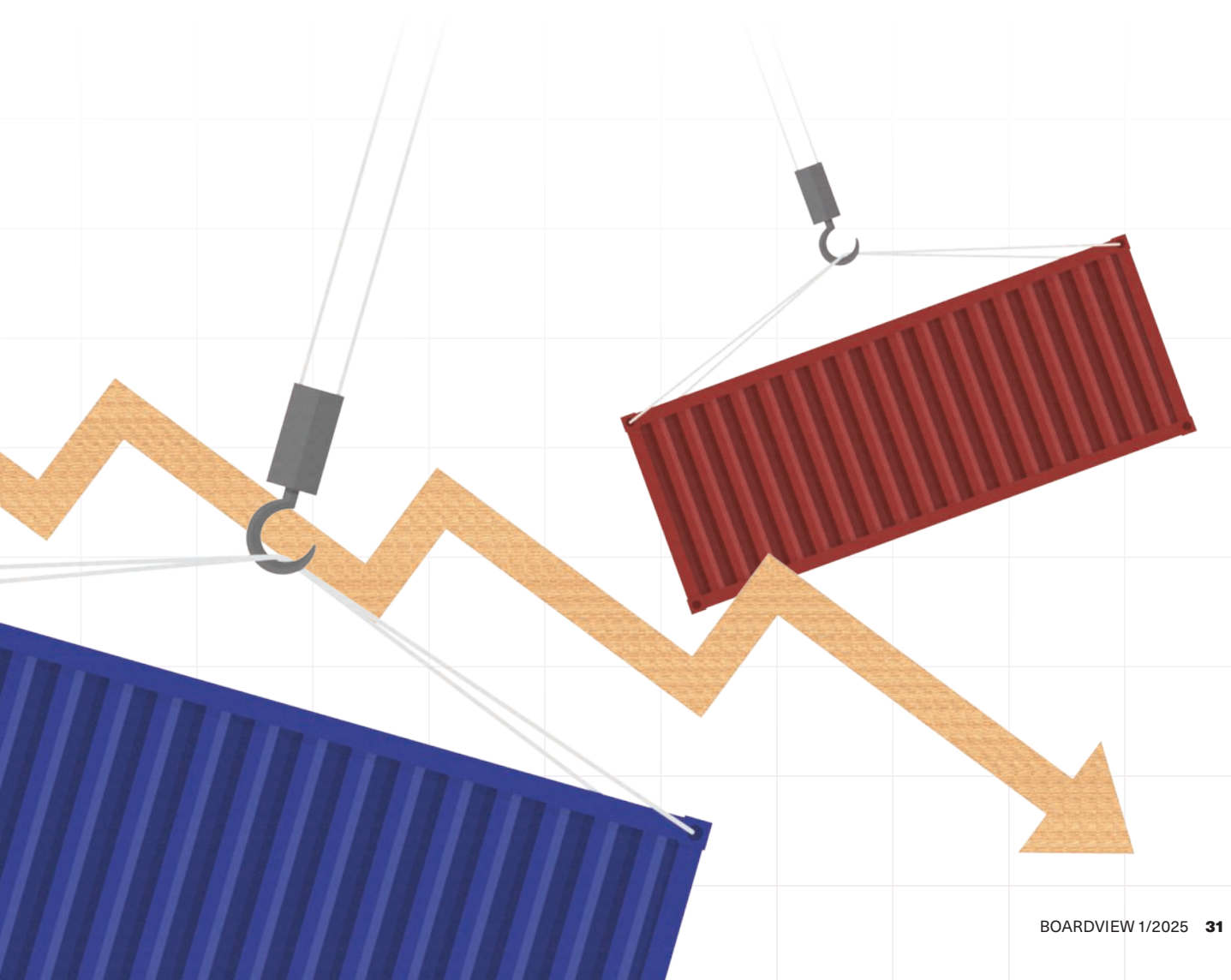
Suomalaiset yritykset tarvitsevat nykyistä sujuvampia viranomaisprosesseja ja sääntelyä lieventämistä.



Kuvio 1. Puolet suuryrityksistä on huolissaan protektionismista



Maailman jakautuminen blokkeihin ja lisääntynyt protektionismi ovat suuri riski yrityksemme strategialle



riskinä. Euroopan suurten maiden yritysten jalkoihin jääminen puolestaan nähdään riskiksi lähes joka viidennessä suuryrityksessä – kuten myös yhdysvaltalaisen yritysten jalkoihin jääminen.

Mikä sitten neuvoksi? Suuryritystutkimuksen perusteella tärkeimmäksi jalkoihin jäämistä ehkäiseväksi lääkkeeksi nähdään viranomaisprosessien sujuvoittaminen Suomessa. Euroopan keskuspankin määrätietoisemmat koronalaskut koetaan toiseksi tärkeimmäksi toimenpiteeksi. Myös sääntelyn lieventäminen Suomessa nousee kilpailukykyä edistävien muutostoiveiden kolmen kärkeen.

Tutkimuksen valossa viesti on selkeä: Suomalaiset yritykset tarvitsevat nykyistä sujuvampia viranomaisprosesseja ja sääntelyn lieventämistä pysyäkseen kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa mukana. Virastojen toiminnan takuisuus ja raskas byrokratia Suomessa ja EU:ssa ovat nousseet merkittävimiksi kilpailukykyyn esteiksi. Ne myös sitovat yrityksiltä resursseja, joita voitaisiin käyttää liiketoiminnan kehittämiseen, kansainvälistymiseen, investointeihin ja innovaatioihin.

Rahavirrat strategisten päätösten keskiössä

Yksi kiinnostava prisma, jonka läpi hallituksen jäsen voi tarkastella maailman muutoksia, ovat rahavirrat. Hallituksen jäsenen on tärkeä osata

lukea geopolitiittista pelikirjaa ja ymmärtää yrityksen maksuliikenteen rooli rahavirtojen maailmassa voidakseen tehdä valistuneita strategisia päätöksiä.

Erilaisilla rahavirroilla on keskeinen merkitys yritysten toiminnassa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yritysten strategisissa tavoitteissa korostuvat tyypillisesti kasvu, kannattavuus, toiminnan tehokkuus tai pääomien tehokas hyödyntäminen ja näiden taustalla riskienhallinta. Ja kaikkiin näkökulmiin liittyy tavalla tai toisella rahavirtoja.

Yksi tapa päästä alkuun sen ymmärtämisessä, miten maailman murrokset vaikuttavat yrityksen aseointiin, on pohtia sitä, millaisia tavoitteita yrityksellä on rahavirtojensa hallintaan.

Yrityspäätätjä voi esimerkiksi kysyä itseltään, onko yrityksellä riittävän reaaliaikainen näkymä sen kokonaislikviditeettiin? Voisiko esimerkiksi tileillä olevat varat ohjata liiketoimintaa paremmin tukeviin kohteisiin? Ajantasainen tieto yrityksen kassavirroista, varoista ja veloista auttaa tekemään parempia päätöksiä.

Entä miten tehokkaita yrityksen toimitusketjut ovat? Ketkä ja missä ovat yrityksen kauppakumpaneita, ja miten nopeasti ja turvallisesti rahavirrat liikkuvat toimitusketjussa? Reaaliaikaisilla maksuilla ja datalla yritykset voivat suunnitella prosessejaan aivan uudelta pohjalta. Prosessien reaaliaikaistaminen ja virtaviivaistaminen voivat parhaimmillaan näkyä yrityksessä konkreet-



Ajantasainen tieto yrityksen kassavirroista, varoista ja veloista auttaa tekemään parempia päätöksiä.






Nopeasti muuttuvassa maailmassa yrityspäättäjän on tärkeä ennakoida tulevaa.



tisena hyötynä, kuten käyttöpääoman kierron nopeutumisenä.

Mitä paremmin yhtiö hallitsee rahavirtojaan ja likviditeettiään, sitä tehokkaammin se todennäköisesti hallinnoi käyttöpääomaansa. Tämä puolestaan tuo suurempaa joustoa rahoitusvaihtoehtoihin. Näkyvyys omiin resursseihin ja ymmärrys niiden riittävydestä strategisten investointien toteuttamisessa on tärkeää, jotta investoinnit tehdään oikeaan aikaan ja kannattavasti.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa yrityspäättäjän on tärkeä ennakoida tulevaa, varautua muutoksiin ja seurata kehitystä ajantasaisesti. Murrosten tarkastelu rahavirtojen kautta auttaa parhaimmillaan tekemään strategisesti oikeita päätöksiä, jotka tukevat yrityksen kasvua, kannattavuutta ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. 

Tässä artikkelissa esitellyt tulokset perustuvat OP:n vuosittaiseen Suuryritystutkimukseen, joka mittaa suomalaisten suuryritysten näkemyksiä liiketoiminnan ja talouden kehityksestä. Tutkimuksen kohderyhmänä on 250 liikevaihdoltaan suurinta Suomessa toimivaa yritystä, jotka voivat olla joko juuriltaan suomalaisia yrityksiä tai ulkomaisten yritysten suomalaisia tytäryhtiöitä. Vuoden 2025 tutkimukseen saatiin vastaukset 157 tällaisesta yrityksestä, yhteensä 207 johtoryhmän jäseneltä. Vastaajayritysten yhteenlaskettu liikevaihto on viimeisimpien vahvistettujen tilinpäätöstietojen perusteella 202 miljardia euroa, ja ne työllistävät yhteensä yli 431 000 henkilöä. Aineisto kerättiin syksyllä 2024. OP Ryhmä toteuttaa Suuryritystutkimuksen kumppaninaan Aalto-yliopiston professorien perustama NIBS-ajatushautomo.



Henley
Business School

UNIVERSITY OF READING

Great CEOs empower great teams.



Elevate your leadership journey
with the CEO 360 programme.

NEXT START IN FEBRUARY 2026

More information at:



In collaboration with

Chief
EXECUTIVE SEARCH



Geopoliittinen epävarmuus muuttaa riskienhallintaa

Geo-oikeudelliset riskit korostuvat muuttuvassa toimintaympäristössä: Kauppasodat voivat vaikuttaa toimitusketjuihin ja poliittiset jännitteet lisätä kyberhyökkäyksiä, samalla kun maailmanlaajuinen konsensus uhkaa sirpaloitua alueellisiksi vaikutusalueiksi. Varojen jäädyttäminen voi lamauttaa tavarantoimittajan. Hallituksen on otettava geopoliittiset tekijät huomioon riskiarviossa ja harkittava, vastaako nykytila yhtiön riskinottohalukkuutta.

KUVITUS GETTY IMAGES

Paluu geopolitiikan aikaan on saanut uuden juristisukupolven pohtimaan riskejä juridiikan, politiikan ja taloudellisen kilpailun risteyskohdassa. Geo-oikeudellisia riskejä syntyy, kun sääntelystä ja lainkäytöstä tulee kansainvälisen valtdynamiikan välineitä tai taistelulentä.

Perinteiseen oikeudelliseen sääntelyyn liittyvistä riskeistä poiketen geo-oikeudellisissa riskeissä korostuvat julkilausut tai -lausumattomat poliittiset tavoitteet, joiden juuret juontavat kansallisista turvallisuustavoitteista ja valtioiden välisistä taloudellisista riippuvuuksista. Vaikka geopolitiikka on haastava aihe, yhtiöiden hallituksissa tehtävään skenaario- ja ennakoitivyöhön kannattaa silti yhdistää oikeusjärjestelmään ja lainkäyttöön liittyvää pohdintaa.

Yhä useampia asioita tarkastellaan nyt kansallisen turvallisuuden näkökulmasta, mikä vaikuttaa muun muassa valtioiden teknologia- ja investointipolitiikkaan ja johtaa yhä laajempiin pakotejärjestelmiin ja tiukentaa ulkomaalaisten yritysostojen kontrollia.

Kansallisten näkökohtien korostuminen on voimistunut geopoliittisen status quon järkkymisen seurauksena, mutta keskustelu käynnistyi jo koronapandemian aikana. Huoltovarmuutta ja kriittisten teknologioiden suojausta

Geo-oikeudellisia riskejä ovat esimerkiksi:

- ▶ Geo-oikeudelliset riippuvuudet tietyistä alueista tai oikeusjärjestelmistä keskeisten resurssien, markkinoiden tai infrastruktuurin osalta
- ▶ Lainkäyttö, jossa tavoitteena ei ole oikeuden saavuttaminen vaan vastustajien taloudellinen uuvuttaminen tai heikentäminen.
- ▶ Ekstraterritoriaalinen lainsäädäntö ja lainsoveltaminen eli pyrkimys valvoa yrityksiä yli maaraajojen ja käyttää oikeudellista sääntelyä vaikutusvallan hankkimiseen kansallisten etujen suojelutarpeen nimissä



HEIDI PAALANEN-KOEV

osakas, asianajaja, varatuomari, Castrén & Snellman

Castrén & Snellman on DIFin asiantuntijakumppani.

ryhdyttiin pohtimaan protektionistisessa hengessä: Kriittisten toimialojen kirjo heijastelee kunkin kansallisvaltion tuotannonaloja ja tavoitteita. Kansallisten turvallisuusnäkökohtien varjolla voidaan rajoittaa kansalaisoikeuksia ja jopa perusoikeuksia. Pandemia tarjosi perusteen laillistaa tätäkin kehityssuuntaa.

Eri maiden välillä on aina ollut sääntelyeroja ja samoja säännöksiä saatetaan tulkita kansallistasolla eri tavoin. Yrityksillä on lisäksi kokemusta tilanteista, joissa kansalliset tulkintaerot yhdistyvät säännösten epätasa-arvoiseen soveltamiseen eri toimijoiden välillä. Mitä globaalimmin yhtiö toimii, sitä todennäköisemmin se on törmännyt joko todelliseen tai koettuun epätasa-arvoon.

Kansalliseen etuun keskittyminen on omiaan vähentämään koordinaatiota ja sääntelyn yhdenmukaistamista valtioiden välillä, vaikka yritykset edelleen toivoisivat sitä. Kun kansallinen turvallisuusnäkökulma korostuu, säänte-



Kansalliseen etuun keskittyminen on omiaan vähentämään koordinaatiota ja sääntelyn yhdenmukaistamista valtioiden välillä.



lyn yhtenevyyttä ei välttämättä enää pidetä poliittisesti yhtä tavoittelemisen arvoisena kuin aiemmin. Jos kehityssuunta jatkuu, vaikutukset näkyvät nopeasti esimerkiksi pakotejärjestelmissä.

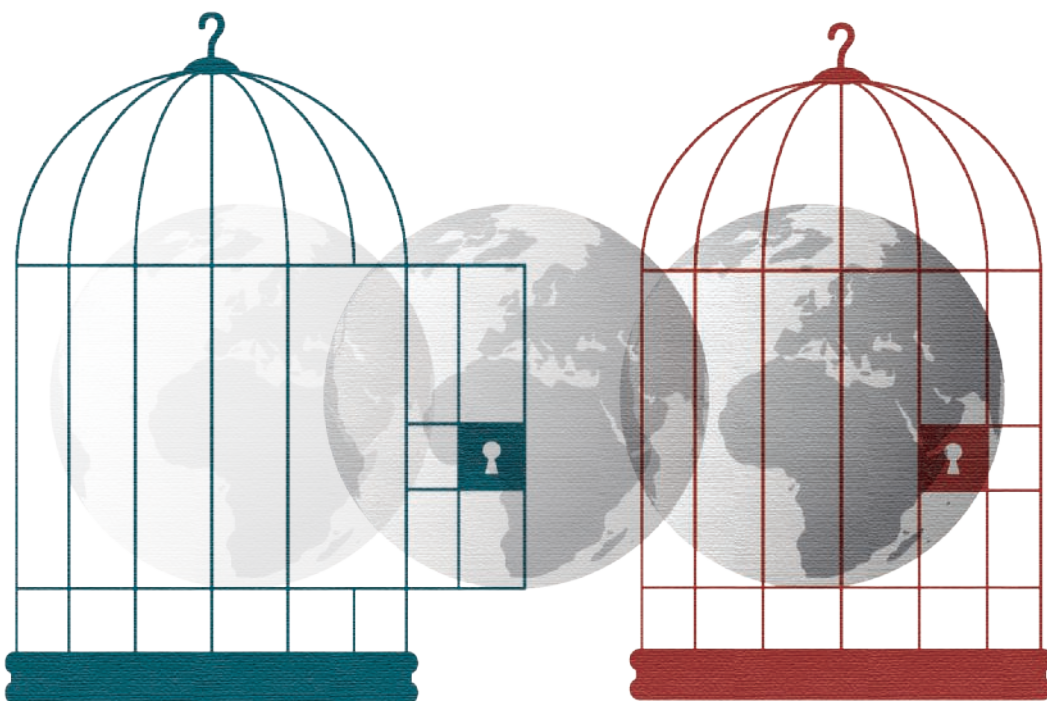
Toimitusketjun hallinta

Mitä tapahtuu, jos konflikti kärjistyy tai kyberisku häiritsee infrastruktuuria alueella, jolla yhtiöllä on toimintoja tai asiakkaita? Vastaukset näihin kysymyksiin auttavat varautumaan.

Vaikka toimitusketjuriski on laajasti tiedostettu, riippuvuus yhden maan toimitusketjusta on edelleen yleistä. Nykytila juontuu kustannustehokkuutta korostavasta ajattelutavasta. Aikanaan järkevä päätös voi uusissa olosuhteissa aiheuttaa riskin, jota ei voida hyväksyä. Mitä vaihtoehtoja yhtiöllä on, kuinka nopeasti vaihtoehtoinen ratkaisu pystytään toteuttamaan ja millä kustannuksilla? Esimerkkejä toimitusketjujen haavoittuvuuksista ovat riippuvuus Kiinan harvinaisista malmilajeista ja Kongon demokraattisen tasavallan koboltista.

Pakotteet, vientivalvonta ja tullit

Pakotteet ja pakotteiden kohteeksi joutuneiden maiden vastatoimet ovat osa poliittista päätöksentekoa ja geo-oikeusnäkökulmasta esimerkki ristiiriitaisesta ekstraterritoriaalisesta lainsäädännöstä.





Geopoliittisen dynamiikan muutokset ja vastakkainasettelu näkyvät jo tullipolitiikassa.



Pakotteet voivat kohdistua tiettyihin toimialoihin, yrityksiin tai yksityishenkilöihin, ja niiden soveltamisala vaihtelee. Pakotejärjestelmien muutokset, lyhyet siirtymäajat ja erot Euroopan unionin ja Yhdysvaltojen välillä haastavat liiketoimintaa. Kansainvälisen kaupan sääntöjen noudattamatta jättäminen voi johtaa sakkoihin, toimitusten laiminlyöntiin ja toimintahäiriöihin.

Mitä tapahtuu, jos jokin tärkeä maa joutuu yllättäen vientivalvonnan piiriin? Onko varasuunnitelmaa, jos yrityksen tarvitsema keskeinen raaka-aine arvioidaan kansallisesti merkittäväksi ja sen toimituksia rajoitetaan tai ne loppuvat kokonaan? Millaisia vastapakotteita tärkeimmän raaka-ainetoimittajamme kotimaan lainsäädäntö mahdollistaa? Geopoliittisen dynamiikan muutokset ja vastakkainasettelu näkyvät jo tullipolitiikassa.

Suorat ulkomaiset sijoitukset

Investointien seurantamekanismit ja kansalliset turvallisuuskysymykset voivat vaikuttaa suoriin ulkomaisiin sijoituksiin ja aiheuttaa haasteita yrityksille, jotka haluavat laajentua kansainvälisesti.

Suomessakin selvitetään ulkomaalaisten yritysostojen seurantaan koskevan lain päivitystarvetta, jotta voidaan huomioida kvanttiteknologian, puolijohteiden ja tekoälyn kaltaiset kriittisiksi katsotut teknologiat. Lisäksi harkitaan ilmoitusvelvollisuuden laajentamista energia-, liikenne- ja tietoturvasektoreille.

Suorien ulkomaisten sijoitusten seulonnan politisoituminen on tiukentanut säännöksiä monissa maissa. Yritysten on kyettävä arvioimaan investointeihinsa liittyvät geopoliittiset riskit. Mitkä toimialat on arvioitu strategisiksi päämarkkina-alueillamme ja mitkä ovat mukana keskustelussa?

ESG

Geopoliittiset jännitteet voivat vaikuttaa ESG-aloitteisiin erityisesti alueilla, joilla kilpailu resursseista ja ideologiset konfliktit ovat yleisiä. Protektionismin lisääntyminen vaikeuttaa kestävien materiaalien hankintaa ja eettisten toimitusketjujen varmistusta. Kuinka paljon altistumista tietulle maalle, sääntelyjärjestelmälle tai poliittiselle järjestelmälle voidaan hyväksyä? Vahvistuessaan ”de-risking” -kehitys on vastuullisuusnäkökulmasta epäsuotuisa. Länsimaiden yritysten vetäytyminen maista, joissa tiedetään olevan ihmisoikeus- tai ympäristöongelmia, tuskin auttaa ongelmien ratkaisemisessa.

Kyberturvallisuus ja immateriaalioikeuksien suoja

Geopoliittiset jännitteet voivat saada kansallisten toimijoiden kiihdyttämään kriittiseen infrastruktuuriin ja liiketoimintaan kohdistuvia kyberhyökkäyksiä. Immateriaalioikeuksien suoja vaihtelee ja niiden valvonta voi tarkoittaa tunkeutumista yhtiön tiloihin ja tiedostoihin.

Rahanpesu ja korruptio

Pakotejärjestelmien laajentuminen on kiristänyt rahanpesua ja terrorismin rahoitusta estävää sääntelyä. Korruptioriskejä torjuakseen yhtiön on hyvä tuntea asiakkaidensa kytkökset valtiovaltaan ja kytkösten luonne.

Työvoiman liikkuvuus

Geopoliittiset konfliktit voivat vaikuttaa työvoiman liikkuvuuteen, lahjakkuuksien rekrytointiin ja sitouttamiseen ja jopa työvoiman saatavuuteen.

KIINASSA ON VUODESTA 2020 alkaen hyväksytty säädöksiä, jotka mahdollistavat nopeat vastatoimet Kiinaan kohdistettujen pakotteiden tai ulkomaisen lainsäädännön ekstraterritoriaalisen soveltamisen varalta. Vastatoimia ovat esimerkiksi:

- ▶ Tuonti- ja vientikiellot
- ▶ Investointien rajoittaminen (tietyn yhtiön tai toimialan osalta)
- ▶ Omaisuuden jäädytys
- ▶ Liiketoimi- ja yhteistyökielto
- ▶ Maahantulokiellot ja viisumirajoitukset

Geotalouden aikana Suomen kohtalo riippuu EU:n toimintakyvystä

Geotalous ilmenee erilaisina kansainvälistä kauppaa vaikeuttavina politiikkatoimina. Maailmantalouden pelikenttä muuttuu, ja Suomi lähtee peliin valmiiksi altavastaajan asemasta.

Suomen kaltaiset maat kärsivät uudesta maailmanpoliittisesta tilanteesta sekä kokonsa että avoimuutensa vuoksi. Vienti vaikeutuu, tuotannon rajat ylittävät arvoketjut muuttuvat ja tuotantokustannukset nousevat. Sääntöperusteisuus vaihtuu kahdenväliseksi sopimuksiksi, joita neuvoteltaessa pienet maat jäävät väistämättä alakynteen. Avoimilla talouksilla on muita enemmän menetettävää, koska kansainvälisten arvoketjujen osuus taloudesta on suurempi.

Suomen tilanne on erityisen vakava. Vientinäkömät ovat heikkenemässä tilanteessa, jossa olemme jääneet valmiiksi jälkeen. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana vienti on jäänyt jälkeen muiden Pohjoismaiden ja euroalueen vauhdista suhteessa talouden kokoon ja osuudessa arvonnäistä, joka päättyy ulkomai-

seen kulutukseen tai investointeihin. Myös viennin koostumus on heikentynyt, koska korkean arvonnäisän lopputuotteiden osuus on pienentynyt välituotteiden kustannuksella.

EU-jäsenyys tarjoaa Suomelle turvaa ja neuvotteluvoimaa uudessa tilanteessa, mutta sen riittävyys on uhattuna unionin omien kilpailukykyongelmien vuoksi. Siksi Suomella ja EU:lla on sama haaste – saada talous vahvaksi geotaloudesta huolimatta.

Häiriöt lisääntyvät – arvoketjut muuttuvat

2010-luvulla alkanut tavaravirtojen globalisaation hidastuminen selittyi viime aikoihin saakka suureksi osaksi Kiinan kehityksellä. Kiina on aktiivisilla politiikkatoimillaan lisännyt kotimaisen tuotannon osuutta arvoketjuissaan. Kun Kiinan luvut poistetaan maailmankaupan ja maailman teollisuustuotannon luvuista, nähdään globalisaation jatkaneen syvenemistään, joskin hidastuneeseen tahtiin.

Nyt tilanne on muuttumassa. Global Trade Alert -verkkosivuston mukaan uusia kansainvälistä kauppaa vaikeuttavia politiikkatoimia tehtiin vuosina 2021–2023 kymmenen kertaa enemmän kuin vuosina 2010–2015.

Alueelliset kaupparyhmittymät tarjoavat puskuria geotalouden esteille. *Nearshoring* ja *friendshoring* eli kaupan suuntaaminen poliittisesti ja



AKI KANGASHARJU
Toimitusjohtaja
Elinkeinoelämän
tutkimuslaitos Etlä



Suomella ja EU:lla on sama haaste – saada talous vahvaksi geotaloudesta huolimatta.



maantieteellisesti läheisiin maihin tekee arvoketjuista turvallisempia. Osa muutoksista voi tuoda uusia tuotannollisia investointeja Suomeenkin. Muutoksen hintana on markkinoiden tehokkuuden heikkeneminen korkeampien tuotantokustannusten vuoksi. Monet yritykset siirsivät alun perin tuotantoa halvemmille markkinoille Aasiaan juuri siksi, että kotimaiset kustannukset – palkat, logistiikka ja sääntely – olivat korkeammat.

Tullit hiertävät kavereidenkin välejä

Yalen yliopiston arvion mukaan vuoden 2025 aikana ilmoitettut tuontitullit nostavat toteutuessaan Yhdysvaltojen keskimääräisen tullin jo 20 prosenttiin. Edellisen kerran tullit olivat näin korkeat 1930-luvulla (kuvio 1).

Vaikka korkeimmat tullit kohdistetaan Kiinaan, toteutuessaan tullipolitiikalla olisi merkittävät vaikutukset Suomellekin. Jyrki Ali-Yrkkö (ETLA-muistio, 2025) arvioi, että Suomen bruttokansantuote pienenee pahimmillaan puolitoista prosenttia, jos Yhdysvallat asettaa 25 prosentin tuonti-

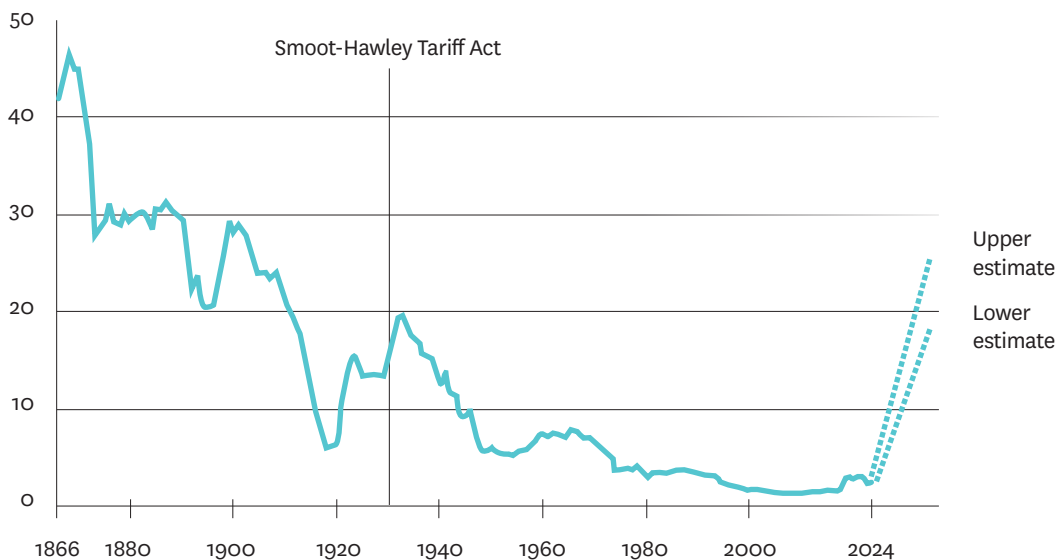
tullin kaikelle tuonnilleen. Se kääntäisi vuodelle 2025 ennustetun talouskasvun nolnaan.

Vienti Yhdysvaltoihin voi jatkua tullien noston jälkeenkin sikäli, kun tavara käy kaupaksi korkeampaan hintaan. Samalla tullia nostavassa maassa etsitään vaihtoehtoisia tavarantoittajia maan sisältä. Kotimaisen tarjonnan kysyntä kasvaa ja tuotantorajoitteet tulevat helposti vastaan. Se nostaa tullin kohteena olevien tuotteiden hintoja, mikä köyhdyttää kuluttajaa.

Dollari vahvistuu, kun vähenevän tuonnin myötä maksut ulkomaille pienenevät. Se puolestaan vaimentaa tullin vaikutusta kauppaan, koska vahvempi valuutta helpottaa tuontia. Erään tutkimuksen mukaan Yhdysvaltojen tullien nosto Kiinan tuonnille **Donald Trumpin** ensimmäisen kauden aikana selitti noin kaksi kolmannesta Kiinan renminbin devalvoitumisesta tuona aikana (Jeanne ja Son 2024).

Kun muut maat asettavat vastatulleja, valuuttakurssien vaikutus pienenee, mutta vienti- ja tuontityritysten sekä kuluttajien haitat lisääntyvät. Lopputuloksena kaikkien tullien osapuolena ole-

Kuvio 1. Effective tariff rate (%), historic and estimated



©FT Source: Yale Budget Lab *effective tariff rate = customs duty revenue as a portion of goods imports

--- Dotted line indicates estimate

vien maiden taloudet kärsivät, joskin vaikutus on suurempi niillä, joilla kansainvälinen tavarakauppa edustaa suurempaa osuutta taloudesta.

Trumpin hallinto myös uskoo tuoretta tutkimusta, jonka mukaan ylijäämäinen maa (esimerkiksi Kiina) kärsii kauppasodasta alijäämäistä maata (Yhdysvallat) enemmän (Pujolas ja Rossbach 2024).

Haitat eivät jää tähän. Tullit koskevat vain tavarakauppaa. Mitä tapahtuu palvelukaupan esteille, jos kauppasota pahenee? Heikkenevät suhteet asettavat myös pääomaliikkeet ja suorat investoinnit uudelleen tarkastelun kohteeksi.

Kykeneekö EU uudistumaan?

EU tarjoaa turvaa pienille avotalouksille geotalouden paineissa, mutta vain jos unioni pystyy ratkaisemaan omat kilpailukyvn ongelmansa.

Sisämarkkinoiden toimivuus on avainasemassa. Valitettavasti juuri sen kehittämistä on laiminlyöty. Head ja Mayer (2021) julkaisivat *Journal of Economic Perspectives* -aikakauskirjassa arvion, jonka mukaan EU:n sisämarkkinoiden kaupan esteet vastaavat jopa noin 44 prosentin tulleja. Ne ovat kolme kertaa korkeampia kuin Yhdysvaltain osavaltioiden väliset kaupan esteet.

Palveluissa esteet ovat tavarakauppaa suurempia. EU:n keskimääräinen (efektiivinen) tulli EU:n ulkopuolelta tulevalle tavaratuonnille on noin kolme prosenttia, mutta EU:n sisäiset kaupan esteet palveluissa vastaavat jopa 110 prosentin tullia. Pelkästään näiden EU:n sisäisen kaupan esteiden laskeminen Yhdysvaltojen tasolle lisäisi EU-maiden tuottavuutta lähes seitsemän prosenttiyksikköä pitkällä aikavälillä.

Yhtenäismarkkinoilla on kyse myös ihmisten ja pääoman liikkuvuudesta. Työvoiman heikko liikkuvuus EU-maiden välillä vähentää lahjakkuuksien virtaamisen sinne, missä he olisivat tuottavimmillaan. Se vähentää innovaatiota. Myös Euroopan riskipääomaekosysteemi on alkehtynyt Yhdysvaltoihin verrattuna. Elinvoimaiset riskipääomamarkkinat ovat ratkaisevan tärkeitä startup-yritysten tukemisessa ja disruptiivisten innovaatioiden edistämisessä.

Toimivimmat sisämarkkinat vahvistaisivat kilpailukyvn lisäksi myös talouden häiriönsietokykyä. Cimadomo ja muut (2023) julkaisivat Euroopan keskuspankissa tutkimuksen, jonka mukaan noin 70 prosenttia yksittäiseen euroalueen talo-

uteen kohdistuvasta tuloshokista on kannettava kotimaassa ja vain 30 prosenttia shokista heijastuu muihin maihin. Yhdysvalloissa vain 25 prosenttia shokista jää kannettavaksi shokin kohdanneeseen osavaltioon.

EU:n tuoreissa strategisissa avauksissa sisämarkkinoiden kehittäminen jää valitettavasti edelleen sivurooliin. Esimerkiksi komission esittämä kilpailukykykompassi sisältää juhlavia linjauksia innovaatiokuilun kaventamiseen, hiilestä irtautumiseen, strategisten riippuvuuksien vähentämiseen ja turvallisuuden lisäämiseen. Sisämarkkinoiden kehittämisestä siinä puhutaan edelleen liian vähän.

Konkreettisinta EU:n kehittämisessä on aikomus puolustusmenojen lisäämiseen. Sen toteutuessa, ja erityisesti Saksan lisätessä omia puolustus- ja infrastruktuurimenojaan, aukeaa Suomelle uusia mahdollisuuksia.

EU:n uudet kauppasopimukset Etelä-Amerikan Mercosurin ja muutamien muiden maiden kanssa voivat myös avata uusia vientinäkymiä, joskin niiden vaikutus on väistämättä pieni.

Jossain vaiheessa Ukrainassa alkaa jälleenrakennus. Jos Ukrainalle avautuisi vielä EU-jäsenyys, kyseessä olisi jälleenrakennusta merkittävämpi suuren maan modernisoituminen, mikä avaa ulkomaankaupalle ja yhteistyölle aivan uuden ulottuvuuden.

Geotalous haastaa sekä EU:n että Suomen ottamaan uuden ja jämäkemmän otteen talouskasvun aikaansaamiseksi. 

Kirjallisuus:

- Ali-Yrkkö, Jyrki (24.3.2025). *Yhdysvaltojen tullit iskisivät kipeästi Suomen talouteen. Etlä Muistio nro 155*. Cimadomo, J., Giuliadori, M., Lengyel, A. & Mumtaz, H. (2023). *Changing Patterns of Risk-Sharing Channels in the United States and the Euro Area*. ECB Working Paper No. 2023/2849.
- Head, K. & Mayer, T. (2021). *The United States of Europe: A Gravity Model Evaluation of the Four Freedoms*. *Journal of Economic Perspectives* 35 (2): 25–48.
- Jeanne, O. & Son, J. (2024). *To what extent are tariffs offset by exchange rates?* *Journal of International Money and Finance, Elsevier, vol. 142(C)*.
- Pujolas, P. & Rossbach, J. (3.11.2024). *Trade Wars with Trade Deficits*. Department of Economics Working Papers 2024–09, McMaster University.



The path to collective cyber resilience

Building resilient digital ecosystems through the power of digital trust

Strategy, governance, risk and compliance

- Cyber performance optimisation
- Cyber risk insights
- CISO metrics & reporting
- Security GRC
- Resilience and business continuity

Transformational security improvement programs

- Technology integration & automation
- Powered cyber transformation services
- IAM
- SecOps
- Privacy
- GRC / risk

Threat management, response and recovery services

- Threat intelligence
- Security analytics & automation
- Cyber response readiness & planning
- Cyber breach recovery

Cyber as a managed service

- Managed IAM
- Detection & response
- Technical security assessments

Assess security and privacy

- Security & privacy standards assessments & certification
- Technical security assessments
- Cyber maturity assessments



Find out how we can help you

kpmg.fi @KPMGFinland



TEEMA

Hallitus ja kestävä tulevaisuus

Kestävä liiketoiminta on noussut yhä vahvemmin yritysten kilpailukykyä määrittäväksi tekijäksi. Miten hallitus pitää katseen vastuullisuudessa aikana, jolloin kestävyyskysymyksiin kohdistuu ristipainetta ja näkymä tulevaan on sumentunut?

KIINNI
KESTÄVYYDESTÄ 42

ON AIKA VAATIA RISKIENHALLINNALLTA
ENEMMÄN ARVONLUONTIA 47

KUINKA HALLITUS VOI VARAUTUA
HAITTAOHJELMAISKUUN JA KIRISTYKSEEN? 50

VALMIINA AKTIVISTISIJOITTAJIEN
SAAPUMISEEN? 54

VARMUUTTA VEROTUKSEEN
MINIMOIMALLA RISKIT ENNAKKOON 56

Kiinni kestävydestä

Tarttumalla kestävyden tarjoamiin mahdollisuuksiin yritykset voivat parantaa kilpailukykyään ja luoda pitkäaikaista arvoa, kun globaalien haasteiden myötä kestävyden merkitys vain entisestään korostuu. Mikä on hallitusten rooli yritysten luotsaamisessa kohti kestävämpää tulevaisuutta?

KUVITUS GETTY IMAGES

Makrotaloudellinen epävarmuus, geopoliittiset konfliktit, logistiikkaketjujen häiriöt, kireät työmarkkinat ja kulutustottumusten muutokset ovat esimerkkejä ilmiöistä, joiden myllerryksessä yritykset tällä hetkellä pohtivat liiketoimintastrategioitaan.

PwC:n globaalien CEO Surveyn mukaan 42 prosenttia kaikista ja 58 prosenttia suomalaisista toimitusjohtajista ei usko yrityksensä olevan taloudellisesti elinkelpoinen seuraavien kymmenen vuoden aikana, jos se jatkaa nykyisellä tiellään.

Parhaimmatkaan hallitukset eivät aina pysty ennakoimaan kaikkea tulevaa, mutta niiden on silti pysyttävä muutosten tahdissa varmistaakseen arvонуonnin pitkällä aikavälillä.

Donald Trumpin uudelleenvalinta presidentiksi Yhdysvalloissa lisää epävarmuutta ja aiheuttaa ainakin tilapäistä vastuullisuussäätelyn keventymistä vaikuttaen globaaleihin markkinoihin ja yritysten strategioihin. On selvää, että sääntelymuutokset luovat epävarmuutta yrityksille, jotka pyrkivät noudattamaan vastuullisuussäätelyä ja samalla säilyttämään kilpailukykyänsä. Euroopan komission vastikään julkai-

sema Omnibus-ehdotus, jolla pyritään vähentämään raportoinnista yrityksille aiheutuvaa taloudellista rasitetta, sekä puhtaan teollisen kehityksen ohjelma (Clean Industrial Deal) pyrkivät vastaamaan näihin haasteisiin ja tarjoamaan selkeät puitteet kestäväälle liiketoiminnalle Euroopassa.

Globaalien epävarmuuden keskellä myös hallituksen jäsenen valvontavastuut laajentuvat. Yritykset, jotka osaavat hyödyntää kestävyden tuomia mahdollisuuksia, voivat parantaa kilpailukykyään ja luoda pitkäaikaista arvoa.



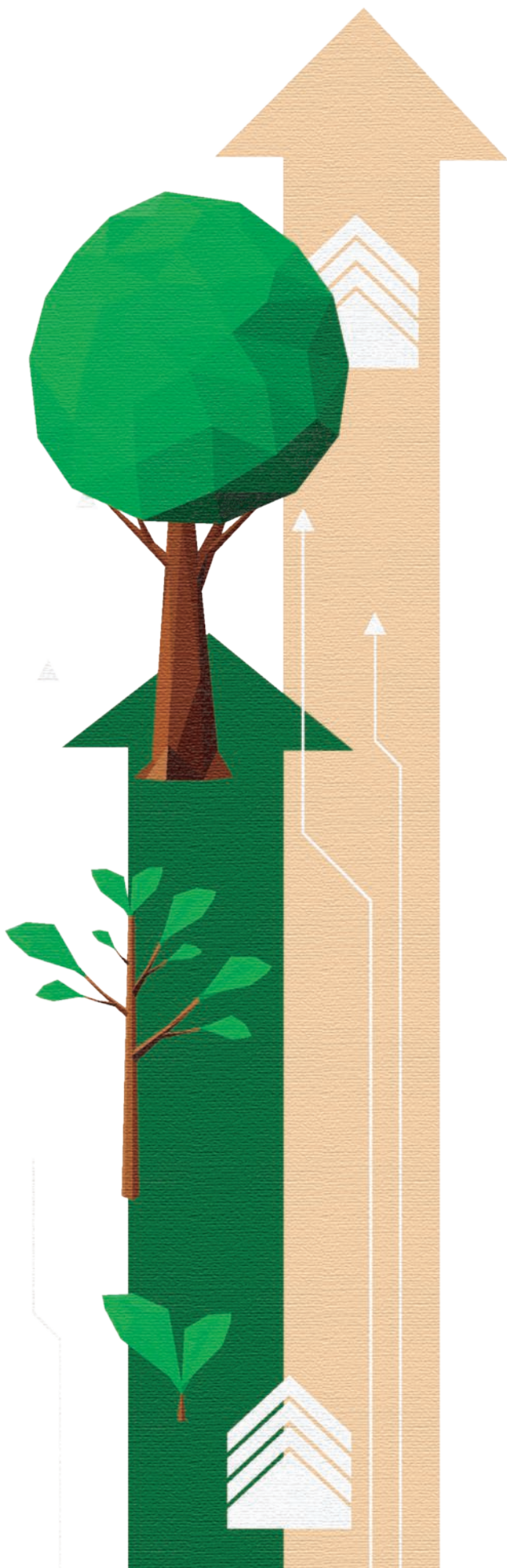
Kestävyys on noussut yhdeksi keskeisistä strategian ajureista ja sen merkitys korostuu entisestään globaalien haasteiden myötä.



SAARA VAHVASELKÄ

Director, Legal, kilpailuoikeus- ja vastuullisuuspalvelut, PwC

PwC on DIFin asiantuntijakumppani.



1. Kestävyyden kasvava rooli hallitustyöskentelyssä

Vihreän siirtymän tuomat mahdollisuudet ovat yhä useamman yrityksen liiketoimintastrategian keskiössä. Ne saavat pohtimaan uudelleen myös hallituksen roolia ja vastuuta. Samaan aikaan jatkuvasti muuttuva sääntelykenttä sekä erityisesti ilmastonmuutoksen fyysisten riskien todennäköisyyden kasvaminen tarkoittavat, että kestävyysteemoja on arvioitava useasta näkökulmasta. Keskeistä on, että näitä riskejä ja mahdollisuuksia arvioidaan osana yrityksen pitkän aikavälin taloudellista suorituskykyä eikä erillisinä vastuulisuusteemoina.

Edellä mainittujen perustavanlaatuisten muutosten takia moni hallitus pohtii parhaillaan, mitkä asiat hallituksen vastuulla itse asiassa ovat ja onko heillä riittävää osaamista. Yksi tapa varmistaa kestäväyden eri näkökohtien huomioiminen ja riittävä osaaminen hallitustyössä on hyödyntää valiokuntia niissä yrityksissä, joissa tällaiset ovat käytössä. Kestävyysraportointi on tuonut kestävyysasiat tarkastusvaliokuntien agendalle sekä palkitsemisvaliokunnan pöydälle, sillä monelle johtoryhmälle on asetettu esimerkiksi päästövähennystavoitteet.

Liiketoimintastrategian keskiössä olevat teemat, kuten vihreän kasvun vaatimat investoinnit, eivät kuitenkaan välttämättä luontaisesti putoa minikään valiokunnan työjärjestykseen. Monet yritykset ovatkin viime aikoina pohtineet valiokuntien kokoonpanoa, rooleja sekä päivittäneet työjärjestyksiä vastaamaan uusia strategisia tarpeita. Jos valiokuntia ei ole, tulee sama osaaminen kuitenkin löytyä hallituksen yksittäisiltä jäseniltä.

2. Hallituksen rooli kestäväyden integroinnissa yrityksen strategiaan

Hallituksen keskeinen tehtävä on huolehtia yhtiön strategiasta ja varmistaa, että se vastaa yhtiön pitkän aikavälin tavoitteita ja arvoja. Hallituksen yleistoimivaltaan kuuluu strategian määrittely ja sen toteutumisen valvonta. Tämä vastuu korostuu entisestään, kun otetaan huomioon kestäväyden merkitys nykypäivän liiketoimintaympäris-



Se, että jotain jätetään tekemättä, voi johtaa yleisen huolellisuusvelvollisuuden rikkomiseen.



tössä – kestävyys on noussut yhdeksi keskeisistä strategian ajureista ja sen merkitys korostuu entistä enemmän globaalien haasteiden myötä. Yritykset, jotka integroivat vastuullisuuden strategiaansa, pystyvät vastaamaan paremmin sidosryhmien odotuksiin ja luomaan pitkäaikaista arvoa.

Esimerkiksi Harvard Business Review'n artikkeli *The Board's Role in Sustainability* korostaa, että yrityksen tarkoituksen selkeä määrittely ja sen kytkeminen strategiaan on keskeistä pitkän aikavälin arvonluonnille. Tämä edellyttää, että hallitus ottaa kestävyuden huomioon kaikissa strategisissa päätöksissään ja varmistaa, että yhtiön toimet ovat linjassa arvojen ja tavoitteiden kanssa.

Myös World Economic Forum:n ja PwC:n yhteisjulkaisu *How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards* korostaa, että yritysten hallitusten on integroitava ympäristö-, sosiaali- ja hallintotekijät yritysten ydinstrategioihin. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tarkoitus ja kestävyuden tavoitteet on linjattava ja vastuullisuuden osa-alueet on otettava huomioon päätöksenteossa. Kestävyuden strateginen integrointi auttaa yrityksiä hallitsemaan ilmastonmuutokseen, sosiaalisiin epäkohtiin ja hallintoon liittyviä riskejä, mikä parantaa pitkän aikavälin resilienssiä. Lisäksi julkaisu korostaa sidosryhmien sitouttamisen merkitystä. Yritysten on oltava avoimia ja läpinäkyviä suorituskyvystään kestävyuden näkökulmasta, jotta ne voivat rakentaa luottamusta ja saada sidosryhmien tuen. Lisäksi hallitusten on varmistettava, että yritykset noudattavat kasvavaa kestävyysääntelyä ja mukauttavat vastaavasti hallintorakenteitaan.

Kestävyys nähdään myös innovaation ja kilpailuedun ajurina. Yritykset, jotka asettavat vastuullisuuden etusijalle, ovat paremmassa asemassa

hyödyntämään uusia markkinamahdollisuuksia sekä luomaan pitkäaikaista arvoa osakkeenomistajille ja yhteiskunnalle. Hallitusten on otettava aktiivinen rooli vastuullisuuden integroinnissa ja varmistettava, että yrityksen strategia vastaa nykypäivän liiketoimintaympäristön vaatimuksia ja haasteita.

3. Hallituksen vastuu kestävyysääntelystä

Osakeyhtiölain mukaan hallituksella on yleinen huolellisuusvelvollisuus. Hallituksen jäsenet voivat suojautua lain esitöihin kirjatun liiketoimintaperiaatteen avulla. Periaate vapauttaa jäsenet vastuusta olosuhteisiin nähden asianmukaisista ja riittävään harkintaan perustuvista päätöksistä, vaikka ne osoittautuisivat jälkikäteen epäonnistuneiksi. Päätösten on kuitenkin oltava yhtiön edun mukaisia ja riittävän valmistelun pohjalta tehtyjä, eikä niissä saa tavoitella omaa etua.

Hallitus valvoo myös lakien noudattamista ja sen vastuulla on huolehtia, että yhtiössä on riittävät kyvykkyudet kestävyysääntösten ymmärtämiseen ja noudattamiseen. Hyvä esimerkki tästä on tarkastusvaliokunnan rooli, joka on viime aikoina korostunut kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) noudattamisen valvonnassa.

On myös hyvä muistaa, että se, että jotain jätetään tekemättä, voi johtaa yleisen huolellisuusvelvollisuuden rikkomiseen. Kasvavalle kestävyysääntelylle on hyvin ominaista riskilähtöinen arviointi. Esimerkiksi yritys vastuudirektiivi, metsäkatoasetus, akkuasetus ja pakkotyöasetus edellyttävät yrityksiltä riskiperusteista huolellisuusvelvoiteprosessia, ja hallitus vastaa viime kädessä siitä, että yritys on huomionnut kasvavat vaatimukset riittävällä tasolla.

4. Kestävyyseraportoinnin rooli osana liiketoimintaa

Strategisesta näkökulmasta katsottuna kestävyseraportointidirektiivi ja eurooppalainen kestävä liiketoiminnan arviointikriteeristö EU-taksonomia pyrkivät yritysten liiketoiminnan transformointiin, jotta EU:n vihreä siirtymä ja nettonollatavoite vuoteen 2050 mennessä saavutetaan. Parhaimmillaan kestävyseraportointi ohjaa yrityksiä asettamaan kunnianhimoisia tavoitteita ja laatimaan niille konkreettiset, analyysiin perustuvat toimenpidesuunnitelmat, joille on määritelty omistajat ja kannustimet. Samaan tapaan EU-taksonomia parhaimmillaan ohjaa yrityksiä kehittämään tuote- ja palvelutarjomaansa kestävämmäksi. Tähän kannustetaan myös vihreisiin sijoituskohteisiin suunnatuilla rahoitusmuodoilla.

Kestävyseraportointi ja sen osana EU-taksonomiaan valmistautuminen on vaatinut isoja ponnisteluja ensimmäisten raporttien aikaansaamiseksi ensimmäisessä aallossa raportoineilta yrityksiltä. Lisäksi monet toisessa aallossa raporttoivat yritykset ovat jo käyttäneet paljon aikaa valmistautuessaan FY25-raportointiin, vaikka Euroopan parlamentti hyväksyikin niin sanotun Omnibusin "Stop the clock" -ehdotuksen huhtikuun alussa.



Parhaimmillaan kestävyseraportointi ohjaa yrityksiä asettamaan kunnianhimoisia tavoitteita ja laatimaan niille konkreettiset, analyysiin perustuvat toimenpidesuunnitelmat.



Tehtyä työtä ei kuitenkaan kannata heittää hukkaan, vaan yrityksillä on nyt erinomainen mahdollisuus hyödyntää kerätty data uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen sekä riskien vaikutusten vähentämiseen.

Yrityksissä fokusta kannattaakin nyt suunnata siihen, että valitaan hallitustasolla seurattavat selkeät kestävyysmittarit ja varmistetaan, että johdon kannustimet ovat linjassa niiden kanssa.

Hallituksen olisi myös hyvä varmistaa, että jatkossa raportoinnin tehokkuutta ja luotettavuutta parannetaan investoimalla teknologisiin ratkaisuihin ja näin vapautetaan henkilöstön aikaa arvoa luovalle kestävyystekemiselle.

5. Tunnistatko, missä kypsyyssivaiheessa yrityksesi on kestävyden integroimisessa?

Yritykset voivat lähestyä kestävyttä eri kypsyyssivaiheissa, ja näillä lähestymistavoilla on omat tunnusmerkkinsä. Yritykset voi jakaa kolmeen kategoriaan sen perusteella, miten ne lähestyvät kestävyttä: aloittelijat, seuraajat ja suunnan näyttäjät.

- **Aloittelijat:** Näiden yritysten strategia keskittyy osakkeenomistajien tuoton maksimointiin, ja kestävyden integraatio on vähäistä. Kestävyttä johdetaan korkeintaan liiketoimintayksiköissä, ja kestävyysasiat otetaan osittain huomioon liiketoimintapäätöksissä, kuten investoinneissa ja operatiivisessa tehokkuudessa. Raportointistrategia täyttää minimivaatimukset, ja kestävyysmittareita käytetään osittain suorituskyvyn hallinnassa ja toteutuksessa.
- **Seuraajat:** Näissä yrityksissä strategiaa arvioidaan säännöllisesti myös kestävyden näkökulmasta ja kestävyys on integroitu riskienhallintaan. Hallitus ja johtoryhmä ovat vastuussa kestävyden johtamisesta ja ohjaavat liiketoimintakäytäntöjen kehittämistä tavoitteiden saavuttamiseksi koko arvoketjussa. Kestävyysmittareita käytetään osittain suorituskyvyn hallinnassa ja toteutuksessa, ja raportointitekologiaa hyödynnetään osittain.



Huolellinen valmistautuminen ja läpinäkyvä raportointi lisäävät sidosryhmien luottamusta ja vähentävät maineriskejä sekä sanktioita.




- **Suunnannäyttäjät:** Näissä yrityksissä kestävyys on todellinen kulmakivi, joka määrittää yritysstrategian ja aloitteiden toteutuksen, kun tavoitteena on liiketoiminnan transformaatio, arvonluonti ja liiketoiminnan kasvu. Kestävyys on täysin integroitu suorituskyvyn hallintaan ja toteutukseen kaikilla tasoilla (kuten yritys, tuotanto ja tuote), ja raportoinnin automatisointia hyödynnetään laajasti. Hallitus ja johtoryhmä ovat vastuussa kestävyiden johtamisesta ja ne ohjaavat liiketoimintakäytäntöjen kehittämistä tavoitteiden saavuttamiseksi koko arvoketjussa.

6. Työkaluja tulevaisuuden hallitustyöskentelyyn

Tulevaisuuden hallitustyöskentelyssä kestävyiden merkitys korostuu yhä enenevässä määrin osana yrityksen strategiaa ja toimintoja. Mitkä ovat keskeiset työkalut, joiden avulla hallitukset voivat johtaa yrityksiä kohti kestävämpää tulevaisuutta?

- **Strategian määrittely ja valvonta:** Hallituksen on varmistettava, että yhtiön strategia sisältää selkeät kestävyteen liittyvät tavoitteet ja mittarit. Tämä edellyttää syväallista ymmärrystä yhtiön liiketoimintamallista sekä sen vaikutuksista ympäristöön ja yhteiskuntaan.
- **Aktiivinen rooli kestävyiden valvonnassa:** Hallituksen on otettava aktiivinen rooli kestävyiden valvonnassa ja varmistettava, että yhtiön toimet ovat linjassa sen arvojen ja

tavoitteiden kanssa. Tämä edellyttää jatkuvaa seuranta- ja raportointia kestävyteen liittyvistä toimista ja tuloksista. Eri sidosryhmien odotusten ymmärtäminen on tässä keskeisessä roolissa.

- **Puhdasta siirtymää tukevien kannustimien hyödyntäminen:** Hallitusten kannattaa ymmärtää erilaisten kannustimien, kuten EU:n Clean Industrial Dealin, tarjoamat mahdollisuudet. Ne voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuteen, erityisesti, jos se toimii joko energiantensiivisessä teollisuudessa tai puhdasta teknologiaa valmistavalla tai kehittäväällä toimialalla.
- **Sääntelynmukaisuuden varmistaminen:** Hallitusten on varmistettava, että yritykset noudattavat kestävyteen liittyvää erilaista sääntelyä, kuten kestävyysraportointidirektiiviä. Tässä korostuvat muuttuvan lainsäädännön seuranta ja ymmärrys. Huolellinen valmistautuminen ja läpinäkyvä raportointi lisäävät sidosryhmien luottamusta ja vähentävät maineriskejä sekä sanktioita.
- **Sidosryhmien sitouttaminen:** Yritysten on oltava avoimia ja läpinäkyviä kestävyteen liittyvästä suorituskyvystään, jotta ne voivat rakentaa luottamusta ja saada sidosryhmien tuen. Hallitusten on varmistettava, että yritykset noudattavat kasvavia kestävyys-sääntelyjä ja mukauttavat hallintorakenteitaan. 

On aika vaatia riskienhallinnalta enemmän arvonluontia

2020-luvulla yhtiöiden toimintaympäristössä kohtaamat muutokset ja niihin liittyvät epävarmuudet ovat lisääntyneet ja kiihtyneet. Samalla epävarmuuksien keskinäisriippuvuus on kasvanut, mikä monimutkaistaa yhtiöiden riskiympäristöä entisestään. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitys on korostunut, ja siltä edellytetään strategisempaa, arvoa tuottavaa roolia.

KUVITUS GETTY IMAGES

Epävarmuutta luovat nyt erityisesti geopolitiittiset muutokset. Nämä muutokset vaikuttavat muun muassa talouden kehitykseen, toimitusketjujen toimintaan ja sääntely-ympäristöön. Lisäksi ne edistävät yhteiskunnallista polarisoitumista ja harhaanjohtavan tiedon leviämistä. Samanaikaisesti generatiivisen tekoälyn kehitys tuo eteemme kiihtyvällä tahdilla merkittäviä mahdollisuuksia – ja kriittisiä riskejä.



Yhtäaikaisten toisiinsa kytkeytyneiden epävarmuuksien hallinta on vaikeaa mutta välttämätöntä.



Yhtäaikaisten toisiinsa kytkeytyneiden epävarmuuksien hallinta on vaikeaa mutta välttämätöntä. Nykytilanne on pakottanut yhtiöt tarkastelemaan keinoja, joilla ne käsittelevät ja hallitsevat epävarmuutta järjestelmällisesti. Perinteiset ja staattiset riskienhallinnan järjestämistavat eivät enää täytä tehtäväänsä tai tue tavoitteiden saavuttamista.

Monessa organisaatiossa on havaittu, että nykymuotoinen kokonaisvaltainen riskienhallinta keskittyy olemassa olevan tiedon ylläpitoon ja raportointiin. Tämän seurauksena toimintaympäristön epävarmuuksien ja muutosten käsittely jää vähäiseksi tai jälkijättöiseksi. Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on keskeinen tehtävä turvata arvoa keskittymällä operatiivisen toiminnan ja prosessien riskien hallintaan. Yhä useammin hallitus ja johto kuitenkin vaativat riskienhallinnalta arvoa tuottavaa roolia. Tämä merkitsee vahvempaa keskittymistä strategisiin riskeihin ja ennakoivan käsityksen muodostamista nousevista riskeistä.



TUOMO SALMI
osakas,
Boardroom
Program Leader,
Deloitte



TOMI SEPPÄ
Senior Manager,
Risk Advisory,
Deloitte

Deloitte on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Onnistunut strategisen tason riskienhallinta ei toteudu ilman ylimmän johdon vahvaa panosta.



Kohti strategista riskienhallintaa ja ennakointia

Strategisen riskienhallinnan toteutuminen edellyttää organisaatiolta osaamista ja sitoutumista. Riskienhallintajohtajan ja riskienhallinnan toiminnon tulee ymmärtää yhtiön liiketoimintaa ja strategiaa syvällisesti. Näin ne voivat tukea yhtiön johtoa tunnistamaan ja käsittelemään strategiaan liittyviä epävarmuuksia, riskejä ja mahdollisuuksia, mikä edesauttaa entistä vahvemman strategian ja sen toimeenpanosuunnitelman muodostamista. Keskitetty riskienhallinnan toiminto nähdään parhaimmillaan kriittisenä ja sparraavana kumppanina.

Epävarmuuden aika edellyttää riskienhallinnalta erilaisia toimintamalleja. Näistä keskeisimpiä ovat skenaarioanalyysit sekä tunnistettujen nousevien riskien ajantasaisempi ja systemaattisempi seuranta.

Skenaarioanalyysien avulla organisaatiot voivat muodostaa tapahtumakulkujen kuvauksia, jotka yhdistävät eri muutoksia ja epävarmuuksia. Tämä lisää ymmärrystä epävarmuuksien yhteisvaikutuksista, toimivista strategioista mahdollisuuksien hyödyntämiseksi sekä riskienhallinnan tarpeista. Koska skenaarioiden taustalla olevat oletukset ja niihin vaikuttavat epävarmuudet voivat muuttua nopeasti, on skenaarioita perusteltua päivittää ja tarkentaa nykyistä aktiivisemmin. Myös nousevien riskien seuranta edellyttää ajantasaista otetta muutokseen liittyvien indikaattoreiden monitorointiin ja ennakoiviin toimiin. Monissa yrityksissä on hyödyntämätön mahdollisuus tiivistää yhteistyötä toimintaympäristöä analysoivan strategiatimiin ja riskienhallinnan välillä.

Onnistunut strategisen tason riskienhallinta ei toteudu ilman ylimmän johdon vahvaa panosta. Tämä tarkoittaa konkreettista vastuunottoa ris-

kienhallinnan toteuttamisesta ja aktiivista osallistumista riskien tunnistamiseen, arviointiin ja hallinnan määrittelyyn. Ylimmän johdon kyky tarkastella riskejä koko yrityksen näkökulmasta on olennaista strategisten riskien hallinnassa. Tätä näkökulmaa on vaikea saavuttaa keräämällä riskitietoa organisaation eri osista alhaalta ylös -periaatteella. Laajemmin kerättyä riskitietoa on kuitenkin perusteltua hyödyntää osana strategisten riskien käsittelyä.

Hallituksen on hyvä tarkastella kriittisesti myös omaa osallistumistaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteuttamiseen. Hallituksen tarkastusvaliokunta tyypillisesti vastaanottaa säännöllistä ja vakio- tai muutoista raportointia yhtiön olennaisimmista riskeistä. Hallituksen rooli ei saa tyypistyä pelkäsi raportoinnin vastaanottajaksi, vaan hallituksen tulee aktiivisesti hyödyntää omaa toimintaympäristö- ja liiketoimintatuntemustaan riskitiedon kriittisessä arvioinnissa. Joissakin yhtiöissä tämä tietotaito on haluttu valjastaa jo aiemmassa vaiheessa siten, että hallitus osallistuu yhteiseen dialogiin, kun riskejä tunnistetaan ja arvioidaan tai skenaarioita käsitellään.

Kokonaisuudessaan strategiset epävarmuudet ja niihin liittyvät riskit on tärkeää huomioida


kaikessa päätöksenteossa, kuten merkittävien muutosten ja investointien käsittelyssä.

Riskienhallinta epävarmuuden ajassa

Riskienhallinnan onnistuminen epävarmuuden ajassa rakentuu useiden osatekijöiden varaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toiminta tulee kytkeä entistä vahvemmin osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa mahdollistaen strategisten ja nousevien riskien paremman käsittelyn.

Riskienhallinnan toteutuksessa on perusteltua vahvistaa keskittymistä muutokseen eri keinoin, joista skenaariotyö ja aktiivisempi muutoksen seuranta nousevat keskeisimmiksi.

Uusien toimintamallien tukena ja mahdollistajana toimii kehittyvä tekoälypohjainen teknologia, joka kykenee entistä paremmin ja tehokkaammin käsittelemään monimutkaista eri lähteistä nousevaa tietoa.

Hallituksen ja johdon on aika vaatia riskienhallinnalta nykyistä enemmän arvonluontia. Samalla heidän rooliaan riskienhallinnassa on perusteltua vahvistaa, mikä usein kehittää koko organisaation riskienhallinnan kulttuuria. 



Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toiminta tulee kytkeä entistä vahvemmin osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa.



Kolme kysymystä, jotka hallituksen tulee esittää johdolle riskienhallinnan toiminnasta:

- 1. TUKEEKO** nykyinen riskienhallinta johdon kykyä havainnoida ja käsitellä strategisia ja nousevia riskejä?
- 2. MITEN JOHTO** on varmistanut, että yritys kykenee toimimaan ennakoivasti ja tehokkaasti hallitakseen tunnistettuja riskejä?
- 3. KUINKA VAHVASTI** kokonaisvaltaisen riskienhallinta ja riskitietoisuus on integroitunut päätöksentekoon ja liiketoiminnan suunnitteluun?



Kuinka hallitus voi varautua haittaohjelmaiskuun ja kiristykseen?

Kiristyshaittaohjelma voi lamauttaa yhtiön toiminnan hetkessä. Hallituksen tulee käydä keskusteluja ja tehdä strategisia päätöksiä jo ennen mahdollista haittaohjelmaiskua, jotta vahingot voidaan rajata ja mainehaitta estää ja jotta häiriötilanteesta voidaan palata normaaliarkeen mahdollisimman sujuvasti.

KUVITUS GETTY IMAGES

Kiristyshaittaohjelmat ovat vakava uhka, joka vaatii yhtiön hallitukselta aktiivista valmistautumista ja strategisia päätöksiä.

Haittaohjelmaiskuun valmistautumisessa keskeisiä aiheita ovat riskien arviointi ja varautuminen, viestintästrategia kiristystilanteissa sekä suhtautuminen lunnasvaatimuksiin.

Hyökkäyksestä voi seurata merkittävä mainehaitta, mutta hyvällä valmistautumisella hyökkäyksen voi kääntää jopa mahdollisuudeksi.

Häiriötilanteesta palautuminen vaatii selkeän toimintasuunnitelman, kriisinhallintatiimin ja toimivan varmuuskopiointiprosessin.

Ennen haittaohjelmaiskua

Varautuakseen ja valmistautuakseen mahdolliseen tietoturvahyökkäykseen, hallituksen on syytä käydä ennakoivia keskusteluja ainakin seuraavista aiheista:

A. Riskien arviointi ja varautuminen

– Mitä olemme jo tehneet hyökkäyksen estämiseksi ja mitä on vielä tehtävää?

Hallituksen tulee arvioida yrityksen kyberturvallisuusriskit ja varmistaa, että liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmat ja tietojärjestelmien toimimissuunnitelmat ovat ajan tasalla. Useisiin

tietoturvahyökkäyksiin, mukaan lukien kiristyshaittaohjelmat, voidaan varautua muun muassa hyvin suunnitelluilla varmuuskopiointikäytännöillä, ohjelmistojen tietoturvapäivityksillä ja henkilöstöä kouluttamalla.

B. Viestintästrategia – Voiko uhan kääntää mahdollisuudeksi?

On tärkeää ylläpitää avointa ja läpinäkyvää linjaa sekä huolehtia viestinnän säännöllisyydestä sekä määritellä, miten yhtiö viestii sisäisesti ja ulkoisesti mahdollisen haittaohjelmaiskun sattuessa. Viestintää voidaan suunnitella ennakolta esimerkiksi sidosryhmien kartoittamisella ja valmiiden ydinviestien laatimisella.

Häiriön aikana on mahdollista toteuttaa myös strategisia muutoksia, jos tietojärjestelmiä uudistetaan palautumisen yhteydessä.



Hyökkäyksestä voi seurata merkittävä mainehaitta.



KARRI TOMULA
Cyber Advisory
Director,
KPMG

KPMG on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Näin ollen hyökkäyksen voi kääntää mahdollisuudeksi kehittää uusia asiakaslähtöisiä toimintamalleja, kuten yksinkertaisempia tilaus-toimitusprosesseja ja automatisoituja pilviympäristöjä.

C. Käytännön toiminta häiriötilanteessa – Miten suhtautua lunnasvaatimukseen ja toimia rikollisten kanssa?

Hallituksen on syytä keskustella etukäteen, miten yhtiö suhtautuu mahdollisiin lunnasvaatimuksiin. Yleinen suositus on olla maksamatta lunnaita, sillä maksaminen ei takaa tiedostojen palautumista ja voi kannustaa rikollisia jatkamaan toimintaansa. Rikollisille maksusuoritus on merkki siitä, että yhtiöön kannattaa hyökätä.

Tietojen vuotaessa hallituksen tulee olla tietoinen vuodon laajuudesta ja vaikutuksista. Hallituksen on varmistettava, että yhtiön aktiivisesta toiminnasta jaetaan tietoa nopeasti ja rehellisesti oikeille kohderyhmille.

Iskun aikana

Kiristyshaittaohjelmaisku etenee vaiheittain. Se alkaa yleensä haittaohjelman pääsystä laitteelle, ja aktivoituessaan ohjelma salaa tai lukitsee tiedostot. Tämän jälkeen hyökkääjä esittää lunnasvaatimuksen yleensä kryptovaluutassa tiedos-



Lunnasvaatimukseen suhtautuminen on yksi hallituksen kriittisimmistä päätöksistä hyökkäyksen aikana.



tojen palauttamiseksi. Taustalla hyökkääjä voi myös lähettää tietoja yhtiön ulkopuolelle vuodetavaksi.

Kiristystilanteessa tehtävät valinnat vaikuttavat yhtiön merkittävimpään voimavaraan, maineeseen. Mainehaitta voi johtaa asiakassuhteiden menetykseen ja vaikeuksiin houkutellessa uusia asiakkaita tulevaisuudessa.

Lunnasvaatimukseen suhtautuminen on yksi hallituksen kriittisimmistä päätöksistä hyökkäyksen aikana. Lunnaiden maksaminen ei takaa tiedostojen palautumista, vaan se voi pahimmillaan johtaa uusiin hyökkäyksiin. Lisäksi maksaminen voi aiheuttaa yhtiölle juridisia ongelmia maissa, joissa lunnaiden maksaminen on laitonta, kuten Isossa-Britanniassa.


Viimeistään hyökkääjän uhatessa tiedon julkistamisella tulee tehdä rikosilmoitus ja käynnistää viranomaisyhteistyö vahinkojen rajaamiseksi. Uhkauksen tiedon vuotamisesta yhtiön on reagoitava välittömästi. Yhtiön tulee jakaa tietoa mahdollisesta tietovuodosta ja sen vaikutuksista sidosryhmilleen. Lisäksi yhtiön on esitettävä osapuolille toimintavaihtoehtoja tietovuodon vaikutusten rajaamiseksi, kuten muutosten tekemisen estämisestä viranomaisrekistereissä. Tässä mallisella viestinnällä asiakkaat on mahdollista vakuuttaa siitä, että yhtiön toiminta jatkuu iskun aikana.

Palautuminen normaalitilaan

Palautuminen häiriötilanteesta normaalitilaan edellyttää toimivaa varmuuskopiointiprosessia sekä teknistä osaamista salattujen tiedostojen palauttamiseksi. Ennakoivat kehitystoimenpiteet varmuuskopiointiprosessin toiminnan takaa-

miseksi ovat välttämättömiä, jotta tiedostojen palauttaminen on mahdollista ilman lunnasmaksumista. Tämä edellyttää kriittisten toimintojen tunnistamista, niihin liittyvien järjestelmien tunnistamista ja luokittelua sekä varmuuskopioitavan tiedon määrittelyä. Muun muassa kyberturvallisuuslaki edellyttää organisaatioilta vastaavia toimenpiteitä toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi.

Häiriötilanteesta palautuminen vaatii selkeän toimintasuunnitelman ja täsmällistä kriisinhallintaa. Hallituksen tulee varmistaa, että yhtiöllä on tarvittavat resurssit ja prosessit palautumiseen:

- **Eristäminen ja varmuuskopioiden käyttö:** Tartunnan saanut laite tulee välittömästi eristää verkosta haittaohjelman leviämisen estämiseksi. Varmuuskopioiden käyttö on keskeinen osa palautumisprosessia.
- **Kriisinhallintatiimi:** Yhtiön tulee muodostaa kriisinhallintatiimi, joka vastaa häiriötilanteen hallinnasta ja palautumisesta. Tiimin tulee sisältää kyberturvallisuusasiantuntijoita, viestintäammattilaisia ja liiketoiminnan johtohenkilöitä.
- **Vahingosta oppiminen:** Häiriötilanne tulee käydä tarkasti läpi liiketoiminnan normalisoiduttua. Jatkuvuudenhallinta ja toiminnan turvaaminen tulevissa häiriötilanteissa vaatii harjoittelua ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Hallituksen tulee arvioida merkittäviä häiriöön johtaneita syitä sekä edellyttää johtoa päivittämään liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmia analyysien pohjalta. 

PALKITSEVÄÄ

Tehokkaasta ja läpinäkyvästä palkitsemisesta hyötyvät niin yritys kuin henkilöstö. Menestystä vauhdittaa motivoituneiden osaajien tuloksellinen tekeminen. Asia, joka yksinkertaisesti ansaitsee tulla palkituksi.

MANDATUM.FI/PALKITSEMINEN

Valmiina aktivistisijoittajien saapumiseen?

Vaikka osakasaktivismi on Suomessa vielä harvinaista, on hallitusten syytä laatia toimintasuunnitelma sen varalta, että omistajaksi ilmestyy aktivistisijoittaja vaatimuksineen.

KUVITUS GETTY IMAGES

Osakasaktivismi eli "shareholder activism" on Suomessa ollut toistaiseksi harvinaista verrattuna Länsi-Eurooppaan tai jopa Ruotsiin.

Eräät suomalaiset institutionaaliset osakkeenomistajat, muun muassa eläkevakuutusyhtiöt ja jopa Suomen valtio, ovat tosin aika ajoin ottaneet näkyvämmän roolin yhtiökokouksissa.

Suurimmat osakkeenomistajat osallistuvat listayhtiöiden hallituksen valintaan nimitystoimikuntien kautta. Näiden osakkeenomistajien kohdalla ei voida kuitenkaan puhua varsinaisista aktivistisijoittajista. Syytä näkyvien aktivistikampanjojen puuttumiseen ovat oletet-

tavasti toimiva ja sijoittajaystävällinen yhtiölainsäädäntö ja hallinnointikoodisto sekä yrityskulttuuri, jossa korostuu vastuullisuus ja konfliktien välttäminen.

Mikä on aktivistisijoittaja?

Aktivistisijoittaja hankkii usein pienen mutta riittävän merkittävän omistusosuuden listayhtiössä ja pyrkii vaikuttamaan yhtiön strategiaan, johtoon, osinkopolitiikkaan, ESG-toimintatapoihin tai yhtiörakenteeseen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi toimitusjohtajan tai hallituksen kokoonpanon vaihtaminen, johdon palkitsemisehtojen muutos tai ydinliiketoimintaan kuulumattomien osien myynti. Julkisissa ostarjouksissa aktivistisijoittaja voi pyrkiä toimimaan siten, että tarjouksentekijä joutuisi korottamaan tarjottua kauppahintaa. Aktivistisijoittaja pyrkii luomaan painetta yksityisesti suoraan hallitukseen tai muiden osakkeenomistajien tai avoimen vaikuttamiskampanjan kautta.

Aktivistisijoittajien toimintatavat voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

1. Taloudellista hyötyä tavoittelevat aktivistisijoittajat: Heidän tavoitteenansa on kasvattaa listayhtiön ja siten oman sijoituksensa arvoa vaatimalla esimerkiksi yhtiön johdon vaihtoa tai omaisuuden myyntiä.

2. Poliittisin motiivein toimivat aktivistisijoittajat: He pyrkivät edistämään arvolähtöisiä tavoitteita, kuten ilmastoystävällisempiä toimintatapoja.



TIMO AIRISTO
Partner,
White & Case



KRISTA ENARVI
Senior Associate,
White & Case

White & Case on
DIFin asiantuntijakumppani.



Hallituksen tulisi pyrkiä tunnistamaan osakasaktivismille altistavat tilanteet, kuten osakekurssin heikko kehitys tai liiketoiminta-alueiden kannattavuusongelmat.





Tunnettuja aktivistisijoittajia ovat muun muassa yhdysvaltalaiset **Carl Icahn** ja Elliot Management sekä ruotsalainen Cevian Capital. Viime aikoina uutisotsikoihin ovat nousseet esimerkiksi Elliot Managementin kampanja BP:ssä ja Cevianin vaatimukset Ericssonissa.

Valmistautuminen aktivistisijoittajiin

Vaikka osakasaktivismi on Suomessa ollut harvinaista, suomalaisten listayhtiöiden hallitusten on syytä varautua siihen. Aktivistisijoittajan tunnistaminen voi olla haastavaa erityisesti hallintarekisterin takia. Siten voi tulla yllätyksenä, kun aktivistisijoittaja ottaa yhteyttä hallitukseen tai aloittaa julkisen kampanjan. Hallituksen tulisi pyrkiä tunnistamaan ennakoita osakasaktivismille altistavat tilanteet, kuten osakekurssin heikko kehitys tai liiketoiminta-alueiden kannattavuusongelmat. Myös tarkkailemalla aktivistien toimintaa ulkomaisissa verrokkiyhtiöissä voi saada käsityksen siitä, millaisella agendalla aktivisti saattaa lähestyä.

Suomalaisia listayhtiöitä aktivisti oletetusti lähestyy ottamalla suoraan yhteyttä hallitukseen julkisen kampanjan sijasta. Tämä antaa hal-

litukselle paremman mahdollisuuden keskustella aktivistin kanssa ilman julkisuuden aiheuttamaa lisäpainetta. Aktivistisijoittaja voi ajoittaa yhteydenotonsa siihen, kun varsinainen yhtiökokous alkaa lähestyä. Osakeenomistajana aktivistilla on osakeyhtiölain mukaan oikeus saada yhtiökokouksen käsiteltäväksi ajamansa asia, kunhan asia kuuluu yhtiökokouksen päätösvaltaan. Tätä on vaadittava viimeistään neljä viikkoa ennen kokouksua.

Toimintasuunnitelma hallitukselle

1. Ennakointi ja seuranta

- ▶ Vahva strategia ja sijoittajaviestintä
- ▶ Tunnista osakasaktivismille altistavat tilanteet ja arvioi mahdollisia aktivististrategioita
- ▶ Seuraa osakeomistuksia, sekä suoria että hallintarekisteröityjä

2. Kommunikaatio ja yhteistyö

- ▶ Luo keskusteluyhteys aktivistin kanssa nopeasti ja pyri ymmärtämään tämän tavoitteet
- ▶ Kommunikoi osakeenomistajien ja sidosryhmien kanssa johdonmukaisesti

3. Toiminta aktivistin ilmaantuessa

- ▶ Pidättäydy lupaamasta mitään, antamasta julkistamatonta tietoa tai kommentoimasta julkaisematonta tietoa
- ▶ Ole valmis keskustelemaan rakentavasti aktivistin kanssa
- ▶ Aktivoitu tarvittaessa mediassa vastauksena aktivistin kampanjaan

4. Toimintasuunnitelma

- ▶ Laadi valmiiksi kirjallinen toimintasuunnitelma ja ohjeistus hallitukselle ja johdolle
- ▶ Konsultoi neuvonantajia ennakoita

Suomalaiset listayhtiöt voivat kohdata aktivistisijoittajia yhä useammin tulevaisuudessa. Valmistautuminen ja proaktiivinen toiminta ovat avainasemassa, jotta hallitus voi toimia tehokkaasti, kaikkien osakeenomistajien ja yhtiön edun mukaisesti.

Varmuutta verotukseen minimoimalla riskit ennakkoon

Suomessa yhtiöillä ja yksityishenkilöillä on kansainvälisesti vertaillen erinomaiset mahdollisuudet selvittää verotukselliset tulkinnanvaraisuudet etukäteen. Tässä artikkelissa käsitellään kotimaisten menettelyjen keskeisimmät seikat ja niiden väliset erot.

KUVITUS GETTY IMAGES

Epävarmoja verokysymyksiä on mahdollista selvittää ennakkoon. Ennakolliset menettelyt tarjoavat ennustettavuutta verokysymyksiin sekä suojaavat veroriskejä vastaan. Suomessa on käytännössä kolme vaihtoehtoista tapaa selvittää verotuksellisia tulkinnanvaraisuuksia etukäteen: ennakkollinen keskustelu Verohallinnon kanssa, ennakkoratkaisu Keskusverolautakunnalta tai ennakkoratkaisu Verohallinnosta. Tämän lisäksi siirtohinnoitteluasioissa voidaan hakea kahdesta valtiosta yhteinen ennakkoratkaisu (niin sanottu APA).

Joustava ennakkollinen keskustelu

Ennakkollinen keskustelu on joustava menettely, jossa yhtiö ja usein myös neuvonantaja käyvät Verohallinnon kanssa suunnitellun järjestelyn ja sen verokohtelun läpi, yleensä Teams-tapaamisessa. Menettely on rajattu yritysverotukseen, mutta henkilöveroasioita voidaan käsitellä yhtiön näkökulmasta, esimerkiksi kun on kyse kannustinjärjestelmistä.

Ennakollisessa keskustelussa voidaan käsitellä samalla kerralla kysymykset useasta eri verolajista ja eri verovelvollisten näkökulmasta. Esimerkiksi yritysjärjestelyistä voidaan keskustella sekä myyjän että ostajan näkökulmasta. Myös siirtohinnoitteluasiat ja erilaiset arvostuskysymykset voidaan käsitellä ennakkollisessa keskustelussa.

Keskusteluun tulee valmistautua huolellisesti toimittamalla verottajalle etukäteen kirjallinen materiaali, jossa tosiseikat ja verovelvollisen käsitys verokohtelusta on tarkasti kuvattu. Vaikka menettely on vapaamuotoisempi, ovat sen sisällölliset vaatimukset siirtyneet ajan kuluessa lähemmäksi alla kuvattua kirjallista ennakkoratkaisumenettelyä. Keskustelumuo- to kuitenkin mahdollistaa Verohallinnolle heräneiden kysymysten läpikäynnin tehokkaasti.

Verohallinto laatii keskustelun pohjalta muistion, jossa suunniteltu järjestely tai liiketoiminta ja sen verokohtelu on kuvattu. Yhtiö voi luottaa muistioon: kun järjestely toteutetaan kuvatulla tavalla, verotus toimitetaan muistion mukaisesti. Jos Verohallinto katsoo asian liian tulkinnanvaraiseksi, se voi ohjata verovelvollisen hakemaan asiassa ennakkoratkaisun.



Useimmiten ennakkollinen keskustelu on paras tapa selvittää asia etukäteen Verohallinnon kanssa.



HEIKKI WAHLROOS

*Partner,
Borenius*



HENNA JOVIO

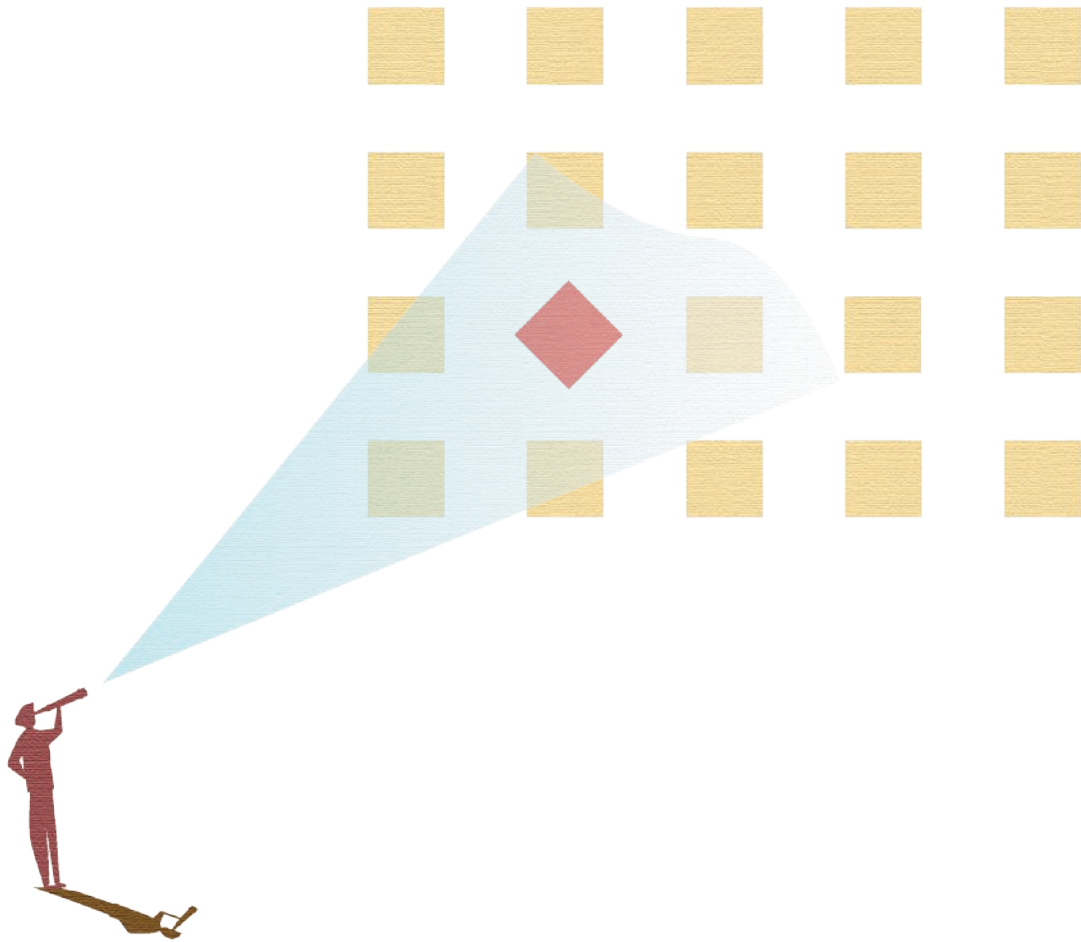
*Counsel,
Borenius*



MAX MALINEN

*Senior Associate,
Borenius*

Borenius on DIFin asiantuntijakumppani.



Muistiosta ei ole valitusoikeutta, mikä on keskeinen ero alla kuvattuihin ennakkoratkaisumenettelyihin verrattuna. Ennakollisen keskustelun käsittelyaika on myös lyhyempi, noin kuukaudesta puoleentoista, mutta kiireellisissä tapauksissa muistio on mahdollista saada huomattavasti tätä nopeamminkin.

Ennakollinen keskustelu sopii suurimpaan osaan tapauksista

Useimmiten ennakollinen keskustelu on paras tapa selvittää asia etukäteen Verohallinnon kanssa. Menettely sopii erityisen hyvin tapauksiin, joista on jo olemassa verotus- tai oikeuskäytäntöä. Uusiin tai erityisen tulkinnanvaraisiin asioihin alla mainittu ennakkoratkaisu soveltuu paremmin.

Kokemus on osoittanut, että ennakollinen keskustelu ei ole ollut arvonlisäverotuksessa yhtä käyttökelpoinen kuin tuloverotuksessa. Enna-

kollista varmistamista vaativat kysymykset voivat olla käytännössä tulkinnanvaraisempia, jolloin ennakkoratkaisu on toimivampi menettelytapa. Toisaalta yksinkertaisempiin kysymyksiin arvonlisäverotuksessa on mahdollista saada myös kirjallinen ohjaus, jonka käyttötilanteet voivat olla hyvin samanlaisia kuin ennakollisen keskustelunkin.

Ennakkoratkaisumenettelyt

Ennakkoratkaisumenettelyssä verovelvollinen hakee yksilöityyn verokysymykseen kirjallista ennakkoratkaisua. Ennakkoratkaisua voivat hakea kaikki veronmaksajat, mukaan lukien yksityishenkilöt.

Ennakkoratkaisua voidaan hakea kaikkiin eri verolajeihin. Kysymysten tulee olla yksilöityjä ja konkreettisia. Toteutettava järjestely tai aiottu liiketoiminta tulee kuvata tarkasti, ja siihen liittyvistä dokumenteista tulee usein toimittaa verotta-



Lainvoimainen ennakkoratkaisu suojaa verovelvollista siinä kuvatuissa olosuhteissa.



jalle vähintään luonnosdokumentit. Oikeat ja riittävät taustatiedot varmistavat, että ennakkoratkaisua voidaan soveltaa käytännössä. Liian yleisluonteisiin tai epäselviin hakemuksiin ei anneta ratkaisua.

Muutoksenhaussa hallinto-oikeudet ovat toisinaan poistaneet kokonaan puutteellisin tai epäselvin tiedoin annettuja ennakkoratkaisuja. Prosessiosaaminen ja huolellinen taustatyö on ennakkoratkaisun käyttökelpoisuuden kannalta kriittistä, sillä muussa tapauksessa verovelvollinen ei välttämättä saa ennakkoratkaisulla tavoittelemaansa suojaa veroriskejä vastaan. Koska ennakkoratkaisu annetaan vain tosiasiaa aiottuun liiketoimeen, suunnitelmien ja mahdollisten toimintavaihtoehtojen on oltava riittävän täsmällisellä tasolla jo hakuhetkellä – faktat eivät voi muuttua kesken mahdollisen muutoksenhakuprosessin.

Ennakkoratkaisuhakemuksen laatimisen yhteydessä on tehtävä kokonaisarvio tilanteesta ja verokohteluun mahdollisesti vaikuttavista seikoista, myös verovelvollisen tulkinnasta poikkeavat vaihtoehdot lopputulokset huomioiden. Tällä on usein vaikutusta ennakkoratkaisukysymysten esitystapaan erityisesti arvonlisäverotuksessa. Asiamiehen kokemus voi olla ratkaisevan tärkeää kokonaisarvion tekemisessä.

Ennakkoratkaisu Verohallinnosta vai Keskusverolautakunnasta?

Verohallinnon lisäksi ennakkoratkaisua voi hakea Keskusverolautakunnasta silloin, kun kysymys koskettaa laajaa joukkoa verovelvollisia tai on muutoin periaatteellisesti tärkeä.


Ennakkoratkaisuhakemuksen käsittely kestää noin kahdesta kolmeen kuukautta sekä Verohallinnossa että Keskusverolautakunnassa. Merkit-

tävä ero näiden välillä on valitusreitissä. Verohallinnon ennakkoratkaisusta valitetaan hallinto-oikeuteen ja sieltä korkeimpaan hallinto-oikeuteen, jos se myöntää valitusluvan. Keskusverolautakunnan ennakkoratkaisusta voi valittaa suoraan korkeimpaan hallinto-oikeuteen ilman valituslupaa, mikä tekee siitä nopeamman menettelyn.

Ennakkoratkaisu tulee lainvoimaiseksi valitusajan päätyttyä tai tuomioistuimen ratkaistua asian lopullisesti. Lainvoimainen ennakkoratkaisu suojaa verovelvollista siinä kuvatuissa olosuhteissa. Järjestelyä toteutettaessa on tärkeä varmistaa, että se vastaa sitä, mitä hakemuksella on kuvattu. Ennakkoratkaisun soveltamista pitää tietyissä verolajeissa vaatia erikseen, esimerkiksi veroilmoituksen yhteydessä.

Kahdenväliset ennakkoratkaisut siirtohinnoitteluasioissa

Siirtohinnoitteluasioissa Verohallinnolta on mahdollista pyytää kahdenvälisiä ennakkosopimusta (niin sanottu bilateral advance pricing agreement). Tällöin Verohallinto käynnistää neuvotteluprosessin toisen valtion veroviranomaisen kanssa konsernin antaman taustatiedon pohjalta tiettyjen rajat ylittävien liiketoimien hinnoitteluperiaatteiden hyväksyttävien ehtojen määrittelemiseksi.

Menettely soveltuu esimerkiksi konsernin sisäisten liiketoimien, kuten aineettomien omaisuuksien lisensoinnin, hinnoittelun tai rajat ylittävien konsernin uudelleenjärjestelyiden ehtojen ennakkolliseen varmistamiseen. Näissä tapauksissa menettelyn kesto on huomattavan pitkä, yleensä useiden vuosien mittainen, minkä vuoksi menettelyä käytetään tyypillisesti vain merkittävien siirtohinnoitteluasioiden yhteydessä. 

Are you
shaping
a future

where
business,
people and
planet thrive?

Let's act now to deliver sustainable
impact anchored in science,
technology, data and innovation.
[ey.com/sustainability](https://www.ey.com/sustainability)



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Directors' Institute Finland

DIF on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka auttaa suomalaisia yrityksiä menestymään edistämällä hyvää hallitustyötä.

DIFissä on noin 750 henkilöjäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallitusten jäseninä, sekä lisäksi neljä yhteisöjäsentä.

DIF auttaa jäseniään kehittymään, verkostoitumaan ja vaikuttamaan järjestämällä tapahtumia, ylläpitämällä DIF-tietopankkia verkossa sekä julkaisemalla Boardview-lehteä.

DIF vaikuttaa yhteiskunnassa, esimerkiksi ottamalla kantaa ajankohtaisiin hallitustyöskentelyyn liittyviin kysymyksiin Suomessa ja EU-tasolla.

telyyn liittyviin kysymyksiin Suomessa ja EU-tasolla.

DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose

DIFin *Purpose statement* kiteyttää yhdistyksen olemassaolon tarkoituksen ja roolin yhteiskunnassa:

- ▶ DIF edistää jäsenistönsä valmiuksia toimia yritysten hallituksissa.
- ▶ DIFin tilaisuuksissa ja toiminnassa jäsen verkottuu muiden hallitustyötä tekevien kanssa.
- ▶ Hyvä hallitustyö parantaa yritysten kilpailukykyä.

- ▶ Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia ja menestyviä yrityksiä.
- ▶ DIFin vaikuttamistyön tavoite on kohtuullinen ja tehokas hallitustyöhön liittyvä sääntely, joka edistää yritysten pitkän aikavälin vastuullista menestystä.

Kehity. Verkostoidu. Vaikuta.

TEEMAT 2025

- Q1 Hallitus ja geopolitiikka
- Q2 Hallitus ja kestävä tulevaisuus
- Q3 Hallitus ja Suomi nousuun
- Q4 Hyvän hallitustyön kulmakivet

HALLITUS

Jussi Koskinen
(puheenjohtaja)
OTK

Eeva Ahdekivi
KTM, DBA

Nora Hortling
KTM

Piia-Noora Kauppi
OTK

Harri Pärssinen
KTM, KHT

Ritva Sotamaa
OTK, varatuomari

Ville Voipio
Tekniikan tohtori

NIMITYSTOIMIKUNTA

Kim Ignatius
Puheenjohtaja

Jussi Koskinen
Jäsen

Ulla Palmunen
Jäsen

POLICY-VALIOKUNTA

Andreas Doepel
Puheenjohtaja

Manne Airaksinen
Varapuheenjohtaja

Saara-Maria Helminen
Sihteeri

Mikko Reinikainen
Sihteeri

Kari Kauniskangas
Jäsen

Jussi Koskinen
Jäsen

Leena Linnainmaa
Jäsen

Esa Niinimäki
Jäsen

Micaela Thorström
Jäsen

YHTEYSTIEDOT

Directors' Institute Finland
Aleksanterinkatu 50 A 6
00100 Helsinki
Puh. (09) 6227 1840
info@dif.fi

Henkilökunta

Pääsihteeri
Leena Linnainmaa
leena.linnainmaa@dif.fi
Puh. 050 356 1183

Toimistopäällikkö
Maija Hiiri
maija.hiiri@dif.fi
Puh. 0400 48 55 48

Viestintäsuunnittelija
Tuisku Pirttimäki
tuisku.pirttimaki@dif.fi
Puh. 050 520 6450

Verkkosivut ja sosiaalinen media

www.dif.fi

X: @DIF_Finland

LinkedIn: Directors' Institute Finland

DIF-TILAISUUDET

DIF järjestää jäsenilleen ajankohtaisia tilaisuuksia, joissa kuullaan eri alojen asiantuntijoiden näkemyksiä kulloiseenkin teemaan liittyen. Kaikki vahvistetut tilaisuudet, webinaarit ja ilmoittautumisohjeet löytyvät jäsensivuilta.



DIFIN VERKKOSIVUT JA JÄSENSIVUT UUDISTUIVAT

DIFin verkkosivut ovat uudistuneet. Sivuston rakennetta on selkeytetty ja DIFin graafisen ilmeen tulkinta on aiempaa pelkistetympi ja modernimpi.

Verkkosivu-uudistuksen myötä DIFin jäsensivut ovat siirtyneet Salesforcen tarjoamalle alustalle. Kirjautuneet käyttäjät löytävät jäsensivuilta tiedot tulevista tilaisuuksista, DIF-tietopankin sekä ajankohtaisia jäsentiedotteita ja ohjeita. Lisäksi jäsenet pääsevät muokkaamaan omia tietojaan.

Uudelle sivustolle lisätään osa vanhan sivuston uutisista, artikkeleista ja blogikirjoituksista, mutta vanhimmat sisällöt poistuvat verkosta muutoksen myötä.

Julkaisun jälkeen uutta sivustoa sekä jäsensivuja kehitetään edelleen. Otamme mielellämme vastaan palautetta osoitteeseen info@dif.fi.

SENIOR ADVISORIT

Petri Castrén Hallitus ja vakuutukset

Tomi Dahlberg Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

Saara-Maria Helminen EcoDa, Advocacy Committee

Olli Hyypää Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

Kim Ignatius Kirjanpito- ja tilinpäätöskäytännöt, Riskienhallinta, Tarkastusvaliokunta, sisäinen tarkastus

Hannele Jakosuo-Jansson Hallitusarviointi, Johtaminen, Strateginen palkitseminen

Riikka Joukio Yritysvastuu ja siitä raportointi hallitustyöskentelyssä

Piia-Noora Kauppi Vaatimustenmukaisuus

Timo Leino Yritysrahoitus

Sari Lounasmeri Listautuminen

Kaisa Oikkonen IPR-strategia hallituksen työkaluna

Harri Pynnä Yritysjärjestelyt ja arvonnäyttäminen

Lauri Ratia Strategiatyö – implementointi ja rakentaminen

Eljas Repo Maine ja sidosryhmät

Anni Ronkainen Hallitus ja teknologia

Hanna Sievinen Hallitustyöskentely listaamattomissa yhtiöissä

Enel Sintonen Verotus

Micaela Thorström Hallituksen vastuut ja velvollisuudet, Säätely



Karoliina Partasen puheenvuoro tekoälystä aktivoi semi-naariyleisön ja herätti vilkasta keskustelua.

PwC:n ja DIFin vuosiseminaarissa pohdittiin kasvun lähteitä

Laaja joukko hallitusammattilaisia kokoontui pohtimaan Kulttuurikasarmille DIFin vuosiseminaariin kasvun monia lähteitä. Kasvua tarkasteltiin seminaarissa talouskasvun, omistamisen ja tekoälyn näkökulmasta.

Teksti Anna-Kaisa Asuja Kuvat Matti Rajala

Vuosiseminaarin avasi PwC:n toimitusjohtaja **Kauko Storbacka**. Varman toimitusjohtaja **Risto Murto** kertoi omassa puheenvuorossaan pääministeri **Petteri Orpon** nimittämän Kasvuriihi-työryhmän tuloksista Suomen talouskasvun vahvistamiseksi.

Intera Partnersin toimitusjohtajan **Juhana Kallion** ja Tesin toimitusjohtajan **Pia Santavirran** keskustelun teemana oli yksityinen omistus ja julkinen pääoma Suomen kasvun vauhdittajana. Aalto-yliopiston omistajuuden professorin **Samuli Knüpferin** aiheena oli pohjoismainen omistajayhteiskunta.

Seminaarin toisella puoliskolla Aalto-yliopiston työelämäprofessori, Silo AI:n perustaja **Tero Ojanperä** valotti tekoälyn konkreettisia mahdollisuuksia. Tekoälystä puhui myös AI Finlandin johtaja **Karoliina Partanen**, joka peräänkuulutti merkittävämpiä tekoälyinvestointeja sekä yritysten hallitusten otetta ja ymmärrystä tekoälyn mahdollisuuksista.

Seminaarin päätteeksi lavalle nousivat toista kertaa toteutetun DIFFuture-ohjelman osallistujat, jotka välittivät viestinsä hallituksille. He kiteyttivät kasvun avaimet kolmeen K:hon: kunnianhimo, kansainvälisyys ja kiihdytys.

Seminaarin moderaattoreina toimivat PwC:n partneri **Aitor de la Torre** ja PwC:n hallituksen puheenjohtaja ja partneri **Sari Elonheimo**.



Risto Murto esitteli Kasvuriihi-työryhmän tuloksia. Niistä nousi monta yleisökysymystä.



Juhana Kallio ja Pia Santavirta keskustelivat yksityisen ja julkisen pääoman merkityksestä Suomen kasvun vauhdittajana.



Tero Ojanperä avasi seminaariyleisölle, mitä tekoäly on tänään, huomenna ja tulevaisuudessa.



Martti Ala-Härkönen, Catharina Candolin ja Anne-Mari Paapio ovat pohtineet kasvua eri näkökulmista. Myös geopolitiikan vaikutukset ovat olleet kaikkien kolmen agendalla.

peeksi rohkeutta ja pitkäjänteisyyttä tukea kasvua ja löytyykö yritysten johtoryhmistä riittävästi osamista kasvun tekemiseen.

Kesälomasuunnitelmissa on viettää aikaa ulkona. Olen arjessa sisällä niin paljon, että nautin kesästä purjehtien merellä.”

MARTTI ALA-HÄRKÖNEN
Talousjohtaja, Tietoevry Tech Services Oy
Hallituspaikat: Veikkaus Oy, Meyer Turku Oy

” Aloitan kesäkuun alussa uusissa tehtävissä kansainvälisessä IT-yhtiössä, johon on tulossa pääomasijoittaja. Siihen liittyen viimeiset puoli vuotta olen osallistunut varsin aktiivisesti DIFin järjestämiin tilaisuuksiin. Painopistealueina ovat olleet geopolitiikka sekä kasvu ja sen lähteet. Nämä teemat sekä miten yritys uusiutuu ja optimoi toimintaansa ja arvonluontiaan haastavassa markkinatilanteessa ovat olleet agendalla myös niissä hallituksissa, joissa itse toimin.

Olen seurannut tiiviisti Risto Murron Kasvuriihin hankkeen ympärillä käytyä keskustelua. Helmikuun lopussa luovutettu hankkeen loppuraportti sisälsi paljon hyviä ehdotuksia. Varsin iso osa työryhmän ehdotuksista lähti myös eteenpäin, mitä pidän positiivisena.

Suomessa havahduttiin jälleen kerran siihen, että kasvuyritysten toimintaedellytyksiä ja rahoitusta pitää kehittää eteenpäin. Myös valtion sijoitustoiminnan painopistettä on järkevää siirtää kohti ei-listattuja yrityksiä, sijoituksia ja pääomasijoittamista. Keskisuuret ja suuret kotimaiset pääomasijoitusrahastot puuttuvat Suomesta, Ruotsi on näissä asioissa meitä selvästi edellä. Yhtiöiden itsensä uudistumisen ja innovoinnin kannalta on toisaalta tärkeää panostaa riittävästi uusiin alueisiin kuten tekoälyn hyödyntämiseen.

Kesään kuuluu perheen ja ystävien kanssa mökkeilyä ja veneilyä, musiikkia kuten *Macbeth*-ooppera Savonlinnassa, lisäksi golfia ja muuta sporttailua.”

LASSE HEINONEN

Hallituksen varapuheenjohtaja, Olvi Oyj
Hallituspaikat: Fintraffic Oy, Conficap Oy ja ARE Oy,
GPV Group A/S, Varman hallintoneuvoston jäsen

” Vuosi on ollut eri yhtiöissä hyvin vaihteleva, vaikka toki vuosikelloon liittyy paljon myös samanlaisia asioita. Geopolitiikka lyö kaikissa eri yhtiöissä oman leimansa. Myös kasvuteema on ollut entistä enemmän fokuksena. Seminaarissakin puheena ollut Suomen riskinottohalu verrattuna muihin Pohjoismaihin jäi mietityttämään. Meillä on ehkä vähän pääomia, mutta meillä on Suomessa esimerkiksi teknologista osaamista ja talousosaamista, silti riskinottohalukkuutta puuttuu. Pitäisi varmaan selkeämmin pystyä yhdistämään yhtiöissä sekä riskinottohalu että -kyky. Pääomasijoittajalla omistajana on vahvat näytöt, mutta kasvua voidaan hakea hyvin muissakin omistajarakenteissa.

Kannattavan kasvun hakeminen liittyy tiivistii hallitusten agendoihin. Kasvuhalu lähtee omistajista, millaista riskiä halutaan ottaa. Hallitushan sitten hakee omistajien tahdonmukaista toimintaa.

Kesäsuunnitelmiin liittyy vähän metsätöitä ja mökkielämää. Tarkoitus olisi tehdä joku ulkomaanreissu perheen kanssa ja saada myös houkuteltua aikuiset lapset mukaan.”



Lasse Heinonen on saanut kevään aikana paljon irti DIFin pienryhmäsparrauksista. ”Moni teema, esimerkiksi kyberturvallisuus, on sellainen, johon on itse vaikea löytää sparrausta. DIF antaa mahdollisuuden matalalla kynnyksellä hakeutua tilaisuuksiin. Se on arvokasta.”



DIFFuture II -ohjelman viestin viejinä toimivat Joshua Moorrees, Aleksi Roima, Mikaela Öberg ja Nenne Nordström.

Jäsenluettelo

Henkilöjäsenet e = emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Aarnio-Isohanni, Marja	Gillberg-Hjelt, Irma	Holmberg, Jan	Kauniskangas, Kari	Lehti, Eero	Moisala, Teemu
Aarni-Sirviö, Maarit	Ginman-Tjeder, Nella	Holmberg, Tomas	Kaunonen, Antti	Lehtimäki, Maunu	Mokkila, Niko
Adlercreutz, Ia	Grannenfelt, Eeva	Hongell, Cami	Kauppi, Marko	Lehtinen, Olli-Petteri	Montell, Jan
Ahdekivi, Heikki	Granskog, Christer	Honkanen, Vesa	Kauppi, Piia-Noora	Lehto, Hannu	Muhonen, Sallamaari
Ahdekivi, Eeva	Grottenfelt-Fyhr, Caroline	Hornborg, Heikki	Kauppi, Terhi	Lehtomäki, Vesa	Myllys, Mikko
Ahlström, Mia	Grundsten, Henri	Hortling, Nora	Kauppinen, Hannu	Lehtoranta, Ari	Mynttinen, Riitta
Ahokas, Matti	Gräsbeck, Jerker	Horttanainen, Anne	Keitaanniemi, Katja	Leino, Timo	Mähönen, Nina
Aila, Minna	Gröhn, Juha	Hovila, Antti	Kerkelä-Hiltunen, Mervi	Leino, Liisa	Mäki, Antti
Aine-Simonen, Elina	Grönholm, Camilla	Hurunonen, Ville	Kerminen, Teija	Leino-Haltia, Mirel	Mäkinen, Antti
Airaksinen, Manne	Grönlund, Lasse	Husberg, Lars	Keronen, Taru	Lencioni, Roberto	Mäkinen, Juhani
Airisto, Timo	Grönroos, Jouni	Huuskonen, Pertti	Kerppola, Nora	Leskinen, Eero	Mäkinen, Iiro
Ala-Härkönen, Martti	Grönroos, Johanna	Hyrsky, Erja	Keskieviari, Noora	Lettijeff, Pekka	Mörttinen, Leena
Ala-Nikkola, Panu	Gustavson, Stig	Hyttinen, Asko	Kettunen, Pekka	Levo, Timo	Naukkari, Arto
Allonen, Heikki	Haapamäki, Jorma	Hyttinen, Pentti	Kielenniva, Jorma	Levoranta, Timo	Niemelä, Kuisma
Alvesalo, Lasse	Haapanen, Mikko	Hyttinen, Esa	Kiianmies, Aino-Mari	Liljeström, Tom	Niemelä, Marita
Aminoff, Philip	Haarla, Ainomaija	Hyvönen, Anna	Kiiski, Tapani	Lind, Raimo	Niemi, Mauri
Ancker, Elina	Haavisto, Henrietta	Hyyppä, Olli	Kinnunen, Jussi	Lindahl, Robin	Niemi, Christler
Andersson, Cristina	Hagros, Kaj	Häggblom, Rainer	Kivelä, Hanna	Lindah, John	Niemi, Ludmila
Annala, Eila	Hairedin, Nermin	Häkämies, Jyri	Kivelä, Merja	Lindberg-Repo, Kirsti	Nieminen, Mika
Antila, Jukka	Hakakari, Eija	Hämäläinen, Sampo	Kiviniemi, Mari	Lindeman, Taru	Nieminen, Mikko
Antila, Mirva	Hakala, Juko	Hämäläinen, Anu	Kivioja, Elina	Lindén, Anna	Nieminen, Henry
Anttila, Juhani	Halmeenmäki,	Hänninen, Markku	Kiviranta, Nina	Lindfors, Lars Peter	Nieminen, Henrik
Anttila, Pauli	Juha-Pekka	Härkki, Reetta	Kohonen, Merja	Lindqvist, Päivi	Nieminen, Jani
Anttonen, Risto	Halonen, Virpi	Härkönen, Christer	Kohtamäki, Timo	Linnainmaa, Leena	Niemistö, Kari
Arantola, Heli	Hankonen-Nybom,	Ignatius, Kim	Koipijärvi, Terhi	Linnaranta, Jussi	Niemisvirta, Petri
Arimo, Leena	Raija-Leena	Ihamuotila, Mika	Koivurinta, Jan M.	Lipponen, Osmo	Niinimäki, Esa
Aro, Mika	Hannula, Antti	Ikäheimo, Seppo	Kokkila, Timo	Lipponen, Kaisa	Nikkanen, Jukka
Aro, Timo	Hanslin, Kim	Ikäheimo, Johanna	Komi, Kirsi	Lipsanen, Juho	Nikkilä, Petri
Arola, Miika	Harju, Esa	Ikäheimonen, Esa	Kontio, Johanna	Liuhala, Tapani	Nikkola, Matti
Aspholm, Ingallil	Harju, Jukka	Ilkka, Heikki	Kontu, Aappo	Loikkanen, Hanna	Nikkola, Susa
Aukia, Timo	Harjula, Liisa	Immonen, Peter	Kopola, Nina	London, Sonja	Niska, Jari
Availa, Ville	Harmanen, Repe	Ingman, Robert	Koponen, Harri	Louhija, Matti	Niskanen, Erkki
Averio, Pekka	Harmia, Christina	Itkonen, Maija	Koponen, Juha	Louhija, Marina	Nissinen, Anu
Ayub, Mikko	Harra-Salonen, Katri	Itävuori, Jussi	Koponen, Petteri	Lounasmeri, Sari	Nissinen, Minna
Backman, Leif	Harra-Vauhkonen, Kirsi	Jaakonsalo, Ville	Koponen, Markku	Luhtanen, Vesa	Nordström, Anders
Backström, Vera	Harrala, Pirkko	Jaatinen, Pekka	Koponen, Pekka	Luhtaniemi, Timo	Norvio, Erkki
Becker, Kai	Hartwall, Paul	Jakola, Janne	Koponen, Timo	Lukkaroinen, Joni	Numelin, Carl-Johan e
Berggårdh, Clarisse	Hasi, Kalevi	Jakosuo-Jansson,	Kopra, Lotta	Lundell, Patrik	Nummela, Juho
Bergholm, Antti	Hassinen, Mika	Hannele	Korhonen, Ari	Lundmark, Pekka	Nuotto, Kirsi
Bergman, Tor	Hautala, Mikael	Jauhiainen, Juha	Korhonen, Juha	Luoma, Pekka	Nuppenen, Pertti
Bergman, Mikko	Hedvall, Kaj	Joensuu, Jukka-Pekka	Korhonen, Pertti	Luoma, Tero	Nurminen, Niina
Bergström, Anniina	Heikinheimo, Juha	Joukio, Miika	Korhonen, Anja	Luomakoski, Jyri	Nysten, Kenneth
Biström, Tomas	Heikintalo, Satu	Joukio, Riikka	Korkiakoski, Anne	Luomaranta, Ritva-Liisa	Närhinen, Yrjö
Björklund, Elina	Heikkilä, Taavi	Juurakko, Kari	Korppi-Tommola, Juha	Luukkainen, Lasse	Närhinen, Tomi
Björkman, Stefan	Heikkinen, Pentti	Juusela, Tommi	Korttila, Mikko	Lähdemäki, Kalle	Ojala, Sirpa
Björnberg, Maria	Heikkinen, Hanna-Maria	Jyllilä-Vertigons, Annika	Koskelin, Antti	Lähdemäki, Tuomo	Ojanperä, Tero
Blomster, Juha	Heikkinen, Tuula	Jägerhorn, Sebastian	Koski, Arja	Lähteenmäki, Outi	Ojantakanen, Risto
Bondestam, Sebastian	Heikkonen, Matti	Jännes, Antero	Koskinen, Jari	Löyttyniemi, Timo	Oker-Blom, Moritz
Borsos, Julianna	Heinistö, Kari	Järvelä, Jukka	Koskinen, Jussi	Majjala, Miikka	Olkinuora, Petri
Brade, Harry	Heinonen, Jouni	Järvinen, Kari	Koskinen, Satu	Mairinoja, Heikki	Olkkonen, Kaisa
Brander, Ilkka	Heinonen, Mikko	Jääskeläinen, Antti	Kotilainen, Josefiina	Malinen, Päivi	Ollila, Jan
Bäckman, Tiina	Heinonen, Lasse	Kaario, Mammu	Kotka, Ville	Marjamaa, Ilpo	Ora, Anu
Bärlund, Aija	Heinonen, Jarna	Kaartinen, Kari	Kottonen, Hannu	Manner, Matti	Paajanen, Jouni
Candolin, Catharina	Heiskanen, Pirja	Kaasalainen, Kai	Kravi, Katariina	Manninen, Petri	Paananen, Leena
Cantell, Katarina	Helander, Sari	Kahri, Tuomas	Kronberg, Johan	Mannonen, Sari	Paanila, Päivi
Castren, Matti	Helaniemi, Erkki	Kairinen, Petri	Kronman, Gunvor	Marin, Johanna	Paapio, Anne-Mari
Castren, Petri	Heliövaara, Eero	Kairisto, Essimari	Kuitunen, Mikko	Marjamaa, Ilpo	Paasikivi, Jari
Ceder, Åsa	Helkkula, Vesa	Kaitala, Kimmo	Kulla, Sami	Marsio, Mikko	Paasikivi, Annika
Cederberg, Kenneth	Hellfors, Leena	Kakkonen, Kyösti	Kurki, Tiina	Martela, Heikki	Pahta, Jukka
Copeland, Matti	Helminen, Sakari	Kallio, Panu	Kurunsaari, Juulia	Martikainen, Tarmo	Paihonen, Sami
Dahlberg, Tomi	Helminen, Marjaana	Kallio, Atte	Kuusilehto, Mikko	Martola, Janne	Pajuharju, Tapio
Dahlblom, Anders	Helminen, Saara-Maria	Kallio, Esa	Kuusisto, Turka	Marttila, Pauli	Pakkanen, Pirjo
Dahlblom, Christina	Helosuo, Timo	Kallio, Anu	Kuusniemi, Merit	Marttila, Päivi	Pallasaho, Kati
Ehrnrooth, Alexander	Henriksson, Outi	Kalliokoski, Terho	Kyttälä, Pertti	Masala, Hanna	Palmberg, Tom kpj
Ehrnrooth, Paul	Herlevi, Kari	Kalsta, Pia	Kytömäki, Riku	Matikainen, Esa	Palmunen, Ulla
Ehrnrooth, Nina	Herlin, Jussi	Kaltea, Teemu	Kyytönen, Matti	Matikainen-Kallström,	Palomäki, Atte
Ekholm, Arni	Herold, Marcus	Kanerva, Leena	Laaksonen, Juha	Marjo	Palomäki, Riitta
Eklund, Jari	Herranen, Maarit	Kankaanpää, Soile	Lae, Elina	Mattila, Kari	Parikka, Marko
Eloranta, Jorma kpj	Hertsberg, Patrik	Kantola, Kalle	Lahti, Ari	Mattila, Juri	Parpala, Matti
Elsinen, Santtu	Hienonen, Jukka	Karhu, Kim	Laine, Pertti	Mehtälä, Satu	Partanen, Heli
Engman, Elina	Hietala, Jaakko	Kariniemi, Anne	Laine, Seppo	Mekkonen, Jussi	Parviainen, Seppo
Ensio, Sami	Hietala, Kaisa	Karkovirta, Anneli	Laitasalo, Riitta	Metsälä, Juha	Paulig, Eduard
Era, Tero	Hietalahti, Erkki	Karotie, Laura	Lamminen, Johanna	Metsälä, Minna	Pauk, Sami
Erlund, Jukka	Hietanen, Kari	Karppinen, Matti	Larma, Janne	Michelsson, Kristiina	Penttilä, Juha
Eräkangas, Kirsi	Hietanen, Matti	Karppinen, Timo	Lassila, Sakari	Miekk-oja, Susanna	Pentikäinen, Mikael
Eskola, Jaakko	Hietavuo, Eija	Karske, Joakim	Latvanen, Jari	Miettinen, Marjo	Penttilä, Hannu
Fagerholm, Jannica	Hintikka, Juhani	Karttinen, Timo	Laukkanen, Kari	Miettinen, Minna	Perttula, Jukka
Forss, Martin	Hintsanen-Kärpikö, Sivi	Karvonen, Vesa	Laurila, Mauri	Miettinen, Anna	Perttunen, Risto
Fredrikson, Christian	Hirvola, Jaakko	Kasanen, Juha	Laurila, Ilkka	Miettinen, Iida	Pesonen, Tuija
Frimodig, Joakim	Hokkanen, Katri	Kataja, Matti	Lauslahti, Harri	Miettinen-Lähde, Saira	Piekkola, Asko
Gadd, Jari	Holm, Markus	Kaukonen, Harri-Pekka	Lautjärvi, Kari	Mild, Johan	Piela, Topi
Geust, Jonas		Kauniskangas, Kari	Lehmusto, Heikki		

Henkilöjäsenet e = emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Pietikäinen, Sirpa
Piispanen, Elina
Pinomaa, Juha
Pirttijärvi, Heini
Pitkänen, Tomi
Plit, Herkko
Pohjanvirta, Olli
Pohjolainen-Hiltunen, Tuija
Pohjonen, Arto
Pohjonen, Petri
Pohjonen, Sari
Poitsalo, Sirpa
Pokela, Toni
Punta, Eeva
Puro, Perttu
Pursiainen, Pia
Puustinen, Pekka
Pylvänäinen, Vesa
Pynnä, Harri
Pärssinen, Harri
Pääkkönen, Tarja
Pölonen, Jouko
Pöyry, Salla
Rahkonen, Elina
Raita, Eeva
Raitala, Pasi
Raitasuo, Outi
Raitio, Laura
Rajala, Timo
Rajala, Julia
Rajalahti, Janne
Rankinen, Lea
Rannikko, Riikka
Rantamäki, Pekka
Rantanen, Juha
Rantanen, Teppo
Rantanen-Kervinen, Pirkko
Rantaniemi, Matti
Rasila, Kimmo
Rasila, Tommi
Ratia, Lauri
Rautiainen, Tapani
Rekonen, Päivi
Repo, Eljas
Reponen, Kalle
Riekkö, Anne
Riikonen, Kati
Rissanen, Jaakko
Ristaniemi, Juhani
Ristimäki, Jussi
Riitakallio, Timo
Roberts, Ted
Roiko, Leena
Roininen, Petri
Roliig, Petri
Romantschuk, Ulrika
Ronkainen, Anni
Rosendahl, Jaana
Routila, Panu
Rovamaa, Matti
Ruotsalainen, Seppo
Ruuska, Jukka
Ryhänen, Jukka
Rytkönen, Irmeli
Räisänen, Juha
Rönnlund, Fredrik
Saarikko Janson, Marianne
Saarinen, Petteri
Saarinen, Leena
Saastamoinen, Hannu
Saastamoinen, Simo
Saikku, Martti
Sailas, Harri
Saini, Timo
Sairanen, Jarkko
Salminen, Jari
Salo, Marita
Salokangas, Mika
Salokangas, Pekka

Salonen, Petri
Salonen, Ilkka
Salonen, Tuomo
Salonius, Anne-Maria
Sarajärvi, Teija
Saraketo, Timo
Sarjo, Jari
Sarsama, Juha
Sarvaranta, Anni
Sasse, Jan
Saukkomaa, Harri
Saulo, Lara
Saviharju, Elina
Savolainen, Harri
Schalin, Berndt
Schalin, Kiuru
Schalin, Siv
Schults, Margus
Seppä, Salla
Seppänen, Hanna
Sievinen, Hanna
Sihvonen, Eero
Siimes, Suvii-Anne
Siirala, Leena
Siljander, Esa
Siljander, Krista
Silvennoinen, Mikael
Simola, Valtteri
Sintonen, Enel
Sipilä, Samuli
Sipilä, Eeva
Sipponen, Lauri
Sirén, Saara-Sofia
Sirkkiä, Mia
Sivula, Harri
Sjöberg, Peter
Sjöholm, Markus
Skippari, Susanne
Smedsten, Minna
Soanjärvi, Tuija
Sohlström, Hans
Soila, Anssi
Sokka, Jari
Somerkallio, Sari
Somerma, Marko
Sormunen, Kirsi
Sormunen, Sirpa-Helena
Sotamaa, Ritva
Stackelberg-Hammarén, Catharina
Stierncreutz, Johan
Storckovius, Matti
Strandberg, Maija
Stråhlman, Elina
Strömberg, Juhani
Ståhlberg, Kaarina
Sulin, Kati
Sundell, Ann-Christine
Sundén, Jon
Suomela, Eero
Suomenlahti, Mikko-Jussi
Suonoja, Soili e
Suopelto, Kirsi
Susiluoto, Taina
Sutinen, Mika
Suutari, Harri
Sylvius, Veera
Syri, Sanna
Syrjänen, Hannu
Syrjänen, Tuomas

Söderholm, Raija-Leena
Söderlund, Mats
Söderström, Eriikka
Taalas, Andreas
Takanen, Harri
Takila, Sami
Takkunen, Susanna
Tallqvist, Charlotta
Talma, Arja
Tammela, Pekka
Tanttinen, Annika
Tapiola, Anna
Tarkka, Laura
Tauriainen, Reijo
Tenhunen, Pauliina
Teräsaho, Petra
Therman, Peter
Thorén, Petra
Thorström, Micaela
Tieaho, Riikka
Tihilä, Esa
Tiukkanen, Ari
Tiuraniemi, Riitta
Toijala, Jouni
Toikka, Mika
Toivakka, Lenita
Toivola, Juha e
Tolvanen, Tapio
Tommila, Tapio
Tomula, Päivi
Tornivaara, Risto
Torppa, Pasi
Tunkelo, Teemu
Tuomas, Kerttu
Tuomela, Tiina
Tuomi, Vesa
Tuominen, Tarmo
Tuomola, Anu
Tuomola, Marja-Leena
Tuovinen, Tiia
Turunen, Jorma
Turunen, Taija
Tykkyläinen, Vesa
Tyni, Tarja
Tähtinen, Jyrki
Vaajoensuu, Hannu
Vaarala, Jouni
Vaarnas, Markko
Vahtola, Marina
Vainio, Salla
Vainiomäki, Leena
Valtonen, Anni
van Niftrik, Christian e
Vanha-Honko, Vesa
Vanhainen, Juha
Vanhanen, Jussi
Varis, Juha
Varjas, Tapani
Vasara, Antti
Vauramo, Pekka
Vehmas, Tatu
Veijalainen, Jarkko
Venho, Heikki
Vertanen, Janne
Vienola, Kristina
Viertola, Kimmo
Viherto, Tero
Vilskä, Niina
Vimpari, Antti
Viri, Jukka
Virkkunen, Jukka

Virkkunen, Eeva-Liisa
Virtanen, Ari
Virtanen, Ari
Visuri, Mauri
Vitzthum Lindholm, Veronica
Voipio, Raimo
Voipio, Ville
von Wendt, Michaela
Vuola, Rami
Vuoristo, Lotta
Vuoti, Piia
Väänänen, Heikki
Walldén, Helena
Wallgren-Lindholm, Carita
Wasastjärna, Maria
Weckroth, Tero
Wegelius-Lehtonen, Tutu
Weseri, Essi
Westergård, Marjo
Westerlund, Heikki
Westersund, Anne
Wichmann, Yrjö
Wist, Tarja
Yrjönmäki, Minna
Åberg, Joakim
Åström, Ann-Christin
Äikäs, Niina

Uudet henkilöjäsenet

Joulukuu 2024
Elina Anckar
Miika Arola
Esa Hyttinen
Mikko Korttila
Tiina Kurki
Timo Löyttyniemi
Iida Miettinen
Anne-Mari Paapio
Elina Saviharju

Maaliskuu 2025
Irma Gillberg-Hjelt
Tuula Heikkinen
Timo Rajala

Huhtikuu 2025
Erja Hyrsky
Esa Kallio
Tomi Närhinen
Niina Vilskä

Helmikuu 2025

Leena Arimo
Atte Kallio
Noora Keskievari
Jani Nieminen
Tuija Pohjolainen-Hiltunen

Toukokuu 2025

Mika Joukio
Kristina Violenla
Tapio Tommila

DIFFuture II -osallistajat

Kiira Fröberg
Maria Fyrstén
Elina Holkko
Richard Huber
Riikka Jaakkola
Joel Järvinen
Marjo Koivisto
Eeva Kovanen
Anna Lundén
Kirsi Mattila-Suo
Joshua Moorrees
Pamela Nelimarkka

Ulrika Nirkkonen
Nenne Nordström
Mikko Peltonen
Johanna Pystynen
Aleksi Roima
Kirsi Simola-Laaksonen
Daniel Tabermann
Niko Vuokko
Wilhelm Wolff
Mikaela Öberg

Yhteisöjäsenet/ Henkilöedustajat

Keskinäinen Eläkevakuutus-yhtiö Ilmarinen
Jouko Pölonen, Mikko Mursula ja Karoliina Lindroos
Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma
Risto Murto ja Markus Aho
Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo
Carl Pettersson ja Jonna Ryhänen
Solidium Oy
Ulla Palmunen, Annareetta Lumme-Timonen ja Petter Söderström

Sijoittajakumppani

Tesi
Pysyvät teemakumppanit
Egon Zehnder
Henley Business School

Asiantuntijakumppanit

Borenium Asianajotoimisto Oy
Boston Consulting Group
Boydoy Oy
Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy
Deloitte
Dittmar & Indrenius
EY
Hannes Snellman Asianajotoimisto Oy
Heidrick & Struggles
KPMG
Asianajotoimisto Krogerus Oy
Mandatum
Mercuri Urval
OP Yrityspankki Oyj
PwC
Roschier Asianajotoimisto Oy
Tekir Oy
White & Case Oy

In Memoriam Tom von Weymarn

Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

Kyberturvallisuusdirektiivi

Kyberturvallisuusdirektiivi (NIS 2) saatettiin Suomessa voimaan 8.4.2025. Soveltamisalaa kuuluvien on ilmoitettava oman toimialansa toimijaluetteloon viimeistään 8.5.2025. Valvova viranomainen vaihtelee toimialoittain.

Arvopaperimarkkinayhdistyksen koodihankkeet

Hallinnointikoodi 2025 tuli voimaan 1.1.2025.

Hallinnointikoodin uudistamisen II vaihe on käynnistetty. Se koskee kestävyyttä ja palkitsemisraportointia. Lausuntokierros muutosehdotuksista järjestetään myöhemmin vuonna 2025 ja muutosten voimaantulo lienee alkuvuodesta 2026.

EU:n Omnibus voi tuoda muutoksia kestävyysvelvoitteisiin

Komissio julkaisi 26.2.2025 niin sanotun Omnibus-paketin, jossa esitetään muutoksia kestävyysraportointi- ja yritys vastuudirektiiveihin, taksonomiaraportointiin sekä hiilirajamekanismi CBAMiin. Tavoitteena on merkittävästi keventää yritysten raportointivelvoitteita osana EU:n kilpailukykystrategiaa. Voimassa olevaa kansallista sääntelyä noudatetaan, kunnes muutoksia mahdollisesti tulee voimaan.

Pakettiin sisältyvä direktiivi eräiden raportointivelvoitteiden lykkäämisestä ("stop the clock") on julkaistu EU:n virallisessa lehdessä 16.4.2025. Työ- ja elinkeinoministeriö valmistelelee hallituksen esitystä kestävyysraportin laatimisvelvoitteiden lykkäämisestä niin, että suuryrityksen olisi laadittava kestävyysraportti vasta 1.1.2027 alkavasta tilikaudesta ja se olisi julkistettava vuonna 2028. Tämä ei kuitenkaan koske "ensimmäisen aallon" suuryrityksiä ja -konserneja, joiden on tullut laatia kestävyysraportti jo tilivuodelta 2024. DIF antaa asiasta TEMille lausunnon.

Yritystolain uudistaminen

Työ- ja elinkeinoministeriö on maaliskuussa asettanut poikahallinnollisen työryhmän valmistelemaan hallitusohjelman mukaisesti ulkomaalaisten yritysostojen seuran-

nasta annetun lain uudistamista. Tavoitteena on muuttuneen turvallisuusympäristön huomioiminen sekä kansallisista että EU:n lähtökohdista. Työryhmän toimikausi päättyy 31.3.2026.

EU Listing Actin voimaantulo

Valtiovarainministeriö on helmikuussa käynnistänyt hankkeen, jossa valmistellaan 23.10.2024 annetun niin sanotun EU Listing Act -kokonaisuuden täytäntöönpanoa, jonka määräaika on 5.2.2026. HE-luonnoksesta on tarkoitus järjestää lausuntokierros loppukeväästä 2025.

Osaakehtiölain ja osuuskuntalain uudistaminen

Oikeusministeriön tammikuussa asettaman työryhmän työ osakehtiöitä ja osuuskuntia koskevan sääntelyn uudistamiseksi on käynnissä, määräaika työlle on 30.6.2025.


Hallitusohjelman mukaisesti tavoitteena on keventää yhtiöiden hallinnollista taakkaa ja parantaa yritystoiminnan edellytyksiä.

DIF on mukana hankkeen seurantarivissä.

Yritysvastuudirektiivi

Yritysvastuudirektiivi (CS3D) tuli voimaan 25.7.2024. Kansalliselle täytäntöönpanolle on aikaa kaksi vuotta, eli kansallisten säännösten on tultava voimaan viimeistään 26.7.2026. Suomessa on asetettu asiaa valmistelemaan työryhmä, jonka toimikausi loppuu 30.9.2025.

Ilmastoneutraalien investointien verohyvitys

Eduskunta on maaliskuussa hyväksynyt lain eräiden suurten ilmastoneutraaliin talouteen tähtäävien investointien verohyvityksestä. EU-oikeuden kannalta kyseessä on komission hyväksymä valtiontuki. Laki liittyy EU:n "Clean Industrial Deal" -aloitteeseen, josta odotetaan tänä keväänä uutta versiota, jolla voi olla vaikutusta myös Suomeen. 

Osinkoa vai investointeja?

Tänä keväänä suomalaiset pörssiyhtiöt jakavat omistajilleen osinkoina noin 13 miljardia euroa, joka on keskimäärin lähes 90 prosenttia pörssiyhtiöiden yhteenlasketusta tuloksesta! Ja luvussa ei edes ole mukana omien osakkeiden ostot. Kysymys kuuluukin, eikö mistään oikeasti löydy kannattavia investointeja, joihin vähintään osanpotista voisi kanavoida?

Toki sana keskimäärin on epäreilu monelle yhtiölle. Jotkut keventävät taseitaan ylimääräisillä osingoilla, jotkut tekevät tappiota ja silti maksavat osinkoa, ja reilut 40 prosenttia yhtiöistä ei maksa lainkaan osinkoa. Tällaisiin tilaisuuksiin tulee siis aina suhtautua pienellä varauksella. Tosin ei keskimääräinen osingonjakosuhte ole muuttunut juuri mihinkään viimeisten vuosien aikana. Yhtiöt ovat keskimäärin olleet huomattavan anteliaita.

Takaisin peruskysymykseen: Ovatko osingot pois investoinneista? Periaatteessa näillä tiedoilla yhtiöt investoivat enintään poistojen verran. Tämä huolestuttaa ainakin minua. Valtaosa pörssiyhtiöstämme on markkina-arvoltaan pieniä. Useimmat ovat myös toimialallaan pieniä. Historia opettaa, että oman alansa johtavilla yhtiöllä on parempi hinnoitteluvoima, jonka avulla ne luovat merkittävää lisäarvoa. Siihen jokaisen yhtiön pitäisi pyrkiä.

On melko yllättävää, että pieni, muutaman sadan miljoonan liikevaihdon yhtiö, joka tekee muutamaa kymmentä miljoonaa tulosta, haluaa maksaa suurimman osan tuloksestaan osinkona. Toki, jos yhtiö on jo johtava alallaan, jopa kansainvälisesti katsottuna, tilanne on toinen. Näitä yhtiöitä meillä ei ole ainakaan liikaa. Fakta on, että Suomessa on vallinnut melkoinen inves-

tointilama finanssikriisin jälkeen, asuntotuotantoa lukuun ottamatta.

Mielestäni hyvä osingonjakosuhte on 30–50 prosenttia siihen asti, kunnes yhtiö on jo niin hallitseva alallaan, ettei pysty enää kasvamaan. Esitin tämän näkökulman Osakesäästäjien sisäisessä tilaisuudessa, ja kunpa vain tietäisitte, millainen sontamyrsky siitä tuli. Ehkä onkin niin, että meidän osakesäästäjien olisi katsottava peiliin tässä asiassa. Juoksemme liikaa osinkojen perässä?

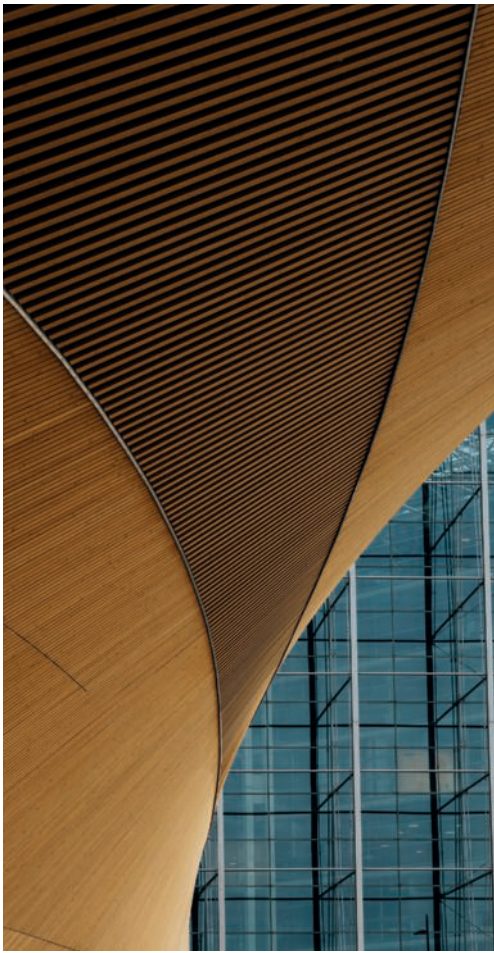
Jos osingonjakosuhte olisikin 30–50 prosenttia, voisivat pörssiyhtiömme investoida yhteensä noin 6–9 miljardia lisää vuosittain. Mikäli sijoitusten oman pääoman tuotto olisi vaatimattomat 10 prosenttia, onnistuisivat yhtiöt luomaan uutta vaurautta 600–900 miljoonaa vuosittain pelkästään lisäinvestoinneista. Summa ei ole ihan pieni, puhumattakaan potentiaalista.

Niin rohkea en ole, että alkaisin yhtiötasolla kertomaan, kenenkö pitäisi investoida enemmän ja siten maksaa osinkoa nihkeämmin. Haluan kuitenkin kannustaa niin listattujen kuin listaamattomien yhtiöiden hallituksia miettimään, millaisia kasvumahdollisuuksia omalla alalla on, ja olemaan rohkeampia. Ei kuitenkaan lähdetä hölmöilemään, siitä meillä on ihan tarpeeksi esimerkkejä.

Jos ensi keväänä yhtiö ehdottaa pienempää osinkoa ja kertoo samalla selkeistä ja todennäköisesti kannattavista investointisuunnitelmitaan, en äänestä osinkoehdotusta vastaan. Saat jopa pitää kannatuspuheenvuoron. Jo keskipitkällä tähtäimellä sekä tulos että osinko, myös pienemmällä osingonjakosuhteella, kasvaa nopeammin, kunhan vain uskalletaan. 📈



SVENNE HOLMSTRÖM
puheenjohtaja,
Suomen
Osakesäästäjät



Dedicated to your success

At Roschier we are dedicated to the growth and development of our clients. To ensure your success and to best serve you, we work seamlessly as one firm – across countries, teams and areas of expertise. We share the pride in going the extra mile for you. When you succeed, we thrive.

That's the Roschier Way.

Hannes Snellman— Leading Legal Advisor in the Defence Sector

As the importance of the defence sector continues to grow due to changes in the geopolitical environment, it has become crucial to understand the regulatory requirements and the latest legal practices in this field. With our significant experience and comprehensive service array, Hannes Snellman is dedicated to helping clients navigate the complexities of the defence sector and delivering unparalleled specialist legal advice for any defence-related needs.

Contact us to learn how we can support you.



Hannes
Snellman