

1/2026

Directors'
Institute
Finland

Boardview

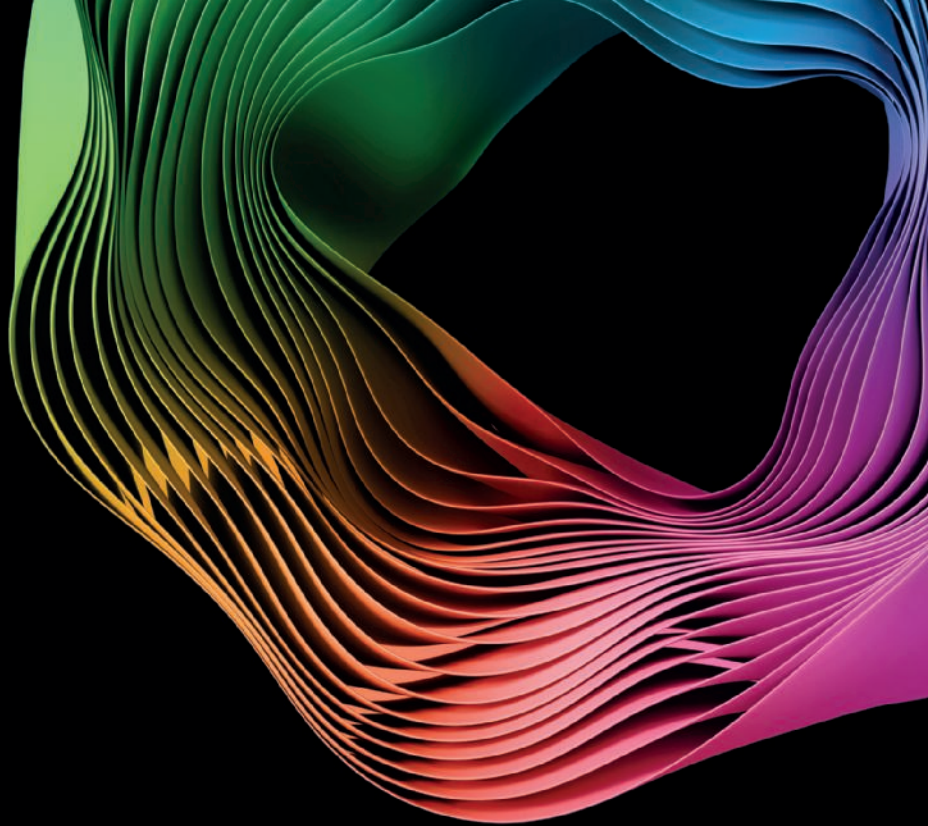
Directors' Institute Finlandin jäsenlehti

Kurssi kohti tulevaa VAIKKA MYRSKYÄÄ

Haastattelussa Kaj Pyyhtiä ja Jannica Fagerholm
• Skenaariot takaisin hallitustyön ytimeen • Suomen on
kiristettävä tahtia puhtaan siirtymän kilpailussa

Deloitte.

Together makes progress



Tekoälyn aikakaudella *menestys* perustuu luottamukseen.

Hallinta rakentaa luottamusta.

Hyvä tekoälyhallinta ja määrätietoinen johtaminen varmistavat oikea-aikaiset investoinnit ja tekoälyn kytkemisen kestävään liiketoiminnan kasvuun.



Tuomo Salmi

Partner, Boardroom
programme leader

tuomo.salmi@deloitte.fi



Jouni Viljanen

Partner, Generative AI,
Technology & Transformation

jouni.viljanen@deloitte.fi

Our joint capabilities. Your trustworthy **AI**.

Hallitukset tarvitsevat rohkeutta ja laajakatseisuutta

DIFin alkuvuosi on sujunut vauhdikkaasti geopolitiikan, kestävän tulevaisuuden ja tekoälyn merkeissä. Nämä teemat näkyvät vahvasti myös tässä lehdessä. Keskusteluissa on aina ollut taustalla hallituksen rooli yrityksen kasvussa ja arvonluonnissa. Usein on mainittu rohkeuden puute.

Kaikki tämä kulminoitui DIFin vierailulla Ukrainan suurlähetystöön, jossa suurlähettiläs **Mykhailo Vydoinyk** kertoi Ukrainan tilanteesta. Sotatilanteen lisäksi kuulimme ja keskustelimme Ukrainan jälleenrakennuksesta, joka on täydessä käynnissä. Infraa tehdään ja korjataan, samoin rakennuksia. Karpaateilla on jopa rakenteilla suuri ympärivuotinen lomakeskus miljardiluokan projektilla.

Ukrainan jälleenrakentamisessa on aktiivisesti mukana esimerkiksi saksalaisia ja amerikkalaisia yrityksiä. Toki suomalaisiakin yrityksiä on mukana, mutta ei yhtä aktiivisesti. Suomessa taitaa olla ajatuksena, että liiketoimintamahdollisuudet tulevat, kun sota loppuu. Jälleenrakentaminen tapahtuu kuitenkin nyt ja epäilemättä jatkuu pitkään.

Sodan loputtua markkinoita saattaa olla vaikea alkaa tunnustella tuloksellisesti, kun muut ovat olleet paikan päällä jo pitkään. Suomalaisyrittäjien kommentti saattaa nyt olla, ettei sinne voi lähettää ihmisiä. Rohkeutta ja asioista selonottamista tarvitaan nyt, tai mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä.

Kestävyyssasioissa terminologia on saattanut muuttua, hankkeet eivät niinkään. Jos ennen puhuttiin vastuullisuudesta, kestävydestä tai vihreydestä, nyt puhdas tuntuu olevan suosiossa oleva sana. Yhtä kaikki, hankkeet ovat käynnissä meillä ja muualla. EU tarjoaa hankkeille rahoitusta, mutta suomalaisyritykset eivät sitä ole sankoin joukoin hakeneet. Tässä menetetään mahdollisuuksia ja annetaan tasoitusta muille EU-maille.

Kasvu vaatii rohkeutta ja laajakatseisuutta. Hallitusten osaamiseen kohdistuu ennennäkemättömät odotukset ja paineet.

Haasteet liittyvät nyt erityisesti tekoälyyn. Niin tekoäly kuin kyberturvallisuus koskevat kaikkia yrityksiä. Kysymys onkin, onko hallituksella riittävää osaamista ja kiinnostusta asiaan. Yrityksen tilannetta ja toimivan johdon osaamista voi havainnoida peruskysymyksillä. Mitä tekoälyä käytämme? Miten tekoälyn käyttö on dokumentoitu? Käytetäänkö tekoälyä EU:n tekoälyasetuksen mukaisesti korkeariskisiin kohteisiin? Miten tekoälyn käytön asianmukaisuus auditoidaan? Peruskysymysten jälkeen päästään varsinaiseen asiaan: miten tekoäly edistää yrityksen liiketoimintaa ja pitkän aikavälin arvonluontia. 📊

Helsingissä kesäkuussa 2026
LEENA LINNAINMAA
päätoimittaja



Suomessa taitaa olla ajatuksena, että liiketoimintamahdollisuudet tulevat, kun sota loppuu.





Turvallinen huomina on hallituksen tekemä valinta ja sen rakentaminen alkaa tänään.

Tietoturva ja kyberturvallisuus vaikuttavat suoraan liiketoiminnan jatkuvuuteen, luottamuksen rakentamiseen, arvonmuodostukseen ja markkina-arvoon.

Tiedätkö, mitä hallituksen tulisi kysyä johtoryhmältä tietoturvasta ja kyberturvallisuudesta?

Kysy KPMG:ltä. Me tiedämme, kuinka turvallinen huomina rakennetaan.

Tutustu palveluihimme:



100 Vuosisata vaikuttavia tekoja
Ja tämä on vasta alkua



Sisällys

- PÄÄKIRJOITUS**
- 3 Hallitukset tarvitsevat rohkeutta ja laajakatseisuutta
Leena Linnainmaa
- PUHEENJOHTAJALTA**
- 7 Remember the future
Jussi Koskinen
- UUDELTA PUHEENJOHTAJALTA**
- 9 Hallitustyö muuttuvassa maailmassa
Ville Voipio
- KAKSOISHAASTATTELUSSA JANNICA FAGERHOLM JA KAJ PYYHTIÄ**
- 10 Vuoristoradan kyydissä
Sami Anteroine
- DIF-JÄSENKYSELY**
- 16 Hyvä hallituksen puheenjohtaja rakentaa kasvun edellytyksiä
Teemu Tiainen ja Sanna Kröger
- DIFFUTURE**
- 20 DIFFuture tarjoaa ikkunan hallitustyöhön
Sami Anteroine

Teema: Hallitus ja geopolitiikka

- HALLITUS JA GEOPOLITIikka**
- 26 Miten hallitus varmistaa yrityksen strategisen toimintakyvyn globalisaation murroksessa?
Mikko Äijälä ja Famke Krumbmüller

JOHTAMINEN GEOTALOUDESSA

- 32 Geotaloutta ja kuumaa sotaa – johdatko vai reagoitko?
Aki Kangasharju

LIIKETOIMINNAN POLITISOITUMINEN

- 35 Geotalous ja poliittiset riskit ovat hallitusosaamisen uusi ydin
Ilari Leskelä ja Marcus Rantala

KANSAINVÄLINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- 38 Geopolitiikkaa hallituhuoneessa
Klaus Ilmonen

Teema: Hallitus ja kestävä tulevaisuus

- HALLITUS JA TEKÖÄLY**
- 44 Hallitus ohjaa tekoälyn strategista hyödyntämistä
Jouni Viljanen
- KESTÄVÄ TULEVAISUUS**
- 49 Voittaako Suomi puhtaan siirtymän kilpajuoksun?
Jussi Nokkala

OSAAMISEN JOHTAMINEN

- 52 Ihminen arvonnunni keskiossa
Riikka Hyytiäinen ja Mari Laukkanen



TIETOTURVA JA KYBERTURVALLISUUS

- 55 Hallitus ja turvallinen huominen
Karri Tomula ja Mika Laaksonen

PALKKA-AVOIMUUSDIREKTIIVI

- 58 Miten yritykset voivat hyötyä lisääntyvästä palkka-avoimuudesta?
Sini Jämsén

Jäsensivut



- 60 DIFin esittely

AJASSA

- 62 Deloitte ja DIFin vuosiseminaarissa haettiin kasvun kirittäjiä
- 67 Jäsenluettelo
- 69 Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

TOISINAJATTELIJA

- 70 Ilmastonmuutos on systemaattinen liiketoimintariski – yritysten hallitusten on johdettava siirtymää
Sirpa Pietikäinen

Boardview

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



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

(verkkajulkaisu)

Päätoimittaja:

Leena Linnainmaa

Toimituspäällikkö:

Tuisku Pirttimäki

Toimitusneuvosto:

Leena Linnainmaa

Maija Hiiri

Eljas Repo

Tuisku Pirttimäki

Toimitus ja toteutus:

Otavamedia OMA Oy

Kansikuva:

Jussi Kaakinen

Paino:

PunaMusta

Ilmoitukset ja osoitteenmuutokset:

toimistopäällikkö

Maija Hiiri

puh. 0400 4855 48

info@dif.fi

Osoiterekisterilähde:

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

Your Advantage

Menestys vaatii rohkeutta, nopeita ratkaisuja ja ennakointikykyä.
Yhdistämme juridisen huippuosaamisen, liiketoiminnan
ymmärryksen ja teknologian kilpailueduksesi.

Voit keskittyä johtamiseen, kasvuun ja strategiaan
– me varmistamme, että juridiikka tukee niitä.

Rohkeutta, kasvua ja etulyöntiasema tärkeimmissä hankkeissasi.

www.castrén.fi



CASTRÉN & SNELLMAN

Remember the future

A board is to look after shareholder interests and, especially in a listed company, to ensure a strong ownership base and solid corporate stewardship. Without engaged shareholders long-term value creation becomes difficult. From time to time, this also means that boards should be prepared to do things differently.

Take the annual general meeting. Despite years of digital progress, the AGM has remained stubbornly analogue. Once a year, the most important forum in corporate governance still expects shareholders to assemble in one room, on one day, at one hour, if they wish to exercise their rights. On AGM day, you turn up, take a seat and get the chance to look management in the eye.

This ritual has been performed in Finland for a very long time. But how well does it work in practice? Physical AGMs are often dominated by those who live nearby or have time to spare. Very few non-Finns or non-residents participate in AGMs, even when ownership is globally dispersed.

A virtual meeting changes things. Earlier this year, Nordea, where I serve as Chief Legal Officer and Secretary to the Board, held its first fully virtual AGM. The reasoning was straightforward: if you want more international owners to take part, you make participation easier. The virtual format broadened participation and Nordea saw more participants from other countries than ever before.

The change was not universally applauded. Especially Swedes argue, quite fairly, that the AGM in Sweden has long carried a particular cultural weight and a tradition of meeting management face to face. Nordea's choice was not about challenging that tradition but



Boards have a duty to look ahead and consider what works best for long-term shareholder engagement.



about applying an approach that works well in the Finnish context and can provide a more inclusive framework for broader shareholder participation. And as many shareholders experienced it, the online meeting was easier to follow, easier to navigate between languages, and generally easier to engage with.

None of this is about diminishing the AGM's role. It remains the highest forum for shareholder decision-making. What has changed is how participation takes place. The technology to go virtual has been available for some time. The question for boards is whether they choose to use it. Traditions are important. But boards also have a duty to look ahead and consider what works best for long-term shareholder engagement.

This is my final column as Chair of DIF and I want to thank the entire board, as well as **Leena Linnainmaa, Maija Hiiri and Tuisku Pirttimäki**, for all my years at DIF. As I leave the DIF board, I am confident that my successor, **Ville Voipio**, as the new chair, will lead the board work impeccably into the future, and that **Petri Niemisvirta** will make an excellent new member, while all other members stand for re-election. 🇫🇮



Helsingissä
kesäkuussa 2026
JUSSI KOSKINEN
DIFin hallituksen
puheenjohtaja
11.5. asti



H&S

Hallituksen kokoonpanon pitäisi kehittyä yhdessä yhtiön kanssa.

Millaisen arvosanan antaisit edustamasi hallituksen omalle seuraajasuunnittelulle?

Apunasi hallitustyöskentelyn kehittämisessä.

Hallitustyö muuttuvassa maailmassa

Maailma ympärillämme muuttuu vauhdilla. Aamun geopoliittinen tilanne on muuttunut iltaan mennessä ja algoritmit kehittyvät päivittäin. Ilmastonmuutosta ja planetaaristen rajojen ylittämistä ei ole peruttu, vaikka aiheeseen liittyvät otsikot painetaan pienemmällä kirjaskoolla.

Olemme rakentaneet hyviä hallitustyön käytäntöjä ja hallitustyöhön liittyvää regulaatiota vuosikymmeniä, mutta toimivatko nykyiset rakenteet tulevaisuudessa?

Hallituksen perustehtävä on edistää yrityksen arvonluontia pitkällä aikavälillä. Arvo voi olla luonteeltaan muutakin kuin taloudellista, mutta keskiössä on pitkä aikaväli. Käytännön tekemisistä tärkeimpiä ovat strategian muodostaminen yhdessä johdon kanssa sekä sen varmistaminen, että yrityksellä on oikea johto.

Maailman myllerrys ei muuta perustehtävää. Sen toteuttamiseksi tarvitaan kuitenkin uutta osaamista ja uudenlaisia toimintatapoja.

Aikaskaalat ovat pirstaloituneet. Hallituksen katse on horisontissa, mutta pöydälle voi tulla kiireellisiä päivänpolttavia kysymyksiä. Tuotannon kannattavuus tai raaka-aineiden saatavuus voi muuttua yön yli niin radikaalisti, että hallitus tarvitaan mukaan päätöksentekoon. Hallitus ei kuitenkaan ole palokunta, jolloin organisaation resilienssin kasvattaminen nousee prioriteetiksi, jotta aika ei mene tulipalojen sammuttamiseen.

Planetaarisiin rajoihin liittyvistä kysymyksistä tulee hallituksen jäsenen perusosaamista. Hallituksen jäsenen pitää edelleen osata lukea tuloslaskelmaa ja tasetta, mutta koko ajan enemmän pitää ymmärtää myös hiilitonnejä, gigawattitunteja ja luontohehtaareja.




Hallituksen velvollisuus on olla rohkea, uusitua ja oppia uutta, koska muuten sitä on vaikea vaatia yritykseltä.



Algoritmit muuttavat tietotyötä. Hallitukset ovat pääosin pysytelleet tästä syrjässä sekä sisäisen jähmeyden vuoksi että perusteluista tietoturvasyistä. Ei kuitenkaan ole realistista ajatella tulevaisuuden hallitustyöskentelyn perustuvan kuuteen kokoukseen vuodessa, vaan algoritmit tekevät siitä paljon reaaliaikaisempaa ja jatkuvampaa.

Muutos pitää nähdä mahdollisuutena. Lista-yhtiöiden hallitukset taistelevat ajankäytösään alati lisääntyvän sääntelyn kanssa. Algoritmeissa on kuitenkin suuri lupaus nimenomaan varmistavassa toiminnassa ja raportoinnissa. Jos osaamme hyödyntää uusia mahdollisuuksia oikein, hallitustyöskentelyn fokus saadaan strategiaan kysymyksiin.

Hallituksen velvollisuus on olla rohkea, uusitua ja oppia uutta, koska muuten sitä on vaikea vaatia yritykseltä. Matkalla tulee varmasti kolhuja, kävelemään ei opi kaatumatta. Resilienssi on kuitenkin sitä, että nousee ylös ja jatkaa. 



Helsingissä
kesäkuussa 2026
VILLE VOIPIO
DIFin hallituksen
puheenjohtaja 11.5.
alkaen

A portrait of Kaj Pyyhtiä, a middle-aged man with short, light brown hair and blue eyes. He is wearing a dark blue blazer over a blue and white patterned button-down shirt. He is standing against a black background with his hands in his pockets.

KAJ PYYHTIÄ
JANNICA FAGERHOLM

Vuoristoradan kyydissä

KAJ PYYHTIÄ
*Iceyen
strategiajohtaja*

A portrait of Jannica Fagerholm, a woman with shoulder-length brown hair and glasses, wearing a black fuzzy vest over a white floral blouse. She is smiling slightly and looking towards the camera. The background is dark.

**JANNICA
FAGERHOLM**

*Signe ja Ane
Gyllenbergin säätiön
toimitusjohtaja*

Yritysten hallituksissa eletään harvinaisen epävakaista aikaa. Kun geopolitiikka ja tekoäly sekoittavat pakkaa, pomminvarmat peliliikkeet ovat vähissä, pohtivat Kaj Pyyhtiä ja Jannica Fagerholm.

SAMI ANTEROINEN KUVAT MIIKA KAINU

Geopolitiikka on tehnyt näyttävän paluun. Miten hallituksen ja johdon tulisi käsittää tai peräti kesyttää se?

Jannica Fagerholm: Mustia joutsenia tulee nyt jatkuvasti, koronasta Ukrainan sotaan ja Lähi-idän tilanteeseen. Geopoliittinen pelikenttä on muuttunut, ja vanhat kumppanit eivät ole itses-tään selviä liittolaisia jatkossa.

Kaj Pyyhtiä: Yrityksissä voitaisiin ainakin yrit-tää miettiä, että geopoliittinen epävarmuus luo jonnekin markkinan ja mahdollisuuksia. Ei niin, että vain pelätään ja varaudutaan pahimpaan. Avainasemassa on kysymys, miten saisimme rea-gointinopeutta paremmaksi. Ne yritykset, jotka ovat hyvin ajan pulssilla, voivat hyvinkin menes-tyä.

Fagerholm: Niissä hallituksissa, joissa olen jäse-nenä, en ole huomannut sellaista ilmiötä, että kas-vua jotenkin arkailtaisiin. Kyllä kasvu on hallitus-ten agendalla hyvin vahvasti, sekä orgaanisesti että yritystostojen kautta.

Pyyhtiä: Suomen erityispiirre on tietenkin, että me olemme se saari, jonne kaikki pitää tuoda tai-wanilaisista siruista harvinaisiin maamineraalei-hin. Resilienssin kannalta tämä tuo maalle ja yri-tyksille haasteita: mitä tehdään, kun toimitus-ketju katkeaa?

Pitääkö työtapoja tai prosesseja muuttaa geopolitiikan takia ja mitä huomioitavaa tällä saralla on?

Pyyhtiä: Olen tehnyt paljon skenaariotyötä ja pidän siitä. Välillä ajattelen, että sitä pitäisi tehdä meillä vähän rohkeammin. Scale-up-bisneksessä tunnusomaista on ketteryys, mikä voi tarkoittaa opportunistista lähestymistapaa siellä missä niin



Skenaariot ovat hyvä työkalu yrityksille, koska ne antavat uskallusta muuttaa suuntaa.



Yrityksissä voitaisiin ainakin yrittää miettiä, että geopoliittinen epävarmuus luo jonnekin markkinan ja mahdollisuuksia.



voi tehdä ja vastaavasti suojautumista siellä missä tarvitsee.

Fagerholm: Skenaariot ovat hyvä työkalu yri-tyksille, koska ne antavat uskallusta muuttaa suuntaa. Kun maailma yhtäkkiä näyttääkin toi-selta kuin aikaisemmin, täytyy voida perään-tyä nopeasti. Strategiaan ja skenaarioihin pala-taan jatkuvasti pitkin vuotta näissä hallituk-sissa, joissa itse olen. Toimivan strategian merki-tys on korostunut, mutta itse strategia voi muut-tua nopeasti.

Pyyhtiä: Mennään samaa pohjantähteä kohti edelleen, mutta matkassa voi olla mutkia.

Fagerholm: Juuri näin. Se tähti ei ole liikkunut, mutta strategiaa pitää muokata, että sinne pääs-tään.

Miten yritys sitten ottaa geopolitiikan haltuun – onko kyse vain riskienhallinnasta?

Fagerholm: Useammassakin tarkastusvalio-kunnassa istuneena voin sanoa, että riskienhal-linta on äärimmäisen tärkeätä yrityksille. Fokus on kuitenkin siirtymässä puhtaasta riskienhallin-nasta entistä enemmän mahdollisuuksiin, ja halli-tuksissa puhutaan sellaisista asioista kuin yritys-kaupat, kestävä kehitys ja tekoöly.

Pyyhtiä: Kun olin pyörittämässä MaaS Globa-lia, tuli korona, joka pysäytti kaiken liikenteen ja meidän liiketoimintamme. Tilanne oli lähtökoh-taisesti vaikea scale-upille, joka yrittää olla eteen-päin vievä voima toimialalla. Scale-up-yritys-ten on pakko keskittyä mahdollisuuksiin, ja niin



Jannica Fagerholm on Signe ja Ane Gyllenbergin säätiön toimitusjohtaja ja pitkän linjan hallitusammattilainen. Kauppatieteiden maisteri (Svenska Handelshögskolan) on toiminut lukuisissa eri tehtävissä SEB Gyllenbergillä ja sitä ennen erilaisissa johtotehtävissä muun muassa Handelsbankenissa ja Sampo-konsernissa. Fagerholm on Mandatumin ja Solidiumin hallituksen varapuheenjohtaja. Hän on myös Sanoman ja Keskon hallitusten jäsen.



Kaj Pyyhtiä on Iceyen strategiajohtaja. Pyyhtiä on kauppatieteiden maisteri Helsingin kauppakorkeakoulusta. Hän on Mobility as a Service -ideologian kansainvälisiä pioneereja ja toinen MaaS Globalin perustajista. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus digitaalisen liiketoiminnan kehittämisestä ja muutosagenttina toimimisesta. Pyyhtiä osallistuu tulevaisuuden hallitusammattilaisten DIFFuture-ohjelmaan.



Fokus on siirtymässä puhtaasta riskienhallinnasta enemmän mahdollisuuksiin.



esimerkiksi Iceye on tehnyt: yritys aloitti kar-toittamalla satelliiteillaan luonnonkatastrofeja mutta on sitten pivotoinut kaksoiskäyttöön ja esimerkiksi auttamaan Ukrainaa.

Onko tämä liukuhihnakriisien aika sysännyt ilmastomuutoksen sivuraiteille, vieläkö vastuullisuus on prioriteetti?

Fagerholm: Kyllä vastuullisuus on edelleen prioriteetti, ja siinäkin on menty eteenpäin. Vastuullisuudessa pääpaino on siirtymässä pois pelkästä raportoinnista tekemiseen ja asioiden parantamiseen, ja hyvä niin. Sijoittajat kiinnittävät tietenkin kestävyysasioihin huomiota. Itse uskon, että talouskasvu olisi hyvä myös ympäristölle, koska se antaa meille resursseja tehdä asioille jotain.

Pyyhtiä: Ilmastomuutoksen vastainen työ on osa resilienssiä. Se ei ole hävinnyt mihinkään viime aikoina. Iceyessä teemme tätä työtä aika konkreettisesti valvomalla sään ääri-ilmiöitä, kuten maastopaloja ja hurrikaaneja, ja tuottamalla dataa ja ennakoitua.

Onko hallitukseen ja johtoon enää edes mahdollista saada porukkaa, joka hanskaa niin paljon aiheita kuin mitä nyt vaaditaan? Esimerkiksi tekoäly, meneekö se jo yli hilseen?

Fagerholm: Kukaan ei tietysti ole kaikkien alojen asiantuntija. Hyvä hallitusjäsen on silti sel-



Vaikeina aikoina ei voi jäädä levittelemään käsiä, vaan pitää vain mennä kovempaa.



lainen, joka on jonkin tietyn kentän ekspertti. Lisäksi on hyvä olla laajaa osaamista muualtakin sekä tilannetajua ja kyky oppia lisää. Tekoälyn vuoksi hallituksissa tarvitaan nyt ihmisiä, joilla on kyky nähdä ne asiat, joissa on pakko kehittyä. Kasvu- ja kokeilulähtöisyys ovat hyviä lähtökohtia tekoälyn liittyvien innovaatioiden tavoittelussa.

Pyyhtiä: Kun Chat GPT tuli markkinoille, se oli ällistyttävä muutos ja olin silloin alkuvaiheessa mukana kouluttamassa esimerkiksi Finnairin johtoa sen käytössä. Ihmisten ja muutosten johtamiseen tekoäly tuo ison muutoksen: tavallaan tekoäly mahdollistaa internetin seuraavan vaiheen. En haluaisi nähdä kehitystä, jossa tekoälyn avulla vain ajetaan säästölinjaa ja annetaan potkuja, vaan tulevaisuuden, jossa AI tekee ne tylsät hommat meidän puolestamme.

Kenen asia AI sitten on, hallituksen vai johdon?

Fagerholm: Kummankin. Samalla oppimis- matkalla ollaan. Omissa hallituksissani on sovittu toimintamalliksi, että tekoälyn liittyviin asioihin palataan säännöllisesti ja niitä päivitetään.

Pyyhtiä: Tekoälykehityksen seuraaminen on jokaisen vastuulla. Vauhti on nyt niin hurjaa, että mitään vastaavaa ei ole nähty aikaisemmin. Tekoäly kykenee jo esimerkiksi itse luomaan omia agentteja suorittamaan erilaisia tehtäviä, mikä monipuolistaa käyttömahdollisuuksia entisestään.


Mitä muita uusia asioita hallituksen/johdon tutkalla on tai ainakin pitäisi olla?

Fagerholm: Kyllähän kasvun on aina siellä oltava, ei siitä mihinkään pääse. Mutta olen viime aikoina ajatellut enemmän ja enemmän omistajuuden merkitystä, ja erityisesti suomalaisen omistuksen merkitystä. Ankkuriomistajuutta arvostetaan, mikä vaikuttaa moneen.

Pyyhtiä: Kasvua halutaan, mutta rohkeuden puute vaivaa. Tämä näkyy siinä, että teknologioita kyllä kehitetään, mutta lanseerausta jäädään epäroimään ja miettimään, että olemmeko me kuitenkaan valmiita. Pitäisi nähdä, että maailma on markkina ja uskaltaa tarttua sen tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Vieläkö tavoitteiden asettaminen ja mittarointi onnistuu yrityksiltä? Vai ollaanko eräänlaisessa force majeure -tilassa, jossa yritetään vain selvitä eteenpäin?

Fagerholm: Korona opetti meille, että tällainen 'kädet pystyyn' -hetki voi tulla eteen, mutta siitäkin selvitään. Kaikkeen voi sopeutua. Mittareita tarvitaan edelleen. Tavoitteita ei lähdetä muuttamaan sen takia, että näkymä on sumea.

Pyyhtiä: Juuri näin. Pitää muistaa sekin, että jos kasvu tyrehtyy yhdessä paikassa, niin toisessa paikassa avautuu uusia mahdollisuuksia. Vaikeina aikoina ei voi jäädä levittelemään käsiä, vaan pitää vain mennä kovempaa. 



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.



Hyvä hallituksen puheenjohtaja rakentaa kasvun edellytyksiä

Suomi tarvitsee kasvua, ja kasvu syntyy yrityksissä. Omistajilla, hallituksella ja operatiivisella johdolla on kullakin tässä oma ratkaiseva roolinsa. Hallituksen puheenjohtaja toimii ketjussa avainhenkilönä: hänen tehtävänsä on varmistaa, että hallituksen osaaminen, keskustelu ja päätöksenteko tukevat omistajastrategiaa ja yhtiön menestystä.

Keväällä 2026 Mercuri Urval toteutti DIFin jäsenille kyselyn, jossa selvitetiin, millainen on hyvä hallituksen puheenjohtaja nyt ja tulevaisuudessa. Kyselyn tulokset osoittavat, että hyvältä hallituksen puheenjohtajalta vaaditaan kokemuksen rinnalle yhä enemmän uudistumiskykyä, strategista näkemystä ja kykyä johtaa ihmisiä.

Hallituksissa korostuvat edelleen perinteiset vahvuudet

Tulosten perusteella hallitusten vahvuuksina nähdään ennen kaikkea liiketoiminta- ja johtamisosaaminen. Sen nosti esiin 70 prosenttia vastaajista. Toimialaosaaaminen sai 45 prosentin ja kasvuun ja kehittämiseen liittyvä osaaminen 42 prosentin kannatuksen. Tulos on rohkaiseva mutta samalla paljastava. Hallituksissa on vahvaa kokemusta liiketoiminnan johtamisesta, mutta osaamis pohja rakentuu edelleen pitkälti perinteisille kivijaloille. Samaan aikaan yritysten toimintaympäristö muuttuu tavalla, joka haastaa perinteisen profiilin riittävyden.

Suurimmiksi kehitysalueiksi nousivat tekoälyyn, teknologiaan ja datatalouteen liittyvä osaaminen, jonka mainitsi 50 prosenttia vastaa-

MERCURI URVALIN KYSELYYN DIFin jäsenille vastasi 146 henkilöä. Vastaajista 58 prosenttia toimi hallituksen puheenjohtajana, 35 prosenttia hallituksen jäsenenä, neljä prosenttia toimitusjohtajana ja neljä prosenttia muussa roolissa. Mukana oli sekä listattuja (32 %) että listaamattomia (68 %) erikokoisia yrityksiä.

jista. Huomiota herättävää on, että myös kasvu ja kehittäminen nousivat esiin sekä vahvuutena että kehitysalueena. Tämä kertoo siitä, että kasvusta puhutaan paljon, mutta kasvun johtamiseen liittyvä osaaminen ei vielä kaikissa hallituksissa ole sillä tasolla, jota nykytilanne edellyttää. Myös kansainvälistyminen nousi merkittäväksi kehityskohteeksi.

Avoimissa vastauksissa korostui tulevaisuuden hallitukselta vaadittava kyky yhdistää teknologinen ymmärrys, strateginen ennakointi ja kasvun johtaminen. Samalla hallituksilta odotetaan kykyä toimia epävarmassa, kansainvä-



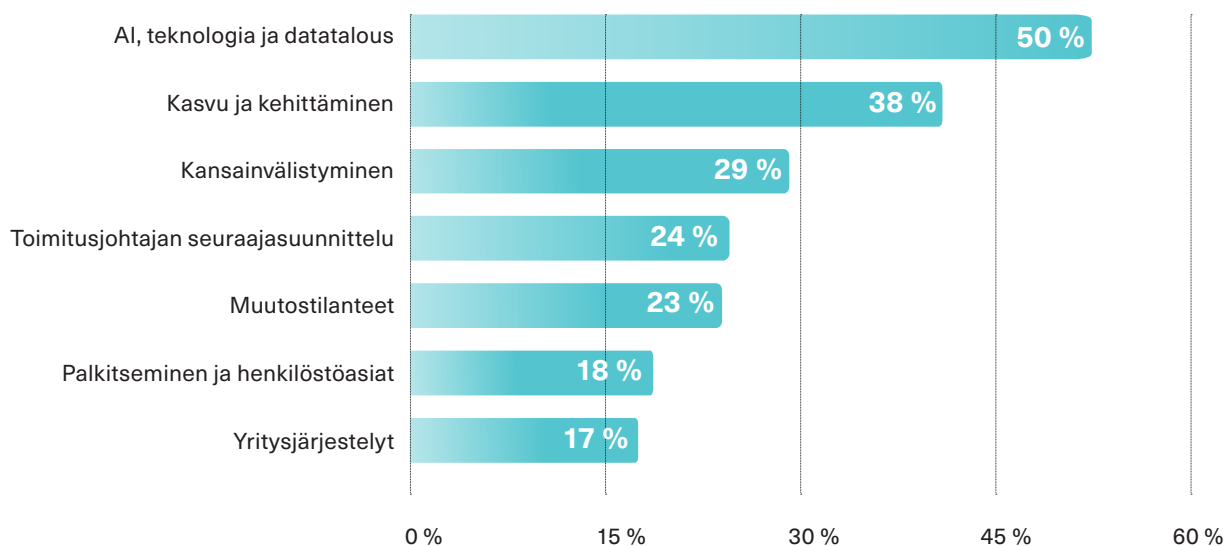
TEEMU TIAINEN
Partner & Director,
Board & CEO,
Mercuri Urval



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

Mercuri Urval on DIFin asiantuntijakumppani.

Hallituksemme eniten kehittämistä vaativat osa-alueet



lisessä ja geopolittisesti jännitteisessä ympäristössä.

Eräs vastaaja kiteytti odotukset hallituksen osaamisen kehittämiseksi osuvasti: *”Geopolitiikan ymmärtäminen, sen haasteet ja mahdollisuudet. Strategiset riskikenaariot ja resilienssi muutostilanteissa.”*



Tulevaisuuden puheenjohtajuus vaatii kokemuksen rinnalle entistä enemmän kykyä uudistua.



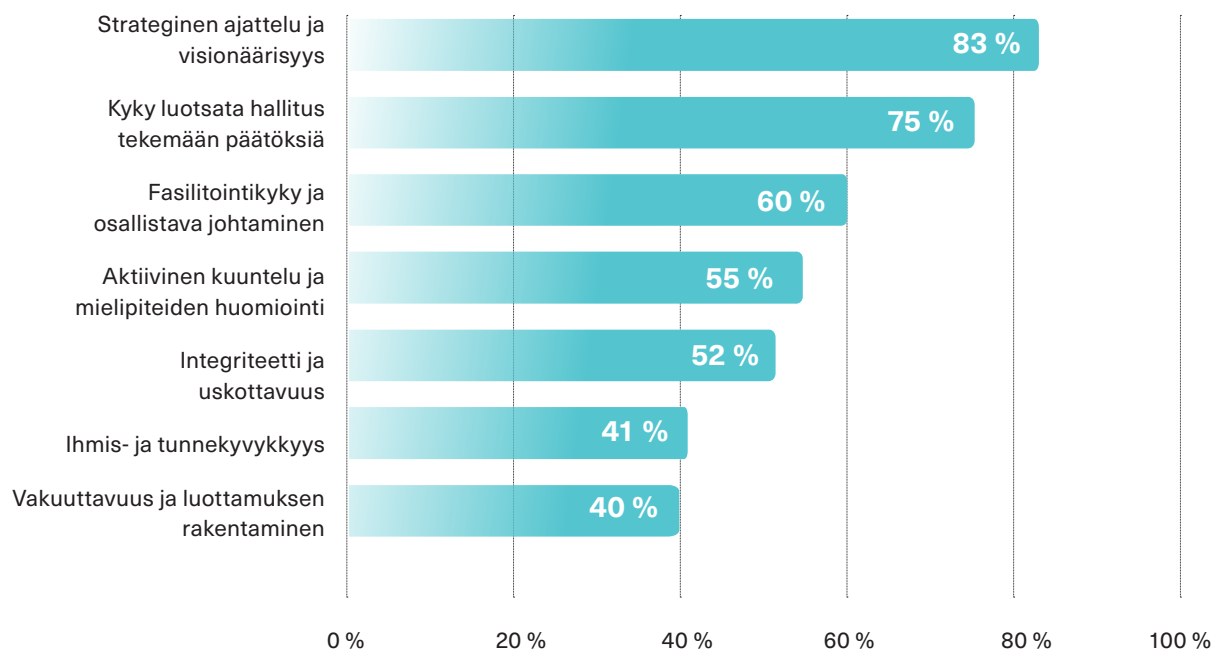
Toinen puolestaan muistutti kokonaisnäkemysten tarpeesta: *”Yleisjohtollista kokonaisnäkemystä, ei yhden asian spesialisteja.”*

Tämä on tärkeä huomio myös puheenjohtajan kannalta. Hyvän puheenjohtajan tehtävä ei ole itse olla kaikkien teemojen syvin asiantuntija. Hänen tehtävänsä on tukea omistajia hallituskokoonpanon kehittämisessä ja huolehtia omalta osaltaan siitä, että hallituksessa on oikea yhdistelmä kokemusta, näkemystä ja kykyä katsoa tulevaisuuteen – ja että tätä osaamista osataan käyttää yhtiön hyväksi.

Hyvän puheenjohtajan uskottavuus rakentuu kokemuksesta

Kun vastaajilta kysyttiin puheenjohtajan kokemuksen tärkeimpiä elementtejä, kärkeeseen nousivat hallituskokemus (89 %), kokemus erilaisista yrityksen haasteista ja vaiheista (88 %) sekä tulosvastuukokemus (80 %).

Millaisia ominaisuuksia tai piirteitä hallituksen puheenjohtajalla tulisi olla?



Tulos ei yllätä. Hallituksen puheenjohtajan on kyettävä johtamaan keskustelua, hahmottamaan strategisia vaihtoehtoja ja tukemaan toimitusjohtajaa ilman, että hän sekoittaa rooleja. Tätä on vaikea tehdä uskottavasti ilman omaa kokemuspohjaa. Erityisesti kokemus erilaisista tilanteista – kasvusta, kriiseistä, muutoksesta, kansainvälistymisestä, omistujärjestelyistä tai strategisista murroksista – näyttää olevan keskeinen osa hyvän puheenjohtajan profiilia.

Tämä on linjassa myös aiempien havaintojen kanssa. Hyvä puheenjohtaja ei ole vain kokousten vetäjä eikä muodollinen hyvän hallintotavan valvoja. Hän on henkilö, joka kykenee auttamaan hallitusta ja toimitusjohtajaa näkemään olennaisen ja luotsaamaan kohti oikeita päätöksiä.

”Kokemusta kasvun ja omistaja-arvon luomisesta sekä vaikeiden tilanteiden ratkaisemisesta.”

Kokemus ei kuitenkaan enää yksin riitä

Vaikka kokemus on edelleen välttämätöntä, tulevaisuuden puheenjohtajuus vaatii kokemuksen rinnalle entistä enemmän kykyä uudistua.

Kun hallitusten suurimmat kehitysalueet liittyvät teknologiaan, dataan, tekoälyyn, kansainväliseen toimintaympäristöön ja kasvun johtamiseen, puheenjohtajan rooli korostuu näiden teemojen nostamisessa hallituksen työskentelyn ytimeen. Puheenjohtaja määrittää pitkälti sen, mistä hallitus keskustelee, kuinka syvälle keskustelu menee ja jääkö hallituksen panos menneisyyden vahvuuksien varaan vai suuntautuu kohti tulevaan.

Tulevaisuuden hyvä puheenjohtaja ei siis ole vain kokenut vaan myös oppimiskykyinen. Hänen on ymmärrettävä, millaista osaamista

hallitus tarvitsee nyt ja seuraavaksi, kyettävä tunnistamaan sokeat pisteet ja uskallettava haastaa hallituksen totuttuja ajattelumalleja.

Puheenjohtaja vaikuttaa ennen kaikkea hallituksen työn laatuun

Aiemmissä selvityksissä on korostunut, että hallituksen jäsenet odottavat puheenjohtajalta kykyä rakentaa tiimihenkeä, osallistaa jäseniä ja fasilitoida laadukasta keskustelua. Nämä teemat eivät ole kadonneet minnekään. Päävastoin niiden merkitys kasvaa tilanteessa, jossa hallituksen on käsiteltävä yhä monimutkaisempia ja epävarmempia kysymyksiä.

Puheenjohtajan tärkeitä tehtäviä on ottaa hallitusjäsenien osaamisesta kaikki hyöty irti. Tämä ei tapahdu automaattisesti, vaikka hallituksessa istuisi kuinka ansioituneita henkilöitä. Se vaatii puheenjohtajalta valmistautumista, kuuntelemista, keskustelun ohjaamista ja kykyä luoda ilmapiiri, jossa eriävät näkemykset voidaan tuoda esiin rakentavasti.

”Kyky luoda luottamuksellinen ja eteenpäin katsova keskustelukuluttuuri, jonka lopputuloksena hallitus pystyy aidosti kehittämään yhtiötä ja auttaa toimitusjohtajaa onnistumaan työssään.”



Puheenjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on ottaa hallitusjäsenien osaamisesta kaikki hyöty irti.



Hyvä puheenjohtaja on sillanrakentaja

Puheenjohtaja toimii omistajien, hallituksen ja toimitusjohtajan välissä erityisessä asemassa. Hän ei johda yritystä operatiivisesti, mutta hän vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten hyvin hallitus tukee ja haastaa operatiivista johtoa. Hän ei myöskään edusta vain yhtä näkökulmaa, vaan hänen on kyettävä rakentamaan yhteys eri intressien välille.

Siksi hyvä puheenjohtaja on ennen kaikkea sillanrakentaja. Hän yhdistää kokemuksen ja uudistumisen, strategian ja käytännön, tuen ja vaatimisen. Hän osaa katsoa riittävän kauas mutta myös riittävän lähelle.

Tänä päivänä hyvä puheenjohtaja ei voi nojata yksin aiempaan menestykseen tai pitkään kokemukseen. Hänen on tunnistettava hallituksessa tarvittavat kyvyt ja tuettava omistajia osaamispuheenjohtajan kehittämisessä. Osaamispuheenjohtajan lisäksi hänen on kyettävä luomaan hallitukselle sellaiset toimintatavat, joiden varassa yritys voi kasvaa myös epävarmassa maailmassa.

Lopuksi

Suomalaiset hallitukset ovat vahvoja liiketoiminnan ja johtamisen perusosaamisessa. Se ei kuitenkaan enää yksin riitä. Yritysten tulevaisuus rakentuu yhä enemmän teknologisen ymmärryksen, strategisen ennakoinnin, kasvun johtamisen ja resilienssin varaan.

Siksi myös hyvän hallituksen puheenjohtajan profiili on muutoksessa. Kokemus on edelleen perusta, mutta sen rinnalle tarvitaan kykyä uudistua, tunnistaa tulevaisuuden osaamistarpeet ja johtaa hallitustyötä tavalla, joka vapauttaa koko hallituksen potentiaalin käyttöön.

Hyvä puheenjohtaja ei johda vain kokouksia. Hän rakentaa edellytyksiä kasvulle. ☒

DIFFuture tarjoaa ikkunan hallitustyöhön

DIFFuture-ohjelman osallistujat kokoontuivat pohtimaan hyvän hallituksen rakentamista Heidrick & Stugglesin asiantuntijoiden opastuksella.

TEKSTI SAMI ANTEROINEN KUVAT JUHO KUVA

DIFFuture-ohjelmaan ei ole helppo päästä, totesi Merja Eskola Heidrick & Strugglesista.





DIFFuture auttaa kasvattamaan kokonaisen uuden sukupolven hallitusosaajia, totesi Kim Pomoell Heidrick & Strugglesista.



Finnairin myyntijohtaja Anni Ahnger on kiinnostunut näkemään, miten hallitustyöskentely toimii – myös kulisseissa.

Helmikuussa 2026 starttaneeseen DIFFuture III -ohjelmaan on valittu sekä itsensä että hallitustyön kehittämisestä kiinnostuneita uusia osajia. Ohjelmaan haki 214 henkilöä, joiden joukosta valittiin 23 osallistujaa.

”Heidrick & Struggles isännöi tätä ohjelmaosuutta nyt kolmatta kertaa”, taustoittaa partneri **Merja Eskola**. Eskola on myös yksi DIFFuture-ohjelman valintaraadin jäsenistä, joten hän tietää ohjelman erittäin korkean tason tasan tarkkaan.



DIFFuturen luonteeseen kuuluu, että ohjelmassa uskalletaan kysyä ja uskalletaan vastata.



”Ohjelma on hyvin haluttu. Sinne on vaikea päästä, mikä testaa tietysti motivaatiotakin”, hän pohtii.

Suorarekrytoinnin huippunimi Heidrick & Struggles on ollut tekemässä DIFFuturea alusta asti, eli kohta viisi vuotta. Mikä ohjelmassa sitten on niin hienoa kumppanin näkökulmasta? Eskola vastaa, että suomalaisen johtamisen tulevaisuus on turvattu, jotta maan menestys ylipäättensä käy mahdolliseksi.

”Tähän me tarvitsemme uutta sukupolvea ja uusia ideoita.”

Heidrick & Strugglesin Suomen toimintoja vetävä **Kim Pomoell** on samoilla linjoilla: DIFFuturen kautta yritys auttaa kasvattamaan tulevaisuuden hallitusjäseniä ja oppii samalla tuntemaan, mitä porukkaa he oikein ovat.

”Me voimme antaa ohjelmaan osallistuville aika monipuolisesti tietoa siitä, mitä hallitustyöskentely on”, toteaa Pomoell.

Heidrick & Strugglesille DIFFutureen osallistuminen on tapa kantaa kortta yhteiseen kekkoon ja hoitaa yhteiskuntavastuuta. Samalla toiminnalla on



Viidessä hallituksessa istuva pääomasijoittaja Antti Antikainen katsoo hallituksen olevan kasvun paras moottori.



DIFFuture haastaa miettimään, miten omia vahvuuksia voi käyttää hallitustyössä, pohtii Fiskarsin strategiajohtaja Lauri Hiltunen.

kaupallinen aspekti: monta lupaavaa, tulevaa hallitushaita putkahtaa ohjelman myötä yrityksen tutkalle.

Hiljainen tieto liikkeelle!

Finnairin myyntijohtajana työskentelevä **Anni Ahnger** kertoo, että 15 vuoden operatiivisen toiminnan jälkeen hallitustyö näyttää houkuttelevana.

”DIFFuture on rakennettu siten, että tässä on mahdollista oppia paljon hallitustyöskentelyn konkareilta”, hän toteaa.

Ahnger haluaisi erityisesti oppia lisää siitä, miten toimitusjohtaja ja hallitus pelaavat yhteen.

”Kaikki tuollainen *behind the scenes* -dynamiikka kiinnostaa.”

DIFFuturen tilaisuuksissa on ollut mielenkiintoisia aiheita ja puhujia.

”Tapahtumat ovat hyvin interaktiivisia: täällä uskalletaan kysyä ja uskalletaan vastata”, Ahnger määrittelee.

Antti Antikainen kertoo olevansa pääomasijoittaja, joka harrastaa enkelisijoittamista. Hallitustyö on yksi Antikaisen intohimoista, koska yrityksen hallitus on keskeinen foorumi muutoksen ajamiseen:

”Hallitus on oikea paikka silloin, kun halutaan kirittää suomalaisia yrityksiä kasvamaan nopeammin”, toteaa Antikainen, joka istuu viiden yrityksen hallituksessa.

DIFFuture on Antikaisen mielestä kelpo konsepti, jossa tavoitellaan tuloksia porukalla.

”Tässä on uutta ajattelua: ei siilouduta vaan tuodaan oma panos ohjelmaan.”

Fiskarsin strategiajohtaja **Lauri Hiltunen** kertoo DIFFuture-ohjelman kiinnostavan jo ihan oppimismahdollisuutena - ja tietenkin ikkunana hallitustyöhön.

”Tässä saa vähän kuvaa siitä, miten omia vahvuuksia voisi hyödyntää hallituskontekstissa”, Hiltunen toteaa.

”DIFFuture-ohjelman anti on ollut tosi mielenkiintoista ja odotukset ovat täyttyneet hyvin”, hän lisää. 

⑧ MANDATUM



SE PALKITSEVA ERO

Yrityksen menestys ei synny sattumalta.
Lisäarvosta puhumattakaan.

MANDATUM.FI/YRITYKSET



Are you
navigating
climate risks
effectively

or drifting
without
a plan?

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



Shape the future
with confidence

TEEMA

Hallitus ja geopolitiikka

Geopolitiikka läpäisee yritysten strategiat, toimitusketjut ja investointipäätökset, mikä näkyy kirkkaasti myös hallitustyössä.

Geopoliittinen epävarmuus ei tarkoita vain riskejä, vaan myös uusia markkinoita ja kilpailuetua niille, jotka osaavat lukea tilannetta oikein. Nopeus, skenaariotyö ja kyky reagoida muuttuvaan ympäristöön ratkaisevat.

MITEN HALLITUS VARMISTAA YRITYKSEN STRATEGISEN TOIMINTAKYVYN? **26**

GEOTALOUTTA JA KUUMAA SOTAA – JOHDATKO VAI REAGOITKO? **32**

GEOTALOUS JA POLIITTISET RISKIT OVAT HALLITUSOSAAMISEN UUSI YDIN **35**

GEOPOLIITIIKKA HALLITUSHUONEESSA **38**

Miten hallitus varmistaa yrityksen strategisen toimintakyvyn globalisaation murroksessa?

Geopolitiikka on noussut viime vuosina yritysten hallitustyöskentelyn keskiöön. Kaupapolitiikan kiristyminen, teknologiset blokit, kriittisten materiaalien saatavuus ja alueelliset konfliktit vaikuttavat suoraan yritysten strategiaan valintoihin. Hallituksen keskeisenä tehtävänä on varmistaa, että yrityksen ohjaus- ja valvontamallit toimivat epävarmassa toimintaympäristössä.

KUVITUS GETTY IMAGES

Kansainvälisen talouden toimintalogiikka on murroksessa. Globalisaatio ei ole katoamassa, mutta sen luonne muuttuu. Taloudellinen integraatio jatkuu ja edellyttää uudenlaista ajattelua, mutta geopolitiittiset jännitteet ja kansalliset intressit ohjaavat sitä yhä enemmän. Tämä näkyy esimerkiksi teknologian vientirajoituksissa, investointien valvonnassa sekä kriittisiin toimitusketjuihin kohdistuvassa sääntelyssä.

Geopolitiikka on tullut osaksi yritysstrategian ydintä. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiaa ei voi enää rakentaa pelkästään markkina- ja kustannuslogiikan varaan.

Globalisaation uusi toimintalogiikka

Viime vuosikymmeninä globalisaatiota ovat leimanneet kasvava keskinäisriippuvuus ja tehok-

kuuden maksimointi. Yritykset ovat optimoineet tuotantonsa globaaleihin toimitusketjuihin ja sijoittaneet toimintojaan sinne, missä kustannustaso on ollut alhaisin.

Viime vuosien kriisit ovat kuitenkin paljastaneet tämän mallin haavoittuvuuden: pandemia,



Strategiaa ei voi enää rakentaa pelkästään markkina- ja kustannuslogiikan varaan.



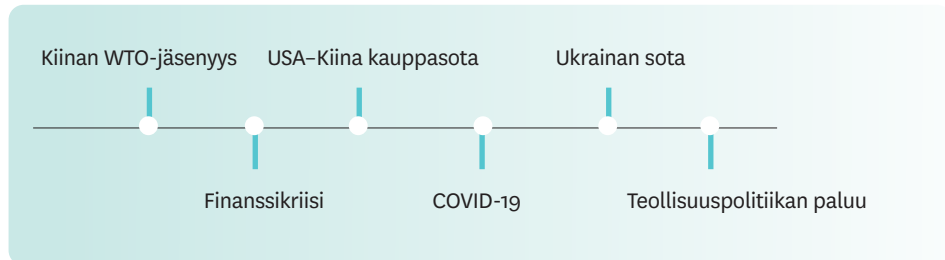
MIKKO ÄIJÄLÄ
toimitusjohtaja,
EY Suomi



FAMKE KRUMBMÜLLER
EMEIA Geostrategic
Business
Group Leader,
EY-Parthenon

EY on DIFin
asiantuntija-
kumppani.

Globalisaation murros



Toimitusketjujen uusi logiikka

Vanha malli:	Uusi malli:
Kustannustehokkuus	Resilienssi
Globaali hankintaverkosto	Lähialue- ja kumppanimaahankinta
Just-in-time	Just-in-case
Yhden toimittajan malli	Monitoimittajamalli

geopoliittiset konfliktit ja kauppapoliittiset jännitteet ovat osoittaneet, kuinka nopeasti kansainväliset toimitusketjut voivat häiriintyä.

Samalla valtioiden rooli on vahvistunut. Teollisuuspolitiikka, strategisten teknologioiden tukiohjelmat ja investointien valvonta ovat yleistyneet sekä Yhdysvalloissa, Euroopassa että Aasiassa. Teknologinen kilpailu, erityisesti puolijohdeiden, tekoälyn ja digitaalisen infrastruktuurin alueella, on saanut geopoliittisia ulottuvuuksia.

Yritysten toimintaympäristöä ovat muovanneet samanaikaisesti myös luonnonvaroihin liittyvät riskit, kuten kilpailu kriittisistä mineraaleista, sekä rahoitusjärjestelmän epävarmuudet, joita globaali velkaantumisen kasvattaa.

Hallitusten näkökulmasta kyse ei siis ole yksittäisistä riskeistä, vaan laajemmasta systeemisestä muutoksesta.

Strategian taustaoletukset testiin

Hallituksen keskeinen tehtävä on varmistaa, että yrityksen strategian taustalla olevat oletukset ovat realistisia.

Strategiaprosessissa on kysyttävä, mitkä strategian taustalla olevista oletuksista tulee toteutua, jotta yrityksen kasvu-, investointi- tai yrittäjäjärjestelystrategia onnistuu. Entä mitkä geopoliittiset kehityskulut voisivat murentaa nämä oletukset?

Hallituksen on haastettava johtoa systemaattisesti arvioimaan:

- ▶ Missä ovat yhtiön kriittisimmät haavoittuvuudet?
- ▶ Kuinka todennäköisiä niitä koskevat geopoliittiset skenaariot ovat?
- ▶ Millaisia vaikutuksia niillä olisi liiketoimintaan?



Geopoliittinen riskienhallinta on parhaimmillaan kilpailuetu.



Yritysjärjestelyissä geopoliittinen ulottuvuus näkyy kasvavana viranomaisvalvontana ja investointirajoituksina. Yhteisyrietykset ja kumppanuudet voivat olla alttiita myös pakotille tai vientirajoituksille.

Toimitusketjuissa kustannustehokkuuden maksimointi ei enää riitä. Hallituksen on arvioitava hajauttamisen, lähituotannon ja varautumisen kustannus-hyötysuhdetta.

Toimitusketjujen uusi logiikka

Globalisaation uusi vaihe näkyy erityisen selvästi toimitusketjuissa.

Yritykset ovat alkaneet siirtyä malliin, jossa tehokkuuden rinnalle nousee resilienssi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi:

- ▶ vaihtoehtoisten toimittajien hankkimista
- ▶ tuotannon hajauttamista useille alueille
- ▶ kriittisten materiaalien varastointia
- ▶ strategisesti tärkeiden komponenttien lähituotantoa.

Usein tästä kehityksestä käytetään käsitteitä *near-shoring*, *friendshoring* tai *China+1*-strategia.

Tavoitteena ei ole globaalien toimitusketjujen purkaminen vaan riskien hallinta. Yritykset pyrkivät rakentamaan verkostoja, jotka kestävät paremmin poliittisia ja logistisia häiriöitä.

Teknologia ja data geopoliittisina kysymyksinä

Digitalisaatio on tuonut geopoliittiseen kilpailuun uuden ulottuvuuden: kyberturvallisuus ja datan hallinta ovat yhä useammin kansallisen turvallisuuden kysymyksiä. Tekoälyn sääntely, datan lokalisaatiovaatimukset ja digitaalinen suvereniteetti voivat luoda markkinakohtaisia vaatimuksia, jotka vaikuttavat tuotekehitykseen ja teknologia-alustoihin.

Samalla kriittisten materiaalien, kuten harvinaisten maametallien, saatavuus voi muodostua yksittäiseksi pullonkaulaksi kokonaiselle liiketoiminnalle.

Yrityksille tämä tarkoittaa, että teknologia- ja data-arkkitehtuurin valinnat eivät ole enää vain IT-strategiaa, vaan ne ovat osa geopoliittista riskienhallintaa.

Hallituksen geopoliittinen päätöksentekoprosessi



Riskienhallinnasta kilpailukytekijäksi

Geopoliittinen riskienhallinta on parhaimmillaan kilpailuetu.

Yritykset, jotka kykenevät ennakoimaan sääntelymuutoksia, hajauttamaan hankintakanavia ja luomaan tai löytämään vaihtoehtoisia markkina-alueita, pystyvät toimimaan ketterämmin kriisi-tilanteissa.

Hallituksen rooli on varmistaa, että geopoliittiset riskit integroidaan osaksi yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja strategiaprosessia.

Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi:

- ▶ säännöllistä skenaariotyöskentelyä 3-5 vuoden aikajänteellä
- ▶ riskinottohalukkuuden määrittelyä eri markkinoilla
- ▶ kriittisten riippuvuuksien kartoitusta (toimittajat, teknologia, osaaminen)
- ▶ varautumissuunnitelmien testaamista käytännössä.

Geopoliittisen osaamisen on läpäistävä koko organisaatio. Hallituksen tulee myös arvioida,

onko sillä itsellään riittävä kompetenssi ymmärtää talous- ja geopoliittisia kytköksiä.

Hallituksen rakenteet ratkaisevat

Geopoliitiikan systemaattinen huomioiminen edellyttää selkeitä hallintorakenteita.

Joissakin yrityksissä geopoliittinen riskienhallinta kuuluu tarkastus- tai riskivaliokunnalle, toisissa sitä käsitellään osana strategiatyötä. Ratkaisua ei ole organisaatiomalli vaan se, että vastuut, raportointilinjat ja päätöksentekoprosessit ovat selkeitä.

Hallituksen ja johdon välinen vuoropuhelu on tässä keskeistä. On varmistettava, että näkemykset geopoliittisesta riskitasosta ovat linjassa.

Sääntely-ympäristön muuttuessa aktiivinen vuorovaikutus viranomaisten, toimialajärjestöjen ja muiden sidosryhmien kanssa voi tarjota myös arvokkaita näkemyksiä tulevista muutoksista.

Strategisilla valinnoilla kohti resilienssiä

Globalisaatiosta ollaan siirtymässä kohti moninapaisempaa ja alueellisesti jäsentyneempää taloutta. Yritysten on rakennettava toimintamalleja, jotka kestävät tämän muutoksen. Tämä voi tarkoittaa vaihtoehtoisia toimitusketjuja, useampia rahoituslähteitä sekä hajautettuja tuotanto- ja markkinaverkostoja.

Resilienssi ei kuitenkaan synny pelkästään hajauttamalla. Hallituksen on löydettävä tasapaino tehokkuuden, kannattavuuden ja turvallisuuden välillä.

Strateginen selkeys auttaa priorisoimaan, missä yritys on valmis kantamaan geopoliittista riskiä - ja missä ei.

Geopoliitiikan huomioiminen liiketoiminnassa ei ole ohimenevä ilmiö. Se on osa uuden globalisaation aikakautta.

Poliittiset riskit yrityksille





Hallituksen on löydettävä tasapaino tehokkuuden, kannattavuuden ja turvallisuuden välillä.



Hallituksen tehtävä on varmistaa, että yrityksellä on tarvittavat rakenteet, osaaminen ja strateginen ketteruus, jotta se voi menestyä myös maailmassa, jossa talous ja politiikka kietoutuvat toisiinsa entistä tiiviimmin.

Skenaariotyöskentely käytännön työkaluna

Geopoliittisen epävarmuuden kasvaessa skenaariotyöskentelystä on tullut keskeinen osa hallituksen ja johdon työkalupakkia. Kyse on systemaattisesta tavasta haastaa strategian taustaoletuksia ja tunnistaa vaihtoehtoisia kehityspolkuja.

Käytännössä tehokas skenaariotyö rakentuu yhteistyössä hallituksen ja toimivan johdon välillä. Johto tuo pöytään operatiivisen näkemyksen markkinoista, toimitusketjuista ja asiakaskysynnästä, kun taas hallitus haastaa oletuksia ja varmistaa, että tarkastelu ulottuu riittävän laajalle.

Skenaariotyö ei ole pelkkä vuosittainen harjoitus vaan jatkuva prosessi. Parhaimmillaan se kytkeytyy strategiapäivityksiin, investointipäätöksiin ja riskienhallintaan. Keskeistä on tunnistaa muutama liiketoiminnan kannalta kriittinen epävarmuustekijä, esimerkiksi kauppapolitiikan kehitys, sääntely-ympäristön muutokset tai toimitusketjujen häiriöherkkyys, ja rakentaa niiden ympärille vaihtoehtoisia skenaarioita.

Yhä useammin yritykset hyödyntävät myös ulkoista dataa ja asiantuntijänäkemyksiä skenaariotyössä. Usein on tarpeen tarkastella strategiaa usean rinnakkaisen kehityspolun kautta, ei yhden ennusteen varassa. Tämä edellyttää tietoista pyrkimystä tuoda keskusteluun vaihtoehtoisia näkökulmia ja myös epämurkavia skenaarioita. Ilman tätä on riski, että päätöksenteko perustuu liian kapeaan maailmankuvaan.


Geopoliittinen osaaminen hallituksissa

Geopoliitiikan merkityksen kasvaessa on nousut myös tarve miettiä hallituksen osaamista uudesta näkökulmasta. Perinteisesti hallitukset ovat rakentuneet vahvan toimiala-, talous- ja johtamisosaimisen varaan. Nyt tämän rinnalle tarvitaan kykyä ymmärtää kansainvälisen politiikan, sääntelyn ja talouden keskinäisriippuvuuksia.

Parhaiten pärjäävät hallitukset ovat usein sellaisia, jossa henkilöiden taustat ovat monipuolisia. Kokoonpanossa yhdistyvät esimerkiksi kansainvälisen liiketoiminnan kokemus, julkisen sektorin ymmärrys, regulaatio-osaaminen sekä teknologinen näkemys. Erityisesti globaalisti toimivissa yrityksissä korostuu kyky tulkita eri markkinoiden poliittisia signaaleja ja niiden vaikutuksia liiketoimintaan.

Monissa organisaatioissa on tunnistettu osaamisvaje geopoliittisissa kysymyksissä. Tätä on lähdetty ratkaisemaan useilla tavoilla. Hallituksia on täydennetty jäsenillä, joilla on kokemusta kansainvälisistä instituutioista tai sääntely-ympäristöistä. Lisäksi yhä useampi yritys hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita ja neuvonantajia tuomaan näkemyksiä päätöksenteon tueksi.

Myös jatkuvan oppimisen merkitys korostuu. Hallitukset järjestävät työpajoja, skenaarioharjoituksia ja tilannekatsauksia, joissa geopoliittisia kehityskulkuja käsitellään systemaattisesti.

Geopoliittinen osaaminen ei ole yksittäinen kompetenssi vaan yhdistelmä kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, tunnistaa riskejä ja arvioida niiden liiketoimintavaikutuksia. Hallituksen avoin keskustelukulttuuri ja kyky haastaa oletuksia tuovat yritykselle paremmat edellytykset navigoida muuttuvassa toimintaympäristössä. 

Kestävä kasvu vaatii rohkeutta



Me ajattelemme, että rahan tehtävänä on avata uusia mahdollisuuksia ja pitää yhteiskunnan pyörät pyörimässä.

OP Pohjola auttaa yrityksiä pitämään rahavirrat liikkeessä asiakkailta yritykselle ja eteenpäin koko arvoketjuun. Tarjoamme rahoitusta, vakuutuksia ja älykkäitä maksamisen ratkaisuja, jotka tukevat kestävästä kasvusta.

Geotaloutta ja kuumaa sotaa – johdatko vai reagoitko?

Geotalous on siirtynyt taustamelusta liiketoiminnan kovaan ytimeen. Arvoketjujen tehokkuuden sijaan riippuvuuksien hallinta määrittää yhä enemmän yrityksen kilpailukykyä. Viimeistään nyt epävarmuuteen reagoinnista on siirryttävä sen johtamiseen.

KUVITUS GETTY IMAGES

Yritysten toimintaympäristö on siirtynyt vaiheeseen, jossa kilpailukykyä määrittävät yhä useammin suurvaltopoliittika ja vahvemman valta. Geotaloudessa yrityksen on tunnistettava strategiset riippuvuutensa, tehtävä päätöksiä puutteellisella tiedolla ja varmistettava vaihtoehdot ennen kuin seuraava kriisi pakottaa valintoihin selkä seinää vasten.

Geotalous on hallitustason kysymys. Kun valtiot luopuvat yhteisistä säännöistä, epävarmuus kasvaa, kriisit yleistyvät ja pahimmillaan sytyy sotia. Keskimääräinen sota pienentää konfliktin osapuolena olevan maan bruttokansantuotetta 20 prosenttia ja kiihdyttää inflaatiota 10 prosenttia.

Uusi maailmanjärjestys ei ole vain kansainvälisten yritysten huoli. Maailmanpankin tutkimuksen mukaan geopoliittiset shokit supistavat kansainvälistä kauppaa kriisin aikana keskimäärin kolmanneksella. Kaupan ohella vaikutukset leviävät rahoitus- ja luottamuskanavien kautta ympäri maailman.

Yritykselle konfliktit ovat vaihtelevasti saatuuden, hinnan ja kysynnän shokkeja. Vaikutusten suuruusluokka vaihtelee toimialasta ja

yrityksen omista kriittisistä panostuksista riippuen. Tilastollisesti geotalouden shokeissa palvelukauppa kärsii enemmän kuin tavara-kauppa. Venäjän hyökkäys Ukrainaan ja Yhdysvaltojen hyökkäys Iraniin eivät ole keskimääräisiä, vaan ne ovat osuneet ensin energian ja lannoitteiden tarjontaan.

Välillä geotalouden häiriöiden rinnalle ilmestyy muitakin kriisejä. Koronapandemian ulkonaliikkumiskiellot vähensivät kysyntää ja tuotantoseisokit tarjontaa. Shokkien erilaisuuden vuoksi riskejä on johdettava oman liiketoimintamallin, ei yleisen talouskuvan kautta.

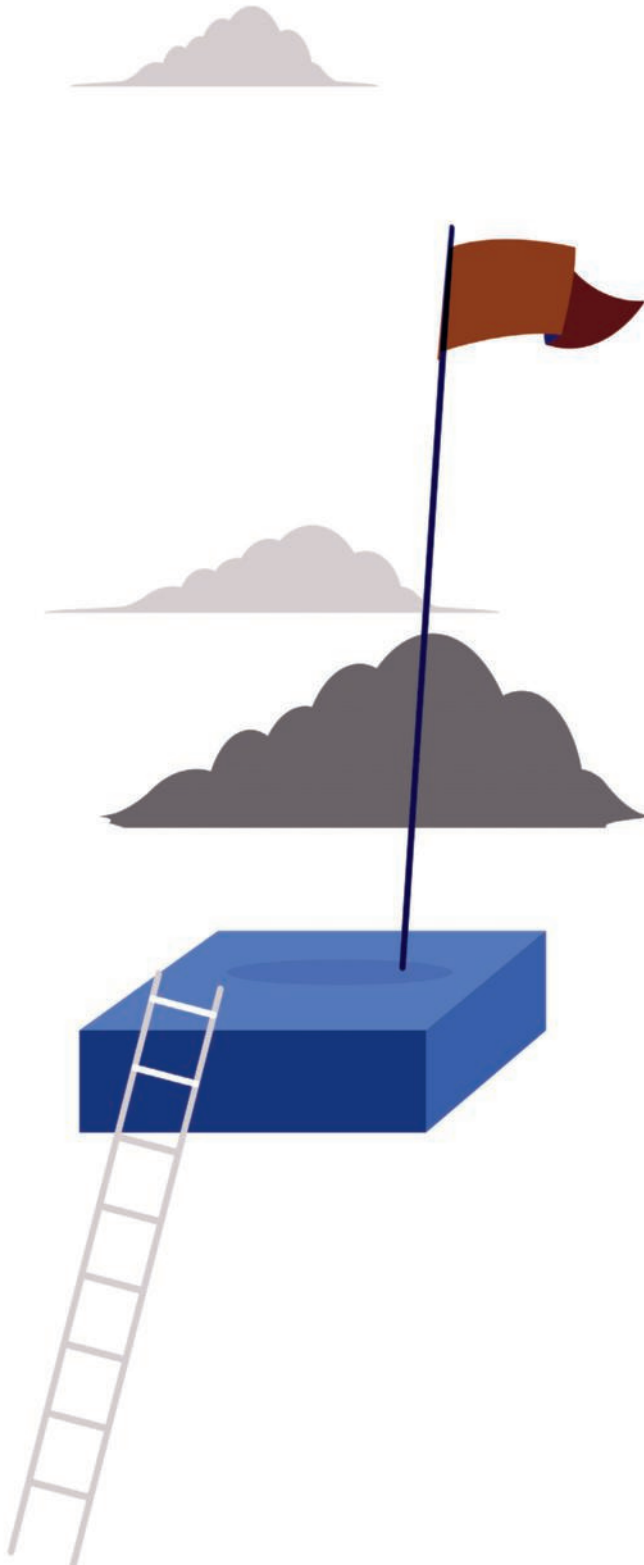


AKI KANGASHARJU
Toimitusjohtaja,
Elinkeinoelämän
tutkimuslaitos Etlä



Shokkien erilaisuuden vuoksi riskejä on johdettava oman liiketoimintamallin, ei yleisen talouskuvan kautta.





Geotalouden logiikka

Yhteistä geotalouden shokeille on se, että yritys joutuu yhä useammin sopeutumaan valtion tekemiin päätöksiin. Kun taloudellista riippuvuutta käytetään vipuvartena, yritys kohtaa riskin valtion määräämien tullien, pakotteiden, vientivalvonnan tai rahoitusjärjestelmän aseellistamisen muodossa. Yritysten on muutettava nämä geotaloudelliset signaalit päätöksiksi siitä, kenestä on riippuvainen, millaisille riskeille on valmis altistutumaan ja millaisia vaihtoehtoja on rakennettava pahimman varalle.

Pirulliseksi tilanteen tekee se, että keskinäisriippuvuudesta on tullut riski samalla kun se on edelleen myös tehokkuusetu. Tavaroiden maailmankauppa ei ole juuri vähentynyt, ja palveluissa ja rahoituksessa globalisaatio on jopa syvenemässä. Jos geotalouden riskeistä haluaa kokonaan irti, nämä hyödyt jäävät saamatta.

Kaksijakoisuuden vuoksi lopputulokset ovat välillä yllättäviä. Venäjän hyökkäys Ukrainaan pienensi odotetusti Suomen Venäjän-viennin olemttomiin. Sen sijaan Yhdysvaltojen Suomenkin viennille asettamat lisätullit eivät vähentäneet Yhdysvaltojen asemaa Suomen tärkeimpiin kuuluvana vientimaana. Vaikka tullit nousivat kolmesta prosentista kolmeentoista, laivatoimitukset, jäänmurtajatilaukset, hävittäjähankinnat ja muu lisääntynyt strateginen yhteistyö pitää Suomen Yhdysvaltain-kaupan korkealla tulleista huolimatta.

Kriisit ovat tulleet jäädäkseen, eikä geotaloudellinen painostus ole vain autoritaarisesta johtajasta kiinni. Keskinäisriippuvuus on painostuksen väline myös jatkossa. Optimaalisen toiminnan sijaan on välillä jätettävä kauppa teemmättä sanktion pelossa tai tehtävä huono kauppa palkkion toivossa. Kun kriisi iskee, varasuunnitelma täytyy olla jo valmiina. Vaihtoehtoisten toimitusketjujen ja liiketoimintamallien täytyy olla nopeasti käyttökunnossa vastaamaan uusia geotalouden olosuhteita.



Epävarmuuden johtaminen on yritysten uusi kilpailutekijä.



Geotalouden tuomat ongelmat ilmenevät moniulotteisesti. Toimitusketjut ja saatavuus voivat häiriintyä vientirajoituksista, työtaisteluista tai merireittien riskitason noususta. Kustannukset ja hinnoittelu voivat heilahtaa energian, rahtien ja kriittisten raaka-aineiden hintapiikeistä. Markkinoillepääsy ja kasvu voivat vaikeutua tullien, *local content* -vaatimusten ja vastapakotteiden vuoksi. Pakotteet ja vastapuoliriskit kasvavat, kun toissijaiset pakotteet, peiteltyt omistukset ja moniportaiset toimitusketjut johtavat kiellettyyn vastapuoleen jälkikäteen.

Maksuliikenne ja rahoitus voivat vaikeutua, mikä viivästyttää toimituksia, kasvattaa käyttöpääomaa ja kiristää rahoituksen hintaa ja kovenantteja. Teknologia sekä tutkimus- ja kehitystointa voivat altistaa vientivalvonnalle, joka voi estää ohjelmistojen käytön ja pakottaa tuoteportfolion uudelleensuunnitteluun. Kyberturva ja toimitusketjun turvallisuus korostuvat, kun valtiolliset toimijat ja kiristyshaittaohjelmat kohdistuvat logistiikkaan, tuotantoon ja toimittajiin. Vakuutukset ja sopimusehdot muuttuvat sotariskillisistä, merivakuutuksen rajauksista ja force majeure-tulkinnosta. Maine, sidosryhmät ja raportointi joutuvat paineeseen korkean riskin vastapuolten kanssa. Henkilöstö ja operointi voivat kärsiä matkustusrajoituksista, viisumikäytännöistä ja turvallisuustilanteesta.

Epävarmuuden johtamisesta kilpailuetu

Epävarmuuden johtaminen on yritysten uusi kilpailutekijä. Mittarit kertovat, mihin suuntaan


maailma liikkuu. Hallituksen tehtävä on varmistaa, että altistuksia johdetaan systemaattisesti ja että päätökset eivät synny vasta kriisiin pakottamana. Hallitukset voivat toiminnallistaa epävarmuuden johtamista seuraavasti:

1. Määritä riskinottohalu. Päätä, missä altistus on hyväksyttävää. Huomioi maat, asiakkaat, teknologiat ja maksuliikenne.

2. Tee riippuvuuksista näkyviä. Kartoita kriittiset panostukset, markkinat, teknologiat, logistiikka ja maksureitit. Seuraa kauppaa vapauttaviin ja haittaavien toimien (Global Trade Alert) ja pakotelistojen kehitystä, vahdi vastapuolesi operaatioiden todellisia kohdemaita ja toimialoja (Castellum.AI), pidä silmällä kriittisten mineraalien ja komponenttien maantieteellisiä riippuvuuksia (IEA) ja seuraa yleisemmin geopolittisen riskien tasoa (GPR index).

3. Sovi kriittiset kynnsarvot. Määritä, milloin kasvatetaan varastoja, siirretään kapasiteettia tai ajetaan alas liiketoimintaa.

4. Huomioi teknologinen eriytyminen (*decoupling*) ja valtiokapitalismi. Vientivalvonta ja subventoidut kilpailijat voivat muuttaa T&K-, kumppanuus- ja markkinavalintoja nopeasti.

Yritys ei voi valita geopolittista ympäristöään, mutta se voi valita, miten se toimii epävarmuudessa. Geotalous palkitsee valmistautuneisuuden ja kyvyn muuttaa toimintaa nopeasti. 

Geotalous ja poliittiset riskit ovat hallitusosaamisen uusi ydin

Geopolitiikka vaikuttaa markkinoihin yhä voimakkaammin ja muokkaa yritysten toimintaympäristöä. Nopeat ja hitaat kehitykset kietoutuvat toisiinsa, mistä esimerkkejä ovat Yhdysvaltojen ja Israelin iskut Iraniin, Intian muuttuva rooli sekä eurooppalainen keskustelu strategisista teknologioista ja suvereniteetista. Geopolitiikan paluu on vienyt meidät geotalouden aikaan, jossa politiikka määrittää liiketoiminnan kehitystä.

KUVITUS GETTY IMAGES

Talouden ja politiikan sulautuminen yhteen muuttaa sekä yritysten riskienhallintaa että strategiaa. Strategia ei enää ole pelkkää markkina-analyysia, vaan tulkintaa taloudellisista vaikutusmahdollisuuksista ja vallan jakautumisesta maailmassa.

Globalisaatio ei katoa – se on politisoitunut

Globalisaation ja politiikan välillä on ollut aina suora ja jännitteinen suhde. 2010-luvun loppuun mennessä nykyinen pelikenttä oli katettu. Viimeistään 2020-luvun shokit - Covid, Venäjän hyökkäyssota ja Lähi-idän konfliktit - jättivät globalisaation suunnan politiikan määrittäväksi.

Intian nousu osoittaa, että kyse ei ole vain kustannuksista vaan asemoinnista moninapaisessa maailmassa. Euroopan hidas havahtuminen geotalouden aikaan kysyy nyt Euroopan unionilta sääntelyn ohella uudenlaista teolli-

suuspolitiikkaa, pääomien liikkuvuutta ja turvallisuuspolitiikan integraatiota. Halusivat yritykset sitä tai eivät, ne ovat nyt osa geopolitiikkaa.

Investointeja ohjaavat käsitteet kuten *friend-shoring*, strategisuus ja liittolaisuus. Hallituksen näkökulmasta tehokkuus ei enää riitä; ratkaisevaa on yritysten osaaminen optimoida poliittista yhteensopivuutta.



Talouden ja politiikan sulautuminen yhteen muuttaa sekä yritysten riskienhallintaa että strategiaa.



ILARI LESKELÄ
Johtava konsultti,
Tekir



MARCUS RANTALA
Partner, Rud
Pedersen Finland

Tekir on DIFin
asiantuntija-
kumppani.

Rud Pedersen Finland ja Tekir yhdistyvät vuoden 2026 aikana Suomen johtavaksi yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja strategisen viestinnän konsulttitaloksi.



Kun politiikka tulee osaksi markkinaa, myös yrityksen suhde julkiseen valtaan muuttuu.



Markkinataloudesta strategiseen kapitalismiin

Globalisaation politisoituminen muuttaa kapitalismin luonnetta – siirtyä markkinataloudesta strategiseen kapitalismiin on ollut viime vuosina nopeaa.

Valtiot ohjaavat strategisia toimialoja teollisuuspolitiikan, tukien ja rajoitusten kautta, erityisesti puolijohteissa, tekoälyssä, kvanttiteknologiassa sekä energia- ja puolustussektoreilla. Taloudellisia verkostoja voidaan aseistaa, kuten pakotteet osoittavat. Samoin yritysten liiketoimintapäätökset nähdään yhä useammin poliittisina kannanottoina.

Pääoman lähteet, omistusrakenteet ja kumppanuudet ovat Suomessakin kasvaneen poliittisen tarkastelun kohteena, ja esimerkiksi ”strategiset teknologiat” ovat merkittävässä asemassa Pohjoismaisessa yhteistyössä. Yritysten näkökulmasta haaste on se, että valtiot omistavat ”strategisuuden” leimasimen, eikä määritysten korjaaminen usein etene sellaisella nopeudella mitä liiketoiminnan kehitys tarvitsisi.

Maailma, jota ei voi hallita suunnitelmilla

Perinteinen strategia perustuu ennakoitavaan ympäristöön, mikä tuottaa tehokkuutta mutta ei kasvata resilienssiä kohdata nykyinen jatkuvien epävarmuuksien aika. Viime vuoden lopussa esiin nousseen johtamisen mustekalaorganisaatio-mallin¹ mukaan organisaatio ei pyri hallitsemaan maailmaa keskitetysti vaan aistii muutoksia ja sopeutuu oppimisen kautta. Ei ole sattumaa, että tämän kaltainen herkkyyttä, sopeutumista

ja omatoimisuutta kuvaava malli on noussut johtajien agendalle.

Ero perinteisen ja uuden toimintatavan välillä korostuu, kun geopolittiset shokit, sääntelyn kiristyminen ja nopea digitalisaation kehitys muuttavat pelikirjaa. Organisaation muutososaaminen, ymmärrys ja ketteryys ratkaisevat sen kyvyn lasketella muutoksen mukana – mutta se ei riitä liiketoiminnan suunnan määrittämiseen.

Strateginen viestintä määrittää yrityksen aseman geotaloudessa

Kun politiikka tulee osaksi markkinaa, myös yrityksen suhde julkiseen valtaan muuttuu. Yhteiskuntasuhteet ja viestintä eivät ole enää vuosikymmenen olleet tukifunktioita vaan johdon agendaan integroitua strategista ymmärrystä sekä liiketoiminnan kehityksen suunnan määrittämistä.

Parhaimmillaan yhteiskuntasuhteet ja viestintä toimivat varhaisvaroitusjärjestelmänä: ne tuottavat ennakoivaa tietoa sääntelystä, investointivalvonnasta ja teollisuuspolitiikan suunnasta. Samalla ne ovat vaikuttamisen välineitä – tapoja osallistua pelisääntöjen muodostamiseen.

Viestinnän ja maineen rooli on korostunut hyväksyttävyyden rakentajana, jotta yhtiöt saavat edullisemman aseman liiketoiminnan kehityksessä. Yrityksen asema poliittisessa ekosysteemissä vaikuttaa suoraan sen kilpailukykyyn: millaisena toimijana se nähdään, kenen kanssa se liitetään yhteen ja millaista roolia siltä odotetaan.

Hallituksen näkökulmasta keskeinen kysymys ei ole, onko strategiseen viestintään ja yhteiskuntasuhteisiin varaa panostaa, vaan onko niihin varaa olla panostamatta.



Markkinat eivät ole neutraali tila

Kun geopolittiset kriisit heijastuvat öljyn hintaan ja toimitusketjuihin, kyse ei ole kaukaisista tapahtumista vaan yrityksen kustannusrakenteesta. Intian vaikutusvalta ja Euroopan strategiset teknologiat ovat strategisia valintoja, eivät vain innovaatiopolitiikkaa.

Markkinat eivät ole enää neutraali tila. Geopolittiset realiteetit on otettava huomioon ja niiden mukaan navigoitava liiketoiminnan kehityksessä. Hallitustyön keskeinen kysymys ei ole oikea strategia, vaan millainen organisaatio kykenee toimimaan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Jäykkien suunnitelmien sijaan tarvitaan herkkyyttä, oppimiskykyä ja vaikuttamista. Ne yritykset, jotka ymmärtävät tämän ajoissa, eivät vain sopeudu muutokseen - ne liikkuvat sen mukana. 🔄

Lähde:

1) Jana Werner, Phil Le-Brun: *Become an Octopus Organization*, *Harvard Business Review*, 11/2025
<https://hbr.org/2025/11/become-an-octopus-organization>



Geopolittiset realiteetit on otettava huomioon ja niiden mukaan navigoitava liiketoiminnan kehityksessä.



Hallituksen geopolittinen työkalupakki

► Nosta geopolittinen näkökulma strategian ytimeen

Geopolittinen yhteensopivuus, resilienssi ja regulaatiokehitys eivät ole strategian liitteitä vaan sen keskeisiä ulottuvuuksia, joita tulee johtaa.

► Arvioi pääoma ja omistajuus uudelleen

Investoinnit ja kumppanuudet ovat geopolittisiä kannanottoja – ja altistuvat vastaaville tulkinnoille.

► Rakenna ennakoiva vaikuttamiskyky

Toimivat yhteydet ministeriöihin, EU:hun ja Pohjoismaihin eivät ole yksittäinen viestintäteko vaan strateginen infrastruktuuri, jota tulee ylläpitää.

► Siirry suunnittelusta jatkuvaan ympäristöstä oppimiseen

Rakenna organisaatio, joka kykenee reagoimaan nopeasti: hajautettu päätöksenteko, skenaariotyö ja jatkuva tilannekuva.

► Tunnista strategiset riippuvuudet

Toimitusketjut, data, teknologia ja rahoitus muodostavat kokonaisuuden, jonka geopolittiset riskit on ymmärrettävä.

► Yhdistä viestintä ja strategia

Yrityksen on kyettävä artikuloimaan oma roolinsa osana laajempaa turvallisuus- ja kilpailukykykehystä ja tehtävä tämä "strategisuus" tiettäväksi julkisen vallan käyttäjille. Muuten riskinä on jääminen strategisen kehityksen ulkopuolelle.

Geopolitiikkaa hallitushuoneessa

Yritykset eivät toimi irrallaan geopolittisesta ympäristöstä, ja niistä on tullut myös itsenäisiä poliittisia toimijoita. Tämä vaatii hallituksilta poliittisten tekijöiden integroimista liiketoiminnan ohjaukseen.

KUVITUS GETTY IMAGES

Maailmanjärjestyksen murros on vaikuttanut nopeasti yritysten kansainväliseen toimintaympäristöön. Niin tariffit kuin kansallisen turvallisuuden vaatimukset ovat haastaneet vapaan maailmankaupan periaatteita. Kansainväliseen liiketoimintaan ja yrityskauppoihin on kohdistunut poliittisia rajoitteita esimerkiksi ulkomaalaisten yritysostojen sääntelyn ja vientirajoitusten muodossa.

Talouden merkitys osana kansallista kokonaisturvallisuutta on kasvanut, ja yrityksistä on tullut yhä tärkeämpiä turvallisuustoimijoita. Modernin yhteiskunnan toiminnot ovat monimutkaistuneet, ja ne ovat laajalti riippuvaisia yksityisomisteisesta kriittisestä infrastruktuurista. Yritykset joutuvat kohtaamaan ja käsittelemään geopolitiikan ilmiöitä osana niiden yritysjohtamista ja liiketoimintaa.

Yritystoiminta on voinut joutua myös poliittisen painostuksen tai jopa taloudellisen sodan käynnin kohteeksi. Venäjä esimerkiksi rajoitti kaasu- ja energiatoimituksia hyökkäyssotansa alussa horjuttaen Euroopan energiamarkkinoiden vakautta.¹

Kansainväliseen liiketoimintaan on ennenkin liittynyt strategisia ja geopolittisiä näkökulmia. Globalisaation, tuotanto- ja toimitusketjujen kansainvälistymisen ja teknologisen kehityksen myötä kansainvälinen keskinäisriippuvuus on kuitenkin eri tasolla kuin aiemmin. Yritysten strateginen merkitys ja niiden poliittinen vaikutus

valta ovat kasvaneet, minkä myötä yritystoiminnan luonne on politisoitunut. Yritykset eivät voi uskotella toimivansa erillään geopolittisesta ympäristöstä tai olevansa ”neutraaleja” nykymaailmassa.² Näin geopolitiikka ohjautuu väistämättä hallitusten pöydille ja osaksi liiketoiminnan suunnittelua ja ohjausta.

Yritysten yhteiskunnallinen asema on muutoskäsityksessä. Keskeiset sidosryhmät kohdistavat yrityksiin huomattavia vaatimuksia yhteiskuntavastuusta. Geopolittisten muutosten myötä valtiot tarkastelevat yritystoimintaa enenevässä määrin kansallisten strategisten etujen näkökulmasta. Samalla yritykset ovat nousemassa itsenäisiksi poliittisiksi toimijoiksi valtiollisten toimijoiden rinnalle.

► **Yritysten yhteiskuntavastuu:** Yritysten liiketoiminnan tehokkuuden ja voitontavoittelun rinnalle on noussut odotuksia liittyen liiketoiminnan ulkoisvaikutuksiin ja yritysten vastuunkantoon. Esimerkiksi yritysten kestävyysääntely ja yrityksiin kohdistuvat ilmasto-oikeudenkäynnit voidaan nähdä seuraavina näiden odotusten voimistumisesta.³ Pelkästään lainsäädännön noudattamista ei välttämättä pidetä riittävänä, ja esimerkiksi useiden kansainvälisten yritysten on odotettu ottavan kantaa kiistanalasiinkin yhteiskunnallisiin kysymyksiin.

► **Sääntelyn (geo)poliittiset lähtökohdat ovat muuttuneet:** Valtiollisten toimijoiden tehtävänä on pidetty yritystoiminnan mah-



**KLAUS
ILMONEN**

asianajaja, OTT
osakas,
Hannes Snellman

Hannes Snellman
on DIFin asian-
tuntijakumppani.



Volatiilissa toimintaympäristössä korostuvat yhtiön strategia ja missio ja etenkin yhtiön arvot.



dollistamista ja markkinaehtoisen liiketoiminnan puitteiden ylläpitämistä – esimerkiksi kansainvälisten kauppasopimusten ja -järjestelmien muodossa. Sääntelyllä on pyritty korjaamaan markkinahäiriöitä; valtiollista puuttumista yritystoimintaan on muutoin pyritty välttämään. Talouden korostuneen merkityksen myötä valtiolliset toimijat voivat kuitenkin katsoa merkittävien yritysten riskien olevan myös kansallisia riskejä. Yritysten edellytetään myötävaikuttavan kansalliseen turvallisuuteen ja valtion strategiaan intresseihin (”talouden turvallistaminen”). Valtiot voivat rajoittaa markkinaehtoista toimintaa strategiseksi katsotuilla toimialoilla, joiden kirjo on teknologisen kehityksen myötä huomattavasti laajentunut.⁴ EU-tason taloudellisen turvallisuuden strategian puitteissa on tältä osin tehty sääntelyaloitteita, kuten merkittävien toimijoiden riskienhallintaa ohjaava CER-direktiivi⁵ sekä aloite

ulkomaisten yritystojen sääntelyn harmonisoimiseksi EU:n laajuisesti.⁶

► **Yritykset poliittisina toimijoina:** Yritysten kasvaneen yhteiskunnallisen merkityksen myötä niistä on tullut myös itsenäisiä poliittisia toimijoita. Yritysten toiminnalla on huomattava taloudellinen ja poliittinen vaikutus suoraan kansalaisten ja yhteiskunnan olosuhteisiin poliittisista instituutioista riippumatta. Yritysten poliittinen asema on vahvistumassa myös kansainvälisesti. Suurvaltojen väliset kilpailuasetelmat ovat haastaneet nykyisen kansainvälisen järjestelmän perusteita; esimerkiksi WHO:n ja YK:n asemaa on tietoisesti pyritty heikentämään. Valtiokeskeisen järjestelmän heikentyessä muilla toimijoilla – erityisesti kansainvälisillä yrityksillä – on suurempi mahdollisuus itse vaikuttaa omiin toimintapuitteisiinsa.⁷

Riskienhallinnasta yritysten ulkopoliitiikkaan

Poliittisten tekijöiden integroiminen liiketoiminnan suunnitteluun ja ohjaukseen voi olla vierasta yritysjohdolle ja hallitukselle. Geopoliittisia kysymyksiä saatetaan käsitellä osana riskienhallintaa. Geopoliittiset muutokset ovat kuitenkin lähtökohtaisesti jo toteutuneet ja vaikuttavat yhä useamman yrityksen strategiaan ja liiketoiminnan perusteisiin. Riskienhallinnan lisäksi (tai sijaan) voi olla tarvetta uudistaa strategiaa, määrittellä uusia toimitusketjuja ja hakeutua uusille markki-



Yritysten strateginen merkitys ja niiden poliittinen vaikutusvalta ovat kasvaneet.



noille. Geopoliittiset muutokset voivatkin tarjota myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.


Yritykset voivat myös pyrkiä määrittelemään uudelleen suhteitaan valtiollisiin toimijoihin esimerkiksi tuotannon maantieteellisellä hajauttamisella, luomalla tuotantoon liittyviä strategisia riippuvuuksia, häivyttämällä yhtiön kansallista identiteettiä ja luomalla itsenäisiä suhteita valtiollisiin toimijoihin. Yritykset voivat pyrkiä käyttämään diplomatian keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Suomessakin on rekrytoitu ulkopoliitiikan ja diplomatian asiantuntijoita yritysten johtotehtäviin.

Poliittisten tekijöiden vaikutus yritysten päätöksentekoon herättää myös oikeudellisia kysymyksiä – miten yhtiö vastaa siihen kohdistuviin poliittisiin odotuksiin yhtiöoikeudellisten velvoitteiden puitteissa? Kysymys ajankohtaistui kansainvälisten yritysten vetäytyessä Venäjältä hyökkäyssodan alkamisen jälkeen. Yhtiöiden oli pystyttävä perustelevaan toimineensa huolellisesti ja osakkeenomistajien etujen mukaisesti usein suuriakin tappioita aiheuttaneiden exit-järjestelyjen yhteydessä.

Myös yritysten sääntelyn puitteet ovat politisoitumassa. Sääntelyn ennustettavuus on heikentynyt julkistahojen harkintaa sisältävissä sääntelykokonaisuuksissa – ulkomaisten yritysostojen seurannasta kilpailusääntelyyn. Kriittisen infrastruktuurin kannalta keskeisten yrityskauppojen määrittely⁶⁸ ja kilpailuviranomaisten pyrkimykset muuttaa sääntelyä mahdollistamaan myös raja-arvoja alittavien yrityskauppojen tarkastelu⁹ ovat tästä esimerkkejä. Hallinnollisten prosessien hoitaminen sekä päällekkäisten ja keskenään ristiriitaistenkin sääntelyvaatimusten koordinaatio edellyttävät entistä enemmän huomiota.

Yritysten strategia, missio ja arvot

Yritysten kansainvälinen toimintaympäristö muuttuu nopeasti – joskus suunnasta toiseen, kuten viimeaikaiset kestävyysääntelyn muutok-

set osoittavat.¹⁰ Liiketoimintaympäristön ennustettavuus on heikentynyt ja erilaisten liiketoiminnan edellytyksiin vaikuttavien geopoliittisten skenaarioiden mahdollisuus lisääntynyt. Yritykset eivät voi toimia menestyksekkäästi vain olemalla reaktiivisia. Volatiilissa toimintaympäristössä korostuvat yhtiön strategia ja missio ja etenkin yhtiön arvot – ne helpottavat määrittämään ja ohjaamaan yhtiön toimintaa vaikeissa olosuhteissa. 

Lähteet:

- 1) Zettelmeyer, J., Tagliapietra S., Zachmann G. & Heussaff C. *Beating the European Energy Crisis*, International Monetary Fund, 2022, <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/is-sues/2022/12/ beating-the-european-energy-crisis-Zettelmeyer> (vierailtu 8.4.2026)
- 2) John Chipman, *Why Your Company Needs a Foreign Policy*, Harvard Bus. Rev. Magazine, 2016.
- 3) Klaus Ilmonen, *Yhtiö muutoksessa – yritysohjauksen politiikkaa*, DL 3/2023.
- 4) Klaus Ilmonen, *Geopolitics and Corporate Law in the EU*, Law and Geopolitics, 2025.
- 5) Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2557 kriittisten toimijoiden häiriönsietokyvystä ja direktiivin 2008/114/EY kumoamisesta, 14.12.2022.
- 6) Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on the screening of foreign investments in the Union and repealing Regulation (EU) 2019/452 of the European Parliament and of the Council, 2024/0017 (COD), 10.2.2026.
- 7) Klaus Ilmonen, *Corporate Statecraft – Divided Fealties*, BRE 1/2026.
- 8) Laki ulkomaalaisten yritysostojen seurannasta (172/2012).
- 9) KKV, *Markkinoiden haitallisen keskittymisen torjuntaan tarvitaan tehokkaampia työkaluja*, Policy Brief 1/2024.
- 10) Council of the EU, *Council signs off simplification of sustainability reporting and due diligence requirements to boost EU competitiveness*, Press Release 24.2.2026.



We build for what's next **so you can** get there now

What's next isn't a guess—it's a plan. With deep expertise and tech know-how, we work alongside you to move you forward and ahead.

Make it happen with PwC



Suomen johtavat työoikeuden asiantuntijat hallitustyöskentelyn tukena

“The team at Dittmar & Indrenius gives solution-oriented and pragmatic advice for decision makers.”

– Chambers & Partners 2026, Employment

“Rare combination of elite legal knowledge with an exceptionally practical and business-focused approach.”

– The Legal 500 EMEA 2026, Employment





TEEMA

Hallitus ja kestävä tulevaisuus

Miten varmistaa pitkän aikavälin arvonluonti maailmassa, jossa muutoksen tahti kiihtyy ja epävarmuus kasvaa? Kestävä tulevaisuus on yrityksen strategian ytimessä. Samalla se on noussut myös hallitustyön keskeiseksi kysymykseksi.

HALLITUS OHJAA TEKÖÄLYN
STRATEGISTA HYÖDYNTÄMISTÄ **44**

VOITTAAKO SUOMI PUHTAAN
SIIRTYMÄN KILPAJUOKSUN? **49**

IHMINEN ARVONLUONNIN
KESKIÖSSÄ **52**

HALLITUS JA TURVALLINEN
HUOMINEN **55**

MITEN YRITYKSET VOIVAT HYÖTYÄ
LISÄÄNTYVÄSTÄ PALKKA-AVOIMUUDESTA? **58**

Hallitus ohjaa tekoälyn strategista hyödyntämistä

Tekoäly etenee organisaatioissa nopeammin kuin päätöksentekomallit ja hallintorakenteet kykenevät reagoimaan ja toimimaan. Se lupaa merkittäviä tehokkuus- ja kasvuhyötyjä mutta tuo samalla uusia riskejä ja vastuita. Hallituksen keskeinen tehtävä on varmistaa, että tekoälyä hyödynnetään strategisesti, hallitusti ja yhtiön pitkän aikavälin arvoa tukien.

KUVITUS GETTY IMAGES

Ne yhtiöt, joissa hallitus ja johto ottavat tekoälyn aktiiviseksi mutta harmitukseksi osaksi strategista ohjausta, kykenevät hyödyntämään muutoksen hallitusti ja ajoissa. Ne, joissa tekoäly jää yksin johdon tai IT-funktion vastuulle ilman selkeää hallitustason otetta, altistuvat kasvaville ja usein näkymättömille riskeille sekä jäävät pahimmassa tapauksessa kilpailijoiden jalkoihin.

Tilannekuva ja hallituksen strateginen vastuu

Viime aikoina on uutisoitu muun muassa henkilöstön irtisanomisista tekoälyn vaikutuksen vuoksi erityisesti ohjelmistokehittämisen tehokkuuden kasvun myötä. Samalla tietoturvaa ja kyberturvallisuutta haastava kielimalli tekee esiinmarssiaan ja hakkeroi järjestelmiä automaattisesti ja autonomisesti. Uusia tekoälyinnovaatioita ja -työkaluja sekä kielimalleja tuntuu ilmaantuvan jatkuvasti ja kiihtyvällä tahdilla. Jos ennen puhuttiin kehitysharppauksista vuosissa, tekoälyteknologia kehittyy nyt kuukausi- tai viikkotason syklistä.

Pohjoismaisissa organisaatioissa tekoälyn perusedellytykset ovat monella mittarilla vahvoja. Infrastruktuuri, tietoturva, riskienhallinta ja sääntelyyn liittyvät valmiudet ovat yleisesti hyvällä tasolla, ja investoinnit kasvavat. Samalla nähdään kuitenkin selvä epäsuhta: Tekoäly tuottaa jo nykyisellään tehokkuushyötyjä, mutta vielä harva organisaatio kykenee osoittamaan kestävää liikevaihdon kasvua tai liiketoimintamallien merkittävää uudistumista.

Pohjoismaissa 79 prosenttia Deloitteen tutkimukseen¹ vastanneista tekoälyä käyttävistä



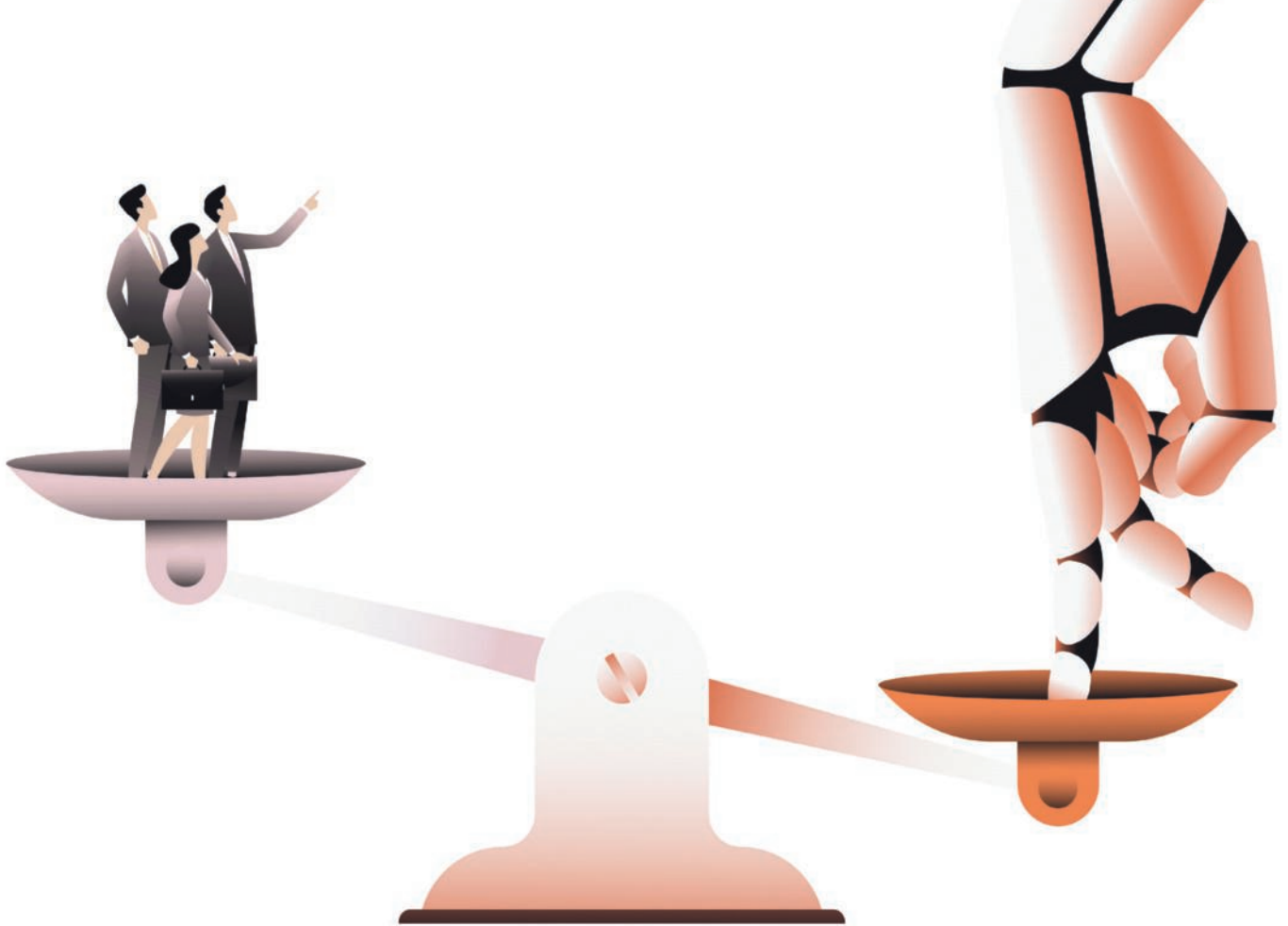
JOUNI VILJANEN
Partner, Deloitte
Generative AI,
Technology &
Transformation

Deloitte on DIFin
asiantuntijakumppani.



Hallituksen tehtävänä on varmistaa, että tekoälyllä on liiketoiminnallinen tarkoitus.





organisaatioista raportoi tehokkuuden parantuneen tekoälyn avulla, mutta vain 18 prosenttia kertoo saavansa tekoälystä liikevaihdon kasvua. Tämä ristiriita on hallitustason kysymys. Ilman selkeää strategista ohjausta tekoäly jää helposti sirpaleisiksi piloteiksi ja operatiivisiksi tehokkuusparannuksiksi. Ne lisäävät monimutkaisuutta, riippuvuuksia ja myös kustannuksia mutta eivät rakenna todellista kilpailuetua ja kasvua.

Hallituksen tehtävänä on varmistaa, että tekoälyllä on liiketoiminnallinen tarkoitus ja että sen käyttöönotto tukee pitkän aikavälin strategiaa. Muutosta tulee kyetä johtamaan huomattavasti totuttua nopeammalla tahdilla.

Deloitte tutkimuksen⁽¹⁾ mukaan tekoälyyn liittyvinä strategisina riskeinä korostuvat tekoälyyn liittyvä toimittajariski ja tekoälysuvereniteetti: Pohjoismaissa 63 prosenttia pitää tekoälyn infrastruktuuritoimittajan vaihtamista erittäin vaikeana, ja datan sijaintivaatimus koetaan Pohjoismaissa tärkeämmäksi kuin globaalisti keskimäärin. Tämä tekee tekoälyyn liittyvistä toimittajavalinnoista ja arkkitehtuurista hallitustason päätöksiä. Kun valinnat on tehty, niistä on hankalaa,

tai ainakin kallista, lähteä peruuttamaan taaksepäin. Luotammeko esimerkiksi vain kotimaisiin tai EU:n sisällä rakennettuihin ja kotipaikkaansa pitäviin kielimalleihin ja tekoäly-yhtiöihin? Vai uskommeko, että kansainväliset toimijat ovat pitkällä aikavälillä luotettavia ja turvallisia?

Tekoäly päätöksenteon ja kilpailukyvyyn mahdollistajana

Tekoäly ei ole enää erillinen kokeilu tai IT-funktion kehityshanke. Generatiivinen tekoäly ja yhä autonomisemmat tekoälyagentit osallistuvat jo päätöksentekoon, prosessien ohjaukseen ja asiakasrajapinnan toimintaan. Samalla ne muovaavat työtehtäviä ja työuria, liiketoimintamalleja, kustannusrakenteita, sääntelyyn liittyviä vastuita ja yhtiön toimintaan ja maineeseen liittyviä riskejä.

Deloitte tuoreen tutkimuksen⁽²⁾ mukaan tekoälyagenttien käyttö on kasvamassa nopeasti, mutta valvonta laahaa: vain noin joka viidennellä on kypsä malli autonomisten agenttien hallintaan.

Hallituksen näkökulmasta tekoäly vaikuttaa suoraan siihen, miten päätöksiä tehdään: kuka



Tekoäly vaikuttaa suoraan siihen, miten päätöksiä tehdään.



päätää, mihin päätökset perustuvat ja millä nopeudella ne pannaan täytäntöön? Vaikka päätöksenteosta tulee yhä datapohjaisempaa, algoritmeihin ja automatisoituihin suosituksiin perustuvaa, eli tekoälyn tekemää, vastuu säilyy ihmisillä. Tämä tarkoittaa, että hallituksen ja johdon on määriteltävä selkeät pelisäännöt sille, missä vaiheissa tekoäly voi ehdottaa ja missä vaiheissa ihmisen on hyväksyttävä, perusteltava ja dokumentoitava ratkaisu.

Lisäksi on varmistettava läpinäkyvyys: mitä dataa käytetään, millä oletuksilla mallit toimivat ja miten niiden tuottamia suosituksia valvotaan ja mitataan. Ilman selkeää omistajuutta ja seurantaä päätöksenteko voi nopeutua, mutta samalla kasvaa riski virheellisistä johtopäätöksistä, vinoumista ja vastuukysymysten hämärtymisestä.

Hallituksen toimenpide-ehdotukset tekoälyn aikakaudella

Hallituksen rooli tekoälyn aikakaudella ei ole tekeminen vaan strateginen: hallitus vastaa siitä, että tekoälyä koskevat päätökset tehdään oikeilla oletuksilla, oikeassa riskikehyksessä ja oikealla omistajuudella ja vastuulla.

1) Strateginen kytkentä ja investointilogiikka

Hallituksen tulisi varmistaa, että tekoäly on kytketty selkeästi yhtiön strategiaan valintoihin. On ymmärrettävä, ollaanko tekoälyllä rakentamassa kilpailuetua kasvun ruokkimiseksi, kasvattamassa asiakasarvoa, hakemassa operatiivista skaalautuvuutta vai luomassa kokonaan uusia liiketoimintamalleja.

Deloitte tutkimuksen¹ mukaan vain pieni osa organisaatioista käyttää tekoälyä liiketoiminnan

uudistamiseen – monilla tekoäly jää vielä lähinnä nykyisen toiminnan tehostamiseksi.

Hallituksen tehtävä on tarvittaessa haastaa johto pois pelkästä tehokkuuspuheesta kohti strategista erottumista. Käytännön kysymys ei ole vain, paljonko investoimme vaan mitä kohti investoimme ja millä aikajänteellä.

Kysymyksiä, joita olisi hyvä pohtia hallitustasolla ja kysyä johdolta:

- ▶ Onko meillä tekoälystrategia tai tekoäly osana strategiaamme?
- ▶ Minkälainen tekoälysuunnitelma tai -tiekartta meillä on olemassa?
- ▶ Onko tekoälyn vaikutusta arvioitu liiketoimintaamme, ja miten kilpailijamme hyödyntävät tekoälyä?
- ▶ Mitkä 3-5 korkean vaikutuksen käyttötapausta tuottavat mitattavaa arvoa 6-12 kuukaudessa?
- ▶ Mitkä ovat pidemmän aikavälin ”alustarakentamisen” panostuksia (data, integraatiot, hallintamalli, kontrollit)?

2) Hallituksen tekoälyosaaminen ja sen vahvistaminen

Deloitte maailmanlaajuisen Boardroom-tutkimuksen³ mukaan tekoäly ei ole monessa hallituksessa systemaattisesti agendalla: noin kolmannes kertoo, ettei tekoäly ole hallituksen agendalla lainkaan, ja kaksi kolmasosaa arvioi, että hallituksella on rajallinen tai olematon tekoälykokeemus.

Hallituksen ei tarvitse olla tekoälyasiantuntija, mutta sen on kyettävä arvioimaan johdon esityksiä kriittisesti ja faktapohjaisesti. Tämä edellyttää perusymmärrystä tekoälystä, esimerkiksi sen kustannusrakenteista, rajoitteista, riskeistä,

vaikutuksista ja mahdollisuuksista. Monessa hallituksessa tämä tarkoittaa osaamisen vahvistamista tai uudenlaisen asiantuntemuksen tuomista hallitustyöhön. Mikäli osaamista ei vielä löydy, olisi sitä hyvä alkaa kehittää joko sisäisin koulutuksin tai tuomalla esimerkiksi ulkopuolisia asiantuntijoita hallituksen avuksi.

3) Riskit ja niiden hallinta – ”valvonta ei ole jarru”

Kolmanneksi korostuvat riskit, luottamus, kontrolli ja vastuunjako. Tekoölyyn liittyvät riskit, kuten tietosuoja, tekoölyn suvereniteetti, mallien läpinäkyvyys, hallusinointi, IP-oikeudelliset kysymykset ja kyberturva, ovat jo todellisia.

Hyvin rakennettu tekoölyn hallintamalli ei tukahduta innovaatiota vaan mahdollistaa tekoölyn turvallisen ja nopean hyödyntämisen. Vastuiden on oltava selkeitä erityisesti silloin, kun tekoöly toimii autonomisesti tai tekee ehdotuksia, joilla on taloudellista tai juridista merkitystä. Hallituksen pitäisi kysyä, onko meillä hallintamalli kunnossa, että voimme turvallisesti käyttää ja skaalata tekoölyä toiminnassamme. Kuka vastaa, ja ennen kaikkea, miten seurataan, että tekoöly tekee sitä mitä pitää?

4) Organisaation muutos ja luottamuksen rakentaminen

Tekoöly muuttaa työnkuvia ja vaatii jatkuvaa oppimista sekä sopeutumista. Hallituksen tulisi tukea johdon toimia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja varmistaa, että muutosviestintä on avointa ja läpinäkyvää.

Luottamuksen säilyttäminen asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien keskuudessa on keskeistä, jotta tekoölyn käyttöönotto koetaan mahdollisuutena eikä uhkana.

On tärkeää varmistaa, että organisaatio rakentaa vahvan kulttuurin, jossa rohkeus, oppiminen ja vastuullisuus kulkevat käsi kädessä tekoölyn hyödyntämisessä.

Tekoöly muuttaa hallitustyötä – muista tietoturvallisuus!

Tekoöly muuttaa myös hallituksen omaa työskentelyä. Oikein käytettynä se voi parantaa valmistelua ja päätöksenteon laatua – erityisesti tilanteissa, joissa informaatiota on liikaa ja aikaa liian vähän. Tärkeää on ymmärtää, että tekoöly toimii valmistelun tukena, ei päätöksentekijänä.

Mihin tekoöly voi sopia hallitustyössä?

- ▶ **Hallitusmateriaalien tiivistäminen, analysointi ja kysymysten esittäminen:** kokousmateriaalin, riskiraportin tai investointiesityksen tiivistys sekä ”mitä hallituksen pitäisi kysyä tästä aiheesta?”
- ▶ **Skenaariot ja vaihtoehdot:** strategiatyössä vaihtoehtoisten kehityspolkujen jäsentäminen (markkina, regulaatio, kilpailijareaktiot), kunhan lähtöaineisto ja oletukset ovat hallituksen tiedossa ja varmennettuja.
- ▶ **Riskien tunnistaminen:** tekoöly voi nostaa esiin tyypillisiä riskiluokkia ja sellaisia riskejä, joita ei ole osattu huomioida – mutta hallituksen ja johdon on aina validoitava, mitkä riskit ovat relevantteja juuri omassa liiketoiminnassa ja missä riskinotto on hyväksyttävää.
- ▶ **Seuranta ja signaalit:** esimerkiksi markkinan, kilpailijoiden tai teknologisen kehityksen seuraaminen ja hypoteesit – ”Mitä tämä tarkoittaa meille?”



Hallituksen ei tarvitse olla tekoälyasiantuntija, mutta sen on kyettävä arvioimaan johdon esityksiä kriittisesti ja faktapohjaisesti.




Mitä nopeammin tekoälyn avulla tuotettu analyysi syntyy, sitä tärkeämmäksi muodostuu hallituksen kyky arvioida, mitä ei ole huomioitu, mihin oletuksiin tulokset perustuvat ja milloin tekoälyn tuottama vastaus on vain yksi näkökulma muiden joukossa.

Tekoälyyn hallitustyössä liittyvä merkittävä kysymys on tietoturva. Hallitus käsittelee säännöllisesti materiaalia, joka sisältää sisäpiiritietoa, strategisia suunnitelmia, henkilöstöasioita ja yritysjärjestelyihin liittyviä näkemyksiä. Näitä aineistoja ei voi huolettomasti syöttää yksittäisten hallitusjäsenten käyttämiin yleisiin tekoälypalveluihin ja julkisiin kielimalleihin.

Julkiset, avoimet kielimallit ja kuluttajapalvelut eivät lähtökohtaisesti täytä hallitustason vaatimuksia luottamuksellisen materiaalin käsittelylle. Riskinä eivät ole vain tietovuodot vaan myös epäselvyydet siitä, mihin data tallentuu tai voiko sitä käyttää vapaasti esimerkiksi mallien jatkokoulutukseen. Siksi tekoälyn käyttö hallitustyössä edellyttää organisaation hyväksymiä, tietoturvallisia ja hallittuja ratkaisuja, joissa data pysyy yhtiön hallinnassa.

”Hallittu rohkeus” on hallitustyön uusi vaatimus

Tekoäly ei odota hallituksen vuosikelloa. Se etenee nopeasti - ja usein organisaation sisällä myös silloin, kun ohjeistus on keskeneräinen. Johtopäätös ei ole, että kehitystä pitäisi jarruttaa, vaan että sitä pitää johtaa. Kilpailuetu syntyy niille, jotka pystyvät yhdistämään nopean etenemisen ja kurinalaisen ohjauksen - ennen kuin vauhti karkaa ja päätökset alkavat ohjautua ”musta laatikko” -logiikalla ilman selkeää vastuuta.

Eteenpäin on mentävä ja riskiä on otettava - rohkeasti mutta hallitusti. 

Lähteet:

- 1) Deloitte, *State of AI in the Nordics*, 2026
- 2) Deloitte, *State of AI in the Enterprise*, 2026
- 3) Deloitte, *Governance of AI: A critical imperative for today's boards (2nd edition)*, 2025

Hallituksen 6 kysymystä tekoälystä

- ▶ **Mihin tekoäly kytkeytyy strategiassa?** Tehostamiseen, asiakasarvon kasvattamiseen vai uusiin liiketoimintamalleihin?
- ▶ **Miten tekoälyn vaikutus näkyy päätöksenteossa?** Kuka päättää, mihin dataan ja suosituksiin päätökset perustuvat?
- ▶ **Onko hallintamalli kunnossa?** Vastuut, hallintamalli, seuranta ja hyväksymiskäytännöt myös autonomisille ratkaisuille.
- ▶ **Mitkä ovat tekoälyn olennaisimmat riskit ja miten niitä hallitaan?** Tietosuoja, hallusinointi, IP-oikeudet, läpinäkyvyys ja kyberturva.
- ▶ **Riittääkö hallituksen osaaminen?** Ei tarvitse olla asiantuntija, mutta kyky arvioida johdon esityksiä faktapohjaisesti on välttämätön.
- ▶ **Miten tekoäly vaikuttaa henkilöstöömme?** Miten pidämme henkilöstömme osaamisesta huolen? Minkälaista uutta osaamista tarvitaan, ja minkä tekemisen tekoäly korvaa? Miten työnkuvat muuttuvat?

Voittaako Suomi puhtaan siirtymän kilpajuoksun?

Kiina on muita edellä puhtaan siirtymän kilpailussa. Suomella on hyvät edellytykset pärjätä, mutta toistaiseksi näytöt ovat heikot ja kirittävää riittää. Puhtaan kasvun käynnistämiseen Suomi tarvitsee pääomia, riskinottoa ja yritysten välistä yhteistyötä.

KUVITUS GETTY IMAGES

Iranin kriisi osoitti, kuinka haavoittuvainen globaali talous on energiaan liittyville riskeille. Samalla kriisi osoitti puhtaan siirtymän mahdollisuudet ratkaisuna Euroopan talouden kilpailukykyyn ja resilienssiin. Puhdas siirtymä todennäköisesti toteutuu riippumatta siitä, oliko syy kestävyys, huoltovarmuus vai kilpailukyky. Muutoksia ennakoivat yritykset pystyvät asemoitumaan muita paremmin muuttuvassa markkinassa.

Vuoden 2026 toimintaympäristö on ollut niin epävakaa, etteivät PwC:n vuosittaisen toimitusjohtajaselvityksen tulokset varsinaisesti yllättäneet: selvityksen mukaan valtaosa toimitusjohtajista ei koe, että nykyinen liiketoimintamalli kantaa 10 vuoden päähän. Neljä kymmenestä toimitusjohtajasta hakee kasvua oman toimialansa ulkopuolelta ja samoin neljä kymmenestä toimitusjohtajasta suunnittelee yritysjärjestelyjä oman toimialansa ulkopuolella.

Samaan aikaan tietyt keskeiset riskit ovat alkaneet realisoitua ja osoittaa nykyisten liiketoimintamallien haurauden jatkuvassa muutoksessa. Erityisesti EU:n energia- ja ilmastopolitiikasta on tullut yksi muuttuvan markkinan taistelutantereista.

Ensin Saksan pääministeri **Merz** haastoi EU:n päätöstä autojen polttomoottorikiellosta. Iranin kriisin ja kaasun nousevan hinnan myötä myös Italian **Meloni** liittyi seuraan haastamaan päästökauppajärjestelmää. Syy on selvä: toimenpiteet, joilla EU pyrkii saavuttamaan poliittisesti sitovan 2040 ilmastotavoitteen, vaikuttavat merkittävästi kyseisten jäsenmaiden teollisuuteen. EU on tehnyt selväksi, että sitovista päästötavoitteista pidetään kiinni.

Puhtaassa siirtymässä on entistä enemmän kyse valtioiden kilpailuvyystä. Mihin suomalaiset yhtiöt tässä kilpailussa asettuvat ja kuinka hallitusten jäsenet voivat ohjata muutosta onnistuneesti?



Puhtaassa siirtymässä on entistä enemmän kyse valtioiden kilpailuvyystä.



JUSSI NOKKALA

*Partner,
Sustainability
Advisory Leader,
PwC*

PwC on DIFin
asiantuntija-
kumppani.



Vaalien lähestyessä myös poliittinen epävarmuus nousee esiin riskinä.



Kiina puhtaan siirtymän suunnannäyttäjänä

Samaan aikaan kun EU kipuilee kunnianhimoisten päästötavoitteiden kanssa, Kiina on nousut hieman yllättäen puhtaan siirtymän mallimaaksi. Syyt tähän ovat täysin taloudellisia ja strategisia: päästövähennysten sijaan Kiinan puhdasta siirtymää ohjaavat talouden kilpailukyky, resilienssi ja sähköistyminen.

Lyhyen aikahorisontin sijaan Kiina tähyää pidemmälle: epävarmuus fossiilisten polttoainoiden arvoketjussa kasvaa, jolloin fokus puhtaisiin teknologioihin ei ole ympäristöteko vaan talouden resilienssiä kasvattava toimenpide.

Tulokset puhuvat puolestaan. Kiina on saavuttanut merkittävän aseman puhtaan teknologian toimitusketjuissa mittavan valmistuskapasiteettinsa ansiosta. Vuonna 2024 Kiina tuotti maailmanlaajuisesti neljä viidestä aurinkopaneelista ja akkusolusta, yli kaksi kolmasosaa sähköajoneuvoista sekä keskimäärin seitsemän kymmenestä niihin tarvittavista kriittisistä mineraaleista. Samana vuonna kiinalaiset yhtiöt valmistivat myös yli puolet maailman lämpöpumpuista, joista merkittävä osa oli tarkoitettu vientiin.

Huimat luvut sähköajoneuvoissa kuvaavat Kiinan roolia puhtaan siirtymän edelläkävijänä: Vuonna 2024 yksinään Kiina myi yli 11 miljoonaa sähköautoa, mikä muodostaa puolet kaikista kotimaan automyyneistä – huima nousu vain 16 prosentista vuonna 2021. Tämä sähköautojen myynnin kasvu on erityisen merkittävä, sillä se ylittää kahden vuoden takaiset maailmanlaajuiset myyntimäärät.

Lisäksi Kiinan akkutehtaiden hukkamäärät (*scrap rate*) ovat selvästi EU-tehtaita alempia: Kiinassa hukkaa syntyy keskimäärin 10 prosenttia, kun globaali keskiarvo on 30–40 prosenttia. Kiina myös tarjoaa akkuvalmistajille merkittäviä investointitukia ja verohyötyjä.

Kansainvälinen kilpailu tiukentuu entisestään ja edellyttää koordinoituja toimenpiteitä EU:lta ja jäsenvaltioilta, jotta eurooppalaiset yhtiöt pysyvät kilpailemaan puhtaan siirtymän teknologioissa.

Suomella on edellytykset menestyä globaalisti

Verrattuna moniin muihin EU-jäsenvaltioihin Suomella on hyvät edellytykset menestyä puhtaan siirtymän kansainvälisessä kilpailussa. Suomen keskeiset kilpailutekijät luovat erinomaiset lähtökohdat: puhdas ja halpa sähkö, puhtaiden raaka-aineiden saatavuus, teollinen osaaminen sekä toimivat järjestelmät ja instituutiot.

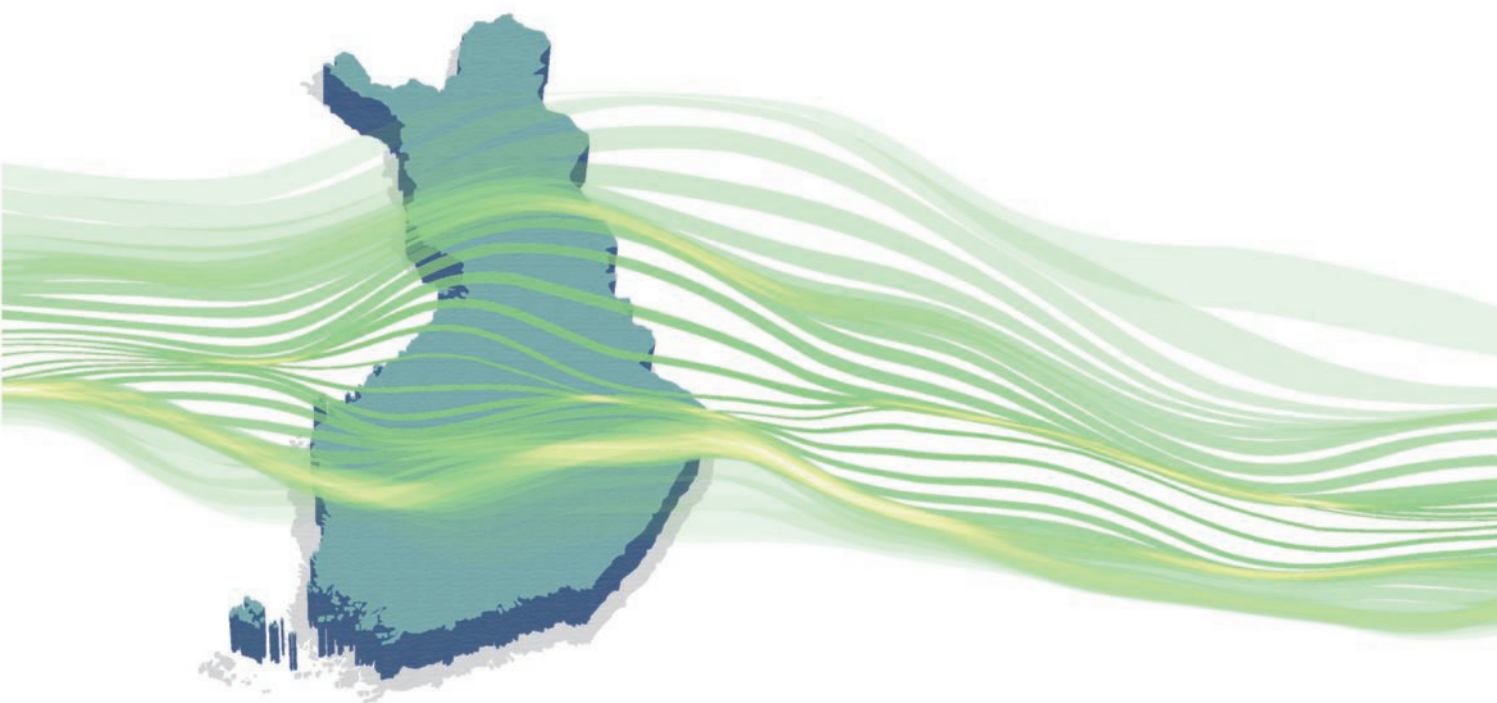
Useista kilpailutekijöistä huolimatta Suomen tulokset puhtaan siirtymän kärkimaana ovat toistaiseksi jääneet maltillisiksi. Erityisesti korkean jalostusasteen lopputuotteissa suomalaiset yritykset eivät ole toistaiseksi näkyneet.

Sama tosiasia paljastuu Elinkeinoelämän keskusliiton vihreän siirtymän dataikkunasta: viime vuonna Suomessa valmistui uusia vihreän siirtymän investointeja kahdeksan miljardin euron edestä, ja suunnitellut investoinnit ylittivät 300 miljardin rajapyykin. Suunnitelluista investoinneista kuitenkin yli 90 prosenttia liittyi energiantuotantoon teollisten lopputuotteiden osuuden jäädessä alle viiden prosentin.

Asiantuntijoiden keskuudessa on kehittynyt käsitys, että erinomaiset lähtökodot huomioiden Suomi on alisuoriutunut puhtaan siirtymän kasvumahdollisuuksissa. Syytä alisuoriutumiseen on löydetty muun muassa yhtiöiden riskihalukkuudesta, pääoman saatavuudesta, sijoittajien muutuneista prioriteeteista ja luvituksesta.

PwC Suomen teettämä puhtaan siirtymän selvitys vahvistaa näkemyksen suomalaisten yhtiöiden riskihalukkuudesta. Monet puhtaan siirtymän investoinnit ovat luonteeltaan pääomaintensiivisiä ja niin sanottuja *first of a kind* -hankkeita, joissa teknologia, markkina ja sääntely kehittyvät samanaikaisesti. Kotimainen rahoitus on usein varovaista, eikä riskinottoa tai riittävän suuria rahoitusinstrumentteja ole tarjolla teollisen mitakaavan investointien tarpeisiin. Ruotsin hankkeiden, kuten Northvoltin ja Stegran, rahoitushaasteet eivät varsinaisesti kannusta sijoituksiin.

Myös pääoma- ja riskisijoittajien fokus on siirtynyt selvästi toisaalle. Vaikka EU:n kasvustrategia on ”3D”, *defense*, *digitalisation*, *decarbonisation* (puolustus, digitalisaatio, päästövähennykset), vaikut-



taa Suomen kasvuyhtiöiden fokus entistä kaksikulotteisemmalla. Suuret menestystarinat näyttävät nyt tulevan tekoälyn ja puolustusteollisuuden saralta.

Vaalien lähestyessä myös poliittinen epävarmuus nousee esiin riskinä. Saavatko keskeiset infra-, vety- ja biogeenisiin päästöihin liittyvät hankkeet riittävän poliittisen tuen vai vaikuttavatko vuoden 2027 eduskuntavaalit kansallisiin linjauksiin? Entä miltä näyttää EU:n yhteinen linja Iranin kriisin jälkeen?

Useampi pullonkaula vaatii ratkaisuja. Onneksi markkinoilla näkyy entistä enemmän yhtiöitä, jotka ovat rohkeasti lähteneet niitä etsimään.

Puhtaan kasvun voittava strategia

Suomalaiset yhtiöt voivat menestyä seuraavassa vaiheessa toteuttamalla useita strategisia toimia. Ensinnäkin on tärkeää luoda globaalia kysyntää




Muutos vaatii investointeja, jotka ylittävät yksittäisten yritysten kapasiteetin.



tekemällä töitä tuotteiden ja brändien maailmanlaajuisen tunnettuuden eteen, eikä vain keskittyä niiden suunnitteluun.

Yhteistyö muiden yritysten kanssa riskien jakamiseksi on välttämätöntä, sillä muutos vaatii investointeja, jotka ylittävät yksittäisten yritysten kapasiteetin. Myös yritysten pääomasijoitustoiminta (*corporate venturing*) tarjoaa mahdollisuuksia monialaiseen kokeiluun, mikä voi kasvattaa riskinottoa ja tuottaa merkittävämpiä tuottoja. Myös osaavan työvoiman merkitys korostuu jatkossa. Houkuttelemalla kansainvälistä osaamista ja ideoita voidaan kehittää kilpailukykyisiä yrityksiä.

Erityisen keskeiseksi tekijäksi muodostuu pääoman saatavuus: kansainvälisesti verrattuna Suomi on edelleen pääomaköyhä maa, jolloin sulusijoitusyhtiöiden (*family office*) mobiilisointi, EU:n ja kansallisen rahoituksen hyödyntäminen sekä kansainvälisten sijoittajien houkutteleminen puhtaita investointeja varten korostuvat entisestään.

Lisäksi on olennaista tukea politiikkaa, joka mahdollistaa puhtaiden teknologiayhtiöiden kehityksen, nopeuttaa lupaprosesseja ja parantaa investointien ennakoitavuutta. Tähän kokonaisuuteen panostaminen voi auttaa suomalaisia yrityksiä sopeutumaan nopeasti muuttuvaan maailmaan ja saavuttamaan merkittäviä etuja puhtaan siirtymän kilpajuoksussa. 

Ihminen arvonluonnin keskiössä

Edelläkävijäyritykset johtavat työn muutosta, osaamisen kehittämistä ja teknologian hyödyntämistä kokonaisvaltaisesti osana liiketoimintaa. Niille tärkein menestyksen mittari on, ovatko yritys ja työntekijät paremmassa asemassa tekoälyn ja uudistumisen ansiosta.

Harva yritys pystyy osoittamaan, että panostukset tekoälyn muuttuvat aidosti kasvuksi, paremmaksi tuotavuudeksi tai vahvemmaksi kilpailukyvyksi. Ongelma ei ole investointien määrä, vaan kyky kääntää teknologia konkreettisiksi liiketoimintavaikutuksiksi.

Accenturen tuore Talent Reinventors -tutkimus tunnistaa keskeisen syyn: teknologia kehittyy nopeammin kuin organisaatioiden tavat johtaa työtä, osaamista ja ihmisiä. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa yritykset arvioimaan uudelleen, miten ne ohjaavat ja hyödyntävät osaamista arvon luomisessa.

Tutkimuksessa analysoitiin 5 900 johtajan ja työntekijän näkemyksiä 20 toimialalta ja 12 maasta. Tulokset ovat yksiselitteisiä. Pieni, noin 18 prosentin joukko yrityksiä erottuu systemaattisesti muista. Nämä niin kutsutut Talent Reinventors -yritykset raportoivat nopeampaa liikevaihdon kasvua ja parempaa tuloskehitystä kuin verrokkinsa.

Arvo syntyy osaamisesta ja johtamisesta, ei teknologiasta

Ero ei synny teknologiavalinnoista, vaan tavasta, jolla ratkaisut kytketään johtamiseen ja päivittäiseen työhön. Edelläkävijät tarkastelevat työn tekemistä, osaamista ja päätöksentekoa yhtenä kokonaisuutena, jota johdetaan yhteisten tavoitteiden kautta. Data ja tekoäly lisäävät tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta suunta, työn

merkityksellisyys ja urakehitys rakentuvat edelleen ihmisten toiminnan varaan.

Kun ihmisten ja teknologian yhteistyö toimii, paranevat sekä suorituskyky että oppiminen. Samalla vahvistuu psykologinen turvallisuus, jonka akateeminen tutkimus tunnistaa keskeiseksi tekijäksi muutoskyvykkyyden, innovatiivisuuden ja taloudellisen menestyksen taustalla.

Kuten oheinen nelikenttä havainnollistaa, yritykset jakautuvat sen mukaan, kuinka hyvin ne onnistuvat yhdistämään strategian, työn, osaamisen ja teknologian yhdeksi johdettavaksi kokonaisuudeksi. Talent Reinventors -organisaatioissa ratkaisut on integroitu osaksi päätöksentekoa ja arjen tekemistä tavalla, joka näkyy sekä operatiivisessa suorituskyvyssä että kyvyssä uudistua jatkuvasti. Valtaosa yrityksistä on yhä kehitysvaiheessa ja etenee hajanaisesti kokeilujen varassa.



Kun ihmisten ja teknologian yhteistyö toimii, paranevat sekä suorituskyky että oppiminen.



RIIKKA HYYTIÄINEN

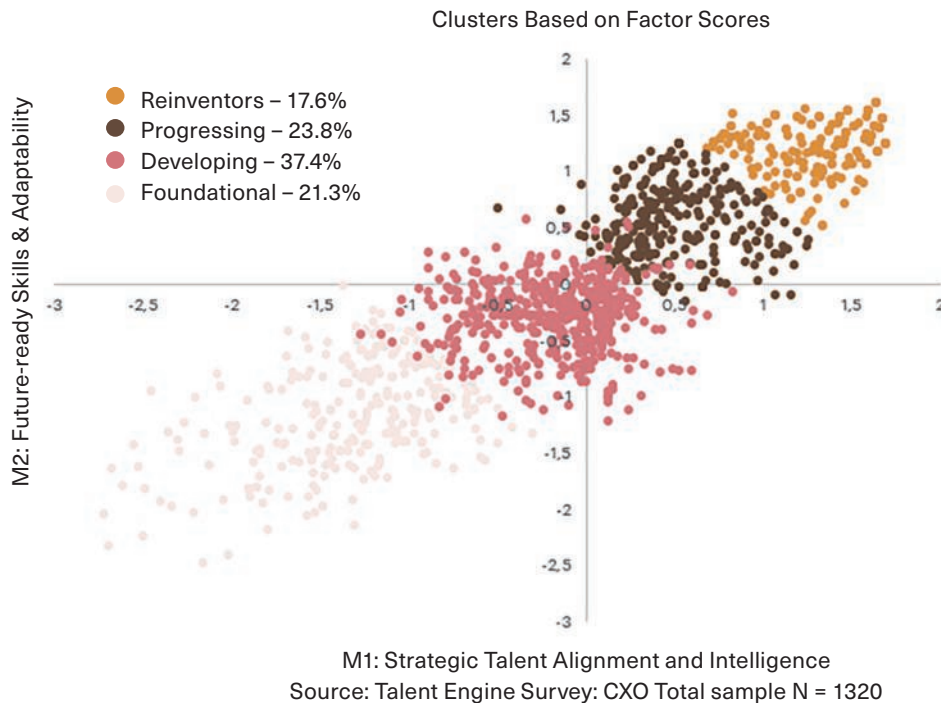
Managing Director, Talent & Organization, Accenture



MARI LAUKKANEN

Director, Talent & Organization, Accenture

Four profiles define the path to Talent Reinvention



Talent Reinventors (18%)

Fully integrate AI, data and human capability systems to continually evolve talent strategy and business performance.

Progressing (24%)

Embedding AI into decision-making and workforce mobility; rising adaptability.

Developing (37%)

Building visibility into skills and roles; early experimentation with AI-enabled tools.

Foundational (21%)

Early-stage organizations; fragmented talent and tech alignment; reactive skilling.

Kyse ei ole pehmeistä arvoista: tutkimus osoittaa, että johtamiskäytännöt korreloivat vahvasti pitkän aikavälin taloudellisen suorituskyvyn kanssa.

Kuusi tapaa, joilla edelläkävijät tekevät tekoälystä tulosta

Talent Reinventors -organisaatiot vahvistavat systemaattisesti ja pitkäjänteisesti innovaatio-osaamistaan, kulttuuriaan ja kykyään reagoida markkinamuutoksiin. Kyse on johdonmukaisesta tavasta johtaa ihmisten ja teknologian yhteispeiliä osana liiketoimintaa. Kuusi tekijää korostuu erityisesti:

- 1. Strateginen selkeys mahdollistaa skaalautumisen.** Edelläkävijäyrityksissä johto on määritellyt kirkkaasti, missä tekoälyn tulee luoda arvoa ja miksi. Liiketoiminta-, teknologia- ja osaamisstrategia eivät elä rinnakkain vaan muodostavat yhden, yhteisen ohjaavan kehyksen. Tämä selkeys näkyy parempana fokuksena, nopeampana toimeenpanona ja kykynä skaalata ratkaisuja suoraan liiketoiminnan ytimeen.
- 2. Päätöksenteko paranee, vastuu säilyy ihmisellä.** Tekoäly ei korvaa johtamista mutta

muuttaa sen luonnetta. Data ja analytiikka parantavat näkyvyyttä osaamiseen, tiimien kuormitukseen ja työn pullonkauloihin. Johto pystyy tekemään nopeampia ja laadukkaampia päätöksiä sekä hallitsemaan riskejä ennakoivammin ilman että vastuuta tai harkintaa siirretään tekoälylle.

3. Osaamisesta tulee kasvun tärkein vipu-vasi. Monessa organisaatiossa osaajapulaa ratkotaan ensisijaisesti rekrytoimalla lisää. Talent Reinventors -yrityksissä johto ohjaa systemaattisesti osaamisen liikkuvuutta organisaation sisällä. Tekoälyn avulla nähdään, missä osaamista jo on, mihin sitä kannattaa kehittää ja miten ihmiset voidaan siirtää kasvun kannalta kriittisiin rooleihin. Tämä on tärkeää myös uransa alussa oleville nuorille, jotta he pääsevät aidosti osaksi työelämää.

4. Oppiminen integroidaan osaksi työtä. Tutkimus viittaa siihen, ettei perinteinen kouluttaminen enää riitä. Menestyvissä organisaatioissa oppiminen tapahtuu työn yhteydessä. Ihmiset oppivat työskennellessään tekoälyn kanssa, ja samalla tekoäly kehittyy ihmisten palautteen kautta. Tämä nopeuttaa osaamisen kehittymistä ja parantaa tuottavuutta.



Kun ihmiset voivat vaikuttaa arvon luomiseen, muutos onnistuu.



5. Johtajuus näkyy arjen toiminnassa.

Talent Reinventors -organisaatioissa johto käyttää itse tekoälyä, tekee oppimisesta sallittua ja ohjaa kulttuuria tietoisesti uteliaisuuden ja kokeilun suuntaan. Kontrollin sijaan korostuvat valmentava ote, selkeät vastuut ja ihmisen harkintaa tukevat teknologiaratkaisut. Tämä rakentaa luotamusta aikana, jolloin epävarmuus työelämässä kasvaa.

6. Työntekijäkokemus vaikuttaa suoraan tuloksiin.

Tutkimus nostaa esiin riskin: tekoäly voi lisätä tehokkuutta mutta samalla myös kuormitusta. Edelläkävijäyrityksissä dataa hyödynnetään työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja jakamisen johtamiseen. Kun ihmiset kokevat teknologian tukevan työtään ja omaa kehittymistään, muutos etenee nopeammin ja kestävämmällä tavalla.

Näin yritykset menestyvät tekoälyn aikakaudella

Useimmat organisaatiot hyödyntävät tekoälyä tehokkuuden parantamiseen ja kustannusten leikkaamiseen. Edelläkävijät erottuvat siinä, että ne käyttävät tekoälyä työn uudistamiseen. Ne kasvavat ja parantavat tulostaan muita nopeammin integroimalla tekoälyn syvälle prosesseihin, päätöksentekoon ja osaamisen kehittämiseen. Pelkkä käyttöönotto ei riitä, ratkaisevaa on, miten työ muuttuu.

Volkswagen rakentaa muutosta koko organisaation tasolla. Yhteiset alustat, yhtenäinen data ja selkeä hallintamalli mahdollistavat tekoälyn skaalautuvan hyödyntämisen osana keskeisiä prosesseja ja päätöksentekoa. Merck puolestaan uudistaa työtä yhdistämällä työn ja oppimisen. Tekoäly on osa päivittäisiä työnkulkujia, jolloin se tukee työtä ja kehittää osaamista jatkuvasti. Näin tekoäly ei vain tehosta yksittäisiä tehtäviä vaan muuttaa tapaa tehdä työtä.

Pitkän aikavälin menestys edellyttää syvää osaamista. Ajattelua ei voi ulkoistaa tekoälylle. Ammattitaito, oivallukset ja kontekstin ymmärrys

syntyvät kokemuksesta ja harjoittelusta. Parhaimmillaan tekoäly kiihdyttää oppimista, mutta heikoimmillaan se ohjaa pintapuoliseen ymmärrykseen, jos omaa ajattelua ei haasteta.


Keskeinen kysymys on, miten tekoälyinvestointeja mitataan pitkällä aikavälillä. Tehokkuuden rinnalle tarvitaan mittareita, jotka kuvaavat päätöksenteon laatua, innovaatioita, osaamisen kehittymistä ja asiakasarvoa. Accenturen mukaan puolet liiketoimintajohtajista kokee organisaatio-osa keskittyvän liikaa lyhyen aikavälin tuloksiin. Selkeä suunta varmistaa, että tekoäly tukee kestävää kasvua ja henkilöstön kehittymistä.

Muutos onnistuu vain ihmisten kautta

Tekoäly lupaa paljon, mutta vain hyvä johtaminen lunastaa lupauksen. Siksi tämä on myös hallitusten ja ylimmän johdon strateginen kysymys. Ratkaisevaa on, miten tekoäly kytketään organisaation pitkän aikavälin suorituskykyyn.

Johdon kolme strategista päätöstä nyt:

1. Yhdistä osaamis-, tekoäly- ja liiketoimintastrategia yhdeksi kokonaisuudeksi.
2. Suuntaa investointeja työn ja taitojen uudistamiseen, ei vain teknologiaan.
3. Tee oppimisesta, kokeilusta ja datan hyödyntämisestä näkyvä ja mitattava prioriteetti.

Talent Reinventors -yritykset osoittavat, että ihmiset eivät vastusta teknologiaa vaan hallitsema- tonta muutosta. Tekoäly koetaan voimavarana silloin, kun se tukee työn sujuvuutta ja ammatillista kasvua. Tämä kokemus ratkaisee, eteneekö muutos vai pysähtyykö se vastarintaan. Kun ihmiset voivat vaikuttaa arvon luomiseen, muutos onnistuu. Siksi ratkaisevaa on kyky johtaa ihmisiä muutoksessa. On aika nostaa ihmisyys takaisin keskiöön. 

Lähde:

Accenture (2026). *Talent Reinventors: Delivering value with and for people in the age of AI.*

Hallitus ja turvallinen huominen

Suomalainen yritystoiminta on rakentunut vakauden, ennakoitavuuden ja luottamuksen varaan. Pörssiyrityksien hallituksille tämä on tarkoittanut pitkäjänteistä strategista ohjausta, taloudellisen kestävyuden varmistamista ja sidosryhmien odotusten tasapainottamista. Viime vuosina toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut tavalla, joka haastaa perinteiset hallitustyön lähtökohdat. Digitaalinen riippuvuus, geopoliittinen epävarmuus ja kybertoimintaympäristön jatkuva häiriötila ovat tehneet tietoturvesta keskeisen osan yritysten tulevaisuudenhallintaa.

KUVITUS GETTY IMAGES

Hallituksissa keskustelu kestävästä tulevaisuudesta liittyy usein ilmastoon, vastuullisuusmittareihin ja kasvuun. Silti yhtiön turvallinen huominen voi kaatua yhteen asiaan, kykyyn toimia häiriö- tai poikkeustilanteen aikana. Tietoturva ja kyberturvallisuus vaikuttavat suoraan liiketoiminnan jatkuvuuteen, arvomuodostukseen ja yrityksen maineeseen. Häiriötilanteet eivät rajoitu tietojärjestelmiin vaan heijastuvat asiakaskokemukseen, markkina-arvoon ja luottamukseen. Tässä todellisuudessa kysymys ei ole siitä, voiko häiriötä syntyä, vaan siitä, kuinka niihin varaudutaan ja miten niistä päästään eteenpäin. KPMG:n *Cyber-security considerations 2025* -selvityksen mukaan toimitusjohtajat ovat pitäneet kyberturvallisuutta menneen vuosikymmenen merkittävimpänä liiketoimintauhkana.

Hallituksen neljä teemaa turvallisen huomisen takaamiseksi:

1) Hallitus linjaa riskinottoa ja kyberriskinottoa

Hallituksille kyberriskit tarkoittavat vastuun



Kysymys ei ole siitä, voiko häiriötä syntyä, vaan siitä, kuinka niihin varaudutaan ja miten niistä päästään eteenpäin.



KARRI TOMULA
*Cyber Advisory
Director,*
KPMG



MIKA LAAKSONEN
*Partner, Management
Consulting,*
KPMG

KPMG on DIFin
asiantuntijakumppani.



Tekoäly ei muuta tietoturvan peruspilareita, mutta se lisää hallituksen tekemien linjausten merkitystä



laajenemista. Kyse ei ole yksittäisten teknisten riskien ymmärtämisestä vaan siitä, miten turvallisuus kytkeytyy strategiaan valintoihin, riskinottohalukkuuteen ja investointipäätöksiin. Digitaalisuus on kasvanut osaksi arvon tuottamiseen liittyvää ketjua esimerkiksi logistiikan tai maksuliikkeen osana. Samanaikaisesti liiketoiminnan uhkakenttä on laajentunut tekoälyn vauhdittaessa hyökkäysten kohdentamista ja toteutusta. KPMG on selvityksessään tunnistanut tällaisiksi uhiksi muun muassa tiedon manipuloimisen ja valevideoiden rajun lisääntymisen sekä uusien älykkäiden tuotteiden tuomat haavoittuvuudet.

Kyberuhan pysäyttäessä palvelut asiakkaiden luottamus toimituskykyyn romahtaa. Samalla kustannukset kasvavat, ja hallituksen tulee hallita kriisiä monella tasolla. Hallituksen tulee kyetä määrittämään hyväksyttävä kyberriskien taso ja ymmärtämään tuotteiden ja palveluiden riippuvuussuhteet teknologiaan. KPMG korostaa raportissaan *Building a Resilient Ecosystem* erityisesti organisaation kykyä säilyttää tärkeät palvelut toimintakykyisinä eri tilanteissa.

2) Yritystoiminta osana yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta

Suomen valtion turvallisuuspoliittisessa ajattelussa digitaalinen toimintakyky on keskeinen osa kokonaisturvallisuutta. Kyberturvallisuus tulee nähdä osana kokonaisturvallisuutta samalla tasolla taloudellisen vakauden, huoltovarmuuden ja yhteiskunnallisen luottamuksen kanssa.

KPMG:n raportin mukaan häiriösietokykyä ja resilienssiä strategisesti kehittävät organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua tuotettavuuden ja luottamuksen kasvaessa.

”Ilman hallituksen omistajuutta selviytymiskyky ei ole strategia vaan oletus.”

3) Tekoäly haastaa hallitusta ja edellyttää vaatimustason nostoa

Tekoäly ei muuta tietoturvan peruspilareita, mutta se lisää hallituksen tekemien linjausten merkitystä. Ilman panostuksia ja investointeja tietoturvan perustekijöihin, kuten pääsynhallintaan, järjestelmien päivityskäytäntöihin ja vastuunjakoon, tekoäly kasvattaa liiketoiminnan riskiä enemmän kuin tuottaa arvoa. Kiireessä tehdyt tekniset kompromissit tekoälyn käyttöönotossa synnyttävät teknologiavelkaa, joka heikentää turvallisuutta ja skaalautuvuutta.

”Suoraan sanottuna tekoälystä ei ole hyötyä, jos päivitysten hallinta ja käyttöoikeudet eivät ole hallinnassa - perusasioiden on oltava kunnossa.”

KPMG:n *Global tech report 2026* -selvityksen mukaan 69 prosenttia teknologiajohtajista myöntää kiireessä tehtyjen kompromissien muun muassa heikentävän ratkaisujen turvallisuutta ja skaalautuvuutta. Raportissa tunnistettujen huippuorganisaatioiden tietoturvan kypsyyden on hyvin korkea, mikä on tukenut niiden menestystä teknologisessa kehityksessä. Hallituksen keskeinen tehtävä on varmistaa, että tekoälyinvestointeja edellyttävät investoinnit tietoturvan hallintaan.

4) Hallituksen tulee kääntää vaativa regulaatio pohjaksi kasvulle

Euroopassa ja Suomessa yhteiskuntaa viedään yhä selkeämmin suuntaan, jossa häiriönsietokyky ja kokonaisvaltainen turvallisuus nähdään osana yritysten lakisääteistä vastuuta ja hyvää hallintotapaa. Yritysten hallituksilla on keskeinen rooli



näiden kykyjen varmistamisessa. EU-säätelykonaisuudet, kuten DORA ja NIS2, konkretisoivat tämän vastuun edellyttämällä systemaattista riskienhallintaa, häiriötilanteiden johtamista sekä toimitusketjujen ja kolmansien osapuolien hallintaa. Hallituksen näkökulmasta regulaatio määrittää vähimmäistason, mutta todellinen arvo syntyy siitä, että varautuminen häiriöihin kytketään osaksi yhtiön toimintaa asiakkaiden luottamuksen ja palveluiden jatkuvuuden varmistamiseksi sekä kilpailukyvyyn kasvattamiseksi.

"Et voi turvata sellaista, mitä et tunne." 🛡️

Lähteet:

KPMG. (2025). *Cybersecurity considerations 2025*.

KPMG. (2025). *Building a Resilient Ecosystem 2025*.

KPMG. (2025). *Global tech report 2026*.

7 teemaa, joilla hallitus käynnistää keskustelun turvallisesta huomisesta

- 1. Kriittiset palvelut:** Mitkä ovat ne ydinprosessit, joiden häiriö ajaisi yrityksen liiketoiminnalliseen katastrofiin?
- 2. Toipuminen:** Kuinka kauan yritys selviää ilman ydinprosesseja?
- 3. Tilannekuva:** Miten yrityksen johto seuraa tietoturvan tilaa? Mikä on tietoturvan kypsyystaso?
- 4. Kyberhygienia:** Onko käyttäjätiedotteet ja pääsyoikeudet ajan tasalla, haavoittuvuudet hallinnassa ja oleellisesta tiedosta varmuuskopiot tallessa (ennen AI:n käytön skaalaamista)?
- 5. Toimittajahallinta:** Tunnistammeko toimitusketjun kriittiset pisteet ja toimittajariippuvuudet?
- 6. Harjoittelu:** Onko hallitus osallistunut vähintään yhteen liiketoiminnan jatkuvuusharjoitukseen viimeisen 12 kuukauden aikana (päätöksenteko, viestintä, eskalointi)?
- 7. Mittarit:** Antavatko nykyiset mittarit kuvan siitä, miten yritys on varautunut tulevaan? Seuraammeko palautumiskykyä, testausten kattavuutta tai haavoittuvuuksien korjausaikaa lukumäärien sijaan?

Kun hallitus nostaa häiriöhallinnan ja resilienssin strategiseksi tavoitteeksi, se suojaaa yhtiön arvoa. Turvallinen huominen on hallituksen tekemä valinta ja sen rakentaminen aloitetaan tänään.

Miten yritykset voivat hyötyä lisääntyvästä palkka-avoimuudesta?

Palkka-avoimuusdirektiivi edellyttää läpinäkyviä ja sukupuolineutraaleja palkkauksen kriteereitä. Selkeät palkkarakenteet ja palkkapolitiikka voivat parantaa työnantajakuvaa ja työtyytyväisyyttä.

Yritykset ovat viime vuosina valmistautuneet kiihtyvällä tahdilla EU:n palkka-avoimuusdirektiivin vaatimuksiin. Suomessa ja monessa muusakin EU-maassa kansallisen lainsäädännön valmistelu on vielä kesken, mikä on vaikuttanut yritysten valmistautumiseen ja aiheuttanut epävarmuutta siitä, mikä kaikki tarkalleen muuttuu.

Palkka-avoimuusdirektiivistä tulevat uudet toimintatavat ja vaatimukset voi nähdä myös mahdollisuuksina selkeyttää yrityksen palkkauksen ja palkitseminen rakenteita, parantaa henkilöstön palkkatietämystä ja sitä kautta myös palkkatyytyväisyyttä sekä palkitseminen kokonaisuuden tuntemusta.

Mistä direktiivissä on kyse?

Palkka-avoimuusdirektiivi edellyttää työnantajilta sellaisia palkkarakenteita, joiden avulla voidaan varmistaa, että naisille ja miehille maksetaan samasta tai samanarvoisesta työstä sama palkka. Samanarvoisen työn määrittely tarkoittaa käytännössä esimerkiksi vaativuuden arviointiin pohjautuvan palkkausjärjestelmän käyttöä. Lisäksi direktiivi sisältää velvoitteita muun

muussa yritysten palkkatasa-arvon raportointiin.

Työnantajien tulee myös tehdä henkilöstön palkkatietämystä lisääviä toimenpiteitä. Työnantajan on annettava työntekijöilleen helposti saatavassa muodossa tieto työntekijöidensä palkan ja palkkatasojen määrittämisessä käyttämistään kriteereistä. Rekrytointitilanteissa työnantajan tulee jatkossa kertoa tehtävän alkupalkka tai vaihteluväli. Työntekijälle taataan myös oikeus saada tieto henkilökohtaisesta palkkatasostaan sekä työpaikan samaa ja samanarvoista työtä tekevien työntekijäryh-



Henkilöstön palkkatietämys parantaa tutkitusti palkkatyytyväisyyttä.



SINI JÄMSÉN,
Johtaja, palkkausjärjestelmät ja palkkavertailut, Mandatum

Mandatum on DIFin asiantuntijakumppani.

mien keskipalkkoista sukupuolen mukaan eriteltyinä. Yli 100 henkilöä työllistäville yrityksille tulee myös uusia raportointivelvollisuuksia.

Tiedolla ja selkeydellä vaikutusta henkilöstötyytyväisyyteen

Monessa yrityksessä selkeät palkkauksen ja palkitsemisen rakenteet ja töiden vaatavuusryhmitelyt on tunnustettu tärkeäksi henkilöstöjohtamisen elementiksi jo ennen palkka-avoimuusdirektiiviä. Mitä suurempi yrityksen henkilöstömäärä on, sitä oleellisempaa on jo henkilöstökustannusten järkevän käytön kannalta, että palkat määntyvät pohditun palkkapolitiikan ja -rakenteiden perusteella.

Henkilöstön palkkatietämys parantaa tutkivasti palkkatyytyväisyyttä, joten palkkauksen ja palkitsemisen rakenteiden ja periaatteiden selkeys voi olla yritykselle oleellinen työnantajakuva ja henkilöstön työtyytyväisyyttä parantava asia.¹

Hyvästä suorituksesta ja tuloksesta palkitseminen

Työn vaatavuus ja siihen liittyvät vaatavuusluokitukset eivät jatkossakaan ole ainoa palkan ja palkitsemisen peruste. Esimerkiksi henkilöiden väliset erot työsuorituksessa ja tuottavuudessa voivat edelleen olla perusteita erilaisille palkoille ja muille palkitsemisen elementeille, kuten henkilökohtaisille tulospalkkioille. Keskeistä on, että erot perustellaan läpinäkyvästi ja että kriteerit ovat johdonmukaiset. Tämä on avainasemassa myös palkitsemisen ohjaus- ja motivointivaikutuksissa. Esimerkiksi Mandatumin palkitsemistutkimuksessa on todettu, että palkitsemisen motivoivuuksien kannalta olennaista on se, että periaatteet ovat selkeitä, niistä on viestitty onnistuneesti ja henkilöt kokevat voivansa vaikuttaa palkitsemisen toteutumiseen.


Yrityskentällä on jonkin verran esiintynyt väärinkäsityksiä siitä, miten palkka-avoimuusdirektiivi suhtautuu henkilöiden palkkaeroihin tie-

tyn vaatavuustason sisällä. Direktiivin mukaan, jos tietyssä työntekijäryhmässä on yli viiden prosentin palkkaero nais- ja miespuolisten työntekijöiden keskipalkkatasojen välillä, täytyy työnantajan joko pystyä osoittamaan, mistä ero johtuu, korjata ero tai tehdä niin sanottu yhteinen palkka-arviointi yhteistyössä työntekijöiden edustajien kanssa. Tämä ei siis kuitenkaan tarkoita, etteikö jossain työntekijäryhmässä saisi olla palkkoissa yli viiden prosentin eroja sukupuolten välillä. Jos erojen voidaan selkeästi osoittaa johtuvan sukupuolineutraaleista syistä, asia ei ole ongelma.

Yrityskaupat ja muutostilanteet

Lisääntyvä palkka-avoimuus vaikuttaa tulevaisuudessa myös yrityskauppatilanteisiin ja muihin yritysten muutostilanteisiin. Esimerkiksi yhdistyvien yritysten palkkaus- ja palkitsemispolitiikan harmonisointi on jatkossa entistäkin oleellisempaa, ja siihen kannattaa valmistautua jo yritysjärjestelyjen suunnitteluvaiheessa ennakkokartoituksilla.

Myös kasvuyritysten on suositeltavaa pohtia palkkauksen ja palkitsemisen kysymyksiä suunnitelmallisesti koko henkilöstön näkökulmasta jo ennen kuin henkilöstömäärä kasvaa hyvin suureksi.

Vaikka raportointivelvollisuudet koskevat vain yli 100 henkilöä työllistäviä yrityksiä, suuri osa direktiivin velvoitteista ulottuu kaikenkokoisiin työpaikkoihin. Johdonmukaisia palkitsemisen ja palkkauksen rakenteita on hyvä suunnitella ennakoivasti, jotta mietittyä palkkapolitiikkaa voidaan käyttää ohjaamaan palkkauksen määrittelyä esimerkiksi isommissa rekrytointivaiheissa. 

Lähde:

D) Moisio, E., Hakonen, A, Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A. & Vartiainen, M. 2012: Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos

Directors' Institute Finland

Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry (DIF) on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka edistää hyviä hallituskäytäntöjä. DIFin arvot ovat hyvä hallintotapa, omistaja-arvo ja ajatusjohtajuus.

DIFillä on noin 750 henkilöjäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallitusten jäsenenä, sekä lisäksi neljä yhteisöjäsentä.

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

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

DIFin tehtävät

- ▶ DIF edistää jäsenistönsä valmiuksia toimia yritysten hallituksissa.
 - ▶ DIFin tilaisuuksissa ja toiminnassa jäsen verkottuu muiden hallitustyötä tekevien kanssa.
- ▶ Hyvä hallitustyö parantaa yritysten kilpailukykyä.
 - ▶ Eettisyys ja pitkän aikavälin ketävä arvонуonti ovat hyvän hallitustyön peruselementtejä. DIFin arvot ovat hyvä hallintotapa, omistaja-arvo ja ajatusjohtajuus.
- ▶ 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 2026

- Q1** Hallitus ja geopolitiikka
- Q2** Hallitus ja kestävä tulevaisuus
- Q3** Hallitus ja kasvu
- Q4** Hyvän hallitustyön kulmakivet

Koko vuoden teemana lisäksi Hallitus ja tekoäly.

HALLITUS

Ville Voipio
(puheenjohtaja)
Tekniikan tohtori

Eeva Ahdekivi
KTM, DBA

Nora Hortling
KTM

Piia-Noora Kauppi
OTK

Petri Niemisvirta
OTK

Harri Pärssinen
KTM, KHT

Ritva Sotamaa
OTK, varatuomari

NIMITYSTOIMIKUNTA

Jussi Koskinen
Puheenjohtaja

Carl Pettersson
Jäsen

Ville Voipio
Jäsen

POLICY-VALIOKUNTA

Andreas Doepel
Puheenjohtaja

Manne Airaksinen
Varapuheenjohtaja

Saara-Maria Helminen
Sihteeri

Mikko Reinikainen
Sihteeri

Jussi Koskinen
Jäsen

Jari Latvanen
Jäsen

Leena Linnainmaa
Jäsen

Micaela Thorström
Jäsen

Marjo Westergård
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
majja.hiiri@dif.fi
Puh. 0400 48 55 48

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

Verkkosivut ja sosiaalinen media

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 ilmoittautumishojeet löytyvät jäsensivuilta.

DIFIN STRATEGIA PÄIVITETTIIN

DIFin strategia vuosille 2026–2030 syntyi hallituksen strategiatyössä. Strategian valmistelussa kuultiin jäsenistöä kesällä 2025 tehdyssä jäsenkyselyssä.



SENIOR ADVISORIT

Petri Castrén Hallitus ja vakuutukset

Tomi Dahlberg Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

Olli Hyypä Kyberturvallisuus hallituksen agendalla

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

Hannele Jakosuo-Jansson Hallitusarvointi, Johtaminen, Strategien palkitseminen

Riikka Joukio Yritysvastuu ja siitä raportointi hallitustyöskentelyssä

Piia-Noora Kauppi Vaatimustenmukaisuus

Timo Leino Yritysrahoitus

Sari Lounasmeri Listautuminen

Kaisa Olkkonen 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, Sääntely



Deloitte ja DIFin vuosiseminaarissa haettiin kasvun kirittäjiä

Deloitte ja DIFin yhteinen vuosiseminaari kokosi jäsenistön Pörssitaloon keskustelemaan kasvusta. Mikä Suomen kasvua ja kilpailukykyä jarruttaa? Mistä aineksista kestävä kasvu rakennetaan?

Teksti Sami Anteroinen Kuvat Matti Rajala

Kestävän kasvun edellytyksistä riitti runsaasti keskusteltavaa.

Heti seminaarin aluksi julkistettiin *Better is Possible* -selvityksen raportti. Deloitte ja Demos Helsingin yhteisen selvityksen tavoitteena oli ottaa selvää, mitkä seikat Suomen yritys kulttuurissa ja rakenteissa jarruttavat kasvua ja kilpailukykyä. Selvitystä varten haasteltiin merkittävää joukkoa suomalaisten listayritysten ulkomaisia toimitusjohtajia ja hallituksen jäseniä. Monet haastatellut yritysjohtajat pitivät ongelmana sitä, että suomalaiset näkevät ympärillään paljon herkemmin riskejä kuin mahdollisuuksia.

Tutkimuksen tuloksista keskustelivat paneelissa Deloitte toimitusjohtaja **Lari Hintsanen**, Koneen, Kemiran ja Fiskarsin hallituksissa vaikuttava **Susan Duinhoven** ja Demos Helsingin perustaja **Roope Mokka**. Keskusteluissa korostui ristiriita, että yritysten toimintaympäristö Suomessa on ensiluokkainen, mutta rohkeutta ja kunnianhimoa puuttuu.

Seminaarin toisella puoliskolla sukeltettiin kvanttilaskennan maailmaan, kun IQM:n perustaja ja hallituksen jäsen **Juha Vartiainen** kertoi yrityksen tarinan.



Europarlamentaarikko Aura Salla kertoi, miten Euroopan unioni voi edistää yritysten kilpajuoksua.

Lari Hintsanen Deloitteelta esitteli *Better is Possible* -selvityksen ja sen päälöydökset.

Viimeinen puheenvuoro kuultiin europarlamentaarikko **Aura Sallalta**, joka puhui Euroopan teknologisesta suvereniteetista. Olemme riippuvaisia varsinkin yhdysvaltalaisista ohjelmistoyrityksistä. Niiden tilalle tulisi kehittää eurooppalaista teknologiaa. Muutos vaatii paljon töitä ja panostuksia mutta on Sallan mukaan välttämätön Euroopan turvallisuuden ja digitaalisen itsemääräämisoikeuden turvaamiseksi.

Jäsensivut

Pitkällä aikavälillä emme voi menestyä, ellemmme anna nuorille mahdollisuuksia ja vastuuta, totesi Kiira Fröberg.



KIIRA FRÖBERG

Sijoittajasuhdejohtaja, Kemira Oyj
Hallituspaikat: Suomen IR-yhdistys ry

” Kestävää kasvua saadaan, kun meillä on ennakkoluultomampi asenne sen tavoitteluun. Usein olemme vähän liian varovaisia ja riskiä karttavia. Pitäisi saada sellaista ajattelua, että kyllä tämä onnistuu.

Sekin on totta, että Suomi on pääomaköyhä maa. Olen huomannut, että sijoittajasuhdejohtajat ovat ikään kuin yhteisessä rintamassa houkuttelemassa pääomia tänne, riippumatta siitä, kuka on missäkin pörssiyhtiössä töissä. Tässä on mielestäni sellaista yhteistyön henkeä, jota me tarvitsemme lisää.

Kasvua on hieman jarruttanut se, että meillä on taipumusta laittaa kaikki munat samaan koriin, oli se sitten Nokia tai metsäteollisuus. Parempi olisi sellainen tilanne, jossa ei ole yhtä johtotähteä, vaan monta kovaa yrittystä.”



Vinkejä kasvuun voi löytää esimerkiksi Ruotsin ja Tanskan kaltaisista verrokeista, totesi Salla Seppä.

SALLA SEPPÄ

Chief Customer Experience Officer, Nordic Business Forum
Hallituspaikat: Suomen Hypoteekkiyhdistys, Helsingin tapahtumasäätiö

” Kestävästä kasvusta puhutaan nyt kaikkialla, joten puheesta ei ole puute. Nyt on siirryttävä tekoihin. Jokaisen meistä pitää miettiä asiaa myös omakohtaisesti: mitä juuri minä voin itse tehdä eri tavalla kasvun vauhdittamiseksi?

Yritysten pitää kysyä itseltään, missä ne voivat olla maailman parhaita. Tässä moni toimija onkin jo lupaavalla uralla, esimerkkeinä vaikkapa Iceye tai IQM. Teknologiset murrokset, kuten tekoäly ja kvanttiteknologia, tuovat lisää mahdollisuuksia. Ne pitää nyt aktiivisesti hyödyntää. Yhteiskunnan rakenteissa, kuten verotuksessa, olevia kasvujarjua tulee aktiivisesti poistaa, jotta yritykset voivat ja haluavat kasvaa Suomessa.”

VESA TUOMI
Hallituksen puheenjohtaja, Kesla Oyj

” Kasvia saadaan uusiutumalla. Esimerkiksi nykytilanteessa kaksoiskäyttö on tuonut monelle yritykselle mahdollisuuksia puolustussektorilla, myös Keslalle. Kaksoiskäyttö ei ole täysi hyppy tuntemattomaan, sillä Keslan nykyisiä kyvykkyksiä voidaan soveltaen hyödyntää uudella kasvavalla markkinalla.

Teollis-kaupallinen kasvukyky on saatava vahvemmin yritysten agendalle. Me olemme Suomessa herkästi teknologiauskovaisia, mutta kyllä tuote tarvitsee myös kaupallistajansa. Ruotsi ja Tanska ovat olleet tässä parempia.

Suomessa fokus oli liian pitkään kannattavuudessa, ja pörssikin palkitsi siitä. Johdolle kannattavuuden varmistelu oli turvallinen strategia. Se polku on kuitenkin kuljettu loppuun, nyt tarvitaan kasvua.”



Startupit voivat olla kasvun suunnannäyttäjiä, vaikka go-to-market ei aina ole niin selvä, pohti Heli Partanen.

HELI PARTANEN
Toimitusjohtaja, HAP Management Oy

” Yksi kasvun avaimista on varmasti tekoäly, jonka käytössä pitäisi jo ottaa strategisempi ote. Tähän kuuluu se, että mietitään oikeasti, miten tekoälyä voidaan hyödyntää kasvun moottorina eikä vain tehostamisessa. Suomella on loistava pohja infra- ja osaamisesta lähtien myös onnistua tässä.

Kun puhutaan tekoälystä, täytyy muistaa, että yksistään teknologia ei riitä, jos ei ole ymmärrystä taustalla olevista datamalleista ja datan laadusta. Yritysten kasvua voidaan Suomessa vauhdittaa toimimalla vielä paremmin yhteisöissä ja verkostoissa, yhdessä oppien ja kehittäen. Tästä on jo hienoja esimerkkejä esimerkiksi kvanttiteknologian ympärillä TKI-toiminnan osalta.”

Kasvavia markkinoita pitää osata hyödyntää teollis-kaupalliseen osaamiseen panostamalla, totesi Vesa Tuomi.



Jäsensivut

PETRI NIEMISVIRTA
DIFin hallituksen uusi jäsen
Toimitusjohtaja, Mandatum Oyj
Hallituksen puheenjohtaja, Keskinäinen
Vakuutusyhtiö Kaleva
Hallituspaikat: Finanssiala ry, Midaxo Oy

”Lähden hyvällä mielellä DIFin hallitukseen mukaan. Taloustilannekin on piristynyt, teollisuudesta on saatu positiivisia lukuja.

Meillä on kansallisesti edelleen omat ongelmamme, esimerkiksi verotusta ajatellen, joten rohkeita ratkaisuja tarvitaan. Muut Pohjoismaat ovat hoitaneet asiansa fiksummin ja myös moni muu maa, kuten Irlanti. Suomen pitäisikin nyt löytää itsensä uudelleen.

Suomen haasteena on huono demografia. Työntekijöitä tarvitaan lisää. Työperäinen maahanmuutto auttaa jonkin verran, mutta on selvää, että nykyisiin etuuksiin ei kauan enää ole varaa. Uusista teknologioista tekoäly voi auttaa työvoimapulassa, jos ajatellaan vaikkapa julkista sektoria.”



AI:n kaltaisen murrosteknologian läpilyönti pienessä maassa on helpompaa kuin isossa, totesi Petri Niemisvirta.



Monissa puheenvuoroissa korostuivat Suomen kestävä kasvun näkyvät ja hallitusten rooli innovaatioiden vauhdittajina.

Jäsenluettelo

Henkilöjäsenet e = emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

Aarnio-Isohanni, Marja	Grannenfelt, Eeva	Hovila, Maija	Kerkele-Hiltunen, Mervi	Leino, Timo	Mynttinen, Riitta
Aarni-Sirviö, Maarit	Grotenfelt-Fyhr, Caroline	Huber, Richard	Kerminen, Teija	Leino-Haltia, Mirel	Mähönen, Nina
Ahdekivi, Eeva	Grundsten, Henri	Hurnonen, Ville	Keronen, Taru	Lencioni, Roberto	Mäki, Antti
Ahdekivi, Heikki	Gräsbeck, Jerker	Husberg, Lars	Kerppola, Nora	Leppänen, Kristiina	Mäkinen, Antti
Ahlström, Mia	Grönholm, Camilla	Huuskonen, Pertti	Keränen, Reetta	Leskinen, Eero	Mäkinen, Iiro
Ahokas, Matti	Grönroos, Johanna	Hyrsky, Erja	Keskivari, Noora	Lettijeff, Pekka	Mäkinen, Juhani
Aila, Minna	Grönroos, Jouni	Hyttinen, Asko	Kettunen, Pekka	Levo, Timo	Mörttinen, Leena
Aine-Simonen, Elina	Gustavson, Stig	Hyttinen, Esa	Kielenniva, Jorma	Levoranta, Timo	Naukkari, Arto
Airaksinen, Manne	Haapamäki, Jorma	Hyttinen, Pentti	Kiianmies, Aino-Mari	Liljeström, Tom	Nelimarkka, Pamela
Airisto, Timo	Haapanen, Mikko	Hyvönen, Anna	Kiiski, Tapani	Lind, Raimo	Niemelä, Kuisma
Ala-Härkönen, Martti	Haarla, Ainomaija	Hyyppä, Olli	Kinnunen, Jussi	Lindah, John	Niemelä, Marita
Ala-Nikkola, Panu	Haavisto, Henrietta	Hägglom, Rainer	Kivari, Pirjo	Lindah, Robin	Niemi, Christer
Allonen, Heikki	Hagros, Kaj	Häkämies, Jyri	Kivelä, Hanna	Lindberg-Repo, Kirsti	Niemi, Mauri
Alvesalo, Lasse	Hairedin, Nermin	Hämäläinen, Anu	Kivelä, Merja	Lindeman, Taru	Nieminen, Henrik
Aminoff, Philip	Hakakari, Eija	Hämäläinen, Sampo	Kivioja, Elina	Lindén, Anna	Nieminen, Henry
Anckar, Elina	Hakala, Juko	Hänninen, Markku	Kiviniemi, Mari	Lindfors, Lars Peter	Nieminen, Jani
Andersson, Cristina	Halmela, Laura	Härkki, Reetta	Kiviranta, Nina	Lindqvist, Päivi	Nieminen, Mika
Annala, Eila	Halonen, Virpi	Härkönen, Christer	Kohonen, Merja	Linnainmaa, Leena	Nieminen, Mikko
Antila, Jukka	Hankonen-Nyblom, Raija-Leena	Ignatius, Kim	Kohtamäki, Timo	Linnaranta, Jussi	Niemistö, Kari
Antila, Mirva	Hannula, Antti	Ihmuotila, Mika	Koipijärvi, Terhi	Lipponen, Kaisa	Niemisvirta, Petri
Anttila, Pauli	Hanslin, Kim	Ikäheimo, Johanna	Koivisto, Marjo	Lipponen, Osmo	Niinimäki, Esa
Anttonen, Risto	Harju, Esa	Ikäheimo, Seppo	Koivurinta, Jan M.	Lipsanen, Juho	Nikkanen, Jukka
Aranntola, Heli	Harju, Jukka	Ikäheimonen, Esa	Kokkila, Timo	Liukkonen, Tiina-Liisa	Nikkilä, Petri
Arimo, Leena	Harju, Liisa	Ilkka, Heikki	Komi, Kirsi	Loikkanen, Hanna	Nikkola, Matti
Aro, Mika	Harmanen, Repe	Immonen, Peter	Kontio, Johanna	London, Sonja	Nikula, Susa
Aro, Timo	Harmia, Christina	Ingman, Robert	Kontu, Aappo	Louhija, Marina	Nirkkonen, Ulrika
Arola, Miika	Harra-Salonen, Katri	Itkonen, Maija	Kopola, Nina	Louhija, Matti	Niska, Jari
Aspholm, Ingalill	Harra-Vauhkonen, Kirsi	Itävuori, Jussi	Koponen, Harri	Lounasmeri, Sari	Niskanen, Erkki
Aukia, Timo	Hartwall, Paul	Jaakkola, Riikka	Koponen, Juha	Luhtanen, Vesa	Nissilä, Nina
Availa, Ville	Hasi, Kalevi	Jaakonsalo, Ville	Koponen, Markku	Luhtaniemi, Timo	Nissinen, Minna
Averio, Pekka	Hassinen, Mika	Jaatinen, Pekka	Koponen, Pekka	Lukkaroinen, Joni	Nordström, Anders
Ayub, Mikko	Hautala, Mikael	Jakola, Janne	Koponen, Petteri	Lundell, Patrik	Nordström, Nenne
Backman, Leif	Hedvall, Kaj	Jakosuo-Jansson, Hannele	Koponen, Timo	Lundén, Anna	Norvio, Erkki
Backström, Vera	Heikintalo, Satu	Jauhainen, Juha	Korhonen, Anja	Lundmark, Pekka	Numelin, Carl-Johan
Becker, Kai	Heikkilä, Johannes	Joensuu, Jukka-Pekka	Korhonen, Ari	Luoma, Tero	Nummela, Juho
Berggårdh, Clarisse	Heikkilä, Taavi	Joukio, Riikka	Korhonen, Juha	Luomakoski, Jyri	Nuotto, Kirsi
Bergholm, Antti	Heikkinen, Hanna-Maria	Juurakko, Kari	Korhonen, Pertti	Luomaranta, Ritva-Liisa	Nuppenen, Pertti
Bergman, Mikko	Heikkinen, Tommi	Jyväskylä-Vertigans, Annika	Korkiakoski, Anne	Luukkainen, Lasse	Nurminen, Niina
Bergman, Tor	Heikkinen, Tuula	Jägerhorn, Sebastian	Korppi-Tommola, Juha	Lähdesmäki, Kalle	Närhinen, Tomi
Bergström, Anniina	Heikkinen, Matti	Jännes, Antero	Kortila, Mikko	Lähdesmäki, Tuomo	Närhinen, Yrjö
Biström, Tomas	Heinistö, Kari	Järvelä, Jukka	Koskelin, Antti	Lähteenmäki, Outi	Ojala, Sirpa
Björklund, Elina	Heinonen, Jarna	Järvinen, Joel	Koski, Arja	Löfman, Anders	Ojanperä, Tero
Björkman, Stefan	Heinonen, Jouni	Jääskeläinen, Antti	Koskinen, Jari	Löyttyniemi, Timo	Ojantakanen, Risto
Björnberg, Maria	Heinonen, Lasse	Kaario, Mammu	Koskinen, Jussi	Maijala, Miikka	Oker-Blom, Moritz
Bondestam, Sebastian	Heinonen, Mikko	Kaasalainen, Kai	Koskinen, Satu	Malinen, Päivi	Ollkinuora, Petri
Borsos, Julianna	Heiskanen, Pirja	Kahri, Tuomas	Kotilainen, Josefina	Malmberg, Juho	Ollkonen, Kaisa
Brade, Harry	Heiskari, Maaret	Kairinen, Petri	Kotka, Ville	Manner, Matti	Ollila, Jan
Brander, Ilkka	Helander, Sari	Kairisto, Essimari	Kovanen, Eeva	Manninen, Petri	Ora, Anu
Brotherus, Juhana	Helaniemi, Erkki	Kaitala, Kimmo	Krivi, Katariina	Mannonen, Sari	Paajanen, Jouni
Bäckman, Tiina	Heliövaara, Eero	Kakkonen, Kyösti	Kronberg, Johan	Marin, Johanna	Paananen, Leena
Bärlund, Aija	Helkkula, Vesa	Kallio, Anu	Kronman, Gunvor	Marjamaa, Ilpo	Paanila, Päivi
Candolin, Catharina	Hellfors, Leena	Kallio, Atte	Kuitunen, Mikko	Markula, Elisa	Paapio, Anne-Mari
Cantell, Katarina	Helminen, Marjaana	Kallio, Esa	Kulla, Sami	Marsio, Mikko	Paasikivi, Annika
Castren, Matti	Helminen, Saara-Maria	Kallio, Panu	Kurki, Tiina	Martikainen, Tarmo	Paasikivi, Jari
Castrén, Petri	Helminen, Sakari	Kalliokoski, Terho	Kuusilehto, Mikko	Martola, Janne	Paasikivi, Pekka
Ceder, Åsa	Helosuo, Timo	Kalsta, Pia	Kuusisto, Turcka	Marttila, Pauli	Pahta, Jukka
Cederberg, Kenneth	Henriksso, Outi	Kaltea, Teemu	Kuusniemi, Merit	Marttila, Päivi	Paihonen, Sami
Copeland, Matti	Herlevi, Kari	Kanerva, Leena	Kyttälä, Pertti	Masala, Hanna	Pajuharju, Tapio
Dahlberg, Tomi	Herold, Marcus	Kankaanpää, Soile	Kytömäki, Riku	Matikainen, Esa	Pallasaho, Kati
Dahlblom, Anders	Herranen, Maarit	Kantola, Kalle	Kyytönen, Matti	Matikainen-Kallström, Marjo	Palmerberg, Tom
Dahlblom, Christina	Hertsberg, Patrik	Karhu, Kim	Laaksonen, Juha	Marjo	Palmunen, Ulla
Ehrnrooth, Alexander	Hietala, Jaakko	Kariniemi, Anne	Lae, Elina	Mattila, Juri	Palomäki, Atte
Ehrnrooth, Paul	Hietala, Kaisa	Karotie, Laura	Lahti, Ari	Mattila, Kari	Palomäki, Riitta
Ekhölm, Arni	Hietalahti, Erkki	Karppinen, Timo	Laine, Pertti	Mattila-Suo, Kirsi	Parkkinen, Marko
Eklund, Jari	Hietanen, Kari	Karske, Joakim	Laine, Seppo	Mattila-Suo, Kirsi	Parpala, Matti
Eloranta, Jorma kpj	Hintikka, Juhani	Karttinen, Timo	Lamminen, Johanna	Mehtälä, Satu	Partanen, Heli
Elsinen, Santtu	Hintsanen-Kärpijoki, Suvu	Karvonen, Vesa	Larma, Janne	Mekkonen, Jussi	Parviainen, Seppo
Engman, Elina	Hirvola, Jaakko	Kasanen, Juha	Lassila, Sakari	Mella, Sara	Paulig, Eduard
Ensio, Sami	Hokkanen, Katri	Kaukonen, Harri-Pekka	Latvanen, Jari	Metsälä, Minna	Pauai, Sami
Erlund, Jukka	Holkkola, Elina	Kauniskangas, Kari	Laukkanen, Kari	Michéllsson, Kristiina	Peltola, Juha
Eskola, Jaakko	Holm, Markus	Kauniskangas, Kari	Laurila, Ilkka	Miekk-oja, Susanna	Peltola, Mikko
Fagerholm, Jannica	Holmberg, Jan	Kauppi, Marko	Laurila, Mauri	Miettinen, Anna	Pentikäinen, Mikael
Flinck, Joakim	Holmberg, Tomas	Kauppi, Piia-Noora	Lautjarvi, Harri	Miettinen, Iida	Pentikäinen, Mikael
Folkesson, Mia	Hongell, Cami	Kauppi, Terhi	Lautjarvi, Kari	Miettinen, Marjo	Penttilä, Hannu
Fors, Martin	Honkanen, Vesa	Kauppinen, Hannu	Lehmusto, Heikki	Miettinen, Minna	Perttula, Jukka
Frimodig, Joakim	Hortling, Nora	Keitaanniemi, Katja	Lehti, Eero	Miettinen-Lähde, Saila	Perttunen, Risto
Fröberg, Kiira	Horttanainen, Anne	Kekoni, Jaakko	Lehtimäki, Maunu	Mild, Johan	Pesonen, Tuija
Fyrstén, Maria	Hovila, Antti		Lehtinen, Olli-Petteri	Moisala, Teemu	Piekkola, Asko
Gadd, Jari			Lehto, Hannu	Mokkila, Niko	Piela, Topi
Geust, Jonas			Lehtomäki, Vesa	Montell, Jan	Pietikäinen, Sirpa
Gillberg-Hjelt, Irma			Lehtoranta, Ari	Moorees, Joshua	Piispanen, Elina
Ginman-Tjeder, Nella			Leino, Liisa	Muononen, Sallamaari	Pinomaa, Juha
				Mylly, Mikko	Pirttijärvi, Heini

Henkilöjäsenet e = emeritus/emerita, kpj = kunniapuheenjohtaja

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
Pylvänäinen, Vesa
Pynnä, Harri
Pynnä, Johanna
Pärssinen, Harri
Pääkkönen, Tarja
Pölönen, Jouko
Pöyry, Salla
Rahkonen, Elina
Raita, Eeva
Raitala, Pasi
Raitasuo, Outi
Raitio, Laura
Rajala, Julia
Rajala, Timo
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
Repo, Susan
Reponen, Kalle
Riekkö, Anne
Riikonen, Kati
Rissanen, Jaakko
Ristaniemi, Juhani
Ristola, Hanna
Ritakallio, Timo
Roberts, Ted
Roiko, Leena
Roima, Aleksi
Roininen, Petri
Rolig, Petri
Romantschuk, Ulrika
Ronkainen, Anni
Rosendahl, Jaana
Routila, Panu
Rovamaa, Matti
Ruotsalainen, Seppo
Ruuska, Jukka
Ryhänen, Jukka
Rytkönen, Irmeli
Räsänen, Juha
Rönnlund, Fredrik
Saarikko, Janson, Marianna
Saarinen, Leena
Saastamoinen, Hannu
Saastamoinen, Simo
Saiku, Martti
Sailas, Harri
Saini, Timo
Sairanen, Jarkko
Salminen, Jari
Salo, Jouko
Salo, Marita
Salokangas, Mika
Salonen, Eeva
Salonen, Ilkka
Salonen, Petri

Salonen, Tuomo
Salonius, Anne-Maria
Sarajärvi, Teija
Saraketo, Timo
Sarjo, Jari
Sarsama, Juha
Sarvaranta, Anni
Sasse, Jan
Saukkomaa, Harri
Saulo, Lara
Saviharju, Elina
Savola, Sarianne
Savolainen, Harri
Schalin, Berndt
Schalin, Kiuru
Schalin, Siv
Schults, Margus
Seppä, Salla
Seppänen, Hanna
Sievinen, Hanna Maria
Sihvonen, Eero
Siimes, Suvi-Anne
Siirala, Leena
Siljander, Esa
Siljander, Krista
Siltala, Eli
Silvennoinen, Mikael
Simola, Kristiina
Simola, Valtteri
Simola-Laaksonen, Kirsi
Simolinna, Anne
Sintonen, Enel
Sipilä, Eeva
Sipilä, Samuli
Sipponen, Lauri
Sirén, Saara-Sofia
Sirkkiä, Mia
Sivula, Harri
Sjöberg, Peter
Sjöholm, Markus
Skippari, Susanne
Soanjärvi, Tuija
Sohlström, Hans
Soila, Anssi
Sokka, Jari
Somerkallio, Sari
Somerma, Marko
Sormunen, Sirpa-Helena
Sotamaa, Ritva
Stackelberg-Hammarén, Catharina
Stierncreutz, Johan
Storckovius, Mitti
Strandberg, Maija
Stråhlman, Elina
Strömberg, Juhani
Ståhlberg, Kaarina
Sulin, Kati
Sundell, Ann-Christine
Sundén, Jon
Suomela, Eero
Suominen, Jukka
Suonenlahti, Mikko-Jussi
Suonoja, Soili e
Suopelto, Kirsi
Susiluoto, Taina
Sutinen, Mika
Suutari, Harri
Sylvius, Veera
Syri, Sanna
Syrjänen, Hannu
Syrjänen, Tuomas
Söderlund, Mats
Söderström, Eriikka
Taalas, Andreas
Tabermann, Daniel
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
Tirkkonen, Taina
Tiukkanen, Ari
Tiuraniemi, Riitta
Toijala, Jouni
Toikka, Mika
Toivakka, Lenita
Toivola, Juha e
Tolvanen, Tapio
Tommila, Tapio
Tomminen, Marjo
Tomula, Päivi
Tornivaara, Risto
Torppe, Pasi
Tunkelo, Teemu
Tuomas, Kerttu
Tuomela, Tiina
Tuomi, Vesa
Tuominen, Tarmo
Tuominen-Reini, Anna-Maria
Tuomola, Anu
Tuomola, Marja-Leena
Tuovinen, Tiia
Turunen, Jorma
Turunen, Taina
Tykkyläinen, Vesa
Tyni, Tarja
Tähtinen, Jyrki
Vaajoensuu, Hannu
Vaarala, Jouni
Vaarnas, Markko
Vahtola, Marina
Vainio, Salla
Vainiomäki, Leena
Valtonen, Anna
Vanha-Honko, Vesa
Vanhainen, Juha
Vanhanen, Jussi
Varis, Juha
Varjas, Tapani
Vasara, Antti
Vauramo, Pekka
Vehmas, Tatu
Veijalainen, Jarkko
Vertanen, Janne
Vienola, Kristina
Viherto, Tero
Vilksa, Niina
Vimpari, Antti
Virkkunen, Eeva-Liisa
Virkkunen, Jukka
Virtanen, Ari
Virtanen, Ari
Visuri, Mauri
Vitzthum Lindholm, Veronica
Voipio, Raimo
Voipio, Ville
von Wendt, Michaela

Voutilainen, Risto
Vuokko, Niko
Vuola, Rami
Vuoristo, Lotta
Vuoti, Piia
Väänänen, Heikki
Walldén, Helena
Wallgren-Lindholm, Carita
Wasastjerna, Maria
Weckroth, Tero
Wegelius-Lehtonen, Tutu
Weseri, Essi
Westergård, Marjo
Westerlund, Heikki
Wichmann, Yrjö
Wist, Tarja
Wolff, Wilhelm
Yrjönmäki, Minna
Åberg, Joakim
Åström, Ann-Christin
Äikäs, Niina
Öberg, Mikaela

Uudet henkilöjäsenet

Joulukuun 2025
Tiina-Liisa
Liukkonen
Anders Löfman
Elli Siltala

Helmikuun 2026
Kristiina Simola
Taina Tirkkonen

Maaliskuun 2026
Joakim Flinck
Pirjo Kivari
Sarianne Savola
Marjo Tomminen
Anna-Maria
Tuominen-Reini

Huhtikuun 2026
Reetta Keränen
Eeva Salonen

DIFFuture III -osallistajat

Anni Ahnger
Antti Antikainen
Johanna Flythström
Lauri Hiltunen
Niklas Härus
Päivi Juolahti
Henna Kotilainen
Jarmo Kuljukkanen
Katja Laurila
Taras Podbereznyj
Kaj Pyyhtiä
Elina Pyykkö

Minna Raitanen
Milla Ratia
Juuli Räsänen
Lauri Saarivuori
Tuuli Stenbäck
Maria Tiainen
Markus Vihottula
Riikka Vilminko-Heikkinen
Helena Wetterstrand
Ilona Ylinampa

Yhteisöjäsenet/ Henkilöedustajat

Keskinäinen Eläkevakuutus-yhtiö Ilmarinen
Mikko Mursula ja Karoliina Lindroos

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmia
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

Borenius Asianajotoimisto Oy

Boston Consulting Group

Boydin Oy

Asianajotoimisto Castrén & Snellman Oy

Deloitte

Dittmar & Indrenius

EY

Hannes Snellman
Asianajotoimisto Oy

Heidrick & Struggles

KPMG

Asianajotoimisto Krogerus Oy

Mandatum

Mercuri Urval

OP Yrityspankki Oy

PwC

Roschier Asianajotoimisto Oy

Tekir Oy

White & Case Oy

Policy-valiokunnan sääntelykatsaus

Arvopaperimarkkinayhdistyksen koodihanke

Hallinnointikoodi 2026 tulee voimaan 30.6.2026. Hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevan selvityksen ja palkitsemisraportin muuttuvia raportointivaatimuksia sovelletaan 1.1.2026 ja sen jälkeen alkavilta tilikaudilta laadittaviin raportteihin. Palkitsemispolitiikkaa koskevia muutoksia sovelletaan ensimmäisen kerran, kun palkitsemispolitiikka esitetään 1.1.2027 jälkeen yhtökokouksen käsiteltäväksi. Tätä ennen sovelletaan voimassa olevaa Hallinnointikoodia 2025. Uudessa koodissa on otettu huomioon DIFin antama lausunto.

EU:n Omnibusin myötä muutoksia Suomen lakiin

Komissio julkaisi keväällä 2025 niin sanotun Omnibus-paketin, jossa esitetään muutoksia kestävyysraportointi- ja yritys vastuudirektiiveihin, taksonomia- ja hiilirajamekanismi CBAMiin. Pakettiin sisältyneet eräiden raportointivelvollisuuksien lykkääminen tuli voimaan jo aiemmin, ja se on sovellettavaa oikeutta 1.1.2025 ja sen jälkeen alkavilla tilikausilla.

Nyt Suomen hallitus esittää, että kestävyysraportoinnin velvoitteet koskisivat jatkossa vain suurimpia yrityksiä (liikevaihto yli 450 miljoonaa ja työllistäminen yli 1 000 henkilöä). Raportointivelvoitteiden piirissä olevien suomalaisten yritysten määrä supistuisi noin 1 500 yrityksestä arviolta vain 130 yritykseen. DIF on antanut asiasta lausunnon.

Yritystolain uudistaminen

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti keväällä 2025 poikahallinnollisen työryhmän valmistelemaan hallitusohjelman mukaisesti ulkomaalaisten yritystolain uudistamista. Tavoitteena on muuttuneen turvallisuusympäristön huomioiminen sekä kansallisista että EU:n lähtökohdista. Työryhmän toimikausi päättyi 31.3.2026. Hallituksen esitys uudistuksesta on tarkoitus antaa syksyllä 2026.

EU:n tulliliiton uudistus

26.3.2026 tiedotettiin EU:n komission ja parlamentin sopineen EU:n tulliliiton uudistamisesta. Keskeinen osa muutosta on uuden viraston, Euroopan tulliviranomaisen (EUCA), perustaminen helpottamaan tullitietojen jakamista ja valvontaa sekä tullipetosten havaitsemista ja ehkäisemistä kaikkialla unionissa. Uudistustyö on suunniteltu vuosiksi 2027–2034.

Tuloverokertomus

Kirjanpitolain 7 b lukuun perustuva tuloverokertomus on erillinen raportti, jossa Suomen lisäksi sen ulkopuolella toimiva yritys kuvaa tuloverojen maksun valtioittain. Velvollisuus sen laatimiseen koskee suuria, yli 750 miljoonan euron liikevaihdon yrityksiä ja konserneja. Raportointi koskee 22.6.2024 jälkeen alkavia tilikaudia ja kertomus on ilmoitettava kaupparekisteriin sekä julkaistava yrityksen omilla verkkosivuilla, joilla se on pidettävä vähintään viisi vuotta.

EU Listing Actin voimaantulo

Eduskunta on jo hyväksynyt EU:ssa 2024 annetun niin sanotun EU Listing Act -kokonaisuuden täytäntöönpanoa koskevat lakiuudistukset (HE 184/2025), mutta ne eivät vielä tätä kirjoitettaessa ole voimassa, vaikka aiottu määräaika oli 6.3.2026.

Osakeyhtiölain ja osuuskuntalain uudistaminen

DIF oli mukana oikeusministeriön pari vuotta kestäneen hankkeen seurantarivissä ja antoi työryhmän mietinnöstä lausunnon viime syksynä. Eduskunnalle hallituksen esitys annettaneen kesäkuussa.

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 toimikautta työ- ja elinkeinoministeriö on jatkanut ajalle 1.10.2025–31.5.2026. Omnibus-hanke voi vaikuttaa aikatauluun ja otetaan huomioon kansallisessa valmistelussa.

Ilmastonmuutos on systeminen liiketoimintariski – yritysten hallitusten on johdettava siirtymää

Ilmastonmuutos ei ole erillinen vastuullisuussteema vaan systeminen liiketoimintariski, joka vaikuttaa suoraan strategiaan, kilpailukykyyn ja yritysarvoon.

Liiketoiminta on pitkään rakentunut oletukselle vakaista luonnonolosuhteista ja ennakoitavista markkinoista. Tämä perusta murenee. Ilmastonmuutos on kiihtyvää ja kumuloituvaa ilmiötä, jonka vaikutukset heijastuvat toimitusketjuihin, kustannuksiin, kysyntään ja rahoituksen ehtoihin.

Eurooppa lämpenee globaalia keskiarvoa nopeammin. Äärisääliömiöt vahingoittavat infrastruktuuria, aiheuttavat tuotannon keskeytyksiä ja kasvattavat vakuutus- ja rahoituskustannuksia. Fyysiset riskit eivät ole enää poikkeuksia vaan toistuvia häiriöitä.

Samalla ilmastonmuutos voimistaa epävakautta. Naton *2024 Climate and Security Impact Report* kuvaa sitä ”uhkien moninkertaistajana”, joka lisää geopoliittisia jännitteitä ja resurssikilpailua. Yrityksille tämä merkitsee markkina- ja valtioriskin kasvua, raaka-aineiden hintavaihtelua sekä uusia strategisia riippuvuuksia energiasta ja kriittisistä materiaaleista.

Ilmatoriski ei rajoitu yksittäiseen toimialaan. Siirtymä vähähiiliseen talouteen muuttaa energiaa, teollisuutta, liikennettä ja kulutusta. Kokonaisia liiketoimintamalleja hinnoitellaan uudelleen. Osa omaisuusarvosta menettää arvoaan nopeasti, osa vahvistuu. Yritykset, jotka eivät ennako murren, altistuvat arvonalenemille ja kilpailuaseman heikkenemiselle.

Hallitusten rooli on keskeinen. Ilmastonmuutos on strateginen kysymys, joka kuuluu hallituksen agendalle samalla painoarvolla kuin pääomarakenne tai yritysostot.

Hallitusten on varmistettava näkyvyys arvoketjun päästöihin (scope 1–3) ja fyysisiin riskeihin. Hallituksen on myös valvottava, että yhtiön toiminta mukautuu tieteeseen perustuviin siirtymäpolkuihin. Tarvitaan skenaarioanalyysijä ja investointien arviointia muuttuvassa toimintaympäristössä. Laadukas ja vertailukelpoinen tieto vähentää epävarmuutta ja tukee oikea-aikaista päätöksentekoa.

Siirtymä on ennen kaikkea investointikysymys. Hallitusten tehtävä on ohjata pääomaa ratkaisuihin, jotka vahvistavat pitkän aikavälin resilienssiä ja vähentävät riippuvuutta fossiilista polttoaineista. Selkeät siirtymäsuunnitelmat, mitattavat tavoitteet ja johdon kannustimien kytkeminen ilmastotavoitteisiin ovat konkreettisia ohjauskeinoja. Kestävyys on integroitava ydinstrategiaan.

Merkittäviä ilmastovaikutuksia on jo lukkiutunut järjestelmään. Fyysiset riskit on huomioitava toimitusketjuissa, kiinteistöissä ja jatkuvuussuunnittelussa. Sopeutumisinvestoinnit ovat osataseen suojaamista.

Ilmastonmuutos haastaa oletukset vakaudesta ja rajattomista resursseista. Yritykset ovat rakentaneet nykyisen talousmallin – ja niillä on vastuu uudistaa se. Hallitusten tehtävä on varmistaa, että siirtymä on strateginen valinta ja kilpailuetu, ei reaktiivinen pakko. 🌱



SIRPA PIETIKÄINEN
Europarlamentaarikko

DIFin jäsen



Your business is our business

We are here for our clients. We are your strategic partner, transforming legal complexities into solutions that matter and make a difference. Through close collaboration and continuous dialogue we build longstanding relationships that add value to your business.

That's the Roschier Way.



Hannes
Snellman

Smartest decisions in
demanding situations.

Hannes Snellman is a leading Finnish
business law firm entrusted by its clients
in matters of critical importance.

WWW.HANNESSNELLMAN.COM