

# Toimintakertomus 2023

Directors' Institute Finland -  
Hallitusammattilaiset ry



Directors'  
Institute  
Finland

# Sisällysluettelo

---

<b>Sisällysluettelo</b>	<b>2</b>
<b>1. Vuosi 2023 pähkinäkuoressa</b>	<b>7</b>
1.1 Keskeiset muutokset	7
1.2 Teemat 2023	7
1.3 DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose päivitettiin	7
1.4 Hyvän hallitustyön kulmakivet päivitettiin	7
1.5 DIFFuture-ohjelma	8
1.6 DIF-sparraus	8
1.7 Podcast	8
<b>2. Jäsenistö</b>	<b>9</b>
2.1 Jäsenmäärä	9
2.2 Uusien jäsenten profiili	9
2.3 Jäsenmaksu	10
2.4 Jäsenkyselyt	10
<b>3. Organisaatio ja hallinto</b>	<b>11</b>
3.1 Organisaatio	11
3.2 Hallitus	11
3.3 Policy-valiokunta	12

3.4 Nimitystoimikunta .....	12
3.5 Yhdistyksen toimisto .....	12
3.6 Kirjanpito ja tilintarkastajat .....	12
3.7 Boardview Oy .....	12
3.7.1 Boardview-lehti .....	12
3.7.2 Asiantuntijakumppanit .....	12
3.7.3 DIF-tietopankki .....	12
3.7.4 Senior Advisorit .....	13
3.7.5 Teemakumppanit ja sijoittajakumppanit .....	14
3.7.6 Hallitusjäsenten välitys .....	14
<b>4. Viestintä .....</b>	<b>15</b>
4.1 Jäsen- ja uutiskirjeet .....	15
4.2 Verkkosivut .....	15
4.3 Boardview-lehti .....	15
4.4 Tiedotteet, haastattelut ja artikkelit .....	15
4.5 Podcast .....	16
4.6 Sosiaalinen media .....	16
<b>5. Tilaisuudet .....</b>	<b>17</b>
5.1 Omat tilaisuudet .....	17
5.1.1 Lounas- ja muut kokoukset .....	17
5.1.2 Vuosikokous ja -seminaari .....	17
5.2 Tilaisuudet kumppanien ja yhteistyötahojen kanssa .....	18
5.3 Vierailut .....	18
<b>6. Vaikuttaminen .....</b>	<b>19</b>

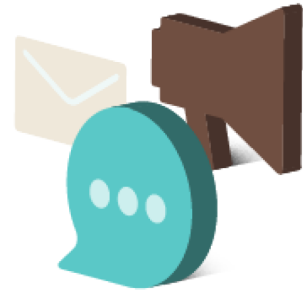
<b>7. Hallitusjäsenten välitys</b>	<b>19</b>
<b>8. Kansainvälinen toiminta</b>	<b>19</b>
8.1 ecoDa	19
8.1.1 ecoDan valiokunnat ja työryhmät	20
8.1.2 ecoDan lausunnot ja kannanotot	20
<b>9. Taloudellinen tilanne</b>	<b>20</b>
9.1 Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry (DIF)	20
9.2 Boardview Oy	20
9.3 Konsernitulos	20
9.4 Taloudelliset näkymät 2024	20
<b>10. Alkuvuoden 2024 tapahtumat</b>	<b>20</b>



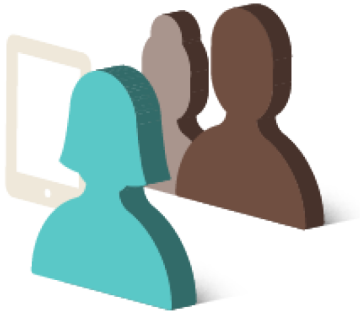
**749** henkilöjäsentä  
**64** uutta jäsentä



**3** lainsäädäntöön  
liittyvää lausuntoa



**48** tilaisuutta tai webinaaria



**2471** tilaisuuksiin  
ilmoittautunutta jäsentä tai  
kumppanien edustajaa

## 2023 pähkinän- kuoressa



**59** ilmoittautunutta /  
tilaisuus



**2 x 3000** Boardview-lehteä



**20** asiantuntijakumppania  
**5** teemakumppania  
**1** sijoittajakumppani

# Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry

**DIRECTORS' INSTITUTE FINLAND** – Hallitusammattilaiset ry (DIF) on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka edistää hyviä hallituskäytäntöjä. DIF järjestää jäsenilleen tilaisuuksia, julkaisee Boardview-lehteä ja ylläpitää DIF-Tietopankkia edistääkseen jäsenistönsä osaamista hallitustyöskentelyssä. Lisäksi DIF tekee vaikuttamistyötä Suomen ja Euroopan tasolla tavoitteenaan se, että hallitustyöhön kohdistuva sääntely on toimivaa ja oikeasuhtaista.

Yhdistyksen virallinen nimi on Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry. Yhdistys käyttää yleisesti nimeään muodossa Directors' Institute Finland ja lyhennettä DIF.

DIFillä on 730 henkilöjäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallituksen jäseninä ja lisäksi neljä yhteisöjäsentä. DIF toimii kansainvälisesti yhteistyössä ecoDan ja eurooppalaisten sisarjärjestöjen kanssa.

## DIFin olemassaolon tarkoitus

**DIFIN OLEMASSAOLON TARKOITUKSESSA** (purpose) on kolme tasoa: yksilö, yritys ja yhteiskunta, ja keskiössä on ”Kehity. Verkostoidu. Vaikuta”.

## DIFin arvot

**YHDISTYKSEN ARVOT OVAT** eettisyys, omistaja-arvo ja hyvä hallintotapa.

## Hyvän hallitustyön kulmakivet

**DIF ON MÄÄRITELLYT** Hyvän hallitustyön kulmakivet, jotka on käännetty myös englanniksi. Kulmakivet päivitettiin vuonna 2023.



### KUVA 1

DIFin purpose

# 1. Vuosi 2023 pähkinäkuoressa

## 1.1 Keskeiset muutokset

**VUONNA 2023 VOITIIN** pandemian helpotettua järjestää tilaisuuksia normaaliin tapaan. Live-tilaisuuksien lisäksi järjestettiin joitakin webinaareja ja hybriditilaisuuksia.

## 1.2 Teemat 2023

**DIFIN TOIMINNASSA KÄYTETÄÄN** kvartaaleittain vaihtuvia teemoja, joiden puitteissa järjestetään jäsenille tilaisuuksia ja joihin keskitytään verkkosivuilla ja Boardview-lehdessä.

Vuoden 2023 teemat olivat seuraavat:

- Q1–2/2023 Hallitustyö muuttuvassa maailmassa
- Q3/2023 Hallitus ja kasvu
- Q4/2023 Kehittyvä hallitus

DIFin pysyvät teemat vuonna 2023 olivat Hallitustyön

kehittäminen sekä Hallitus ja muuttuva liiketoimintaympäristö.

## 1.3 DIFin olemassaolon tarkoitus – Purpose päivitettiin

**DIFIN PURPOSEA TÄSMENNETTIIN** vuonna 2023 (päivitetty Purpose esitetty avausjaksossa). Purposen kohtaa *DIF edistää jäsenistönsä valmiuksia toimia yritysten hallituksissa* täydennettiin toteamuksella *DIFin tilaisuuksissa ja toiminnassa jäsen verkottuu muiden hallitustyötä tekevien kanssa*. Purposen kohtaa *Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia ja menestyviä yrityksiä* täydennettiin toteamuksella *DIFin vaikuttamistyön tavoite on sellainen hallitustyöhön liittyvä sääntely, joka edistää yritysten pitkän aikavälin vastuullista menestystä*.

Purposen päivityksen yhteydessä poistettiin toiminta-ajatus päällekkäisenä Purposen kanssa.

## 1.4 Hyvän hallitustyön kulmakivet päivitettiin

## DIF: Hyvän hallitustyön kulmakivet

1	•Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön kestävää arvonluontia pitkällä aikavälillä ja sitä tukevaa kulttuuria.	6	•Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat toimitusjohtajan valitseminen, palkitseminen ja erottaminen. Hallitus varmistaa, että toimitusjohtaja onnistuu työssään. Hallitus tekee yhteistyötä toimivan johdon kanssa, tukee ja innostaa sitä sekä tarvittaessa haastaa rakentavasti. Hallitus tuntee myös yhtiön muut avainhenkilöt.
2	•Hallitus on monimuotoinen osaamiseltaan, taustaltaan ja näkemyksiltään. Hallituksen jäsenet ovat keskenään tasavertaisia, ja jokainen jäsen panostaa hallitustyöhön.	7	•Hallitus vastaa siitä, että yhtiöllä on tehokas palkitsemisjärjestelmä, jossa on oikeat mittarit.
3	•Hallitustyön arvioinnilla ja riittävällä vaihtuvuudella varmistetaan hallituskokoonpanon osaaminen yhtiön ja toimintaympäristön muuttuessa.	8	•Hallitus valvoo yhtiön toiminnan asianmukaista järjestämistä ja lainmukaisuutta, mikä edellyttää hallitukselta hyvää perehtymistä liiketoimintaan sekä toiminta- ja sääntely-ympäristöön ennakoiden niiden muutoksia.
4	•Hallituksen puheenjohtaja vastaa hallituksen toiminnasta ja varmistaa, että hallituksella on keskinäinen luottamus ja avoin, arvostava keskusteluympäristö.	9	•Hallitus tunnistaa relevantit sidosryhmänsä ja käy niiden kanssa dialogia. Hallitus tuntee merkittävien omistajien omistajastrategian.
5	•Hallitus valmistelee yhtiön strategiaa yhdessä toimivan johdon kanssa, päättää strategiasta sekä seuraa strategian toimenpianoa ja tavoitteiden saavuttamista.	10	•Hallitus ja sen jokainen jäsen toimii aina huolellisesti ja eettisesti yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien edun mukaisesti eikä edusta yksittäisen osakkeenomistajan intressejä.

### KUVA 2

Hyvän hallitustyön kulmakivet

## 1.5 DIFFuture-ohjelma

**DIFIN 20-VUOTISJUHLAVUODEN KUNNIKSI** käynnistämä DIFFuture-ohjelma päättyi kesäkuussa 2023. Kevään 2023 vuosikokouksessa DIFFuturen osanottajat esittivät viestinsä hallitustyötä koskevista näkemyksistään DIFin jäsenistölle.

Ohjelma sai erinomaisen palautteen osanottajilta. Ohjelmaan oli valittu 20 uutta osajaa, jotka halusivat kehittää itseään ja hallitustyötä. Ohjelman päätyttyä osanottajille annettiin mahdollisuus hakea DIFin jäsenyyttä. Heistä 17 tuli tätä kautta jäseneksi. Ryhmän toiminta jatkuu omatoimisena alumnitoimintana.

Ensimmäisen ohjelman menestyksen myötä DIF avasi uuden ohjelmahaun syksyllä 2023. Sana ohjelmasta oli kiirinyt, ja hakemuksia saatiin peräti 750. Valintaraadissa olivat DIFin edustajien lisäksi mukana Boydenin ja Heidrick & Strugglesin asiantuntijat sekä ensimmäisen DIFFuture-ohjelman osanottaja.



Ohjelma koostuu DIFin kumppanien kanssa järjestettävistä hallitustyön keskeisiä ja ajankohtaisia teemoja käsittelevistä tilaisuuksista. Mukana tilaisuuksissa on myös joitakin DIFin jäseniä. Tilaisuuksissa myös jakaudutaan ryhmiin työstämään ajatuksia ja ideoita käsiteltävistä aiheista. Osanottajilla on mahdollisuus osallistua DIFin jäsenlounaille ja vuosiseminaareihin sekä joihinkin muihin DIFin tilaisuuksiin. Boardview-lehti ja DIFin verkkosivut seuraavat ohjelmaa.

DIF haluaa kehittää hallituskokoonpanojen monimuotoisuutta ja hyvää hallitustyötä. DIFFuturen tavoitteena on, että osanottajat saavat uutta näkemystä ja osaamista hallitustyöhön sekä muodostavat keskuudestaan pysyvän verkoston. Myös DIFin jäse-

net pääsevät verkottumaan ja vaihtamaan ajatuksia uusien osajien kanssa. DIF odottaa ohjelmalta palautetta ja ideoita hallitustyön ja hallituskokoonpanojen kehittämiseen.

## 1.6 DIF-sparraus

**UUTENA KONSEPTINA DIF** käynnisti pienimuotoiset keskustelevat tilaisuudet, DIF-sparrauksen. Niissä DIFin kokeneet jäsenet sparraavat valitusta aiheesta DIFin jäseniä. Tilaisuudet rakennetaan osanottajien ennakkokysymysten perusteella. Uusi konsepti on saanut erinomaisen palautteen osanottajilta.

## 1.7 Podcast

**DIF JULKAISI EDELLISVUODEN** tapaan vuoden 2023 aikana neljä hallitusaiheista podcast-jaksoa yhteistyössä Leadcastin kanssa. Näissä neljässä jaksossa Leadcastin Maria Wasastjerna ja Essi Weseri keskustelivat ajankohtaisista hallitusteemoista kahden vieraan

### KUVA 3

DIFFuture-ohjelman osallistujia DIFin vuosiseminaarissa.

kanssa, joista toinen on DIFin jäsen ja toinen DIFFuture-ohjelman osanottaja. Podcastien aiheet perustuivat DIFin kvartaaliteemoihin. Kullakin podcastilla oli tuhansia kuulijoita.

Vuonna 2023 julkaistut podcast-jaksot:

- Philip Aminoff ja Henrietta Haavisto: Kylmä vesi opettaa
- Kaj Hagros ja Eeva Raita: Hyvä tunnelma, hyvä hallitus?
- Mikael Hautala ja Kaisa Olkkonen: Luota omiin saappaisiin
- Thérèse Cedercreutz ja Peter Sjöberg: Sattumat ja suunnitelmallisuus

## 2. Jäsenistö

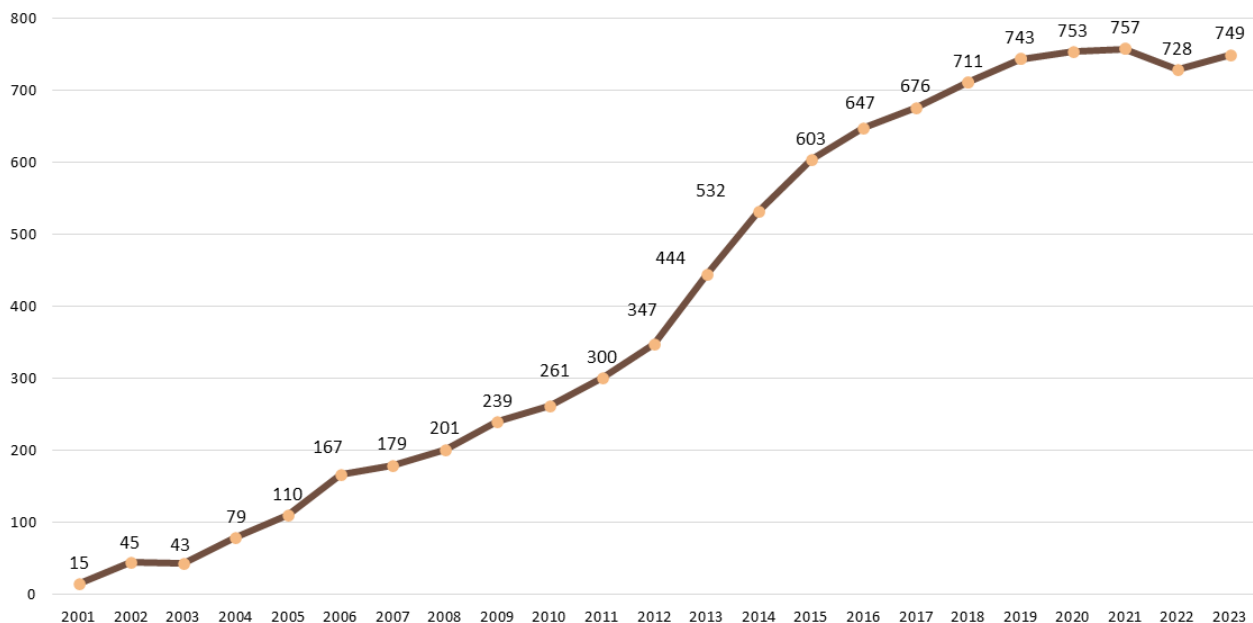
**DIF ON ENSISIJAISESTI** hallitusvastuuta kantavien henkilöiden yhdistys.

Jäseneksi voidaan hyväksyä henkilö, joka toimii pörssiyhtiössä hallituksen jäsenenä, toimitusjohtajana, talousjohtajana tai hallituksen sihteerinä/lakiasiaintohtajana taikka muussa merkittävässä ja markkinaehtoisesti toimivassa yrityksessä hallituksen jäsenenä tai toimitusjohtajana. Erityisestä syystä jäseneksi voidaan valita henkilö, jolla on muuta relevanttia hallitustyöskentelyyn ja hyvän hallintotavan kehittämiseen liittyvää kokemusta. Jäseneksi voidaan hyväksyä myös DIFin ohjelmiin tai toimintoihin osallistunut henkilö.

den 2022 lopussa jäseniä oli 728, ja vuonna 2023 uusia jäseniä hyväksyttiin 64 (2022: 28). Yhdistyksestä erosi vuoden aikana 43 jäsentä, joten kokonaisjäsenmäärä nousi 21 henkilöllä. Jäsenmäärä vuoden 2023 lopussa oli siten 749. Naisia jäsenistä oli 270 (36 %) ja uusista jäsenistä 39 (61 %). Emeritusjäseniä oli 4.

### 2.2 Uusien jäsenten profiili

**VUONNA 2023 HYVÄKSYTYN** 64 uuden jäsenen keski-ikä oli 50 vuotta. Naisia uusista jäsenistä oli 61 prosenttia. Hallituspaikkoja uusilla jäsenillä oli 1,5 kpl/hen-



#### KUVA 4

Yhdistyksen jäsenmäärän kehitys

Yhdistyksen sääntöjen mukaan yhdistyksen jäseneksi voidaan kutsua myös yhteisöjä. Vuonna 2023 yhdistyksen yhteisöjäseniä olivat Suomen osakemarkkinoiden merkittävät omistajatahot, eläkevakuutusyhtiöt Ilmarinen, Varma ja Elo sekä Solidium Oy.

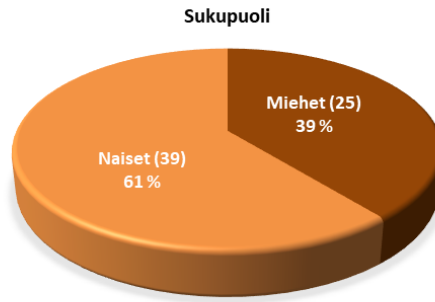
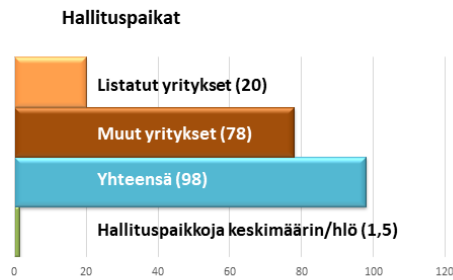
### 2.1 Jäsenmäärä

**YHDISTYKSEN HENKILÖJÄSENMÄÄRÄ NOUSI** edellisestä vuodesta, ja oman vaikutuksensa nousuun toi DIFFuture-ohjelman myötä hyväksytyt jäsenet. Vuo-

kilo, ja heistä 56 prosenttia oli johtoryhmän jäseniä toimitusjohtajat mukaan lukien.

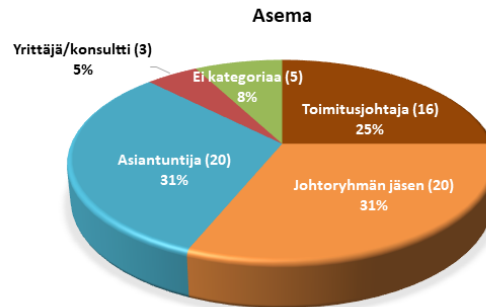
Uusista jäsenistä 17 hyväksyttiin DIFFuture-ohjelman myötä.

Uusista jäsenistä (64 henkilöä) 16 istui pörssiyhtiöiden hallituksissa ja heidän hallussaan oli 20 pörssiyhtiöiden hallituspaikkaa sekä 78 hallituspaikkaa muissa yrityksissä. Näistä 16:sta pörssiyhtiön hallituksessa istuvasta jäsenestä seitsemän oli naisia.



**KUVA 5**

Vuonna 2023 hyväksytyjen uusien jäsenten profiili



## 2.3 Jäsenmaksu

**VIOSIKOKOUS 15.5.2023 VAHVISTI** jäsenmaksuksi 400 euroa ja liittymismaksuksi 250 euroa. Emeritus-jäsenten vuosimaksu on puolet varsinaisen jäsenen maksusta. Maksut pysyivät edellisvuoteen nähden ennallaan.

## 2.4 Jäsenkyselyt

**DIF TOTEUTTI VUONNA 2023** perinteisen jäsenyytäväisyysskyselyn, joka valmistui elokuussa, ja siihen osallistui 118 jäsentä. Kyselyssä kartoitettiin DIFin toimintaa koronakriisin jälkeen sekä haettiin palautetta ja kehitysideoita tilaisuuksiin, verkkosisältöihin ja Boardview-lehteen. Ehdotuksia erityisesti tilaisuuksien aiheista ja esiintyjistä saatiin runsaasti, samoin 2024 teemoista. Jäsenistö antoi kyselyssä DIFin toiminnalle yleisarvosanan 4 (asteikko 1–5).

# 3. Organisaatio ja hallinto

## 3.1 Organisaatio

**YHDISTYKSEN ORGANISAATIO MUODOSTUU** hallituksesta, hallituksen valiokunnista ja työryhmistä, pääsihteeristä sekä toimistosta.

Policy-valiokuntaan sekä työryhmiin kuuluu jäseniä paitsi hallituksesta myös muusta jäsenistöstä. Työryhmät ovat projektikohtaisia ja niitä muodostetaan tarpeen mukaan.

Yhdistyksen hallituksen nimeämät Senior Advisorit jatkoivat tehtävässään tukien DIF-tietopankin alueita ja tilaisuuksien suunnittelua. Vuoden aikana oli kaksi Senior Advisor -vaihdosta.

- Kim Ignatius (puheenjohtaja), Heikki Westerlund (varapuheenjohtaja), Eeva Ahdekivi, Raija-Leena Hankonen-Nybom, Hanna-Maria Heikkinen, Jussi Koskinen ja Ville Voipio.

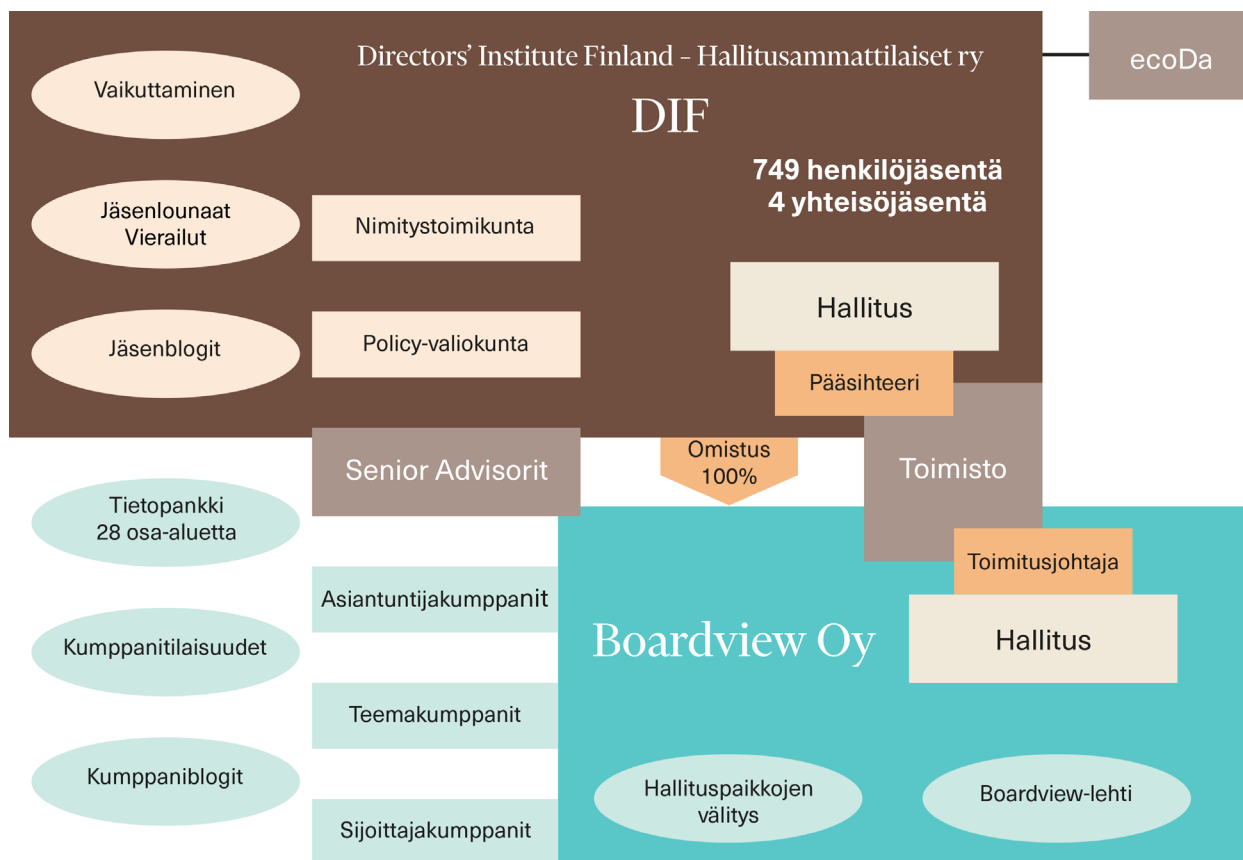
Vuosikokous 5.5.2022 päätti valita hallituksen jäseniksi seuraavat henkilöt:

- Jussi Koskinen (puheenjohtaja), Hanna-Maria Heikkinen (varapuheenjohtaja), Eeva Ahdekivi, Raija-Leena Hankonen-Nybom, Harri Pärssinen, Ritva Sotamaa ja Ville Voipio.

## 3.2 Hallitus

**HALLITUS KOKOONTUI 7** kertaa. Hallituksen kokoonpano oli 15.5.2023 asti seuraava:

Hallitusjäsenen lisäksi kokouksiin osallistuivat yhdistyksen pääsihteeri Leena Linnainmaa sekä kokouksen sihteerinä toiminut Maija Hiiri.



**KUVA 6**

DIFin organisaatorakenne

### 3.3 Policy-valiokunta

**POLICY-VALIOKUNNAN TEHTÄVÄNÄ ON** valmistella yhdistyksen viranomaisille tai julkisuuteen annettavia lausuntoja ja kannanottoja hallitustyöskentelyn tai yritysten hallitusten kannalta muutoin tärkeitä asioista. Policy-valiokunta valmistelee tärkeät kannanotot yhteistyössä hallituksen kanssa.

Policy-valiokuntaan kuuluu yhdistyksen pääsihteerin lisäksi vähintään yksi hallituksen jäsen sekä muita hallituksen valitsemia yhdistyksen jäseniä. Valiokunta kutsuu itselleen sihteerin, jonka ei tarvitse olla yhdistyksen jäsen. Hallituksen jäsenet voivat halutessaan osallistua Policy-valiokunnan kokouksiin.

Policy-valiokunnan kokoonpano oli seuraava:

- Jäsenet: Jussi Koskinen (puheenjohtaja), Manne Airaksinen (varapuheenjohtaja), Andreas Doepel, Kari Kauniskangas, Leena Linnainmaa, Esa Niinimäki ja Micaela Thorström.
- Sihteeristö: Mikko Reinikainen ja Saara-Maria Helminen.

Policy-valiokunta kokoontui vuonna 2023 kaksi kertaa. Lausuntoasioita valiokunnan valmisteltavana oli runsaasti vuoden aikana. Lausunnoista kerrotaan tarkemmin kohdassa 6. Vaikuttaminen.

### 3.4 Nimitystoimikunta

**NIMITYSTOIMIKUNNAN KOKOONPANO OLI** 2023 seuraava:

- Jäsenet: Kim Ignatius (puheenjohtaja), Jussi Koskinen ja vuosittain vaihtuvan yhteisöjäsenen (Ilmarinen, Varma, Solidium ja Elo) edustaja. Nimitysvaliokuntaan valittiin seuraavaan vuosikokoukseen asti vaihtuvaksi jäseneksi Jouko Pölönen (Ilmarinen)

### 3.5 Yhdistyksen toimisto

**YHDISTYKSEN PÄÄSIHTEERINÄ TOIMI** Leena Linnainmaa, toimistopäällikkönä Maija Hiiri ja viestintäsuunnittelijan osa-aikaisena sijaisena Aino-Mari Kiiänmies. Yhdistyksen toimisto sijaitsee osoitteessa Aleksanterinkatu 50 A 6, 00100 Helsinki.

### 3.6 Kirjanpito ja tilintarkastajat

**TILINTARKASTAJAKSI VALITTIIN VUODEN 2023** vuosikokouksessa Tilintarkastusyhteisö Deloitte Oy 2020 vuosikokouksen tilintarkastusyhteisöjen rotaatiota koskevan päätöksen mukaisesti. Kahden vuoden välein tapahtuvaan tilintarkastuskierron mukaan

seuraava tilintarkastaja 2024 alkaen on EY Oy.

Toiminnassa käytetään Netvisor-taloushallinto-ohjelmaa. Kirjanpito- ja taloushallintopalvelut hankitaan Greenstep Oy:ltä.

### 3.7 Boardview Oy

**YHDISTYKSEN TYTÄRYHTIÖN BOARDVIEW** Oy:n hallituksen kokoonpano oli yhtiökokoukseen 15.5.2023 asti seuraava:

- Kim Ignatius (puheenjohtaja), Heikki Westlund (varapuheenjohtaja) ja Raija-Leena Hankonen.

Yhtiökokouksen 15.5.2023 jälkeen hallituksen kokoonpano oli seuraava:

- Jussi Koskinen (puheenjohtaja), Hanna-Maria Heikkinen (varapuheenjohtaja) ja Raija-Leena Hankonen-Nybom.

Hallituksen sihteerinä toimi Leena Linnainmaa.

#### 3.7.1 Boardview-lehti

**BOARDVIEW OY TOIMII** yhdistyksen jäsenlehden Boardview'n kustantajana ja solmii yhteistyö-sopimukset asiantuntijakumppaneiden kanssa. Boardview-lehti jaetaan jäsenten lisäksi Suomen suurimpien yritysten hallitusten jäsenille ja joillekin muille vaikuttajatahoille. Boardview-lehdestä kerrotaan tarkemmin kohdassa 4.3.

#### 3.7.2 Asiantuntijakumppanit

**VUONNA 2023 ASIAANTUNTIJAKUMPPANEINA** oli yhteensä 20 yhtiötä, joista seitsemällä yhtiöllä oli DIF-tietopankissa kaksi kompetenssialuetta. Asiantuntijakumppanit tuottavat materiaalin DIF-tietopankkiin. Lisäksi asiantuntijakumppanit voivat julkaista asiantuntija-artikkeleita ja blogikirjoituksia verkossa sekä järjestää tilaisuuksia DIFin jäsenille omalla kustannuksellaan. Tilaisuuksien ohjelma suunnitellaan yhdessä yhdistyksen kanssa, eikä jäsenten yhteystietoja luovuteta missään vaiheessa kumppaneille. Lisäksi kumppani saa Boardview-lehden ilmoituksista 25 prosentin alennuksen mediakortin hinnoista.

#### 3.7.3 DIF-tietopankki

**DIF-TIETOPANKKI KOOSTUU KAHDEKSASTA** aihealueesta, joihin asiantuntijakumppanit ovat tuottaneet materiaalin yhteistyössä yhdistyksen kanssa. Näin varmistetaan materiaalin hallitustyötä käsittelevä näkökulma. DIF-tietopankki sisältää paitsi tietoa

## DIF-TIETOPANKKI

ALUE JA OSA	ASIAANTUNTIJAKUMPPANI	SENIOR ADVISOR, DIF
<b>HALLITUSTYÖSKENTELY</b>		
HALLITUKSEN VASTUUT JA VELVOLLISUUDET	HANNES SNELLMAN	MICAELA THORSTRÖM
HALLITUSARVIOINTI	HEIDRICK & STRUGGLES	HANNELE JAKOSUO-JANSSON
VAATIMUSTENMUKAISUUS	CASTRÉN & SNELLMAN	PIIA-NOORA KAUPPI
HALLITUSTYÖ LISTAAMATTOMISSA YHTIÖISSÄ	EY	PHILIP AMINOFF
<b>TALOUS</b>		
YRITYSRAHOITUS	OP YRITYSPANKKI	TIMO LEINO
KIRJANPITO- JA TILINPÄÄTÖSKÄYTÄNNÖT	PWC	KIM IGNATIUS
RISKIENHALLINTA	DELOITTE	
TARKASTUSVALIOKUNTA, SISÄINEN TARKASTUS	EY	
VEROTUS	BORENIUS	ARJA TALMA
YRITYSJÄRJESTELYT JA ARVONMÄÄRITYS	KPMG	HARRI PYNNÄ
HALLITUS JA VAKUUTUKSET	(EI KUMPPANIA)	PETRI CASTRÉN
<b>JOHTAMINEN</b>		
TOIMITUSJOHTAJAN VALINTA	BOYDEN	HANNELE JAKOSUO-JANSSON
JOHDON REKRYTOINTI YRITYSJÄRJESTELYISSÄ	CORNERSTONE	
<b>STRATEGIA</b>		
STRATEGIATYÖ – IMPLEMENTOINTI	BCG	LAURI RATIA
STRATEGIATYÖ – RAKENTAMINEN		
IPR-STRATEGIA HALLITUKSEN TYÖKALUNA	ROSCHIER	KAISA OLKKONEN
KYBERTURVALLISUUS HALLITUKSEN AGENDALLA	KPMG	TOMI DAHLBERG
HALLITUS JA TEKNOLOGIA	ACCENTURE/DELOITTE	ANNI RONKAINEN
<b>VASTUULLISUUS</b>		
YRITYSVASTUU JA -RAPORTOINTI	PWC	KIRSI SORMUNEN
JOHDON REKRYTOINTI JA MONIMUOTOISUUS	MERCURI URVAL	HANNELE JAKOSUO-JANSSON
<b>PALKITSEMINEN</b>		
JOHDON PALKITSEMINEN	MANDATUM	HANNELE JAKOSUO-JANSSON
VASTUULLINEN PALKITSEMINEN		
HENKILÖSTÖ- JA PALKITSEMISVALIOKUNNAT	KORN FERRY	
<b>SÄÄNTELY</b>		
CORPORATE GOVERNANCE	ROSCHIER	MICAELA THORSTRÖM
SISÄPIIRINTIETO JA TIEDOTTAMINEN	KROGERUS	
YHTIÖKOKOUS, OMISTAJAT	CASTRÉN & SNELLMAN	
<b>VIESTINTÄ</b>		
MAINE JA SIDOSRYHMÄT	TEKIR	ELJAS REPO
SIJOITTAJAVIESTINTÄ	KAIKU	

hallitustyöskentelyyn liittyvästä lainsäädännöstä ja käytännöistä myös yritysten strategiaan ja liiketoimintaan liittyvää aineistoa. DIF-tietopankin päivitystä jatkettiin yhteistyössä asiantuntijakumppaneiden kanssa.

### 3.7.4 Senior Advisorit

**DIF-TIETOPANKIN JOKAISALLE OSALLE** on nimetty Senior Advisor, joka tukee DIF-tietopankin ylläpitoa ja kehittämistä osallistumalla oman osansa sisällön suunnitteluun ja kommentointiin. Senior Advisorit osallistuvat myös DIF-tilaisuuksiin ja niiden valmisteluun.

luun mahdollisuuksiensa mukaan.

DIF-tietopankin materiaalit oli jaettu ja niihin on nimetty Senior Advisorit seuraavan taulukon mukaisesti 27 eri osaan.

### **3.7.5 Teemakumppanit ja sijoittajakumppani**

**YHTIÖLLÄ OLI VIISI** teemakumppania vuonna 2023: Admincontrol, Alumni, Egon Zehnder, Henley Business School ja Ramboll. Lisäksi Suomen Teollisuussijoitus toimi yhdistyksen sijoittajakumppanina.

Kumppanuuden myötä teema- ja sijoittajakumppanit voivat julkaista asiantuntija-artikkelin ja blogi-kirjoituksen verkossa sekä järjestää tilaisuuden DIFin jäsenille omalla kustannuksellaan. Tilaisuuksien ohjelma suunnitellaan yhdessä yhdistyksen kanssa, eikä jäsenten yhteystietoja luovuteta missään vaiheessa teemakumppaneille. Lisäksi kumppani saa Boardview-lehden ilmoituksista 25 prosentin alennuksen mediakortin hinnoista.

### **3.7.6 Hallitusjäsenten välitys**

**BOARDVIEW OY TUOTTAA** pienimuotoista hallitusjäsenten välityspalvelua, josta kerrotaan tarkemmin kohdassa 7.

# 4. Viestintä

## 4.1 Jäsen- ja uutiskirjeet

**YHDISTYS LÄHETTI VUONNA 2023** jäsenilleen 14 jäsenkirjettä, joissa kerrottiin tulevista tapahtumista ja muista jäsenistöä kiinnostavista asioista. Jäsenkirjeiden arkisto julkaistiin myös yhdistyksen verkko-sivujen jäsenosiossa.

Lisäksi yhdistys lähetti vuonna 2021 jäsenilleen, kumppaneilleen sekä valikoiduille sidosryhmilleen kuusi uutiskirjettä, jotka ovat koosteita yhdistyksen verkkosivuilla julkaistavista artikkeleista ja muista ajankohtaisista asioista. Uutiskirje on julkinen ja kenen tahansa tilattavissa. Uutiskirjeellä oli vuoden 2023 lopussa 1306 tilaajaa.

## 4.2 Verkkosivut

**YHDISTYKSEN VERKKOSIVUJA ON** kehitetty ja laajennettu jatkuvasti vuodesta 2012 lähtien. Sivustolla <https://dif.fi> on yleinen alue, joka on avoin kaikille, sekä vain jäsenistölle tarkoitettu jäsenosio.

Sekä jäsenillä että kumppaneilla on mahdollisuus kirjoittaa blogikirjoituksia, joilla yhdistys tarjoaa heille kanavan vaikuttaa ja näkyä. Blogien ohella sivuston jatkuvasti julkaistavaa pääsisältöä ovat teema-artikkelit ja ajankohtaisuutiset. Niiden lisäksi yhdistys julkaisee lausuntoja, kannanottoja ja muita hallitustyötä käsitteleviä tiedotteita Suomesta ja Euroopasta.

Kirjautumista edellyttävä jäsen sivusto sisältää kattavan DIF-tietopankin, johon on koottu tärkeää ei-yrityskohtaista tietoa, jota jäsenet tarvitsevat yhtiöiden hallituksissa toimiessaan.

Käyttäjät tekivät DIFin verkkosivuilla keskimäärin 3400 istuntoa kuukaudessa. Vuonna 2021 sivustolle lisätyn lakisäätöisen evästeilmoituksen myötä verkkosivuanalytiikkaa ei voi verrata kaikilta osin edeltävien vuosien dataan, koska evästeet kieltäneistä käyttäjistä dataa ei kerry ollenkaan.

Verkkosivuston yhteistyökumppanina toimi Avidly Oyj.

## 4.3 Boardview-lehti

**YHDISTYKSEN JÄSENLEHDEN NIMI** on Boardview, jota kustantaa yhdistyksen tytäryhtiö Boardview Oy. Lehti ilmestyi vuonna 2023 kaksi kertaa kaksoisnumerona. Lehti jaetaan jäsenistön lisäksi Suomen 500 suurimman yhtiön hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajille

sekä valikoiduille sidosryhmille. Levikki on 3 000 kpl.

Lehden päätoimittajana toimi Leena Linnainmaa. Toimitusneuvostoon kuuluivat Maija Hiiri, Leena Linnainmaa, Aino-Mari Kiianmies ja Eljas Repo.

Lehti on saanut tunnustusta niin jäsenistöltä kuin yhteistyökumppaneita, ja sen julkaisua jatkettiin edellisvuosien tapaan "verkko edellä" -periaatteella, eli artikkeleita julkaistaan jatkuvasti verkossa kahdesti vuodessa ilmestyvän paperiversion lisäksi. Tämä mahdollistaa artikkelien ja kirjoittajien paremman näkyvyyden. Verkkootteet ovat yleensä lyhyempiä kuin lehtiversiot. Vuonna 2023 lehdessä oli esillä myös DIFFuture-ohjelma.

Lehdenteon kumppanina oli vuoden molemmissa numeroissa Otavamedia.

## 4.4 Tiedotteet, haastattelut ja artikkelit

**YHDISTYS OSALLISTUI HALLITUSTYÖSKENTELYÄ** koskevaan julkiseen keskusteluun esiintymisillä ja artikkeleilla.

Yhdistys ei antanut lehdistötiedotteita vuonna 2023.

Erityisesti pääsihteeri esiintyi lukuisissa tilaisuuksissa Suomessa ja ulkomailla:

- Helsingin seudun kauppakamarin HHJ-koulutuksissa/pääsihteeri
- Keskuskauppakamarin englanninkielisissä HHJ-koulutuksissa/pääsihteeri
- Podcast Deloitte & Kim Ignatius: [https://www.ivoox.com/rebound-8211-re-silientin-organisaation-jaljilla-jakso-nel-ja-audios-mp3\\_rf\\_101687039\\_1.html](https://www.ivoox.com/rebound-8211-re-silientin-organisaation-jaljilla-jakso-nel-ja-audios-mp3_rf_101687039_1.html)
- ICGN konferenssi Tukholma 7.2.2023, pääsihteeri panelistina
- ecoDan ja Mazarsin webinaari kestävyysraportoinnista 18.4.2023/pääsihteeri
- Sisäisten tarkastajien seminaari Raija-Leena Hankonen-Nybom ja pääsihteeri 10.5.2023
- Pääsihteeri panelistina seminaarissa Yritysvastuusaantely – Mahdollisuus kestävämpiin julkisiin hankintoihin? – 3.10., järjestäjänä Yritysvastuuoikeuden yhdistys ry ja Julkisten hankintojen yhdistys ry

- Pääsihteeri moderaattorina webinaarissa AI for Sustainability 10.11., järjestetty yhteistyössä Board Impact Forumin ja Boardmanin kanssa
- Kauppalehti 24.8.2023 – Hallitustyötä ei tehdä tyhjiössä
  - › Printti ja verkko
  - › <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hallitustyota-ei-tehda-tyhjiossa/667816c6-f120-43b5-b2ef-478b1c525b6d>

## 4.5 Podcast

**1.7 KOHDASSA KERROTAAN** yhdistyksen podcast-toiminnasta.

## 4.6 Sosiaalinen media

**YHDISTYS JA PÄÄSIHTEERI** toimivat X-viestipalvelussa (ent. Twitter) ja LinkedInissä. X-viestipalvelussa yhdistyksellä oli 1900 seuraajaa ja pääsihteerillä noin 2600 seuraajaa. LinkedInissä yhdistyksellä oli runsaat 3800 seuraajaa ja pääsihteerillä noin 2600. LinkedIn-aktiivisuuteen panostettiin vuonna 2023, ja seuraajien määrä kasvoi merkittävästi.

# 5. Tilaisuudet

**YHDISTYS JÄRJESTI VUONNA 2023** yhteensä 48 jäsen-tilaisuutta, joista pääosan yhteistyökumppanien kanssa. Osa tilaisuuksista oli DIFFuture-ohjelman tilaisuuksia, jotka järjestettiin DIFin kumppaneiden kanssa. Tilaisuuksista 39 oli live-tilaisuuksia, kolme hybriditilaisuuksia ja kuusi webinaareja.

## 5.1 Omat tilaisuudet

### 5.1.1 Lounas- ja muut kokoukset

**YHDISTYS JÄRJESTI KOLME** lounastilaisuutta, yhden seminaarin, yhden webinaarin sekä kaksi sparraustilaisuutta ilman kumppaneita.

20.2.	EUROPARLAMENTAARIKKO SIRPA PIETIKÄINEN	WEBINAARI	KATSAUS EU-PARLAMENTIN LOPPUKAUDEN NÄKYMIIN
31.5.	SARI BALDAUF/NOKIA, STEPHEN HESTER/NORDEA, KIM IGNATIUS/ ROVIO, KAISA OLKKONEN/VEIKKAUS, FIZABLY AND MEDANTA AND HEIKKI WESTERLUND/ASPO AND ORIOLA	LOUNAS	DIFIN PUHEENJOHTAJAPANEELI
14.6.	SARI STÅHLBERG/EGON ZEHNDER, JUKKA ERLUND/KESKO, EEVA AHDEKIVI/DIF, LAURA TARKKA/ SCANDIC HOTELS	SEMINAARI	DIFUTURE-OHJELMAN PÄÄTÖSSEMINAARI: TIE HYVÄÄN HALLITUSTYÖHÖN
18.9.	KIM IGNATIUS, HEIKKI WESTERLUND	SPARRAUS	DIF-SPARRAUS UUSILLE PUHEENJOHTAJILLE
27.9.	BJÖRN WAHLROOS	LOUNAS	NALLEN NEUVOT HALLITUSAMMATTILAISILLE – HAASTATELTAVANA BJÖRN WAHLROOS
12.12.	LAURI RATIA	SPARRAUS	DIF-SPARRAUS: PUHEENJOHTAJANA TOIMIMINEN KRIISITYÖSSÄ
18.12.	MIKAEL SILVENNOINEN/FORTUM JA ORION	LOUNAS	HALLITUKSEN JOHTAMINEN

Koko vuoden tilaisuuksissa oli yhteensä 2471 ilmoittautunutta osallistujaa. Ilmoittautuneita vuoden 2023 kaikissa tilaisuuksissa oli keskimäärin 59 henkilöä. Jäsenistä 469 henkilöä eli 63 prosenttia koko jäsenistöstä osallistui vähintään yhteen tilaisuuteen. Tilaisuudet saivat osanottajilta erinomaisen palautteen, keskimäärin 4,4 asteikolla 1–5. Lisäksi DIF oli EY:n yhteistyökumppani 13.–14.4. Levillä järjestetysä SnowBoard 2023 -tapahtumassa, jonka otsikko oli DIFin alkuvuoden teeman mukaisesti Hallitustyö muuttuvassa maailmassa

### 5.1.2 Vuosikokous

**YHDISTYKSEN SÄÄNTÖMÄÄRÄINEN VUOSIKOKOUS** pidettiin 15.5.2023 Bio Rexissä. Vuosikokousta seurasi vuosiseminaari "Kiertotalous ja muuttuva maailma". Kumppanina seminaarissa oli KPMG.

Vuosikokous 15.5.2023 vahvisti jäsenmaksuksi 400 euroa ja liittymismaksuksi 250 euroa. Emeritus-jäsenten vuosimaksu on puolet varsinaisen jäsenen maksusta.



#### KUVA 7

DIF-tilaisuuden  
vieraana Björn  
Wahlroos

## 5.2 Tilaisuudet kumppanien ja yhteistyötahojen kanssa

**YHTEISTYÖSSÄ ASIAANTUNTIJAKUMPPANIEKANSSA** järjestettiin 30 hallitustyötä kehittävää DIF-tilaisuutta tai -webinaaria. Teemakumppaneiden kanssa järjestettiin kolme tilaisuutta.

## 5.3 Vierailut

**VIERAILUJA TOTEUTETTIIN SIOITTAJAKUMPPANIEKANSIIN,** Suomen Pankkiin, UPM:ään, Elisaan ja Helsingin Pörssiin.

## 6. Vaikuttaminen

**YHDISTYS TEKEE VAIKUTTAMISTYÖTÄ** hallitustyöhön liittyvissä sääntelyhankkeissa. Vaikuttamistyötä tehdään muun muassa lausunnoilla, kannanotoilla, tiedotteilla, haastatteluilla ja artikkeleilla (ks. myös kohta 4.4). Euroopan tasolla vaikuttamistyötä tehdään suoraan itse ja ecoDan kautta (ks. myös kohta 8. Kansainvälinen toiminta).

Vuonna 2023 yhdistyksen laatimat lausunnot liittyivät kiintiödirektiivin täytäntöönpanoon, kestävyysraportointiin ja kyberturvallisuudirektiiviin (NIS2) johtoa koskevilta osilta.

Yhdistys antoi vuoden 2023 aikana yhteensä kolme lausuntoa:

PVM	LAUSUNTO
19.4.2023	OIKEUSMINISTERIÖ SELVITYS NAISTEN URAKEHITYKSEN HAASTEISTA LISTAYHTIÖIDEN HALLITUS- JA JOHTORYHMÄTEHTÄVISSÄ JA SUKUPUOLTEN TASA-ARVOISESTA EDUSTUKSESTA PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA, ANNETUN DIREKTIIVIN TÄYTÄNTÖÖNPANO
8.5.2023	TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ KESTÄVYYSRAPORTOINTIDIREKTIIVIN (CSR) VOIMAANSAAATTAMISTA KOSKEVA LUONNOS HALLITUKSEN ESITYKSESTÄ
29.11.2023	LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖ LUONNOS HALLITUKSEN ESITYKSEKSI KYBERTURVALLISUUSDIREKTIIVIN (NIS2-DIREKTIIVI) TÄYTÄNTÖÖNPANEMISEKSI

## 7. Hallitusjäsenten välitys

**DIF TEKEE PIENIMUOTOISTA** hallitusjäsenten välitystä, joka suuntautuu lähinnä PK-yrityksille. Pörssiyritykset eivät ole jäsenten välitystoiminnan kohderyhmä, koska niillä on toimivat nimitysprosessit ja ne käyttävät yleisesti suoraan konsulttien palveluita. Yhdistyksen hallitusjäsenten välitystoiminta ei kilpaile alan konsulttien kanssa.

Käytännössä palvelun tarjoaa yhdistyksen tytäryhtiö Boardview Oy. Vuonna 2023 oli kaksi hallitusjäsenten välitystoimeksiantoa.

## 8. Kansainvälinen toiminta

**YHDISTYS TEKEE VAIKUTTAMISTYÖTÄ** Euroopan tasolla suoraan ja eurooppalaisen kattojärjestönsä ecoDan kautta (ecoDasta enemmän jäljempänä).

Yhdistys on kirjattu EU:n avoimuusrekisteriin (Transparency Register, rekisteröintinumero 79238116273-93). Työ kohdistuu niihin EU-hankkeisiin, joilla on suoraa vaikutusta hallitustyöskentelyyn. Seurannassa on erityisesti EU:n Corporate Sustainability Due Diligence -direktiivihanke, josta on myös lausuttu Euroopan komissiolle.

### 8.1 ecoDa

**DIF ON JÄSENEÄ** hallitustyötä ammattimaisesti tekevien henkilöiden yhdistysten eurooppalaisessa kattojärjestössä ecoDassa (the European Confederation of Directors Associations), jonka eri elimissä yhdistyksen edustajat toimivat aktiivisesti.

EcoDan slogan on "We are the European Voice of Board Members". EcoDa edustaa jäsenyhdistystensä kautta 50 000 hallitusjäsentä 21 maassa. EcoDa on erittäin verkottunut Brysselissä ja keskeinen toimija toimialansa vaikuttamistyössä. EcoDa on myös globaalisti verkottunut GDNI-jäsenyytensä kautta (Global Network of Directors Institutes, <http://gndi.org/>).

DIFin pääsihteeri toimi keväeseen 2023 ecoDan puheenjohtajana ensimmäisenä suomalaisena.

ecoDa toimitti jäsenilleen 24 kertaa ajankohtais-tietoa EU alerts -viesteillä, jotka jaetaan DIFin jäsenille jäsenkirjeissä. Lisäksi ecoDa järjesti kumppanien kanssa viisi webinaaria ja kaksi live-tilaisuutta. European Board Diploma -koulutus järjestettiin kaksi kertaa vuonna 2023.

### 8.1.1 ecoDan valiokunnat ja työryhmät

DIFIN EDUSTAJAT TOIMIVAT ecoDan hallintoelimien jäseninä seuraavasti:

Hallitus:	Leena Linnainmaa
Advocacy Committee:	Micaela Thorström (4/2023 asti), Saara-Maria Helminen (4/2023 lukien)
Membership Committee:	Leena Linnainmaa

### 8.1.2 ecoDan lausunnot ja kannanotot

ECODAN VAIKUTTAMISTYÖ VUONNA 2023 on kohdistunut erityisesti yritys vastuudirektiiviin (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) ja kestävyysraportointiin. ecoDa antoi vuonna 2023 yhteensä kahdeksan lausuntoa.

Lisätietoja:

<https://ecoda.org/policy-updates/>

## 9. Taloudellinen tilanne

**KONSERNITULOS YLITTI BUDJETOIDUN** jonkin verran. Budjetin jonkin verran ylittävä tulos saatiin sekä yhdistyksellä että Boardview Oy:llä kulukurin myötä. T

Pidemmän aikavälin tavoitteena on ollut pitää konsernitulos 0-tasolla tai hiukan positiivisena.

Aiempina vuosina kertyneitä ylijäämiä sijoitettiin määräaikaistalletuksiin korkojen nousun myötä (Sekä DIF että Boardview Oy).

### 9.1 Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry (DIF)

**YHDISTYKSEN TILIKAUDEN 2023** tulos oli ylijäämäinen 56 026,68 € (2022: 41 565,26 €). Tulos oli jonkin verran budjetoitua suurempi.

### 9.2 Boardview Oy

**BOARDVIEW OY ON** yhdistyksen kokonaan omistama tytäryhtiö. Boardview Oy:n tulos oli jonkun verran budjetoitua suurempi muun muassa ennakoitua useampien kumppanuuksien myötä. Boardview Oy:n tulos tilikaudelta 2023 oli 13 161,92 € (2022: -14 613,97 €).

### 9.3 Konsernitulos

**VARSINAISTA KONSERNITILINPÄÄTÖSTÄ EI** laadittu. Seuraavassa yhteenveto yhdistyksen ja Boardview Oy:n tuloksista ja taseesta.

### 9.4 Taloudelliset näkymät 2024

**KONSERNIN TALOUS ON** hyvässä tasapainossa.

## 10. Alkuvuoden 2024 tapahtumat

**VUONNA 2024 ON** suunniteltu järjestettävän noin 50 tilaisuutta livenä, hybridinä tai webinaarina sekä vierailuina. Uutta DIF-sparraus-konseptia laajennetaan. Alkuvuoden ohjelma on saanut jäseniltä erinomaisen palautteen.

(1 000 €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023B	2023
TUOTOT											
DIF	234	255	284	300	312	359	351	354	335	336	348
BOARDVIEW OY	232	227	275	270	294	296	311	270	234	251	265
YHTEENSÄ	466	482	559	570	606	655	662	624	569	587	613
TULOS											
DIF	45	13	16	48	-16	-38	59	57	42	19	56
BOARDVIEW OY	5	27	67	41	49	40	54	9	-15	-14	13
YHTEENSÄ	50	40	83	89	33	2	113	66	27	5	69



DIRECTORS' INSTITUTE FINLAND  
ALEKSANTERINKATU 50 A 6, 00100 HELSINKI  
P. (09) 6227 1840  
INFO@DIF.FI  
WWW.DIF.FI