

Vuosikertomus 2025

Directors' Institute Finland -
Hallitusammattilaiset ry



Directors'
Institute
Finland

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	2
1. Vuosi 2025 pähkinäkuoressa	7
1.1 Keskeiset muutokset	7
1.2 Strategian päivitys	7
1.3 Teemat 2025	7
1.4 Verkko- ja jäsensivujen uudistus	7
1.5 DIFFuture-ohjelma	8
1.6 DIF-sparraus	8
1.7 Ref-merkinnät uutena jäsenpalveluna	8
2. Jäsenistö	9
2.1 Jäsenmäärä	9
2.2 Uusien jäsenten profiili	10
2.3 Jäsenmaksu	10
2.4 Jäsenkyselyt	10
3. Organisaatio ja hallinto	11
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	13
3.7.1 Boardview-lehti	13
3.7.2 Asiantuntijakumppanit	13
3.7.3 DIF-tietopankki	13
3.7.4 Senior Advisorit	13
3.7.5 Teemakumppanit ja sijoittajakumppani	13
3.7.6 Hallitusjäsenten välitys	13
4. Viestintä	15
4.1 Jäsen- ja uutiskirjeet	15
4.2 Verkko- ja jäsensivut	15
4.3 Boardview-lehti	15
4.4 Esiintymiset, haastattelut ja artikkelit	15
4.5 Sosiaalinen media	15
5. Tilaisuudet	16
5.1 Omat tilaisuudet	16
5.1.1 Lounas- ja muut kokoukset	16
5.1.2 Vuosikokous ja -seminaari	16
5.2 Tilaisuudet kumppanien ja yhteistyötahojen kanssa	17
5.3 Vierailut	17
6. Vaikuttaminen	18
7. Hallitusjäsenten välitys	18

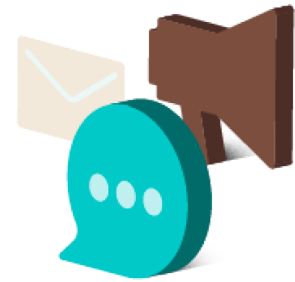
8. Kansainvälinen toiminta	19
8.1 ecoDa	19
8.1.1 ecoDan valiokunnat ja työryhmät	19
8.1.2 ecoDan lausunnot ja kannanotot	19
9. Taloudellinen tilanne	20
9.1 Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry (DIF)	20
9.2 Boardview Oy	20
9.3 Konsernitulos	20
9.4 Taloudelliset näkymät 2026	20
10. Alkuvuoden 2026 tapahtumat	20



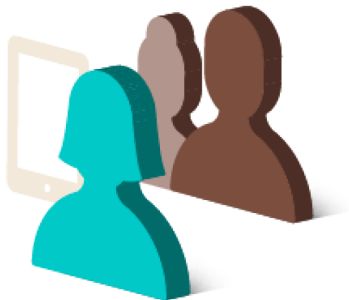
750 henkilöjäsentä
54 uutta jäsentä



4 lainsäädäntöön
liittyvää lausuntoa



79 tilaisuutta
tai webinaaria



2765 tilaisuuksiin
ilmoittautunutta jäsentä tai
kumppanien edustajaa

2025
pähkinän-
kuoressa



50 ilmoittautunutta /
tilaisuus



2 x 2500 Boardview-lehteä



18 asiantuntijakumppania
3 teemakumppania
1 sijoittajakumppani

Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry

DIRECTORS' INSTITUTE FINLAND – Hallitusammattilaiset ry (DIF) on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka edistää hyviä hallituskäytäntöjä. DIF edistää jäsenistönsä valmiuksia toimia yritysten hallituksissa. Hyvä hallitustyö parantaa yritysten kilpailukykyä, ja yhteiskunta tarvitsee vastuullisia ja menestyviä yrityksiä.

Tehtäviensä toteuttamiseksi 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 750 henkilöjäsentä, jotka toimivat merkittävien yhtiöiden hallituksen jäseninä ja lisäksi neljä yhteisöjäsentä. DIF toimii kansainvälisesti yhteistyössä ecoDan ja eurooppalaisten sisärjärjestöjen kanssa.

DIFin strategia

DIFIN STRATEGIA KOKOAA yhteen DIFin toiminnan keskeiset elementit sekä vision, arvot ja tehtävät (Kuva 1).

DIFin visio

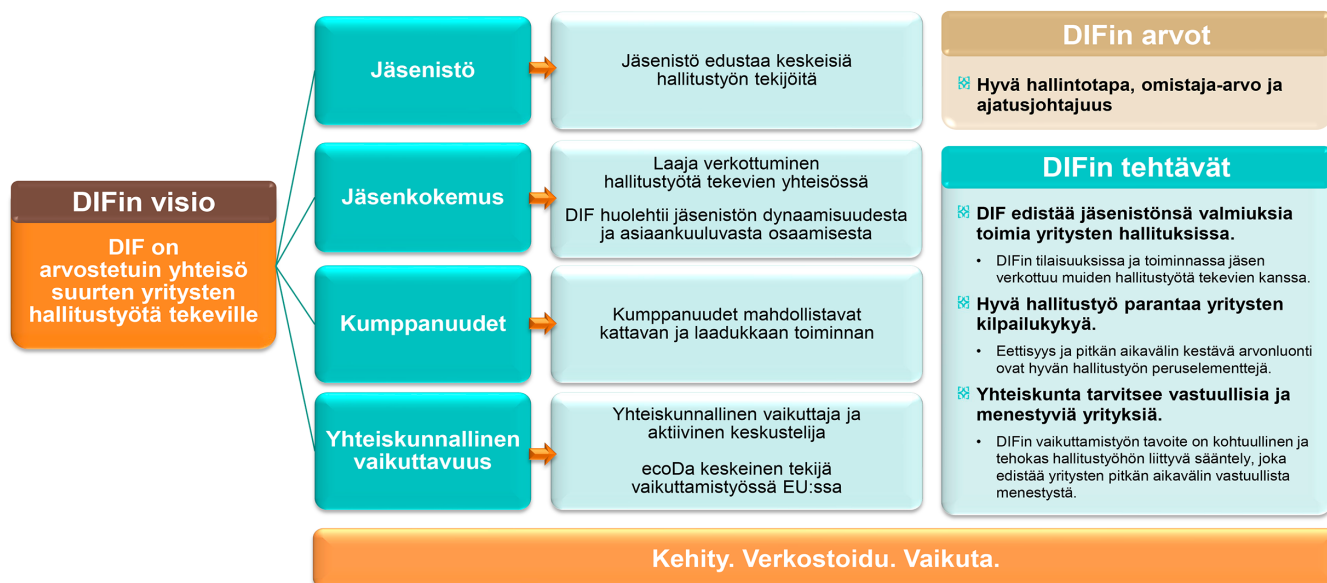
DIF ON ARVOSTETUIN yhteisö suurten yritysten hallitustyötä tekeville.

DIFin arvot

DIFIN ARVOT OVAT hyvä hallintotapa, omistaja-arvo ja ajatusjohtajuus.

Hyvän hallitustyön kulmakivet

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



KUVA 1

DIFin strategia 2026–2030

1. Vuosi 2025 pähkinänkuoressa

1.1 Keskeiset muutokset

DIFIN HALLITUS LAATI yhdistyksen strategian vuosille 2026–2030. Tilaisuuksia oli ennätysmäärä, 79. Tilaisuuksista saatu palaute oli erinomainen, ja jäsenyytyvyisyys nousi korkealle. Verkko- ja jäsensivut uudistettiin.

1.2 Strategian päivitys

EDELLÄ KUVATTU DIFIN strategia vuosille 2026–2030 syntyi hallituksen strategiatyössä. Strategian valmistelussa kuultiin jäsenistöä kesällä tehdyssä jäsenkyselyssä, jossa oli nimenomaiset kysymykset strategian uusimista varten.

1.3 Teemat 2025

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

Vuoden 2025 teemat olivat seuraavat:

- Q1/2025 Hallitus ja geopolitiikka
- Q2/2025 Hallitus ja kestävä tulevaisuus
- Q3/2025 Hallitus ja Suomi nousuun
- Q4/2025 Hyvän hallitustyön kulmakivet

DIFin pysyvät teemat vuonna 2025 olivat Hallitustyön kehittäminen sekä Hallitus ja muuttuva liiketoimintaympäristö.

1.4 Verkko- ja jäsensivujen uudistus

YHDISTYKSEN VERKKOSIVUJEN TULTUA käyttöikänsä päähän toteutettiin verkko- ja jäsensivujen uudistus sekä teknisesti että ulkoasun osalta. Uudistukseen sisältyi myös laskutuksen ja jäsenkirjeiden lähettämisen automatisointia. Uudistus saatiin toteutettua aikataulussa ja alittaen budjetoidun. Uudistus



KUVA 2

Toisen DIFFuture-ohjelman osallistujia ryhmäkuivassa keiväisen päätösmiinarin jälkeen.

työllisti toimistoa melkoisesti. Kustannukset DIFin ja Boardview Oy:n osalta olivat yhteensä noin 75 000 € (budjetti 90 000 €). Verkko- ja jäsensivuista kerrotaan tarkemmin kohdassa 4.2.

1.5 DIFFuture-ohjelma

DIFIN 20-VUOTISJUHLAVUODEN KUNNIAKSI käynnistämän DIFFuture-ohjelman kolmas kierros tuli hakuun syyskaudella 2025. Valintaraatiin kuuluivat Boydenin ja Heidrick & Strugglesin edustajat, DIFFuture II -ohjelman edustaja sekä DIFin pääsihteeri ja hallituksen edustajat. Uuteen ohjelmaan valittiin 23 osaaaja. Ohjelman päätyttyä osanottajilla on mahdollisuus hakea DIFin jäsenyyttä.

Ohjelma koostuu DIFin kumppanien kanssa järjestettävistä hallitustyön keskeisiä ja ajankohtaisia teemoja käsittelevistä tilaisuuksista. Mukana tilaisuuksissa on myös DIFin jäseniä. Tilaisuuksissa osanottajat myös jakautuvat ryhmiin työstämään ajatuksiaan ja ideoitaan käsiteltävistä aiheista.

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 jäsenet pääsevät verkottumaan ja vaihtamaan ajatuksia uusien osaaajien kanssa. Uusi ryhmä pitää esityksen näkemyksistään ja viestistään DIFin vuosiseminaarissa 2027.

1.6 DIF-sparraus

UUTENA KONSEPTINA LOPPUVUONNA 2023 lanseerattu DIF-sparraus on vakiintunut keskeiseksi osaksi DIFin toimintaa. Sparrauksessa pienryhmä keskustelee luottamuksellisesti kokeneen sparraajan johdolla. Sparraajina toimivat DIFin jäsenet tai DIFin asiantuntijakumppanin asiantuntijat. Tilaisuudet rakennetaan osanottajien ennakkokysymysten perusteella. Konsepti on saanut erinomaisen palautteen osanottajilta.

Sparrauksia on järjestetty vuodesta 2023 lähtien eri aiheista useita kymmeniä. Vuoden 2025 aikana järjestettiin 30 sparrausta ja niihin osallistui yhteensä 283 jäsentä.

1.7 Ref-merkinnät uutena jäsenpalveluna

DIF ALKOI TARJOTA jäsenilleen uutta maksutonta palvelua. DIF sopi Suomen Asiakastieto Oy:n ja Dun & Bradstreet Finland Oy:n kanssa vastuuhenkilöil-

moituksen eli ref-merkintöjen käyttöönotosta DIFin jäsenille. (Huhtikuussa 2026 ilmeni epäselvyyttä Dun & Bradstreet Finland Oy:n rekisterimerkintöjen toimivuudessa. Asiaa selvitetään.)

Yritysten ja hallituksen jäsenten luottotiedot vaikuttavat toisiinsa. Jos yrityksen vastuuhenkilö on ollut aiemmin vastuuhenkilönä esim. konkurssiin menneessä yrityksessä, se voi heikentää nykyisen yrityksen luottokelpoisuusarviota tai mahdollisesti vaikuttaa henkilön omiin luottotietoihin. Tätä vaikutusta voidaan neutralisoida ref-merkinnällä. Ref-merkintä katkaisee teknisesti yrityksen hallituksen jäsenen ja kyseisen yrityksen välisen luottotietomer- kintöjen riippuvuussuhteen. Silloin yrityksen mahdolliset luottohäiriömerkinnät eivät vaikuta jäsenen omaan luottokelpoisuuteen tai muiden yritysten, joiden hallituksen jäsen hän on, luottokelpoisuuteen. Ref-merkintä ei poista hallituksen jäsenen vastuuta huolellisesta hallitustyöstä.

Kaikki hallituksen jäsenet eivät kuitenkaan voi saada ref-merkintää, vaan luottotietoyhtiöt tarkastavat ilmoittajan kelpoisuuden. Ref-merkinnän saadakseen henkilön tulee olla kohdeyhtiön hallituksessa riippumattomana jäsenenä, esimerkiksi sijoittajayhtiön asettamana. Tällöin henkilö valitaan kohdeyhtiön hallitukseen valvomaan sijoittajayhtiön etuja, eikä hän osallistu yhtiön operatiiviseen toimintaan vaan ainoastaan hallitustyöskentelyyn, eikä hän ole kohdeyhtiön omistaja. Ref-merkinnän saaneella jäsenellä on velvollisuus ilmoittaa asemansa päättymisestä tai riippumattomuutensa menettämisestä DIFin kautta luottotietoyhtiöille.

Kymmenisen jäsentä käytti uutta palvelua vuonna 2025.

2. Jäsenistö

DIF ON ENSISIJAISESTI hallitusvastuuta kantavien henkilöiden yhdistys.

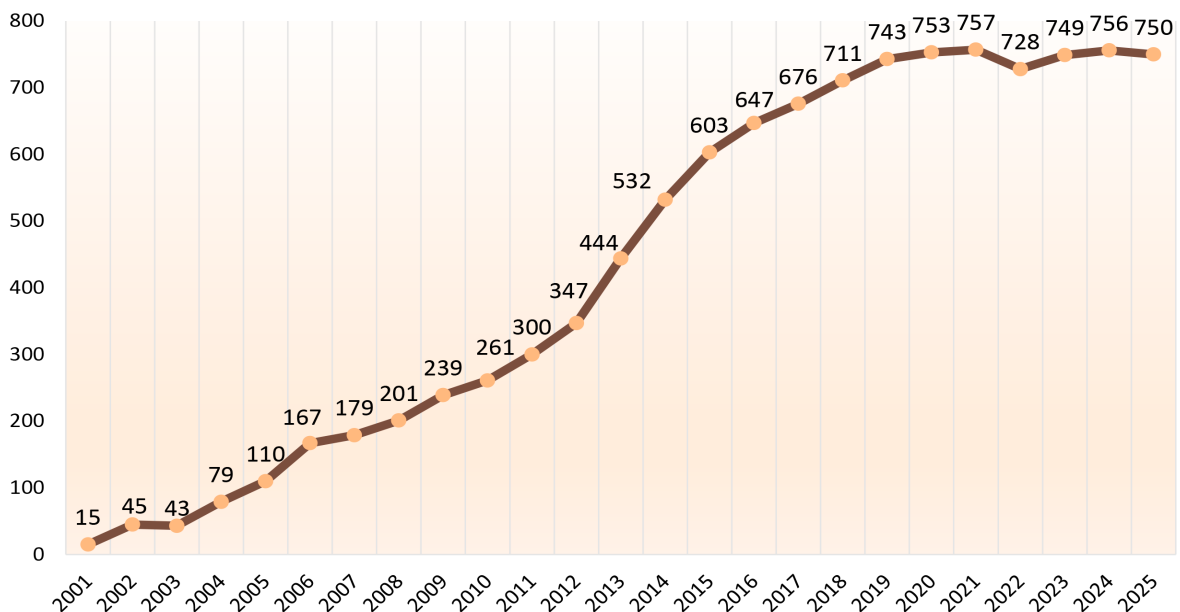
Jäseneksi voidaan hyväksyä henkilö, joka toimii pörssiyhtiössä hallituksen jäsenenä, toimitusjohtajana, talousjohtajana tai hallituksen sihteerinä/lakiasiaintohtajana. Jäseneksi voidaan hyväksyä myös sellainen pörssiyhtiön johtoryhmän jäsen, joka osallistuu säännöllisesti hallituksen tai sen valiokunnan kokouksiin 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.

Yhdistyksen sääntöjen mukaan yhdistyksen jäse-

neksi voidaan kutsua myös yhteisöjä. Vuonna 2024 yhdistyksen yhteisöjäseniä olivat Suomen osake-markkinoiden merkittävät omistajatahot, eläkevakuutusyhtiöt Ilmarinen, Varma ja Elo sekä Solidium Oy.

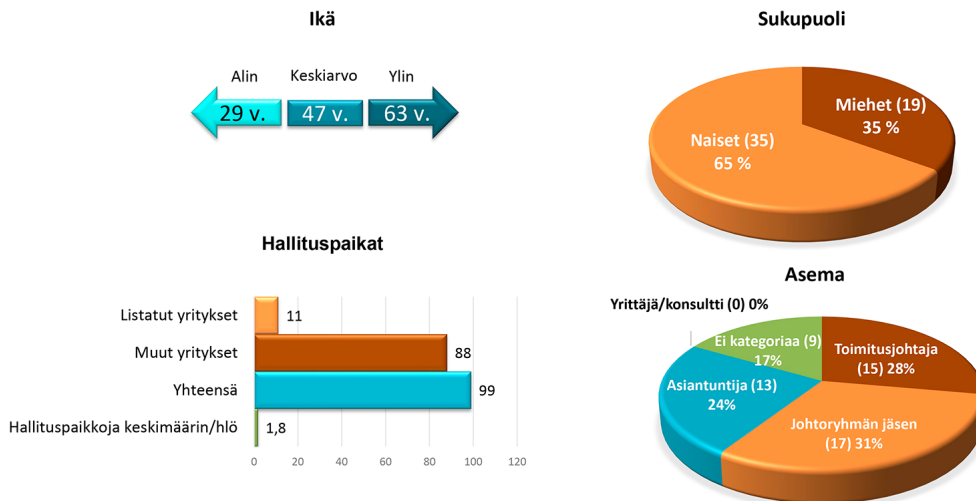
2.1 Jäsenmäärä

YHDISTYKSEN HENKILÖJÄSENMÄÄRÄ ON pysynyt varsin tasaisena muutaman vuoden ajan. Vuoden 2024 lopussa jäseniä oli 756, ja vuonna 2025 uusia jäseniä hyväksyttiin 54 (2024: 50). Yhdistyksestä erosi vuoden aikana 60 jäsentä, joten kokonaisjäsenmäärä laski kuudella henkilöllä. Jäsenmäärä vuoden 2025 lopussa oli siten 750. Naisia jäsenistä oli 300 (40 %) ja uusista jäsenistä 35 (65 %). Emeritusjäseniä oli kolme. Hallitus on aikanaan päättänyt, ettei uusia emeritusjäseniä enää oteta.



KUVA 3

Yhdistyksen jäsenmäärän kehitys



KUVA 4

Vuonna 2025 hyväksytyjen uusien jäsenten profiili

2.2 Uusien jäsenten profiili

VUONNA 2025 HYVÄKSYTTYJEN uusien 54 jäsenen keski-ikä oli 47 vuotta. Naisia uusista jäsenistä oli 65 prosenttia. Hallituspaikkoja uusilla jäsenillä oli 1,8 kpl/henkilö, ja heistä 59 prosenttia oli johtoryhmän jäseniä toimitusjohtajat mukaan lukien.

Uusista jäsenistä (54 henkilöä) 11 istui pörssi-yhtiöiden hallituksissa ja heidän hallussaan oli 11 pörssi-yhtiöiden hallituspaikkaa sekä 88 hallituspaikkaa muissa yrityksissä. Näistä 11:sta pörssi-yhtiön hallituksessa istuvasta jäsenestä naisia oli kahdeksan (73 %).

2.3 Jäsenmaksu

VUOSIKOKOUS 13.5.2025 VAHVISTI jäsenmaksuksi 400 euroa ja liittymismaksuksi 250 euroa. Emeritusjäsenten vuosimaksu on puolet varsinaisen jäsenen

maksusta. Maksut pysyivät edellisvuoteen nähden ennallaan.

2.4 Jäsenkyselyt

DIF TOTEUTTI VUONNA 2025 perinteisen jäsenyytäväisyyskyselyn, joka valmistui elokuussa, ja siihen osallistui 122 jäsentä eli 16 prosenttia jäsenistöstä. Kyselyssä kartoitettiin DIFin toimintaa sekä haettiin palautetta ja kehitysideoita tilaisuuksiin, verkkosivustoihin ja Boardview-lehteen. Ehdotuksia erityisesti tilaisuuksien aiheista ja esiintyjistä saatiin runsaasti, samoin 2026 teemoista. Hallitus päätti vuoden 2026 teemat jäsenten ehdotusten perusteella. Jäsenistö antoi kyselyssä DIFin toiminnalle yleisarvosanan 4,3 (asteikko 1–5). Arvosana oli aiempaa korkeampi.

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 yhteistyötä asiantuntijakumppaneiden kanssa, erityisesti DIF-tietopankin osalta ja tilaisuuksien suunnittelussa. Vuoden aikana oli neljä Senior Advisor -muutosta.

3.2 Hallitus

HALLITUS KOKOONTUI SEITSEMÄN kertaa. Hallituksen kokoonpano oli 13.5.2025 asti seuraava:

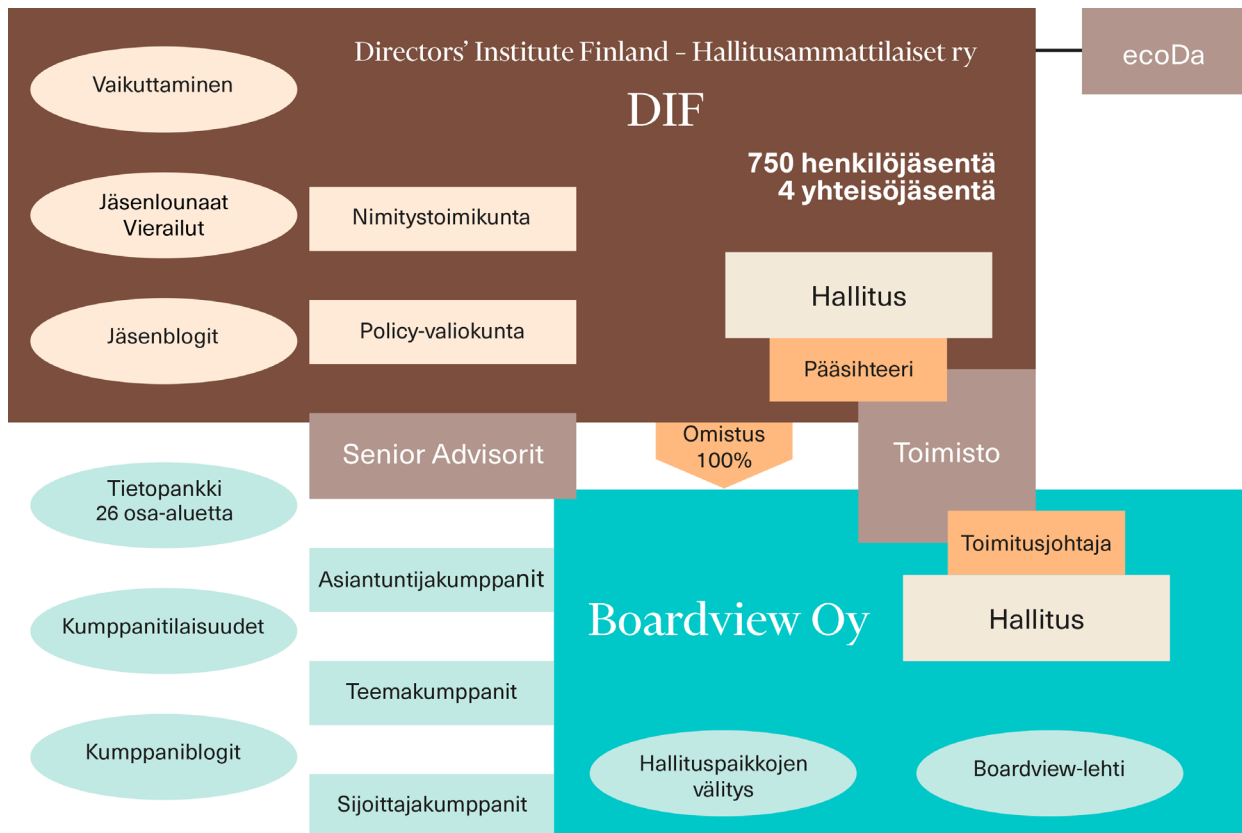
- Jussi Koskinen (puheenjohtaja), Hanna-Maria

Heikkinen (varapuheenjohtaja), Eeva Ahdekivi, Nora Hortling, Harri Pärssinen, Ritva Sotamaa ja Ville Voipio.

Vuosikokous 13.5.2025 päätti valita hallituksen jäseniksi seuraavat henkilöt:

- Jussi Koskinen (puheenjohtaja), Ville Voipio (varapuheenjohtaja), Eeva Ahdekivi, Nora Hortling, Piia-Noora Kauppi, Harri Pärssinen ja Ritva Sotamaa.

Hallitusjäsenien lisäksi kokouksiin osallistuivat yhdistyksen pääsihteerinä toiminut toimistopäällikkö Maija Hiiri.



KUVA 5

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-valiokuntaan kuuluu yhdistyksen pääsihteerin lisäksi vähintään yksi hallituksen jäsen sekä muita hallituksen valitsema 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: Andreas Doepel (puheenjohtaja), Manne Airaksinen (varapuheenjohtaja), Kari Kauniskangas (08/2025 asti), Jussi Koskinen, Jari Latvanen (08/2025 lähtien), Leena Linnainmaa, Esa Niinimäki ja Micaela Thorström
- Sihteeristö: Mikko Reinikainen ja Saara-Maria Helminen.

Policy-valiokunta kokoontui vuonna 2025 kerran. Pääosa työstä tehtiin sähköisesti valmistellen lausuntoja. Lausuntoasioita valiokunnan valmisteltavana oli runsaasti vuoden aikana. Lausunnoista kerrotaan tarkemmin kohdassa 6. Vaikuttaminen.

3.4 Nimitystoimikunta

NIMITYSTOIMIKUNNAN KOKOONPANO OLI 2025 seuraava:

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

3.5 Yhdistyksen toimisto

YHDISTYKSEN PÄÄSIHTEEINÄ TOIMI Leena Linnainmaa, toimistopäällikkönä Maija Hiiri ja viestintäsuunnittelijana Tuisku Pirttimäki. Yhdistyksen toimisto sijaitsee osoitteessa Aleksanterinkatu 50 A 6, 00100 Helsinki.

3.6 Kirjanpito ja tilintarkastajat

TILINTARKASTAJAKSI VALITTIIN VUODEN 2025 vuosikokouksessa Tilintarkastusyhteisö EY Oy 2020 vuosikokouksen tilintarkastusyhteisöjen rotaatiota koskevan päätöksen mukaisesti. Kahden vuoden välein tapahtuvan tilintarkastuskierron mukaan seuraava tilintarkastaja 2026 alkaen on PwC.

Toiminnassa käytetään Netvisor-taloushallinto-ohjelmaa. Kirjanpito- ja taloushallintopalvelut hankittiin elokuun loppuun asti Greenstep Oy:ltä ja sen jälkeen Harald Oy:ltä.



KUVA 6

Toimiston henkilökunta vasemmalta lukien: Tuisku Pirttimäki, Leena Linnainmaa ja Maija Hiiri.

3.7 Boardview Oy

YHDISTYKSEN TYTÄRYHTIÖN BOARDVIEW Oy:n hallituksen kokoonpano oli yhtiökokoukseen 13.5.2025 asti seuraava:

- Jussi Koskinen (puheenjohtaja), Hanna-Maria Heikkinen (varapuheenjohtaja) ja Harri Pärssinen.

Yhtiökokouksen 13.5.2025 jälkeen hallituksen kokoonpano oli seuraava:

- Jussi Koskinen (puheenjohtaja), Ville Voipio (varapuheenjohtaja) ja Harri Pärssinen.

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 2025 ASIANTUNTIJAKUMPPANEITA oli yhteensä 26 eri osa-alueella. Asiantuntijakumppanit tuottavat materiaalin DIF-tietopankkiin. Lisäksi asiantuntijakumppanit voivat julkaista asiantuntija-artikkeleita ja blogikirjoituksia verkossa sekä järjestää tilaisuuksia DIFin jäsenille omalla kustannuksellaan. Tilaisuuk-sien ohjelma suunnitellaan yhdessä yhdistyksen kanssa, eikä jäsenten yhteystietoja luovuteta mis-sään vaiheessa kumppaneille. Lisäksi kumppani saa Boardview-lehden ilmoituksista 25 prosentin alen-nuksen mediakortin hinnoista. Asiantuntijakumppa-nit maksavat vuosimaksuja, joilla mahdollistetaan yhdistyksen toimintaa, sekä ilmoittavat Board-view-lehdessä, mikä mahdollistaa lehden julkaisun.

3.7.3 DIF-tietopankki

DIF-TIETOPANKKI KOOSTUU KAHDEKSASTA aihealuees-ta, joihin asiantuntijakumppanit ovat tuottaneet materiaalin yhteistyössä yhdistyksen kanssa. Näin varmistetaan materiaalin hallitustyötä käsittelevä näkökulma. DIF-tietopankki sisältää paitsi tietoa hallitustyöskentelyyn liittyvästä lainsäädännöstä ja käytännöistä myös yritysten strategiaan ja liiketoi-mintaan liittyvää aineistoa. DIF-tietopankin päivitystä jatkettiin yhteistyössä asiantuntijakumppaneiden kanssa.

3.7.4 Senior Advisorit

DIF-TIETOPANKIN JOKAISALLE OSALLE on nimetty Seni-or Advisor, joka tukee DIF-tietopankin ylläpitoa ja kehittämistä osallistumalla oman osansa sisällön suunnitteluun ja kommentointiin. Senior Advisorit osallistuvat myös DIF-tilaisuuksiin ja niiden valmiste-luun mahdollisuuksiensa mukaan.

DIF-tietopankin materiaalit on jaettu ja niihin on nimetty Senior Advisorit seuraavan sivun taulukon mukaisesti.

3.7.5 Teemakumppanit ja sijoittajakumppani

YHTIÖLLÄ OLI NELJÄ teemakumppania vuonna 2025: Admincontrol, Accenture, Egon Zehnder sekä Hen-ley Business School. Näistä pysyviä teemakumppa-neita olivat Egon Zehnder (Hallituksen dynamiikka) sekä Henley Business School (Hallitustyön kehittä-minen – leadership). Lisäksi Suomen Teollisuussijoi-tus toimi yhdistyksen sijoittajakumppanina.

Kumppanuuden myötä teema- ja sijoittajakump-panit voivat julkaista asiantuntija-artikkelin ja blogi-kirjoituksen verkossa sekä järjestää tilaisuuden DIFin jäsenille omalla kustannuksellaan. Tilaisuuk-sien ohjelma suunnitellaan yhdessä yhdistyksen kanssa, eikä jäsenten yhteystietoja luovuteta mis-sään vaiheessa teemakumppaneille. Lisäksi kump-pani saa Boardview-lehden ilmoituksista 25 prosen-tin alennuksen mediakortin hinnoista.

3.7.6 Hallitusjäsenten välitys

BOARDVIEW OY TUOTTAA pienimuotoista hallitusjä-senten välityspalvelua, josta kerrotaan tarkemmin kohdassa 7.

DIF-TIETOPANKKI

ALUE JA OSA	ASiantuntijakumppani	Senior Advisor, DIF
HALLITUSTYÖSKENTELY		
HALLITUKSEN VASTUUT JA VELVOLLISUUDET	HANNES SNELLMAN	MICAELA THORSTRÖM
HALLITUSARVIOINTI	HEIDRICK & STRUGGLES	HANNELE JAKOSUO-JANSSON
VAATIMUSTENMUKAISUUS	CASTRÉN & SNELLMAN	PIIA-NOORA KAUPPI
HALLITUSTYÖ LISTAAMATTOMISSA YHTIÖISSÄ	EY	HANNA SIEVINEN
TALOUS		
YRITYSRAHOITUS	OP YRITYSPANKKI	TIMO LEINO
KIRJANPITO- JA TILINPÄÄTÖSKÄYTÄNNÖT	PWC	KIM IGNATIUS
RISKIENHALLINTA	DELOITTE	
TARKASTUSVALIOKUNTA, SISÄINEN TARKASTUS	EY	
VEROTUS	BORENIUS	ENEL SINTONEN
LISTAUTUMINEN	WHITE & CASE	SARI LOUNASMERI
YRITYSJÄRJESTELYT JA ARVONMÄÄRITYS	KPMG	HARRI PYNNÄ
JOHTAMINEN		
TOIMITUSJOHTAJAN VALINTA	BOYDEN	HANNELE JAKOSUO-JANSSON
TOIMITUSJOHTAJASOPIMUKSET	DITTMAR & INDRENIUS	
STRATEGIA		
STRATEGIATYÖ – IMPLEMENTOINTI	BCG	LAURI RATIA
STRATEGIATYÖ – RAKENTAMINEN		
IPR-STRATEGIA HALLITUKSEN TYÖKALUNA	ROSCHIER	KAISA OLKKONEN
KYBERTURVALLISUUS HALLITUKSEN AGENDALLA	KPMG	TOMI DAHLBERG, OLLI HYYPPÄ
HALLITUS JA TEKNOLOGIA	DELOITTE	ANNI RONKAINEN
VASTUULLISUUS		
YRITYSVASTUU JA -RAPORTOINTI	PWC	RIIKKA JOUKIO
JOHDON REKRYTOINTI JA MONIMUOTOISUUS	MERCURI URVAL	HANNELE JAKOSUO-JANSSON
PALKITSEMINEN		
JOHDON PALKITSEMINEN	MANDATUM	HANNELE JAKOSUO-JANSSON
VASTUULLINEN PALKITSEMINEN		
SÄÄNTELY		
CORPORATE GOVERNANCE	ROSCHIER	MICAELA THORSTRÖM
SISÄPIIRINTIETO JA TIEDOTTAMINEN	KROGERUS	
YHTIÖKOKOUS, OMISTAJAT	CASTRÉN & SNELLMAN	
VIESTINTÄ		
MAINE JA SIDOSRYHMÄT	TEKIR	ELJAS REPO

4. Viestintä

4.1 Jäsen- ja uutiskirjeet

YHDISTYS LÄHETTI VUONNA 2025 jäsenilleen kymmenen jäsenkirjettä, joissa kerrottiin tulevista tapahtumista ja muista jäsenistöä kiinnostavista asioista.

Lisäksi yhdistys lähetti vuonna 2025 jäsenilleen, kumppaneilleen sekä valikoiduille sidosryhmilleen yhdeksän uutiskirjettä, jotka ovat koosteita yhdistyksen verkkosivuilla julkaistuista artikkeleista ja muista ajankohtaisista asioista. Uutiskirje on julkinen ja kenen tahansa tilattavissa. Uutiskirjeellä oli vuoden 2025 lopussa noin 1450 tilaajaa.

4.2 Verkko- ja jäsensivut

YHDISTYKSEN VERKKOSIVUILLA [HTTPS://DIF.FI](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. Blogikirjoitusten 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 jäsensivusto sisältää kattavan DIF-tietopankin, johon on koottu tärkeää ei-yrityskohtaista tietoa, jota jäsenet tarvitsevat yhtiöiden hallituksissa toimiessaan.

Verkkosivuston yhteistyökumppanina toimi Karhu Helsinki.

Keväällä 2025 toteutettiin verkko- ja jäsensivu-uudistus, ja uudet sivustot julkaistiin huhtikuussa 2025.

4.3 Boardview-lehti

YHDISTYKSEN JÄSENLEHDEN NIMI on Boardview, jota kustantaa yhdistyksen tytäryhtiö Boardview Oy. Lehti ilmestyi vuonna 2025 kaksi kertaa kaksoisnumerona. Lehti jaetaan jäsenistön lisäksi Suomen 500 suurimman yhtiön hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajille sekä valikoiduille sidosryhmille. Kahden numeron painosmäärä on yhteensä 5000 kpl.

Lehden päätoimittajana toimi Leena Linnainmaa. Toimitusneuvostoon kuuluivat Maija Hiiri, Leena Linnainmaa, Tuisku Pirttimäki ja Eljas Repo.

Lehden artikkelit julkaistaan myös yhdistyksen verkkosivuilla, usein lyhyempinä versioina.

Lehdenteon kumppanina oli vuoden molemmissa numeroissa Otavamedia.

4.4 Esiintymiset, haastattelut ja artikkelit

YHDISTYS OSALLISTUI HALLITUSTYÖSKENTELYÄ koskevaan julkiseen keskusteluun esiintymisillä ja artikkeleilla.

Pääsihteeri ja DIF:n aktiivijäsenet esiintyivät lukuisissa tilaisuuksissa Suomessa ja ulkomailla (ks. taulukko).

4.5 Sosiaalinen media

YHDISTYS JA PÄÄSIHTEERI toimivat X-viestipalvelussa (ent. Twitter) ja LinkedInissä. X-viestipalvelussa yhdistyksellä oli 1800 seuraajaa. LinkedInissä yhdistyksellä oli 4800 seuraajaa. LinkedIn-aktiivisuuteen panostettiin edelleen vuonna 2025, ja seuraajien määrä on kasvanut.

23.1.	RIIKKA JOUKIO	WEBINAARI – ECODA & EY: CAN EUROPEAN BOARDS STEER SUSTAINABILITY REPORTING
30.1.	PÄÄSIHTEERI	KAUPPALEHTI: HALLINNOINTIKOODI OSOITTANUT TEHONSA (KIRJOITUS)
19.3.	MARI KIVINIEMI	ECODAN 20-VUOTISWEBINAARIN PANELISTI
27.3.	PÄÄSIHTEERI	WEBINAARI – ECODA JA MAZARS: SUSTAINABILITY REPORTING – OMNIBUS
10.4.	VILLE VOIPIO	MARKET ENTRY TO POLAND: HOW TO ACCESS CEE POWERHOUSE, BUSINESS FINLAND
22.8.	PÄÄSIHTEERI	VIISAS RAHA 5/2025: HAASTATTELU
2.10.	PÄÄSIHTEERI	ALPIQ BOARD ACADEMY
28.10.	PÄÄSIHTEERI	INTERNATIONAL WOMEN'S CLUB OF HELSINKI, VIERAILU DIFISSÄ
29.10.	PÄÄSIHTEERI	IIA SYYSSEMINAARI
2025	PÄÄSIHTEERI	HELSINGIN SEUDUN KAUPPAKAMARIN HHJ-KOULUTUKSET
2025	PÄÄSIHTEERI	KESKUSKAUPPAKAMARIN ENGLANNINKIELISET HHJ-KOULUTUKSET

5. Tilaisuudet

YHDISTYS JÄRJESTI VUONNA 2025 yhteensä 79 jäsentilaisuutta, joista runsaat puolet eri yhteistyökumppanien kanssa. Osa tilaisuuksista oli DIFFuture-ohjelman tilaisuuksia, jotka järjestettiin DIFin kumppaneiden kanssa. Tilaisuuksista 75 oli live-tilaisuuksia, kolme webinaareja ja yksi hybriditilaisuus.

Koko vuoden tilaisuuksissa oli yhteensä 2684 ilmoittautunutta osallistujaa. Ilmoittautuneita vuoden 2025 tilaisuuksissa oli keskimäärin 50 henkilöä. Jäsenistä 529 henkilöä eli 70 prosenttia koko jäsenistöstä osallistui vähintään yhteen tilaisuuteen. Tilaisuudet saivat osallistujilta erinomaisen palautteen, keskimäärin 4,4 asteikolla 1–5. Lisäksi DIF oli EY:n yhteistyökumppani 3.–4.4. Levillä järjestetyssä SnowBoard 2025 -tapahtumassa, jonka teemana oli *Hallitustyöskentely ja kasvun mahdollisuudet*.

5.1 Omat tilaisuudet

5.1.1 Lounas- ja muut kokoukset

YHDISTYS JÄRJESTI YHDEN lounastilaisuuden, yhden seminaarin, kaksi webinaaria sekä 17 sparraustilai-

suutta ilman kumppaneita.

Sparraustilaisuuksien aiheita olivat muun muassa toimitusjohtajien keskustelu, hallituksen puheenjohtajan työ, hallitustyö kriisiyhtiöissä, hallitustyö pääomasijoittajan yhtiössä, tarkastusvaliokuntatyöskentely, kyberturvallisuus sekä hallitus ja kasvu. Sparraajina toimi DIFin kokeneita aktiivijäseniä ja asiantuntijakumppaneita. Ilman kumppania järjestettävät tilaisuudet pidetään DIFin omissa toimistossa pääsihteerin moderoina.

5.1.2 Vuosikokous ja -seminaari

YHDISTYKSEN SÄÄNTÖMÄÄRÄINEN VUOSIKOKOUS pidettiin 13.5.2025 Kulttuurikasarmilla. Vuosikokousta seurasi vuosiseminaari ”Kasvun monet lähteet?”. Kumppanina seminaarissa oli PwC.

Tilaisuudessa kuultiin muun seminaariohjelman lisäksi myös DIFFuture-ohjelman osallistujien esitys, jossa ohjelmaan osallistuneet kertoivat ohjelman myötä saaduista opeistaan sekä kokemuksistaan.

21.1.	AKI KANGASHARJU, ETLA	WEBINAARI	GEOPOLITIikka JA TALOUS
17.2.	SALLA SAASTAMOINEN, EU	WEBINAARI	EU-KOMISSIION TYÖOHJELMA
24.9.	DIF JA PÄÄOMASIOITTAJAT	SEMINAARI	SUOMI NOUSUUN
8.12.	KAISA HIETALA	LOUNAS	HORJUVATKO HALLITUSTYÖN KULMAKIVET MURROSTEN JA GEOPOLITIIKAN SYKKEESSÄ?



KUVA 7

DIFin vuosiseminaarin keskusteluun osallistuneet Karoliina Partanen ja Tero Ojanperä. Haastattelijoina toimivat PwC:n edustajat.



KUVA 8

DIF-vierailulla Nokiassa kuultiin presidentti Sauli Niinistön puheenvuoro.

5.2 Tilaisuudet kumppanien ja yhteistyötahojen kanssa

YHTEISTYÖSSÄ ASIAANTUNTIJAKUMPPANIEKANSKA järjestettiin 26 hallitustyötä kehittävää DIF-tilaisuutta tai -webinaaria. Lisäksi asiantuntijakumppanien kanssa järjestettiin 13 sparraustilaisuutta. Teemakumppaneiden kanssa järjestettiin kolme tilaisuutta.

5.3 Vierailut

VUONNA 2025 TOTEUTUI 11 vierailua eri organisaatioihin. Vierailut olivat erittäin suosittuja jäsenten keskuudessa.

Vierailujen kohteina olivat Suomen Pankki, A-lehdet, Rajavartiolaitos, Ulkopoliittinen instituutti, Patria, Keskuskauppakamari, Nokia, Vuono Group, Stora Enso, Helsingin Pörssi sekä sijoittajakumppani Tesi.

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 2025 yhdistyksen laatimat lausunnot liittyivät hallinnointikoodin uudistamiseen, osakeyhtiölakiuudistukseen, kestävyysraportointisääntelyn lykkäämiseen ja (yhteistyössä muiden järjestöjen kanssa) kaupparekisterin toiminnan sujuvoittamiseen.

DIF teki yhdessä Keskuskauppakamarin, Pääomasijoittajat ry:n ja Elinkeinoelämän keskusliitto ry:n kanssa työ- ja elinkeinoministeriölle aloitteen kaupparekisterilain pikaisesta muuttamisesta kaupparekisteri-ilmoitusten ennakkotarkastuksen mahdollistamiseksi. Aiempi sujuva käytäntö oli lakannut henkilövaihdosten myötä, ja merkittävät yritysjärjestelyt edellyttävät saumatonta yhteistyötä viranomaisien kanssa järjestelyn asianmukaista toteuttamista varten.

Yhdistys antoi vuoden 2025 aikana yhteensä neljä lausuntoa (ks. taulukko alla).

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 suoramakukonsulttien palveluita. Yhdistyksen hallitusjäsenten välitystoiminta ei kilpaile alan konsulttien kanssa.

Käytännössä palvelun tarjoaa yhdistyksen tytäryhtiö Boardview Oy. Vuonna 2025 välitystoimeksiantoja ei ollut.

PVM	VASTAANOTTAJA	LAUSUNTO
26.5.2025	TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ	KESTÄVYYSRAPORTOINTIVOLLISUUDEN LYKKÄÄMINEN (KIRJANPITOLAIN 7 LUVUN SOVELTAMINEN)
12.9.2025	ARVOPAPERIMARKKINAYHDISTYS	HALLINNOINTIKOODIN UUDISTAMINEN
20.10.2025	OIKEUSMINISTERIÖ	OSAKEYHTIÖLAIN JA OSUUSKUNTALAIN TARKISTAMISTYÖRYHMÄN MIETINTÖ
11.12.2025	TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ	ALOITE: KAUPPAREKISTERI-ILMOITUSTEN ENNAKKOTARKASTUS

8. Kansainvälinen toiminta

YHDISTYS TEKEE VAIKUTTAMISTYÖTÄ Euroopan tasolla suoraan ja eurooppalaisen kattojärjestönsä ecoDan kautta.

Yhdistys on kirjattu EU:n avoimuusrekisteriin (Transparency Register, rekisteröintinumero 79238116273-93). Työ kohdistuu niihin EU-hankkeisiin, joilla on suoraa vaikutusta hallitustyöskentelyyn.

8.1 ecoDa

DIF ON JÄSENEenä 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 Directors". EcoDa edustaa jäsenyhdistystensä kautta 50 000 hallitusjäsentä 24 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 ecoDan Advcacy Committeeen (2026 lukien Advocacy Pilot Group) puheenjohtajana ensimmäisenä suomalaisena.

ecoDa toimitti jäsenilleen 42 kertaa ajankoh-taistietoa EU alerts -viesteillä, jotka jaetaan DIFin jäsenille jäsenkirjeissä ja yleisölle DIFin verkkosi-vuilla. Lisäksi uutna avauksena ecoDa alkoi toimittaa kuukausittaisia EU Update -ajankohtaiskatsauksia EU-sääntelystä (2 kpl). EcoDa järjesti kumppanien kanssa yhdeksän webinaaria sekä toimitti neljä jul-kaisua. antoi neljä julkaisua. European Board Diplo-ma -koulutus järjestettiin kolme kertaa vuonna 2025.

8.1.1 ecoDan valiokunnat ja työryhmät

DIFIN EDUSTAJAT TOIMIVAT ecoDan hallintoelimien jäse-ninä alla olevan taulukon mukaisesti.

8.1.2 ecoDan lausunnot ja kannanotot

ECODAN VAIKUTTAMISTYÖ VUONNA 2025 on kohdistunut erityisesti Omnibus-hankkeeseen, kestävyysrapor-tointiin ja 28th regime -yhtiömuotohankkeeseen. ecoDa antoi vuonna 2025 yhteensä yhdeksän lausuntoa.

Lisätietoja: <https://ecoda.eu/policy-updates/>

HALLITUS	LEENA LINNAINMAA
NOMINATION, REMUNERATION AND GOVERNANCE COMMITTEE	LEENA LINNAINMAA
ADVOCACY COMMITTEE (10/2025 ASTI)	LEENA LINNAINMAA (PJ) SAARA-MARIA HELMINEN (JÄSEN)
ADVOCACY PILOT GROUP (10/2025 LUKIEN)	LEENA LINNAINMAA (VETÄJÄ)
CEO NETWORK	LEENA LINNAINMAA
SUSTAINABILITY CHAMPIONS	RIIKKA JOUKIO
AI WORKING GROUP	TUOMAS SYRJÄNEN
SHAREHOLDERS' RIGHTS WORKING GROUP	MANNE AIRAKSINEN ANDREAS DOEPEL LEENA LINNAINMAA
PEOPLE GOVERNANCE CHARTER TASK FORCE	KATARIINA KRAVI LEENA LINNAINMAA

9. Taloudellinen tilanne

KONSERNITULOS YLITTI BUDJETOIDUN jonkin verran. Budjetin jonkin verran ylittävä tulos saatiin sekä yhdistyksellä että Boardview Oy:llä kulukurin myötä ja verkkosivuprojektin toteutuksen kulujen alittaessa budjetoidun.

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

Aiempina vuosina kertyneitä ylijäämiä oli elokuuhun asti sijoitettuna määräaikaistalletuksiin ja lyhyen koron rahastoihin (sekä DIF että Boardview Oy). Elokuussa erääntyneitä määräaikaistalletuksia ei jatkettu, vaan pitempiaikaisesti sijoitettuja aiempien vuosien ylijäämiä alettiin sijoittaa Nordean Maltti Yhteisö -rahastoon (sekä DIF että Boardview Oy).

9.1 Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry (DIF)

YHDISTYKSEN TILIKAUDEN 2025 tulos oli ylijäämäinen, 28 174,35 € (2024: 64 384,91 €). Tulos oli budjetoitua suurempi johtuen verkkosivu-uudistuksen budjetoituja pienemmistä toteutuneista kuluista.

9.2 Boardview Oy

BOARDVIEW OY ON yhdistyksen kokonaan omistama tytäryhtiö. Boardview Oy:n tulos budjetoitua suurempi niin ikään verkkosivu-uudistuksen budjetoitua pie-

nemmistä kuluista. Boardview Oy:n tulos tilikaudelta 2025 € oli -33 791,61 € (2024: -19 817,99 €).

9.3 Konsernitulos

VARSINAISTA KONSERNITILINPÄÄTÖSTÄ EI laadittu. Yhteenveto yhdistyksen ja Boardview Oy:n tuloksista ja taseesta on luettavissa alla olevasta taulukosta.

9.4 Taloudelliset näkymät 2026

KONSERNIN TALOUS ON hyvässä tasapainossa. DIF käyttää aiempien vuosien ylijäämiä 25-vuotisjuhlan järjestelyihin ja on tehnyt negatiivisen budjetin.

10. Alkuvuoden 2026 tapahtumat

VUONNA 2026 ON suunniteltu järjestettävän noin 80 tilaisuutta livenä, hybridinä tai webinaarina sekä vierailuina. Vierailuja on erityisen runsaasti Q1 aikana, jolloin DIFin teemana on Hallitus ja geopolitiikka. DIF-sparrausta järjestetään vilkkaasti, ja tekoälystä on useita sparraajia. Alkuvuoden ohjelma on saanut jäseniltä erinomaisen palautteen.

(1 000 €)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023B	2023	2024B	2024	2025
TUOTOT												
DIF	284	300	312	359	351	354	335	336	348	345	356	354
BOARDVIEW OY	275	270	294	296	311	270	234	251	265	252	249	250
YHTEENSÄ	559	570	606	655	662	624	569	587	613	597	605	604
TULOS												
DIF	16	48	-16	-38	59	57	42	19	56	49	64	28
BOARDVIEW OY	67	41	49	40	54	9	-15	-14	13	-25	-20	-34
YHTEENSÄ	83	89	33	2	113	66	27	5	69	24	44	-6



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