

# Naiset pörssiyhtiöiden johdossa

KANSAINVÄLINEN VERTAILU

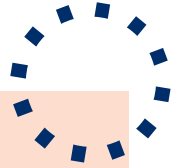
MAALISKUU 2021

NAISJOHTAJAKATSAUS



KESKUS-  
KAUPPAKAMARI

# SISÄLTÖ



JOHDANTO .....	3
Tietoa katsauksesta.....	3
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA .....	4
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA .....	10
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ .....	13
YHTEENVETO .....	17

Keskuskauppakamari on edistänyt jo pitkään naisjohtajuutta itsesääntelyn keinoin. Tavoittemme on, että suomalaisten yritysten johtoon valitaan parhaat henkilöt sukupuolesta riippumatta. Tavoitteen toteuttamiseksi Keskuskauppakamarilla on Naisjohtajaohjelma, joka palkittiin vuonna 2015 parhaana yhteiskuntavastuuprojektina kauppakamarien maailmankongressissa Torinossa ([www.naisjohtajat.fi](http://www.naisjohtajat.fi)).

Laadimme säännöllisesti selvityksiä naisten sijoittautumisesta pörssiyritysten johtoon. Julkaisemme neljä kertaa vuodessa katsauksen, jossa keskitymme tarkemmin eri teemoihin niin naisjohtajuuteen kuin monimuotoisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Tavoitteenamme on tuottaa ajantasaisia ja analysoitua faktatietoa julkiseen keskusteluun, jotta johtamisen kehittäminen ja toimintalinjoja koskeva päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.



**Anne Horttanainen**  
Varatoimitusjohtaja

[anne.horttanainen@chamber.fi](mailto:anne.horttanainen@chamber.fi)



**Ville Kajala**  
Johtava asiantuntija, yhtiö- ja arvopaperimarkkinaoikeus  
[ville.kajala@chamber.fi](mailto:ville.kajala@chamber.fi)



# JOHDANTO

Vertailemme tässä katsauksessa naisten osuuksia pörssiyhtiöiden hallituksissa, toimitusjohtajina ja johtoryhmissä eri valtioissa. Vertailumaina ovat pääasiassa muut EU- ja ETA-valtiot. Hallitusjäsenyyksien osalta vertailua tehdään myös muihin OECD-valtioihin.

Suomi on perinteisesti sijoittunut varsin korkealle kansainvälisissä naisjohtajuutta koskevissa vertailuissa. Hallitusvertailuissa kärkipaikkoja pitävät EU- ja ETA-valtiot, joissa naisten osuutta pörssiyhtiöiden hallituksissa on kasvatettu kiintiölainsäädännöllä. Suomessa hyvät tulokset on saatu aikaan elinkeinoelämän itsesääntelyllä. Itsesääntely mahdollistaa naisjohtajuuden edistämisen pelkkiä hallitusjäsenyyksiä laaja-alaisemmin.

## Tietoa katsauksesta

Suomen osalta katsaus kattaa kaikki lokakuun 2020 alussa Helsingin Pörssissä listatut suomalaiset yhtiöt. Yhteensä tarkasteltuja yhtiöitä oli 124. Näistä large cap -yhtiöitä oli 30, mid cap -yhtiöitä 43 ja small cap -yhtiöitä 51. Tiedot on kerätty pörssiyhtiöiden verkkosivuilta touko-kesäkuussa 2020 ja päivitetty loka-kuussa 2020.

Jollei katsauksessa ole erikseen mainittu tiedon lähdettä, vertailumaiden tiedot perustuvat Euroopan tasa-arvoinstituutin EIGE:n ja OECD:n tietokantoihin. Näihin tietokantoihin sisältyvät tiedot eri maiden pörssien suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden indekseihin kuuluvista yhtiöistä (10–50 yhtiötä per maa). Suomesta tietokantaan sisältyvät OMX Helsinki 25 -indeksiin kuuluvat suomalaiset yhtiöt. Kattavampaa, kaikkien pörssiyhtiöiden tiedot sisältävää tietokantaa ei ole ollut tätä vertailua tehdessä käytettävissä.

Katsauksen on laatinut Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Anne Horttanainen ja johtava asiantuntija Ville Kajala. Suomalaisten pörssiyhtiöiden osalta tiedot ovat keränneet Tanja Arvola ja Ville Kajala. Taitto Terhi Walamies.

# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA

Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on Suomessa noussut voimakkaasti koko 2000-luvun. Vuonna 2020 98 prosentilla pörssiyhtiöistä oli molempia sukupuolia hallituksessaan. Vain kahdella pörssiyhtiöllä oli pelkästään miesjäsenistä koostuva hallitus. Vuonna 2003 ainoastaan 7 prosenttia pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia ja vielä vuonna 2008, ennen tuolloin uutta hallinnointikoodia, naisia oli vain puolessa yhtiöiden hallituksia.

Vuonna 2020 naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä ylitti ensimmäistä kertaa 30 prosentin rajan. Naisten osuus hallitusten jäsenistä on korkein suurissa pörssiyhtiöissä (34 prosenttia) ja alhaisin pienissä pörssi-yhtiöissä (26 prosenttia). Osuudet olivat ennätystasolla kaikissa yritysten kokoluokissa.

Vuoden 2020 varsinaisissa yhtiökokouksissa hallitusnimityksiä tehtiin yhteensä 777. Nimitykset jakautuivat yhteensä 688 eri henkilölle, joista miehiä oli 485 ja naisia 203. **Uusia nimityksiä pörssiyhtiön hallitukseen tehtiin yhteensä 109. Naisten osuus näistä nimityksistä oli 29 prosenttia.** Samaan aikaan hallitus-tehtävistä jäi pois yhteensä 115 henkilöä, joista naisia oli 20 prosenttia.

Kansainvälisiä tilastoja tarkasteltaessa on syytä pitää mielessä, että tilastot kattavat vain kunkin maan suurimmat ja vaihdetuimmat pörssiyhtiöt. Naisten keskimääräinen osuus hallituksesta on suurissa yhtiöissä maailmanlaajuisesti suurempi kuin pienissä, mikä voi vääristää kokonaiskuvaa eri maiden tilanteesta.

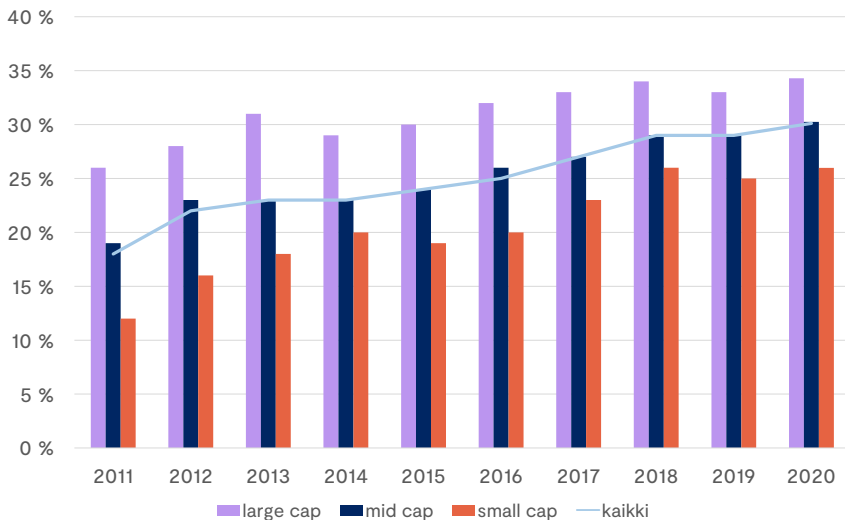
Myös erot pörssiyhtiöiden hallinnointimalleissa vaikeuttavat täyttä vertailua eri maiden välillä. Kansainvälisissä tilastoissa mukana olevien yhtiöiden ylimmässä hallintoelimessä oli esimerkiksi Saksassa keskimäärin 16 henkilöä ja Ranskassa 14 henkilöä. Suomessa hallitukset ovat keskimäärin pienempiä kuin useimmissa maissa. Suurissa pörssiyhtiöissä hallituksen koko oli vuonna 2020 keskimäärin 8 henkilöä, keskisuurissa 6 henkilöä ja pienissä 5 henkilöä. Tällöin yhden henkilön sukupuolen vaikutus sukupuolijakaumaan on luonnollisesti suurempi.

Kansainvälisessä vertailussa huomataan, että erot EU- ja ETA-maissa ovat suuria ja Euroopan ulkopuolella vielä suurempia. **Muihin EU- ja ETA-maihin verrattuna suomalaiset yhtiöt sijoittuvat edelleen kärkikastiin.** Suomea edellä tilastoissa ovat EU-jäsenmaista Ranska, Italia, Belgia, Ruotsi, Alankomaat ja Saksa sekä ETA-valtiot Islanti ja Norja. Vertailun kärkimaista vain Suomessa ja Ruotsissa naisten korkea osuus on saavutettu yksinomaan elinkeinoelämän omalla itsesääntelyllä ja yhtiöiden omalla aloitteellisuudella. Suomessa jopa naisten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksissa on suurempi kuin keskimääräinen naisten osuus EU-maiden suurimpien pörssiyhtiöiden hallituksissa.

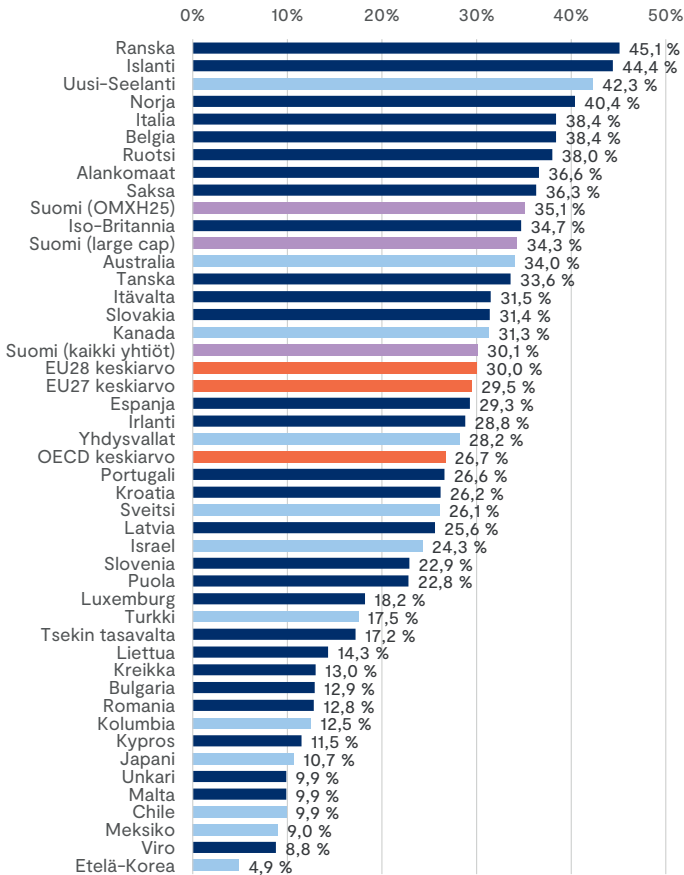
*Naisten keskimääräinen osuus kaikkien suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa on suurempi kuin naisten keskimääräinen osuus EU-maiden suurimpien pörssi-yhtiöiden hallituksissa.*

EU:n ja ETA:n ulkopuolisista OECD-maista Suomen edelle naisten osuudessa hallitusjäsenistä sijoittuu vain Uusi-Seelanti. Uuden-Seelannin lisäksi vain Australiassa ja Kanadassa naisia on hallituksissa yli 30 prosenttia. Yhdysvalloissa naisten osuus suurimpien pörssi-yhtiöiden hallitusten jäsenistä oli 28 prosenttia, mikä on pienempi kuin naisten keskimääräinen osuus kaikkien suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa.

## Naisten osuus suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa



## Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä, EU/ETA- ja OECD-valtiot 2020



Tarkasteltaessa hallituksen jäsenten osuuden kehitystä tarkemmin valikoiduissa vertailumaissa (Ruotsi, Norja, Alankomaat, Saksa, Ranska ja Iso-Britannia) voidaan todeta, että vaikka Suomi pärjääkin hallitusvertailussa hyvin, kehitys näissä vertailumaissa on Norjaa lukuun ottamatta ollut Suomea nopeampaa. Tähän voidaan katsoa olevan kaksi pääasiallista syytä. Ensinnäkin naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä on lähtötilanteessa vuonna 2011 ollut korkeampi kuin monessa vertailumaissa, mistä syystä suurten kasvulukemien aikaansaaminen on vaikeampaa. Toiseksi monessa vertailumaissa naisten osuuden kasvua on vauhdittanut kiintiölainsäädäntö.

## Lakisäänteiset sukupuolikiintiöt hallituksen jäsenille EU- ja ETA-valtioissa:<sup>1</sup>

- Ranska, Norja, Islanti 40 %
- Belgia, Italia, Portugali 33 %
- Saksa, Itävalta 30 %

**HUOM:** Hallintomallien eroista johtuen kiintiölainsäädännön raja-arvot eivät ole keskenään täysin vertailukelpoisia.

Ruotsissa naisten osuus hallituksen jäsenistä otti selvän tasoloikan vuosina 2015–2016 ja kasvoi 28 prosentista 37 prosenttiin. Sen jälkeen osuus on vaihdellut 37 prosentin molemmin puolin. Kaikkien ruotsalaisten pörssiyritysten osalta naisten osuus hallituksen jäsenistä on viime vuosina vakiintunut noin 35 prosenttiin.<sup>2</sup> Norjassa lakisääteinen kiintiö on ollut voimassa vuodesta 2008 lähtien, mikä näkyy naisten korkeana osuutena läpi koko tarkasteluajan.

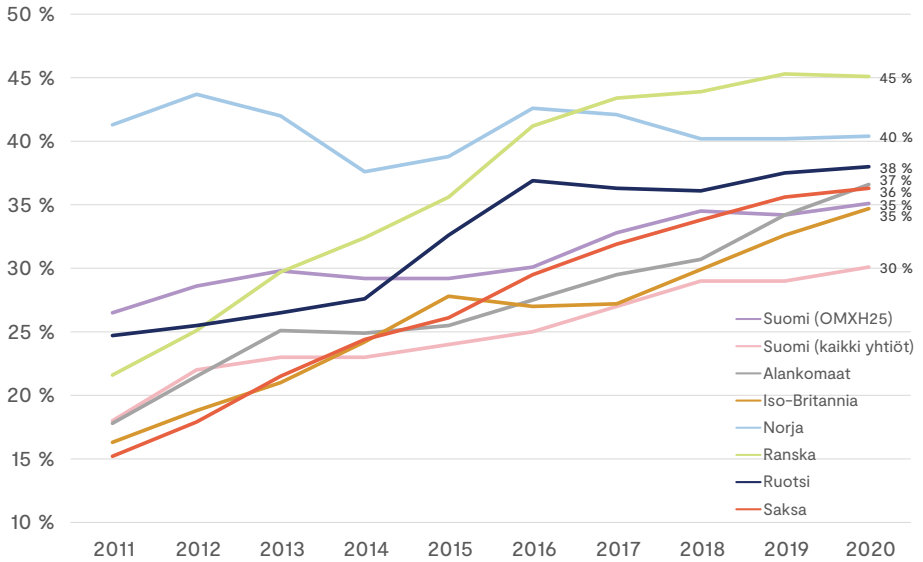
*Nainen hallituksen puheenjohtajana on harvinaisuus.*



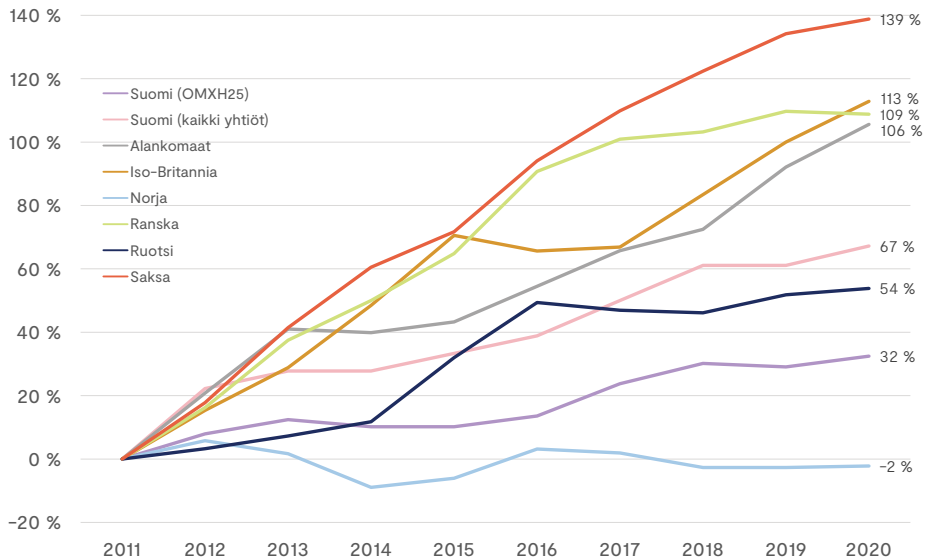
1 Euroopan komissio: 2019 Report on equality between women and men in the EU sekä Keskuskauppakamarin tilastot.

2 Andra AP-fonden / Nordic Investor Services: Kvinnoindex 2020.

## Naispuolisten hallituksen jäsenten osuuden kehitys eri maissa 2011-2020



## Naispuolisten hallituksen jäsenten osuuden muutos vuodesta 2011





Vaikka naisten osuus hallituksen jäsenistä on Suomessa muihin maihin verrattuna korkea, hallituksen puheenjohtajana on Suomessa hyvin usein mies. **Vain 10 pörssiyhtiössä 124:stä (eli 8 prosentissa yhtiöistä) on nainen hallituksen puheenjohtajana.** Suurissa pörssiyhtiöissä ja OMXH25-indeksiin kuuluvissa yhtiöissä vain yhdessä nainen on hallituksen puheenjohtajana.

Myös muissa EU- ja ETA-valtioissa nainen hallituksen puheenjohtajana on harvinaisuus. EU-maiden suurimmista pörssiyhtiöistä nainen on puheenjohtajana keskimäärin 7 prosentissa yhtiöistä. Ruotsissa naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden hallitusten puheenjohtajista on 15 prosenttia ja Norjassa 20 prosenttia. Ison-Britannian suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyhtiöiden ylimmässä hallintoelimessä on naispuheenjohtaja neljässä, Saksassa kahdessa ja Ranskassa yhdessä yhtiössä. Alankomaista vertailussa mukana olevista yhtiöissä ei ole naispuheenjohtajaa.

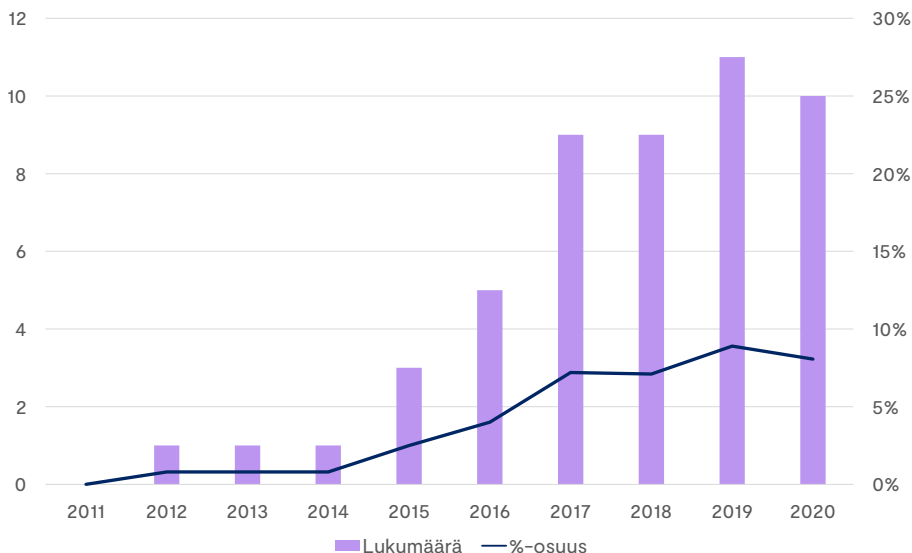


# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA

**Naistoimitusjohtajien määrän kasvu alkoi Suomessa viitisen vuotta sitten ja sen jälkeen kehitys on kulkenut harppauksin.** Vuonna 2020 vaihtuvuus iski naistoimitusjohtajien joukkoon. Kolme pörssiyhtiötä, joissa oli naistoimitusjohtaja, vaihtoi toimitusjohtajaansa. Naistoimitusjohtajien määrä laski edellisvuoden ennätyksestä yhdellä 10:een. Naisten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista oli 8 prosenttia. Markkina-arvoltaan suurissa yhtiöissä naistoimitusjohtajien osuus oli 10 prosenttia.

*Large cap -yhtiöissä naistoimitusjohtajien osuus oli 10 prosenttia, kun taas OMXH25 -yhtiöissä osuus oli 4 prosenttia.*

## Naistoimitusjohtajien lukumäärä ja osuus suomalaisissa pörssiyhtiöissä



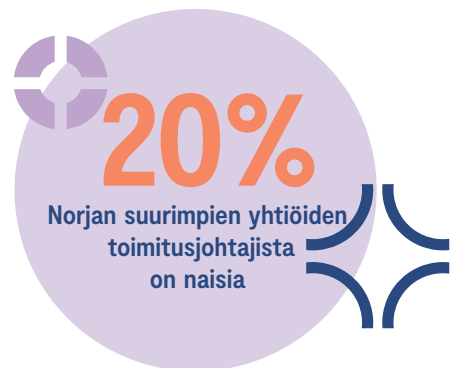


Myös muissa EU- ja ETA-maissa naisten osuus suurimpien pörssiyritysten toimitusjohtajista on alhainen. Silmiinpistävää tilastossa on se, että moni hallitusvertailun kärjessä olleista maista sijoittuu heikosti toimitusjohtajavertailussa ja vertailun kärkeen yltää monta hallitusvertailussa heikosti menestynyttä valtiota. Syyt tähän voivat olla moninaisia.

Hallitusvertailussa Suomea edellä olleista EU- ja ETA-maista ainoastaan Norjassa, Ruotsissa ja Alankomaissa naistoimitusjohtajien osuus ylittää Suomen ja EU-jäsenvaltioiden keskiarvot. EU-jäsenvaltioiden keskiarvoa nostavat erityisesti useat Itä-Euroopan maat. Suomen osalta vertailun sijoitukseen vaikuttaa merkittävästi se, käytetäänkö vertailussa OMXH25-indeksiin kuuluvien yritysten naistoimitusjohtajien osuutta (4 prosenttia) vai kaikkien suurten pörssiyritysten naistoimitusjohtajien osuutta (10 prosenttia).

Ruotsissa naistoimitusjohtajien osuus on viime vuosina kasvanut voimakkaasti kuten Suomessakin. Viime vuonna Ruotsin suurimmista pörssiyrityksistä 11,5 prosentissa oli nainen toimitusjohtajana. Kaikkien ruotsalaisyritysten osalta naistoimitusjohtajien osuus nousi 10,4 prosenttiin.<sup>3</sup> Norjassa naisten osuus jatkoi viime vuonna vauhdikasta kasvua ja nousi 20 prosenttiin. Saksan suurimmissa ja vaihdetuimmissa yrityksissä ei viime vuonna ollut yhtään naistoimitusjohtajaa.

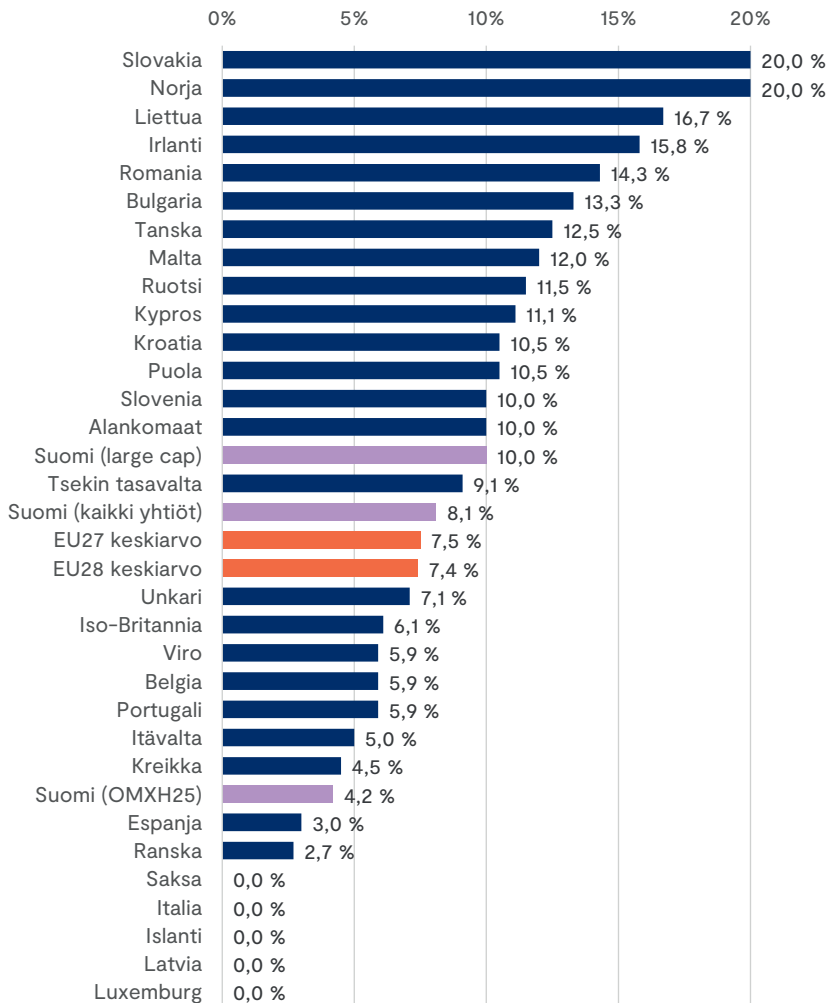
Yhdysvalloissa naistoimitusjohtajien osuus on samaa luokkaa kuin suurimmissa EU-jäsenvaltioissa. S&P 500 -indeksin yrityksistä yhteensä 29:ssä eli 6 prosentissa on nainen toimitusjohtajana.<sup>4</sup>



3 Andra AP-fonden / Nordic Investor Services: Kvinnoindex 2020.

4 Catalyst, Women CEOs of the S&P 500 (February 9, 2021).

## Naisten osuus toimitusjohtajista suurimmissa pörssiyrityksissä, EU- ja ETA-valtiot 2020



# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

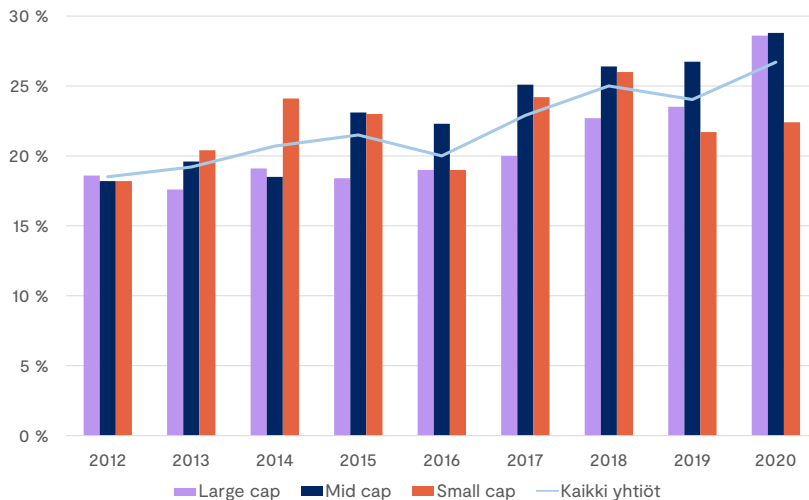
Keskuskauppakamari on selvittänyt naisten osuutta pörssiyritysten johtoryhmissä vuodesta 2012 lähtien. Hallitusten sukupuolijakauman tavoin naisten osuus on tarkasteluajanjaksona kasvanut selvästi, vaikkakin joukkoon mahtuu pari yksittäistä vuotta, jolloin naisten osuus on pudonnut.

**Vuonna 2020 naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä nousi uuteen ennätykseensä 27 prosenttiin.** Kasvua oli kaiken kokoisissa pörssiyrityksissä, mutta selvästi voimakkainta kasvu oli suurissa pörssiyrityksissä.

**Joka neljännen pörssiyrityksen johtoryhmässä naiset ja miehet olivat täysin tasapuolisesti edustettuina.** Sen sijaan 16 pörssiyrityksen johtoryhmässä ei ollut yhtään naista.

Naiset toimivat johtoryhmissä pääosin tukitoimintojen johdossa, kuten henkilöstö-, talous- tai IT-hallinnon tehtävissä, lakiasioissa tai myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnoissa. Viime vuonna tukitoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä 43 prosenttia oli naisia, kun liiketoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä naisia oli 15 prosenttia.

## Naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmissä (ilman toimitusjohtajaa)

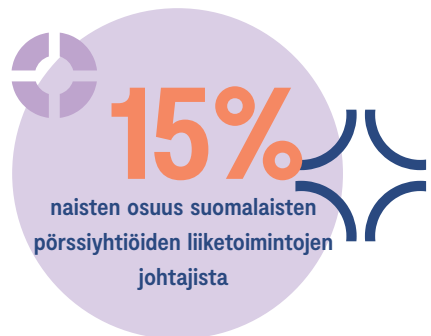


Myös muissa EU- ja ETA-maissa naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä (executives) on selvästi alhaisempi kuin naisten osuus hallituksen jäsenistä. On mielenkiintoista havaita, että **moni niistä maista, joka kiintiölainsäädäntönsä johdosta sijoittuu korkealle hallitusvertailussa, ei kuitenkaan sijoitu kovinkaan hyvin johtoryhmävertailussa.** Esimerkiksi Saksassa ja Italiassa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on vain noin 13 prosenttia.

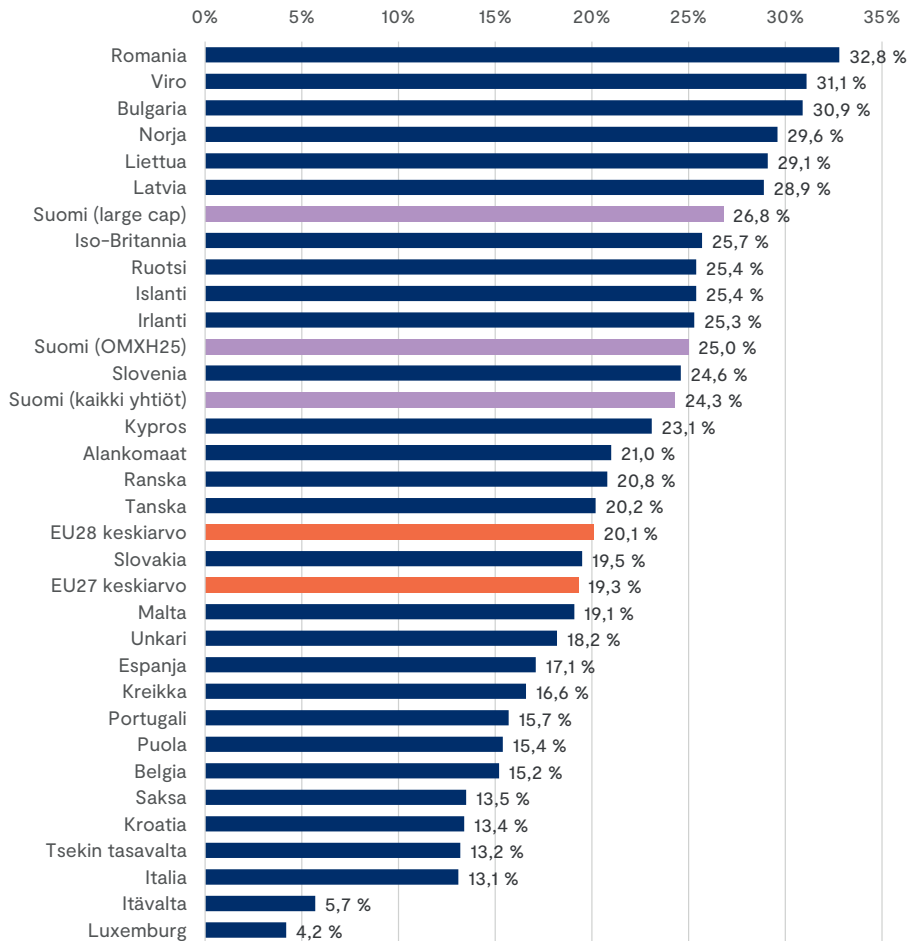
*Maat, joissa on kiintiölainsäädäntö hallituksen jäsenille, eivät sijoitu kovinkaan hyvin johtoryhmävertailussa.*

Hallitusvertailussa Suomea edellä olleista EU- ja ETA-maista ainoastaan Norjassa, Ruotsissa ja Islannissa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on korkeampi kuin naisten osuus kaikkien suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmän jäsenistä. Jos vertailussa käytetään Suomen osalta suuria pörssiyrityksiä, Suomen edellä näistä maista on vain Norja.

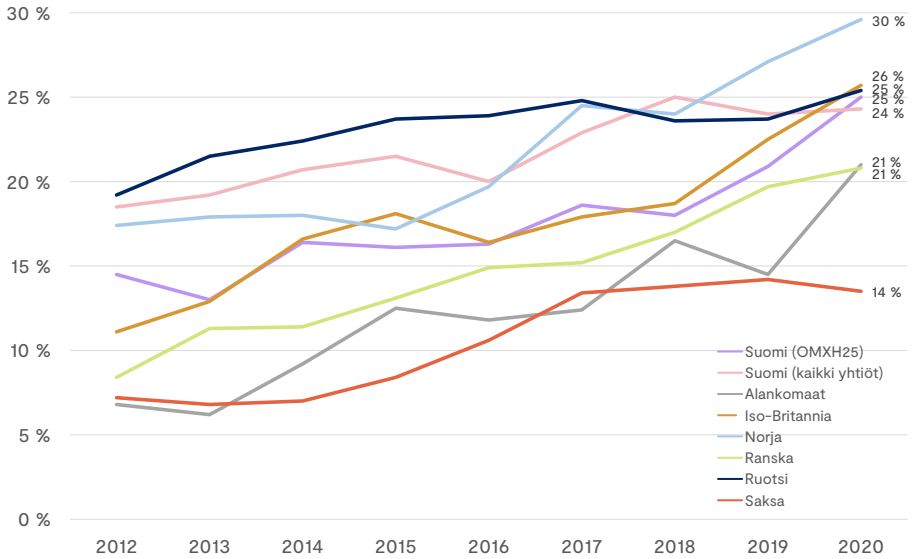
Tarkasteltaessa johtoryhmän jäsenten osuuden kehitystä tarkemmin valikoiduissa vertailumaissa voidaan havaita kaksi toisistaan selvästi erottuvaa ryhmää. Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa naispuolisten johtoryhmän jäsenten osuus oli vertailun lähtötilanteessa vuonna 2012 selvästi Alankomaita, Iso-Britanniaa, Ranskaa ja Saksaa korkeammalla. Siksi naisten osuuden kasvu on ensiksi mainitussa maaryhmässä ollut jälkimmäistä ryhmää selvästi alhaisempi. Hitaammasta kasvusta huolimatta naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa edelleen muita vertailuryhmän maita korkeammalla tasolla. Isossa-Britanniassa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä nousi viime vuonna pohjoismaisten verrokkien tasolle.



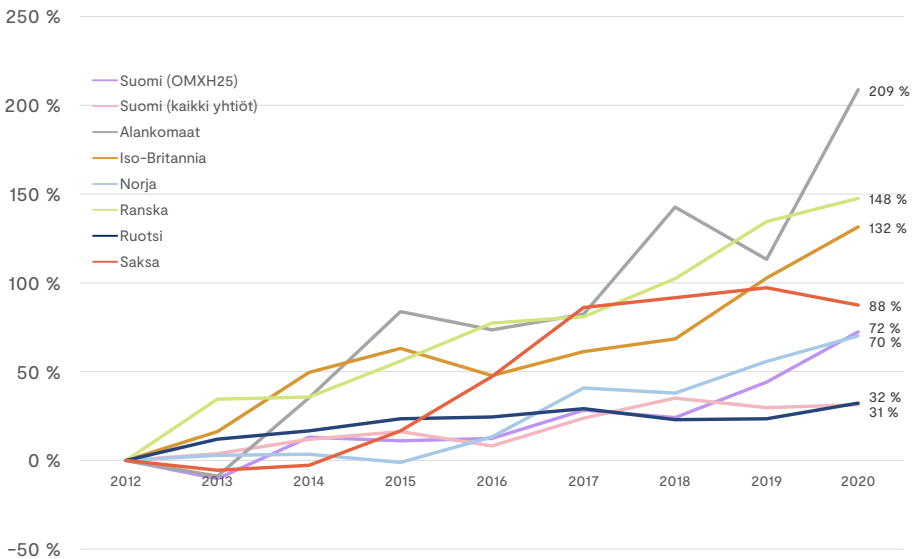
## Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot 2020 (toimitusjohtajat mukaan luettuna)



## Naispuolisten johtoryhmän jäsenten osuuden kehitys eri maissa 2012–2020



## Naispuolisten johtoryhmän jäsenten osuuden muutos vuodesta 2012





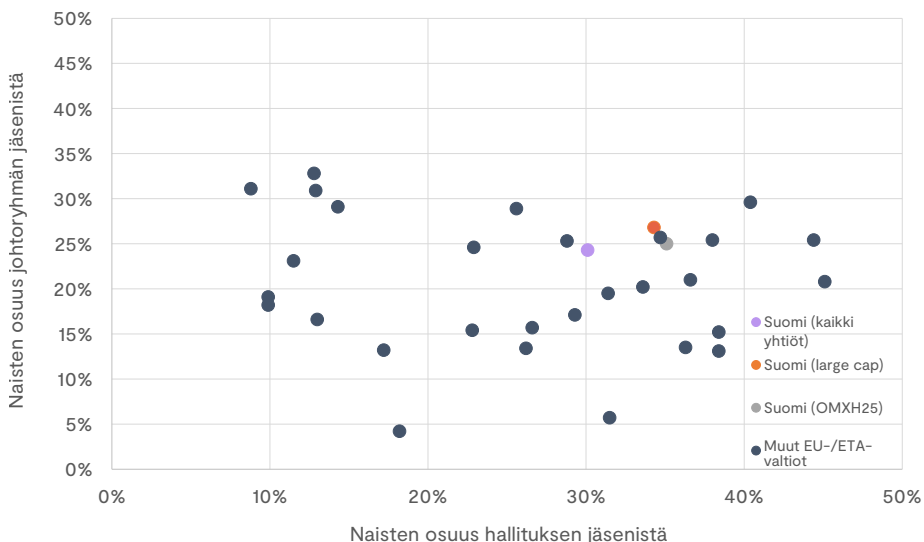
# YHTEENVETO

Kansainvälinen vertailu osoittaa, että **Suomi ja muut Pohjoismaat ovat kärkitiloilla EU- ja ETA-valtioiden joukossa naisten osuudessa sekä pörssiyhtiöiden hallituksissa että johtoryhmissä.** Parhaiten vertailussa näyttäisi menestyvän Norja.

Kun tarkastellaan naisten osuutta hallituksen jäsenistä ja johtoryhmän jäsenistä eri EU- ja ETA-valtioiden pörssiyhtiöissä, voidaan todeta, että osuudet eivät korreloi keskenään. **Naisten suuri osuus hallituksessa ei johda naisten suureen osuuteen johtoryhmässä.** Tämä on nähtävissä myös Norjan esimerkistä.

Norjassa kiintiölainsäädäntö on ollut voimassa vuodesta 2008 lähtien. Naisten osuus johtoryhmän jäsenistä lähti Norjassa kuitenkin kasvuun vasta vuonna 2018 ja osuus toimitusjohtajista vuonna 2019. Samalla naisten osuus hallituksen jäsenistä näyttäisi Norjassa jämähtäneen lakisääteisen minimin (40 prosenttia) tuntumaan. Tämä osoittaa myös sen, että **hallituksen jäseniä koskeva kiintiölainsäädäntö ei edistä naisjohtajuutta laaja-alaisesti.**

## Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä EU- ja ETA-valtioissa 2020

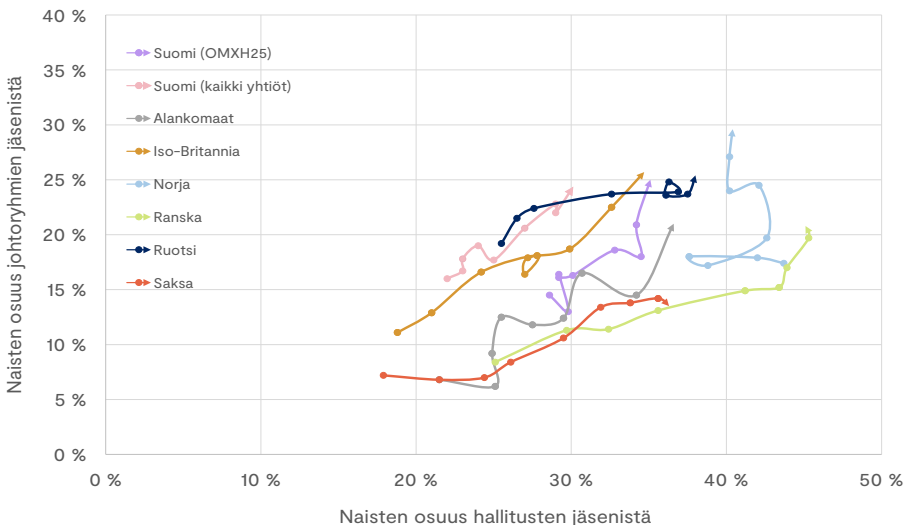


Suomessa naisten edustusta hallituksissa on käsitelty hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien. Vuodesta 2008 lähtien hallinnointikoodiin on sisällytetty täsmällinen suositus, jonka mukaan hallituksessa on oltava kummatkin sukupuolet edustettuna. **Naisten määrä kaikkien suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa onkin tuon jälkeen noussut vuosi vuodelta 12 prosentista nykyiseen 30 prosenttiin.**

**Myös naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmissä on kasvanut tasaisesti.** Keskuskauppakamarin viime vuonna tekemien selvitysten mukaan joka kuudennessa pörssiyrityksessä naisten osuus sekä hallituksen että johtoryhmän jäsenistä oli vähintään 30 prosenttia. Kymmenessä pörssiyrityksessä näistä naisten osuus hallituksen ja johtoryhmän jäsenistä oli vähintään 40 prosenttia.



## Naisten osuuden kehitys hallituksissa ja johtoryhmissä eri maissa 2012–2020



**Suomen ja Ruotsin esimerkit osoittavat, että naisjohtajuutta voidaan edistää tehokkaasti ilman kiintiöitä.** Tämä kuitenkin edellyttää elinkeinoelä-mältä aktiivista otetta, sillä muutos perinteisiin roolimalleihin ei tapahdu itsestään. Naisten urapolkuihin johtajina tulee kiinnittää huomiota myös yleisemmin. Yhteis-kunnan tasolla tulisi pyrkiä erityisesti sukupuolten segregaation pienentämiseen eri koulutusalojen välillä.



*Suomen ja Ruotsin esimerkit osoittavat, että naisjohtajuutta voidaan edistää itsesääntelyn keinoin.*

Itsesääntelyllä on Suomessa myös valtiovallan tuki. Hallituksen tasa-arvo-ohjelman mukaan hallituksen tavoitteena on, että naisten ja miesten tasapuoli-nen edustus pörssiyritysten hallituksissa saavutettaisiin itsesääntelyn keinoin ja yhtiöiden omin toimin.



**KESKUS-  
KAUPPAMARI**

Keskuskauppamari, World Trade Center Helsinki,  
PL 1000, Aleksanterinkatu 17, 00100 Helsinki | puh. 09 4242 6200  
keskuskauppamari@chamber.fi |  @K3FIN  
**kauppamari.fi**