

# Naiset pörssiyritysten johdossa – kansainvälinen vertailu

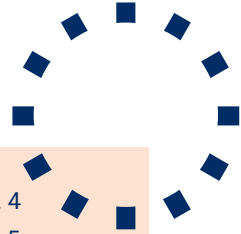
MAALISKUU 2022

NAISJOHTAJAKATSAUS

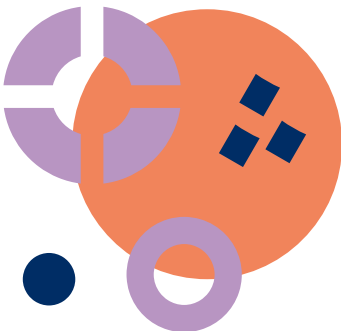


KESKUS-  
KAUPPAKAMARI

# SISÄLTÖ



JOHDANTO .....	4
Tietoa katsauksesta.....	5
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA .....	6
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA .....	12
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ .....	14
MAHDOLLISEN KIINTIÖDIREKTIIVIN VAIKUTUS SUOMALAIISIIN PÖRSSIYHTIÖIHIN .....	18
YHTEENVETO .....	21



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 3-4 kertaa vuodessa katsauksia, joissa keskitymme tarkemmin eri teemoihin niin naisjohtajuuteen kuin monimuotoisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Tavoitteenamme on tuottaa ajantasaista 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)

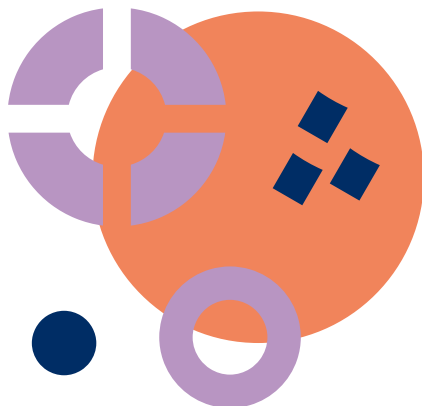
# JOHDANTO

---

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.

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 ja Ranskassa 14 henkilöä. Suomessa hallitukset ovat keskimäärin pienempiä kuin useimmissa maissa. Suurissa pörssiyhtiöissä hallituksen koko oli vuonna 2021 keskimäärin 8 henkilöä, keskiuurissa 6 henkilöä ja pienissä 5 henkilöä. Tällöin yhden henkilön sukupuolen vaikutus sukupuolijakaumaan on luonnollisesti suurempi.



## TIETOA KATSAUKSESTA

Katsaus kattaa kaikki joulukuun 2021 alussa Helsingin Pörssissä listatut suomalaiset yhtiöt. Yhteensä tarkasteltuja yhtiöitä oli 129. Näistä large cap -yhtiöitä oli 29, mid cap -yhtiöitä 45 ja small cap -yhtiöitä 55. Tiedot on kerätty pörssiyhtiöiden verkkosivuilta touko-kesäkuussa 2021 ja päivitetty joulukuussa 2021.

Jollei katsauksessa ole erikseen mainittu tiedon lähdettä, vertailumaiden tiedot perustuvat Euroopan tasa-arvoinstituutin EIGE:n tietokantaan sekä MSCI ESG Research LLC:n raporttiin Women on Boards – Progress Report 2021. Vertailumaita koskevat tiedot kattavat eri maiden pörssien suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden indekseihin kuuluvat yhtiöt (10–50 yhtiötä per maa). Suomesta EIGE:n 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 johtava asiantuntija Ville Kajala. Suomalaisen pörssiyhtiöiden osalta tiedot ovat keränneet Helena Pesonen, Henriikka Thompson ja Ville Kajala. Taitto Johanna Kaukovaara.

# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA

Suomessa naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on noussut voimakkaasti koko 2000-luvun. Viime vuonna 96 prosentilla suomalaisista pörssiyhtiöistä oli molempia sukupuolia hallituksessaan. Viidellä pörssiyhtiöllä oli pelkästään miesjäsenistä koostuva hallitus. Näistä yhtiöistä kaksi oli poistumassa pörssistä julkisen ostotarjouksen seurauksena ja niiden hallitukset koostuivat ostotarjouksen tekijän edustajista. Vuonna 2003 ainoastaan 7 prosenttia pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia ja vielä vuonna 2008, ennen tuolloin uutta hallinnointikoodia, naisia oli vain puolessa yhtiöiden hallituksia.

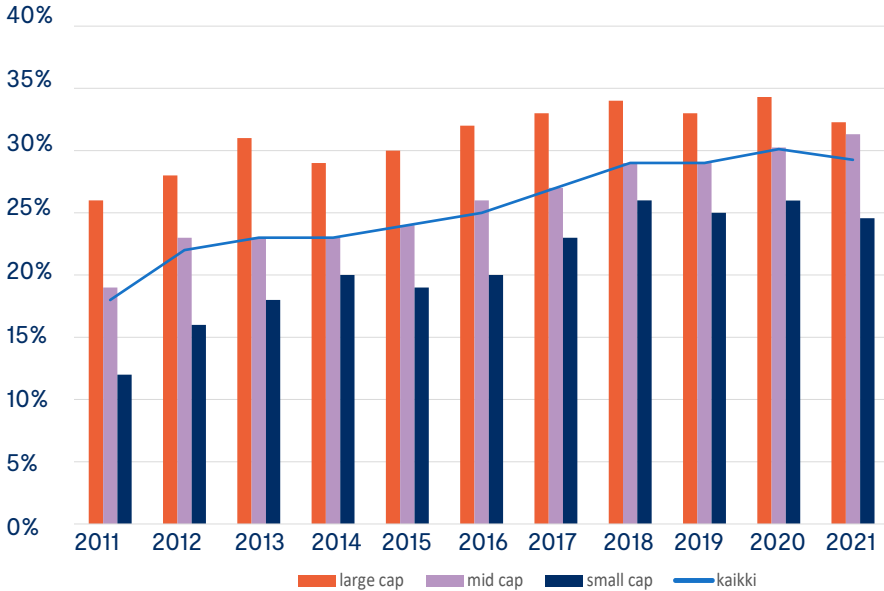
Vuonna 2020 naisten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä ylitti ensimmäistä kertaa 30 prosentin rajan. Viime vuonna osuus laski ennätyksestä yhdellä prosenttiyksiköllä 29 prosenttiin. Naisten osuus hallitusten jäsenistä on korkein suurissa pörssiyhtiöissä (32 prosenttia) ja alhaisin pienissä pörssiyhtiöissä (24 prosenttia). Keskiuurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus jatkoi kasvuaan ja nousi 31 prosenttiin.

Vuoden 2021 varsinaisissa yhtiökokouksissa hallitusnimityksiä tehtiin yhteensä 817. Nimitykset jakautuivat yhteensä 719 eri henkilölle, joista miehiä oli 518 ja naisia 201. Uusia nimityksiä pörssiyhtiön hallitukseen tehtiin yhteensä 114. Naisten osuus näistä nimityksistä oli 26 prosenttia. Samaan aikaan hallitustehtävistä jäi pois yhteensä 123 henkilöä, joista naisia oli 29 prosenttia.



**Suomalaisten  
pörssiyhtiöiden  
hallituksissa  
naisten osuuden  
kasvu on  
viime vuosina  
hidastunut.**

## Naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa



Kansainvälisessä vertailussa huomataan, että erot eri maiden välillä ovat suuria. EU- ja ETA-maissa naisten keskimääräinen osuus on selvästi OECD-maiden keskiarvoa suurempi. 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. Naisten osuus hallitusten jäsenistä kasvoi 18 EU-maassa ja puolessa näistä kasvua edellisvuoteen verrattuna oli yli 3 prosenttiyksikköä. Tämän ansiosta naisten keskimääräinen osuus EU-maiden suurimissa ja vaihdetuimmassa yhtiöissä ylitti ensimmäistä kertaa 30 prosenttia.

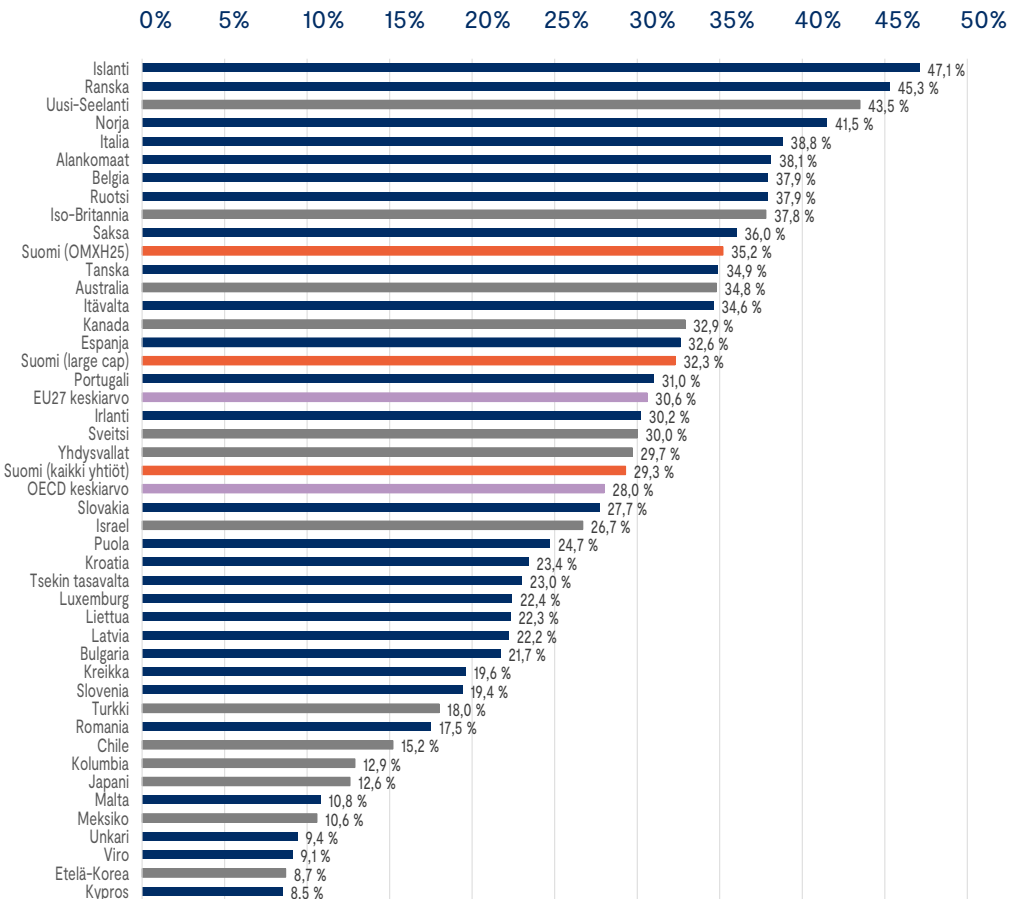
**Naisten keskimääräinen osuus EU-maiden suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden hallituksissa ylitti ensimmäistä kertaa 30 prosenttia.**

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 halli-

tuksissa on suurempi kuin keskimääräinen naisten osuus OECD-maiden suurimpien pörssiyritysten hallituksissa.

EU:n ja ETA:n ulkopuolisista OECD-maista Suomen edelle naisten osuudessa hallitusjäsenistä sijoittuu vain Uusi-Seelanti ja Iso-Britannia. Uuden-Seelannin lisäksi vain Australiassa, Kanadassa ja Sveitsissä naisia on hallituksissa vähintään 30 prosenttia. Yhdysvalloissa naisten osuus suurimpien pörssiyritysten hallitusten jäsenistä oli hieman alle 30 prosenttia, mikä on lähellä samaa kuin naisten keskimääräinen osuus kaikkien suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa.

## Naisten osuus suurimpien pörssiyritysten hallitusten jäsenistä, EU/ETA- ja OECD-valtiot 2021





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 pörssiyritysten hallituksen jäsenistä on lähtötilanteessa vuonna 2011 ollut korkeampi kuin monessa vertailumaissa, mistä syystä suurten kasvualueiden aikaansaaminen on vaikeampaa. Toiseksi monessa vertailumaissa naisten osuuden kasvua on vauhdittanut kiintiölainsäädäntö.

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

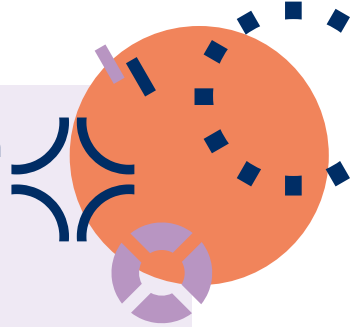
**Ranska, Norja, Islanti, Italia 40 %**

**Alankomaat, Belgia, Portugali 33 %**

**Saksa, Itävalta 30 %**

**Kreikka 25 %**

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

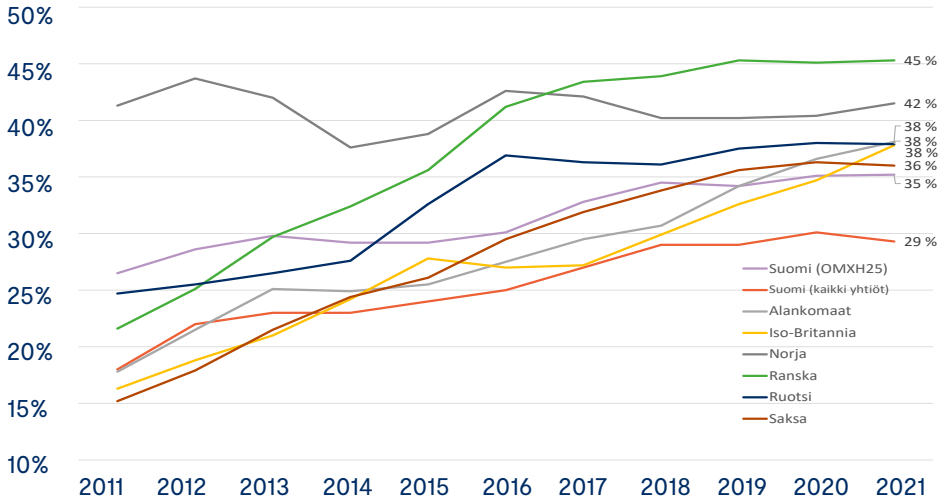


Ruotsissa naisten osuus hallituksen jäsenistä otti selvän tasoloikan vuosina 2015–2016 ja kasvoi 28 prosentista 37 prosenttiin. Viime vuosina osuus on pysytellyt 38 prosentin tuntumassa. Kaikkien ruotsalaisten pörssiyritysten osalta naisten osuus hallituksen jäsenistä on viime vuosina vakiintunut noin 35 prosenttiin.<sup>2</sup> Norjassa lakisääteinen kiintiö on ollut voimassa vuodesta 2008 lähtien, mikä näkyy naisten korkeana osuutena läpi koko tarkasteluajan.

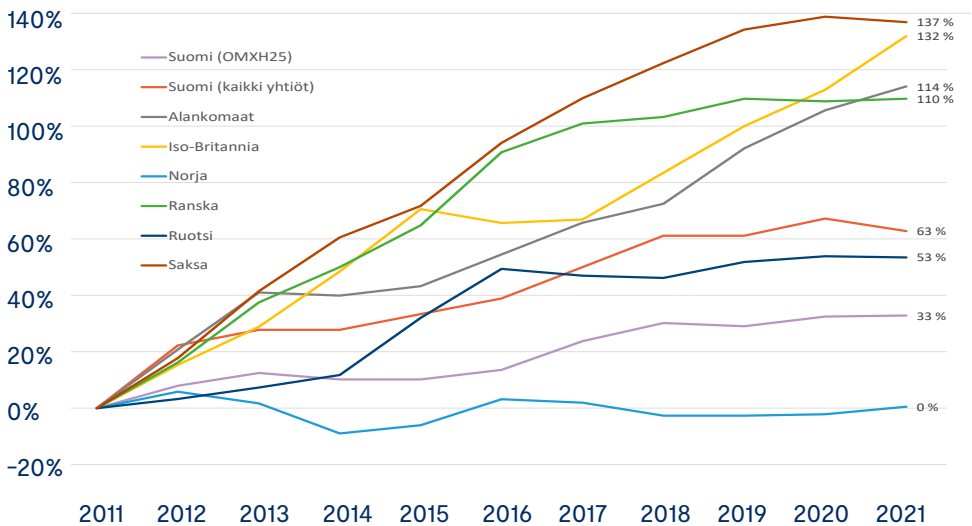
<sup>1</sup> MSCI ESG Research sekä Keskuskauppakamarin tilastot.

<sup>2</sup> Andra AP-fonden / Nordic Investor Services: Kvinnoindex 2021.

## Naispuolisten hallituksen jäsenten osuuden kehitys eri maissa 2011-2021

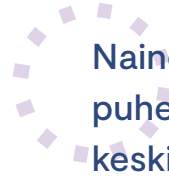


## Naispuolisten hallituksen jäsenten osuuden muutos vuodesta 2011



Vaikka naisten osuus hallituksen jäsenistä on Suomessa verrattain korkea, hallituksen puheenjohtajana on Suomessa hyvin usein mies. Vain 12 pörssiyhtiössä 128:sta (eli 9 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 ja vaihdetuimmista pörssiyhtiöistä nainen on puheenjohtajana keskimäärin 9 prosentissa yhtiöistä. Ruotsissa naisten osuus vertailussa olevien pörssi-yhtiöiden hallitusten puheenjohtajista on 8 prosenttia ja Norjassa 19 prosenttia. Isossa-Britanniassa naispuheenjohtajien osuus suurimpien ja vaihdetuimpien pörssi-yhtiöiden ylimmässä hallintoelimessä on 16 prosenttia, Saksassa 8 prosenttia ja Ranskassa 6 prosenttia. Alankomaista vertailussa mukana olevista yhtiöistä ylimmässä hallintoelimessä ei ole naispuheenjohtajia.



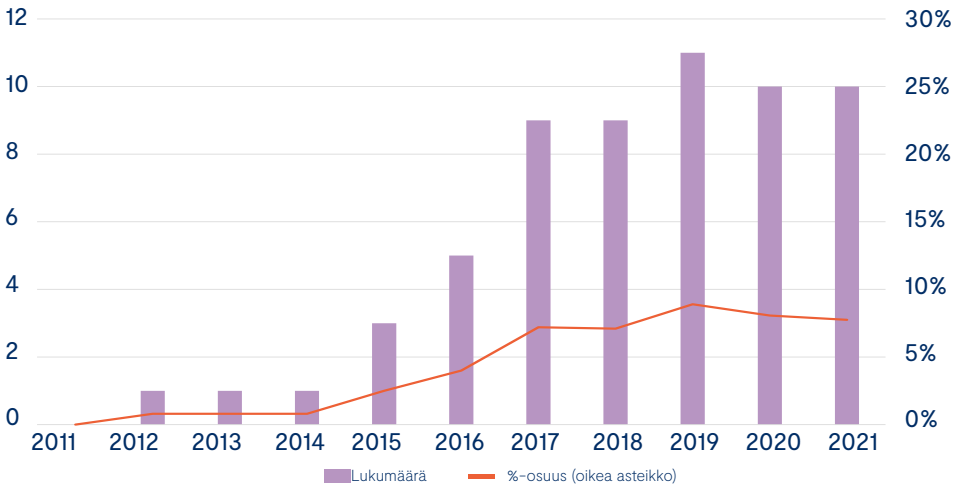
**Nainen on hallituksen  
puheenjohtajana  
keskimäärin joka  
yhdennessätoista  
pörssiyhtiössä.**

# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA

Naistoimitusjohtajien määrä kohosi 2010-luvun puolivälissä muutamassa vuodessa yhdestä kymmenen tuntumaan. Vuonna 2021 naistoimitusjohtajien määrä säilyi edellisvuoteen nähden ennallaan. Nainen on toimitusjohtajana 10 pörssi-yhtiössä. Naisten osuus kaikkien pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista on 8 prosenttia. Markkina-arvoltaan suurissa yhtiöissä naistoimitusjohtajien osuus oli 10 prosenttia.

Large cap -yhtiöissä naistoimitusjohtajien osuus oli 10 prosenttia, mutta OMXH25 -yhtiöissä osuus oli vain 4 prosenttia.

## Naistoimitusjohtajien lukumäärä ja osuus suomalaisissa pörssi-yhtiöissä



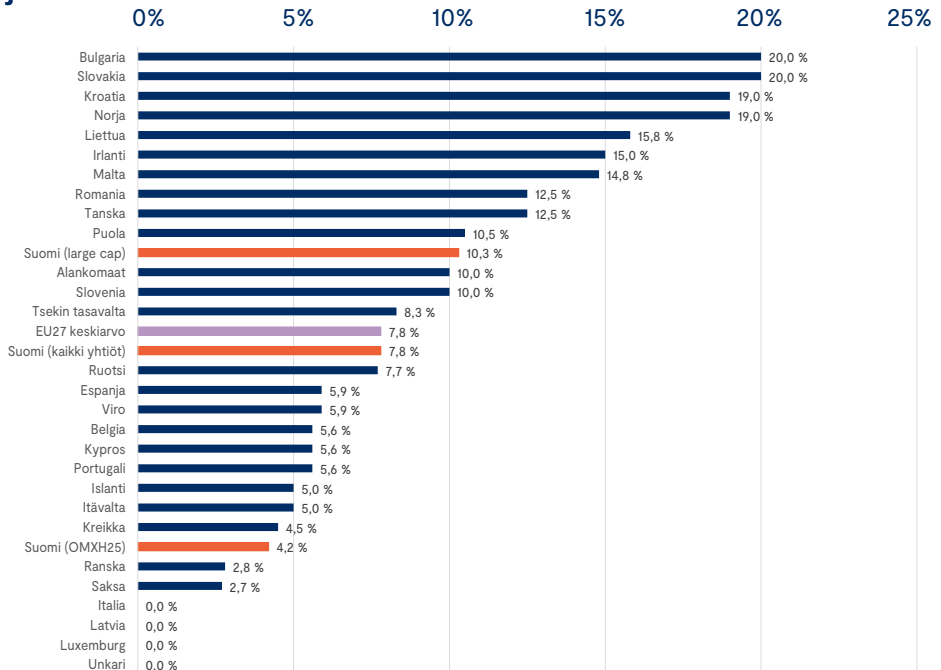
Myös muissa EU- ja ETA-maissa naisten osuus suurimpien pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista on alhainen. Silmiinpistävää tilastossa on se, että moni hallitusvertailun kärjessä olleista maista sijoittuu heikosti toimitusjohtajavertailussa ja vertailun kärkeen yltää monta hallitusvertailussa heikosti menestynyttä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

Hallitusvertailussa Suomea edellä olleista EU- ja ETA-maista ainoastaan Norjassa ja Alankomaissa naistoimitusjohtajien osuus ylittää EU-jäsenvaltioiden keskiarvon. EU-jäsenvaltioiden keskiarvoa nostavat erityisesti useat Itä-Euroopan maat. Suomen osalta OMXH25-indeksiin kuuluvien yhtiöiden naistoimitusjohtajien osuus on vain 4 prosenttia, kun taas kaikkien suurten pörssiyritysten naistoimitusjohtajien osuus on 10 prosenttia.

Ruotsissa naistoimitusjohtajien osuus on viime vuosina kasvanut voimakkaasti kuten Suomessakin. Viime vuonna Ruotsin suurimmista ja vaihdetuimmista pörssiyrityksistä 7,7 prosentissa oli nainen toimitusjohtajana. Sen sijaan kaikkien ruotsalaisyritysten osalta naistoimitusjohtajien osuus nousi jo 12,7 prosenttiin.<sup>3</sup> Norjassa naisten osuus toimitusjohtajista oli 19 prosenttia ja Saksassa ja Ranskassa 3 prosenttia.

Yhdysvalloissa naistoimitusjohtajien osuus on samaa luokkaa kuin suurimmissa EU-jäsenvaltioissa. S&P 500 -listan yhtiöistä yhteensä 31:ssä eli 6 prosentissa on nainen toimitusjohtajana.<sup>4</sup>

## Naisten osuus toimitusjohtajista suurimmissa pörssiyrityksissä, EU- ja ETA-valtiot 2021



<sup>3</sup> Andra AP-fonden / Nordic Investor Services: Kvinnoindex 2021.

<sup>4</sup> Catalyst: Women CEOs of the S&P 500 (February 1, 2022).


# 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.

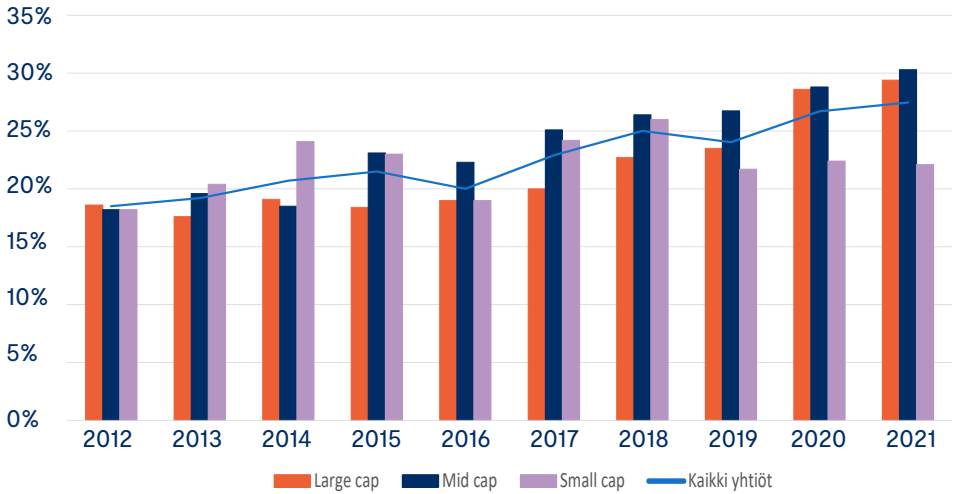
Vuonna 2021 naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä pysyi edellisvuoden ennätystasolla 27 prosentissa. Keskisuurissa pörssiyrityksissä naisten osuus saavutti ensimmäistä kertaa 30 prosentin rajan. Myös suurissa pörssiyrityksissä naisten osuus oli lähes samalla tasolla kuin keskisuurissa. Joka kuudennen pörssiyrityksen johtoryhmässä naiset ja miehet olivat täysin tasapuolisesti edustettuina. Sen sijaan 20 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 44 prosenttia oli naisia, kun liiketoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä naisia oli 14 prosenttia.



**Naisten osuus  
pörssiyritysten  
johtoryhmien  
jäsenistä pysyi  
ennätystasolla.**

## Naisten osuus suomalaisten pörssiyrityiden johtoryhmissä (ilman toimitusjohtajaa)

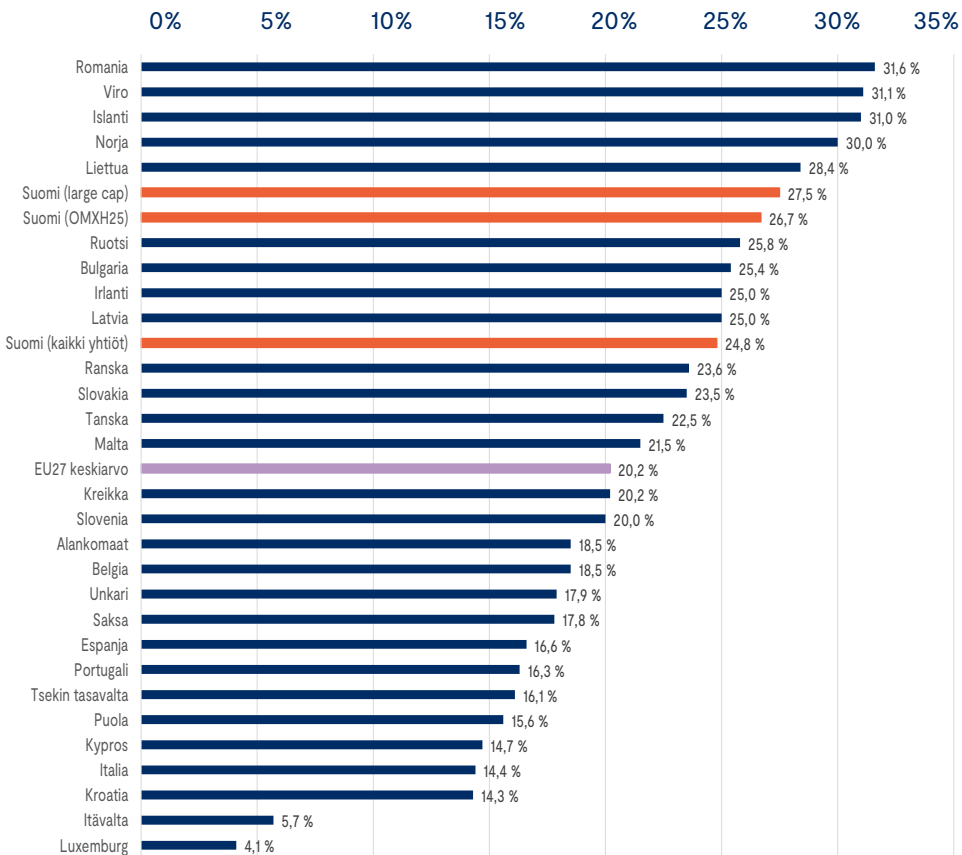


Myös muissa EU- ja ETA-maissa naisten osuus pörssiyrityiden johtoryhmien jäsenistä (executives) on selvästi alhaisempi kuin naisten osuus hallituksen jäsenistä. On mielenkiintoista havaita, että moni niistä maista, joka kiintiölainsäädäntönä johdosta sijoittuu korkealle hallitusvertailussa, ei kuitenkaan sijoitu kovinkaan hyvin johtoryhmävertailussa. Esimerkiksi Italiassa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on vain noin 14 prosenttia ja Saksassa 18 prosenttia.

Hallitusvertailussa Suomea edellä olleista EU- ja ETA-maista ainoastaan Norjassa, Ruotsissa ja Islannissa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on korkeampi kuin naisten osuus kaikkien suomalaisten pörssiyrityiden johtoryhmän jäsenistä.

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

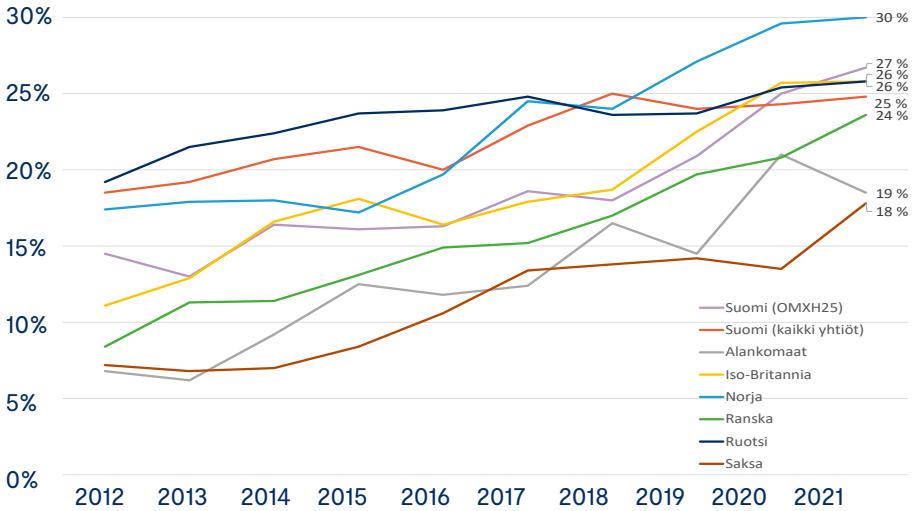
## Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot 2021 (toimitusjohtajat mukaan luettuna)



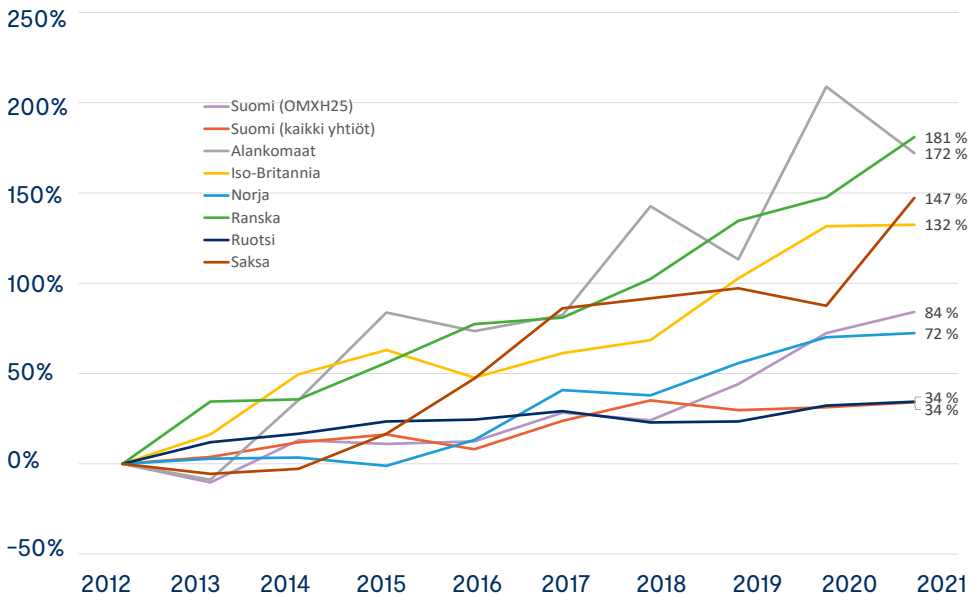
Tarkasteltaessa johtoryhmän jäsenten osuuden kehitystä tarkemmin valikoiduissa vertailumaissa voidaan havaita kaksi toisistaan selvästi erottuvaa ryhmää. Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa naispuolisten johtoryhmän jäsenten osuus oli vertailun lähtötilanteessa vuonna 2012 selvästi Alankomaita, Iso-Britanniaa, Ranskaa ja Saksaa korkeammalla. Siksi naisten osuuden kasvu on ensiksi mainitussa maaryhmässä ollut jälkimmäistä ryhmää selvästi hitaampaa. Silti vain Isonsa-Britanniassa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on noussut pohjoismaisten verrokkien tasolle.



## Naispuolisten johtoryhmän jäsenten osuuden kehitys eri maissa 2012-2021



## Naispuolisten johtoryhmän jäsenten osuuden muutos vuodesta 2012




# MAHDOLLISEN KIINTIÖDIREKTIIVIN VAIKUTUS SUOMALAIISIIN PÖRSSIYHTIÖIHIN

5

Vuonna 2012 annettu komission direktiiviehdotus pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiöistä on usean vuoden hiljaiselon jälkeen nytkähtänyt eteenpäin. Tähän mennessä neuvostossa ei ole ollut direktiivin hyväksymiselle vaadittavaa määränemmistöä. Nyt kuitenkin eräät jäsenvaltiot ovat luopuneet vastustamasta direktiiviehdotusta ja neuvosto on hyväksynyt yleisnäkemyksen, jonka pohjalta direktiiviehdotus etenee parlamentin, neuvoston ja komission välisiin kolmikantaneuvotteluihin eli trilogeihin.

Neuvoston yleisnäkemyksen mukaan direktiivi tulisi saattaa kansallisesti voimaan kolmen vuoden kuluttua sen voimaantulosta. Pörssiyhtiöiden tulisi pyrkiä siihen, että vuoden 2027 loppuun mennessä naiset ja miehet olisivat tasapuolisesti edustettuina yhtiön hallituksessa ja mahdollisessa hallintoneuvostossa. Hallituksen ja hallintoneuvoston koosta riippuen tasapuolinen edustus tarkoittaisi käytännössä sitä, että lukumääräisesti vähemmän edustettuna olevan sukupuolen vähimmäisosuus olisi 25 ja 44,4 prosentin välillä. Osuus laskettaisiin vain niistä hallituksen jäsenistä, jotka eivät kuulu yhtiön toimivaan johtoon (non-executive directors).

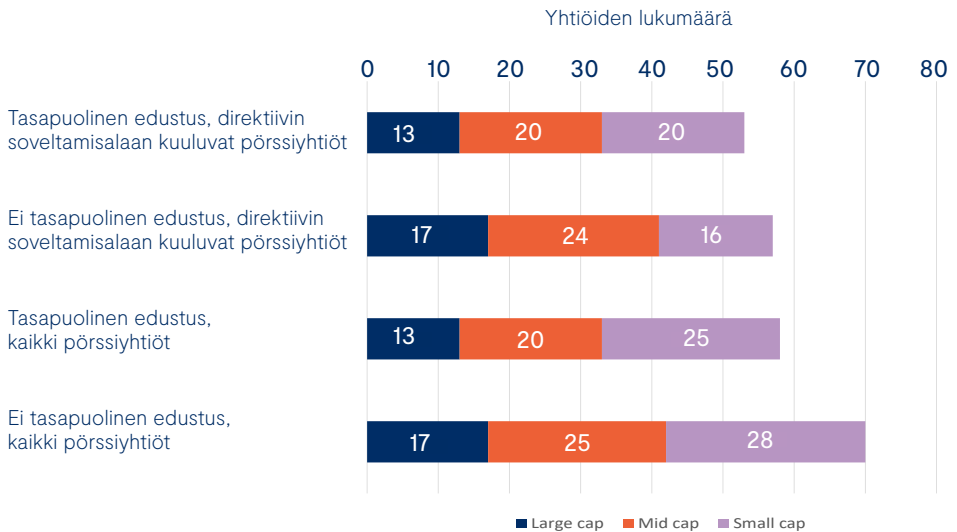


**Hieman alle puolet  
pörssiyhtiöistä täyttää  
tavoitteen naisten ja  
miesten tasapuolisesta  
edustuksesta hallituksessa ja  
hallintoneuvostossa.**

<sup>5</sup> Vaikutusarvio kohdistuu neuvoston yleisnäkemyksen mukaisiin vaatimuksiin. Euroopan parlamentin kanta direktiiviehdotukseen on monilta osin tiukempi.

Selvitimme neuvoston yleisnäkemyksen pohjalta mahdollisen direktiivin vaikutuksia vuoden 2021 varsinaisissa yhtiökokouksissa nimettyjen hallitusten kokoonpanojen pohjalta. Tarkastelussa oli mukana 128 pörssiyhtiötä. Näistä 18 olisi jäänyt kokonsa puolesta direktiivin soveltamisalan ulkopuolelle. Hieman alle puolet yhtiöistä täyttäisi jo nykyisin direktiiviehdotuksen mukaisen tavoitteen naisten ja miesten tasapuolisesta edustuksesta hallituksessa ja mahdollisessa hallintoneuvostossa.


## Direktiiviehdotuksen mukaisen sukupuolijakauman täyttyminen



Direktiiviluonnoksen mukaan pörssiyhtiöiden, jotka eivät olisi päässeet tavoitteen miesten ja naisten tasapuolisesta edustuksesta, tulisi ottaa käyttöön erityisiä ehdokasasetteluun liittyviä menettelyjä. Neuvoston yleisnäkemyksen mukaan jäsenvaltioiden olisi mahdollista lykätä näiden menettelyjen käyttöönottoa, jos lukumääräisesti vähemmän edustettuna olevan sukupuolen osuus toimivaan johtoon kuulumattomista hallituksen ja mahdollisen hallintoneuvoston jäsenistä on vähintään 30 prosenttia.

Suomalaiset pörssiyhtiöt ovat lähellä täyttää edellytykset sille, että Suomi voisi lykätä ehdokasasetteluun liittyvien menettelyjen käyttöönottoa. Direktiivin soveltamisalaan kuuluvien yhtiöiden osalta naisten osuus hallituksen jäsenistä oli viime vuonna 30,9 prosenttia. Direktiivin mukaisessa

raja-arvossa otetaan kuitenkin huomioon myös hallintoneuvostojen sukupuolijakauma. Hallintoneuvosto on tällä hetkellä käytössä neljässä pörssiyhtiössä (2 small cap, 2 mid cap). Kun hallintoneuvostot ovat kooltaan suuria (noin 20 jäsentä) ja niiden jäsenet ovat valtaosin miehiä, naisten osuus hallitusten ja hallintoneuvostojen jäsenistä jää 29,2 prosenttiin eli niukasti 30 prosentin rajan alle. Kaikkien pörssiyhtiöiden osalta naisten osuus hallitusten ja hallintoneuvostojen jäsenistä on 28,3 prosenttia.



**Myös naisten ja miesten tasapuoliseen edustukseen hallintoneuvostoissa on kiinnitettävä huomiota.**

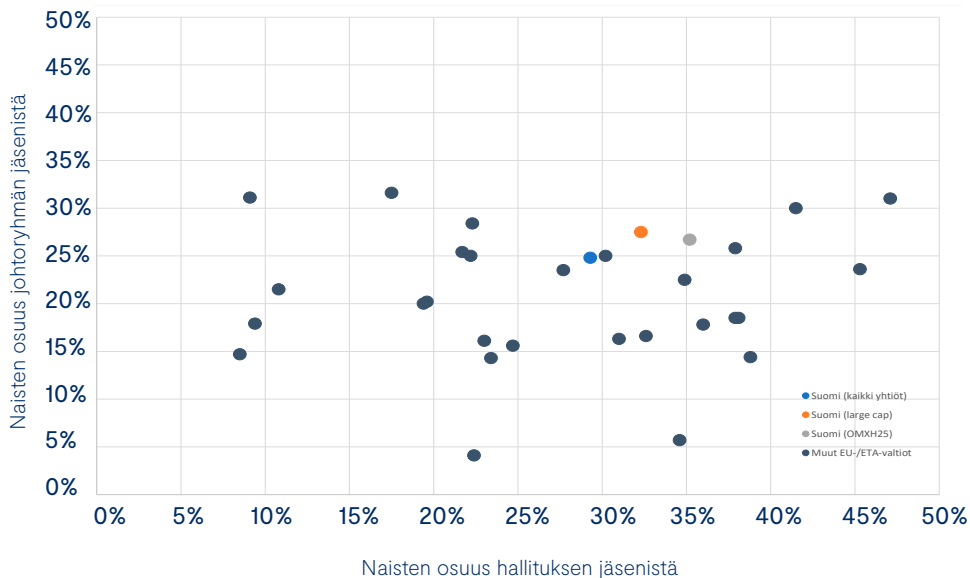
# YHTEENVETO

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

Naisten suuri osuus hallituksessa ei välttämättä johda naisten suureen osuuteen johtoryhmässä.

## Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä EU- ja ETA-valtioissa 2021

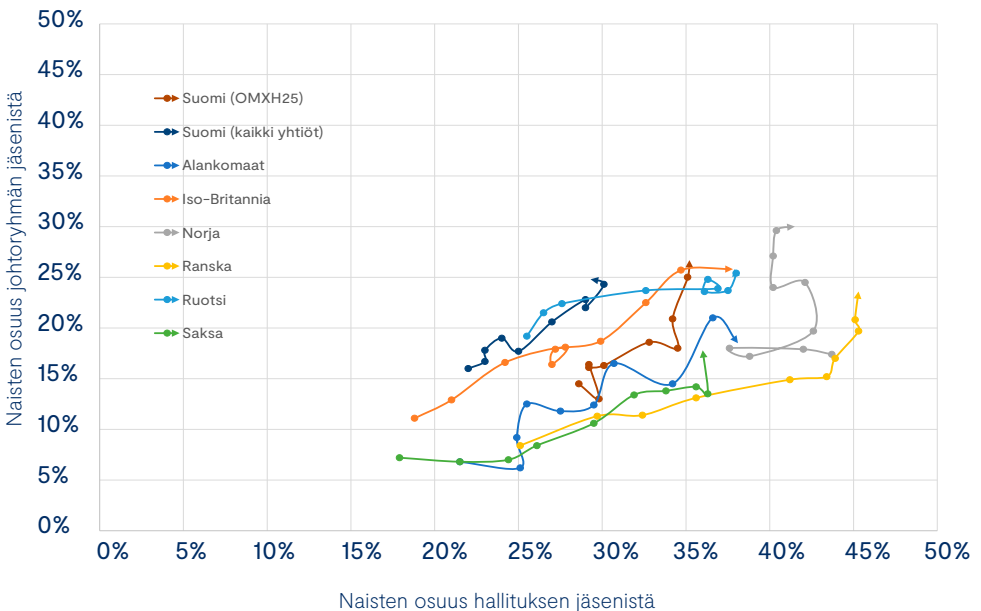


Norjassa kiintiölainsäädäntö on ollut voimassa vuodesta 2008 lähtien. Naisten osuus johtoryhmän jäsenistä lähti Norjassa kuitenkin kasvuun vasta vuonna 2018 ja osuus toimitusjohtajista vuonna 2019. Samalla naisten osuus hallituksen jäsenistä näyttäisi Norjassa jämähtäneen lakisääteisen minimin (40 prosenttia)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

Suomessa naisten edustusta hallituksissa on käsitelty hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien. Vuodesta 2008 lähtien hallinnointikoodiin on sisällytynyt täsmällinen suositus, jonka mukaan hallituksessa on oltava kummatkin sukupuolet edustettuna. Naisten määrä kaikkien suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa onkin tuon jälkeen noussut silloisesta 12 prosentista 30 prosentin tuntumaan. Viime vuosina kasvu näyttäisi kuitenkin hidastuneen.

Myös naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmissä on kasvanut tasaisesti. Keskuskauppakamarin viime vuonna tekemien selvitysten mukaan joka seitsemännessä pörssiyrityksessä naisten osuus sekä hallituksen että johtoryhmän jäsenistä oli vähintään 30 prosenttia.


## Naisten osuuden kehitys hallituksissa ja johtoryhmissä eri maissa 2012-2021



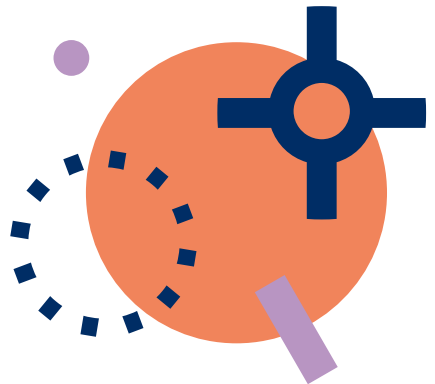
Pitkään valmisteilla ollut EU-direktiivi pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiöistä on etenemässä ja tuomassa siten lakisäänteiset sukupuolikiintiöt myös suomalaisiin pörssiyhtiöihin. Direktiivin lopullinen sisältö on vielä auki. Euroopan parlamentti ajaa selvästi tiukempaa kiintiösääntelyä kuin mitä jäsenvaltiot tavoittelevat.

Suomen ja Ruotsin esimerkit osoittavat, että naisjohtajuutta voidaan edistää tehokkaasti ilman kiintiöitä. Jos direktiivin lopullinen sisältö on lähellä jäsenvaltioiden kantaa, direktiivin kansalliseen täytäntöönpanoon jäisi jonkin verran joustavuutta. Tämä joustavuus olisi syytä hyödyntää. Onhan valtioneuvoston tasa-arvo-ohjelmankin tavoitteena, että naisten ja miesten tasapuolinen edustus pörssiyhtiöiden hallituksissa saavutettaisiin itsesääntelyn keinoin ja yhtiöiden omin toimin.

Kiintiödirektiivin eteneminen ei missään tapauksessa ole syy lopettaa elinkeinoelämän oma-aloitteista työtä naisjohtajuuden edistämiseksi. Mahdollinen joustovara direktiivin täytäntöönpanossa voi edellyttää, että naisten osuus hallitusten ja hallintoneuvostojen jäsenistä on riittävän korkea ja kasvaisi nykyisestä. Myös naisten urapolkuihin johtajina tulee edelleen kiinnittää huomiota, jotta osaajapooli on riittävä myös johtoryhmätasolla ja liiketoimintajohdossa. Yhteiskunnan tasolla tulisi pyrkiä erityisesti sukupuolten segregaaation pienentämiseen eri koulutusalojen välillä.



**Joustovara direktiivin täytäntöönpanossa voi edellyttää, että naisten osuus hallitusten ja hallintoneuvostojen jäsenistä kasvaisi nykyisestä.**





**KESKUS-  
KAUPPAMARI**

Keskuskauppamari, World Trade Center Helsinki,  
PL 1000, Aleksanterinkatu 17, 00100 Helsinki | puh. 09 4242 6200  
keskuskauppamari@chamber.fi |  @K3FIN  
[kauppakamari.fi](https://www.kauppakamari.fi)