

**KATSAUS**

# **KAUPPAKAMARIN NAISJOHTAJAKATSAUS**

**TOIMITUSJOHTAJAT JA JOHTORYHMÄT PÖRSSIYHTIÖISSÄ**



**KESKUS-  
KAUPPAKAMARI**

# NAISET PÖRSSIYRITYSTEN JOHDOSSA 2019

Keskuskauppakamari on edistänyt jo pitkään naisjohtajuutta itsesääntelyn keinoin. Tavoitteemme 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)).

Osana Naisjohtajaohjelmaa Keskuskauppakamari on laatinut tähän asti vuosittain selvityksen naisten sijoittautumisesta pörssiyritysten johtoon. Tavoitteena on ollut tuottaa faktatietoa julkiseen keskusteluun, jotta johtamisen kehittäminen ja toimintalinjoja koskeva päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.

Tavoite on edelleen relevantti, mutta olemme päättäneet muuttaa naisjohtajaselvityksen konseptia. Tästä eteenpäin julkaisemme neljä kertaa vuodessa katsauksen, jossa keskitymme tarkemmin eri teemoihin niin naisjohtajuuteen kuin monimuotoisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Konseptin muutoksella pyrimme tuottamaan entistä ajantasaisempaa ja analysoidumpaa tietoa yhteiskunnallisen keskustelun tueksi.

## TIETOA KATSAUKSESTA

Tarkastelemme tässä katsauksessa naisten osuutta pörssiyritysten toimitusjohtajina ja johtoryhmissä. Tarkastelemme myös sitä, missä määrin naiset johtavat liike- tai tukitoimintoja ja mitä eroja on havaittavissa erikokoisten yhtiöiden ja eri toimialojen välillä.

Katsaus kattaa kaikki Helsingin Pörssissä listatut suomalaiset yhtiöt. Yhteensä tarkasteltuja yhtiöitä oli 124. Näistä large cap -yhtiöitä oli 32, mid cap -yhtiöitä 41 ja small cap -yhtiöitä 51. Tiedot on kerätty pörssiyritysten verkkosivuilta huhtikuussa 2019 ja päivitetty marraskuussa 2019.

Tämän katsauksen toimialaluokitus perustuu Helsingin pörssin toimialaluokituksen. Olemme kuitenkin yhdistäneet joitakin toimialoja. Luokituksemme energia-toimiala pitää sisällään pörssin toimialaluokat öljy ja kaasu sekä yleishyödylliset palvelut. Myös pörssin toimialaluokat teknologia ja tietoliikennepalvelut on yhdistetty yhdeksi toimialaksi, samoin toimialaluokat kulutuspalvelut ja kulutustavarat.

Katsauksen ovat laatineet Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Anne Horttanainen ja johtava asiantuntija Ville Kajala. Tiedot on kerännyt Johanna Hytönen ja päivittänyt Ville Kajala.

## JOHDANTO

Keskustelu naisten asemasta yhtiöiden johdossa rajoittuu useimmiten naisten hallitusjäsenyyksiin. Tällöin naisten osallistumista yhtiöissä tapahtuvaan päätöksentekoon tarkastellaan liian suppeasti.

Hallitusvalinnat eivät tapahdu tyhjiössä, vaan naisten menestyminen yhtiön muissa johtotehtävissä on ennakoedellytys sille, että naisten osuus hallituksissa voi jatkaa kasvuaan. Tulevaisuuden hallitusosaajat löytyvät tämän päivän toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä. Johtoryhmissä toimivien naisten määrän lisäksi on tärkeää tarkastella myös johtoryhmissä toimivien naisten tehtäviä. Toimitusjohtajaksi tai pörssiyhtiöiden hallituksiin edetään yleensä liiketoiminnan johdosta tai talousjohdosta.

Jo 11 pörssiyhtiössä toimitusjohtaja on nainen. Luku on uusi ennätys. Positiivista on myös se, että naisia on viime vuosina valittu toimitusjohtajiksi myös perinteisemmällä teollisuustoimialoilla. Naisten suhteellinen osuus johtoryhmissä on suurin keskisuurissa pörssiyhtiöissä. Tänä vuonna naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä oli kuitenkin selvästi suurin suurissa pörssiyhtiöissä. Johtoryhmissä naiset toimivat edelleen pääosin tukitoimintojen johdossa. Viime vuosina kuitenkin myös liiketoimintojen johtoon on yhä useammin valittu nainen.

Naisten vähäisyys liiketoimintojen johdossa ei ole helposti ja nopeasti ratkaistava ongelma. Tilanteeseen vaikuttaa monet eri syyt ja tekijät alkaen naisten koulutus- ja uravalinnoista, liiasta itsekriittisyydestä sekä työnantajien passiivisuudesta naisten urakehityksen edistämiseksi. Pitkäjänteinen työ asian eteen on kuitenkin tärkeää. Suomalaiset yritykset menestyvät kansainvälisessä kilpailussa vain, jos yritysten johtotehtäviin saadaan valjastettua parhaat resurssit.

Lue lisää: [www.naisjohtajat.fi/selvitykset](http://www.naisjohtajat.fi/selvitykset)



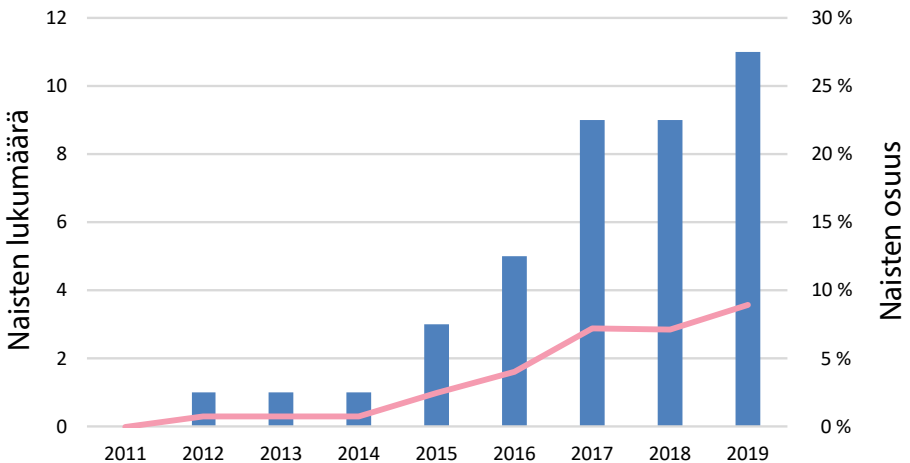
Naisjohtajaselvitystemme kautta tehdyt havainnot ovat kannustaneet Keskuskauppakamarin ryhtymään käytännön toimiin naisjohtajuuden edistämiseksi. Keskuskauppakamari on vuodesta 2012 lähtien järjestänyt Naisjohtajien mentorointiohjelmaa, jonka järjestyksessään viides vuosikurssi käynnistyy vuoden 2020 alussa.

## NAISET PÖRSSIYHTIÖN TOIMITUSJOHTAJINA

Naisten määrä sekä pörssiyritysten hallituksissa että johtoryhmissä on lisääntynyt Suomessa merkittävästi koko 2000-luvun ajan. Toimitusjohtajien kohdalla myönteinen kehitys alkoi muutama vuosi sitten ja viime vuosina kehitys on kulkenut harppauksin. Tänä vuonna naistoimitusjohtajien määrä nousi uuteen ennätykseen, kun jo 11 pörssiyrityöllä 124:stä on nainen toimitusjohtajana. Samalla naisten osuus pörssiyritysten toimitusjohtajista nousi lähes 9 %:iin.

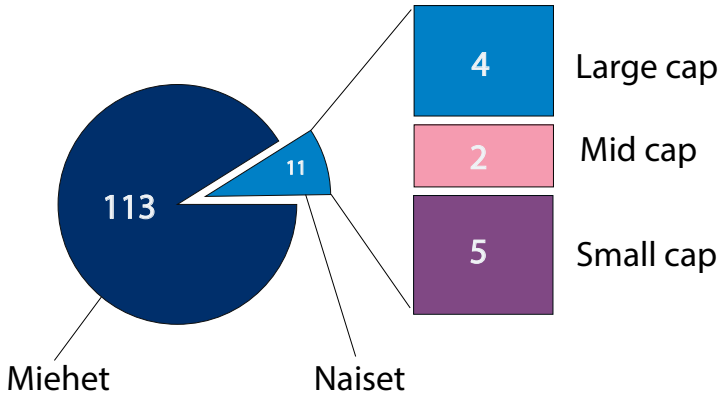


**KUVIO I** NAISTEN LUKUMÄÄRÄ PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA 2011-2019<sup>1</sup>

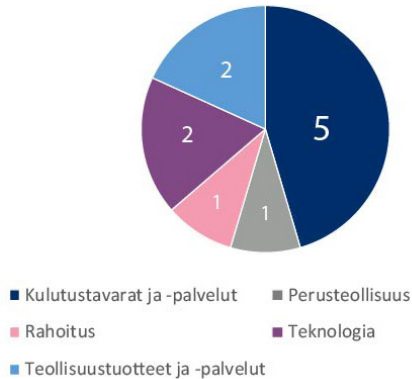


<sup>1</sup> KESKUSKAUPPAKAMARIN KUNKIN VUODEN NAISJOHTAJASELVITYKSEN AJANKOHTANA.

**KUVIO 2** NAISTOIMITUSJOHTAJAT 2019.



**KUVIO 3** NAISTOIMITUSJOHTAJAT TOIMIALOITTAIN.



Vaikka kulutustavarat ja palvelut onkin edelleen toimialoista vahvimmin edustettuna, positiivista on se, että naisia on viime vuosina valittu toimitusjohtajiksi myös perinteisemmillä teollisuustoimialoilla. Merkille pantavaa on myös se, että

*”Kolme yhdestätoista naistoimitusjohtajasta on ulkomaalaisia.”*

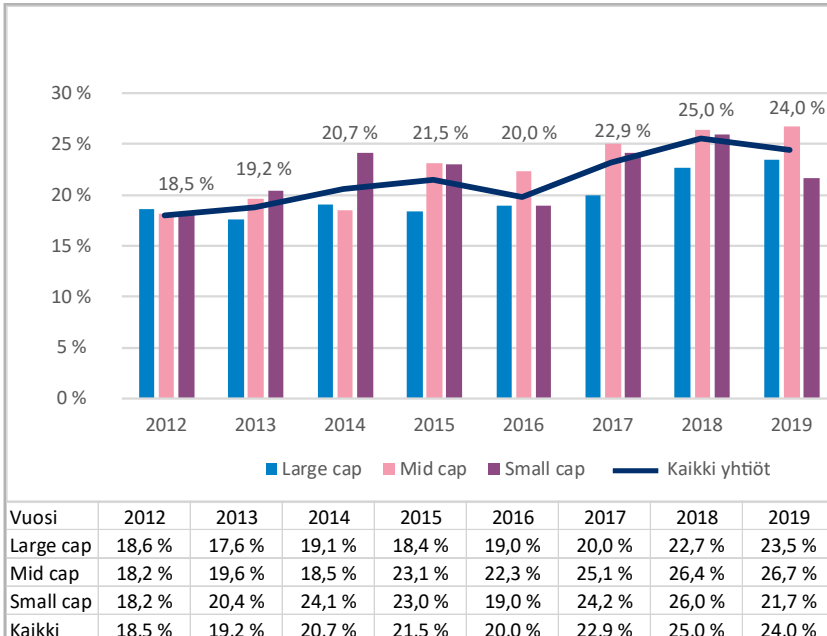
## NAISET PÖRSSIYHTIÖN JOHTORYHMISSÄ

Naisten osuus pörssiyrityiden johtoryhmissä notkahti tänä vuonna yhdellä prosenttiyksiköllä 24 %:iin. Notkahdus selittyi sillä, että pienissä pörssiyrityksissä naisten osuus putosi 4,3 prosenttiyksiköllä 21,7 %:iin. Sen sijaan suurissa ja keskisuurissa pörssiyrityksissä naisten osuus johtoryhmissä jatkoi kasvuaan. Suhteellisesti eniten naisia on johtoryhmän jäsenenä keskisuurissa pörssiyrityksissä.

*”Naisten osuus johtoryhmissä jatkoi kasvuaan suurissa ja keskisuurissa pörssiyrityksissä.”*

Vahvimmin naisten osuus johtoryhmissä on kasvanut suurissa pörssiyrityksissä. Vuonna 2019 nimitetyistä suurten pörssiyrityiden johtoryhmien uusista jäsenistä jopa 35,9 % oli naisia. Keskisuurissa pörssiyrityksissä vastaava luku oli 25,5 % ja pienissä pörssiyrityksissä vain 13 %. Kaikkiaan naisten osuus vuonna 2019 nimitetyistä uusista johtoryhmien jäsenistä oli 24,3 % (2018: 28,5 %).

**KUVIO 4** NAISTEN OSUUS JOHTORYHMISSÄ.



*”36 % vuonna 2019 nimitetyistä suurten pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä oli naisia.”*

---

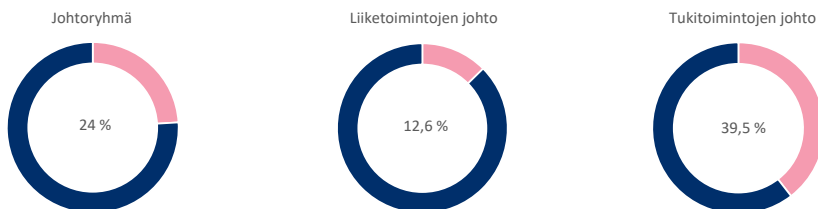
Helsingin pörssissä on edelleen yhtiöitä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia. Vaikka tällaisten yhtiöiden määrä on edellisvuosina vähentynyt, tänä vuonna kehityksen suunta kääntyi. Pörssissä on nyt 22 yhtiötä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia (20 vuonna 2018). Suurin osa näistä yhtiöistä on pieniä pörssiyhtiöitä (16 kpl), mutta myös viidessä keskisuuressa pörssiyhtiössä ja yhdessä suuressa pörssiyhtiössä johtoryhmään ei kuulu yhtään naista.

Suomessa on neljä pörssiyhtiötä, jossa johtoryhmän jäsenten enemmistö on naisia (2018: 4) ja seitsemän pörssiyhtiötä, joiden johtoryhmässä on yhtä suuri määrä miehiä ja naisia (2018: 12).

*”Joka kuudennessa johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia.”*

---

## KUVIO 5 NAISTEN OSUUS JOHTORYHMISSÄ



## NAISET LIIKETOIMINTOJEN JOHDOS

Yhtiöiden johtoryhmiin kuuluu toimitusjohtajien ja liiketoimintajohtajien lisäksi tyypillisesti myös henkilöitä, jotka johtavat yhtiön tukitoimintoja - eli toimintoja, joilla ei lähtökohtaisesti ole suoraa liiketoiminnallista tulosvastuuta. Yhtiön tukitoimintoihin voidaan lukea mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto, IT-hallinto, lakiasiat sekä myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnot. Talusjohtajan rooli on viime vuosina korostunut.

*”Naiset päätyvät yleensä tukitoimintojen johtoon.”*

---

Erottelu liiketoimintojen johdon ja tukitoimintojen johdon välillä on merkityksellinen siitä syystä, että toimitusjohtajaksi ja pörssiyrityöiden hallitukseen nouseaan useammin liiketoimintajohdosta kuin tukitoimintojen johdosta. Useimmin pörssiyrityöiden johtoryhmätasolle yltänyt nainen toimii tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö- tai lakiasiajohtajana, tai talusjohtajana.

Liiketoiminnan johtamisvastuuta johtoryhmien naisjäsenistä on edelleen melko harvalla. Tällä seikalla on väistämättä merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. Naisten etenemistä toimitusjohtajaksi hankaloittaa se, että toimitusjohtajaksi edetään yleensä liiketoimintojen johdosta. Tukitoimintojen johdosta toimitusjohtajaksi edetään lähinnä talusjohtajan tehtävästä.

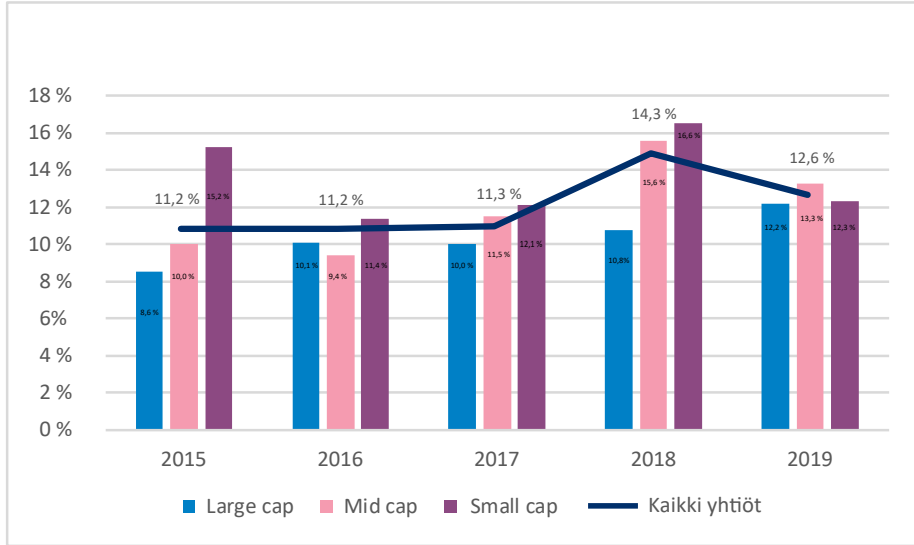
*”Liiketoimintojen johtajista 12,6 % naisia.”*

---

Vuonna 2019 pörssiyrityöiden toimitusjohtajana tai johtoryhmän jäsenenä on yhteensä 923 henkilöä. Näistä 203 on naisia (22,0 %). Ilman toimitusjohtajaa johtoryhmissä on jäseniä 799, joista miehiä on 607 ja naisia 192 (24,0 %). Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johtaa 460 henkilöä eli keskimäärin 57,6 % johtoryhmästä. Heistä miehiä on 402 (87,4 %) ja naisia 58 (12,6 %).



## KUVIO 5 NAISTEN OSUUS LIIKETOIMINTOJEN JOHDOSSA (ILMAN TOIMITUSJOHTAJAA).



Luvut ovat jonkin verran heikentyneet edellisvuodesta. Vuonna 2018 toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä 22,8 % oli naisia. Toimitusjohtajat pois lukien naisia oli 25 %. Vuonna 2018 liiketoimintoja johti 67 naista eli 14,3 %. Pienestä notkahduksesta huolimatta luvut ovat kuitenkin edelleen korkeammalla tasolla kuin vuonna 2017.

*”Vuonna 2019 nainen nimitettiin liiketoimintojen johtoon 21 prosentissa suurten pörssiyritysten johtoryhmänimityksistä.”*

Naisten osuus liiketoimintajohdosta on pitkään ollut suurin pienissä pörssiyrityksissä. Tänä vuonna tilanne kuitenkin muuttui. Naisia on liiketoimintojen johdossa nyt suhteellisesti eniten keskisuurissa pörssiyrityksissä. Naisten osuus liiketoimintojen johdossa kasvaa puolestaan voimakkaimmin suurissa pörssiyrityksissä. Vuonna 2019 jo 21,4 %:ssa suurten pörssiyritysten liiketoimintojen johtoryhmänimityksistä tehtävään nimitettiin nainen. Keskisuurissa pörssiyrityksissä vastaava luku oli 16,6 %. Pienissä pörssiyrityksissä ei tänä vuonna ole nimitetty yhtään naista liiketoimintojen johtoon.


## LIIKETOIMINTAJOHTAJAT ERI TOIMIALOILLA

Myös yhtiön toimialalla on vaikutusta naisten määrään liiketoimintajohdossa. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on suurin terveydenhuoltotoimialalla (52,2 %). Seuraavaksi suurin osuus naisia on rahoitustoimialalla (26,8 %) sekä kulutustavarat ja -palvelut -toimialalla (16,7 %). Lukumääräisesti naisten määrä liiketoimintajohdossa kasvoi vuoteen 2018 verrattuna vain rahoitus- sekä teknologia ja tietoliikennepalvelut -toimialoilla.

*”Naisten osuus 52 % terveydenhuoltotoimialan liiketoimintajohdosta.”*

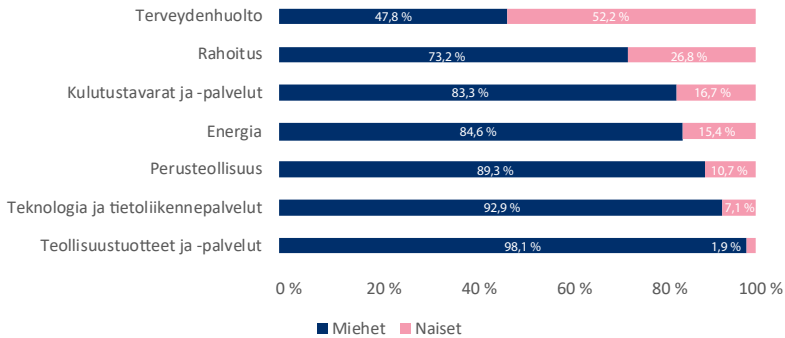
---

Teollisuustuotteet ja -palvelut -sektori sisältää selvästi eniten yhtiöitä (42 eli 34 % kaikista pörssiyrityksistä). Kyseisellä sektorilla on naisten osuus liiketoimintajohdossa selvästi vähäisempi kuin muilla toimialoilla, vain 1,9 % (2018: 3,1 %). Esimerkiksi miesvaltaisiksi koetuissa perusteellisuudessa (10,7 %) ja teknologiatoimialalla (7,1 %) naiset johtavat liiketoimintoja selvästi useammin. Naisten vähyys teollisuustuotteet ja -palvelut -sektorin liiketoimintajohdossa painaa naisten kokonaisuutta liiketoimintajohdossa selvästi alaspäin. Ilman kyseistä sektoria naisten osuus liiketoimintajohdosta olisi lähes puolitoistakertainen, 18 %.



*”Teollisuustuotteet ja palvelut toimialalla liiketoimintajohdosta naisia vain 1,9 %.”*

## KUVIO 7 NAISTEN OSUUS LIIKETOIMINTOJEN JOHDOSSA (ILMAN TOIMITUSJOHTAJAA).



## NAISET TUKITOIMINTOJEN JOHDOSSA

Siinä, missä naiset ovat edelleen aliedustettuna liiketoiminnan johdossa, tukitoimintojen johdossa tilanne on selvästi parempi. Naisten osuus tukitoimintojen johdosta on ollut korkea vuodesta toiseen. Vuonna 2019 yhteensä 39,5 % tukitoimintojen johtajista on naisia. Naisten osuus tukitoimintojen johdossa on säilynyt viime vuoden tasolla (2018: 39,5 %).

*”Tukitoimintojen johtajista lähes 40 % naisia.”*

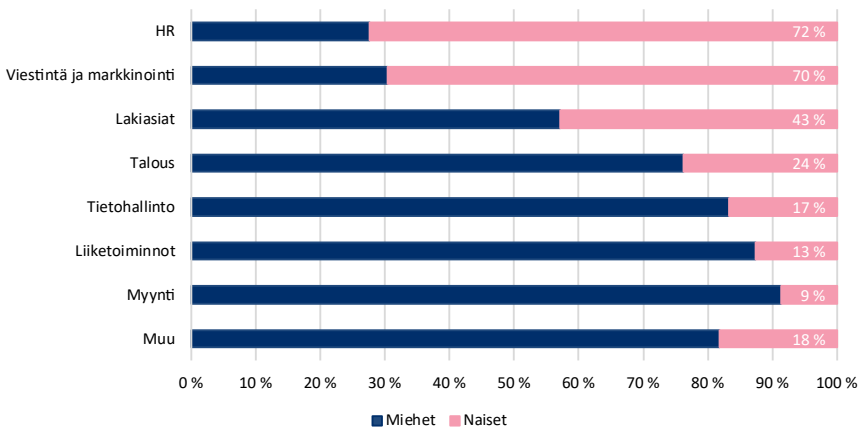
Naisten osuus tukitoimintojen johdosta on suurin keskiuurissa pörssiyrityksissä (43,1 %). Suurissa pörssiyrityksissä naisten osuus tukitoimintojen johdossa on 41,3 % ja pienissä pörssiyrityksissä 33,9 %. Voimakkaimmin naisten osuus tukitoimintojen johdossa kasvaa suurissa pörssiyrityksissä. Vuonna 2019 nainen nimettiin tukitoimintojen johtoon peräti 72,7 %:ssa suurten pörssiyrityksien johtoryhmänimityksistä. Keskiuurissa pörssiyrityksissä vastaava luku oli 36,0 % ja pienissä pörssiyrityksissä 27,3 %.

Eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja. Naisia toimii miehiä enemmän henkilöstöjohtajina (72 %) sekä viestinnästä ja markkinoinnista vastaavina johtajina (70 %). Myös johtoryhmissä toimivista lakiasiaintojohtajista lähes puolet on naisia (43 %). Vähiten naisia toimii myynnin johtotehtävissä (9 %). Selvitys käsittelee vain niitä johtajia, jotka ovat johtoryhmien jäseniä. Läheskään kaikissa pörssiyrityksissä esimerkiksi viestintä- tai lakiasiaintojohtaja ei ole johtoryhmän jäsen.

*”Vuonna 2019 nainen nimitettiin tukitoimintojen johtoon 73 prosentissa suurten pörssiyrityksien johtoryhmänimityksistä.”*

Talusojohtajista selvä enemmistö (76 %) on miehiä. Naisten osuus pörssiyrityksien talusojohtajista on kuitenkin kasvanut tasaisesti. Vuoteen 2018 verrattuna kasvua on 4 prosenttiyksikköä. Suurista pörssiyrityksistä nainen on talusojohtajana neljässä (2018: 4).

**KUVIO 8** SUKUPUOLIIKAUMA ERI TOIMINTOJEN JOHDOKSASSA.



## JOHTORYHMÄN JÄSENTEN IKÄJAKAUMA

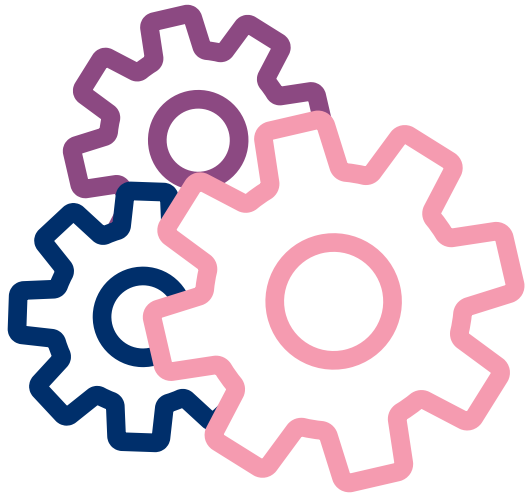
Tarkasteltaessa naisten ja miesten osuutta ikäluokittain (40 v. tai alle, 41-50 v., 51-60 v. sekä 61 v. tai yli) naisjohtajien ikäjakauma ei merkittävästi eroa miesjohtajien ikäjakaumasta ja naisten osuus kussakin ikäluokassa on hyvin lähellä kaikkien naisten osuutta johtoryhmissä (24 %). Ainoastaan ikäluokassa 61 v. tai yli naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on selvästi alhaisempi (8 %) kuin kaikkien naisten osuus johtoryhmissä.

Kun sen sijaan tarkastellaan naisten osuutta liiketoimintojen johdossa ikäluokittain, nuorin ikäluokka on selvästi vahvemmin edustettuna. Ikäluokan 40 v. tai alle liiketoimintajohtajista 23 % on naisia, kun kokonaistasolla naisten osuus liiketoimintajohdosta on vain puolet siitä (12,6 %). Tämä antaa toiveita siitä, että muutos on käynnissä. Ikäluokassa 41-50 v. naisten osuus liiketoimintajohtajista 13 % ja ikäluokassa 51-60 v. 11 %. Vanhimmassa ikäluokassa (61 v. tai yli) yksikään liiketoimintajohtaja ei ole nainen

*"Ikäluokan 40 v. tai alle liiketoimintajohtajista 23 % on naisia."*

---

Tukitoimintojen johdossa naisten osuus on nuorimmassa ikäluokassa pudonnut 27 %:iin, kun kaikkien naisten osuus tukitoimintojen johdosta on 39,5 %. Keskimäisissä ikäluokissa naisten osuus tukitoimintojen johdosta on hieman yli 40 % ja vanhimmassa ikäluokassa 25 %.



## NAISJOHTAJUUDEN KEHITYS

Keskuskauppakamarin aiemmin tekemät laajat selvitykset naisjohtajuudesta antavat hyvän kuvan tällä vuosikymmenellä tapahtuneeseen kehitykseen pörssiyrityksissä:

- 2011 selvityksessä *Miehet johtavat pörssiyrityöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin* havaittiin, että naisten määrä johtoryhmätasolla on jäänyt varsin vähäiseksi – varsinkin liiketoimintojen johdon osalta – vaikka naisten osuus pörssiyrityöiden hallituksissa oli lisääntynyt nopeasti.
- 2012 selvityksessä *Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt*, jossa havaitsimme, että naisten hallituspaikkojen osalta kehitys oli edelleen nopeaa, ja naisten määrä liiketoimintojen johdossa oli lisääntynyt, vaikka osuus oli yhä varsin vähäinen.
- 2013 selvityksessä *Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä* tarkastelu laajennettiin koskemaan myös listaamattomia yhtiöitä mukaan lukien valtio-omisteiset yhtiöt. Tämä oli kuitenkin haasteellista, sillä listaamattomista yhtiöistä ei ole samalla tavalla tietoja saatavilla pörssiyrityksistä, varsinkaan johtoryhmien osalta.
- 2014 selvityksessä *Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä* havaitsimme, että nuorissa ikäpolvissa naisia oli alkanut edetä ilahduttavan paljon myös liiketoimintajohtoon.
- 2015 tehdystä selvityksestä *Nuoret naiset nousevat johtoryhmiin* tarkastelimme muun muassa hallitusjäsenten ja johtoryhmän jäsenten työkokemuksista, ikää ja koulutusta. Eryteisesti nuoremmissa ikäluokissa naisten osuus johtoryhmäpaikoista jatkoi kasvuaan.
- 2016 selvityksessä *Naiset nousevat hallituksiin, harvoin liiketoimintajohtoon* todettiin naisten osuuden hallituksissa jatkaneen kasvuaan. Myös pörssiyrityöiden toimitusjohtajina toimi ennätysmäärä naisia. Sen sijaan naisten osuus johtoryhmissä oli kääntynyt laskuun.
- 2017 selvityksessä *Ennätysmäärä naisjohtajia pörssiyrityksissä* havaittiin uudet ennätysluvut naisten osuudessa hallituksen jäsenistä, toimitusjohtajista ja johtoryhmän jäsenistä.
- 2018 selvityksessä *Naisjohtajia ennätysmäärä – toimialojen erot suuria* todettiin naisten määrän nousseen suomalaisten pörssiyrityöiden johdossa ennätyslukuihin. Nuorten naisten kasvava osuus johtoryhmissä herätti lupauksia tulevasta. Naisten osuus diplomi-insinööritaustalla on edelleen hyvin pieni.



**Anne Horttanainen**  
varatoimitusjohtaja  
@AnneHortt



**Ville Kajala**  
johtava asiantuntija,  
yhtiö- ja arvopaperi-  
markkinaoikeus,  
corporate governance  
@VilleKajala

# KESKUS- KAUPPAKAMARI

World Trade Center Helsinki,  
Aleksanterinkatu 17, 00100 Helsinki  
puh. 09 4242 6200  
keskuskauppakamari@chamber.fi

 @K3FIN

**kauppakamari.fi**