

# Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä

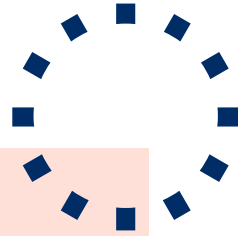
JOULUKUU 2022

NAISJOHTAJAKATSAUS



KESKUS-  
KAUPPAKAMARI

# SISÄLTÖ



JOHDANTO .....	3
NAISET PÖRSSIYHTIÖN TOIMITUSJOHTAJINA .....	4
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ .....	7
NAISET LIIKETOIMINTOJEN JOHDOSSA .....	10
LIIKETOIMINTAJOHTAJAT ERI TOIMIALOILLA .....	12
NAISET TUKITOIMINTOJEN JOHDOSSA .....	14
JOHTORYHMÄN JÄSENTEN IKÄJAKAUMA .....	16
YHTEENVETO .....	18

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)).

Laadimme säännöllisesti selvityksiä naisten sijoittautumisesta pörssi-yhtiöiden 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.

# JOHDANTO

Keskustelu naisten asemasta yhtiöiden johdossa rajoittuu usein 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 hallitusosajat löytyvät tämän päivän toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä.

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

## Tietoa katsauksesta

Katsaus kattaa kaikki 12.12.2022 Helsingin Pörssissä listatut suomalaiset yhtiöt. Yhteensä tarkasteltuja yhtiöitä oli 131. Näistä large cap -yhtiöitä oli 32, mid cap -yhtiöitä 48 ja small cap -yhtiöitä 51. Tiedot on kerätty pörssi-yhtiöiden verkkosivuilta joulukuussa 2022. Katsauksen on laatinut Keskuskaupakamarin johtava asiantuntija Ville Kajala. Tiedot on kerännyt Christian Tabell. Taitto Johanna Kaukovaara.

Tämän katsauksen toimialaluokitus perustuu Helsingin pörssin toimialaluokitukseen. Olemme kuitenkin yhdistäneet joitakin toimialoja. Luokituksemme toimiala kulutustuotteet ja -palvelut pitää sisällään pörssin toimialaluokat peruskulutus-tuotteet ja kulutushyödykkeet. Myös pörssin toimialaluokat teknologia ja tietoliikennepalvelut on yhdistetty yhdeksi toimialaksi, samoin toimialaluokat energia ja yleishyödylliset palvelut sekä rahoitus ja kiinteistöyhtiöt.



### **Ville Kajala**

Johtava asiantuntija, yhtiö- ja arvopaperimarkkinaoikeus  
ville.kajala@chamber.fi

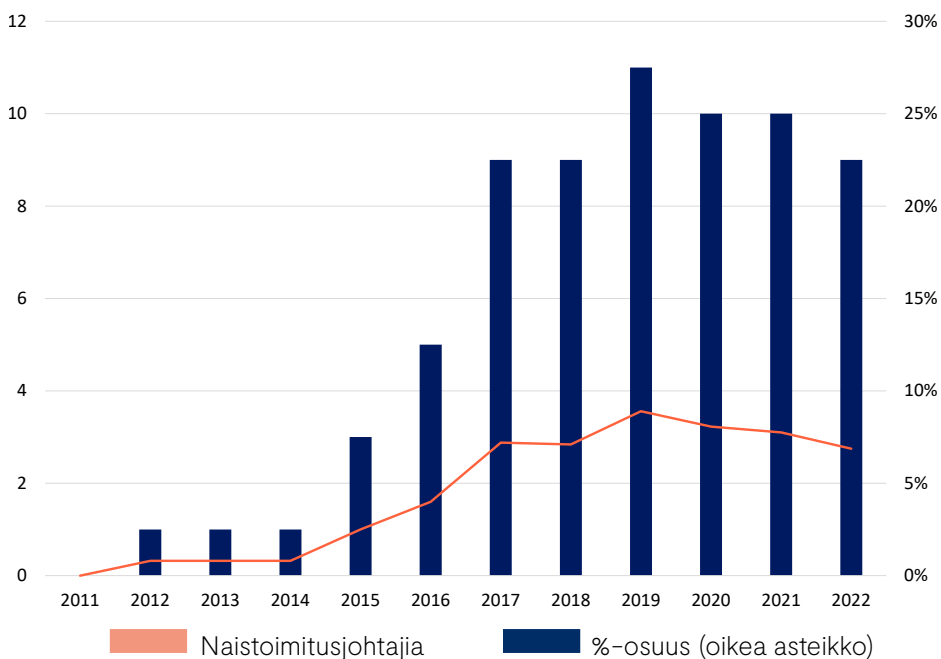
# NAISET PÖRSSIYHTIÖN TOIMITUSJOHTAJINA

Naisten osuus pörssiyritysten sekä hallituksissa että johtoryhmissä on kasvanut Suomessa merkittävästi viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Naistoimitusjohtajien määrä kohosi 2010-luvun puolivälissä muutamassa vuodessa yhdestä kymmeneen tuntumaan, millä tasolla se on pysynyt viimeiset kuusi vuotta. Tänä vuonna naistoimitusjohtajien määrä laski yhdellä viime vuodesta. Nainen on toimitusjohtajana yhdeksän pörssiyrityksessä. Näistä yhtiöistä neljä on markkina-arvoltaan suuria, neljä keskisuuria ja yksi pieni. Naisten osuus kaikkien pörssiyritysten toimitusjohtajista on seitsemän prosenttia (2021: kahdeksan prosenttia).

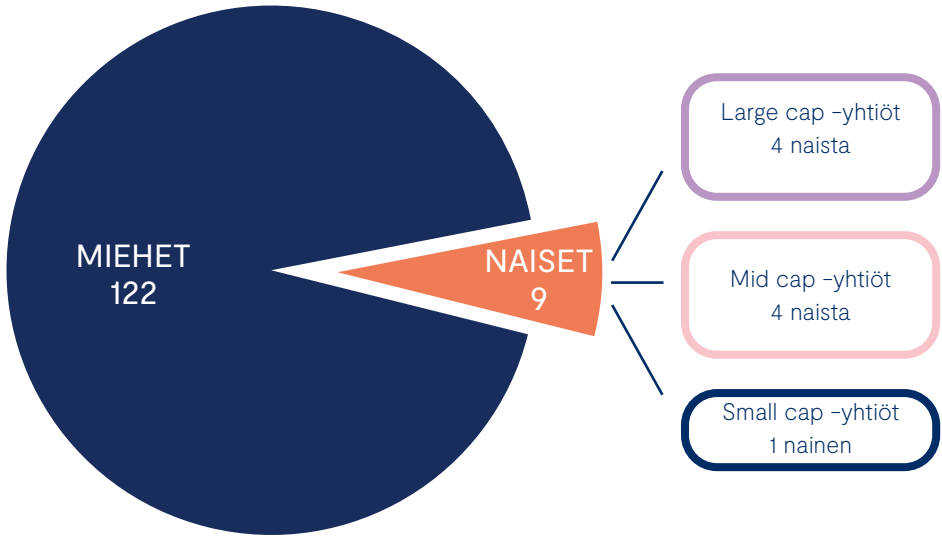


**7 % toimitusjohtajista on naisia**

## Naiset pörssiyritysten toimitusjohtajina



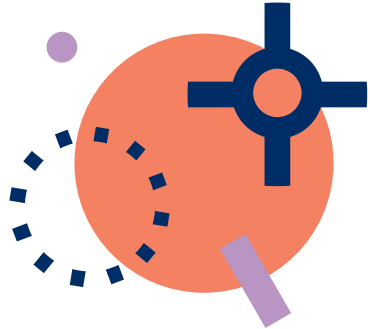
## Toimitusjohtajat 2022



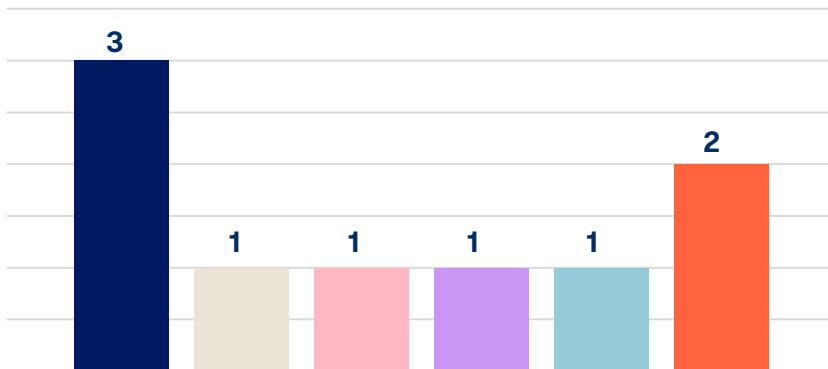
Toimitusjohtaja vaihtui vuonna 2022 yhteensä 21 yhtiössä. Uusista toimitusjohtajista kolme on naisia. Tehtävänsä jättäneistä toimitusjohtajista neljä oli naisia.

Naistoimitusjohtajien toimialajakaumassa vahvimmin edustettu toimiala on edelleen kulutustavarat ja palvelut. Terveystieteiden sektorille nimettiin tänä vuonna kaksi uutta naistoimitusjohtajaa. Viisi yhdeksästä naistoimitusjohtajasta on ulkomaalaisia.

Viisi yhdeksästä  
naistoimitusjohtajasta  
on ulkomaalaisia



## Naistoimitusjohtajat 2022



📦 Kulutustavarat ja -palvelut

🏭 Perusteollisuus

🏦 Rahoitus

💻 Teknologia

🏭 Teollisuustuotteet ja -palvelut

🏥 Terveydenhuolto

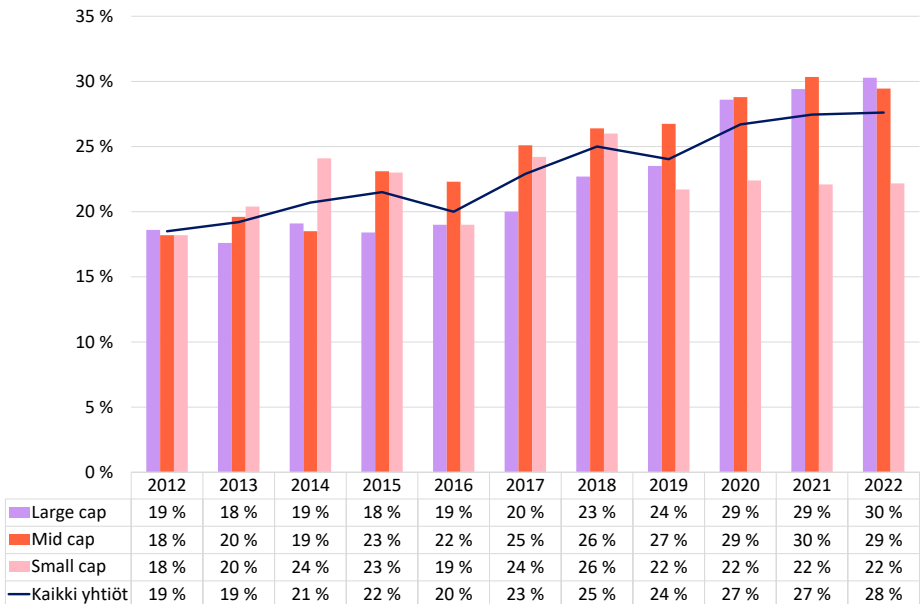
# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä nousi tänä vuonna 28 prosenttiin, mikä on uusi ennätys. Suurissa pörssiyrityksissä naisten osuus saavutti ensimmäistä kertaa 30 prosentin rajan, kun taas keskisuurissa yrityksissä naisten osuus laski viime vuoden ennätystasosta yhdellä prosenttiyksiköllä 29 prosenttiin. Pienissä pörssiyrityksissä naisten osuus johtoryhmien jäsenistä säilyi ennallaan 22 prosentissa.

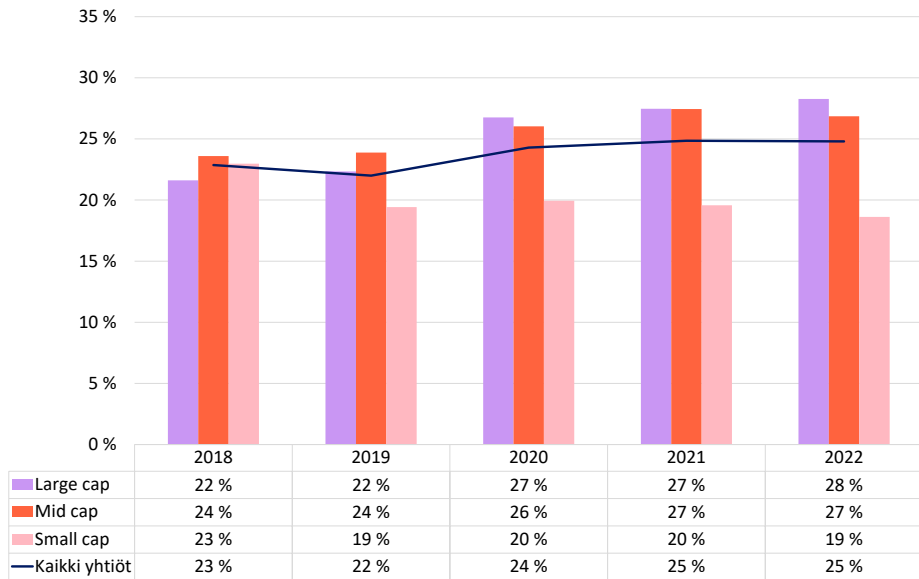
Pörssiyritysten toimitusjohtajana tai johtoryhmän jäsenenä on yhteensä 964 henkilöä. Näistä 239 eli 25 prosenttia on naisia (2021: 25 prosenttia). Ilman toimitusjohtajaa johtoryhmissä on jäseniä 833, joista naisia on 230 eli 28 prosenttia (2021: 27 prosenttia).

Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä nousi uuteen ennätykseen

## Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmissä (ilman toimitusjohtajaa)



## Naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmissä mukaan lukien toimitusjohtajat



Vuonna 2022 nimitetyistä johtoryhmien uusista jäsenistä 30 prosenttia on naisia (2021: 34 prosenttia). Suhteellisesti eniten naisia nimitettiin suurten pörssiyhtiöiden johtoryhmiin, joissa naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä on 42 prosenttia (2021: 31 prosenttia).

Keskisuurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä on 25 prosenttia (2021: 37 prosenttia) ja pienissä pörssiyhtiöissä 31 prosenttia (2021: 32 prosenttia).



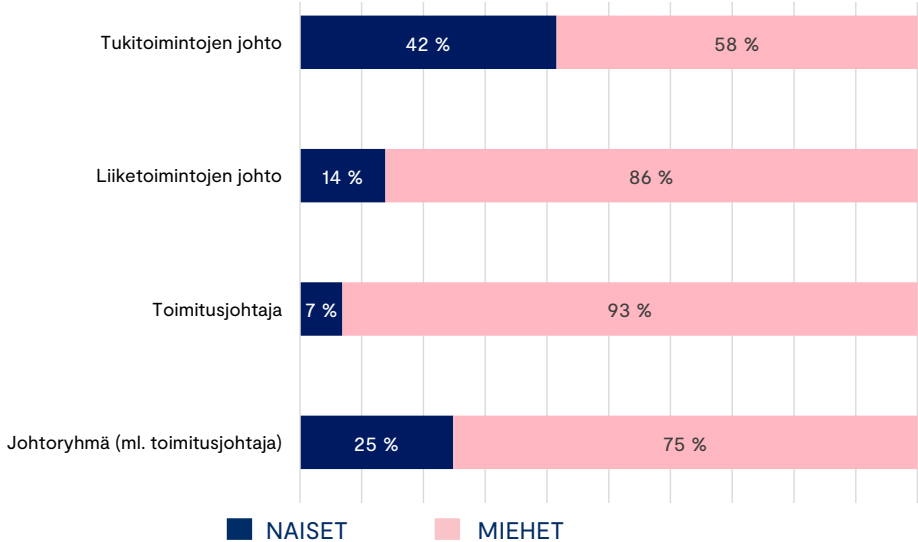
**30 prosenttia vuonna 2022  
nimitetyistä johtoryhmien  
jäsenistä on naisia**

Pörssiyhtiöiden liiketoimintoja johtavat toimitusjohtajat ja johtoryhmät. Yhtiöiden johtoryhmään kuuluu tyypillisesti myös henkilöitä, jotka johtavat yhtiön tukitoimintoja eli toimintoja, joilla ei lähtökohtaisesti ole suoraa liiketoiminnallista tulosvastausta. Yhtiön tukitoimintoihin luetaan mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto, IT-hallinto, lakiasiat sekä myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnot.

Pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolle yltänyt nainen toimii edelleen useimmin tukitoimintojen johdossa. Tämä on merkittävää siitä syystä, että toimitusjohtajaksi ja pörssiyhtiöiden hallitukseen nousee useammin liiketoimintajohdosta kuin tukitoimintojen johdosta.



## Naisten osuus johtoryhmissä



Helsingin pörssissä on edelleen yhtiöitä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia. Tällaisten yhtiöiden määrä kasvoi nyt toista vuotta peräkkäin. Pörssissä on nyt 21 yhtiötä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia (2021: 20 yhtiötä). Näistä yhtiöistä 13 on pieniä pörssiyrityksiä ja kahdeksan keskisuuria pörssiyrityksiä. Kahdella pienellä pörssiyrityksellä toimitusjohtajan tueksi ei ole nimitetty lainkaan johtoryhmää.

**30 prosentissa pörssiyrityksistä naiset ja miehet ovat tasapuolisesti edustettuina johtoryhmässä**

Suomessa on neljä pörssiyritystä, jossa johtoryhmän jäsenten enemmistö on naisia (2021: 5) ja kuusi pörssiyritystä, joiden johtoryhmässä on yhtä suuri määrä miehiä ja naisia (2021: 11). Tasapuolisesta naisten ja miesten edustuksesta johtoryhmässä voidaan puhua silloin, kun vähemmän edustettua sukupuolta on johtoryhmässä vähintään noin 40 prosenttia. Tällaisia yhtiöitä on 38 eli noin 30 prosenttia kaikista pörssiyrityksistä (2021: 34 yhtiötä ja 26 prosenttia).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Raja-arvo tasapuoliselle edustukselle on johtoryhmän koosta riippuen välillä 25–44,4 prosenttia. Tunnusluvun laskutapaa on muutettu aiempien vuosien naisjohtajakatsauksiin verrattuna, jotta se olisi yhdenmukainen äskettäin EU:ssa hyväksytyyn kiintiödirektiivin laskutavan ja pyörityssääntöjen kanssa. Vaikka direktiivi ei Suomessa sovellukaan pörssiyrityksien johtoryhmiin, pidämme vertailukelpoisuuden vuoksi perusteltuna noudattaa samaa laskutapaa. Myös vertailuvuoden 2021 luvut on oikaistu uuden laskutavan mukaiseksi.

## Naiset liiketoimintojen johdossa

Naisten osuus liiketoimintoja johtavista johtoryhmän jäsenistä pysyi edellisvuoden tasolla. Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johtaa 419 henkilöä eli keskimäärin 50 prosenttia johtoryhmästä. Heistä naisia on 58 eli 14 prosenttia (2021: 14 prosenttia).

Liiketoiminnan johtamisvastuuta on edelleen varsin harvalla johtoryhmän naisjäsenellä. Tällä seikalla on väistämättä merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. Naisten etenemistä toimitusjohtajaksi hankaloittaa se, että toimitusjohtajaksi edetään yleensä liiketoimintojen johdosta. Tukitoimintojen johdosta toimitusjohtajaksi edetään lähinnä talousjohtajan tehtävästä.




**Liiketoimintojen johtajista  
14 prosenttia on naisia**

### Naisten osuus liiketoimintojen johdossa (ilman toimitusjohtajaa)



Naisten osuus liiketoimintajohdosta oli pitkään suurin pienissä pörssiyhtiöissä. Vuodesta 2019 lähtien tilanne on kuitenkin muuttunut merkittävästi. Nyt naisia on liiketoimintojen johdossa suhteellisesti eniten suurissa pörssiyhtiöissä. Tänä vuonna naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden liiketoimintajohdosta nousi yhdellä prosenttiyksiköllä 18 prosenttiin (2021: 17 prosenttia). Keskisuurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus liiketoimintajohdosta laski 15 prosenttiin (2021: 16 prosenttia). Pienissä pörssiyhtiöissä laskeva trendi jatkui neljättä vuotta peräkkäin ja naisten osuus liiketoimintajohdosta putosi seitsemään prosenttiin (2021: 10 prosenttia).

Vuonna 2021 13 prosenttia pörssiyhtiöiden uusista liiketoimintojen johtoryhmänimityksistä on kohdistunut naiseen (2021: 16 prosenttia). Suurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus uusista liiketoimintojen johtoryhmänimityksistä on 36 prosenttia (2021: 12 prosenttia), keskisuurissa pörssiyhtiöissä 13 prosenttia (2021: 22 prosenttia) ja pienissä pörssiyhtiöissä 0 prosenttia (2021: 14 prosenttia).




**13 prosenttia vuonna  
2022 nimitetyistä  
liiketoimintojen johtajista  
on naisia**

## Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla

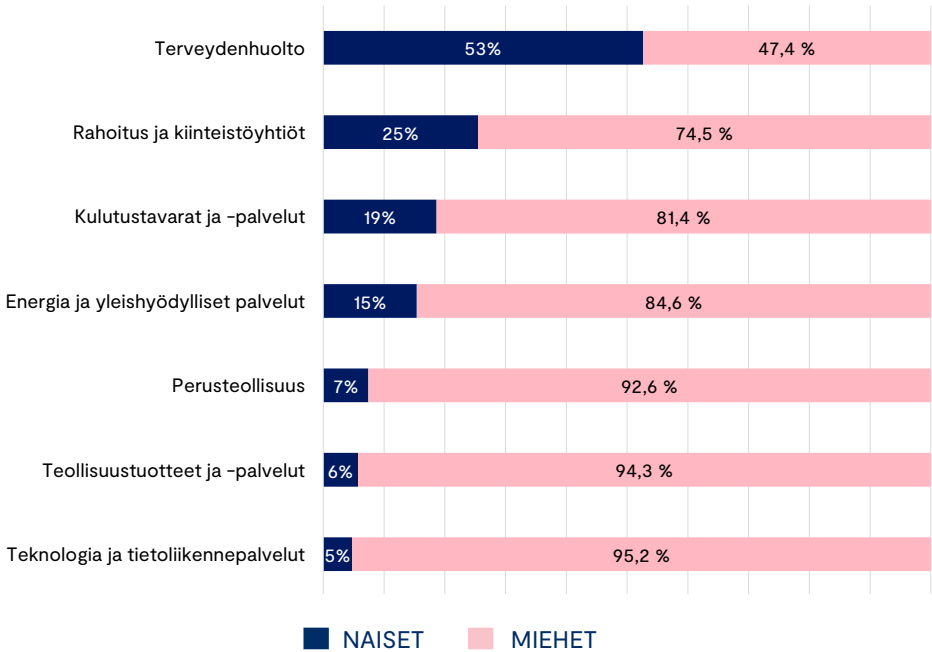
Naisten osuus liiketoimintajohdossa vaihtelee merkittävästi toimialoittain. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on suurin terveydenhuoltotoimialalla (53 prosenttia). Toiseksi suurin osuus on rahoitus ja kiinteistöyhtiöt -toimialalla (26 prosenttia). Suhteellisesti vähiten naisia liiketoimintajohdossa oli teknologia ja tietoliikenne -toimialalla (5 prosenttia).

Teollisuustuotteet ja -palvelut -toimialalla naisten osuus liiketoimintajohdossa on edelleen pieni, vain 6 prosenttia (2021: 6 prosenttia). Kun tämä toimialan osuus on lähes kolmasosa kaikista pörssiyrityksistä, naisten vähäinen osuus liiketoimintajohdossa tällä toimialalla alentaa selvästi kaikkien pörssiyrityksien keskiarvoa. Ilman teollisuustuotteet ja -palvelut -toimialaa naisten osuus liiketoimintajohdosta olisi keskimäärin 18 prosenttia.



**Naisten osuus eri toimialojen liiketoimintajohdossa vaihtelee 5 ja 53 prosentin välillä**

## Naisten osuus liiketoimintojen johdossa toimialoittain (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 2022 42 prosenttia tukitoimintojen johtajista on naisia. Naisten osuus on vähentynyt edellisvuoteen verrattuna kahdella prosenttiyksiköllä.

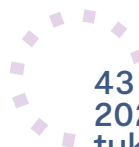


**Tukitoimintojen johtajista 42 prosenttia on naisia**

Naisten osuus tukitoimintojen johdosta on suurin suurissa pörssiyhtiöissä, 44 prosenttia (2021: 47 prosenttia). Keskisuurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus tukitoimintojen johdossa laski 41 prosenttiin (2021: 46 prosenttia) ja pienissä pörssiyhtiöissä 39 prosenttiin (2021: 40 prosenttia).

Vuonna 2022 tehdyistä tukitoimintojen johtoryhmänimityksistä 43 prosenttia on kohdistunut naiseen (2021: 55 prosenttia). Suurissa pörssiyhtiöissä 47 prosentissa tukitoimintojen johtoryhmänimityksistä tehtävään nimitettiin nainen (2021: 53 prosenttia). Keskisuurissa pörssiyhtiöissä vastaava luku on 35 prosenttia (2021: 52 prosenttia) ja pienissä pörssiyhtiöissä 55 prosenttia (2021: 61 prosenttia).

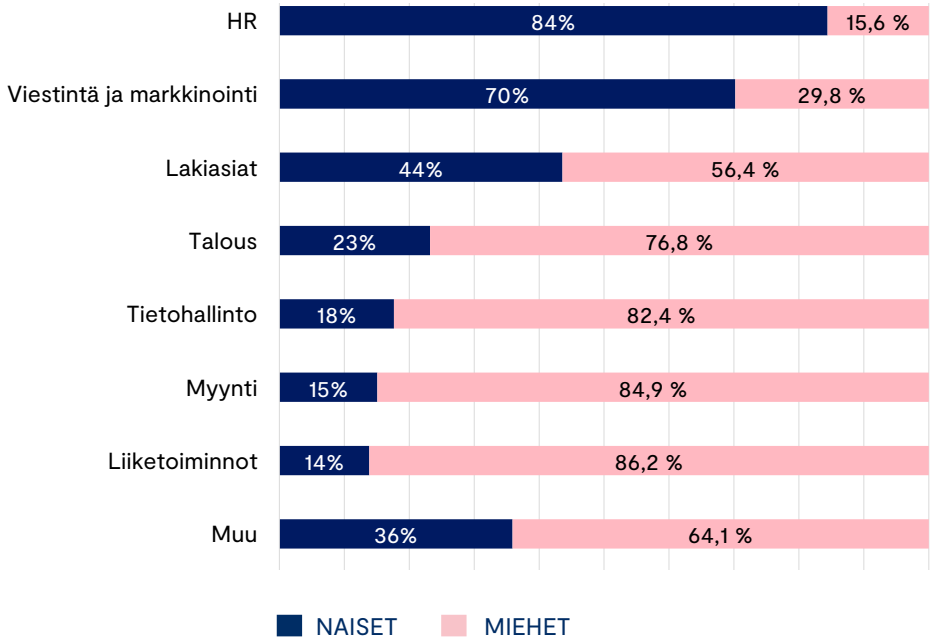
Eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja. Naisia toimii miehiä enemmän henkilöstöjohtajina (84 prosenttia) sekä viestinnästä tai markkinoinnista vastaavina johtajina (70 prosenttia). Myös johtoryhmissä toimivista lakiasiaintohtajista lähes puolet on naisia (44 prosenttia). Vähiten naisia toimii myynnin johtotehtävissä (15 prosenttia). Selvitys käsittelee vain niitä johtajia, jotka ovat johtoryhmien jäseniä. Läheskään kaikissa pörssiyhtiöissä esimerkiksi viestintä- tai lakiasiaintohtaja ei ole johtoryhmän jäsen.



**43 prosenttia vuonna 2022 nimitetyistä tukitoimintojen johtajista on naisia**

Talusojohtajista selvä enemmistö (77 prosenttia) on miehiä. Vuoteen 2021 verrattuna osuus säilyi ennallaan. Tänä vuonna nimitetyistä talusojohtajista 20 prosenttia on naisia. Suurista pörssiyhtiöistä nainen on talusojohtajana neljässä (2021: 2).

## Sukupuolijakauma eri toimintojen johdossa



# JOHTORYHMÄN JÄSENTEN IKÄJAKAUMA

---

Naisten suhteellinen osuus johtoryhmissä on pitkään ollut suurin ikäluokassa 40 v. tai alle. Nyttemmin naisten osuus on kasvanut myös ikäluokassa 41–50 v. Johtoryhmän jäseninä olevien naisten keski-ikä on 49,9 vuotta, kun miesten keski-ikä on 51,2 vuotta. Vertailussa on syytä huomata, että ikäluokkien 40 v. tai alle sekä 61 v. tai yli osuudet kaikista johtoryhmän jäsenistä ovat varsin pienet.

Koko johtoryhmän tasolla naisten osuus on ikäluokissa 40 v. tai alle sekä 41–50 v. selvästi muita ikäryhmiä korkeampi. Ikäluokassa 61 v. tai yli naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on noin 10 prosenttiyksikköä alempi kuin kaikkien naisten osuus johtoryhmissä.

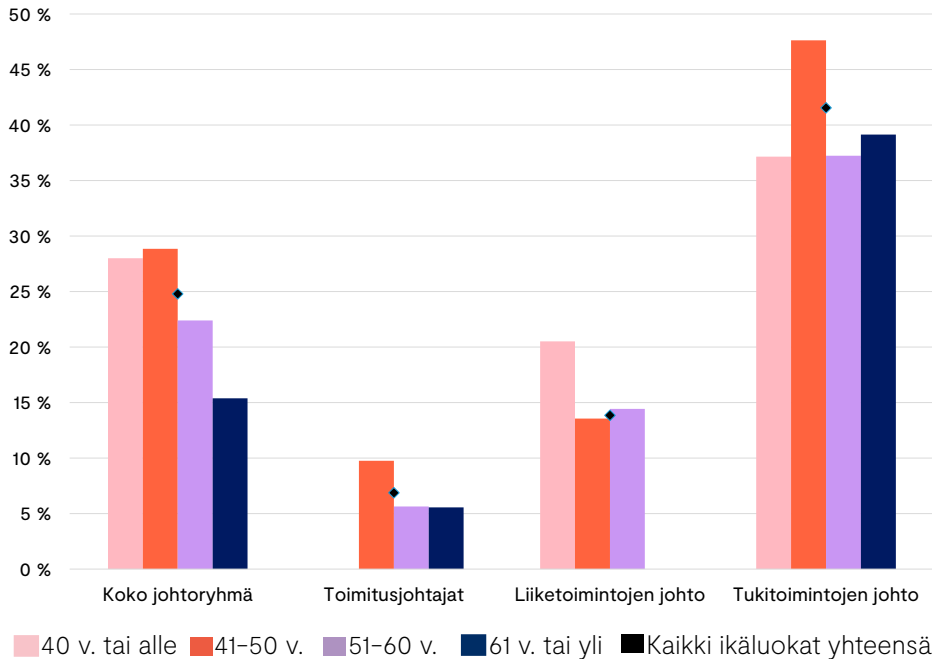
Toimitusjohtajien osalta vertailuun vaikuttaa luonnollisesti se, että naistoimitusjohtajia on lukumääräisesti vähän. Lukumääräisesti eniten naistoimitusjohtajia on ikäluokissa 41–50 v ja 51–60 v. Ikäluokassa 40 v. tai alle on ylipäänsä vain yksi toimitusjohtaja ja hän on mies.

Liiketoimintojen johdossa naisten osuus nuorimmassa ikäluokassa on selvästi suurempi kuin vanhemmissa ikäluokissa. Ikäluokan 40 v. tai alle liiketoimintajohtajista 21 prosenttia on naisia (2021: 30 prosenttia). Ikäluokassa 41–50 v. naisten osuus liiketoimintajohtajista on 14 prosenttia (2021: 11 prosenttia) samoin kuin ikäluokassa 51–60 v. (2021: 15 prosenttia). Vanhimman ikäluokan (61 v. tai yli) liiketoimintajohtajista yksikään ei ole nainen.

Tukitoimintojen johdossa naisten osuus on nuorimmassa ikäluokassa 37 prosenttia (2021: 39 prosenttia). Ikäluokassa 41–50 v. naisten osuus tukitoimintojen johdosta on 48 prosenttia (2021: 44 prosenttia) ja ikäluokassa 51–60 v. 37 prosenttia (2021: 44 prosenttia). Vanhimmassa ikäluokassa naisten osuus tukitoimintojen johdosta on 39 prosenttia (2021: 41 prosenttia).










## Naisten osuus eri ikäluokissa



# YHTEENVETO

Alla olevassa taulukossa on esitetty yhteenveto keskeisimmistä tässä katsauksessa tarkastelluista indikaattoreista sekä muutoksen suunta suhteessa edellisvuoteen.

Naisten osuus toimitusjohtajista	7 %	
Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä (pl. toimitusjohtajat)	28 %	
Naisten osuus liiketoimintojen johdosta	14 %	
Naisten osuus tukitoimintojen johdosta	42 %	
Naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä (pl. toimitusjohtajat)	30 %	
Yhtiöitä, joissa naiset ja miehet tasapuolisesti edustettuna johtoryhmässä	38 yhtiötä	
Ei naisia johtoryhmässä	21 yhtiötä	

Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmissä on tänä vuonna ennätystasolla 28 prosentissa. Suurissa pörssiyrityksissä naisten osuus johtoryhmän jäsenistä nousi ensimmäistä kertaa yli 30 prosentin. Naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä on edelleen yli 30 prosenttia ja niiden yhtiöiden määrä, joissa naiset ja miehet ovat johtoryhmässä tasapuolisesti edustettuna on kasvussa.

Tyytyväisyyteen ei kuitenkaan ole syytä tuudittautua. Niiden yhtiöiden, joiden johtoryhmässä ei ole yhtään naista, määrä kasvoi edellisvuoteen verrattuna jo toista vuotta peräkkäin. Lisäksi naisten osuus sekä liiketoimintojen johdossa että talousjohdossa pysyi edellisvuoteen verrattuna ennallaan ja on kokonaisuudessaan varsin alhaisella tasolla. Pörssiyritysten toimitusjohtajaksi edetään yleensä näistä tehtävistä. Myös pörssiyritysten hallitukseen edetään usein toimitusjohtajan tehtävästä, liiketoiminnan johdosta tai talousjohdosta.

Vuonna 2026 voimaan tulevat lakisäätteiset hallituskiintiöt saattavat jo tulevina vuosina vaikuttaa siihen, että osa johtoryhmien nykyisistä naisjäsenistä siirtyy hallitusammattilaisiksi ja siten johtoryhmästä poistuvien naisten määrä kasvaa. Jos näin käy, johtoryhmätasolla naisten osuuden säilyminen edes ennallaan edellyttäisi sitä, että naisten osuus uusista nimityksistä kasvaisi selvästi nykyisestä.





## KESKUS- KAUPPAMARI

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