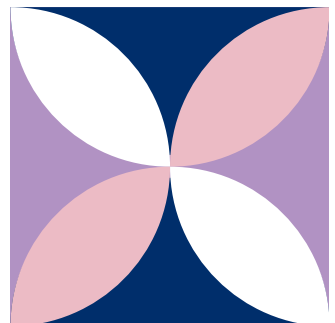
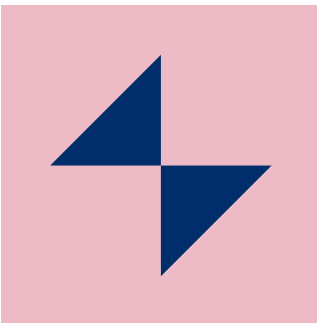
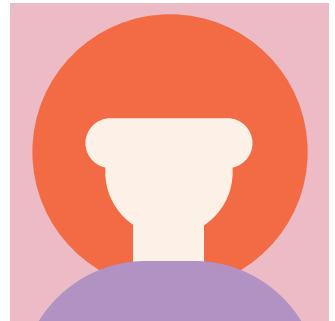
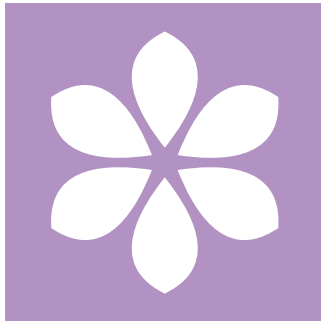
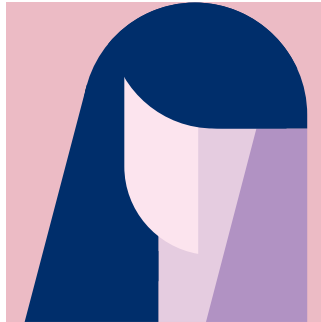


# Naiset pörssiyritysten johdossa – kansainvälinen vertailu

MAALISKUU 2025

NAISJOHTAJAKATSAUS





# SISÄLTÖ

JOHDANTO .....	4
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA .....	6
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA .....	13
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ .....	16
JOHTOPÄÄTÖKSET .....	22

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)).

Vuoden 2024 lopussa Keskuskauppakamarin lakisääteisiin tehtäviin lisättiin velvollisuus edistää, analysoida, seurata ja tukea sukupuolten tasapuolisen edustuksen kehittymistä osakeyhtiölain 6 luvun 9 a §:ssä tarkoitettujen pörssiyhtiöiden hallituksissa. Tehtävä liittyy pörssiyhtiöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta annetun direktiivin kansalliseen täytäntöönpanoon.

Osana tätä tehtävää laadimme säännöllisesti selvityksiä naisten sijoittautumisesta pörssi- ja First North -yhtiöiden johtoon. Julkaisemme 3–4 kertaa vuodessa katsauksia, joissa keskitymme tarkemmin eri teemoihin niin naisjohtajuuteen kuin monimuotoisuuden liittyvissä kysymyksissä. Tavoitteenamme on tuottaa ajantasaista ja analysoitua faktatietoa julkiseen keskusteluun.

# JOHDANTO

---

Vertailemme tässä katsauksessa naisten osuuksia pörssiyhtiöiden hallituksissa, toimitusjohtajina ja johtoryhmissä eri valtioissa. Vertailumaina ovat muut EU- ja ETA-valtiot sekä Iso-Britannia ja Yhdysvallat.

Kansainvälisiä tilastoja tarkasteltaessa on syytä pitää mielessä, että tilastot, joihin katsaus perustuu, kattavat vain kunkin maan suurimmat ja vaihteuimmat pörssiyhtiöt. Kokonaiskuvaa eri maiden tilanteesta voi vääristää se, että suurissa yhtiöissä hallituksen ja ylimmän johdon monimuotoisuuteen kiinnitetään maailmanlaajuisesti enemmän huomiota kuin pienissä.

Myös erot pörssiyhtiöiden hallinnointimalleissa vaikeuttavat täyttä vertailua eri maiden välillä. Kansainvälisissä tilastoissa mukana olevien yhtiöiden ylimmässä hallintoelimessä oli esimerkiksi Saksassa keskimäärin 15,1 ja Ranskassa keskimäärin 14,1 henkilöä. Suomessa hallitukset ovat keskimäärin pienempiä kuin useimmissa maissa. OMX Helsinki 25 -yhtiöissä hallituksen koko oli vuonna 2024 keskimäärin 8,2 henkilöä, large cap -yhtiöissä 8,3 henkilöä, mid cap -yhtiöissä 6,3 henkilöä ja small cap -yhtiöissä 5,6 henkilöä. Mitä vähemmän jäseniä hallintoelimessä on, sitä suurempi on luonnollisesti yhden jäsenen sukupuolen vaikutus koko hallintoelimen sukupuolijakaumaan.



**Ville Kajala**

Johtava asiantuntija,  
yhtiö- ja arvopaperimarkkinaoikeus

[ville.kajala@chamber.fi](mailto:ville.kajala@chamber.fi)

## Tietoa katsauksesta

Suomalaisten pörssiyhtiöiden osalta katsaus kattaa kaikki joulukuun 2024 puolivälissä Helsingin pörssissä listatut suomalaiset yhtiöt. Yhteensä tarkasteltuja yhtiöitä oli 130. Näistä large cap -yhtiöitä oli 32, mid cap -yhtiöitä 46 ja small cap -yhtiöitä 52. Tiedot on kerätty pörssiyhtiöiden verkkosivuilta hallitusten osalta kesäkuussa 2024 ja toimitusjohtajien ja johtoryhmien osalta joulukuussa 2024.

Jollei katsauksessa ole erikseen mainittu tiedon lähdettä, vertailumaiden tiedot perustuvat Euroopan tasa-arvoinstituutin EIGE:n tietokantaan. 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. Taitto Tanja Arvola.


# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA

Keskuskauppakamari on seurannut naisten osuutta suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä vuosittain vuodesta 2011 lähtien. Tänä aikana naisten osuus on kasvanut tasaisesti. Paria tasaantumisvaihetta lukuun ottamatta kasvuvauhti on ollut 1–2 prosenttiyksikköä vuodessa. Kun vielä vuonna 2011 18 prosenttia pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä oli naisia, vuonna 2020 naisten osuus saavutti ensimmäisen kerran 30 prosenttia.

Viime vuonna 98 prosentilla suomalaisista pörssiyhtiöistä oli hallituksessaan naisia ja miehiä. Vain kolmella pörssiyhtiöllä oli pelkästään miesjäsenistä koostuva hallitus. Yksi näistä yhtiöistä oli poistumassa pörssistä julkisen ostotarjouksen seurauksena. Kaksi muuta yhtiötä olivat markkina-arvoltaan pieniä small cap -yhtiöitä. Vielä vuonna 2008, ennen tuolloin uutta hallinnointikoodia, naisia oli vain puolessa pörssiyhtiöiden hallituksista.

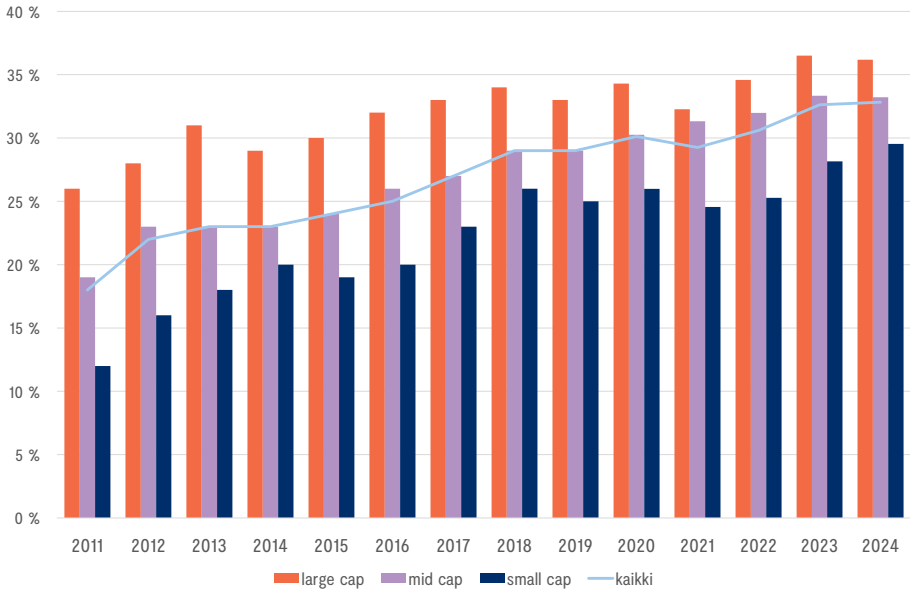
Viime vuonna naisten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä pysyi edellisvuonna saavutetulla ennätystasolla 33 prosentissa. Large cap -yhtiöissä naisten osuus laski yhdellä prosenttiyksiköllä 36 prosenttiin. Pyörityksistä johdun kyse oli tosiasiallisesti kuitenkin vain parin prosenttiyksikön kymmenyksen muutoksesta. Mid cap -yhtiöissä naisten osuus hallituksen jäsenistä pysytteli edellisvuoden ennätystasolla 33 prosentissa. Small cap -yhtiöissä naisten osuus hallituksen jäsenistä nousi ensimmäistä kertaa 30 prosenttiin.

Vuoden 2024 varsinaisissa yhtiökokouksissa hallitusnimityksiä tehtiin yhteensä 853. Hallitusjäsenyydet jakautuivat yhteensä 747 eri henkilölle, joista miehiä oli 509 ja naisia 238. Uusia nimityksiä pörssiyhtiöiden hallitukseen tehtiin yhteensä 111. Naisten osuus näistä nimityksistä oli 42 prosenttia. Samaan aikaan hallitustehtävistä jäi pois yhteensä 119 henkilöä, joista naisia oli 39 prosenttia.



**Naisten osuus  
hallituspaikoista  
pysyi ennätystasolla  
33 prosentissa.**

## Naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa

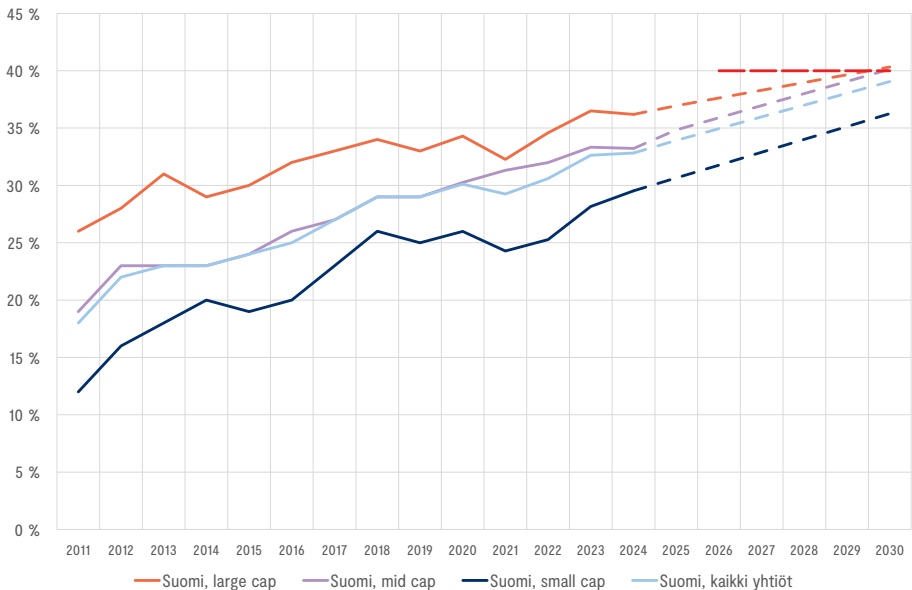


Naisten osuus uusista hallitusnimityksistä oli viime vuonna 42 prosenttia. Naisten osuus uusista nimityksistä oli yli 40 prosentin toista vuotta peräkkäin. Tämä saattaa selittyä osittain varautumisella pörssiyritysten hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta annetun EU-direktiivin (ns. kiintiödirektiivi) mukaiseen kiintiötavoitteeseen, jota sovelletaan 30.6.2026 alkaen. Suomessa lakisääteinen kiintiötavoite koskee vain direktiivissä säädetyt kokorajat täyttäviä pörssiyrityksiä, mutta hallinnointikoodiin otetun suosituksen kautta sama kiintiötavoite on ulotettu koskemaan kaikkia pörssiyrityksiä sekä First North Premier -markkinasegmentillä kaupankäynnin kohteena olevia yhtiöitä.

**40 prosentin tavoitteen saavuttaminen vuoden 2026 puoliväliin mennessä edellyttää naisten osuuden nykyistä nopeampaa kasvua.**

Keskuskauppakamarin selvitysten mukaan jo nykyisin 60 prosentissa kaikista pörssiyhtiöistä naiset ja miehet ovat hallituksessa tasapuolisesti edustettuna. Kirittävää kuitenkin vielä on, sillä vuosien 2011–2024 keskimääräisellä naisten osuuden kasvuvauhdilla 40 prosentin tavoitearja ei näyttäisi vielä täyttyvän vuoden 2026 puoliväliin mennessä. Pienissä pörssiyhtiöissä tavoite on täyttymättä vielä 43 prosentilla yhtiöistä. Kiintiötavoitteen pyörityssääntöjen takia kiintiötavoite tosin täyttyy monella yhtiöllä, vaikka naisten osuus jäisikin hieman alle 40 prosentin.

## Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa, ennuste 2011–2024 kehityksen perusteella



Kansainvälisessä vertailussa on havaittavissa, että erot eri maiden välillä kaventuvat kovaa vauhtia. Naisten keskimääräinen osuus EU-maiden suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden hallituksissa nousi jo 35 prosenttiin. Vuonna 2024 naisten osuus EU- ja ETA-valtioiden suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli toista kertaa yli kymmenen prosenttia kaikissa vertailussa mukana olevissa maissa.

EU- ja ETA-valtioiden hallitusvertailussa Suomi putosi edellisvuoteen verrattuna kahdella sijalla kahdenneksitoista. Suomea edellä tilastoissa ovat EU-jäsenmaista

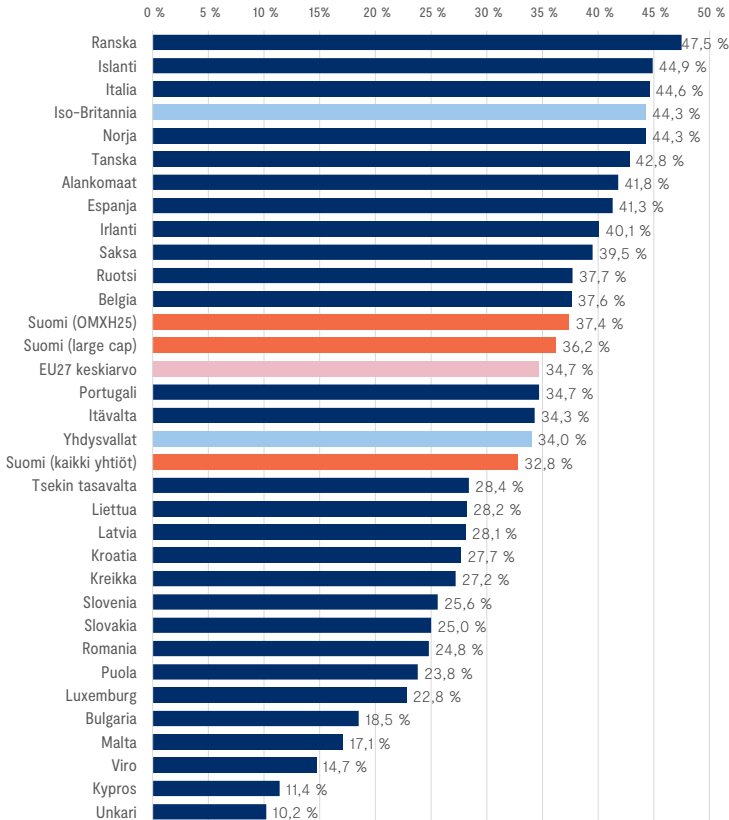




## Naisten osuus EU-maiden suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden hallituksissa nousi jo 35 prosenttiin.

Ranska, Italia, Tanska, Alankomaat, Espanja, Irlanti, Saksa, Ruotsi ja Belgia sekä ETA-valtiot Norja ja Islanti. EU:n ja ETA:n ulkopuolisista vertailumaista Suomen edelle naisten osuudessa hallitusjäsenistä sijoittuu lisäksi Iso-Britannia. Yhdysvalloissa naisten osuus hallitusten jäsenistä on 34 prosenttia.<sup>1</sup>

### Naisten osuus suurimpien pörssiyritysten hallituksen jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot, UK ja USA 2024

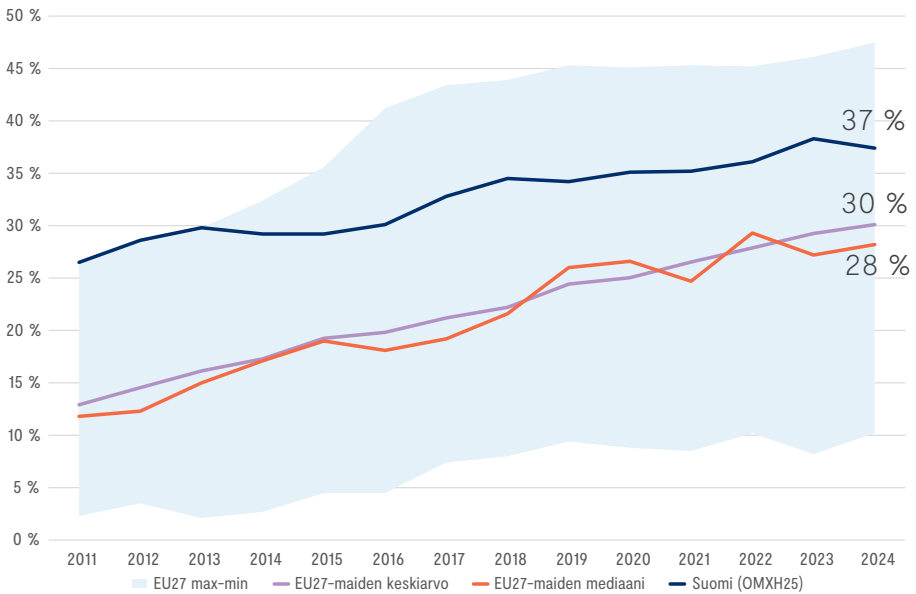


1 Spencer Stuart: 2024 U.S. Spencer Stuart Board Index.

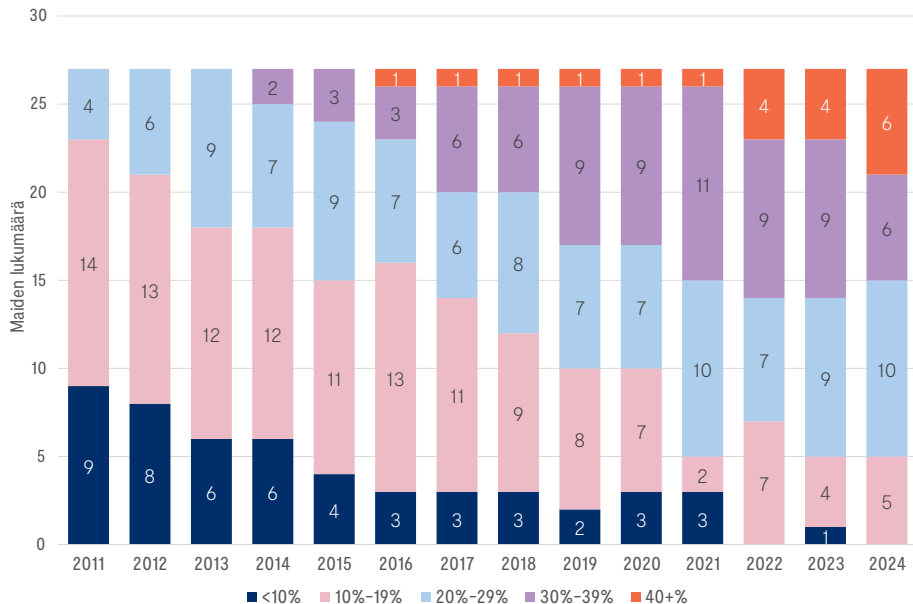
Naisten osuus hallitusten jäsenistä kasvoi viime vuonna 20 EU- ja ETA-valtiossa, säilyi ennallaan yhdessä ja laski kahdeksassa EU- ja ETA-valtiossa. Neljässä EU- ja ETA-valtiossa kasvua edellisvuoteen verrattuna oli vähintään kolme prosenttiyksikköä.

Tarkasteltaessa kehitystä EU-maissa vuosina 2011–2024 voidaan havaita erityisesti kaksi seikkaa: Jo lähes puolessa EU-maista naisten osuus hallitusten jäsenistä on vähintään 30 prosenttia. Samaan aikaan kuitenkin ero vertailussa parhaimmin ja heikoimmin menestyneiden EU-maiden välillä on lähestulkoon suurimmillaan, peräti 37,3 prosenttiyksikköä.

## Naisten osuus hallitusten jäsenistä, kehitys EU27-maissa 2011–2024



## Naisten osuus hallitusten jäsenistä, kehitys EU27-maissa 2011–2024



Monessa Suomen edelle nousseissa maassa naisten osuuden kehitystä on vauhdittanut kiintiölainsäädäntö. Isossa-Britanniassa naisten osuuden kasvua on vauhdittanut itsesääntelyyn perustuva kiintiötavoite sekä vuonna 2022 voimaan tullut uusi noudata tai selitä -periaatteesen perustuva monimuotoisuusraportointivelvoite. Sen mukaan, jos muun muassa hallituksen jäsenistä on naisia alle 40 prosenttia, pörssiyhtiön on julkistettava asia ja esitettävä syy tähän. Suomessa ja Ruotsissa naisten osuutta pörssiyhtiöiden hallituksissa on ennen kiintiödirektiivin täytäntöönpanoa edistetty yksinomaan elinkeinoelämän omalla itsesääntelyllä.

Ruotsissa naisten osuus hallituksen jäsenistä otti selvän tasoloikan vuosina 2015–2016 ja kasvoi 28 prosentista 37 prosenttiin. Sen jälkeen osuus on pysytellyt pääosin 37–38 prosentin tuntumassa. Kaikkien ruotsalaisten pörssiyhtiöiden osalta naisten osuus hallituksen jäsenistä on viime vuosina pysytellyt noin 35 prosentissa. Viime vuonna naisten osuus oli 36 prosenttia.<sup>2</sup>

2 Andra AP-fonden: Kvinnoindex 2024.



## Naisten osuus hallitusten puheenjohtajista on kasvanut erittäin hitaasti.

Vaikka naisten osuus hallituksen jäsenistä on kasvanut sekä Suomessa että muissa tämän vertailun maissa, naisten osuus hallituksen puheenjohtajista on kasvanut erittäin hitaasti. Vuonna 2024 nainen oli hallituksen puheenjohtajana 13 suomalaisessa pörssi-yhtiössä eli kymmenessä prosentissa kaikista pörssi-yhtiöistä. Suurissa pörssi-yhtiöissä samoin kuin OMXH25-indeksiin kuuluvissa yhtiöissä nainen oli hallituksen puheenjohtajana vain yhdessä yhtiössä.

EU-maiden suurimmissa ja vaihdetuimmissa pörssi-yhtiöissä nainen on puheenjohtajana keskimäärin 9 prosentissa yhtiöistä. Osuus on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut vain kahdella prosenttiyksiköllä. Ruotsissa vain yhdessä vertailussa mukana olevien OMXS30-indeksiin kuuluvien pörssi-yhtiöiden hallituksista puheenjohtajana toimi nainen. Naisten osuus kaikkien ruotsalaisten pörssi-yhtiöiden hallitusten puheenjohtajista oli yhdeksän prosenttia.<sup>3</sup> Norjassa, jossa naisten osuus hallitusten jäsenistä on ollut jo pitkään yli 40 prosenttia, naisten osuus hallitusten puheenjohtajista on edelleen vain 15 prosenttia.

Isossa-Britanniassa hallitusta koskevan kiintiötavoitteen lisäksi on asetettu erillinen tavoite, jonka mukaan jokaisessa pörssi-yhtiössä vähintään yhden avaintehävän (hallituksen puheenjohtaja, Senior Independent Director, toimitusjohtaja tai talousjohtaja) tulisi olla naisella. Tämä lienee myötävaikuttanut siihen, että Isossa-Britanniassa naisten osuus hallitusten puheenjohtajista nousi pari vuotta sitten 16 prosenttiin ja on nyt 18 prosenttia.

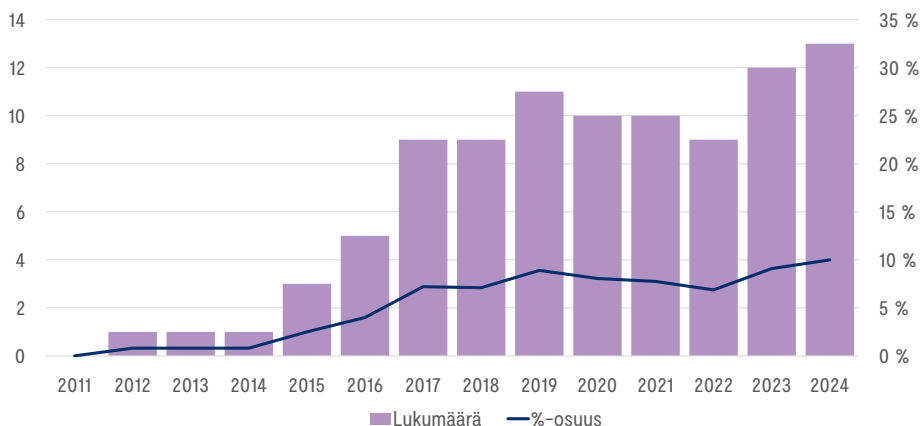
---

3 Andra AP-fonden: Kvinnoindex 2024.

# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA

Naistoimitusjohtajien määrä kohosi Suomessa 2010-luvun puolivälissä muutamassa vuodessa yhdestä kymmenen tuntumaan, millä tasolla se on pysynyt sen jälkeen. Vuonna 2024 naistoimitusjohtajien määrä nousi yhdellä vuodesta 2023. Nainen oli toimitusjohtajana 13 pörssi-yhtiössä. Naisten osuus kaikkien pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista oli kymmenen prosenttia. Markkina-arvoltaan suurissa yhtiöissä naistoimitusjohtajien osuus oli yhdeksän prosenttia. OMXH25-indeksiin kuuluvissa yhtiöissä naisten osuus toimitusjohtajista oli kahdeksan prosenttia.

## Naistoimitusjohtajien lukumäärä ja osuus suomalaisissa pörssi-yhtiöissä



Naisten osuus EU-valtioiden suurimpien ja vaihdetuimpien pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista on 9 prosenttia.

Myös muissa EU- ja ETA-maissa naisten osuus suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista on vähäinen. EU-valtioiden suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista naisia on yhdeksän prosenttia. Vertailun kärkipäähän yltää monta hallitusvertailussa heikosti menestynyttä valtiota Itä-Euroopasta. Vastaavasti moni hallitusvertailun kärjessä olleista maista sijoittuu suhteellisen heikosti toimitusjohtajavertailussa. Syyt tähän voivat olla moninaisia.

Suomen osalta naisten osuus OMXH25-indeksiin kuuluvien yhtiöiden toimitusjohtajista on kahdeksan prosenttia, kun taas kaikkien suurten pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien osuus on kymmenen prosenttia.

Ruotsissa naistoimitusjohtajien määrä on viime vuosina kasvanut pyräyksittäin. Viime vuonna nainen oli toimitusjohtajana vain neljässä prosentissa Ruotsin suurimmista ja vaihdetuimmista pörssiyhtiöistä, kun se vielä edellisvuonna oli 15 prosenttia. Kaikkien ruotsalaisten pörssiyhtiöiden tasolla naistoimitusjohtajien osuus oli 12 prosenttia.<sup>4</sup> Norjassa naisten osuus toimitusjohtajista oli 15 prosenttia, Alankomaissa kymmenen prosenttia ja Ranskassa ja Saksassa kahdeksan prosenttia.

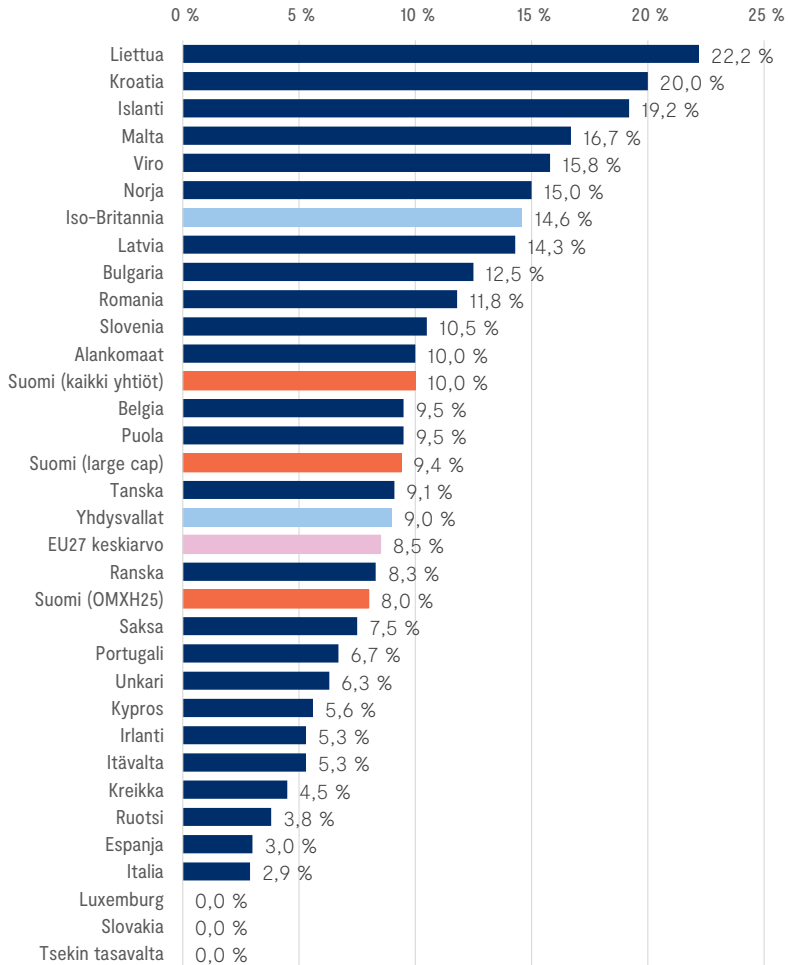
Isossa-Britanniassa naisten osuus toimitusjohtajista nousi 15 prosenttiin, kun se vielä kaksi vuotta aiemmin oli edellisvuoden kuusi prosenttia. Osa kasvusta saattaa tältäkin osin selittyä edellä kuvatulla tavoitteella, jonka mukaan vähintään yhden yhtiön avaintehtävistä tulisi olla naisella. Yhdysvalloissa naistoimitusjohtajien osuus on samaa luokkaa kuin EU-jäsenvaltioissa keskimäärin. S&P 500-listan yhtiöistä yhteensä 43:ssa eli yhdeksässä prosentissa oli nainen toimitusjohtajana.<sup>5</sup>

---

4 Andra AP-fonden: Kvinnoindex 2024.

5 Spencer Stuart: 2024 U.S. Spencer Stuart Board Index.

## Naisten osuus toimitusjohtajista suurimmissa pörssiyhtiöissä, EU- ja ETA-valtiot, UK ja USA 2024



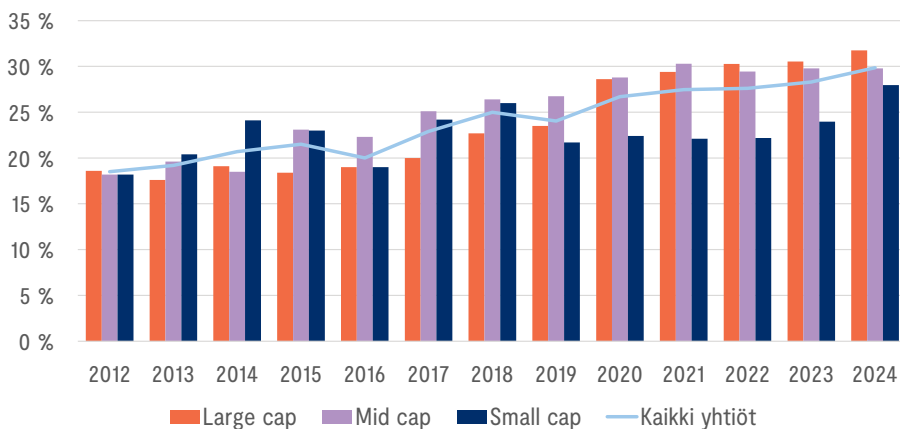
# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Keskuskauppakamari on selvittänyt naisten osuutta suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmissä vuodesta 2012 lähtien. Kuten hallitustasollakin, naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmissä on tarkasteluajanjaksona kasvanut selvästi. Joukkoon mahtuu kuitenkin myös yksittäisiä vuosia, jolloin naisten osuus on laskenut.

Vuonna 2024 naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä nousi ensimmäisen kerran 30 prosenttiin. Suurissa pörssiyrityksissä naisten osuus nousi 32 prosenttiin ja keskiuurissa yrityksissä naisten osuus oli 30 prosenttia. Pienissä pörssiyrityksissä naisten osuus johtoryhmien jäsenistä kasvoi peräti neljällä prosenttiyksiköllä 28 prosenttiin. Kaikissa kokoluokissa naisten osuus johtoryhmien jäsenistä on ennätystasolla. Naiset ja miehet olivat johtoryhmätasolla tasapuolisesti edustettuna 28 prosentissa pörssiyrityksistä. Pelkästään miehistä koostuva johtoryhmä oli 19 pörssiyrityksessä.

Suomessa naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä on ennätystasolla.

## Naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmissä (ilman toimitusjohtajaa)





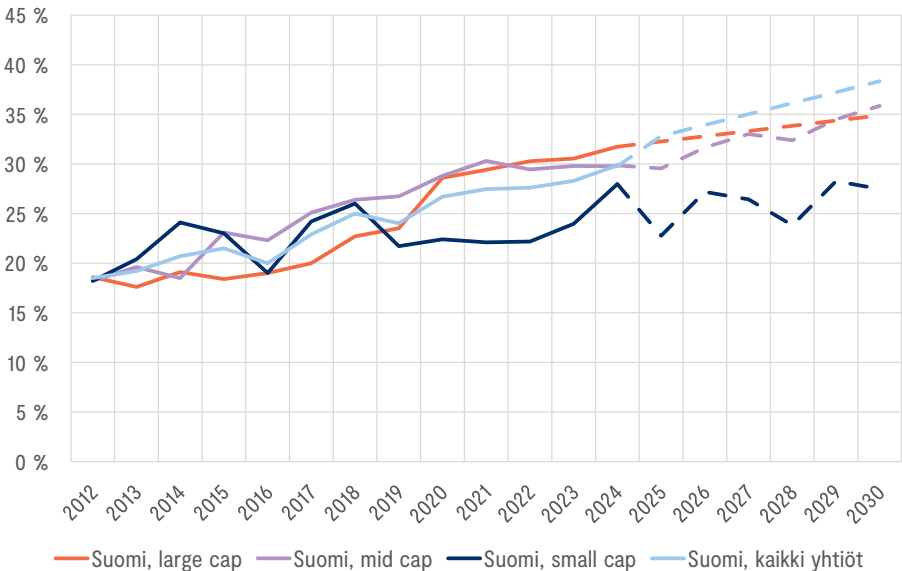
Naisten osuuden kasvu ei ole johtoryhmätasolla ollut yhtä nopeaa kuin hallitustasolla. Vuosien 2012–2024 kasvuvauhdilla tasapuolisen sukupuolijakauman saavuttaminen johtoryhmätasolla näyttää tämän vuosikymmenen aikana epätodennäköiseltä.

Naiset toimivat johtoryhmissä lisäksi pääosin tukitoimintojen johdossa, kuten henkilöstö-, talous- tai IT-hallinnon tehtävissä, laki- asioissa tai myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnoissa. Vuonna 2024 tukitoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä 39 prosenttia oli naisia, kun liiketoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä naisia oli 17 prosenttia.



## Tasapuolisen sukupuolijakauman saavuttaminen johtoryhmätasolla on vielä kaukana.

### Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmissä (ilman toimitusjohtajaa), ennuste 2012–2024 kehityksen perusteella



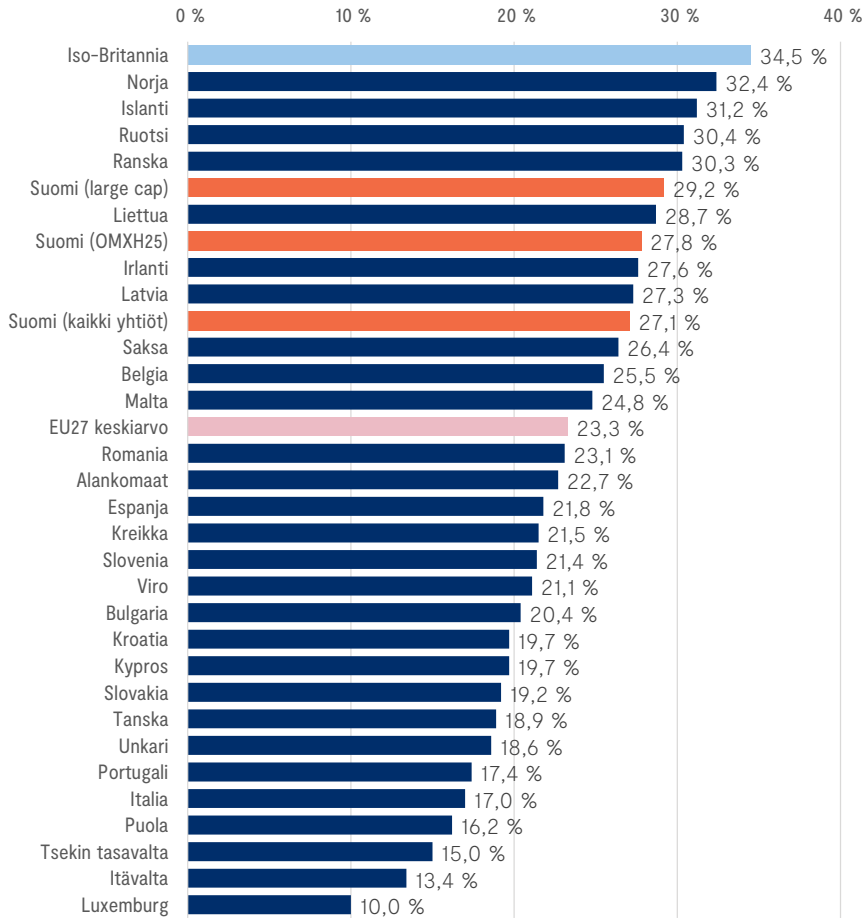
Myös muissa EU- ja ETA-maissa naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä (executives) on selvästi alhaisempi kuin naisten osuus hallituksen jäsenistä. Hallitusvertailussa Suomea edellä olleista EU- ja ETA-valtioista ainoastaan Norjassa, Islannissa, Ruotsissa, Ranskassa ja Irlannissa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on korkeampi kuin naisten osuus kaikkien suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmän jäsenistä.

Monet niistä maista, jotka kiintiölainsäädäntönsä johdosta sijoittuvat korkealle hallitusvertailussa, eivät edelleenkaan sijoitu kovinkaan hyvin johtoryhmävertailussa. Esimerkiksi Italiassa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on vain noin 17 prosenttia, Tanskassa 19 prosenttia ja Espanjassa 22 prosenttia. Poikkeuksen tähän muodostavat kuitenkin Norja, Islanti ja Ranska, jotka sijoittuvat kärkipäähän myös johtoryhmävertailussa.

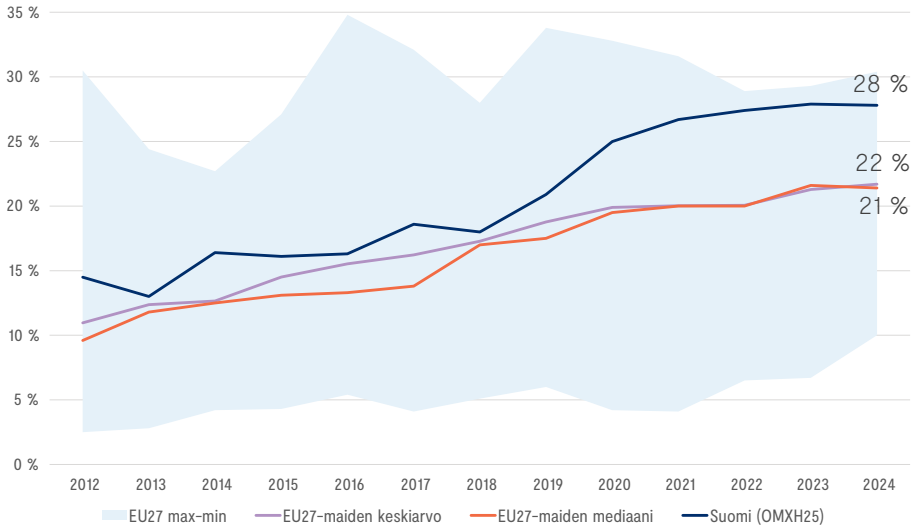
Myös EU-tason tarkastelussa havaitaan, että naisten osuuden kasvu on johtoryhmätasolla ollut hitaampaa kuin hallitustasolla. Vuosina 2012–2024 EU-maiden mediaani kasvoi johtoryhmätasolla vain 11 prosenttiyksikköä, kun hallitustasolla EU-maiden mediaani kasvoi 16 prosenttiyksiköllä.

Eröt eri EU-valtioiden välillä olivat suurimmillaan vuonna 2016. Tuolloin naisten keskimääräinen osuus johtoryhmien jäsenistä oli 15 prosenttia, ja vain kahdessa jäsenvaltiossa naisten osuus johtoryhmien jäsenistä oli yli 25 prosenttia. Viime vuonna naisten keskimääräinen osuus EU-maiden suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä oli 23 prosenttia. Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä oli ensimmäistä kertaa kaikissa EU-maissa vähintään kymmenen prosenttia ja ylitti 25 prosenttia yhteensä kahdeksassa jäsenvaltiossa. Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä kasvoi viime vuonna 16 EU-maassa. Kolmessa näistä kasvua edellisvuoteen verrattuna oli yli kolme prosenttiyksikköä.

## Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot sekä UK 2024 (toimitusjohtajat mukaan luettuna)



## Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä, kehitys EU27-maissa 2012–2024

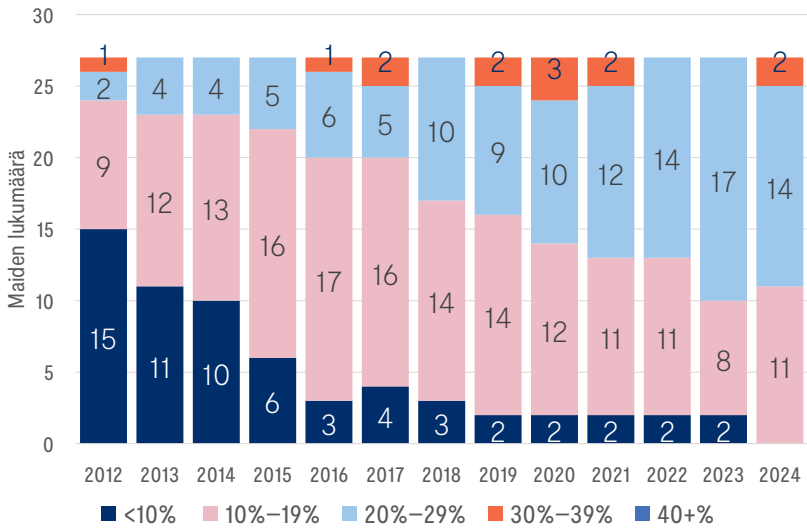


Tarkastelujaksolla 2012–2024 naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on kasvanut voimakkaimmin EU-maista Ranskassa (22 prosenttiyksikköä), Irlannissa (21 prosenttiyksikköä) ja Saksassa (19 prosenttiyksikköä). Vielä tätäkin nopeampaa kasvu on ollut Isossa-Britanniassa ja Islannissa (23 prosenttiyksikköä kummassakin).

Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa naisten osuus johtoryhmien jäsenistä oli jo vertailun lähtötilanteessa vuonna 2012 selvästi näitä maita korkeammalla ja kasvulu-vut ovat osin siitä syystä jääneet alhaisemmiksi. Reilussa kymmenessä vuodessa pohjoismaisten verrokkien tasolle naisten osuudessa johtoryhmän jäsenistä ovat toistaiseksi onnistuneet nousemaan vain Iso-Britannia, Ranska ja Liettua.

Alankomaissa naisten osuuden kehitys oli hyvää vuoteen 2020 asti, minkä jäl-keen seurasi parin vuoden mittainen notkahdus. Nyt naisten osuus johtoryhmis-sä on Alankomaissa taas hienoisessa kasvussa. Osasyynä notkahdukselle saattoi olla Alankomaissa vuonna 2021 voimaan tullut kiintiöläinsäädäntö, mikä saattoi johtaa siihen, että naisia siirtyi johtoryhmätasolta hallitusammattilaisiksi.

## Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä, kehitys EU27-maissa 2012–2024

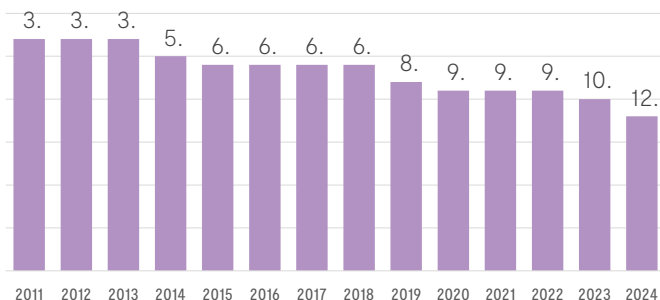


# JOHTOPÄÄTÖKSET

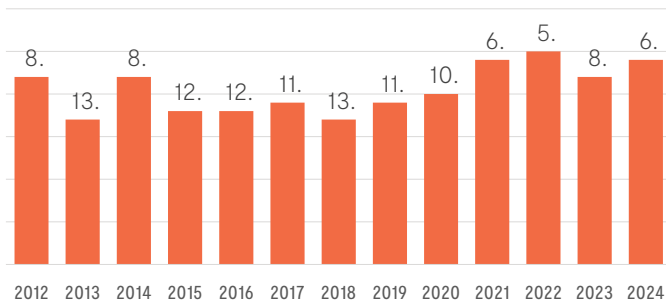
Kansainvälinen vertailu osoittaa, että vertailun kärjessä erot eri EU-maiden välillä ovat tiivistyneet niin hallitus- kuin johtoryhmätasolla. Hallitustasolla naisten osuus on kasvanut johtoryhmätasoa nopeammin. Tilastoja tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että vertailu kohdistuu vain kunkin maan suurimpiin ja vaihdetuimpiin yhtiöihin. Markkina-arvoltaan pienemmissä yhtiöissä naisten osuus ei ole välttämättä kehittynyt samaa vauhtia.

Suomen sijoitus hallitusvertailussa on pudonnut hiljalleen ja tänä vuonna Suomi putosi ensimmäistä kertaa kärkikymmenikön ulkopuolelle. Johtoryhmävertailussa Suomen sijoitus on vielä kärkikymmenikössä, mutta silläkin puolella kärkisijoista kamppailemaan on tullut uusia maita.

## Suomen sijoitus EU/ETA-valtioiden vertailussa, hallitukset



## Suomen sijoitus EU/ETA-valtioiden vertailussa, johtoryhmät



Yhä useammassa jäsenvaltiossa naisten osuuden kasvua hallitustasolla on vauhdittanut kiintiölainsäädäntö. EU:n kiintiödirektiivi tuo lakisääteiset kiintiöta-voitteet kaikkiin jäsenvaltioihin. Direktiivin mukainen kiintiötavoite tulee saavuttaa 30.6.2026 mennessä. Vaikka Suomessa jo 60 prosenttia kaikista pörssiyhtiöistä täyttää kiintiötavoitteen, kiintiötavoitteen saavuttaminen edellyttää sitä, että naisten osuus hallituksen jäsenistä kasvaa viime vuosien keskimääräistä tahtia nopeammin.

Naisten osuuteen hallitus- ja johtoryhmätasolla on kiinnitetty huomiota myös muussa viimeaikaisessa EU-sääntelyssä. Kestävyysraportointidirektiivin nojalla annetut eurooppalaiset kestävyysraportointistandardit edellyttävät raportointia hallituksen ja ylimmän johdon sukupuolijakaumasta. Finanssisektorin toimijoilla on puolestaan velvollisuus raportoida sijoituskohteidensa hallitusten sukupuolijakaumasta. Kun hallitusten ja johtoryhmien sukupuolijakaumaan kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota osana tätäkin kautta, on odotettavissa, että naisten osuus sekä hallituksissa että johtoryhmissä tulee jatkamaan kasvua.

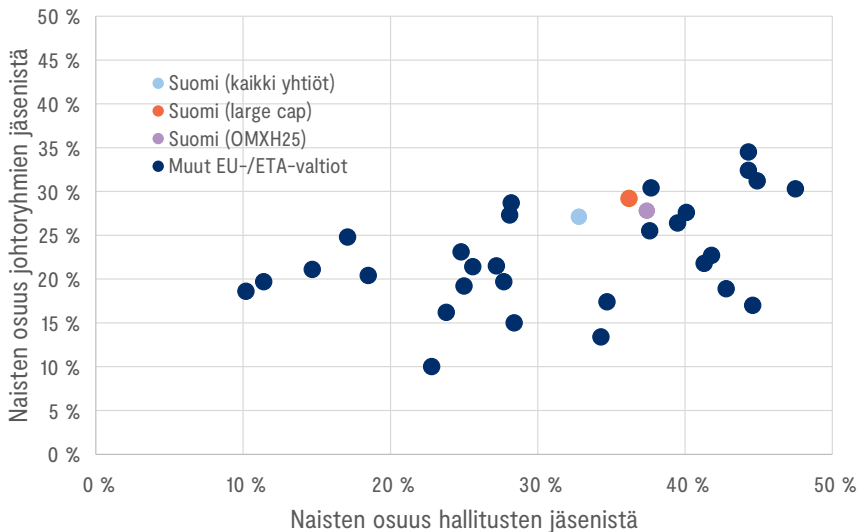


## **Hallituskiintiöt eivät ole pikaratkaisu naisjohtajuuden edistämisessä, mutta pidemmällä aikavälillä ne voivat tukea tasa-arvokehitystä.**

Vertailusta selviää myös, että hallituskiintiöt eivät ole pikaratkaisu naisjohtajuuden edistämisessä: Naisten suuri osuus hallituksessa ei välttämättä johda naisten suureen osuuteen johtoryhmässä. Suuressa osassa niistä maista, joissa on jo säädetty kiintiölainsäädäntöä, naisten osuus johtoryhmässä on pysynyt edelleen alhaisella tasolla. Pidemmällä aikavälillä hallitusten sukupuolijakauman tasapainottuminen voi kuitenkin tasapainottaa myös johtoryhmien sukupuolijakaumaa. Esimerkiksi Norjassa, Islannissa ja Ranskassa naisten osuus johtoryhmien jäsenistä on viime vuosina kasvanut selvästi.

Norjassa kiintiölainsäädäntö on ollut voimassa vuodesta 2008 lähtien. Naisten osuus johtoryhmän jäsenistä lähti Norjassa kuitenkin kasvuun vasta vuonna 2018 ja osuus toimitusjohtajista vuonna 2019. Ranskassa hallituskiintiöt näyttäisivät vaikuttaneen nopeammin myös naisten osuuden kasvuun johtoryhmissä.

## Naisten osuus hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot sekä UK 2024



Suomessa johtoryhmä ei ole lakisääteinen toimielin, eikä kiintiödirektiivin säännöksiä ole siksi ulotettu johtoryhmätasolle. Niissä EU-jäsenvaltioissa, joissa johtoryhmä on lakisääteinen toimielin, direktiivin jäsenvaltio-optio mahdollistaa kiintiötavoitteen ulottamisen myös johtoryhmään. Tällöin kiintiötavoitteeksi riittää direktiivin mukaan se, että naisten yhteenlaskettu osuus hallituksen ja johtoryhmän jäsenistä on vähintään 33 prosenttia.



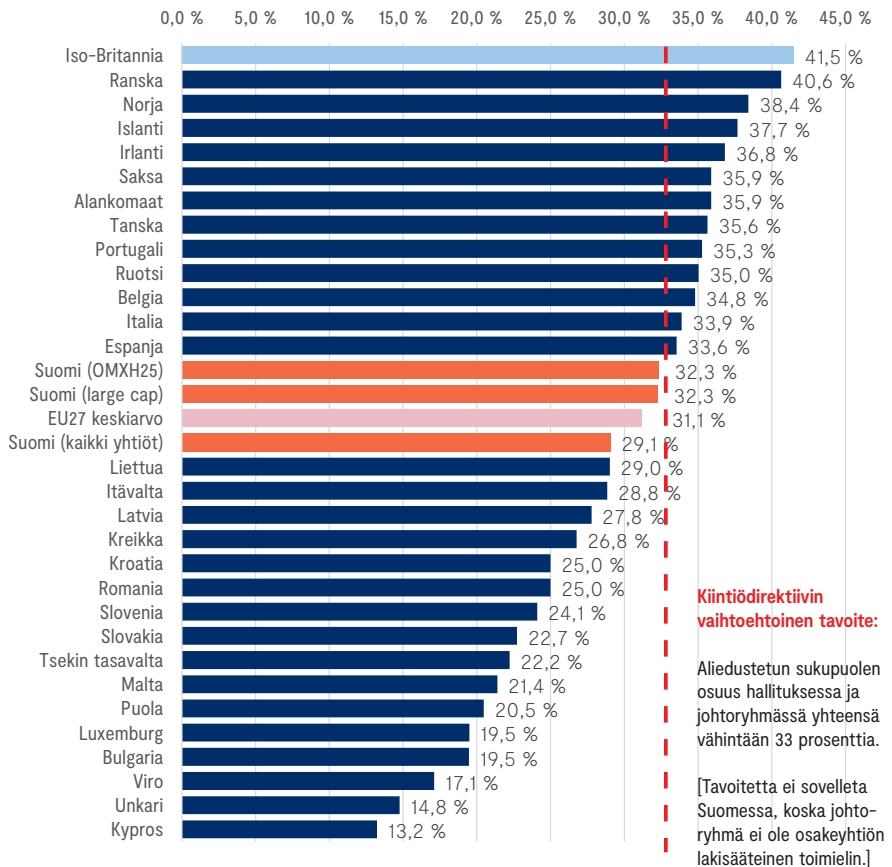
**45 prosentissa suomalaisista pörssiyrityksistä naisten osuus hallituksessa ja johtoryhmässä yhteensä ylittää 33 prosenttia.**

Suomessa OMXH25-yhtiöt ja large cap -yhtiöt ovat yhteenlaskettuna jo lähellä tätä rajaa. Yhtiötasolla tarkasteltuna kuitenkin vasta 64 prosenttia OMXH25 -yrityksistä (2023: 52 prosenttia) ja 63 prosenttia large cap -yrityksistä (2023: 55 prosenttia) täyttää tavoitteen. Kaikkien pörssiyrityksien tasolla parannettavaa on



vielä enemmän, sillä direktiivin tavoite ylittyi vain 45 prosentissa pörssiyrityksistä (2023: 44 prosenttia). Suomi ja Ruotsi vaikuttavat tällä mittarilla myös jääneen jälkeen kärkimaiden vauhdista. Ranskassa ja Isossa-Britanniassa naisten yhteenlaskettu osuus hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä ylitti viime vuonna 40 prosenttia.

## Naisten osuus hallituksissa ja johtoryhmissä yhteensä, EU- ja ETA-valtiot sekä UK 2024



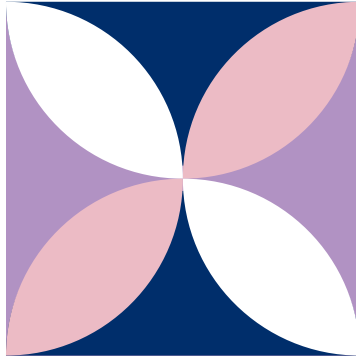
Suomessa naisten edustusta hallituksissa on käsitelty hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien. Vuodesta 2008 lähtien hallinnointikoodiin on sisällytetty täsmällinen suositus, jonka mukaan hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Naisten osuus kaikkien suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa onkin tuon jälkeen noussut silloisesta 12 prosentista yli 30 prosenttiin. Vuoden 2025 alusta voimaan tullessa uudessa hallinnointikoodissa suositellaan kiintiödirektiivin vaatimuksia vastaavasti, että naisten ja miesten tulisi olla hallituksessa tasapuolisesti edustettuna. Tasapuolinen edustus on saavutettava viimeistään 30.6.2026.

Myös naisten osuus suomalaisten pörssi-yhtiöiden johtoryhmissä on kasvanut tasaisesti. Jo lähes 30 prosentissa pörssi-yhtiöistä naiset ja miehet ovat johtoryhmässä tasapuolisesti edustettuna. Suomessa on syytä jatkaa elinkeinoelämän oma-aloitteista työtä naisjohtajuuden edistämiseksi ja nostaa tavoitetasoa nykyisestä. Tulevat kiintiötavoitteet edellyttävät vähintään 60 naista lisää pörssi-yhtiöiden hallituksiin. Tosiassillinen tarve on vielä tätä suurempi, kun huomioon otetaan hallitustehtävistä vuosittain luopuvien naisten määrä.


Hallitustason kiintiötavoitteet saattavat tulevina vuosina vaikuttaa siihen, että osa johtoryhmien nykyisistä naisjäsenistä siirtyy hallitusammattilaisiksi ja siten johtoryhmästä poistuvien naisten määrä kasvaa. Keskuskauppakamarin selvityksissä ei ole toistaiseksi havaittu merkkejä tästä. Tilanteen kehitystä on kuitenkin seurattava, sillä jos siirtymää alkaa muodostua, naisten osuuden kasvattaminen johtoryhmätasolla edellyttäisi, että naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä kasvaisi selvästi nykyisestä.

Jotta osaajapooli ja monimuotoisuus olisi riittävä niin hallitus-, johtoryhmä- kuin liiketoimintajohtotasolla, yritysten rekrytointiprosesseihin sekä naisten urapolkuihin johtajina tulee kiinnittää erityistä huomiota. Yhteiskunnan tasolla tulisi puolestaan panostaa erityisesti sukupuolten segregaaation pienentämiseen eri koulutusalojen välillä.





**KESKUS-  
KAUPPAMARI**

Keskuskauppamari  
PL 1000, Alvar Aallon katu 5 C, 00100 Helsinki | puh. 09 4242 6200  
keskuskauppamari@chamber.fi |  @K3FIN  
[kauppamari.fi](https://www.kauppamari.fi)