Naiset pörssiyhtiöiden johdossa – kansainvälinen vertailu

MAALISKUU 2026

NAISJOHTAJAKATSAUS

KESKUS-
KAUPPAKAMARI

SISÄLTÖ

JOHDANTO 4
TIETOA KATSAUKSESTA 5
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA 6
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA 14
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ 17
YHTEENVETO 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).

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 monimuotoisuuteen 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 vaihdetuimmat 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 15,8 ja Ranskassa keskimäärin 14,1 henkilöä. Suomessa hallitukset ovat keskimäärin pienempiä kuin useimmissa maissa. OMX Helsinki 25 -yhtiöissä hallituksen koko oli vuonna 2025 keskimäärin 8,4 henkilöä, large cap -yhtiöissä 8,4 henkilöä, mid cap -yhtiöissä 6,6 henkilöä ja small cap -yhtiöissä 5,6 henkilöä. Mitä vähemmän jäseniä hallintoelimessä on, sitä suurempi on luonnollisesti yhden jäsenen sukupuolen vaikutus koko hallintoelimen sukupuolijakaumaan.

TIETOA KATSAUKSESTA

Suomalaisten pörssiyhtiöiden osalta katsaus kattaa kaikki joulukuun 2025 puolivälissä Helsingin pörssissä listatut suomalaiset yhtiöt. Yhteensä tarkasteltuja yhtiöitä oli 132. Näistä large cap -yhtiöitä oli 30, mid cap -yhtiöitä 48 ja small cap -yhtiöitä 54. Tiedot on kerätty pörssiyhtiöiden verkkosivuilta hallitusten osalta kesäkuussa 2025 ja toimitusjohtajien ja johtoryhmien osalta joulukuussa 2025.

Jollei katsauksessa ole erikseen mainittu tiedon lähdettä, vertailumaiden tiedot perustuvat Euroopan tasa-arvoinstituutti 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.

Ville Kajala
Johtava asiantuntija,
yhtiö- ja arvopaperimarkkinaoikeus

ville.kajala@chamber.fi

NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA

Keskuskauppakamari on seurannut naisten osuutta 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.

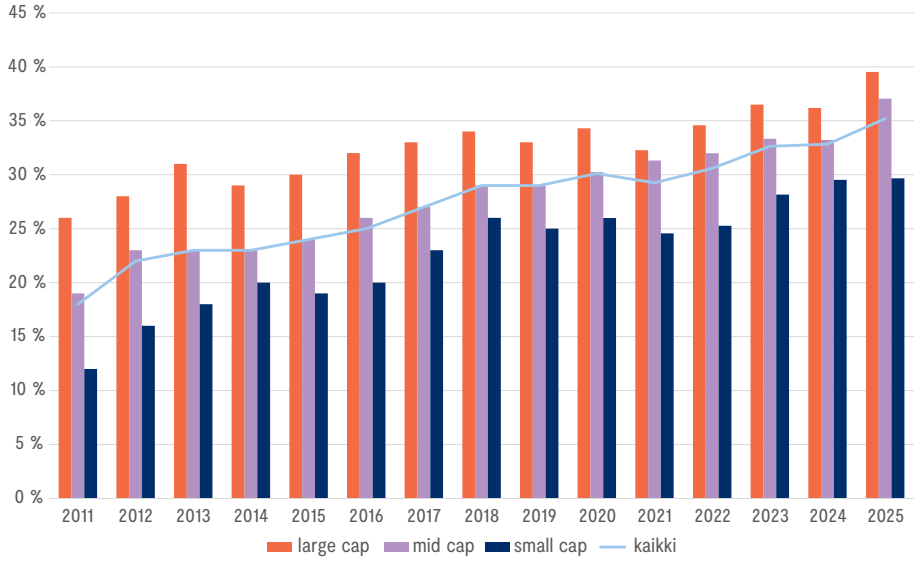
Viime vuonna 98 prosentilla suomalaisista pörssiyhtiöistä oli hallituksessaan naisia ja miehiä. Vain kahdella pörssiyhtiöllä oli pelkästään miesjäsenistä koostuva hallitus. Kumpikin näistä oli markkina-arvoltaan pieni small cap -yhtiö. Vielä vuonna 2008, ennen tuolloin uutta hallinnointikoodia, naisia oli vain puolessa pörssiyhtiöiden hallituksista.

Viime vuonna naisten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä nousi kahdella prosenttiyksiköllä 35 prosenttiin, joka oli jälleen uusi ennätys. Large cap ja mid cap -yhtiöissä naisten osuus hallituksen jäsenistä nousi peräti neljällä prosenttiyksiköllä. Large cap -yhtiöissä naisten osuus saavutti ensimmäisen kerran 40 prosentin rajan (2024: 36 prosenttia). Mid cap -yhtiöissä naisten osuus nousi 37 prosenttiin (2024: 33 prosenttia). Small cap -yhtiöissä naisten osuus hallituksen jäsenistä pysyi ennätystasolla 30 prosentissa (2024: 30 prosenttia).

Large cap -yhtiöissä naisten osuus hallituksen jäsenistä saavutti ensimmäisen kerran 40 prosentin rajan.

Vuoden 2025 varsinaisissa yhtiökokouksissa hallitusnimityksiä tehtiin yhteensä 858. Hallitusjäsenyydet jakautuivat yhteensä 750 eri henkilölle, joista miehiä oli 495 ja naisia 255. Uusia nimityksiä pörssiyhtiöiden hallituksiin tehtiin yhteensä 128. Näistä naisia oli yhteensä 63 ja miehiä 65. Samaan aikaan hallitustehtävistä jäi pois yhteensä 140 henkilöä, joista naisia oli 34 prosenttia (2024: 39 prosenttia).

Naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa

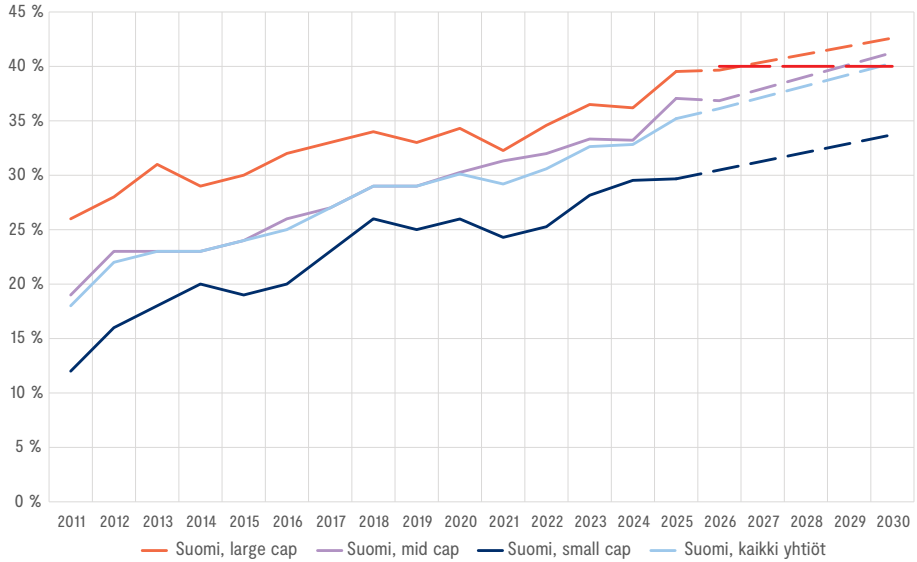


Naisten osuus uusista hallitusnimityksistä oli viime vuonna 49 prosenttia (2024: 42 prosenttia). Naisten osuus uusista nimityksistä oli yli 40 prosentin kolmatta vuotta peräkkäin. Keskeinen taustasyy tälle on varautuminen pörssiyhtiöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta annetun EU-direktiivin (ns. kiintiödirektiivi) mukaiseen 40 prosentin kiintiötavoitteeseen. Suomessa lakisääteinen kiintiötavoite koskee vain direktiivissä säädetyt kokorajat täyttäviä pörssiyhtiöitä, mutta hallinnointikoodiin otetun suosituksen kautta sama kiintiötavoite on ulotettu koskemaan kaikkia pörssiyhtiöitä sekä First North Premier -markkinasegmentillä kaupankäynnin kohteena olevia yhtiöitä. Sekä lakisääteinen että itsesääntelyssä asetettu kiintiötavoite on saavutettava 30.6.2026. Yhtiöiden, joilla tavoite ei täyty, on julkistettava tieto poikkeamasta ja esitettävä syyt sille.

Small cap -yhtiöissä 40 prosentin tavoitetaso on vielä kaukana.

Keskuskauppakamarin selvitysten mukaan jo 70 prosentissa kaikista pörssiyhtiöistä naiset ja miehet ovat hallituksessa tasapuolisesti edustettuna. Kirittävää kuitenkin vielä on, sillä ilman ylimääräisiä yhtiökokouksia kiintiötavoite tulisi saavuttaa seuraavassa, kevään 2026 varsinaisessa yhtiökokouksessa. Erityisesti small cap -yhtiöissä 40 prosentin tavoitetaso on vielä kaukana. Tasapuolinen sukupuolijakauma on kuitenkin hallituksen jäsenmäärästä riippuen mahdollista saavuttaa myös alle 40 prosentin osuudella. Syynä tähän ovat direktiivin pyöristyssäännöt, joita sovelletaan myös hallinnointikoodin kiintiötavoitteeseen.

Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa, ennuste 2011–2025 kehityksen perusteella



Kansainvälisessä vertailussa on havaittavissa, että erot kärkimaiden välillä kaventuvat kovaa vauhtia. Naisten keskimääräinen osuus EU-maiden suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden hallituksissa nousi jo 36 prosenttiin (2024: 35 prosenttia). Naisten osuus hallituksen jäsenistä ylitti 40 prosenttia jo seitsemässä EU-maassa. Myös ETA-maissa Norjassa ja Islannissa naisten osuus hallituksen jäsenistä oli yli 40 prosenttia. Yhdessä EU-maassa (Kypros) naisten osuus suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä jäi alle kymmenen prosentin.

Naisten osuus EU-maiden suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden hallituksissa nousi jo 36 prosenttiin.

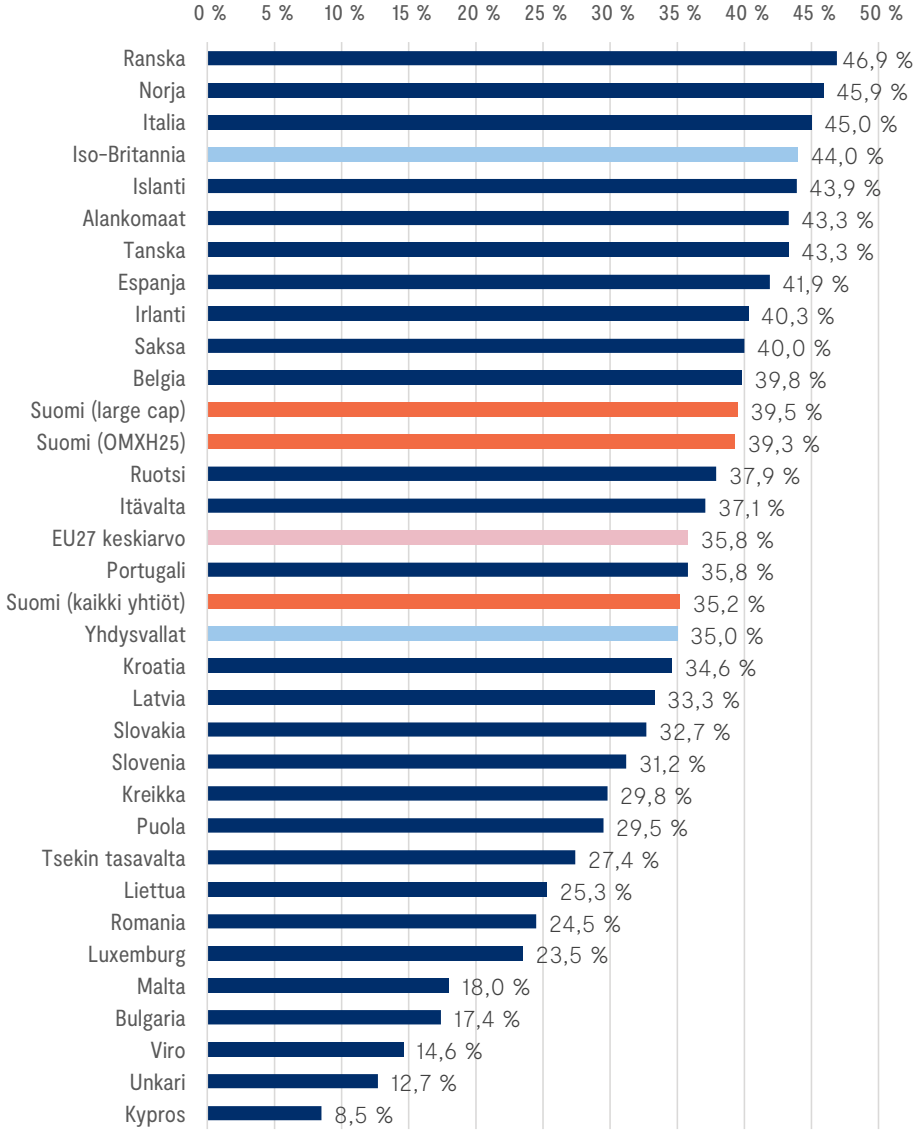
EU- ja ETA-maiden hallitusvertailussa Suomi nousi edellisvuodesta yhden sijan yhdenneksitoista. Suomea edellä tilastoissa ovat EU-jäsenmaista Ranska, Italia, Alankomaat, Tanska, Espanja, Irlanti, Saksa ja Belgia sekä ETA-valtiot Norja ja Islanti. EU:n ja ETA:n ulkopuolisista vertailumaista Suomen edelle naisten osuudessa hallitusjäsenistä sijoittuu lisäksi Iso-Britannia, jossa naisten osuus hallitusten jäsenistä oli 44 prosenttia.[1] Iso-Britannian osalta tarkastelu kattaa 150 markkina-arvoltaan suurinta Lontoon pörssissä listattua yhtiötä. Yhdysvalloissa naisten osuus S&P 500 -indeksiin kuuluvien yhtiöiden hallitusten jäsenistä oli 35 prosenttia.[2]

Naisten osuus hallitusten jäsenistä kasvoi viime vuonna 20:ssä EU- ja ETA-maassa ja laski yhdeksässä. Kuudessa EU-maassa kasvua edellisvuoteen verrattuna oli vähintään kolme prosenttiyksikköä. Ensimmäistä kertaa yli puolessa EU-maista naisten osuus hallitusten jäsenistä oli vähintään 30 prosenttia.

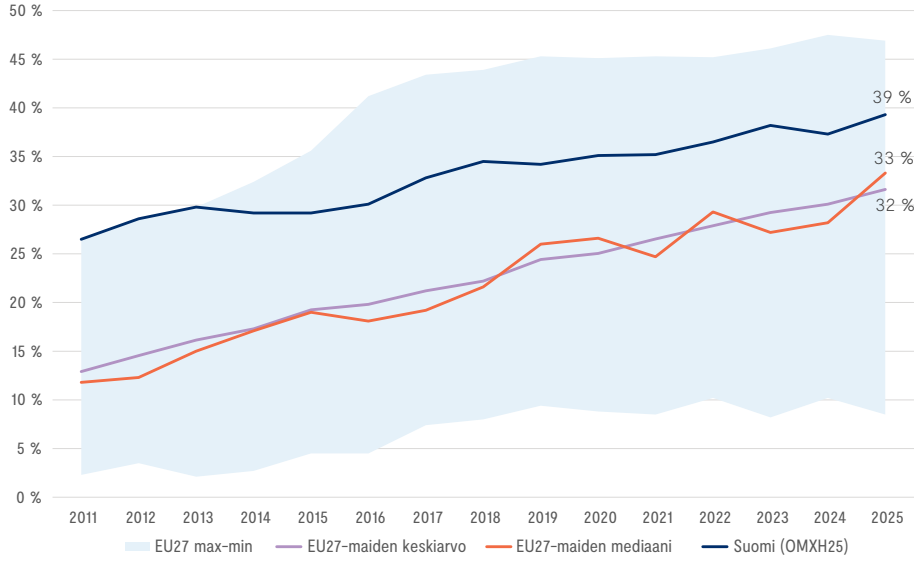
Tarkasteltaessa kehitystä EU-maissa vuosina 2011–2025 voidaan havaita erityisesti kaksi seikkaa: Naisten osuus hallitusten jäsenistä on kasvanut laaja-alaisesti, sillä EU-maiden keskiarvo on noussut tarkastelujaksolla 19 prosenttiyksikköä ja mediaani peräti 21 prosenttiyksikköä. Samaan aikaan kuitenkin ero vertailussa parhaimmin ja heikoimmin menestyneiden EU-maiden välillä on säilynyt suurena. Viime vuonna ero oli peräti 38,4 prosenttiyksikköä.

1 Spencer Stuart: 2025 UK Spencer Stuart Board Index.
2 Spencer Stuart: 2025 U.S. Spencer Stuart Board Index.

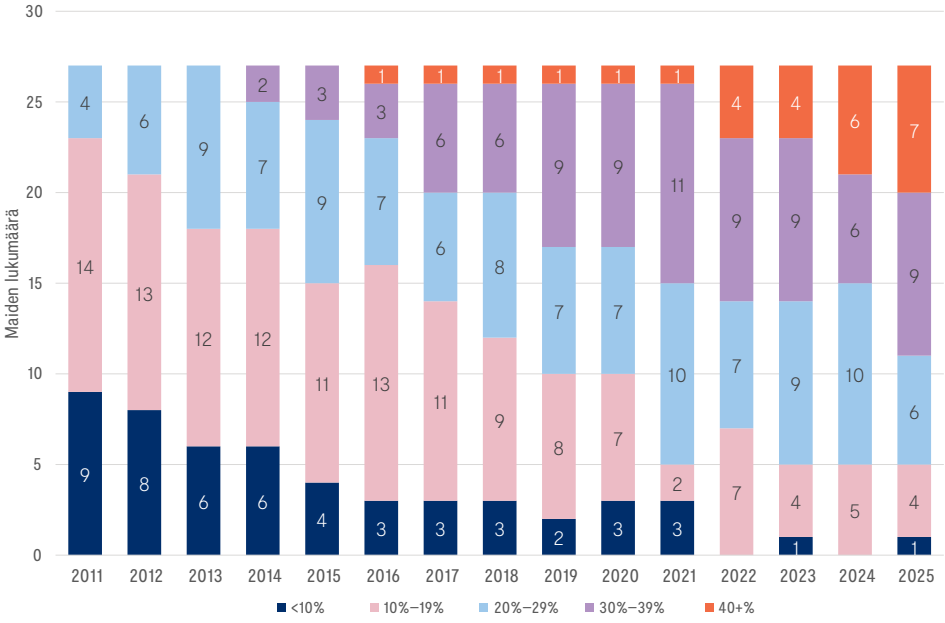
Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot, UK ja USA 2025



Naisten osuus hallitusten jäsenistä, kehitys EU27-maissa 2011–2025



Naisten osuus hallitusten jäsenistä, kehitys EU27-maissa 2011–2025



Monessa Suomen edelle nousseessa maassa naisten osuuden kehitystä on vauhdittanut kiintiölainsäädäntö. Suomessa ja Ruotsissa naisten osuutta pörssiyhtiöiden hallituksissa on ennen kiintiödirektiivin täytäntöönpanoa edistetty yksinomaan elinkeinoelämän omalla itsesääntelyllä.

Ruotsissa naisten osuus suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden hallituksen jäsenistä otti selvän tasoloikan vuosina 2015–2016 ja kasvoi 28 prosentista 37 prosenttiin. Sen jälkeen osuus on pysytellyt pääosin 37–38 prosentin tuntumassa. Naisten osuus kaikkien ruotsalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä on viime vuosina pysytellyt hieman päälle 35 prosentissa. Viime vuonna osuus oli 37 prosenttia.[3]

Isossa-Britanniassa naisten osuuden kasvua on vauhdittanut itsesääntelyyn perustuva kiintiötavoite sekä vuonna 2022 voimaan tullut uusi noudata tai selitä -periaatteeseen perustuva monimuotoisuusraportointivelvoite. Sen mukaan, jos muun muassa hallituksen jäsenistä on naisia alle 40 prosenttia, pörssiyhtiön on julkistettava asia ja esitettävä syy tähän.

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 2025 nainen oli hallituksen puheenjohtajana 14 suomalaisessa pörssiyhtiössä eli 11 prosentissa kaikista pörssiyhtiöistä. Kahdessa suuressa pörssiyhtiössä samoin kuin kahdessa OMXH25-indeksiin kuuluvassa pörssiyhtiössä hallituksen puheenjohtajana toimi nainen.

EU-maiden suurimmissa ja vaihdetuimmissa pörssiyhtiöissä nainen on puheenjohtajana keskimäärin 10 prosentissa yhtiöistä. Osuus on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut vain kolmella prosenttiyksiköllä. Ruotsista vertailussa mukana olevien OMXS30-indeksiin kuuluvien yhtiöiden hallituksissa nainen toimi puheenjohtajana kahdessa yhtiössä. Naisten osuus kaikkien ruotsalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten puheenjohtajista oli 9 prosenttia.[4] Norjassa, jossa naisten

3 Andra AP-fonden: Kvinnoindex 2025.
4 Andra AP-fonden: Kvinnoindex 2025.

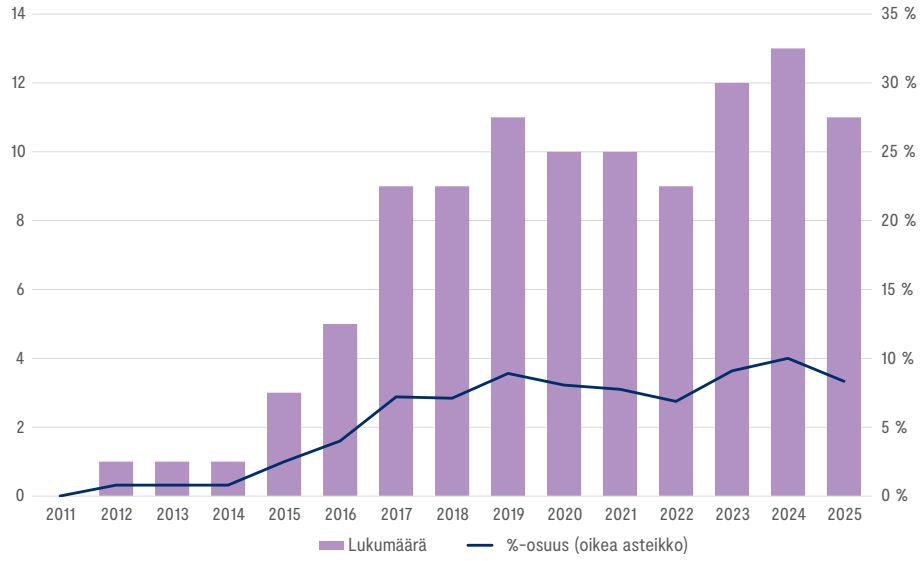
osuus hallitusten jäsenistä on ollut jo pitkään yli 40 prosenttia, naisten osuus hallitusten puheenjohtajista oli vain 10 prosenttia.

Isossa-Britanniassa hallitusta koskevan kiintiötavoitteen lisäksi on asetettu erillinen tavoite, jonka mukaan jokaisessa pörssiyhtiössä vähintään yhden avaintehtävän (hallituksen puheenjohtaja, Senior Independent Director, toimitusjohtaja tai talousjohtaja) tulisi olla naisella. Määräaika tavoitteen saavuttamiselle oli vuoden 2025 lopussa. Tämä lienee myötävaikuttanut siihen, että Isossa-Britanniassa naisten osuus hallitusten puheenjohtajista on noussut 17 prosenttiin.

NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA

Naistoimitusjohtajien määrä kohosi Suomessa 2010-luvun puolivälissä muutamassa vuodessa yhdestä kymmenen tuntumaan, millä tasolla se on pysynyt sen jälkeen. Vuonna 2025 naistoimitusjohtajien määrä laski kahdella edellisvuonna saavutetusta ennätyksestä. Nainen oli toimitusjohtajana 11 pörssiyhtiössä. Naisten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista oli kahdeksan prosenttia. Markkina-arvoltaan suurissa pörssiyhtiöissä naistoimitusjohtajien osuus oli seitsemän prosenttia.

Naistoimitusjohtajien lukumäärä ja osuus suomalaisissa pörssiyhtiöissä



Naisten osuus EU-valtioiden suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista oli kymmenen prosenttia.

Myös muissa EU- ja ETA-maissa naisten osuus suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista on vähäinen. EU-valtioiden suurimpien ja vaihdetuimpien pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista naisia oli kymmenen prosenttia. Vertailun kärkipäähän sijoittui monta hallitusvertailussa heikosti menestynyttä valtiota Itä-Euroopasta. Moni hallitusvertailun kärjessä olleista maista sijoittuu toimitusjohtajavertailussa keskitasolle. Syyt tähän voivat olla moninaisia.

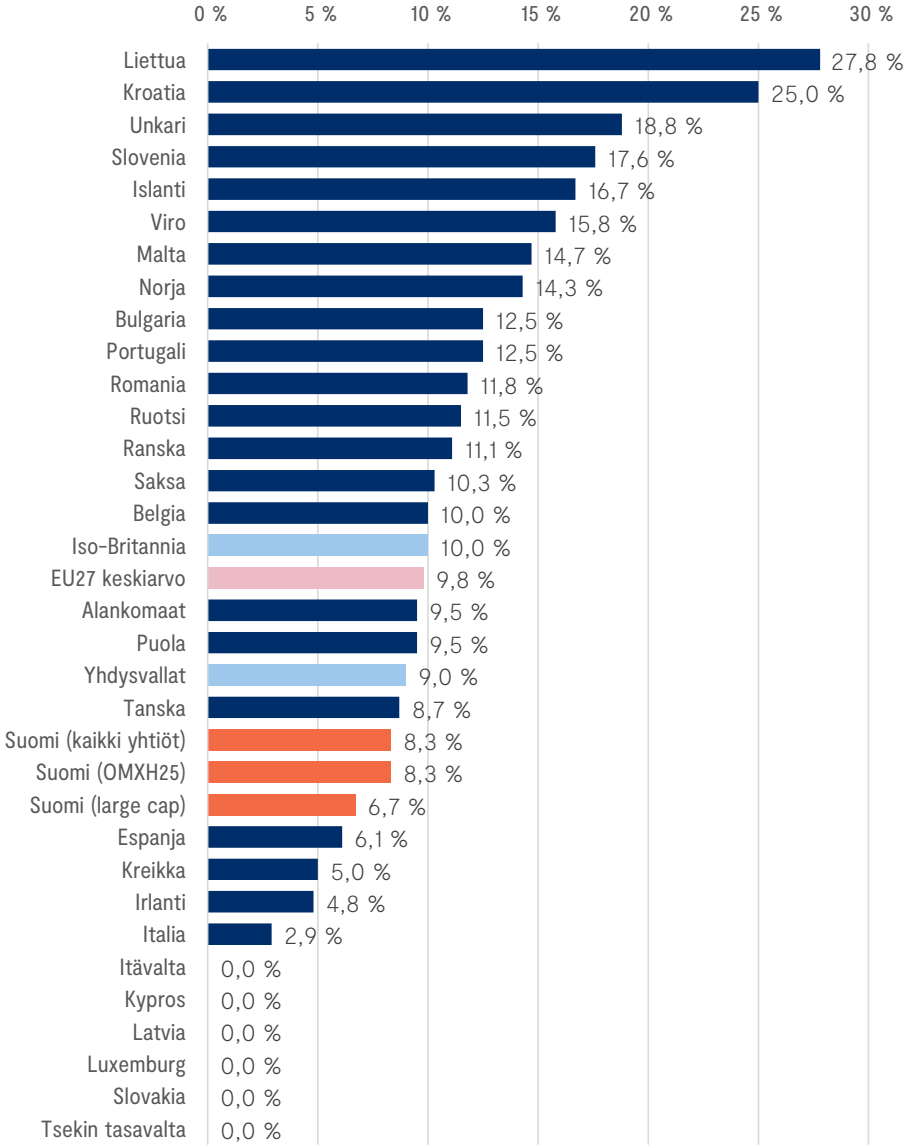
Suomessa naisten osuus OMXH25-indeksiin kuuluvien yhtiöiden toimitusjohtajista oli kahdeksan prosenttia. Markkina-arvoltaan suurissa pörssiyhtiöissä naistoimitusjohtajien osuus oli seitsemän prosenttia ja kaikissa pörssiyhtiöissä kahdeksan prosenttia.

Ruotsissa naistoimitusjohtajien osuus suurimmissa ja vaihdetuimmissa yhtiöissä on viime vuosina vaihdellut. Viime vuonna nainen oli toimitusjohtajana 12 prosentissa Ruotsin suurimmista ja vaihdetuimmista pörssiyhtiöistä, kun se vielä edellisvuonna oli vain neljä prosenttia. Kaikkien ruotsalaisten pörssiyhtiöiden tasolla naistoimitusjohtajien osuus oli 11 prosenttia.[5] Norjassa naisten osuus suurimpien ja vaihdetuimpien yhtiöiden toimitusjohtajista oli 14 prosenttia, Ranskassa 11 prosenttia ja Alankomaissa ja Saksassa kymmenen prosenttia.

Nainen toimitusjohtajana on harvinaisuus myös EU- ja ETA-maiden ulkopuolella. Isossa-Britanniassa naisten osuus toimitusjohtajista oli kymmenen prosenttia[6] ja Yhdysvalloissa yhdeksän prosenttia[7].

5 Andra AP-fonden: Kvinnoindex 2025.
6 Spencer Stuart: 2025 UK Spencer Stuart Board Index.
7 Spencer Stuart: 2025 UK Spencer Stuart Board Index.

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



NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

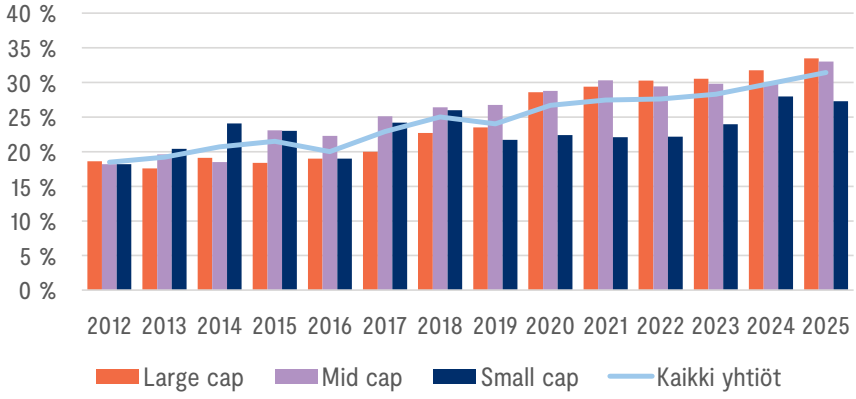
Keskuskauppakamari on selvittänyt naisten osuutta pörssiyhtiöiden johtoryhmissä vuodesta 2012 lähtien. Naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmissä on tarkasteluajanjaksona kasvanut selvästi, joskaan ei yhtä nopeasti kuin hallitustasolla. Joukkoon mahtuu kuitenkin myös yksittäisiä vuosia, jolloin naisten osuus on laskenut.

Vuonna 2025 naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä nousi 31 prosenttiin, mikä oli jälleen uusi ennätys. Sekä suurissa että keskisuurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus johtoryhmien jäsenistä nousi 33 prosenttiin. Pienissä pörssiyhtiöissä naisten osuus johtoryhmien jäsenistä laski 27 prosenttiin.

Suomessa naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä on ennätystasolla

Naiset ja miehet olivat johtoryhmätasolla tasapuolisesti edustettuna 30 prosentissa pörssiyhtiöistä. Pelkästään miehistä koostuva johtoryhmä oli 19 pörssiyhtiössä.

Naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä (ilman toimitusjohtajaa)

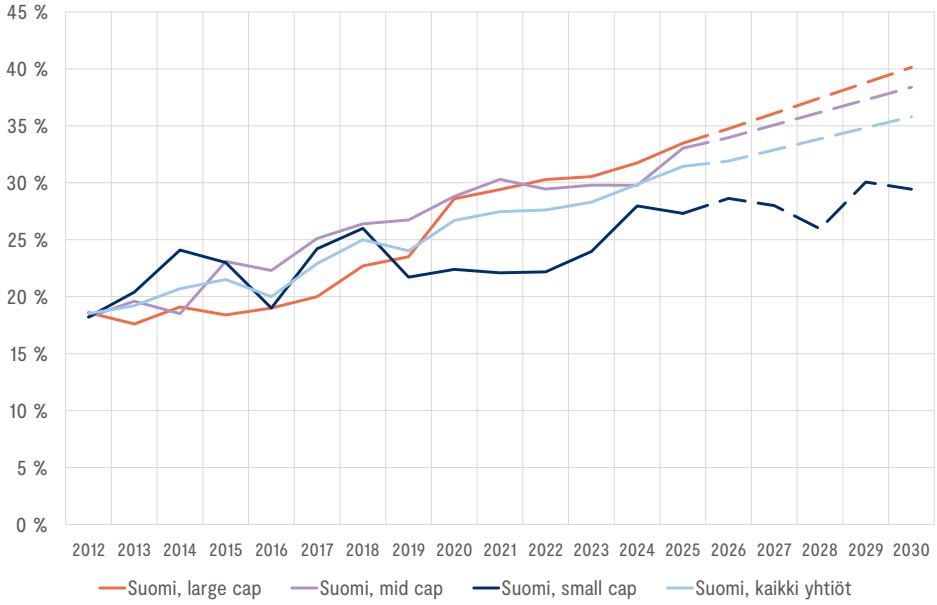


Naisten osuuden kasvu ei ole johtoryhmätasolla ollut yhtä nopeaa kuin hallitustasolla. Vuosien 2012–2025 kasvuvauhdilla tasapuolisen sukupuolijakauman saavuttaminen johtoryhmätasolla näyttää tämän vuosikymmenen aikana epätodennäköiseltä suurimmalla osalla yhtiöistä.

Tasapuolisen sukupuolijakauman saavuttaminen johtoryhmätasolla on vielä kaukana.

Naiset toimivat johtoryhmissä lisäksi pääosin tukitoimintojen johdossa, kuten henkilöstö-, talous- tai IT-hallinnon tehtävissä, lakiasioissa tai myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnoissa. Vuonna 2025 tukitoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä 42 prosenttia oli naisia, kun liiketoimintojen johdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä naisia oli vain 16 prosenttia.

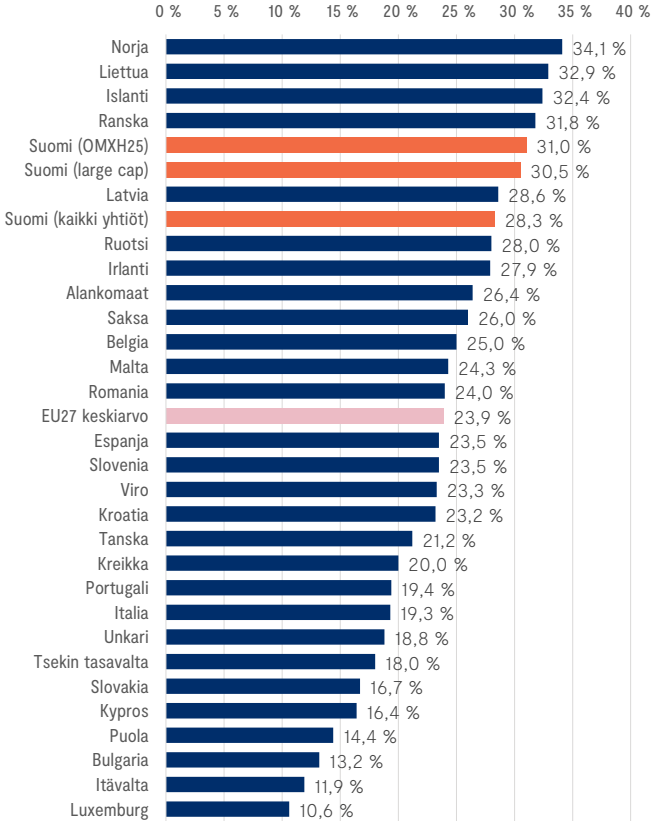
Naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmissä (pl. TJ), ennuste 2012–2025 kehityksen perusteella



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

Monet niistä maista, jotka kiintiölainsäädäntönsä johdosta sijoittuvat korkealle hallitusvertailussa, eivät edelleenkään sijoitu kovinkaan hyvin johtoryhmävertailussa. Esimerkiksi Italiassa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on vain noin 19 prosenttia, Tanskassa 21 prosenttia ja Espanjassa 24 prosenttia. Poikkeuksen tähän muodostavat kuitenkin Norja, Islanti ja Ranska, jotka sijoittuvat kärkipäähän myös johtoryhmävertailussa.

Naisten osuus suurimpien pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot 2025 (toimitusjohtajat mukaan luettuna)

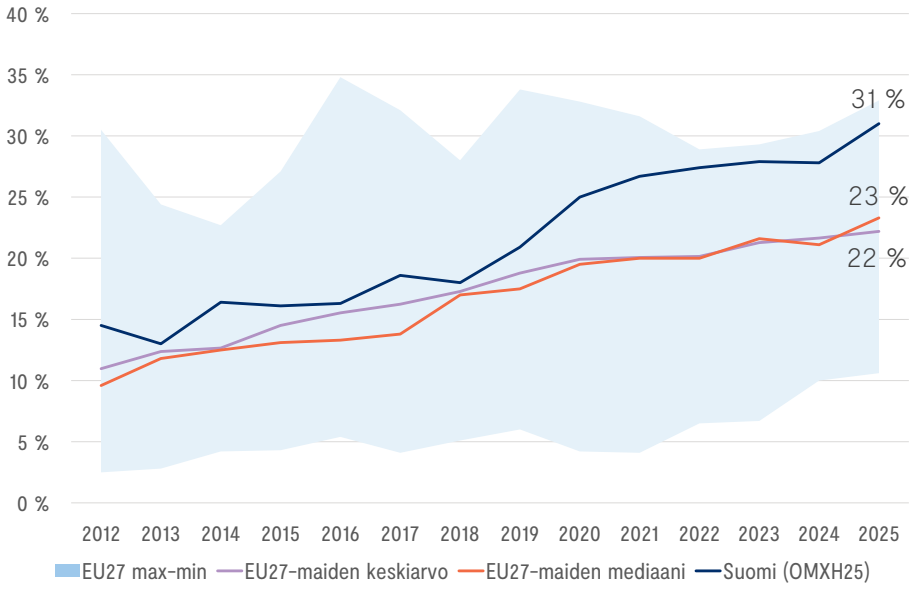


Kuten Suomessa, myös muissa EU- ja ETA-maissa naisten osuuden kasvu on ollut johtoryhmätasolla hitaampaa kuin hallitustasolla. Vuosina 2012–2025 EU-maiden keskiarvo on kasvanut johtoryhmätasolla vain 11 prosenttiyksikköä ja mediaani on kasvanut 13 prosenttiyksikköä.

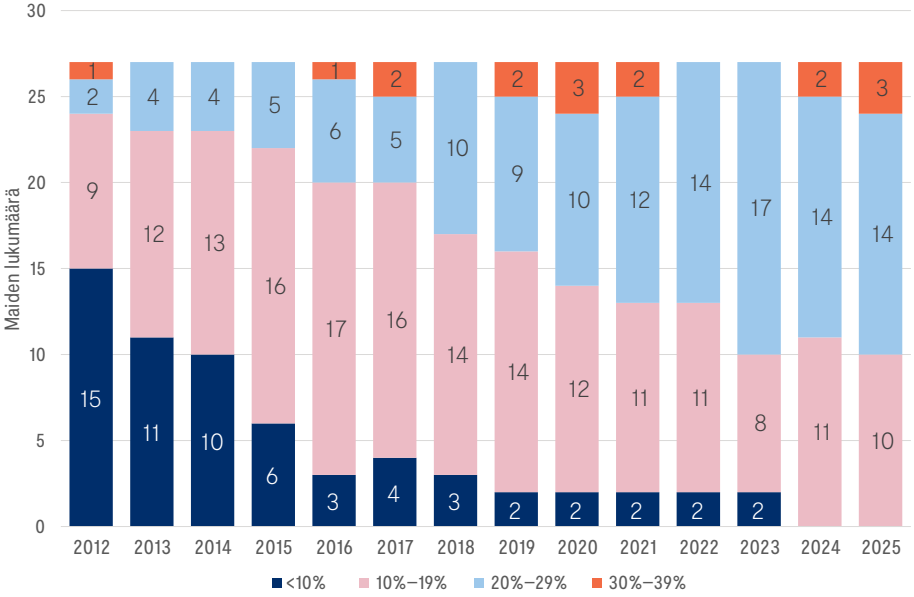
Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä kasvoi viime vuonna 19 EU- ja ETA-valtiossa ja laski kymmenessä. Viidessä EU-maassa kasvua edellisvuoteen verrattuna oli yli kolme prosenttiyksikköä. Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä oli toista kertaa peräkkäin kaikissa EU-maissa vähintään kymmenen prosenttia ja ylitti 25 prosenttia yhteensä yhdeksässä EU-maassa.

Erot 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 pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä oli 24 prosenttia.

Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä, kehitys EU27-maissa 2012–2025



Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä, kehitys EU27-maissa 2012–2025



Tarkastelujaksolla 2012–2025 naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on kasvanut EU-maista voimakkaimmin Ranskassa (23 prosenttiyksikköä), Irlannissa (21 prosenttiyksikköä) ja Alankomaissa (20 prosenttiyksikköä). Vielä tätäkin nopeampaa kasvu on ollut Islannissa (25 prosenttiyksikköä).

Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa naisten osuus johtoryhmien jäsenistä oli jo vertailun lähtötilanteessa vuonna 2012 selvästi edellä mainittuja maita korkeammalla ja kasvuluvut ovat osin siitä syystä jääneet alhaisemmiksi. Reilussa kymmenessä vuodessa pohjoismaisten verrokkien tasolle naisten osuudessa johtoryhmän jäsenistä ovat toistaiseksi onnistuneet nousemaan vain Liettua, Ranska, Latvia ja Irlanti. Tanskassa naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on selvästi alhaisempi kuin muissa Pohjoismaissa.

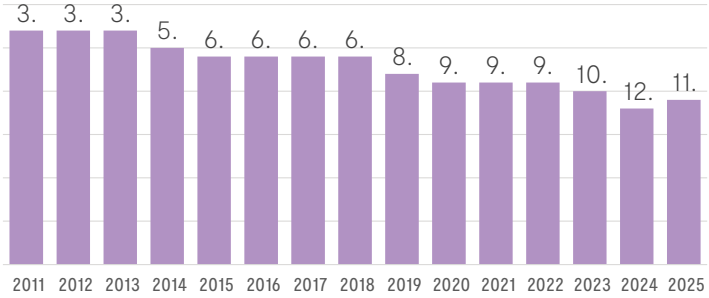
Alankomaissa naisten osuuden kehitys oli hyvää vuoteen 2020 asti, minkä jälkeen seurasi parin vuoden mittainen notkahdus. Sittemmin naisten osuus johtoryhmissä palasi Alankomaissa kasvu-uralle. Osasyynä notkahdukselle saattoi olla Alankomaissa vuonna 2021 voimaan tullut kiintiölainsäädäntö, mikä saattoi johtaa siihen, että naisia siirtyi johtoryhmätasolta hallitusammattilaisiksi.

YHTEENVETO

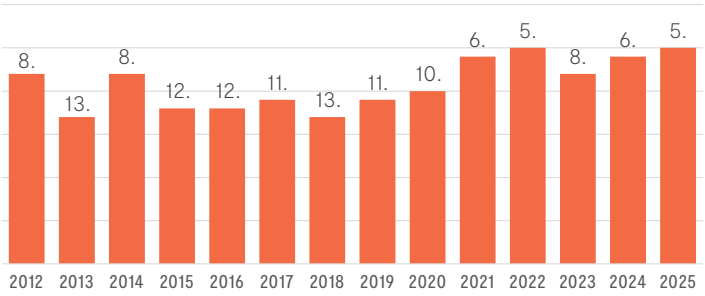
Kansainvälinen vertailu osoittaa, että vertailun kärjessä erot eri EU-maiden välillä ovat tiivistyneet niin hallitus- kuin johtoryhmätasolla. Hallitustasolla naisten osuus on kasvanut johtoryhmätasoa nopeammin. Tilastoja tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että vertailu kohdistuu vain kunkin maan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

Suomen sijoitus hallitusvertailussa on pudonnut hiljalleen. Vuonna 2024 Suomi putosi ensimmäistä kertaa kärkikymmenikön ulkopuolelle. Vaikka naisten osuus hallituksen jäsenistä olikin Suomessa viime vuonna ennätystasolla, Suomi jäi edelleen kärkikymmenikön ulkopuolelle, vaikka sijoitus paranikin yhdellä. Myös johtoryhmävertailussa Suomi paransi sijoitustaan ja nousi kärkiviisikkoon.

Suomen sijoitus EU/ETA-valtioiden vertailussa, hallitukset



Suomen sijoitus EU/ETA-valtioiden vertailussa, johtoryhmät



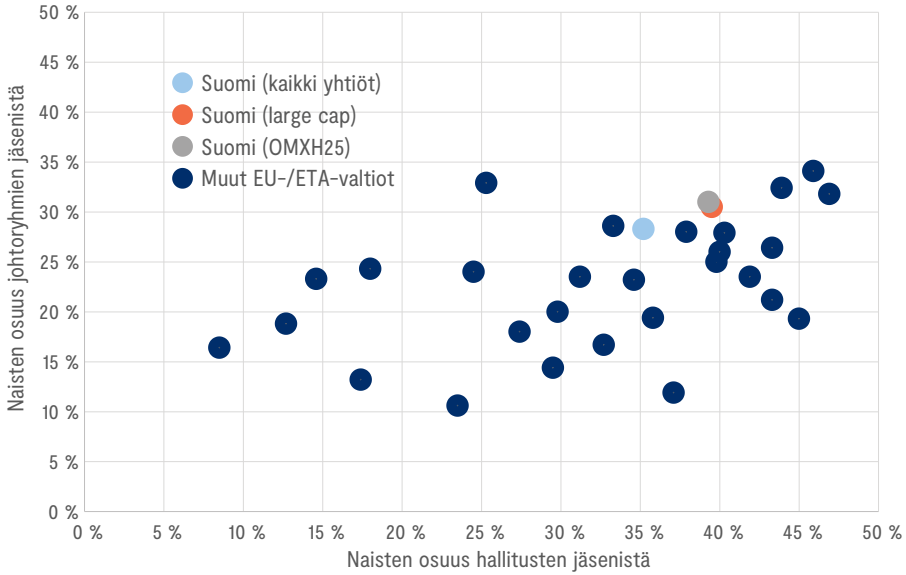
EU:n kiintiödirektiivi tuo lakisääteiset kiintiötavoitteet kaikkiin jäsenvaltioihin. Direktiivin mukainen kiintiötavoite tulee saavuttaa 30.6.2026 mennessä. Direktiivi mahdollistaa kaksi eri tavoitetasoa: 40 prosentin tavoite hallitustasolla tai 33 prosentin tavoite hallitus ja johtoryhmä yhteenlaskettuna. Kiintiötavoitteiden myötä erot eri EU-maiden välillä tulevat todennäköisesti kaventumaan. Toisaalta direktiivin soveltamisalarajat on määritelty emoyhtiö- eikä konsernitasolla, mistä syystä kaikki eri maiden suurimmat ja vaihdetuimmat yhtiöt välttämättä kuulu direktiivin soveltamisalaan. Esimerkiksi Suomessa OMXH25-indeksiin kuuluvista yhtiöistä vain puolet kuuluu direktiivin soveltamisalaan.

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.

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.

Naisten osuus hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä, EU- ja ETA-valtiot 2025



Esimerkiksi 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.

Suomessa 40 prosentin kiintiötavoitetta sovelletaan hallinnointikoodin suosituksen kautta kaikkiin pörssiyhtiöihin. Varautuminen kiintiötavoitteisiin näkyi jo selvästi vuoden 2025 hallitusvalinnoissa, jolloin jo 70 prosenttia kaikista pörssiyhtiöistä täytti kiintiötavoitteen. Vielä vuonna 2021 hallituksen sukupuolijakauma oli tasapuolinen vain 41 prosentissa pörssiyhtiöistä.

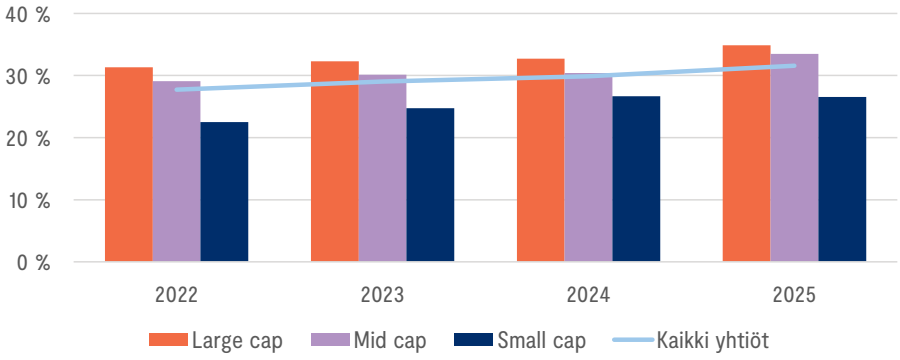
Suomessa johtoryhmä ei ole lakisääteinen toimielin, eikä kiintiödirektiivin säännöksiä ole siksi ulotettu johtoryhmätasolle. Niissä EU-jäsenvaltioissa, joissa johtoryhmä on lakisääteinen toimielin, direktiivin jäsenvaltio-optio mahdollistaa kiintiötavoitteen ulottamisen myös johtoryhmään. Tällöin kiintiötavoitteeksi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

57 prosentissa suomalaisista pörssiyhtiöistä naisten yhteenlaskettu osuus hallituksen ja johtoryhmän jäsenistä ylittää 33 prosenttia.

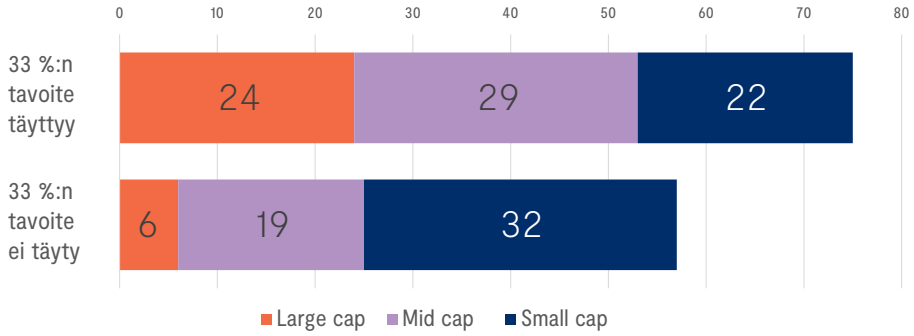
Suomessa naisten yhteenlaskettu osuus OMXH25-yhtiöiden ja large cap -yhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien jäsenistä ylitti viime vuonna ensimmäistä kertaa 33 prosentin rajan ja oli 35 prosenttia. Kaikkien pörssiyhtiöiden tasolla naisten yhteenlaskettu osuus oli 32 prosenttia.

Yhtiökohtaisesti tarkasteltuna 79 prosenttia OMXH25 -yhtiöistä (2024: 64 prosenttia) ja 80 prosenttia large cap -yhtiöistä (2024: 63 prosenttia) täyttää direktiivin vaihtoehtoisen tavoitteen. Kun tarkastelu laajennetaan kaikkiin pörssiyhtiöihin, yhteensä 57 prosentissa pörssiyhtiöistä (2024: 45 prosentissa) naisten yhteenlaskettu osuus hallituksen ja johtoryhmän jäsenistä ylittää 33 prosenttia.

Naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä yhteensä



Kiintiödirektiivin vaihtoehtoisen tavoitteen täyttyminen suomalaisissa pörssiyhtiöissä

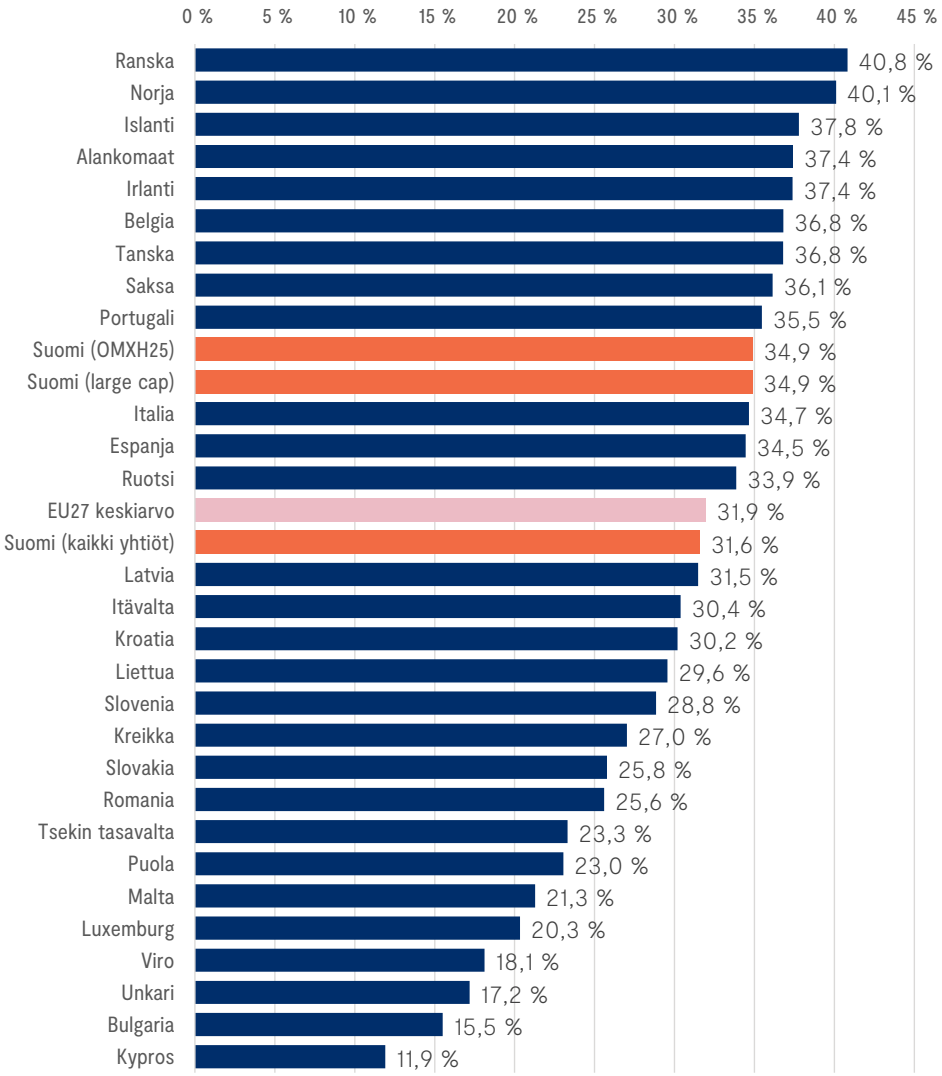


Tällä mittarilla tarkasteltuna Suomi sijoittuu EU-maiden vertailussa kahdeksanneksi. Lisäksi Suomen edellä ovat ETA-maat Norja ja Islanti. Ranska ja Norja ovat ainoat vertailun maista, joissa myös tällä mittarilla tarkasteltuna naisten osuus ylittää 40 prosenttia.

Keskuskauppakamarin selvityksissä ei ole toistaiseksi havaittu merkkejä siitä, että vuonna 2026 voimaan tuleva tavoite pörssiyhtiöiden hallitusten tasapuolisesta sukupuolijakaumasta olisi aiheuttanut johtoryhmien naisjäsenten siirtymää hallitusammattilaisiksi ja siten johtoryhmästä poistuvien naisten määrän kasvua. Kuluvan vuoden kehitys on tältä osin erityisen kiinnostava, sillä kiintiötavoitteet tulisi saavuttaa 30.6.2026 mennessä. 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 on puolestaan syytä panostaa erityisesti sukupuolten segregaation pienentämiseen eri koulutusalojen välillä.

Naisten osuus hallituksissa ja johtoryhmissä yhteensä, EU- ja ETA-valtiot 2025



KESKUS-
KAUPPAKAMARI

Keskuskauppakamari
PL 1000, Alvar Aallon katu 5 C, 00100 Helsinki I puh. 09 4242 6200
keskuskauppakamari@chamber.fi I @K3FIN
kauppakamari.fi