

# Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä

JOULUKUU 2020

---

NAISJOHTAJAKATSAUS

---



KESKUS-  
KAUPPAKAMARI

# SISÄLTÖ

JOHDANTO .....	3
Tietoa katsauksesta.....	3
NAISET PÖRSSIYHTIÖN TOIMITUSJOHTAJINA.....	4
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ .....	6
Naiset liiketoimintojen johdossa.....	8
Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla.....	10
Naiset tukitoimintojen johdossa.....	12
JOHTORYHMÄN JÄSENTEN IKÄJAKAUMA .....	14
YHTEENVETO .....	16
5 SYYTÄ SUOSIA ITSESÄÄNTELYÄ LAKISÄÄTEISTEN NAISKIINTIÖIDEN SIJAAN.....	18

Keskuskauppakamari on edistänyt jo pitkään naisjohtajuutta itsesäätelyn keinoin. Tavoitteemme on, että suomalaisten yritysten johtoon valitaan parhaat henkilöt sukupuolesta riippumatta. Tavoitteen toteuttamiseksi Keskuskauppakamarilla on Naisjohtajaohjelma, joka palkittiin vuonna 2015 parhaana yhteiskunta-vastuuprojektina kauppakamarien maailmankongressissa Torinossa ([www.naisjohtajat.fi](http://www.naisjohtajat.fi)).

Laadimme säännöllisesti selvityksiä naisten sijoittautumisesta pörssiyritysten johtoon. Julkaisemme neljä kertaa vuodessa katsauksen, jossa keskitymme tarkemmin eri teemoihin niin naisjohtajuuteen kuin monimuotoisuuden liittyvissä kysymyksissä. Tavoitteenamme on tuottaa ajantasaista ja analysoitua faktatietoa julkiseen keskusteluun, jotta johtamisen kehittäminen ja toimintalinjoja koskeva päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.



**Anne Horttanainen**  
Varatoimitusjohtaja

[anne.horttanainen@chamber.fi](mailto:anne.horttanainen@chamber.fi)



**Ville Kajala**  
Johtava asiantuntija, yhtiö- ja  
arvopaperimarkkinaoikeus  
[ville.kajala@chamber.fi](mailto:ville.kajala@chamber.fi)

# JOHDANTO

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 hallitusosaajat 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 lokakuun 2020 alussa Helsingin Pörssissä listatut suomalaiset yhtiöt. Yhteensä tarkasteltuja yhtiöitä oli 124. Näistä large cap -yhtiöitä oli 30, mid cap -yhtiöitä 43 ja small cap -yhtiöitä 51. Tiedot on kerätty pörssiyhtiöiden verkkosivuilta sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmää koskevista selvityksistä touko-kesäkuussa 2020 ja täydennetty lokakuussa 2020. Katsauksen on laatinut Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Anne Horttanainen ja johtava asiantuntija Ville Kajala. Tiedot ovat keränneet Tanja Arvola ja Ville Kajala. Taitto Terhi Walamies.

Tämän katsauksen toimialaluokitus perustuu Helsingin pörssin toimialaluokitukseen. Olemme kuitenkin yhdistäneet joitakin toimialoja. Luokituksemme energiatoimiala 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.



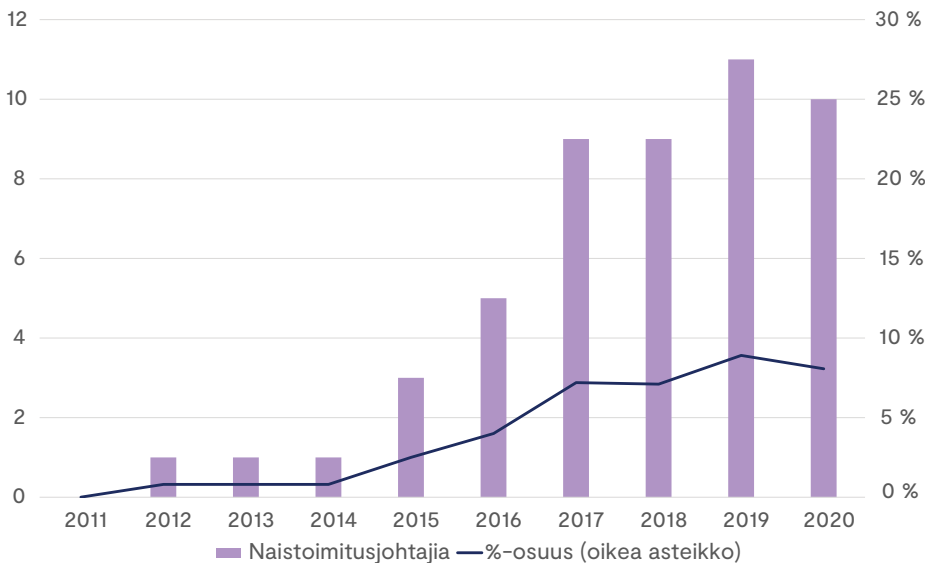
# NAISET PÖRSSIYHTIÖN TOIMITUSJOHTAJINA

Naisten määrä sekä pörssiyritysten hallituksissa että johtoryhmissä on lisääntynyt Suomessa merkittävästi koko 2000-luvun ajan. Toimitusjohtajien kohdalla myönteinen kehitys alkoi viitisen vuotta sitten, ja sen jälkeen kehitys on kulkenut harppauksin.

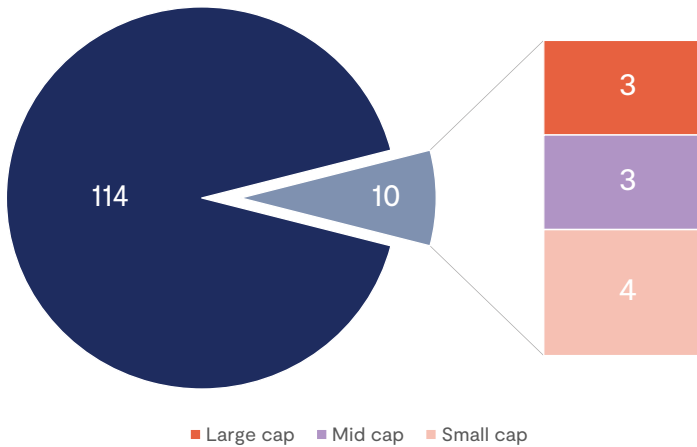
Tänä vuonna vaihtuvuus iski naistoimitusjohtajien joukkoon. Kolme pörssiyritystä, joissa oli naistoimitusjohtaja, vaihtoi toimitusjohtajaansa. Näistä yhtiöistä yhdeksä myös uusi toimitusjohtaja on nainen. Yhdessä yhtiössä, jossa oli miestoimitusjohtaja, nainen toimii nyt yhtiön väliaikaisena toimitusjohtajana. Naistoimitusjohtajien määrä laski siten viime vuoden ennätyksestä yhdellä.

Nainen on toimitusjohtajana 10 pörssiyrityksessä. Näistä yhtiöistä 3 on markkina-arvoltaan suuria, 3 keskisuuria ja 4 pieniä. Naisten osuus kaikkien pörssiyritysten toimitusjohtajista on 8 prosenttia (2019: 9 prosenttia).

## Naiset pörssiyritysten toimitusjohtajina



## Naistoimitusjohtajat 2020



Naistoimitusjohtajien toimialajakaumassa ei ole merkittäviä muutoksia viime vuoteen verrattuna. Toimialoista vahvimmin edustettuna on edelleen kulutus- tavarat ja palvelut, mutta naisia on viime vuosina valittu toimitusjohtajiksi myös perinteisemmillä teollisuustoimialoilla. Kolme kymmenestä naistoimitusjohtajasta on ulkomaalaisia.

## Naistoimitusjohtajat toimialoittain



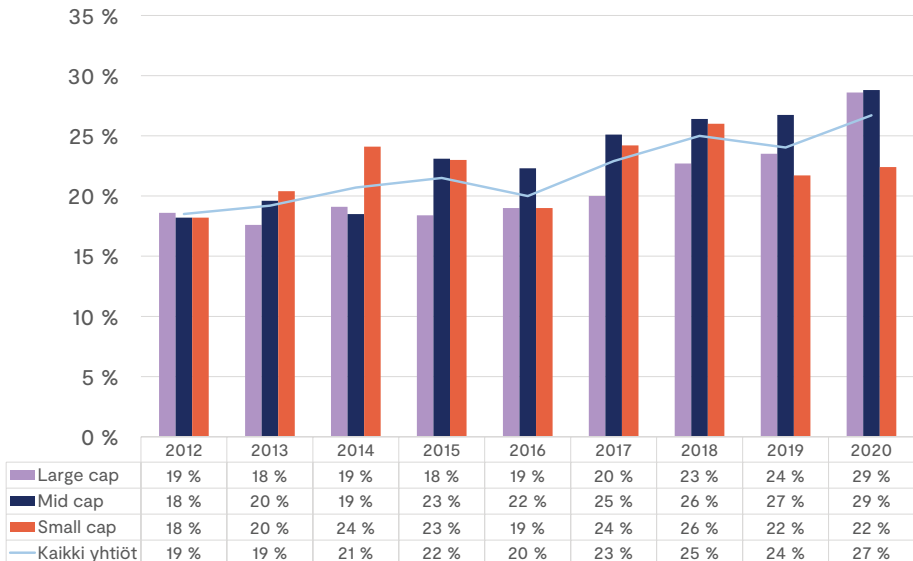
# NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä nousi tänä vuonna uuteen ennätykseensä. Kasvua oli kaiken kokoisissa pörssiyrityksissä, mutta selvästi voimakkainta kasvu oli suurissa pörssiyrityksissä. Naisia on johtoryhmän jäsenenä suhteellisesti eniten edelleen keskisuurissa pörssiyrityksissä, mutta suurissa pörssiyrityksissä naisten osuus on noussut jo lähes samalle tasolle kuin keskisuurissa.

## *Naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä nousi tänä vuonna uuteen ennätykseensä*

Pörssiyritysten toimivassa johdossa (toimitusjohtajana tai johtoryhmän jäsenenä) on yhteensä 947 henkilöä. Näistä 230 eli 24 prosenttia on naisia (2019: 22 prosenttia). Ilman toimitusjohtajaa johtoryhmissä on jäseniä 823, joista naisia on 220 eli 27 prosenttia (2019: 24 prosenttia).

## Naisten osuus johtoryhmissä (ilman toimitusjohtajaa)



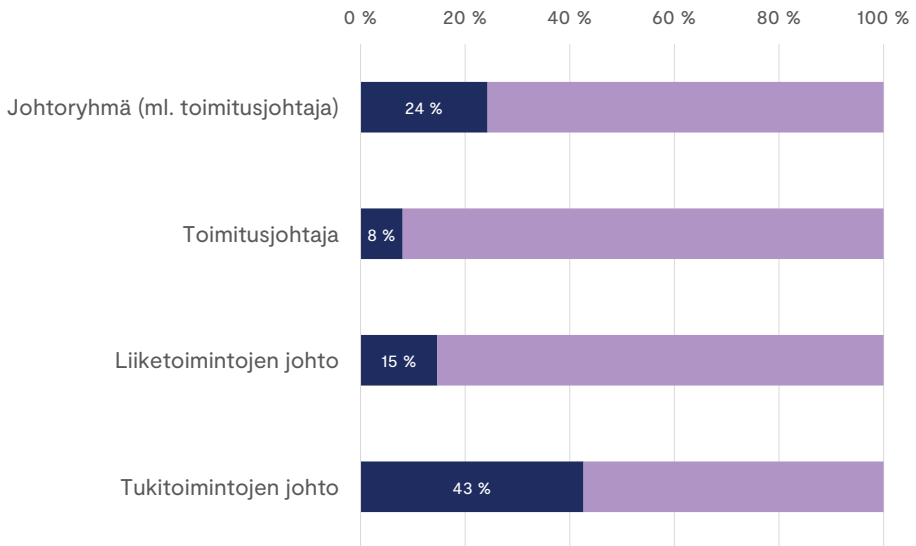
Vuonna 2020 nimitetyistä johtoryhmien uusista jäsenistä jo 36 prosenttia oli naisia (2019: 24 prosenttia). Suhteellisesti eniten naisia nimitettiin edelleen suurten pörssiyhtiöiden johtoryhmiin, joissa naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä oli peräti 42 prosenttia (2019: 36 prosenttia). Keskisuurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä oli 30 prosenttia (2019: 25 prosenttia) ja pienissä pörssiyhtiöissä 33 prosenttia (13 prosenttia).

### *36 prosenttia vuonna 2020 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 tulosvastuuta. 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 on viime vuosina vähentynyt tasaisesti, joskin viime vuonna määrä kasvoi hieman. Tänä vuonna näiden yhtiöiden määrä kääntyi taas laskuun. Pörssissä on nyt 16 yhtiötä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia (2019: 22 yhtiötä). Suurin osa näistä yhtiöistä on pieniä pörssiyhtiöitä (11 yhtiötä), mutta myöskään viidessä keskisuuressa pörssiyhtiössä johtoryhmään ei kuulu yhtään naista. Lisäksi kahdessa pienessä pörssiyhtiössä ainoa nainen johtoryhmässä on yhtiön toimitusjohtaja.

*Joka neljännen pörssiyhtiön johtoryhmässä naiset ja miehet ovat täysin tasapuolisesti edustettuina*

Suomessa on viisi pörssiyhtiötä, jossa johtoryhmän jäsenten enemmistö on naisia (2019: 4) ja kymmenen pörssiyhtiötä, joiden johtoryhmässä on yhtä suuri määrä miehiä ja naisia (2019: 7). Täysin tasapuolisesta naisten ja miesten edustuksesta johtoryhmässä voidaan puhua silloin, kun sekä naisten että miesten osuus on 40–60 prosenttia. Tällaisia yhtiöitä on jo 28 eli lähes neljäsosa kaikista pörssiyhtiöistä (2019: 21 yhtiötä).

## Naiset liiketoimintojen johdossa

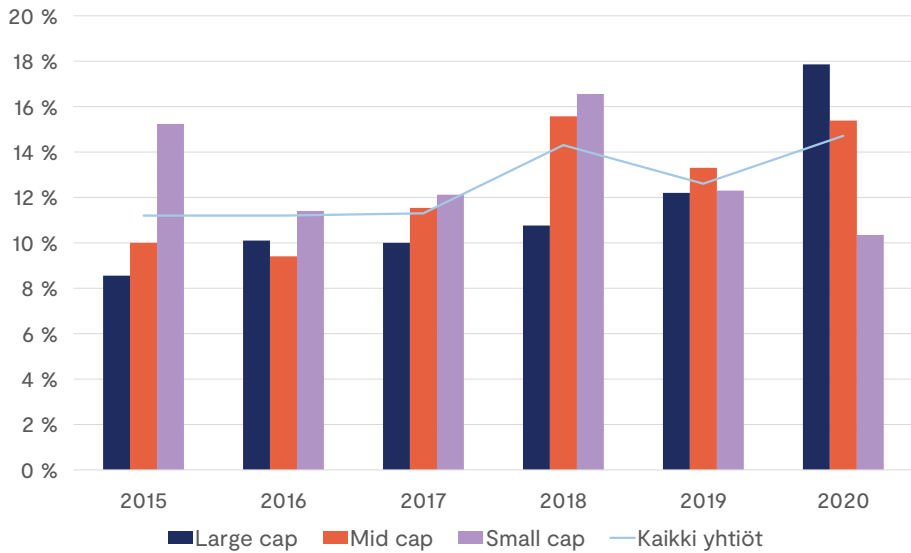
Naisten osuus liiketoimintoja johtavista johtoryhmän jäsenistä nousi tänä vuonna ennätystasolle. Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johtaa 469 henkilöä eli keskimäärin 57 prosenttia johtoryhmästä. Heistä naisia on 69 eli 15 prosenttia (2019: 13 prosenttia).

*Liiketoimintojen johtajista 15 prosenttia on naisia*

Naisten ennätysellisestä osuudesta huolimatta 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.



## Naisten osuus liiketoimintojen johdossa (ilman toimitusjohtajaa)



Naisten osuus liiketoimintajohdosta oli pitkään suurin pienissä pörssi-yhtiöissä. Kahtena viime vuonna tilanne on kuitenkin muuttunut merkittävästi. Viime vuonna naisia oli liiketoimintojen johdossa suhteellisesti eniten keski-suurissa pörssi-yhtiöissä, mutta naisten osuuden kasvu oli voimakkainta suurissa pörssi-yhtiöissä. Tänä vuonna naisia on liiketoimintojen johdossa suhteellisesti eniten suurissa pörssi-yhtiöissä, 18 prosenttia (2019: 12 prosenttia). Keski-suurissa pörssi-yhtiöissä naisten osuus liiketoimintajohdosta on 15 prosenttia (2019: 13 prosenttia). Pienissä pörssi-yhtiöissä naisten osuus liiketoimintajohdosta väheni edelleen ja on nyt 10 prosenttia, mikä on alhaisin osuus sitten vuoden 2013 (2019: 12 prosenttia).

### *22 prosenttia vuonna 2020 nimitetyistä liiketoimintojen johtajista on naisia*

Vuonna 2020 jo 22 prosenttia pörssi-yhtiöiden uusista liiketoimintojen johtoryhmänimityksistä on kohdistunut naiseen (2019: 13 prosenttia). Suurissa pörssi-yhtiöissä naisten osuus uusista liiketoimintojen johtoryhmänimityksistä oli 23 prosenttia (2019: 21 prosenttia), keski-suurissa pörssi-yhtiöissä 31 prosenttia (2019: 17 prosenttia) ja pienissä pörssi-yhtiöissä 16 prosenttia (2019: 0 prosenttia).

## Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla



Naisten osuus liiketoimintajohdossa vaihtelee merkittävästi toimialoittain. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on suurin terveydenhuoltotoimialalla (64 prosenttia). Toiseksi suurin osuus on rahoitustoimialalla (31 prosenttia). Lukumääräisesti naisten määrä liiketoimintajohdossa kasvoi vuoteen 2019 verrattuna kaikilla muilla toimialoilla paitsi energia- sekä kulutustavarat ja -palvelut -toimialoilla. Energiatoimialalla naisten lukumäärä liiketoimintajohdossa pysyi ennallaan, kun taas kulutustavarat ja -palvelut -toimialalla naisten lukumäärä liiketoimintajohdossa väheni edellisvuoteen verrattuna.

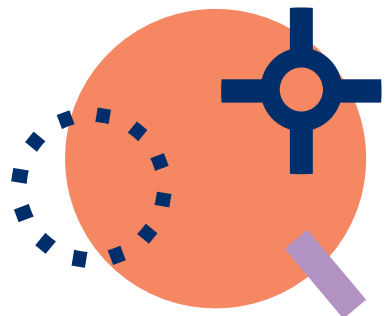
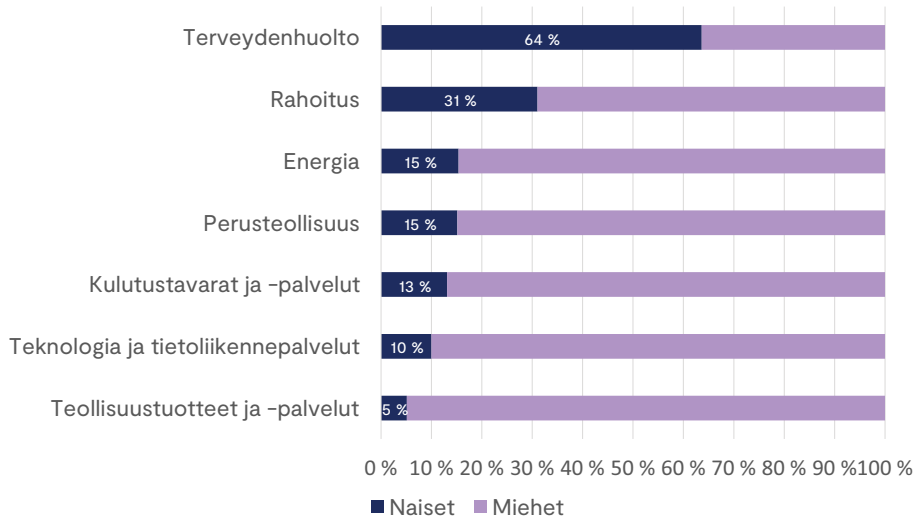
*Naisten osuus eri toimialojen liiketoimintajohdossa vaihtelee 5 ja 64 prosentin välillä*

Teollisuustuotteet ja -palvelut -toimialalla naisten osuus liiketoimintajohdossa on edelleen selvästi pienempi kuin muilla toimialoilla, vain 5 prosenttia (2019: 2 prosenttia). Kun tämä toimialan osuus on peräti kolmasosa kaikista pörssiyrityksistä, naisten vähäinen osuus liiketoimintajohdossa tällä toimialalla alentaa selvästi kaikkien pörssiyritysten keskiarvoa. Ilman teollisuustuotteet ja -palvelut -toimialaa naisten osuus liiketoimintajohdosta olisi keskimäärin 19 prosenttia.



Tyypillisesti miesvaltaisiksi koetuilla perusteollisuus- sekä teknologia- ja tietoliikennepalvelut -toimialoilla naiset johtavat liiketoimintoja jo selvästi useammin kuin teollisuustuotteet ja -palvelut -toimialalla. Perusteollisuudessa naisten osuus liiketoimintajohdosta on noussut jo kaikkien pörssiyhtiöiden keskiarvoon 15 prosenttiin (2019: 11 prosenttia) ja teknologia ja tietoliikennepalvelut -toimialalla 10 prosenttiin (2019: 7 prosenttia).

## 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 2020 jo 43 prosenttia tukitoimintojen johtajista on naisia. Kasvua edellisvuoteen verrattuna on 3 prosenttiyksikköä.

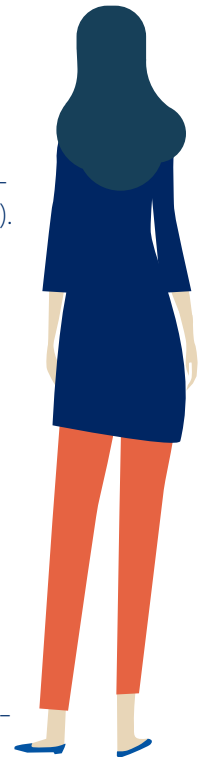
### *Tukitoimintojen johtajista 43 prosenttia on naisia*

Naisten osuus tukitoimintojen johdosta on suurin suurissa pörssiyhtiöissä, 47 prosenttia (2019: 41 prosenttia). Keskisuurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus tukitoimintojen johdossa on 43 prosenttia (2019: 43 prosenttia) ja pienissä pörssiyhtiöissä 38 prosenttia (2019: 34 prosenttia).

Vuonna 2020 tehdyistä tukitoimintojen johtoryhmänimityksistä 62 prosenttia on kohdistunut naiseen. Suurissa pörssiyhtiöissä peräti 77 prosentissa tukitoimintojen johtoryhmänimityksistä tehtävään nimitettiin nainen (2019: 73 prosenttia). Keskisuurissa pörssiyhtiöissä vastaava luku oli 27 prosenttia (2019: 36 prosenttia) ja pienissä pörssiyhtiöissä 65 prosenttia (2019: 27 prosenttia).

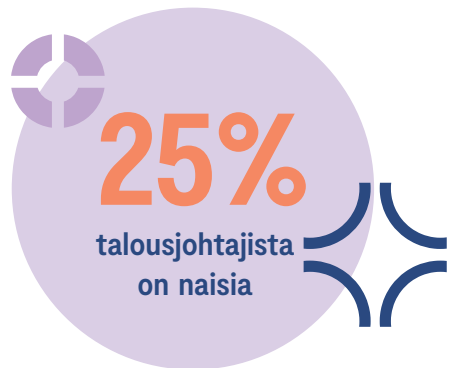
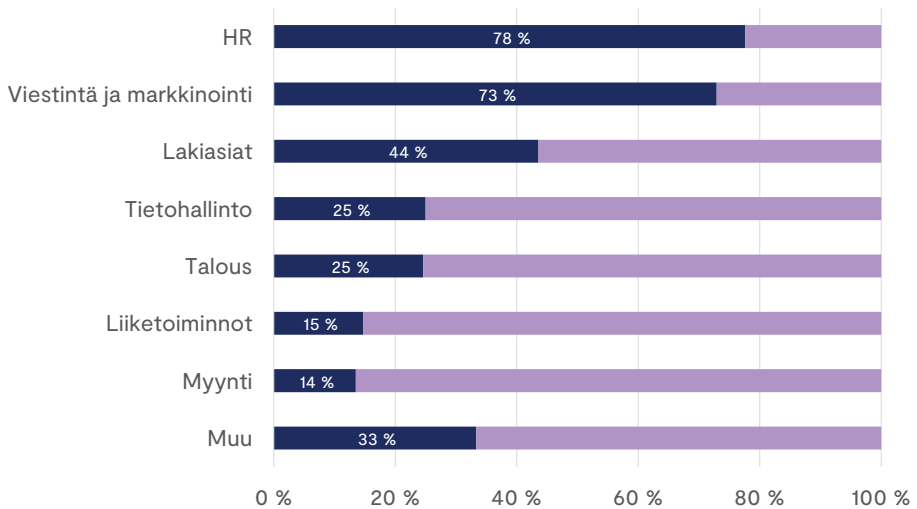
### *62 prosenttia vuonna 2020 nimitetyistä tukitoimintojen johtajista on naisia*

Eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja. Naisia toimii miehiä enemmän henkilöstöjohtajina (78 prosenttia) sekä viestinnästä tai markkinoinnista vastaavina johtajina (73 prosenttia). Myös johtoryhmissä toimivista lakiasiaintohtajista lähes puolet on naisia (44 prosenttia). Vähiten naisia toimii myynnin johtotehtävissä (14 prosenttia). Selvitys käsittelee vain niitä johtajia, jotka ovat johtoryhmien jäseniä. Läheskään kaikissa pörssiyhtiöissä esimerkiksi viestintä- tai lakiasiaintohtaja ei ole johtoryhmän jäsen.



Talusojohtajista selvä enemmistö (75 prosenttia) on miehiä (2019: 76 prosenttia). Naisten osuus pörssiyritysten talusojohtajista on kuitenkin kasvanut vähitellen. Tänä vuonna nimitetyistä talusojohtajista jo 40 prosenttia oli naisia. Suurista pörssiyrityksistä nainen on talusojohtajana kahdessa (2019: 4).

## Sukupuolijakauma eri toimintojen johdossa



# JOHTORYHMÄN JÄSENTEN IKÄJAKAUMA



Marraskuussa julkaistussa pörssiyhtiöiden monimuotoisuutta käsitelleessä naisjohtajakatsauksessamme selvitimme, että naisten suhteellinen osuus johtoryhmissä on sitä suurempi mitä nuoremasta ikäluokasta (40 v. tai alle, 41–50 v., 51–60 v. sekä 61 v. tai yli) on kyse. Selvitimme myös, että ikäluokkien 40 v. tai alle sekä 61 v. tai yli osuudet kaikista johtoryhmän jäsenistä ovat varsin pienet.

Koko johtoryhmän tasolla naisten osuus on kolmessa nuorimmassa ikäluokassa suhteellisen lähellä kaikkien naisten osuutta johtoryhmissä. Sen sijaan ikäluokassa 61 v. tai yli naisten osuus johtoryhmän jäsenistä on selvästi alhaisempi kuin kaikkien naisten osuus johtoryhmissä.

*Liiketoimintojen johdossa naisten osuus nuorimmassa ikäluokassa on selvästi suurempi kuin vanhemmissa ikäluokissa*

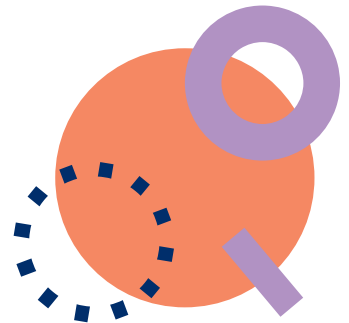
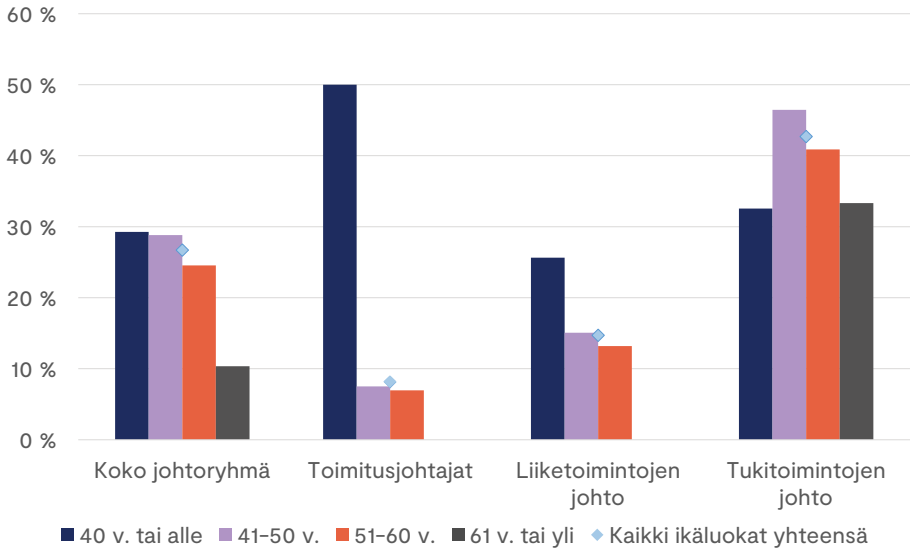
Toimitusjohtajien osalta ikäluokan 40 v. tai alle toimitusjohtajista puolet on naisia. Toimitusjohtajia on tässä ikäluokassa kuitenkin lukumääräisesti hyvin vähän. Ikäluokan 61 v. tai yli toimitusjohtajista yksikään ei ole nainen.

Liiketoimintojen johdossa naisten osuus nuorimmassa ikäluokassa on selvästi suurempi kuin vanhemmissa ikäluokissa. Ikäluokan 40 v. tai alle liiketoimintajohtajista 26 prosenttia on naisia (2019: 23 prosenttia). Ikäluokassa 41–50 v. naisten osuus liiketoimintajohtajista on 15 prosenttia (2019: 13 prosenttia) ja ikäluokassa 51–60 v. 13 prosenttia (2019: 11 prosenttia). Vanhimman ikäluokan (61 v. tai yli) liiketoimintajohtajissa ei edelleenkään ole naisia.



Tukitoimintojen johdossa naisten osuus on nuorimmassa ikäluokassa 33 prosenttia (2019: 27 prosenttia). Ikäluokissa 41–50 v. naisten osuus tukitoimintojen johdosta on 46 prosenttia ja ikäluokassa 51–60 v. 41 prosenttia. Vanhimmassa ikäluokassa naisten osuus tukitoimintojen johdosta on 33 prosenttia.

## Naisten osuus eri ikäluokissa



# YHTEENVETO

Naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmissä on tänä vuonna saavuttanut ennätyskiä monella eri indikaattorilla tarkasteltuna. Alla olevassa taulukossa on esitetty yhteenveto keskeisimmistä tässä katsauksessa tarkastelluista indikaattoreista sekä muutoksen suunta suhteessa edellisvuoteen.

Naisten osuus toimitusjohtajista	8 %	↘
Naisten osuus johtoryhmien jäsenistä (pl. toimitusjohtajat)	27 %	↗
Naisten osuus liiketoimintojen johdosta	15 %	↗
Naisten osuus tukitoimintojen johdosta	43 %	↗
Naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä (pl. toimitusjohtajat)	36 %	↗
Ei naisia johtoryhmässä	16 yhtiötä	↘

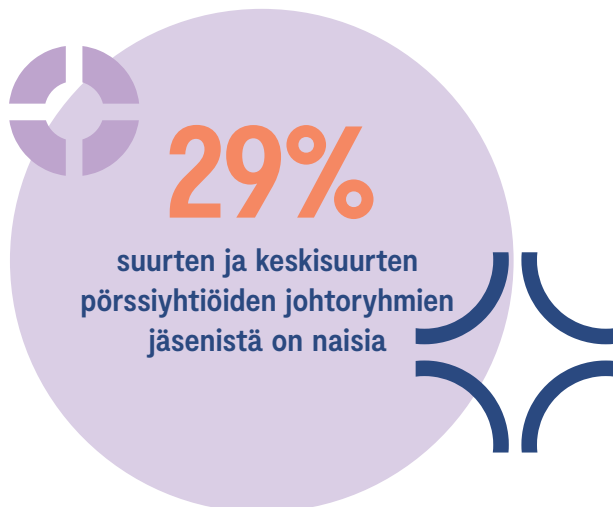
Uusista ennätystasoista huolimatta tyytyväisyyteen ei kannata tuodittautua. Naisten osuus liiketoimintojen johdossa ja talousjohdossa on edelleen alhainen. Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajaksi edetään yleensä näistä tehtävistä. Myös pörssiyhtiöiden hallitukseen edetään usein toimitusjohtajan tehtävästä, liiketoiminnan johdosta tai talousjohdosta.





Naisten vähäisyys toimitusjohtajina tai liiketoimintojen johdossa ei ole helposti ja nopeasti ratkaistava ongelma. Merkiksi käynnissä olevasta muutoksesta voidaan kuitenkin katsoa se, että naisten osuus uusista johtoryhmänimityksistä on koko ajan kasvussa ja erityisesti nuoremman ikäluokan liiketoimintajohtajista yhä useampi on nainen.

Tilanteen taustalla vaikuttavat edelleen monet eri syyt ja tekijät, kuten naisten koulutus- ja uravalinnat, liika itsekriittisyys sekä työnantajien passiivisuus naisten urakehityksen edistämiseksi. Pitkäjänteinen työ asian eteen on siksi tärkeää. Suomalaiset yritykset menestyvät kansainvälisessä kilpailussa vain, jos yritysten johtotehtäviin saadaan valjastettua parhaat resurssit.



# 5 SYYTÄ SUOSIA ITSESÄÄNTELYÄ LAKISÄÄTEISTEN NAISKIINTIÖIDEN SIJAAN



## 1. Itsesääntely toimii Suomessa

- Hallinnointikoodin mukaan pörssiyhtiön hallitukseen on va-  
littava molempia sukupuolia. Jos pörssiyhtiö ei noudata tätä  
suositusta, sen on perusteltava poikkeaminen julkisesti.
- Hallinnointikoodi edellyttää myös, että pörssiyhtiöt raportoiv-  
at julkisesti hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaat-  
teet. Yhtiön on kerrottava tavoitteensa molempien suku-  
puolten edustuksesta yhtiön hallituksessa, toimenpiteensä  
tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten tavoitteiden toteutumis-  
sa on edistytty.
- Naisten hallitusjäsenyydet suomalaisissa pörssiyhtiöissä ovat  
EU:n huippua. Kaikilla suurilla pörssiyhtiöillä on molempia  
sukupuolia hallituksessaan.

## 2. Itsesääntely edistää naisjohtajuutta kiintiösääntelyä laaja-alaisemmin

- Hallituksen sukupuolijakauma ei korreloi johtoryhmän suku-  
puolijakauman kanssa.
- Kiintiösääntely johtaa hallituspaikkojen kasautumiseen sa-  
moille naisille.
- Kiintiösääntely vie huomion pois naisjohtajuuden edistämi-  
sestä kokonaisuutena. Kiintiösääntelyn myötä moni nainen  
jättää nousujohteisen uran ryhtyäkseen hallitusammattilai-  
seksi.

### 3. Kiintiösääntely rajaisi omistajien valtaa eikä kohdentuisi oikeudenmukaisesti yrityskenttään

- Kiintiösääntely rajoittaisi omistajien tärkeintä oikeutta eli oikeutta valita hallitukseen parhaaksi katsomansa henkilöt.
- Puolet pörssiyrityistämme on pieniä pörssiyrityitä, joiden hallituskokoonpanojen sääntely ei ole yhteiskunnallinen kysymys. Moni listaamaton yritys on niitä suurempi. Kiintiösääntely olisi uusi este pörssilistautumisille.
- Suomalaisilla yrityksillä on Euroopan pienimmät hallitukset, ja kiintiösääntely paisuttaisi hallituksia tarpeettomasti.

### 4. Naisehdokkaita, joilla on osaamista liiketoimintojen johdosta, ei ole riittävästi kiintiöiden täyttämiseksi

- Hallituksen jäsenten enemmistöllä on oltava liiketoiminta- ja toimialaosaaamista. Ainakin osalla hallituksesta on hyvä olla toimitusjohtajakokemusta.
- Naisilla on huomattavasti miehiä vähemmän kokemusta pörssiyrityiden liiketoimintojen johtamisesta. Pääosa johtoryhmien naisista johtaa pörssiyrityiden tukitoimintoja.
- Pörssiyrityiden hallitusten naisjäsenten taustat poikkeavat jo nykyisin miesjäsenten taustoista. Talous- ja lakiasiainjohdajataustaisilla naisilla on jo nyt ylliedustus pörssiyrityiden hallituksissa. Hallituksen miesjäsenillä on toimitusjohtajakokemusta selvästi naisjäseniä useammin.

### 5. Tulevaisuus lupaa riittävän kandidaattipoolin muodostumisen

- Vuonna 2020 pörssiyrityiden uusista johtoryhmänimityksistä 36 prosenttia on mennyt naisille.
- Vuonna 2020 pörssiyrityksen johtoryhmään nimitetyistä naisista 38 prosenttia nimitettiin liiketoimintajohtoon.
- Alle 40-vuotiaista liiketoimintajohtajista naisia on jo 26 prosenttia, kun kokonaistasolla naisten osuus liiketoimintajohtajista on vain noin puolet siitä.



**KESKUS-  
KAUPPAKAMARI**

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