

Keskuskauppamarin kuudes naisjohtajaselvitys 2016

Keskuskauppamarin kuudes naisjohtajaselvitys 2016



ESIPUHE

Keskuskauppakamarin strategiaan tavoitteisiin kuuluu naisjohtajuuden edistäminen itsesääntelyn keinoin. Tavoitteemme on, että suomalaisten yritysten johtoon valitaan parhaat henkilöt sukupuolesta riippumatta ja että johtajakandidaateiksi nousee sekä miehiä että naisia.

Tavoitteen toteuttamiseksi Keskuskauppakamarilla on erityinen Naisjohtajaohjelma, joka on palkittu parhaana yhteiskuntavastuuprojektina kauppakamarien maailmankongressissa Torinossa vuonna 2015. Ohjelman saama tunnustus osoittaa, että naisjohtajuuden edistäminen on noussut globaalin kiinnostuksen kohteeksi. Naisjohtajaohjelmasta saa lisätietoja ylläpitämästämme sivustosta www.naisjohtajat.fi.

Osana Naisjohtajaohjelmaa Keskuskauppakamari on laatinut vuosittain selvityksen naisten sijoittautumisesta pörssi-yhtiöiden johtoon. Tämä selvitys on järjestyksessä kuudes Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys. Vuosittaisen naisjohtajaselvityksen perustehtävänä on tuottaa faktatietoa julkiseen keskusteluun, jotta johtamisen kehittäminen ja toimintalinjoja koskeva päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.

Syksyllä 2011 julkaisimme selvityksen *Miehet johtavat pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin*. Selvityksessä havaittiin, että naisten määrä johtoryhmätasolla on jäänyt varsin vähäiseksi – varsinkin liiketoimintojen johdon osalta – vaikka naisten osuus pörssi-yhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt viime vuosina nopeasti.

Syksyllä 2012 julkistimme toisen naisjohtajaselvityksemme *Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt*. Siinä havaitsimme, että pörssi-yhtiöissä naisten hallituspaikkojen osalta kehitys oli edelleen nopeaa, ja naisten määrä liiketoimintojen johdossa oli lisääntynyt, vaikka oli yhä varsin vähäinen.

Kolmannessa selvityksessä syksyllä 2013 *Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä* tarkastelu laajennettiin koskemaan myös listaamattomia yhtiöitä mukaan lukien valtio-omisteiset yhtiöt. Selvityksen laajentaminen oli kuitenkin haasteellista, sillä listaamattomien yhtiöiden tietojen saatavuus ei ole pörssi-yhtiöiden tasolla varsinkaan johtoryhmien osalta.

Neljännessä selvityksessä syksyllä 2014 *Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä* keskityimme pörssi-yhtiöihin. Havaitsimme, että nuorissa ikäpolvissa naisia oli alkanut edetä ilahduttavan paljon myös liiketoimintajohtoon.

Viidennessä selvityksessä syksyllä 2015 *Nuoret naiset nousevat johtoryhmiin* tarkastelimme muun muassa hallitusjäsenten ja johtoryhmän jäsenten työkokemusta, ikää ja koulutusta. Erityisesti nuoremmassa ikäluokassa naisten osuus johtoryhmäpaikoista jatkoi kasvuaan.

Tässä järjestyksessään kuudennessa selvityksessä jatkamme kehityksen tarkastelua. Naisten osuus hallituksissa on jatkanut kasvuaan ja on vuonna 2016 uudella ennätystasolla. Tänä vuonna myös pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajina toimii ennätysmäärä naisia. Sen sijaan naisten osuus johtoryhmissä on kääntynyt vuosien myönteisen kehityksen jälkeen laskuun. Selvityksessä pyrimme etsimään syitä kehitykselle tarkastelemalla muutoksia erikokoisissa pörssi-yhtiöissä ja eri toimialoilla sekä johtajien ikäjakautumassa, koulutustaustassa ja tehtävissä.

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

Helsingissä 16.11.2016



Leena Linnainmaa



Antti Turunen

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
SELVITYKSESTÄ	5
I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ	7
Naisten osuus eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa	9
Hallinnointikoodi osoittanut tehonsa	10
Poikkeamat perusteltava	13
EU-maiden vertailu	15
Vertailun haasteita	16
Naiset hallituksen puheenjohtajina	20
Hallitusjäsenten tausta	20
II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN	25
Toimitusjohtajien koulutustausta	29
Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä	30
Naiset liiketoimintojen johdossa	31
Kansainvälinen tilanne	33
Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla	34
Naiset tukitoimintojen johdossa	36
III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE	39
Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne	40
Ikärakenne eri johtotehtävissä	42
Koulutusala	44
Koulutustaso	45
Palvelusvuodet	48
Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä	50
JOHTOPÄÄTÖKSET	53
5 SYYTÄ TORJUA PÖRSSIYHTIÖIDEN NAISKIINTIÖT	54
KESKUSKAUPPAKAMARIN TEESIT 17 KEINOA EDISTÄÄ NAISJOHTAJUUTTA	56
NAISJOHTAJASELVITYKSET	59

SELVITYKSESTÄ

Tämä on järjestyksessään kuudes Keskuskauppakamarin tekemä naisjohtajaselvitys. Tähän selvitykseen olemme keränneet tuoreet tiedot siitä, miten naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä on kehittynyt.

Selvityksen ensimmäisessä osassa käymme läpi naisjohtajien asemaa koskevaa kehitystä suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa. Vertailemme Suomen tilannetta myös muihin eurooppalaisiin maihin. Selvityksessä tutkitaan hallituksessa toimivien henkilöiden työkokemusta ja pohditaan kerätyn tiedon perusteella mahdollisia syitä naisten miehiä alhaisempaan edustukseen pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Selvityksen toisessa osassa tarkastelemme naisten määrää pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina ja osuutta pörssiyhtiöiden johtoryhmissä. Johtoryhmien osalta käsittelemme erityisesti sitä, missä määrin naiset johtavat liike- vai tukitoimintoja ja mitä eroja on havaittavissa erikokoisten yhtiöiden ja eri toimialojen välillä.

Selvityksen kolmannessa osiossa tarkastelemme johtajien ikärakennetta ja palvelusvuosien määrää sekä näissä ilmeneviä eroja naisten ja miesten välillä. Tässä osassa tutkimme myös johtohenkilöiden koulutustaustoja ja niiden eroavaisuuksia. Selvityksen lopuksi esitämme arviomme nykytilasta.

Selvitykseen kerätyt tiedot

Tämän selvityksen tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin.

Tiedot hallituksen jäsenistä perustuvat kevätkaudella 2016 yhtiöissä tehtyihin hallitusvalintoihin ja ne kattavat kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt, jotka oli noteerattu Helsingin pörssin päällistalla 31.3.2016. Näiltä osin selvitys kattaa yhteensä 121 yhtiötä – 27 large cap -yhtiötä, 34 mid cap -yhtiötä ja 60 small cap -yhtiötä.

Johtoryhmien ja toimitusjohtajien osalta tiedot on kerätty syyskuussa 2016 ja ne kattavat kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt, jotka oli noteerattu Helsingin pörssin päällistalla 31.8.2016. Selvitys kattaa 124 pörssiyhtiötä, joista 27 on large cap -yhtiötä, 36 mid cap -yhtiötä ja 61 small cap -yhtiötä.

Silloin kun selvityksessä on käytetty muita lähteitä kuin Keskuskauppakamarin omaa selvitystyötä (esim. kansainvälisten vertailutietojen kohdalla), lähde on ilmoitettu erikseen.

Tiedot listayhtiöiden nettisivuilta on kerännyt lakiasianharjoittelija Anna-Maria Svinhufvud ja assistentti Jenna Pitkänen. Tuloksia ovat analysoineet ja raportin kirjoittaneet Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa ja lakimies Antti Turunen.

I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ

Vielä kymmenisen vuotta sitten suuryritysten hallitukset olivat kovin miesvaltaisia ja naiset olivat käytännössä poikkeuksia. Tilanne on Suomessa muuttunut melkoisesti näistä vuosituhaten alun lähtöasetelmista. Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on EU:n huipputasoa. Tämä kehitys on saavutettu ilman kiintiölainsäädäntöä.

Elinkeinoelämän tavoitteena on tasapainoinen tilanne, jossa naisten korkea koulutus ja osuus työvoimasta heijastuvat myös johtotasolle, jolloin yhtiöt voivat myös löytää parhaat mahdolliset osaajat hallituksiin ja muuhun yrittäjäjohtoon. Elinkeinoelämä on vuodesta 2003 lähtien edistänyt aktiivisin toimin naisjäsenien määrän lisääntymistä hallituksissa asettamalla itsesääntelynormeja, joilla ohjataan hallitusjäsenien valintaa tasapuolisuuteen. Vuonna 2008 listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin täsmällinen suositus, jonka mukaan pörssiyhtiöiden hallituksissa on oltava molempia sukupuolia. Elinkeinoelämä on lisäksi aktiivisesti selvittänyt keinoja, joilla naisten urapolkua kohti johtotehtäviä voitaisiin parhaiten edistää.

Tänä vuonna voimaan astuneessa uudessa hallinnointikoodissa pörssiyhtiöille on annettu uusi suositus laatia monimuotoisuusperiaatteet, joiden avulla voidaan kehittää tavoitteellisesti molempien sukupuolten edustusta yhtiön ylimmässä johdossa. Hallinnointikoodi edellyttää myös, että monimuotoisuusperiaatteet laadittuaan yhtiö julkaisee omat monimuotoisuutta koskevat tavoitteensa sekä raportoi jatkossa julkisesti tavoitteiden toteutumisesta ja ryhdytyistä toimenpiteistä.

Osana hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa valtiojohto seuraa naisten aseman kehittymistä pörssiyhtiöiden hallituksissa. Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakauma on noussut myös laajemman eurooppalaisen mielenkiinnon kohteeksi. Euroopan komissio julkaisi vuonna 2012 ehdotuksensa kaikkia jäsenvaltioita koskevasta kiintiödirektiivistä. Lienee selvää, että ennen komission ehdotusta naisten asema yritysjohdossa ei ollut saanut riittävää huomiota kaikissa jäsenvaltioissa, mitä osoittaa naisten vähäinen edustus joidenkin maiden pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Suomi toisaalta toimii esimerkkinä siitä, miten naisten asemaa yritysten johtopaikoilla on onnistuttu edistämään ilman kiintiösääntelyä. Naisten osuus niin pörssiyhtiöiden hallituksissa kuin johtoryhmissä on EU:n huipputasoa, ja muun muassa Euroopan parlamentti on nostonut Suomen esimerkkinä, jossa listayhtiöiden hallinnointikoodilla on kyetty merkittävästi lisäämään hallitusten naisjäseniä.¹ Moniin eurooppalaisiin Corporate Governance -koodeihin on nyttemmin otettu mallia Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista naisten määrän lisäämiseksi yhtiöiden hallituksissa.

Suomen malli ja Keskuskauppakamarin aktiivinen toiminta naisjohtajuuden edistämiseksi on maailmalla tunnettu. Keskuskauppakamarin Naisjohtajaohjelma palkittiin parhaana yhteiskuntavastuuprojektina Maailman kauppakamarien kongressissa kesäkuussa 2015.² Saamme säännöllisesti puhujapyyntöjä kansainvälisille foorumeille, ja toimimme asiantuntijaroolissa keväällä 2016 päättyneessä EU-rahoitteisessa projektissa European Women Shareholders Demand Gender Equality (www.ewsdge.eu).

¹ Euroopan parlamentin päätöslauselma 6. heinäkuuta 2011 naisista ja yritysjohdajuudesta (2010/2115(INI)), 6.7.2011, kohta 6.

² <http://kauppakamari.fi/2015/06/13/suomalainen-naisjohtajaohjelma-voitti-maailmanmestaruuden-kauppakamarien-kongressissa/>

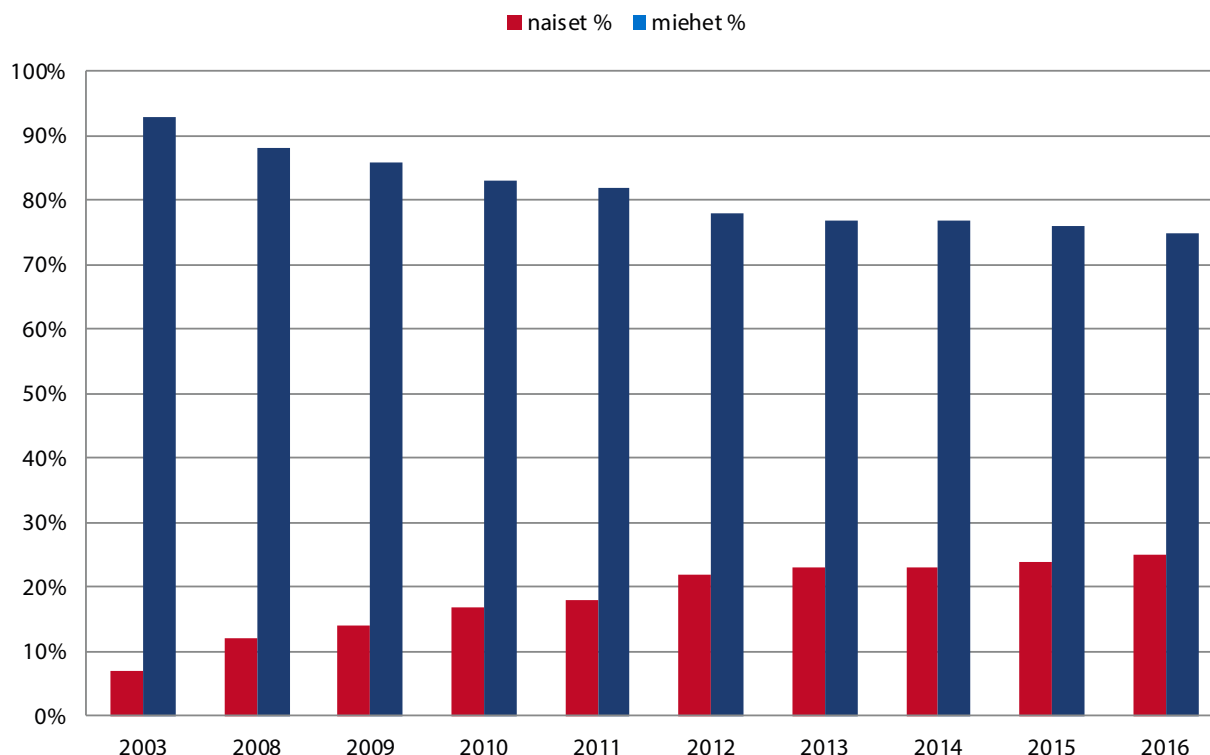
Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa

Naisjäsenien osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä on tänä vuonna 25 prosenttia. Naisten osuus on noussut noin yhden prosenttiyksikön vuosivauhtia viime vuosina. Vuonna 2015 naisten osuus oli 24 prosenttia ja vuonna 2014 osuus oli 23 prosenttia. Hitaaksi käynyt kehitys peittää sen tosiseikan, että vielä vuonna 2003 ainoastaan 7 prosenttia pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia. Suomessa tapahtunut muutos on siten melko dramaattinen: naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on yli kolminkertaistunut viimeisen reilun 10 vuoden aikana. Viimeisen viiden vuoden aikana naisten osuus on noussut 18 prosentista nykyiseen 25 prosenttiin.

Kehitys erottuu EU-maista edukseen varsinkin, kun maassamme ei ole säädetty Norjan tai Ranskan kaltaisia kiintiölakeja. Huomionarvoista on sekin, että Suomen korkeat luvut on saavutettu ilman työntekijäedustusta hallituksissa.

Kuten jäljempänä tässä selvityksessä käydään läpi, merkittävällä osalla hallitusjäsenistä on aiempaa kokemusta nimenomaan tulosvastuullisesta liiketoimintajohdosta, hyvin usein vieläpä toimitusjohtajan tehtävistä. Yhtälö on tältä osin selvä: mikäli naisten osuutta liiketoimintojen johdossa ja toimitusjohtajatehtävissä ei saada kasvamaan, ei voida odottaa että naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa jatkaa aiempien vuosien kaltaista kasvua. Tämä asia on syytä tiedostaa myös pohdittaessa erilaisia politiikkavaihtoehtoja. Kiintiöt eivät ole vakavasti otettava ratkaisu kehityksen taustalla vaikuttaviin syihin.

Pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpano 2003-2016



Taulukon lähteet

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy

2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

2011-16: Keskuskauppakamarin selvitys

Naisten osuus eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi naisten osuuteen hallituksissa. Suurissa pörssiyhtiöissä naisia on hallituksissa jo 32 prosenttia, kun keskisuurissa heitä on 26 prosenttia ja pienissä 20 prosenttia. Sama ilmiö on havaittu muissa maissa. Suomessa pörssiyhtiöt ovat kooltaan joka tapauksessa pieniä kansainvälisessä vertailussa.

Yhteensä 12 yhtiössä naisten osuus oli 40–50 prosenttia, jolloin voidaan puhua täysin tasapuolisesta edustuksesta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tilanteita, joissa kuusi-seitsemänjäsenisessä hallituksessa kolme jäsenistä on naisia.

Vuonna 2016 hallitusnimityksiä tehtiin yhteensä 756. Nimitykset jakautuivat yhteensä 659 henkilölle, joista miehiä oli 501 ja naisia 158. Verrattuna vuoteen 2015 naisten henkilömäärä nousi 12 henkilöllä, samaan aikaan kuin miesten henkilömäärä lisääntyi 6 henkilöllä.

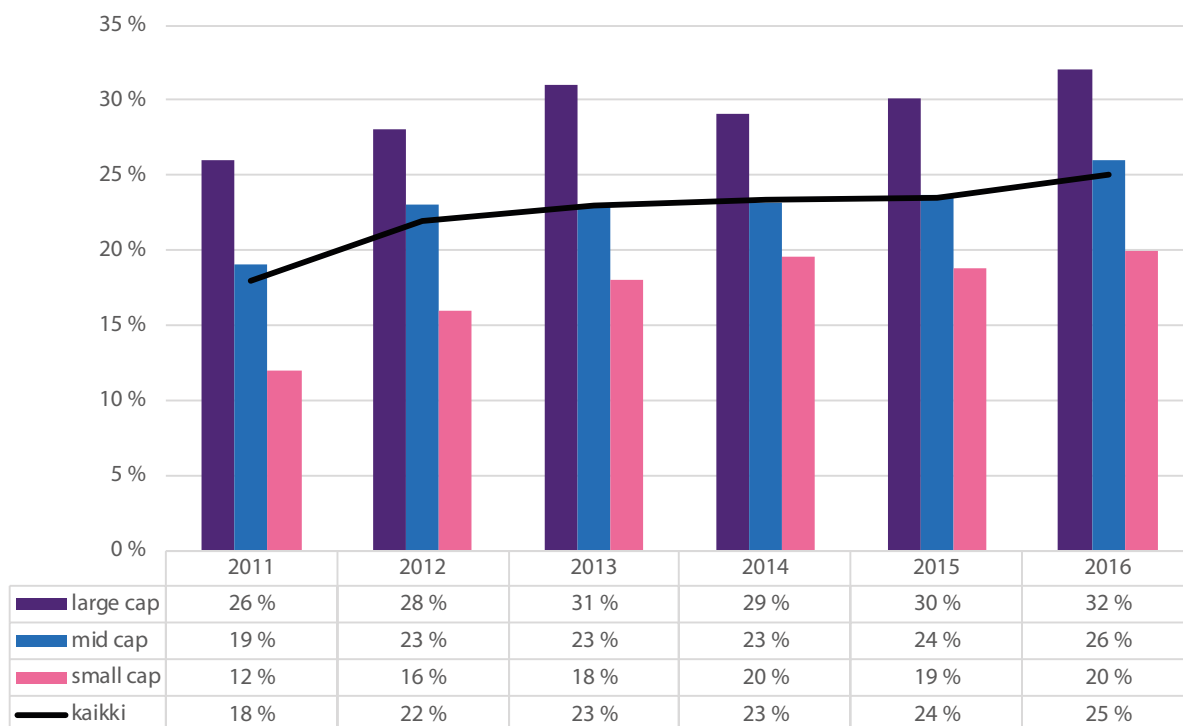
Suurin osa hallitusnimityksistä oli uudelleenvaalintoja edelliseltä toimikaudelta. Uusia jäsennimityksiä pörssiyhtiön hallitukseen tehtiin yhteensä 142. Näistä naisia oli yhteensä 49 ja miehiä 93. Naisten osuus uusista nimityksistä oli peräti 35 prosenttia. Samaan aikaan hallitustehtävistä jäi pois yhteensä 127 henkilöä, joista naisia oli 28 ja miehiä 49. Hallituspaikkansa menettäneistä naisten osuus oli vain 22 prosenttia, joten suhteellisesti ottaen naiset onnistuivat uusimaan hallituspaikkansa miehiä useammin.

Tasapuolisen edustuksen kannalta kehitys on ollut siten myönteistä, että naisten osuus vuonna 2016 tehdyistä nimityksistä on ollut selvästi suurempi kuin naisten osuus menetetyistä hallituspaikoista.

SUURTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUSJÄSENISTÄ 32 % NAISSIA

NAISTEN OSUUS UUSISTA NIMITYKSISTÄ OLI 35 % VUONNA 2016

Naisjäsenten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa



Hallinnointikoodi osoittanut tehonsa

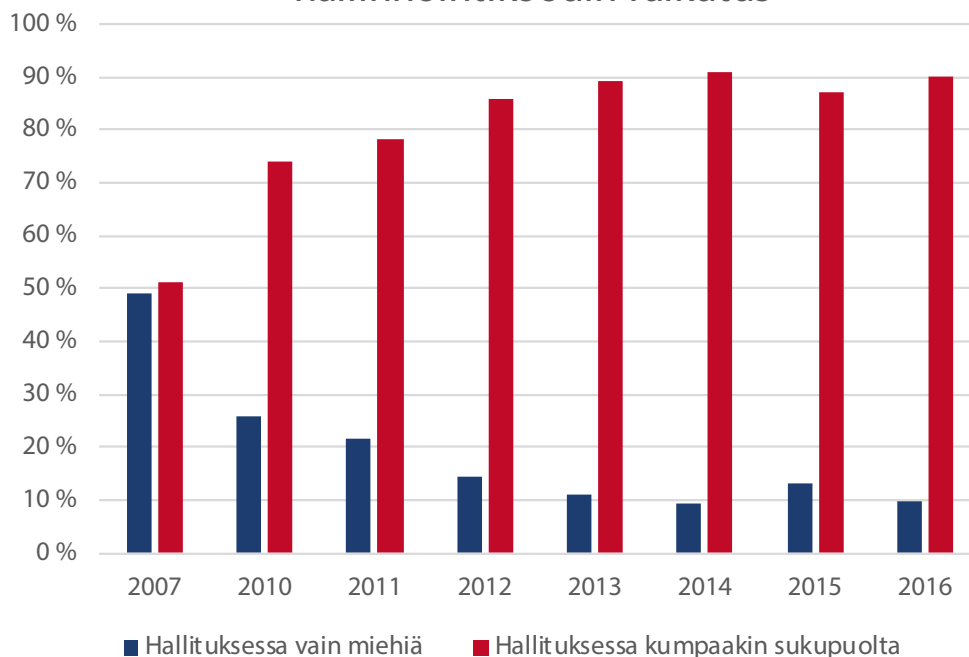
Pörssiyhtiöille annetun hallinnointikoodin³ suositus 8 sisältää seuraavan vaatimuksen:

Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

Hallinnointikoodi on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi lisätä naisten määrää pörssiyhtiöiden hallituksissa, sillä poikkeama suosituksesta vaatii julkista perustelua. Hallituksen sukupuolijakaumaa on käsitelty Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien. Keskuskauppakamarin, silloisen Teollisuuden ja Työnantajien keskusliiton ja Hex Oyj:n antama Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä vuodelta 2003 oli maailman ensimmäinen Corporate Governance -koodi, jossa mainittiin, että hallituksen kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös sukupuolijakauma. Maininta otettiin koodiin puhtaasti elinkeinoelämän omasta aloitteesta. Teksti oli tuolloin vielä pehmeä eikä sisältänyt varsinaista suositusta, mutta se oli hyvä alku ja tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille. Avaus sai maailmallakin huomiota ja toimi mallina monien maiden hallinnointikoodeille.

Vuonna 2008 annettiin hallinnointikoodi, jossa todettiin yksiselitteisesti, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Kyseinen suositus tuli voimaan 1.1.2010 jälkeen pidettävästä seuraavasta varsinaisesta yhtiökokouksesta lukien. Vuonna 2008, jolloin hallinnointikoodi annettiin, vain 51 prosentilla listayhtiöistä oli molempia sukupuolia hallituksissaan. Sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen antamisen seurauksena prosenttiluku on noussut nykyiseen 90 prosenttiin. Kehitys on tässä suhteessa ollut huimaa. Myös naisten kokonaisuus hallituspaikoista on yli kaksinkertaistunut suosituksen antamisesta.

Hallitusten sukupuolijakauma pörssiyhtiöissä - hallinnointikoodin vaikutus



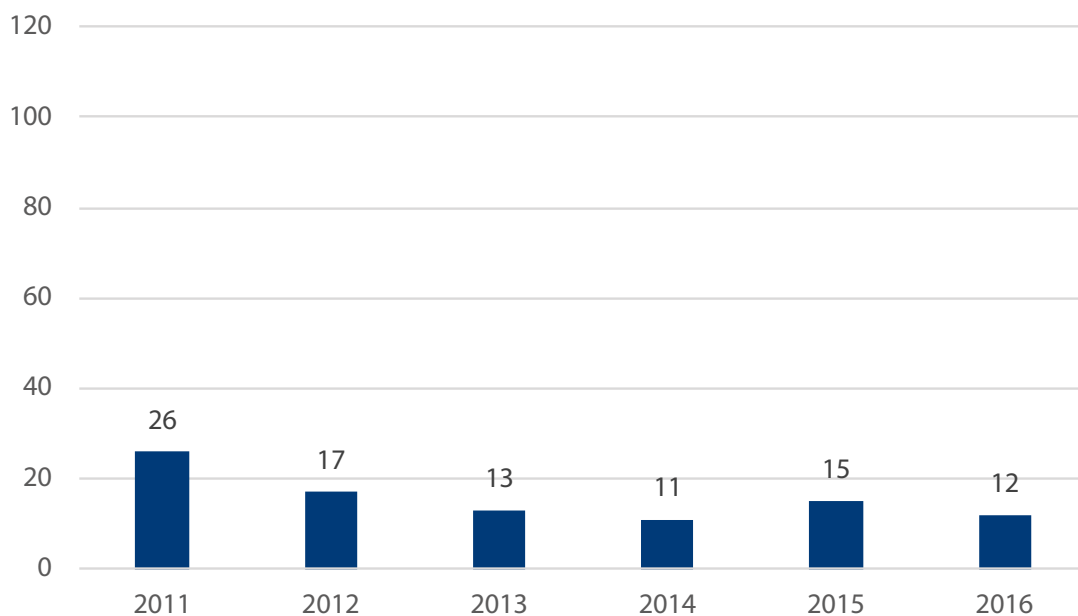
³ Uusi hallinnointikoodi tuli voimaan 1.1.2016 ja korvasi vuonna 2010 annetun Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin. Kyseisen suosituksen pysyi sisällöltään ennallaan koodiuudistuksessa mutta siirtyi suosituksesta 9 suositukseen 8: <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>

MIESHALLITUS ON HARVINAISUUS

Kokonaan miehistä koostuva hallitus on enää 12 yhtiöllä, mikä vastaa 9,9 prosenttia kaikista pörssiyhtiöistä. Lukua voidaan verrata esimerkiksi Ruotsiin, jossa 27 pörssiyhtiöllä on mieshallitus (9,4 % yhtiöistä).⁴ Niiden suomalaisten pörssiyhtiöiden määrä, joiden hallituksissa ei ole lainkaan naisia, on vähentynyt viime vuodesta. Tämä on myös pidempiaikainen kehityskulku. Nykyään kokonaan miehistä koostuvia hallituksia löytyy ainoastaan pienistä pörssiyhtiöistä.

Naisenemmistöisiä hallituksia ei tänä vuonna ole yhdeksäkään pörssiyhtiössä, kun viime vuonna tällaisia yhtiöitä oli yksi. Sen sijaan kahdella yhtiöllä puolet hallituksen jäsenistä on naisia. Yhden naisjäsenen hallituksia on 51 (42 % kaikista pörssiyhtiöistä). Toisaalta 36 yhtiössä naisten osuus ylittää kolmanneksen (29 % kaikista yhtiöistä). On myös huomattava, että suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituskoko on kansainvälisesti pieni, kun esimerkiksi pienillä pörssiyhtiöillä on keskimäärin 5,4 jäsentä hallituksessa.⁵

Mieshallitusten lukumäärä 2011 -2016
(yhtiöiden lkm)



⁴ <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter/ap2-kvinnoin-dex-2016.pdf>

⁵ Keskuskauppakamarin selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä s. 23 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/cg-selvitys-2016.pdf>

Monimuotoisuusperiaatteet ja sukupuolten edustusta koskevat tavoitteet

Uuden hallinnointikoodin vaatimukset

Pörssiyhtiöille suunnattu uusittu hallinnointikoodi tuli voimaan vuoden 2016 alusta. Koodi edellyttää ensi vuodesta lähtien tarkempaa hallitusten monimuotoisuutta koskevaa raportointia. Suositus ottaa hieman etunojaa myöhemmin voimaan astuvaan EU-säätelyyn nähden.

Uusi hallinnointikoodi koskee kaikkia pörssiyhtiöitä ja edellyttää yhtiöltä hallituksen monimuotoisuutta koskevien periaatteiden määrittämistä (suositus 9). Periaatteita määriteltäessä huomioon voidaan ottaa esimerkiksi ikä ja sukupuoli sekä ammatti-, koulutus- ja kansainvälinen tausta.

Yhtiö määrittelee periaatteet omista lähtökohdistaan liiketoiminnan laajuus ja kehitysvaiheen tarpeet huomioon ottaen. Yhtiön on kuitenkin ilmoitettava tavoitteet yhtiön hallituksessa toteutuvalle molempien sukupuolten edustukselle sekä toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten tässä on edistytty. Yhtiön on kerrottava tavoitteistaan vuosittain vuodesta 2017 lähtien.

PÖRSSIYHTIÖN KERROTTAVA TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA TULOKSET MOLEMPIEN SUKUPUOLTEN EDUSTUKSESTA HALLITUKSESSA

Valtioneuvoston periaatepäättös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa

Valtioneuvosto teki 19.2.2015 periaatepäätöksen⁶, jonka mukaan suurten ja keskisuurten pörssiyhtiöiden hallituksissa tulisi olla naisia ja miehiä molempia vähintään 40 prosenttia vuoden 2020 alkuun mennessä. Lisäksi hallitus vaatii yhtiöitä asettamaan ja julkistamaan yhtiökohtaisen tavoitteen tasapuolisen edustuksen saavuttamiseksi 30.6.2016 mennessä. Vuoden 2017 alusta lukien suurten ja keskisuurten pörssiyhtiöiden tulisi julkistaa, miten tavoitteiden toteutumisessa on edistytty. Tämän jälkeen hallitus on ilmoittanut arvioivansa uudestaan tarvetta kiintiösäätelyyn yhtiöiden toimien perusteella.

Periaatepäättös on laadittu edellisen hallituksen toimesta eikä se ole sitova tai säädöstasoinen normi. Periaatepäätöstä ei ole kuitenkaan kumottu, joten lainsäädäntötarpeita tullaan arvioimaan ilmoitetussa aikataulussa.

6 http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallitus-haluaa-edistaa-sukupuolten-tasa-arvon-toteutumista-porssiyhtioiden-hallituksissa

Poikkeamat perusteltava

Hallinnointikoodi on laadittu noudatettavaksi ns. noudata tai selitä-periaatteen ("Comply or Explain") mukaisesti siten, että yhtiön tulee noudattaa koodin kaikkia suosituksia. Yhtiö voi kuitenkin poiketa yksittäisestä suosituksesta, jolloin yhtiön on selostettava poikkeaminen ja sen perustelut.

Yhtiön on kerrottava koodin noudattamisesta ja koodista poikkeamisesta perusteluineen internetsivuillaan sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuosittain annettavassa selvityksessä eli Corporate Governance Statementissa (CG-selvitys).

Perustelujen laatu parantunut

Hallitusten kummankin sukupuolen edustusta koskevien poikkeuksien perustelujen laatu on parantunut muutaman vuoden takaisesta, vaikka joillakin yhtiöillä on edelleen parantamisen varaa. Asia koskee kuitenkin pieniä yhtiöitä, joilla on käytettävissään rajalliset resurssit CG-selvityksen laatimiseen.

Keväällä 2016 pörssiyhtiöt antoivat selvitykset hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuodelta 2015. Tuolloin yhteensä 15 nykyisistä pörssiyhtiöistä poikkesi hallituksen sukupuolijakaumaa koskevasta suosituksesta. Kahdessa yhtiössä hallitusta täydennettiin vuoden aikana naisjäsenellä. Poikkeavat yhtiöt olivat yhtä keskisuurta pörssiyhtiötä lukuun ottamatta pieniä pörssiyhtiöitä. Yhtiöt, jotka ilmoittivat poikkeamasta, perustelivat sen useimmiten hyvin ylimalkaisesti, esimerkiksi:

"--haluttiin painottaa jatkuvuutta hallituksen kokoonpanossa nähtävissä olevien hallitustyön painopistealueiden vuoksi eikä toisaalta nähty tarpeelliseksi, yhtiön toiminnan laajuus ja laatu huomioiden, laajentaa hallituksen kokoonpanoa"

"--ei ole valittu molempien sukupuolten edustajia, koska toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe huomioiden tämä ei ollut tarpeen."

"Yhtiön tavoitteena on tasapainottaa hallituksen kokoonpanoa mahdollisuuksien mukaan."

"Hallituksen jäseneksi tilikaudelle 2015 ei ollut löydetävissä sopivaa kyseiseen tehtävään käytettävissä olevaa naisjäsentä."

"Sopivia ehdokkaita yhtiön hallituksen kokoonpanoon hallinnointikoodin suosituksen täyttämiseksi ei toistaiseksi ole ollut."

"Vuoden 2015 varsinainen yhtiökokous ei valinnut naisia yhtiön hallituksen jäseniksi. Yhtiön pitkän aikavälin tavoitteena on täyttää hallinnointikoodin suositus myös tältä osin."

Vaikka on selvää, että hallituskokoonpanon ratkaisee viime kädessä yhtiökokous, tällaisissa koodipoikkeamaan johtaneissa tilanteissa yhtiön olisi hyvä selvittää päätöksen valmistelua. Lisäselvitystä voitaisiin antaa esimerkiksi siitä, mikä on ollut nimitysehdotukset valmistelevan elimen - hallituksen tai mahdollisen nimitysvaliokunnan - rooli päätöksenteossa.

POIKKEAMIEN PERUSTELUT USEIN YLEISLUONTOISIA

Silloin kun annettu perustelu on kovin ylimalkainen, yhtiö saattaa käyttää täysin samaa perustelua vuodesta toiseen kuten seuraavien esimerkkien kohdalla:

"Suosituksesta poiketen yhtiön hallituksessa ei ole edustettuna molempia sukupuolia, sillä yhtiö ei ole pyrkimyksistään huolimatta pystynyt esittämään yhtiökokoukselle naispuolisia ehdokkaita hallituksensa jäseniksi. Yhtiön pitkän aikavälin tavoitteena kuitenkin on, että sen hallituksen kokoonpanossa on molempia sukupuolia."

"Hallituksessa ei ole Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen 9 mukaisesti edustettuna molemmat sukupuolet. Yhtiön tavoitteena kuitenkin on, että sen hallituksen kokoonpanossa on molempia sukupuolia."

Kummassakin perustelussa esitetään, että yhtiöllä on tavoitteena täyttää suosituksen vaatimus. Tavoitteen toteutumista on vaikea seurata, koska tavoitteelle ei ole annettu mitään ajallista määrettä eikä yhtiö ole selittänyt toimenpiteitä, joilla tavoitteeseen pyritään.

Eräissä perusteluissa on havaittavissa, että hallitusjäsenen sukupuoli tulee asetettua vastakkain muun pätevyyden kanssa – ikään kuin sellaisia naispuolisia henkilöitä ei olisi löydettävissä, joilla olisi riittävää osaamista tai kokemusta esimerkiksi vähittäiskaupan, alkutuotannon, kiinteistösijoittamisen tai sopimusvalmistuksen toimialoilta. Perusteluista ei toisaalta aina käy täysin selväksi, liittyvätkö haasteet lopulta pätevyyteen vai muuhun sopivuuteen:

”--vaikka yhtiö pitää hallituksen monipuolista kokoonpanoa merkittävänä, suosituksesta poikkeavaan käytäntöön on päädytty, koska valinnassa painotettiin käytettävissä olleiden jäsen ehdokkaiden kokemusta vähittäiskaupasta ja alkutuotannosta. Jatkossa yhtiö tulee painokkaammin etsimään hallituksen jäseneksi molempien sukupuolten edustajia.”

”Yhtiön toiminnan laatu ja laajuus sekä toimiala huomioiden yhtiön on ollut haasteellista löytää sopivia naisehdokkaita hallitustyön painopistealueiden mukaisesti. Yhtiön tavoitteena on täyttää hallinnointikoodin suositus myös hallituksen kokoonpanon osalta.”

”-- ylimääräiselle yhtiökokoukselle valittavaksi ehdotetun hallituksen osalta -- nimitysvaliokunta selvitti soveltuvaa naisjäsentä yhtiön hallituksen kokoonpanoon. Nimitysvaliokunnalla ei ollut esittää sopimusvalmistustoimialan hyvin tuntevaa ehdokasta. Nimitysvaliokunnan tavoitteena on esittää seuraavalle hallituskaudelle molempien sukupuolten edustajia.”

Annetut esimerkit osoittavat sen, miksi on tärkeää, että poikkeaman perusteluissa kuvattaisiin myös niitä toimenpiteitä, joihin poikkeaman korjaamiseksi tai suosituksen tavoitteiden saavuttamiseksi on ryhdytty. Vain tällä tavoin osakkeenomistajien ja sijoittajien on mahdollista arvioida poikkeaman merkitystä ja seurata tilanteen kehitystä yhtiössä.

Eräissä yhtiössä poikkeaman perusteluina on esitetty seuraavaa:

”Yhtiön hallituksessa on vain miehiä jäseninä. Nimitysvaliokunta ei ehtinyt ennen yhtiökokousta selvittää naisehdokkaita.”

Edellä annetun selvityksen perusteella voisi äkkiseltään arvioida, ettei yhtiö kenties ole ottanut sukupuolten tasapuolista edustusta kovin vakavasti hallitusehdotuksen valmistelussa. Väärän mielikuvan aiheuttaa se, ettei yhtiö antamassaan selvityksessä ole onnistunut selostamaan tilanteensa taustoja riittävästi. Kyseisessä tapauksessa yksi yhtiön hallituksen naispuolinen jäsen oli jättäytynyt pois hallituksesta kesken kauden, juuri ennen varsinaista yhtiökokousta. Näin ollen nimitysvaliokunnalle ei ollut selvästikään jäänyt riittävästi aikaa valmistella uutta kokoonpanoehdotusta.

Kyseisessä selvityksessä ei myöskään onnistuttu kuvaamaan yhtiön tulevaisuuden tavoitetta riittävällä tavalla. Esimerkkiyhtiössä nimitystoimikunnan hallitusehdotus tulevalle tilikaudelle on nimittäin sisältänyt myös naispuolisen jäsen ehdokkaan.

Annetut esimerkit osoittavat sen, miksi on tärkeää, että poikkeaman perusteluissa kuvattaisiin myös niitä toimenpiteitä, joihin poikkeaman korjaamiseksi tai suosituksen tavoitteiden saavuttamiseksi on ryhdytty. Vain tällä tavoin osakkeenomistajien ja sijoittajien on mahdollista arvioida poikkeaman merkitystä ja seurata tilanteen kehitystä yhtiössä.

KOLME YHTIÖTÄ LAIMINLÖI PERUSTELUVELVOITTEEN

Kolme yhtiötä ei ilmoittanut sukupuolten edustusta koskevaa poikkeamaa, joskin poikkeama on helppo todeta selvityksessä annetun hallituskokoonpanon perusteella. Näissä tapauksissa yhtiöltä ei kuitenkaan ollut saatavilla mitään selitystä tai perusteluja siihen, miksi hallituksen kaikki jäsenet ovat miehiä.

EU-maiden vertailu

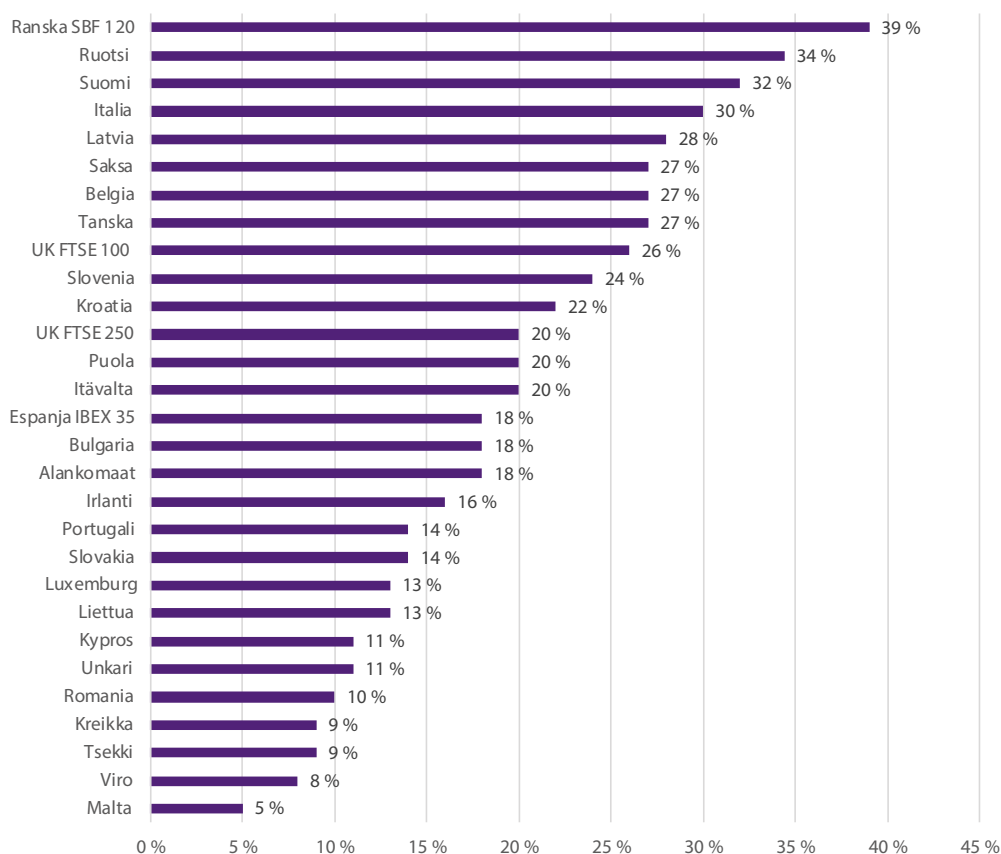
Maakohtaiset erot ovat EU-maissa suuria, puhumattaakaan globaaleista luvuista. Suomen luvut ovat vuodesta toiseen olleet EU-maiden ja maailman huipputasoa. Tänäkin vuonna Suomi sijoittautuu kärkikaartiin, vaikka kiintiösääntelyä ei ole käytössä. Suomen nykyisestä tilanteesta on syytä antaa tunnustusta suomalaiselle elinkeinoelämälle ja itsesääntelylle, erityisesti pörssiyhtiöiden hallinnointikoodille.

Tulosta voidaan pitää siinäkin mielessä hyvänä, että pörssiyhtiöt ovat Suomessa keskimäärin pieniä verrattuna keskeisiin eurooppalaisiin pörssimarkkinoihin. Tämä on syytä huomioida myös eri maiden välisessä tilastovertailussa.

Vertailu on mielekästä ainoastaan markkina-arvoltaan suurimpien suomalaisten pörssiyhtiöiden osalta, koska kattavia tilastoja on vain suurista yhtiöistä. Vertailussa tulisi ottaa huomioon myös eri maiden erilaiset hallitus- ja johtorakenteet.

Kansainvälisessä vertailussa on erityisesti havaittava, että Suomi on harvoja maita, joista hallitusten sukupuolijakaumaa koskevia tilastoja on saatavilla muiden kuin suurten pörssiyhtiöiden osalta. Muualla yhteiskunnallinen keskustelu kohdistuu lähinnä suuriin pörssiyhtiöihin.

Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa EU-maissa



Taulukon lähteet:

Ranska: AFEP 2016 (http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Rapport_HCGE_2016.pdf)

Ruotsi: Swedish Corporate Governance Board: Statistics Gender Distribution on Boards 2016-06-10 (http://www.corporategovernanceboard.se/2016/statistics-gender-distribution-on-boards_)

Suomi: Keskuskauppakamari 2016 (luku sisältää hallituksen jäsenenä toimivat toimitusjohtajat), large cap

UK: Boardwatch, May 2016. (<http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>)

Saksa: Women-on-Board-Index 100, FidAR, tilasto päivitetty 15.9.2016 asti, (http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/2016-09/160915_Studie_WoB-Index_160VI_end.pdf)

Espanja: <http://www.parity.eu/ibex35/> (2015)

Muut maat: Gender balance in decision-making bodies: Board members, European Commission, August 2016

(http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm)

Vertailun haasteita

Kansainvälinen vertailu naisten hallituspaikkojen määrässä on haasteellista. Usein tilastot tehdään vain suurista yhtiöistä, kun Suomessa puhutaan usein kaikkien pörssiyhtiöiden luvuista. Lisäksi suomalaiset suuretkin yhtiöt ovat varsin pieniä verrattuna Ison-Britannian, Ranskan ja Saksan suuriin yhtiöihin. Suomessa on pörssin päälliställä runsaasti pieniä yhtiöitä, joiden kokoa vastaavia yhtiöitä ei kaikissa maissa listata pörssien päällistoille eikä näiden yhtiöiden hallitusten naisjäsenyydet tule tilastoiduiksi.

Yleismaailmallinen ilmiö on, että suurissa yhtiöissä naisten osuus hallituksissa on suurempi kuin pienemmissä yhtiöissä. Sen vuoksi asianmukainen vertailu edellyttää oikean vertailukohteen valintaa. Esimerkiksi Ison-Britannian osalta suomalaisille suurille pörssiyhtiöille osuvampi vertailukohde on FTSE 250 -yhtiöt eikä FTSE 100 -yhtiöt, sillä pääosa suomalaisista large cap -yhtiöistä vastaa FTSE 250 -yhtiöiden kokoluokkaa. FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus on 20,3 prosenttia, kun FTSE 100 -yhtiöissä osuus on 25,9 prosenttia.⁷

Vastaavasti Ranskan osalta asianmukainen vertailukohde Suomen large cap -yhtiöihin ei ole CAC 40⁸ vaan SBF 120⁹. Naisten osuus SBF 120:ssä on 39,1 prosenttia ja CAC 40:ssä 42,6 prosenttia¹⁰. Luvut ovat nousseet viime vuosina nopeasti Ranskan kiintiölain vuoksi.

Saksassa DAX-yhtiöiden hallintoneuvostoissa (Aufsichtsrat) naisia on 30,09 prosenttia (30 suurinta pörssiyhtiötä). Kaikilla DAX-yhtiöillä on vähintään kaksi naista hallintoneuvostossa.¹¹ DAX ei ole kuitenkaan osuva vertailukohta suomalaisille large cap -yhtiöille, sillä vain neljän DAX -yhtiön markkina-arvo on alle 10 miljardia euroa ja yli puolet indeksin yhtiöistä on markkina-arvoltaan useita kymmeniä miljardeja euroja.¹²

Tässä vertailussa suurimmatkin suomalaiset pörssiyhtiöt ovat varsin pieniä. Siksi vertailukohdaksi suomalaisille large cap -yhtiöille olemme valinneet ne 100 suurta yhtiötä, jotka ovat Saksan uuden kiintiösääntelyn kohteena. Niissä naisten osuus hallintoneuvostoista on 27,34 prosenttia. Näiden yhtiöiden johtokunnissa (Vorstand) naisten osuus jää 6,51 prosenttiin.¹³

Saksan esimerkki paljastaa myös toisen vertailua hankaloittavan seikan. Eri maissa pörssiyhtiöiden hallintomallit poikkeavat toisistaan johtaelinten lukumäärän ja koostumuksen suhteen. Suomessa pörssiyhtiöillä ei pääsääntöisesti ole erillistä hallintoneuvostoa vaan päätösvaltaa käytetään hallituksissa ja toimitusjohtajan johtamissa johtoryhmissä. Saksassa päätösvalta jakautuu lähinnä hallintoneuvostoa vastaavalle Aufsichtsratille sekä Vorstandille, joka suomalaisesta näkökulmasta vastaisi kenties jotain hallituksen ja johtoryhmän sekoi-tusta.

Eräissä maissa hallituksissa on tyypillisesti osakkeenomistajien valitsemien hallitusjäsenten lisäksi esimerkiksi työntekijöiden valitsemia edustajia. Myös näillä seikoilla on merkitystä lukuja vertailtaessa. Esimerkiksi Tanskassa naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on 15,9 prosenttia, mutta työntekijäedustajat mukaan luettuna osuus on 20,1 prosenttia.

7 Boardwatch, May 2016. <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

8 CAC 40 markkina-arvot <http://www.boursier.com/indices/composition/cac-40-FR0003500008.FR.html?tri=dcapi>

9 SBF 120 markkina-arvot <http://www.boursier.com/indices/composition/sbf-120-FR0003999481.FR.html>

10 AFEP 2016 http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Rapport_HCGE_2016.pdf

11 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/dax-aufsichtsrate-frauenquote-erfuellt-a-1096943.html>

12 DAX 30 markkina-arvot: <http://www.finanzen.net/index/DAX/Marktkapitalisierung>

13 Women-on-Board-Index 100, DidAR, http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index-100/2016-09/160915_Studie_WoB-Index_100_VI_end.pdf

Ruotsi – kasvua ilman kiintiötä

Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituspaikoista on kasvanut vuoden 2003 11,4 prosentista vuoden 2016 30,7 prosenttiin. Suurissa pörssiyhtiöissä osuus oli vuonna 2016 34,8 prosenttia.¹⁴ Kehitys on siten ollut hyvin samankaltaista kuin Suomessa. Muutamaa vuotta lukuunottamatta naisten osuus on tasaisesti kasvanut.

Ruotsalaisissa pörssiyhtiöissä on työntekijäedustus hallituksessa ja työntekijöiden osuus on edellä esitetyissä luvuissa laskettu mukaan. Tilastoista ei ilmene, nostaako tämä naisten osuutta, mikä ilmiö on ollut havaittavissa Saksassa ja Tanskassa.

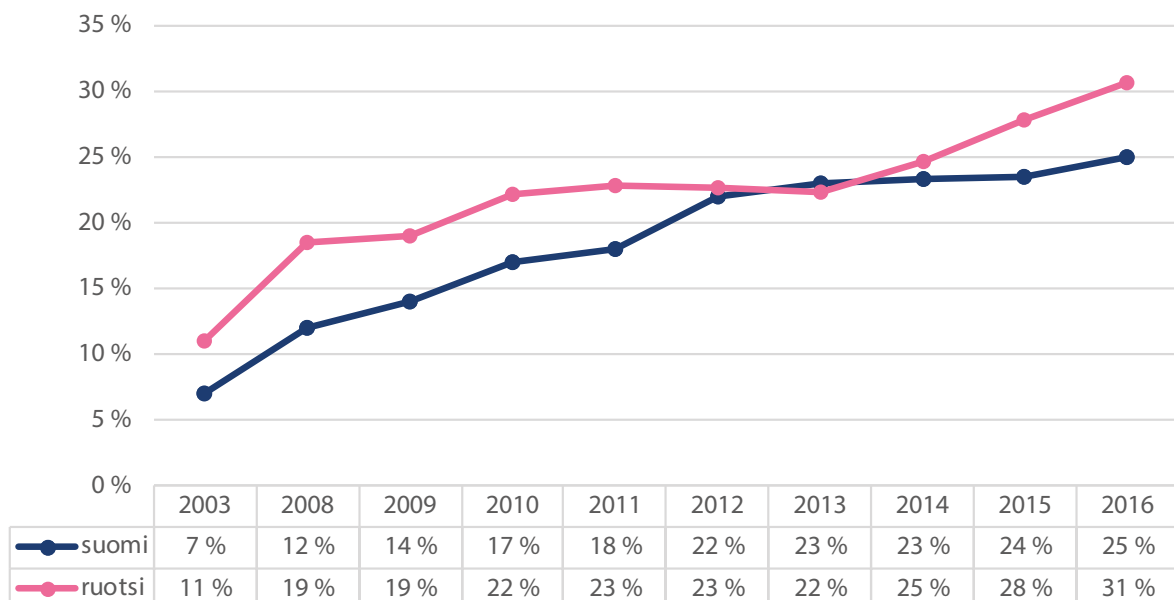
Myös Ruotsissa naisten osuus hallituksissa vaihtelee merkittävästi toimialoittain. Ruotsissa eri toimialoista eniten naisia on finanssialan yhtiöissä (37,5, %) ja kulutustavarayhtiöissä (33 %).¹⁵ Raaka-aineteollisuudessa naisten osuus hallituksissa on vähäisin: 21,2 %.

Yhdistynyt kuningaskunta – naisten osuus kasvussa ilman kiintiötä

Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on lähtenyt nousuun Yhdistyneessä kuningaskunnassa erityisesti sen jälkeen, kun maan hallitus asetti tavoitteeksi, että suurissa pörssiyhtiöissä on oltava hallituksissa 25 prosenttia naisjäseniä vuoteen 2015 mennessä. Viranomaistoimien mahdollisuus on epäilemättä herättänyt elinkeinoelämän ryhtymään toimiin naisten osuuden nostamiseksi.

FTSE 100 -yhtiöiden hallituksissa on nykyisin 25,9 prosenttia naisia (v. 2014: 21,6 %, v. 2010: 12,5 %). Kaikilla tämän kokoluokan yhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksessa.¹⁶ Vuonna 2010 mieshallitus oli vielä 21 yhtiöllä (eli 21 %).¹⁷

Naisten osuus hallituksissa 2003-2016 Suomi ja Ruotsi



14 Andra AP-fondens Kvinnoindex för 2016 <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter/ap2-kvinnoindex-2016.pdf>

15 Ibid.

16 Boardwatch, May 2016. <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

17 Boardwatch, October 2015. <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

Kuten edellä on selostettu, FTSE 250 olisi kuitenkin oikeampi vertailukohta suurelle osalle suomalaisista suurista pörssiyhtiöistä.

FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus ei ole yhtä suuri (20,3 %), mutta luvut ovat nousussa (v. 2014: 16,3 %, v. 2010: 7,8 %). Yhtiöistä enää kuudella prosentilla on mieshallitus (16 yhtiötä), kun vielä vuosi sitten mieshallituksia oli kahdeksalla prosentilla. Vuonna 2014 lähes viidenneksen (17,6 %, 48 yhtiötä) hallitus oli täysin miehinen, ja vuonna 2010 yli puolella hallituksessa oli vain miehiä (52,4 %).¹⁸

Saksa – kehitystä kiintiöiden myötä

Saksan 100 suurimman yhtiön hallintoneuvostoja koskeva 30 prosentin kiintiösääntely nostaa naisten osuutta, vaikka kehitys oli jossakin määrin käynnistynyt jo ennen kiintiöiden asettamista. Kehitys ei kuitenkaan ole yhtenäistä, mikä näkyy jopa DAX-indeksiin kuuluvista suuryhtiöistä: niissä keskimääräinen naisten osuus on jo 30,09 prosenttia, ja kaikilla yhtiöillä on naisia hallintoneuvostossa. Kolmestakymmenestä DAX-yhtiöstä 18 täyttää nyt 30 prosentin kiintiövaatimuksen, kun kahdeksalla prosentilla naisten osuus on alle 20 prosenttia.¹⁹

Suomen yhtiöiden kokoluokan kanssa paremmin verrattavissa ovat 100 suurinta yhtiötä, joista naisten osuutta edistävä FidAR laatii WoB-indeksiin (Women on Boards). WoB-indeksiin kuuluvat ne 100 suurta yhtiötä, jotka ovat Saksan uuden kiintiösääntelyn kohteena. Niissä naisten osuus hallintoneuvostoista on 27,34 prosenttia. Niiden yhtiöiden johtokunnissa (Vorstand) naisten osuus jää 6,51 prosenttiin.²⁰

Ranska – naisten osuus kasvussa kiintiöiden myötä

Ranskassa naisten määrä hallituksissa on yli kaksinkertaistunut viidessä vuodessa, mikä johtuu erityisesti vuonna 2011 säädetyistä kiintiölaeista.

Ottaen huomioon ranskalaisten pörssiyhtiöiden koon, CAC 40 -yhtiöitä oikeampi vertailukohta suomalaisiin suuriin pörssiyhtiöihin olisi SBF 120 -yhtiöt.

Ranskan suurissa yhtiöissä (SBF 120 ja CAC 40) naisjäsenten osuus hallituspaikoista on noussut viime vuosina seuraavasti:²¹

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
SBF 120	17,2%	21,9%	26,6%	29,7%	33,8%	39,1%
CAC 40	21,1%	25,2%	29,3%	31,5%	36,0%	42,6%

18 Ibid. Boardwatch, May 2016. <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>; Boardwatch 2014.

19 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/dax-aufsichtsrate-frauenquote-erfuellt-a-1096943.html>

20 Women-on-Board-Index 100, DidAR, http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index-100/2016-09/160915_Studie_WoB-Index_100_VI_end.pdf

21 AFEP 2016 http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Rapport_HCGE_2016.pdf

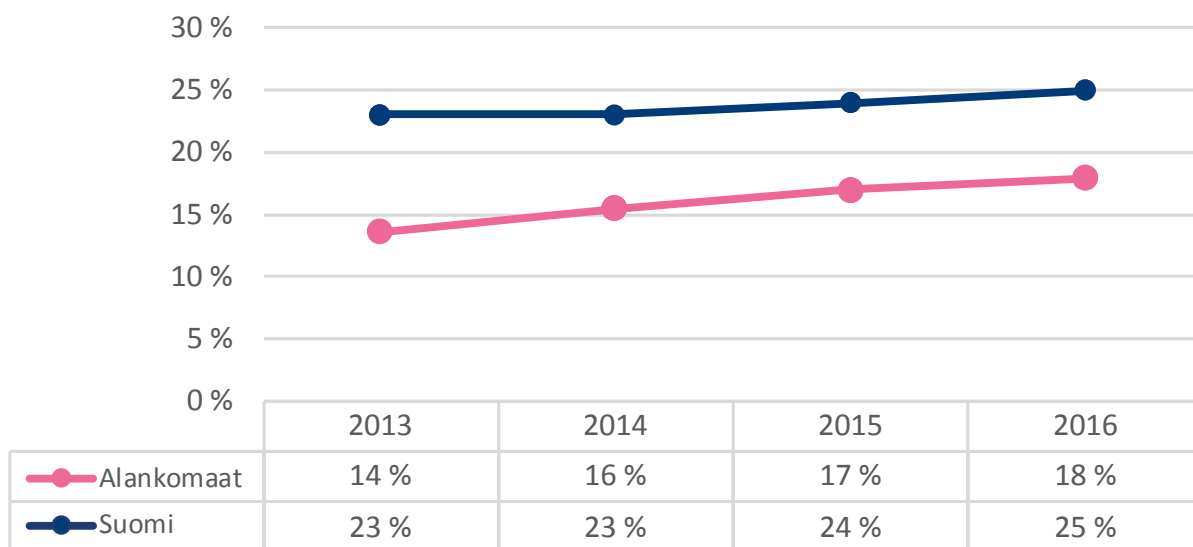
Alankomaat – tasaista nousua kärjen takana

Alankomaiden luvut perustuvat 83 yhtiön otokseen, jota Dutch Female Board Index käyttää. Vuonna 2016 hallitusten naisjäsenten osuus on 17,9 prosenttia. Naisten osuus on ollut viime vuosina kasvussa, mutta kasvu ei ole ollut kovin ripeää. Viime vuodesta kasvua on tapahtunut vajaan prosenttiyksikön verran, ja vuoteen 2013 verrattuna kasvu on ollut hieman yli 4 prosenttiyksikköä. Vuonna 2016 uusista hallitusnimityksistä 24,5 prosenttia meni naisille, joten muutosta on kuitenkin selvästi käynnissä.²²

USA

USA:n S&P 500 -yhtiöiden hallituspaikoista on 20 prosenttia naisilla, kun luku oli 15 prosenttia vuonna 2005. Näistä yhtiöistä mieshallitus on enää 3 prosentilla, kun vielä vuonna 2010 luku oli 10 prosenttia.²³

Naisten osuus hallituksissa Alankomaat ja Suomi



²² Alankomaat: The Dutch Female Board Index 2016 <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/femaleboardindex2016.pdf?Status=Temp&sfvrsn=4>

²³ Spencer Stuart U.S. Board Index 2015 s. 16 https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi-2015_110215-web.pdf?la=en

Naiset hallituksen puheenjohtajina

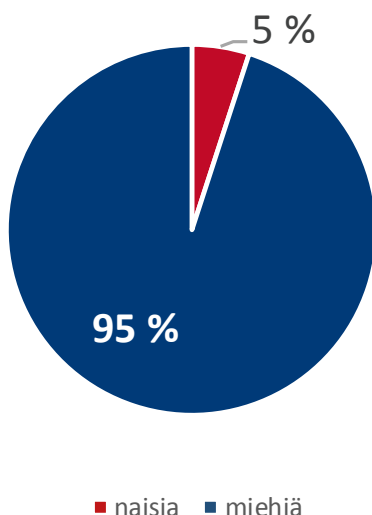
Naispuheenjohtajien määrä yhtiöiden hallituksissa on pysynyt viime vuoden tasolla. Naisten osuus hallituksen puheenjohtajuuksista on yhä huomattavasti alhaisempi kuin naisten hallitusjäsenyyksien osuus.

5 % PUHEENJOHTAJISTA NAISIA

Kuusi naista toimii suomalaisen pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajana, mikä vastaa 5 prosenttia kaikista puheenjohtajista. Heistä yksi toimii suuressa pörssiyhtiössä, yksi keskisuuressa pörssiyhtiössä ja neljä pienessä pörssiyhtiössä. Luku on pysynyt viime vuoden tasolla. Vuonna 2014 vain 4 prosenttia puheenjohtajista oli naisia.

Ruotsissa naispuolisten hallituksen puheenjohtajien määrä on hieman korkeampi. Siellä naisten osuus puheenjohtajista on 6 prosenttia. Viime vuonna Suomen ja Ruotsin luvut olivat samalla tasolla.²⁴

Hallituksen puheenjohtajat 2016



²⁴ Andra AP-fondens Kvinnoindex 2016. <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter/ap2-kvinnoindex-2016.pdf>
Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

Hallitusjäsenien tausta

Usein puhuttaessa naisten osuudesta pörssiyhtiöiden hallituksissa tarkastelu rajoittuu naisten prosenttiosuuteen tai prosenttiosuudessa tapahtuneisiin muutoksiin. Hallitusjäsenyyksien jakautuminen nähdään tapahtuvan ikään kuin tyhjiössä. Keskustelusta unohtuu se, että hallitusammattilaisuus edustaa pääsääntöisesti eräänlaista määränpäättä kyseisen henkilön koko työuran kestäneellä urapoluilla. Mikään kiintiö ei tosiasiaa edistä tilannetta, jos henkilöillä ei ole takanaan riittävässä määrin hallitustyöhön soveltuvaa työkokemusta.

69 %:LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA LIIKETOIMINTA-JOHDOS

Keskuskauppakamarin käsitys on ollut, että hallitusjäseniksi valikoituu ennen kaikkea henkilöitä, joilla on kartunut työkokemusta liiketoimintojen johdossa – usein toimitusjohtajan toimessa. Vastaavasti ns. tukitoimintojen johtotehtävistä ei nousta samassa määrin hallitus-tehtäviin.

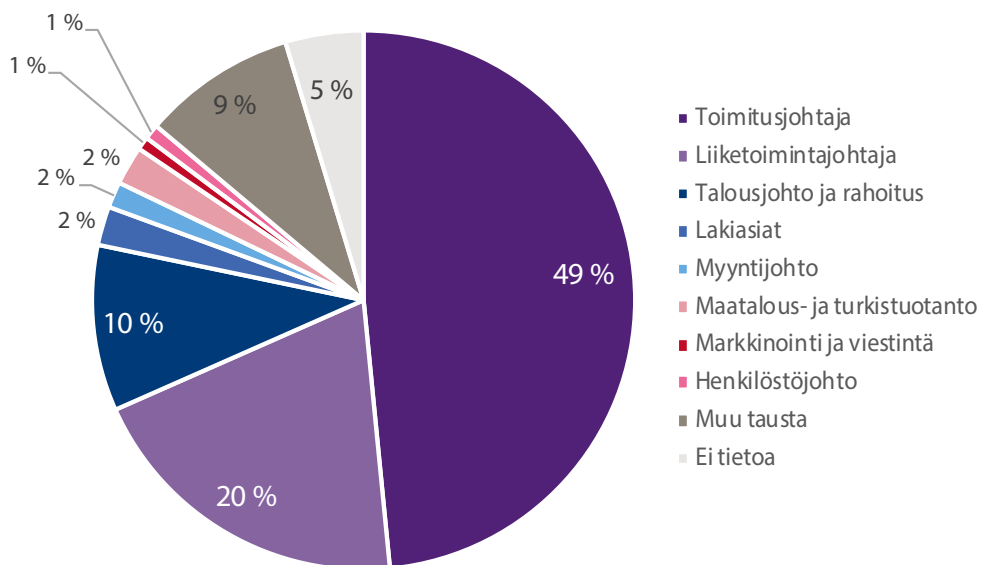
Keskuskauppakamarin kevään 2014 corporate governance -selvityksessä kerättiin ensimmäistä kertaa tietoa jokaisen hallitusjäsenen taustasta. Myös tältä vuodelta kerätyt tiedot vahvistavat käsitystä, jonka mukaan hallitusten jäsenien valinnassa annetaan erityistä arvoa liiketoiminnan johdon kokemukselle. Tämän vuoden hallitusjäsenistä 69 prosentilla on tausta liiketoiminta-johdossa. Tämä ei olennaisesti eroa edellisestä vuoden 2014 selvityksestä, jossa osuus oli 70 prosenttia.

MIEHILLÄ USEAMMIN TJ-KOKEMUSTA KUIN NAISILLA

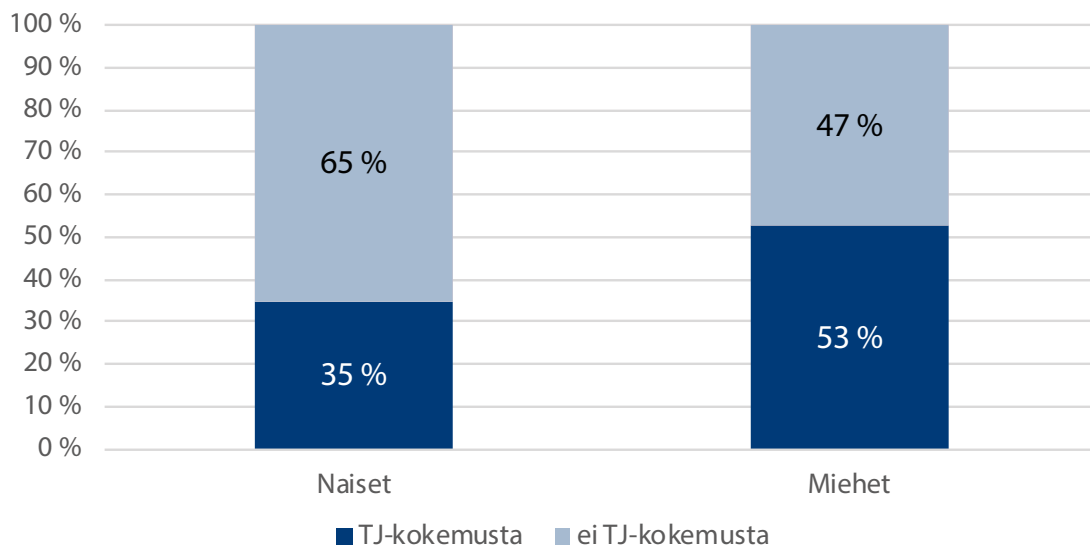
Noin puolella – 49 prosentilla hallitusjäsenistä – on nimittäin toimitusjohtajakokemusta, joko pörssiyhtiöstä tai muusta, listaamattomasta yhtiöstä. Erot miesten ja naisten välillä ovat kuitenkin merkittävät.

Miehistä enemmistöllä, 53 prosentilla, on toimitusjohtajatausta, kun taas naisilla osuus on 35 prosenttia.

Hallitustausta



Hallitusjäsenten tausta, TJ-kokemus



Selvitys on edellyttänyt yhtiöiden hallitusten jäsenistä julkaisemien tietojen analyysia ja kategorisointia. Analysoinnissa pääpaino on annettu ennen hallitusjäsenyyttä viimeisimpänä ilmoitetulle toimenkuvulle tai ilmoitetulle nykyiselle päätoimelle. Kategorisoinnissa on hyödynnetty Keskuskauppakamarin aiemmissa selvityksissä käytettyä jaottelua, jonka perusteella asiaa on selvitetty johtoryhmätasolla. Kaikkien yhtiöiden ja hallitusjäsenten osalta annetut tiedot eivät kuitenkaan ole mahdollistaneet edellä mainittua kategorisointia. Hallituksen jäsenestä on annettu mahdollisesti vain koulutustausta tai ammattinimike. Usein kyseessä voi olla myös yhtiön merkittävä omistaja tai tällaisen henkilön lähipiiriin kuuluva henkilö. Tässä esitetyt tilastot kattavat kuitenkin noin 90 % kaikista hallitusjäsenistä.

Niistä hallitusten jäsenistä, joilla on muu tausta kuin liiketoiminnan johtotehtävät, talousjohdon ja rahoituksen työkokemus nousee selvästi vahvimmin esiin. Miesten osalta erityisesti talousjohtajatausta on yleistynyt vuoteen 2014 verrattuna. Vähiten hallitusten jäseniksi on valikoitunut henkilöitä, joilla on tausta lakiasiainjohdossa, henkilöstöjohdossa tai markkinoinnin ja viestinnän johdossa. Juuri näissä tehtävissä naisten suhteellinen osuus on pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolla suurin.

Naisten suhteellinen osuus nousee, kun tarkastellaan sitä muutamaa prosenttia kaikista hallituksen jäsenistä, joiden tausta on esimerkiksi lakiasioiden johdossa tai henkilöstöhallinnon johdossa. Tämä tuntuisi viittaavan siihen, että hallituksiin jo nyt nostetaan tukitoiminnoista selvästi enemmän naisia kuin miehiä – kenties yhtiöiden saatavilla ei toistaiseksi ole ollut riittävästi naiskandidaatteja, joilla olisi relevanttia liiketoiminnallista taustaa.

TALOUS- JA LAKIASIAINJOHTAJANAISILLA YLIEDUSTUS HALLITUKSISSA

Kiintoisaa on se, että hallituksissa on talous- ja lakiasiaintohtajataustaisia naisia suhteessa enemmän kuin oli johtoryhmissä (20 % ja 48 %). Talous- ja lakiasiaintohtajana toimivat naiset ovat siis yliedustettuja hallituksissa. Miesten ja naisten väliset erot hallitustaustaa koskien ovat kuitenkin pienentyneet hieman vuodesta 2014 melkein kaikissa tarkastelluissa luokissa.

Selvityksessä löytyi vain 18 lakiasiaintohtajataustaista hallituksen jäsentä. Heistä selvä enemmistö on naisia, kun miehiä on 7 ja naisia tällä taustalla 11. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että juristin koulutuksen saaneita olisi niin vähän hallituksissa, vaan tässä luokituksessa ovat mukana vain ne, joiden päätyö on tai hallitustyöskentelyä edeltänyt työura on ollut lakiasiaintohtajana toimiminen.

Vielä vähemmän hallituksissa on henkilöstö- ja hallintojohtajia, yhteensä 7, joista vain 2 on miehiä. Vähiten erittelemistämme taustaluokituksista löytyi markkinointi- ja viestintätaustaisia henkilöitä, yhteensä 6. Miehiä heistä on 3 ja naisia 3.

Yleisemmin voidaan havaita, että ne johtajaroolit, joissa naisia on runsaasti (HR-, viestintä- sekä lakiasiaintohtajat), eivät ole erityisen yleisiä taustoja hallituksen jäsenillä. Tämä selittää naisten pienempää osuutta hallituspaikoista.

Vaikka toimitusjohtajataustaisten naishallitusjäsenien lukumäärä ja suhteellinen osuus on huomattavasti pienempi kuin miehillä, myös naishallitusjäsenien enemmistöllä (55 %) on tausta toimitusjohtajana (35 %) tai muuten liiketoimintajohdossa (20 %).

Tässä selvityksessä esitettyjä tietoja onkin syytä verrata naisten osuuteen johtoryhmien liiketoimintavastuullisista johtajista, joka on siis 8,6 % kaikista liiketoimintajohtajista toimitusjohtajat mukaan lukien. Jos uskotaan, että kaikkien hallitusjäsenien taustojen kokonaiskuva heijastelee edes jollain tasolla niitä kompetensseja, joita pörssiyhtiöiden hallituksen jäseniltä keskimäärin odotetaan, ei voida pitää täysin yllättävänä, ettei naisten osuus yhtiöiden hallituksissa kasva enää samaa tahdista kuin viimeisen 10 vuoden aikana. Seuraavan läpimurron pitäisi tapahtua yhtiöiden liiketoiminnallisessa johdossa.

HR- JA MARKKINOINTIJOHTAJAT OVAT HALLITUKSESSA HARVINAISUUS



Kuva: Keskuskauppakamarin Naisjohtajien mentorointiohjelma 2014-2015

II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN

Naisten hallituspaikkojen osalta vuosi 2016 on ollut ennätyksellinen. Sen sijaan johtoryhmäpaikoissa naisten osuus on hieman notkahtanut viime vuodesta. Johtoryhmiä koskevissa luvuissa näkyy toisaalta useat uusina pörssiin listautuneet yhtiöt, joiden johtoryhmät ovat toistaiseksi hyvin miesvaltaisia. Myönteisenä voidaan joka tapauksessa pitää sitä, että tällä hetkellä suomalaisissa pörssiyhtiöissä on ennätysmäärä naisia toimitusjohtajina.

Suomessa ja kansainvälisessä keskustelussa naisten asema yhtiöiden johdossa rajoittuu useimmiten naisten hallitusjäsenyyksiin. Tällöin naisten osallistumista yhtiöissä tapahtuvaan päätöksentekoon tarkastellaan liian suppeasti. Hallitusvalinnat eivät tapahdu tyhjiössä, vaan naisten menestyminen yhtiön muissa johtotehtävissä on ennakkoodellytys sille, että naisten osuus hallituksissa voi jatkaa nykyistä kehitystään. Tulevaisuuden hallitusosaajat löytyvät tämän päivän toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä.

Kiintiölainsäädännöllä voidaan kenties nopeasti nostaa naisten määrää hallituksissa. Kiintiöt eivät kuitenkaan lisää naisten määrää toimitusjohtajina tai yhtiöiden johtoryhmissä. Tilastot kertovat, ettei hallituskokoonpanon sukupuolijakauma korreloi johtoryhmän sukupuolijakauman kanssa. Myöskään kiintiömaista, kuten Norjasta, saatavilla oleva ei tieto tue uskomusta, että hallituskiintiöillä voitaisiin lisätä naisten määrää yhtiöiden muussa johdossa. Sen sijaan maailmalla on havaittu, että nainen toimitusjohtajana korreloi keskimääräistä suurempaan naisten osuuteen muussa johdossa.

Johtoryhmissä toimivien naisten määrän lisäksi tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös johtoryhmässä toimivien naisjohtajien tehtäviin. Kyse ei ole ainoastaan siitä, kuinka monta naista toimii suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä, vaan myös siitä, mitä toimintoja kyseiset naiset johtavat.

Johtoryhmissä naiset toimivat edelleen pääosin tukitoimintojen johdossa, vaikka nuorempien sukupolvien kohdalla tämä taipumus vaikuttaisi selvästi vähenneen. Naisten päätyminen tukitoimiin tuntuu olevan kansainvälinen ilmiö. Asialla on merkitystä, koska tukitoiminnoista harvoin edetään toimitusjohtajiksi tai hallituksiin. Erityisesti naistoimitusjohtajien vähyys eli naisten puuttuminen liiketoimintajohtamisen korkeimmasta kärjestä leimaa suomalaisia pörssiyhtiöitä.

Naisten vähäisyys liiketoimintojen johdossa ei ole helposti ja nopeasti ratkaistava ongelma. Tilanteeseen vaikuttaa monia eri syitä ja tekijöitä alkaen naisten koulutus- ja uravalinnoista, liiasta itsekriittisyydestä sekä työnantajien passiivisuudesta naisten urakehityksen edistämisessä. Pitkäjänteinen työ asian eteen on kuitenkin tärkeää, jotta yritysten johtotehtäviin saataisiin valjastettua kaikki parhaat resurssit.

Keskuskauppakamari julkisti Naistenpäivänä 2015 naisjohtajateesinsä 17 keinoa edistää naisjohtajuutta. Teeseissä annetaan vinkkejä yhteiskunnalle, työnantajille ja naisille itselleen, millä toimilla naisjohtajuutta voidaan edistää. Teesit löytyvät jäljempänä tästä julkaisusta ja osoitteesta <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2015/03/naisjohtajateesit-2015-17-keinoa-pdf.pdf>.

Naiset toimitusjohtajina

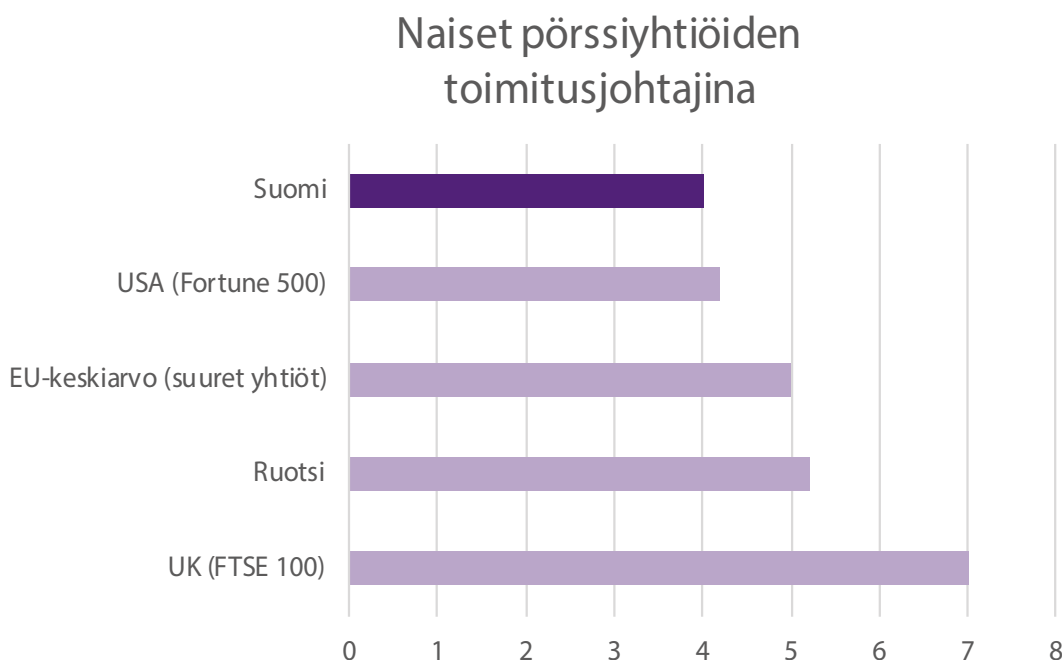
Suomen tilannetta voi kuvata siten, että naisten osuus hallituksissa ja johtoryhmissä on kärkiluokkaa, mutta toimitusjohtajien määrässä olemme edelleen kansainvälisesti jäljessä. Siitäkin huolimatta, että kahden viimeisen vuoden aikana naistoimitusjohtajien määrä on lähtenyt vihdoin nousuun. Vuonna 2016 suomalaisissa pörssiyhtiöissä oli yhteensä 5 naistoimitusjohtajaa: Padma Ravichander (Technotree Oyj), Tiina Alahuhta-Kasko (Marimekko Oyj), Susan Duinhoven (Sanoma Oyj), Kaisa Vikkula (Soprano Oyj) ja Nina Kopola (Suominen Oyj).

5 NAISTA TOIMITUSJOHTAJANA

Naisten osuus toimitusjohtajan paikoista on 4,0 pro-

senttia. Vielä kaksi vuotta siten naisia oli toimitusjohtajista vain yksi, eli 0,8 % kaikista toimitusjohtajista ja viisi vuotta sitten vuonna 2011 ei yksikään nainen ollut toimitusjohtajana pörssiyhtiöissä.

Naisten suhteellinen vähäisyys toimitusjohtajatasolla ei ole yksin Suomen haaste, vaan naisten osuus toimitusjohtajista on myös monissa muissa verrokkimaissa vähäisempi kuin vaikkapa naisten osuus hallituspaikoista. Näin on yhtä lailla Ruotsissa kuin vaikkapa Yhdistyneessä kuningaskunnassa tai Yhdysvalloissa. Huomattavaa on myös se, että Norjassa kiintiölakikaan ei ole edistänyt naisten nousua toimitusjohtajiksi. Asia herätti Norjassa keskustelua, ja ministeritasoltakin ihmeteltiin, kun suurissa yhtiöissä ei löytynyt yhtään naista toimitusjohtajana.¹



¹ <http://www.newsinenenglish.no/2015/06/09/minister-calls-for-more-female-ceos/>

EU 5 %

Eri maiden seuranta ja raportointi koskien toimitusjohtajina toimivien naisten määrää on selvästi vähäisempää kuin saatavilla oleva tieto naisten osuudesta pörssi-yhtiöiden hallituspaikoista. Osaltaan tätä voi pitää oireena siitä, että naisjohtajien asemaa koskevaa keskustelua käydään vieläkin hallituskiintiöiden ympärillä. Euroopan komission tilastojen perusteella EU-keskiarvo toimitusjohtajina toimivien naisten osuudelle suurissa yhtiöissä on 5 % (v. 2016).²

Ruotsi 5,2 %

Ruotsin pörssi-yhtiöissä toimitusjohtajina toimivia naisia on 15 eli 5,2 prosenttia³ (v. 2015: 12 naista, 4,5 %). Jos lukuja verrataan vuoden 2011–2014 lukuihin (v. 2011: 2 %, v. 2012: 4,3 %, v. 2013: 5,5 %, v. 2014: 14 naista, 5,6 %⁴) voidaan todeta kehityksen olleen myönteistä. Viime vuoden alhainen naisten osuus on tänä vuonna korjautunut ja naisten osuus on jälleen nousussa.

Tilanteelle on kuvaavaa, että vuonna 2013 toimitusjohtajina oli enemmän Johan-nimisiä miehiä (15) kuin naisia, ja Anders-nimiset miehetkin pääsevät kaikkien naisten kanssa tasalukuun (14). Tyypillinen pörssi-yhtiön toimitusjohtaja Ruotsissa on Johan-niminen 51-vuotias mies, joka on käynyt Tukholman kauppakorkeakoulun.⁵

Yhdistynyt kuningaskunta 7 %

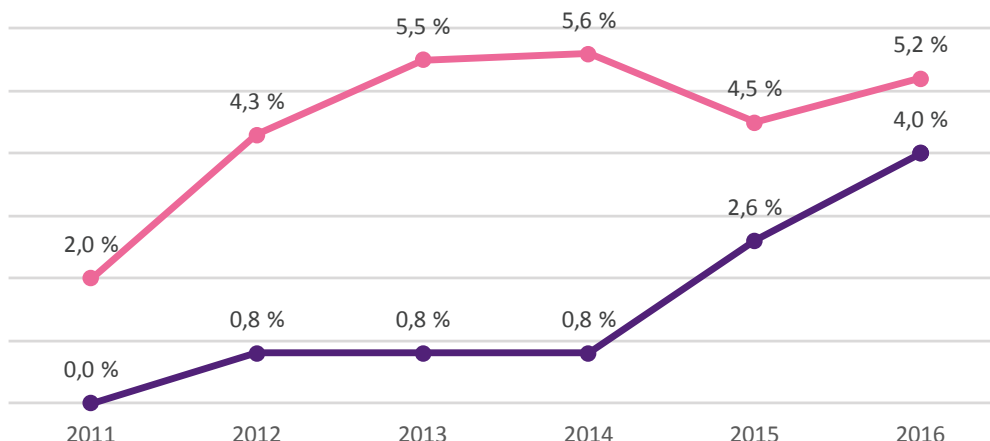
Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöissä on seitsemän naista toimitusjohtajana, Veronique Laury (Kingfisher), Liv Garfield (Severn Trent), Moya Greene (Royal Mail), Carolyn McCall (EasyJet) ja Alison Cooper (Imperial Tobacco), Alison Brittain (Whitbread) ja uusimpana Emma Walmsley (GSK).⁶

Naisten määrä toimitusjohtajista on edellisinä vuosina vaihdellut kolmen ja viiden välillä näissä 100 suurimmassa yhtiössä.

Yhdysvallat 4,2 %

Yhdysvalloissa naisia on suurten yritysten toimitusjohtajina vähän, mutta kuitenkin enemmän kuin Suomessa. Fortune 500 -yhtiöissä on parhaillaan 21 naista toimitusjohtajana (4,2 %).⁷ Viime vuoteen verrattuna naisia oli kolme vähemmän kuin edellisenä vuotena – laskua on siis tapahtunut 0,6 prosenttiyksikköä. Pidemmällä aikavälillä kehitys on kuitenkin ollut myönteistä. Vuonna 1996 vain yhdellä Fortune 500 -yhtiöllä oli nainen toimitusjohtajana.⁸

Pörssi-yhtiöiden naistoimitusjohtajat
(Ruotsi ja Suomi)



2 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm

3 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2016. <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter/ap2-kvinnoindex-2016.pdf>

4 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014 <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindex/NIS%20AP2%20Kvinnoindex%202014.pdf>

5 Två steg framåt – ett steg tillbaka, AllBright Rapporten 2013, <http://allbright.se/wp-content/uploads/2013/02/AllBrightrapporten-2013.pdf>

6 <http://www.telegraph.co.uk/women/work/just-who-are-the-7-women-bosses-of-the-ftse-100/>

7 <http://fortune.com/2016/06/06/women-ceos-fortune-500-2016/>; S&P 500 -yhtiöissä on 23 naista toimitusjohtajana (4,6%) <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

8 USA Today, Women CEOs slowly gain on Corporate America, 2.1.2009

Nainen nimitetään usein toimitusjohtajaksi yhtiön ulkopuolelta

Kansanvälinen konsulttifirma Strategy& on 10 vuoden ajan seurannut globaalien suuryritysten toimitusjohtajanimityksiä ja -eroja. Seurannan kohteena on 2500 maailman suurinta yritystä. Keväällä 2014 julkistetussa selvityksessä⁹ todettiin näiden yritysten toimitusjohtajista olevan 5 % naisia. Strategy& havaitsi, että 35 % naistoimitusjohtajista oli nimitetty talon ulkopuolelta. Luku on korkea, sillä vain 22 % miestoimitusjohtajista tulee talon ulkopuolelta. Tämä on yksi osoitus siitä, ettei naisten uraputki yrityksissä toimi tyydyttävästi naisten eikä yhtiöiden kannalta.

NAISTOIMITUSJOHTAJA SAA USEAMMIN POTKUT

Strategy& havaitsi myös, että toimitusjohtajan paikalta lähteneistä naisista 38 % sai potkut, miehistä vain 27 %. Havaintoa voidaan perustella ensinnäkin sillä, että nainen nimitetään toimitusjohtajaksi useammin talon ulkopuolelta. Talon ulkopuolelta nimitettävät toimitusjohtajat nimittäin saavat keskimäärin useammin potkut kuin talon sisältä tehtävään nousseet. Toisaalta naisten useammin saamia potkuja voidaan selittää lasijyrkänneteorialla. Asiaa tutkinut Michelle Ryan Exeterin yliopistosta on tuonut esiin, että naisia nimitetään usein ongelmayritysten johtoon.¹⁰

9 <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2013-chief-executive-study>

10 <http://psychology.exeter.ac.uk/research/glasscliff/research/>

Toimitusjohtajien koulutustausta

Keskuskauppakamarin aiemmissa selvityksissä on tutkittu pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien koulutustausta. Havaintona on ollut, että toimitusjohtajat ovat Suomessa enimmäkseen diplomi-insinöörejä ja kauppatieteen maistereita. Tältä vuodelta kerättyjen tietojen perusteella tilanne ei ole ratkaisevasti muuttunut.

Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista 116 on ilmoittanut koulutuksensa.¹¹ Näistä 48 prosentilla (v. 2015: 45 %, v. 2014: 47,8 %, v. 2013: 43,6 %) on tekniikan alan koulutus, 53 %, prosentilla (v. 2015: 46,8 %, v. 2014 48,7 %, v. 2013: 50,9 %) kaupallinen koulutus ja 6 prosentilla (v. 2015: 6,4 %, v. 2014: 8,8 %, v. 2013: 8,2 %) juridinen koulutus. Lisäksi 10 prosentilla (v. 2015: 10,1 %, v. 2014: 6,2 %, v. 2013: 10,9 %) toimitusjohtajista on jokin muu tutkinto, esimerkiksi valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen tutkinto.

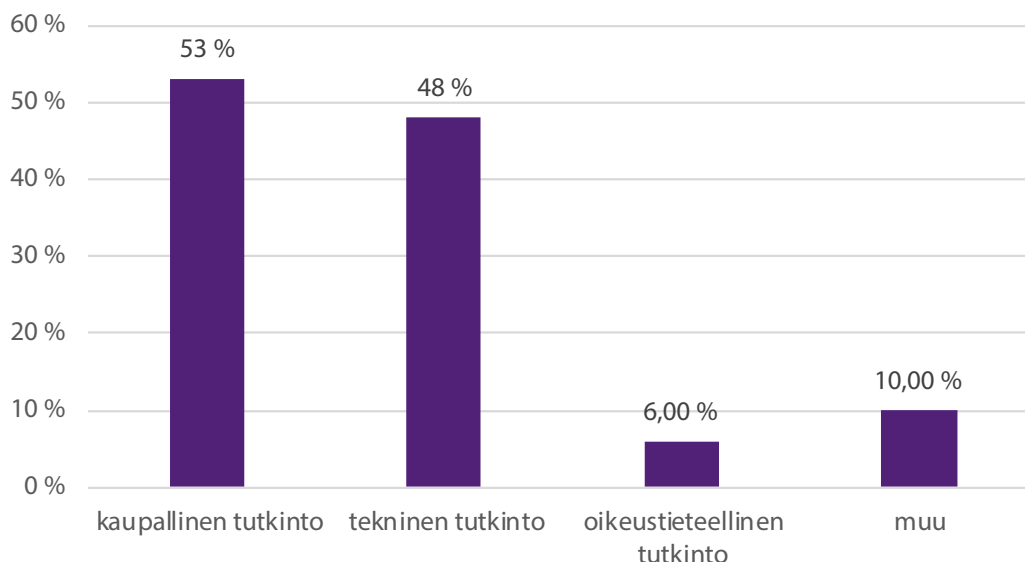
Kaksoistutkintojen vuoksi eri koulutusten luvuista kertyy kaaviossa yhteensä yli 100 prosenttia. Noin viidenneksellä (18 %) suomalaisista toimitusjohtajista on kaksoistutkinto. Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita oli yhteensä 11 toimitusjohtajalla.

KTM JA DI YLEISIMMÄT

Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttaa jonkun verran se, että Suomessa pörssiyhtiöiden toimitusjohtajiksi valikoituu edelleen erityisen paljon teknisen alan korkeakoulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoista on selvä enemmistö miehiä. Vuonna 2015 teknillisen korkeakoulututkinnon (ylempi ja alempi) suorittaneista 24 % oli naisia. Suomen teknillisiin yliopistoihin hakeneista oli 26 prosenttia naisia vuonna 2014. Mukana luvussa on arkkitehtuurin opintosuunta, johon hyväksytyistä esimerkiksi Aalto-yliopistossa 62 prosenttia oli naisia.¹²

Vertailun vuoksi voi todeta, että Ruotsissa puolet pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista on suorittanut tutkinnon kauppakorkeakoulussa.¹³ Harvard Business Review julkisti marraskuun 2014 numerossaan listan 100 maailman parhaasta toimitusjohtajasta.¹⁴ Heistä 24 oli saanut insinöörikoulutuksen. Tätä tunnuttiin artikkelissa pitävän suurena osuutena, sillä asia oli erikseen nostettu esiin. Tähän verrattuna Suomen 48 prosentin osuus tuntuu erityisen suurelta.

Toimitusjohtajien koulutustausta



11 Listayhtiöiden hallinnointikoodi edellyttää koulutuksen ilmoittamista, joten kahdeksan yhtiötä ei noudata koodia tältä osin.

12 http://www.stat.fi/til/yop/2015/yop_2015_2016-05-10_fi.pdf

13 Två steg framåt – ett steg tillbaka, AllBright Rapporten 2013, <http://allbright.se/wp-content/uploads/2013/02/AllBrightrapporten-2013.pdf>

14 The Best-Performing CEOs in the World

Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä

Naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmissä kasvoi ta-
saisesti vuosina 2012–2015 18,5 prosentista 21,5 pro-
senttiin. Vuonna 2016 naisten osuus johtoryhmissä on
notkahtanut edellisestä vuodesta 20,0 prosenttiin. Suu-
rissa pörssiyhtiöissä naisten määrä kasvoi edelliseen
vuoteen verrattuna. Naisten osuuden laskua selittää
pääosin suuri, neljän prosenttiyksikön lasku pienten
pörssiyhtiöiden johtoryhmissä.

Erityisesti pienten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä ta-
pahtununeen muutoksen taustalla on vuoden 2016
aikana listautuneet uudet pienet pörssiyhtiöt, joiden
johtoryhmistä naisten osuus jäi 10 prosenttiin. Toivot-
tavasti naiset löytävät tiensä näidenkin yhtiöiden johto-
ryhmiin, kun yhtiöiden tie pörssissä jatkuu.

Vertailun vuoksi esimerkiksi Ruotsissa johtoryhmissä on
naisia tänä vuonna hiukan Suomen lukuja enemmän,
20,9 prosenttia. Suurten yhtiöiden johtoryhmissä nai-
sia on Suomen vastaaviin yhtiöihin verrattuna vieläkin
enemmän: 22,8 prosenttia (v. 2015: 21,2 % ja v. 2014:
19,1 %).¹⁵

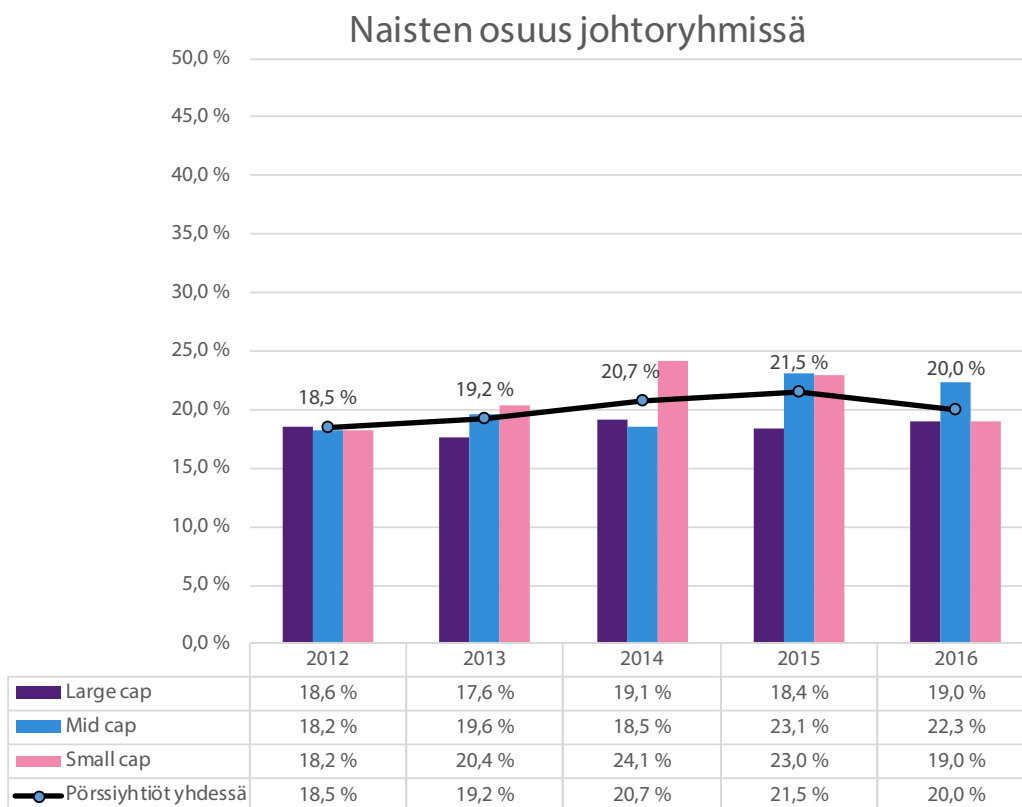
15 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014-2016. <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter/ap2-kvinnoindex-2016.pdf>

SUURISSA PÖRSSIYHTIÖISSÄ NAISTEN OSUUS JOHTORYH- MISSÄ KASVOI

Pörssissä on edelleen yhtiöitä, joiden johtoryhmässä
ei ole lainkaan naisia. Näitä yhtiöitä on nyt itse asias-
sa enemmän kuin kahtena edellisenä vuonna. Yhtään
naista ei ole 32 yhtiön johtoryhmässä (26 %). Näiden
yhtiöiden lukumäärä on kasvanut viime vuodesta kuu-
della. Edelleen suurin osa näistä yhtiöistä on small cap
-yhtiöitä, mutta myös kolmessa large cap -yhtiössä ja
seitsemässä mid cap -yhtiössä johtoryhmään ei kuulu
yhtään naista.

Vertailun vuoksi Ruotsissa 80 pörssiyhtiöllä (28 %) ei ole
yhtään naista johtoryhmässä.

JOHTORYHMÄPAIKOISTA VIIDENNES NAISILLA



Naiset liiketoimintojen johdossa

Pörssiyhtiöiden liiketoimintoja johtavat toimitusjohtajat, joita käsitellään tarkemmin edellä, sekä johtoryhmät. Yhtiöiden johtoryhmään kuuluu tyypillisesti myös henkilöitä, jotka johtavat yhtiön tukitoimintoja – eli toimintoja, joilla ei lähtökohtaisesti ole suoraa liiketoiminnallista tulostavastuuta. Yhtiön tukitoimintoihin voidaan lukea mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto, IT-hallinto, lakiasiat sekä myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnot. Talousjohtajan rooli on viime vuosina korostunut.

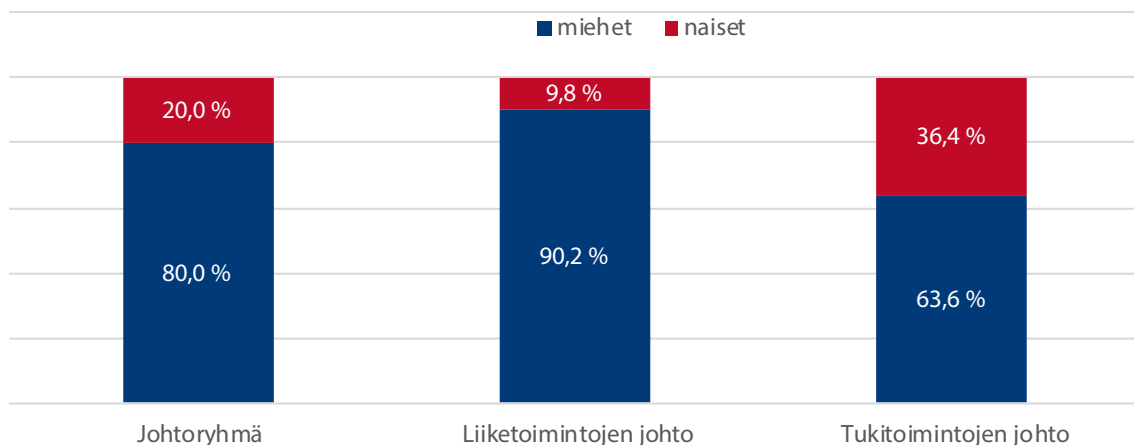
NAISET PÄÄTYVÄT YLEENSÄ TUKITOIMINTOJEN JOHTOON

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

Liiketoiminnan johtamisvastuuta johtoryhmien naisjäsenistä on hyvin harvalla. Tällä seikalla on epäilemättä merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. Naisten vähäinen eteneminen toimitusjohtajiksi selittyy osittain juuri sillä, että naiset eivät yleensä valikoidu johtamaan liiketoimintoja. Näistä tehtävistä kuitenkin useimmat toimitusjohtajista valitaan, ei niinkään tukitoimintojen johtajista. Talousjohtajat muodostavat tässä poikkeuksen.

LIIKETOIMINTOJEN JOHTAJISTA VAIN 9,8 % NAISIA

Johtoryhmien sisäinen sukupuolijakauma



Vuonna 2016 pörssiyhtiöissä toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä on yhteensä 868 henkilöä, joista 154 on naisia (17,7 %). Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä on 744 jäsentä, joista miehiä on 595 (80,0 %) ja naisia 149 (20,0 %). Toimitusjohtajat poislueutuna liiketoimintoja johtaa 458 henkilöä eli keskimäärin 61,6 prosenttia johtoryhmästä. Heistä puolestaan miehiä on 413 (90,2 %) ja naisia 45 (9,8 %).

Valitettavasti naisten kokonaismäärä on samalla laskenut niin johtoryhmissä yleensä kuin liiketoimintojenkin johdossa. Vuonna 2015 pörssiyhtiöissä toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä oli yhteensä 827 henkilöä, joista 157 oli naisia (19,0 %). Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä oli 715 jäsentä, joista miehiä oli 561 (78,4 %) ja naisia 154 (21,5 %). Toimitusjohtajat poislueutuna liiketoimintoja johti 436 henkilöä eli keskimäärin 61,0 prosenttia johtoryhmästä. Heistä puolestaan miehiä oli 387 (88,8 %) ja naisia 49 (11,2 %).

UUSISSA PÖRSSIYHTIÖISSÄ VÄHÄN NAISIA JOHDOSSA

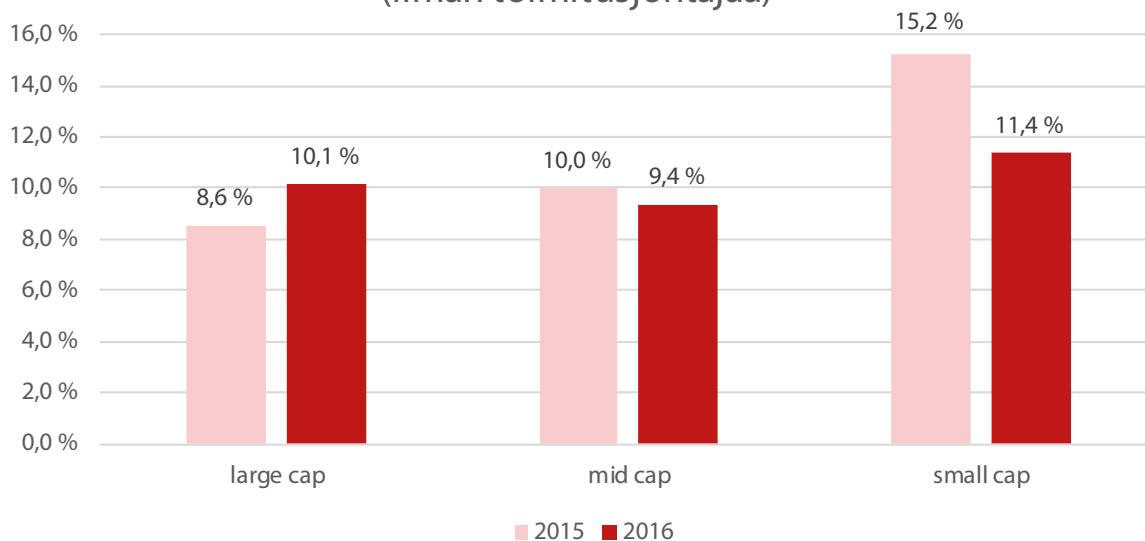
Liiketoimintajohdossa toimivien naisjohtajien osuus on vähentynyt viime vuodesta johtuen mm. useista uusista listautuneista yhtiöistä. Uusien pörssiyhtiöiden kaikista 21 liiketoimintajohdossa toimivista johtoryhmän jäsenistä vain yksi on nainen. Kaikista 31 johtoryhmän jäsenistä näissä yhtiöissä naisia oli vain kolme

Yhtiön koolla on merkitystä tarkasteltaessa naisten osuutta liiketoimintajohdosta. Kiinnostavaa on nimittäin huomata, että nimenomaan pienissä pörssiyhtiöissä naisten osuus on suurin, kun hallitusten osalta tilanne on päinvastoin.

Vuonna 2011 liiketoimintoja johtavia naisia pörssiyhtiöissä oli 25, kun luku on nyt 45. Naisten määrä on lähes kaksinkertaistunut, mutta kokonaismäärää voidaan pitää vielä vaatimattomana.

LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIEN NAISTEN MÄÄRÄ ON LÄHES KAKSINKERTAISTUNUT NELJÄSSÄ VUODESSA

Naisten osuus liiketoimintajohdossa (ilman toimitusjohtajaa)



Kansainvälinen tilanne

Vaikka naisia on suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä selvästi miehiä vähemmän, lukumme päihittää selvästi eurooppalaisen yleistilanteen. Kattavia tuoreita vertailulukuja ei kuitenkaan ole. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitykset ovat yksittäinen poikkeus kattavuudessaan. Vuodelta 2016 olevan tilaston mukaan EU-keskiarvo johtoryhmien naisista (Executives) on ainoastaan 15 prosenttia.¹⁶

Suomessa naisia on johtoryhmissä 20 prosenttia, suurissa pörssiyhtiöissä 19 prosenttia. Ruotsissa johtoryhmissä on tänä vuonna naisia Suomea enemmän, 20,9 prosenttia. Suurten yhtiöiden johtoryhmissä on Ruotsissa naisia 22,8 prosenttia (v. 2015: 21,2 % ja v. 2014: 19,1 %).¹⁷

Saksassa naisia on varsin vähän yritysten johtokunnissa (Vorstand). Suurissa yrityksissä (WoB 100) naisia johtokunnissa on vain 6,51 prosenttia.¹⁸ Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöiden keskeisistä johtopaikoista (executive directors) on 9,7 prosenttia naisilla (v. 2015: 9,6, v. 2014: 8,4 %, v. 2010: 5,5%) ja FTSE 250 -yhtiöissä 5,6 prosenttia (v. 2015: 5,2 ja v. 2014: 5,1 %).¹⁹ Luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia Suomen johtoryhmien kanssa, sillä executive directors ei kata kaikkia executive team -tasoisia johtajia.

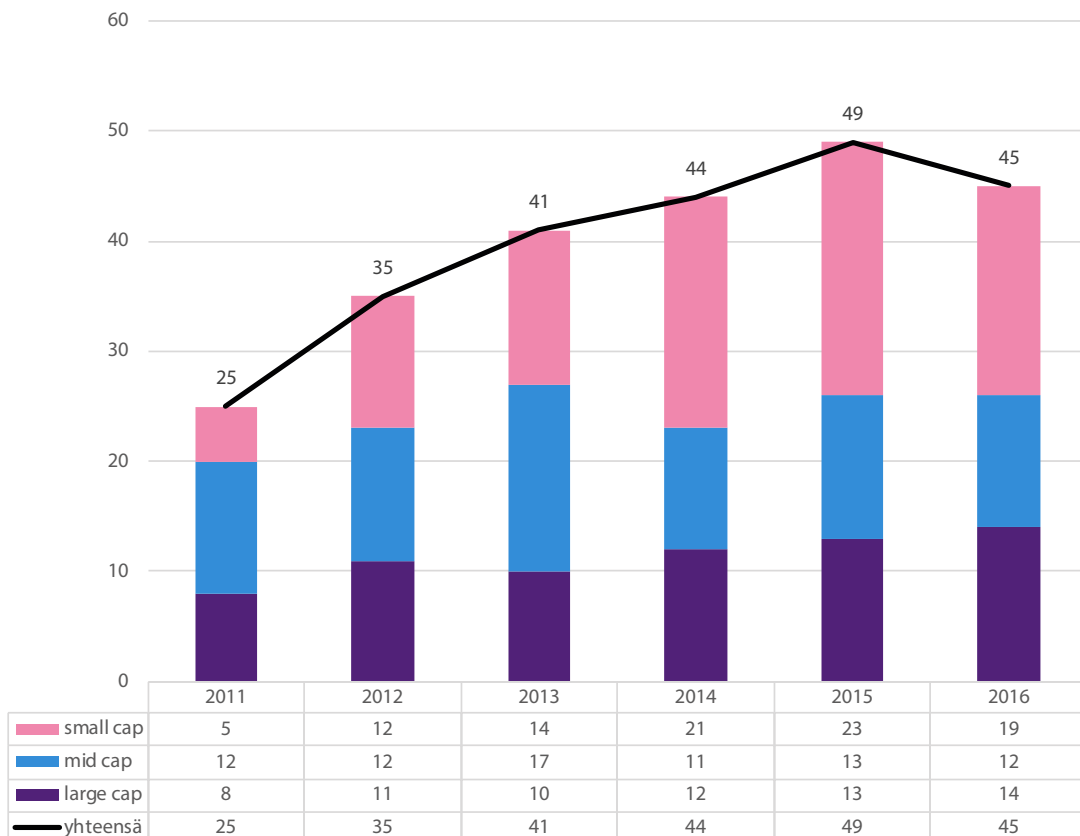
16 EU Commission: Gender balance in decision making bodies – Executives and Non-Executives 2016 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/executives-non-executives/index_en.htm

17 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014-2016. <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter/ap2-kvinnoindex-2016.pdf>

18 Women-on-Board-Index 100, DidAR, 2016 http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index-100/2016-09/160915_Studie_WoB-Index_100_VI_end.pdf

19 Boardwatch, October 2016, <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>; Women on boards: 6 month monitoring report - October 2014 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/363077/bis-14-1121-women-on-boards-6-months-monitoring-report-october-2014.pdf

Naisten lukumäärä liiketoimintajohtajissa (ilman toimitusjohtajaa)



Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla

Myös yhtiön toimialalla on vaikutusta naisten määrään liiketoimintajohdossa. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on suurin terveydenhuollossa (35,7 %), jossa ei tosin ole montakaan yritystä. Seuraavaksi suurin osuus naisia on kulutustavarat ja -palvelut sekä matkailu ja vapaa-ajan toimialoilla (17,4 %), joissa toimii myös lukumääräisesti eniten naisia. Naisten osuus oli sitä vastoin pienintä teollisuustuotteiden- ja palveluiden toimialalla (2,8 %).

NAISTEN OSUUS SUURIN ENERGIA- JA TERVEYDENHUOLTOSEKTOREILLA

Tämän selvityksen toimialaluokitus perustuu Helsingin pörssin toimialaluokitukseen. Selvityksessä on kuitenkin yhdistetty joitakin toimialoja, jos toimialalla on niin vähän yhtiöitä, ettei tilastointi esimerkiksi yhden yhtiön pohjalta luo mielekästä toimiala-arviointia. Selvityksessä käytetty luokitus 'energiatoimiala' pitää sisällään pörssin öljy ja kaasu sekä yleishyödylliset palvelut -luokitusten yhtiöt. Pörssin tietoliikenneluokka sisältyy teknologiatoimialaan. Myös kulutuspalvelut ja -tuotteet on yhdistetty yhdeksi toimialaksi, johon kuuluu myös matkailu ja vapaa-ajan yhtiöt.

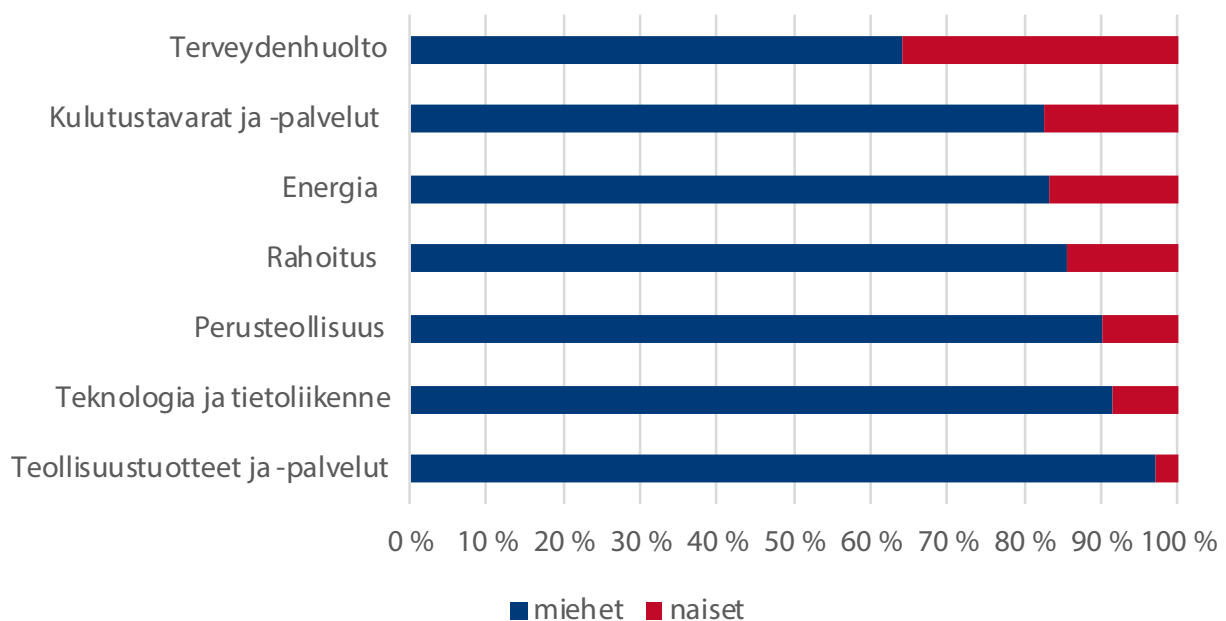
TEOLLISUUSTUOTTEET JA -PALVELUT: LIIKETOIMINTAJOHDOSTA ALLE 3 % NAISIA

Teollisuustuotteet ja -palvelut -sektori sisältää selvästi eniten yhtiöitä (41 eli 33 % kaikista pörssiyhtiöistä). Kyseisellä sektorilla on naisten osuus liiketoimintajohdossa selvästi vähäisempi kuin muilla toimialoilla, alle 3 prosenttia. Esimerkiksi miesvaltaisiksi koetuissa perusteollisuudessa (13 %) ja energiasektorilla (25 %) naiset johtavat selvästi useammin liiketoimintoja. Naisten vähyys teollisuustuotteet ja -palvelut -sektorin liiketoimintajohdossa painaa naisten kokonaisosuutta liiketoimintajohdossa selvästi alaspäin. Ilman kyseistä sektoria naisten osuus liiketoimintajohdosta olisi lähes puolet suurempi, 14 prosenttia.

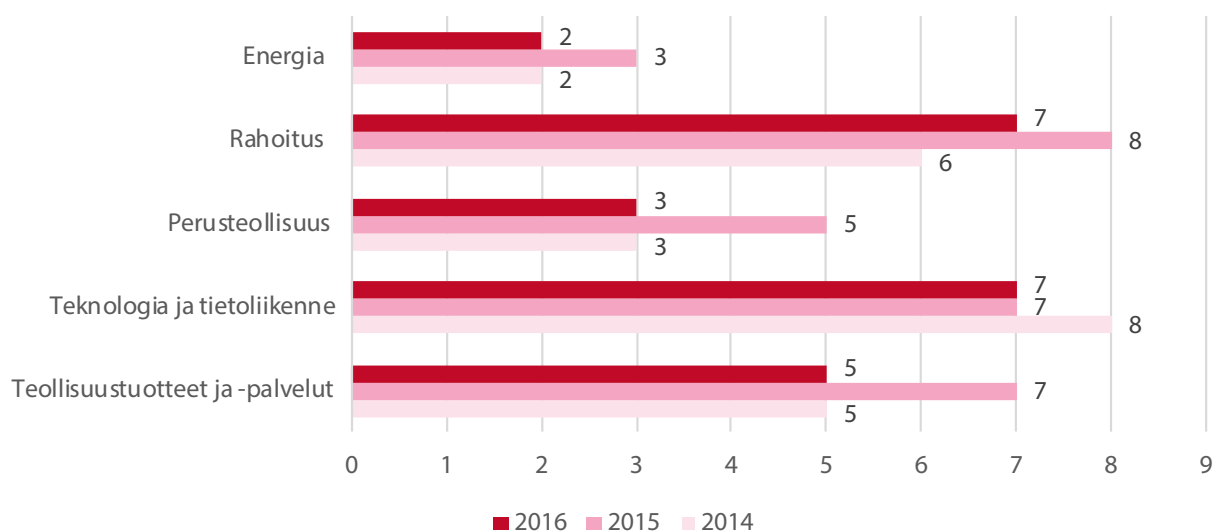
Myös Ruotsissa on havaittu toimialakohtaisia eroja naisten osuuksissa johtoryhmissä. Tosin siellä ei ole eroteltu liiketoimintajohtamista muista johtoryhmäpaikoista, joten prosenttilukuihin sisältyy myös tukitoimintojen johtajia. Eniten ruotsalaisissa pörssiyhtiöissä naisia on johtoryhmissä rahoitus- ja terveydenhoitosektorilla (30,4 ja 28,6 %) ja vähiten palvelualalla (12,1 %).²⁰

20 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2016 <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter/ap2-kvinnoindex-2016.pdf>

Naisten osuus liiketoimintajohdosta toimialakohtaisesti



Naisten lukumäärä liiketoiminnan johdossa toimialakohtaisesti



Naiset tukitoimintojen johdossa

Naiset ovat edelleen liiketoiminnan johdossa selkeästi aliedustettuina. Vastaavasti tukitoimintojen johtajista naisia löytyy suhteellisesti ottaen enemmän – yhteensä 37,6 % tukitoimintojen johtajista on naisia. Toisaalta myös eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja.

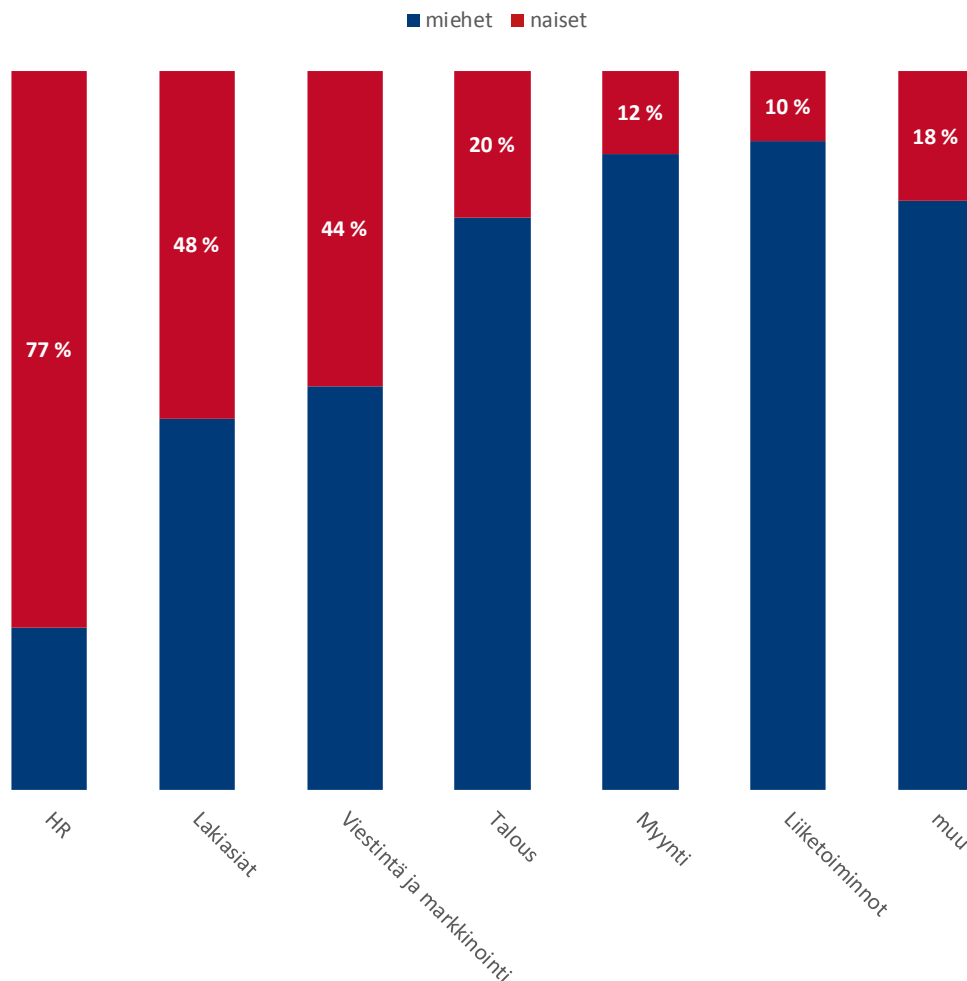
TUKITOIMINTOJEN JOHTAJISTA 36,4 % NAISIA – LIEVÄÄ LASKUA

Vain henkilöstöjohtajissa naisten osuus on suurempi kuin miesten osuus – naisten osuus henkilöstöjohtajista on 77 prosenttia (2015: 79 %). Toiseksi suurin osuus naisia löytyy tänä vuonna lakiasiaintohtajista (48 %). Naisten osuus johtoryhmään kuuluvista lakiasiaintohtajista onkin noussut viime vuodesta. On huomattava, että vain 31 pörssi-yhtiössä lakiasiaintohtaja on johtoryhmän jäsen. Naisten kokonaislukumäärä lakiasiaintohtajista on siis suurempi kuin 15.

HR-JOHTAJISTA 77 % NAISIA

Syytä on myös huomata, että vaikka talousjohtajista selvä enemmistö on miehiä (80 %), naisten osuus suomalaisten pörssi-yhtiöiden talousjohtajista on kohtalainen 20 prosenttia. Kahdella large cap -yhtiöllä (Nokian Renkaat Oyj ja Metso Oyj) on nainen talousjohtajana.

Sukupuolijakauma eri tukitoimintojen johdossa





Kuva: Keskuskauppakamarin Naisjohtajien mentorointiohjelma 2012-2013

URAPOLKU JA IKÄRAKENNE



III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE

*Pörssiyhtiöitä koskevassa hallinnointikoodissa on todettu, että ”hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu riittävän monesta jäsenestä ja että jäsenillä on riittävä ja monipuolinen osaaminen sekä toisiaan täydentävä kokemus ja toimialatuntemus.” Yritysten johtoon valikoituvatkin ennen kaikkea henkilöt, joilla osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi on tehtäviin vaadittavaa liikkeenjohdollista kokemusta. Koke-
muksen lisäksi yritysjohdossa tarvitaan kuitenkin usein myös rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta.*

Eri ikäryhmien edustus yrityksen johdossa edistää liikkeenjohdollisten näkemysten monipuolisuutta ja vahvistaa yhtiön päätöksentekoa. Tarkastelemalla yhtiöiden johdon ikäjakaumaa yhdessä naisjohtajien osuuden kehittymisen kanssa voimme myös yrittää saada indikaatiota mahdollisista kehityslinjoista.

Selvityksemme johtoryhmien ikärakenteesta ei tuota sen suhteen yllätyksiä, minkä ikäisiä johtoryhmän jäsenet keskimäärin ovat. Eniten johtajia on 41-50-vuotiaiden ikäryhmässä, toiseksi eniten 51-60-vuotiaissa. Naisten osuus johtoryhmässä on kasvanut lähes kaikissa ikäluokissa verrattuna viime vuoteen. Suhteellinen kasvu on ollut suurempaa nuoremmassa ikäluokissa, mutta kehitys ei ole ollut aivan lineaarista. Toisena havaintona on se, että nuoremmassa ikäluokissa naiset ovat sijoittautuneet vanhempia ikäluokkia selvästi useammin liiketoimintojen johtoon. Lisäksi toimitusjohtajina toimivien naisten määrä on tänä vuonna suurempi kuin koskaan – yhteensä viidessä yhtiössä on naistoimitusjohtaja. Naistoimitusjohtajat ovat myös keskimäärin miehiä nuorempia.

Toimitusjohtajien tai yhtiön johtoryhmän jäsenten ikää tarkastelemalla on toisaalta mahdotonta saada näkymää siitä, miten naisten urapolut kehittyvät yhtiöiden sisällä kohti johtoryhmätehtäviä.

Naisjohtajien haasteista kertoo osaltaan se, että kansainvälisen tutkimuksen mukaan nainen nimitetään toimitusjohtajaksi lähes kaksi kertaa useammin talon ulkopuolelta kuin mies. Kansainvälinen konsulttifirma Strategy& on 10 vuoden ajan seurannut globaalien suuryritysten toimitusjohtajanimityksiä ja -eroja. Seurannan kohteena on 2500 maailman suurinta yritystä. Keväällä 2014 julkistetussa selvityksessä¹ todettiin naisten yritysten toimitusjohtajista olevan 5 % naisia. Strategy& havaitsi, että 35 % naistoimitusjohtajista nimitetty talon ulkopuolelta. Luku on korkea, sillä vain 22 % miestoimitusjohtajista tulee talon ulkopuolelta. Tämä on yksi osoitus siitä, ettei naisten uraputki yrityksissä toimi vielä tyydyttävästi naisten eikä yhtiöiden kannalta.

¹ <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2013-chief-executive-study> – Vastaavaan lopputulokseen päädyttiin Herminia Ibarra ja Morten T. Hansenin v. 2009 julkaistussa tutkimuksessa: Women CEOs: Why So Few?, jossa aineiston ilmoitetaan kattavan ”2,000 of the world’s top performing companies” (http://blogs.hbr.org/cs/2009/12/women_ceo_why_so_few.html).

Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne

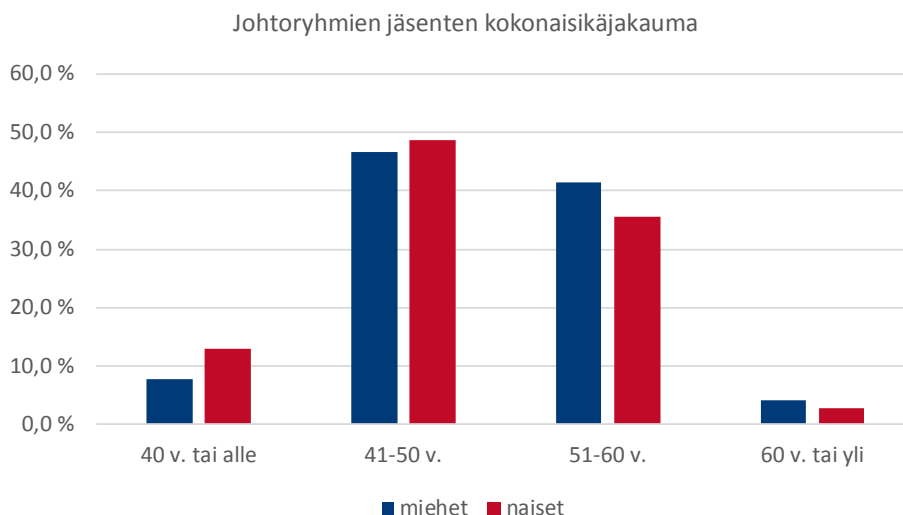
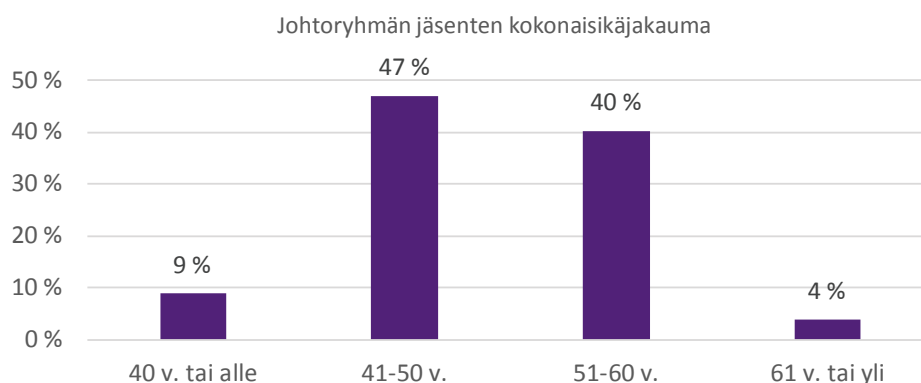
Tarkastellessa kaikkien pörssiyhtiöiden johtoryhmän jäsenten² ikäjakaumaa voidaan helposti todeta, että sukupuolesta riippumatta valtaosa johtajista sijoittuu ikävuosiltaan 40 ja 60 vuoden välille. Suurin on ikäluokka 41-50-vuotiaat.

Eri ikäluokkia voidaan myös tarkastella erikseen ja havaita, että naisilla nuorten, alle 50-vuotiaiden osuus on miehiä suurempi, ja vastaavasti miesten kohdalla yli 50-vuotiaiden osuus on suurempi kuin naisilla. Toisin sanoen johtoryhmissä toimivat naiset ovat keskimäärin nuorempia kuin johtoryhmissä toimivat miehet.

NAISJOHTAJAT NUOREMPIA KUIN MIEHET

Positiivinen havainto johtoryhmien ikäjakaumassa on se, että nuorimmassa ikäluokassa (40 v. tai alle) naisten osuus on selvästi vanhempia ikäluokkia korkeampi. Muutos on selvästi käynnissä, sillä viimeisen neljän vuoden aikana osuus on noussut tasaisesti 21 prosentista 30 prosenttiin. Toisin sanoen joka kolmannes 40-vuotiaista tai sitä nuoremmista johtoryhmän jäsenistä on nainen.

- 2 Koska kaikista selvityksen kohteena olevista henkilöistä ikätietoa ei ollut saatavilla, selvityksestä puuttuu 24 johtoryhmän jäsenen ikätieto.



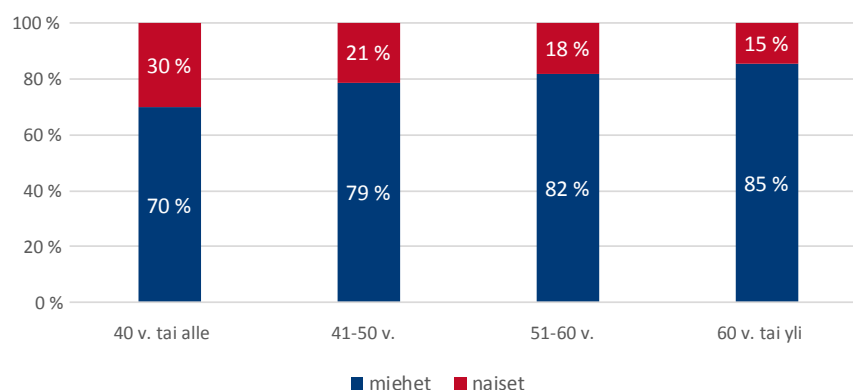
NUORISTA JOHTORYHMÄN JÄSENISTÄ KOLMANNES NAISIA

Ero esimerkiksi yli 50-vuotiaiden ikäryhmiin on hyvin selkeä. Vanhimmassa ikäryhmässä naisia on vain noin joka kuudes johtoryhmän jäsenistä. Nuorimpien naisten osuus on siis lähes kaksinkertainen. On kuitenkin hyvä muistaa, että määrällisesti alle 40-vuotiaiden osuus kaikista johtoryhmänjäsenistä on pieni verrattuna 40- ja 50-vuotiaiden ikäryhmiin.

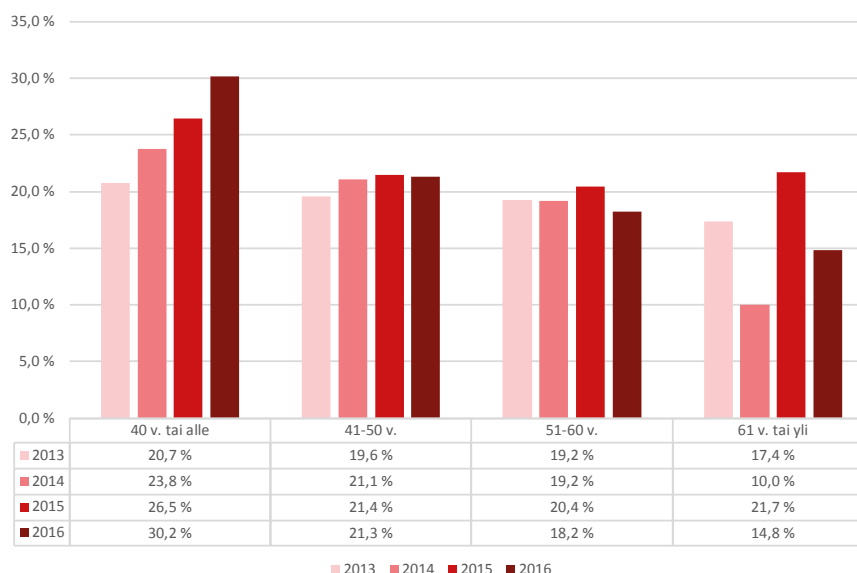
Nuorimmassa ikäluokassa tapahtunut myönteinen kehitys ei ole toistaiseksi siirtynyt yhtä selvästi vanhempiin ikäluokkiin. 51–60 vuotiaiden ikäryhmässä muutokset ovat olleet vähäisiä, vuodesta riippuen naisten osuus on noussut tai laskenut. Sama koskee yli 60-vuotiaiden määrällisesti melko marginaalista ikäryhmää.

Nuorimmassa ikäryhmässä käynnissä olevan myönteisen kehityksen pitäisi ensimmäisenä alkaa näkyä myös tätä vanhemmassa 41–50-vuotiaiden ikäryhmässä – viimeistään siinä vaiheessa kun johtoryhmän jäsenet siirtyvät ikäluokasta toiseen. Toistaiseksi tällaista yhtä selvää muutosta ei ole nähtävissä, vaikka naisten osuus onkin hieman kasvanut myös 41–50-vuotiaiden ikäryhmässä. Muutos voi tietysti näkyä tässä vanhemmassa ikäryhmässä joidenkin vuosien viiveellä, mutta nykyiset luvut herättävät kieltämättä lievää huolta siitä, mitä tapahtuu naisten urapoluille sen jälkeen kun he ylittävät 40. ikävuoden.

Johtoryhmien jäsenten kokonaisikäjakauma
(miehet ja naiset)



Naisjohtajien osuus johtoryhmissä ikäluokittain 2013-2016



Ikärakenne eri johtotehtävissä

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella jakoa liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen johtoon ja miten tämä ilmenee eri sukupolvissa. Kaikista johtoryhmien naisjohtajista 69 prosenttia (v. 2015: 68 %) johtaa tukitoimintoja. Miesten osalta tilanne on käänteinen eli noin 68 prosenttia (v. 2015: 69 %) kaikista miesjohtajista toimii liiketoimintojen johdossa.

NUORET NAISET ETENEVÄT USEAMMIN LIIKETOIMINTAJOHTOON

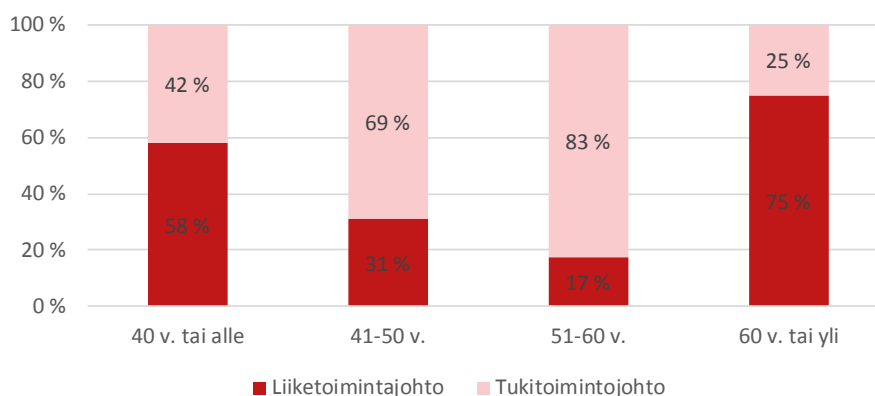
Ikäluokissa on toisaalta merkittäviä eroja. Kun tarkasteltavaksi otetaan johtoryhmissä toimivat naiset jaetuna eri ikäluokkiin, voidaan huomata, että kaikista yli 50-vuotiaista johtoryhmissä toimivista naisista selvästi yli puolet toimii tukitoimintojen johdossa.³ Tosin yli 60-vuotiaiden ikäryhmässä 75 prosenttia johtoryhmään kuuluvista naisista toimii liiketoimintajohdossa, mutta tuo ikäryhmä on suhteellisesti ottaen erittäin pieni.

Vanhemmista ikäryhmistä poiketen nuorimpien johtajien ikäryhmässä (40 vuotta tai nuorempien) vain 42 prosenttia naisista toimii tukitoimintojen johdossa. Lähes 60 prosenttia tähän ikäryhmän naisista siis toimii liiketoimintajohdossa. Viime vuoteen verrattuna nousua on tapahtunut jopa 14 prosenttiyksikköä. Muutosta voidaan pitää merkittävänä, vaikka ikäryhmään kuuluvien johtajien määrä ei ole suuri. Nuorimpaan ikäluokkaan kuuluvien johtajien kohdalla naisten suuntautuminen liiketoimintajohtoon vastaa jo hyvin pitkälti miesten keskimääräistä jakaumaa.

Samanaikaisesti 51–60-vuotiaiden ikäluokkaan kuuluvista naisista tukitoiminnoissa toimii 83 prosenttia, kun viime vuonna vastaava osuus oli vain 71 prosenttia. Samalla kun nuorten johtajien painopiste on siirtynyt liiketoimintaan, näyttäisi, että yli 50-vuotiaiden ryhmässä suunta on ollut päinvastainen: liiketoimintajohdossa

3 Yli 60-vuotiaiden johtajien osuus on hyvin pieni ja naisten lukumäärä erittäin pieni (ainoastaan neljä). Lukujen perusteella voi todeta, että kokeneimmat johtoryhmän jäsenet toimivat useimmiten liiketoiminnan johtotehtävissä – siitä riippumatta, onko kyseessä mies vai nainen.

Naisten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



toimivien naisten määrä on vähentynyt. Yksittäisen vuoden tilastoista on vaikea vetää laajempia johtopäätöksiä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että liiketoimintajohdossa toimivien naisten urapolun loppupäähän voi olla syytä kiinnittää aiempaa suurempaa huomiota.

Tilastojen perusteella naisten ikäluokka 51–60-vuotiaat näyttäisi joka tapauksessa erottuvan nuoremmista sukupolvista kahdella tavalla: ensinnäkin kyseisessä ikäluokassa naisten kokonaisuus johtajista on pienempi kuin nuoremmissa ikäluokissa ja toisekseen kyseisessä ikäluokassa suurempi osa naisjohtajista toimii tukitoimintojen johdossa kuin muissa ikäluokissa.

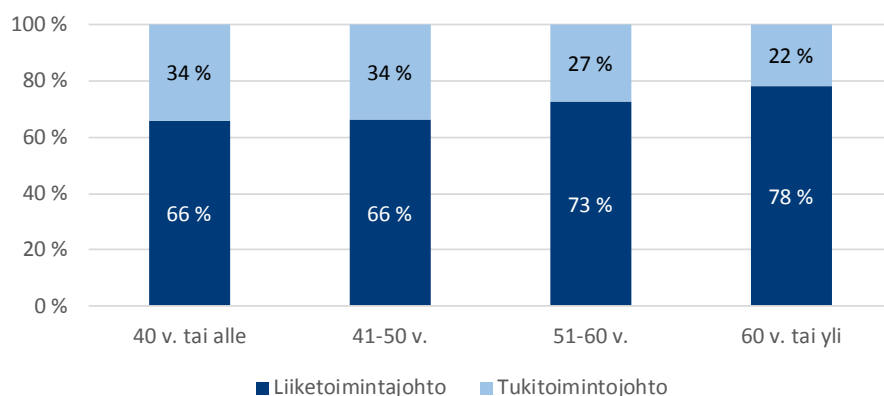
Miesten kohdalla voi havaita päinvastaista. Toisin kuin naisilla johtajien iän karttuessa yhä suurempi osuus johtajista toimii liiketoimintajohdossa. Tilastojen valossa onkin kiinnostavaa pohtia, missä määrin naisten vähäinen osuus liiketoimintajohdossa on sukupolvikysymys vai onko kyseessä jokin muu naisten urapolun loppupäätä koskeva ilmiö.

ALLE 40-VUOTIAISTA NAIS-JOHTAJISTA YLI PUOLET LIIKETOIMINTAJOHDOS- S

Oli tilastojen taustalla oleva selitys mikä tahansa, asian merkityksen voi tiivistää seuraavasti. Nykyisistä pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista valtaosa kuuluu juuri 51–60-vuotiaiden ikäluokkaan – sukupuolesta riippumatta. Kyseisessä ikäluokassa liiketoimintajohdossa toimivien naisten kokonaismäärä on tällä hetkellä 9, kun miehillä vastaava lukumäärä on 169. Toisin sanoen tyypillisen toimitusjohtajan nimitysikäisen ikäluokan liiketoimintajohtajista vain hieman yli viisi prosenttia on naisia.

Kun näyttäisi siltä, että juuri 51–60-vuotiaat liiketoimintajohtajat ovat kyvyiltään ja kokemukseltaan sellaisia, joita pidetään varteenotettavina toimitusjohtajakandidaatteina, ei ole aivan yllättävää, että naisia etenee niin vähän toimitusjohtajiksi. Lisäksi tiedämme senkin, että hallituspaikkoja jaettaessa toimitusjohtajataustalla on erityistä painoarvoa. Kehitys eri johtotasoilla vaikuttaisi siten olevan vahvasti riippuvainen siitä, miten onnistumme lisäämään naisten osuutta liiketoimintajohdossa kaikissa eri ikäluokissa.

Miesten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



Koulutusala

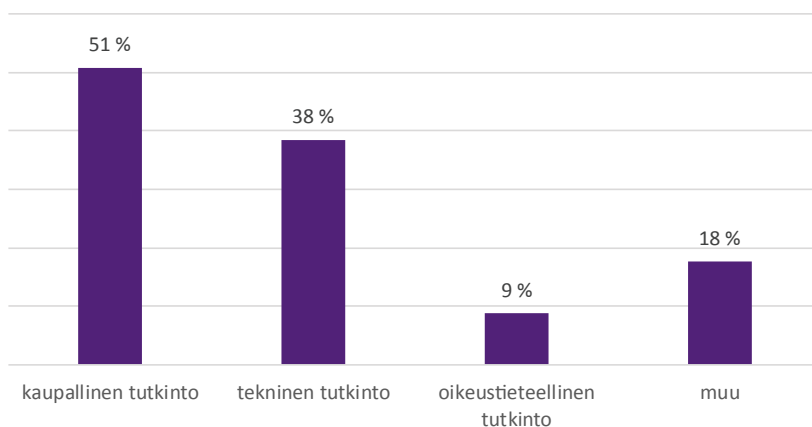
Tarkasteltaessa johtoryhmissä toimivien johtajien koulutustaustoja voidaan huomata, että kaupallinen tutkinto on yleisin johtoryhmän jäsenten koulutustausta (51 %). Reilulla kolmanneksella on teknillinen tutkinto.⁴

4 Pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä 682 on ilmoittanut koulutustaustansa, mikä vastaa 92 % kaikista johtoryhmien jäsenistä. 5 yhtiötä ei ole julkaissut lainkaan johtoryhmän koulutustietoja selvityksen tietojenkeräyksen aikana (syyskuu 2016). Niiden yhtiöiden osalta, jotka ovat ilmoittaneet vain osan johtoryhmän jäsenten koulutustiedot, ”koulutuksettomat” henkilöt on myöskin luokiteltu ”ei tietoa”-kategoriaan. Voidaan kuitenkin olettaa, että osalla näistä henkilöstä ei ole lainkaan peruskoulun jälkeistä koulutusta. Tässä esitettävät luvut on laskettu suhteessa niihin henkilöihin, joiden koulutustiedot on ilmoitettu.

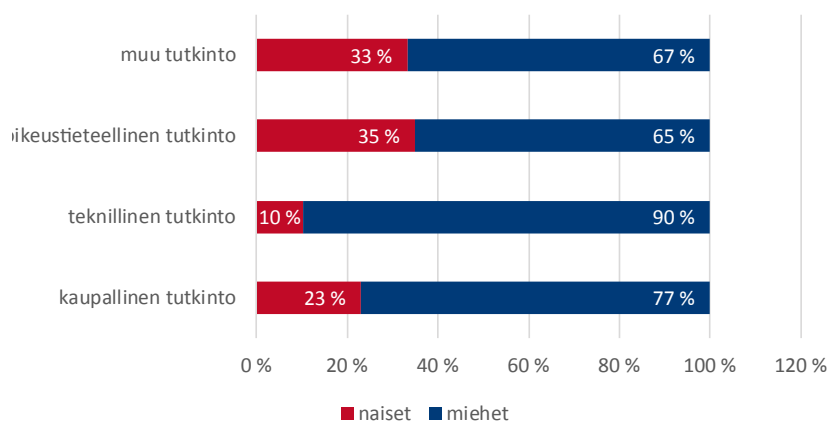
Miesten ja naisten koulutustaustojen ero näkyy selvästi johtoryhmissä. Esimerkiksi teknillisen tutkinnon suorittaneista johtajista ainoastaan 10 prosenttia oli naisia. Jos otetaan huomioon, että 20 prosenttia kaikista johtoryhmien jäsenistä on naisia, teknillistä koulutustaustan osalta naisilla on selvä aliedustus. Ottaen huomioon teknillisen koulutuksen suuri painoarvo eri koulutuslinjojen välillä, pelkästään tällä koulutukseen liittyvällä sukupuolten välisellä epätasapainolla on kiistaton vaikutus johtajien sukupuolijakaumaan.

NAISILLA ALIEDUSTUS TEKNILLISESSÄ KOULUTUKSESSA

Johtoryhmän jäsenten koulutustausta



Sukupuolijakauma koulutustaustan perusteella



Koulutustaso

Tämän vuoden tutkimuksessa on tutkittu myös johtoryhmien jäsenten koulutusastetta. Tutkimuksessa alemmaksi tutkinnoksi on luokiteltu alemmat korkeakoulututkinnot, ammattikorkeakoulututkinnot, ammattitutkinnot sekä muut esimerkiksi kurssiluontoiset lyhyempikestoiset tutkinnot. Ylempiin tutkintoihin on luettu ylemmät korkeakoulututkinnot sekä jatko-opinnoista kertovat tutkinnot. Tutkinnot on huomioitu siten, että yhden henkilön kohdalla saman alan koulutuksen osalta vain ylin suoritettu tutkinto on otettu huomioon.

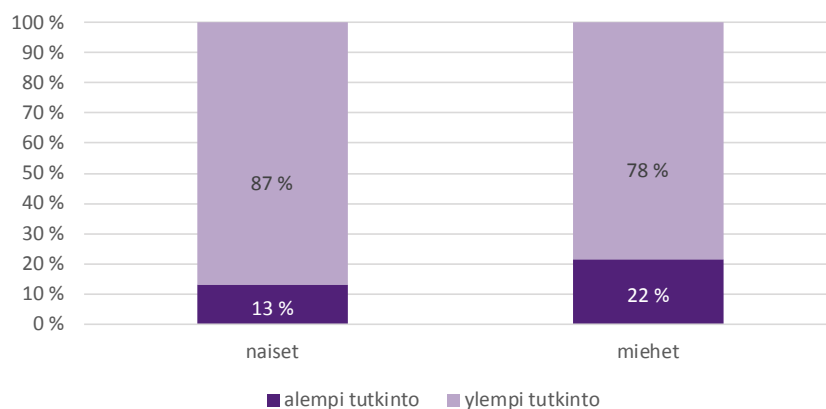
JOHTORYHMIEN NAISET OVAT KESKIMÄÄRIN MIEHIÄ KORKEAMMIN KOULUTETTUJA

Johtoryhmien jäsenet ovat keskimäärin korkeasti koulutettuja. Niistä, jotka ovat ilmoittaneet koulutustietonsa, 80 prosenttia on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon.

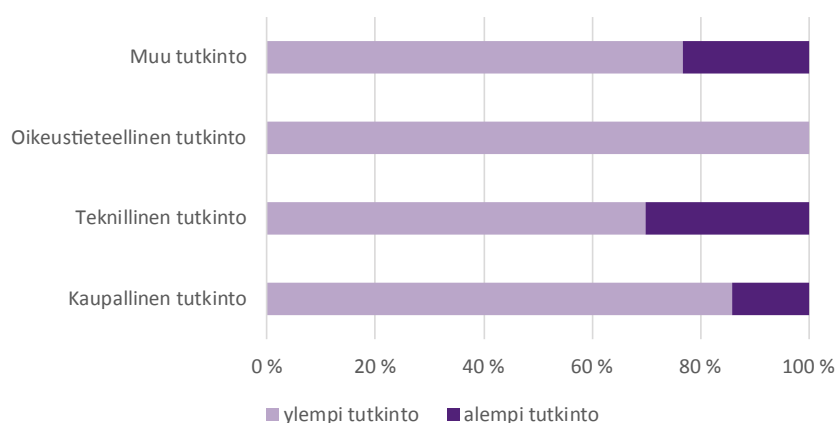
Naisten ja miesten välillä on eroja myös kouluttautumisasteessa. Johtoryhmien naiset ovat keskimäärin korkeammin koulutettuja kuin miehet. 87 % johtoryhmien naisista on hankkinut ylemmän tason koulutuksen, kun miehistä ylemmän tutkinnon suorittaneita on 78 % - ero on lähes kymmenen prosenttiyksikköä.

Johtoryhmän jäsenten koulutusaste vaihtelee myös koulutusalan perusteella. Esimerkiksi oikeustieteellisen tutkinnon omaavilla johtoryhmäläisillä on kaikilla ylempi tutkinto. Myös 86 prosentilla kaupallisen tutkinnon suorittaneista johtoryhmän jäsenistä on ylempi tutkinto. Sen sijaan teknillisen koulutuksen saaneista johtoryhmien jäsenistä alemman koulutuksen osuus on suurin, yhteensä noin 30 %.

Johtoryhmien koulutusasteen sukupuolijakauma



Johtoryhmän jäsenten koulutusaste

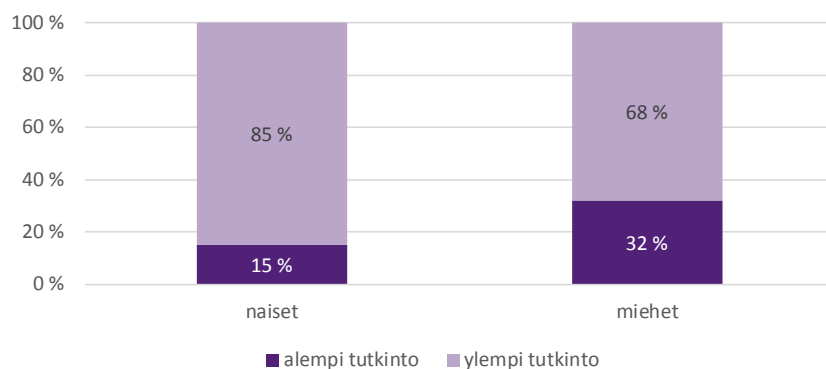


TEKNILLISEN KOULUTUKSEN MERKITYS KOROSTUU SUOMALAISTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHDOSSA

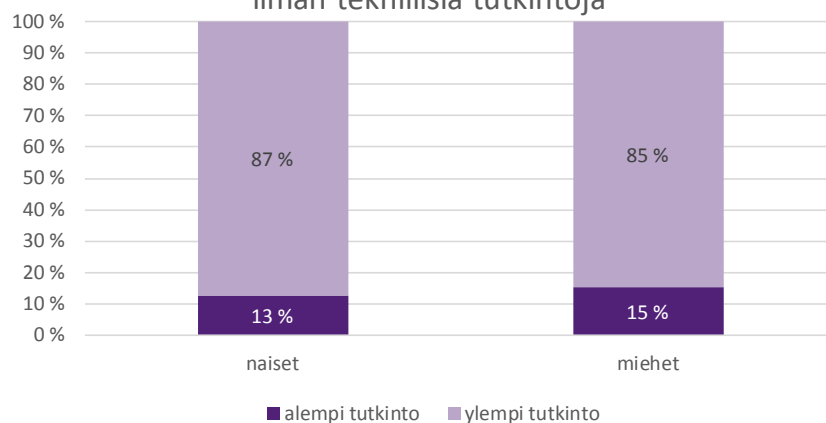
Johtoryhmien jäsenten koulutusta tarkasteltaessa teknillisen koulutuksen merkitys korostuu suomalaisten pörssiyhtiöiden johdossa mielenkiintoisella tavalla: paitsi että teknillinen koulutus on ylipäätään toiseksi yleisin koulutustausta, alemman tason tutkinnot vaikuttaisivat olevan selvästi yleisempiä nimenomaan teknillisellä koulutusalaalla. Ottaen huomioon naisten aliedustus teknillisen koulutustaustan osalta, miesten keskimääräisesti alempi koulutustaso selittyy lähes täysin juuri alemman teknillisen koulutuksen yleisyydellä. Johtoryhmissä toimivien naisten taustalla on vain harvoin alempi teknillinen koulutus.

Koulutustaustoja koskevien tilastojen valossa näyttäisi selvältä, että jos naisia halutaan lisätä yritysjohtoon, yhteiskunnan pitää panostaa siihen, että naiset opiskelevat enemmän insinööritieteitä. Toisaalta myös yritysten tulisi selvittää, onko niissä sisäisiä lasikattoja teknillisen koulutuksen saaneille naisille tai olisiko johtotehtäviin useammin edellytyksiä myös muilla kuin teknillisellä koulutustaustalla.

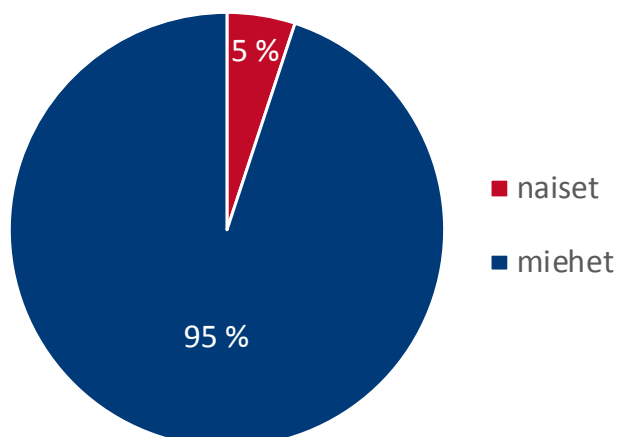
Johtoryhmien koulutusasteen sukupuolijakauma
teknillisten tutkintojen osalta



Johtoryhmien koulutusasteen sukupuolijakauma
ilman teknillisiä tutkintoja



Sukupuolijakauma alempien teknillisten
tutkintojen osalta



Palvelusvuodet

Hallitus

Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta kaikissa pörssi-yhtiöissä yhtiökokous päättää koko hallituksen kokoonpanosta vuosittain. Hallituskokoonpano tulee siten osake-keenomistajien arvioitavaksi joka vuosi. Hallitusten keskimääräinen vaihtuvuus vaikuttaa keskimäärin yhtä nopealta kuin johtoryhmissä. Naisten osuus hallituspaikoista on kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana nopealla tahdilla.

Yleisesti ottaen korkea vaihtuvuus edesauttaa naisten aliedustuksen luonnollista korjaantumista – oli kyse siten hallituksista, toimitusjohtajista tai johtoryhmistä – olkoonkin, ettei yhtiöiden liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta korkea vaihtuvuus ole itsessään tavoiteltava päämäärä.

Pisimpään pörssi-yhtiön hallituksessa toimineen jäsenen toimikausi on kestänyt 45 vuotta, mutta yli 20 vuotta kestäneet hallituskaudet ovat selvästi poikkeuksia.⁵ Useimmat hallitusjäsenyydet ovat alkaneet vuonna 2013 tai sen jälkeen.

⁵ Tässä selvityksessä käytettävissä olleet tiedot hallituskauden pituudesta käsittävät yhteensä 750 hallitusjäsenen tiedot, mikä vastaa 97 % kaikista hallituspaikoista.

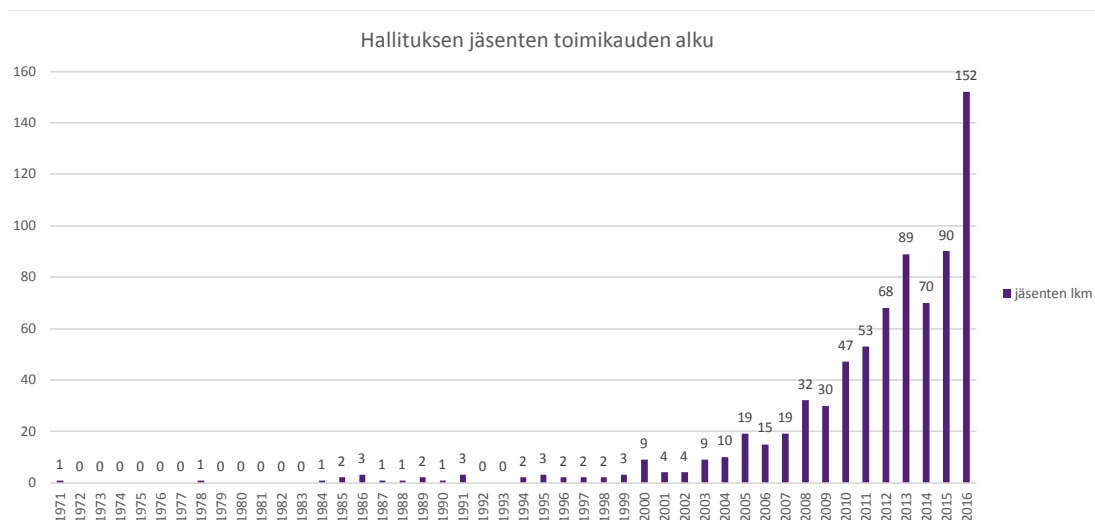
MIESTEN HALLITUSJÄSENYYDET NAISIA PITKÄIKÄISEMPIÄ

Nykyisten hallitusten jäsenten toimikauden pituus on kestänyt keskimäärin 4,7 vuotta (v. 2015: 5,6 vuotta; v. 2014: 5,2 vuotta). Erot miesten ja naisten välillä ovat selvät: nykyisten hallitusten jäsenten osalta miesten keskimääräinen hallituskausi on 5,3 vuotta (v. 2015: 6,1; v. 2014: 5,8 vuotta), kun naisilla keskimääräinen hallituskausi on 3,0 vuotta (v. 2015: 3,6; v. 2014: 3,4 vuotta). Hallituskausien keskimääräinen kesto on siten lyhentynyt sekä miehillä että naisilla edellisiin kahteen vuoteen nähden.

Naisten osuus uusista hallitusnimityksistä

Erot keskimääräisen toimikauden pituudessa voivat kertoa käynnissä olevasta muutoksesta, jossa naisten hallitusvalinnat ovat viime vuosina lisääntyneet. Tätä tukee se seikka, että tämän vuoden uusista hallitusvalinnoista jopa 35 prosenttia on kohdistunut naisiin, mikä on selvästi enemmän kuin naisten keskimääräinen osuus hallituspaikoista (25 %). Edellisinä kolmena vuotena naisten osuus uusista hallituspaikoista on ollut 25-27 prosenttia.

VUODEN 2016 UUSISTA HALLITUSNIMITYKSISTÄ 35 % NAISIA



Miesten pidempi keskimääräinen toimikauden pituus selittyy suuremmalla joukolla erityisen pitkiä hallituskausia. Yli puolella kaikista hallituksen jäsenistä toimikausi on kestänyt korkeintaan kolme vuotta. Tätä pidempiaikaisista hallitusjäsenyyksistä miesten osuus on 87 % eli selvästi naisia suurempi. Vastaavasti voidaan panna merkkeille, että yli kymmenen vuotta kestäneistä hallitusjäsenyyksistä miesten osuus on peräti 94 %. Myös nämä luvut todistavat käynnissä olevasta muutoksesta – ja toisaalta siitä, että yhtiöstä riippuen hallituskokoonpanoa koskevat muutokset voivat ottaa aikaa.

Johtoryhmä

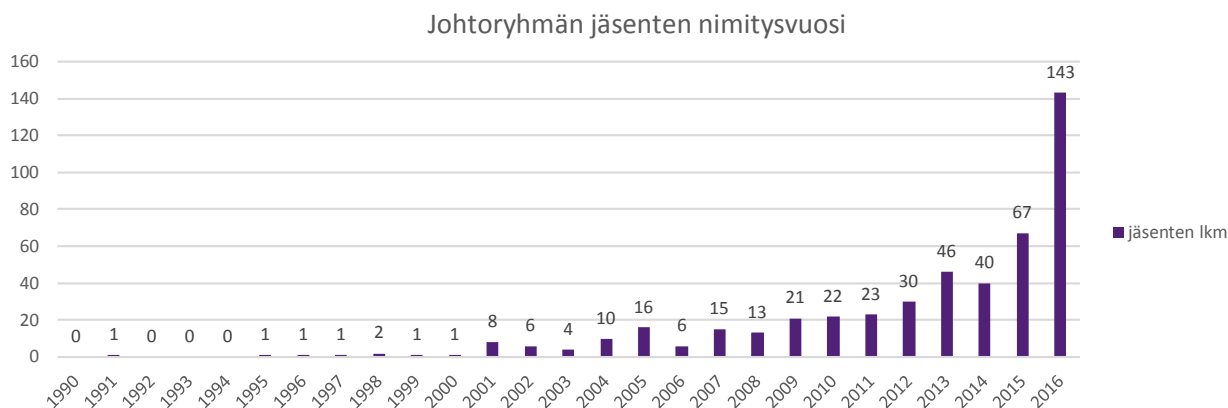
Nykyisissä johtoryhmissä toimivien henkilöiden palvelusaika vaihtelee alle vuodesta yli 20 vuoteen. Johtoryhmän jäsenten keskimääräinen palvelusaika vuonna 2016 oli 3,8 vuotta (v. 2015: 4,2 vuotta). Naisten osalta keskimääräinen palvelusaika on 3,4 vuotta (v. 2015: 4,1; v. 2014: 3,7 vuotta), kun miehillä kesto on 3,9 vuotta (v. 2015: 4,3; v. 2014: 4,3 vuotta).⁶ Johtoryhmän jäsenten palvelusajat ovat vuonna 2016 keskimäärin laskeneet. Johtoryhmissä on toisin sanoen tapahtunut aiempia vuosia selkeämpää uusiutumista. Myös miesten ja naisten välillä on havaittavissa eroja, vaikka erot johtoryhmätasolla eivät ole aivan niin selviä kuin hallitusjäsenyyksien kohdalla.

⁶ Tämän luvun johtoryhmää koskevissa luvuissa ei ole mukana toimitusjohtajia. Tieto johtoryhmään nimitysvuodesta oli saatavilla tähän selvitykseen yhteensä noin 64,5 prosentista kaikista johtoryhmän jäsenistä, mistä syystä tuloksiin liittyy jonkin verran epätarkkuutta, eivätkä luvut ole täysin vertailukelpoisia johtoryhmän sukupuolijakaumasta annettuihin tietoihin. Sama puute sisältyy viime vuoden lukuihin.

Nykyisissä johtoryhmissä toimivien naisten palvelusaika vaihtelee alle vuodesta 20 vuoteen, keskimääräisen palvelusajan ollessa 3,4 vuotta. Peräti 75 prosenttia tarkastelluista naisista on nimitetty johtoryhmään vuonna 2011 tai sen jälkeen. Tilastojen perusteella naisten johtoryhmänimitykset ovat keskimäärin tuoreempia kuin miehillä.

Vuonna 2016 tehdyistä johtoryhmänimityksistä 21 prosenttia meni naisille, mikä on enemmän kuin naisten keskimääräinen osuus johtoryhmäjäsenyyksistä, mutta vähemmän kuin naisten osuus uusista nimityksistä edellisenä kahtena vuonna (vuoden 2015 selvityksessä naisten osuus uusista nimityksistä oli 25,4 prosenttia ja vuonna 2014 osuus oli 39 prosenttia) Vuonna 2016 naisia koskeneista nimityksistä 37 prosenttia kohdistui liiketoimintajohtoon, mikä on jonkin verran enemmän kuin viime vuonna.

JOHTORYHMÄNIMITYKSISTÄ 21 % NAISIA VUONNA 2016



Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä

Naiset ovat yhä selkeä vähemmistö pörssiyhtiöiden johtoryhmissä. Vain joka viides johtoryhmän jäsen on nainen. Naisten osuus johtoryhmissä on kehittynyt viime vuosina myönteisesti, mutta kuluva vuosi on näyttänyt merkkejä taantumisesta. Naisten kokonaisuudessa havaittiin tänä vuonna ensimmäistä kertaa noin prosenttiyksikön laskua.

Johtoryhmien kaikista jäsenistä 62 prosenttia johtaa liiketoimintoja ja 38 prosenttia tukitoimintoja. Tässä ei ole tapahtunut juuri muutosta viime vuoteen (61 % / 39 %). Liiketoimintojen johtajista 90 prosenttia on nyt miehiä ja 10 prosenttia naisia. Toisin sanoen naisten osuus on laskenut viime vuodesta yhden prosenttiyksikön verran.

Naisten johtoryhmäpaikat painottuvat yhä tukitoimintoihin. Kaikista johtoryhmissä toimivista naisista 63,3 prosenttia toimii tukitoimintojen johdossa ja vain 36,7 prosenttia liiketoimintajohdossa. Miehillä nämä luvut ovat käytännössä päinvastaiset eli selvä enemmistö (69,0 %) toimii liiketoimintajohdossa ja vain 31,0 prosenttia johtaa tukitoimintoja.

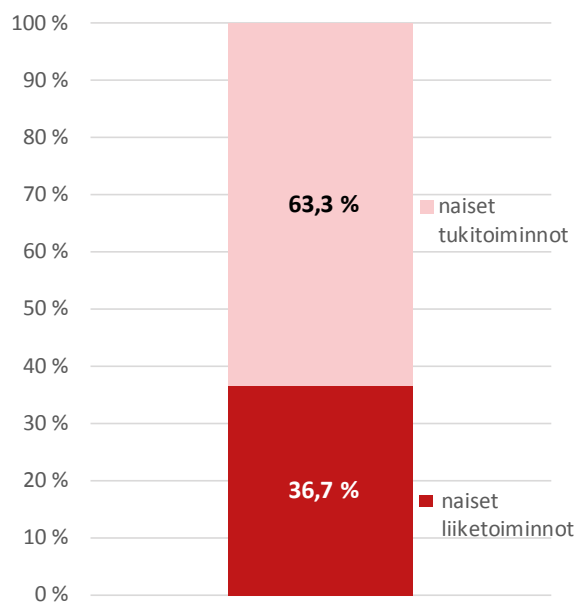
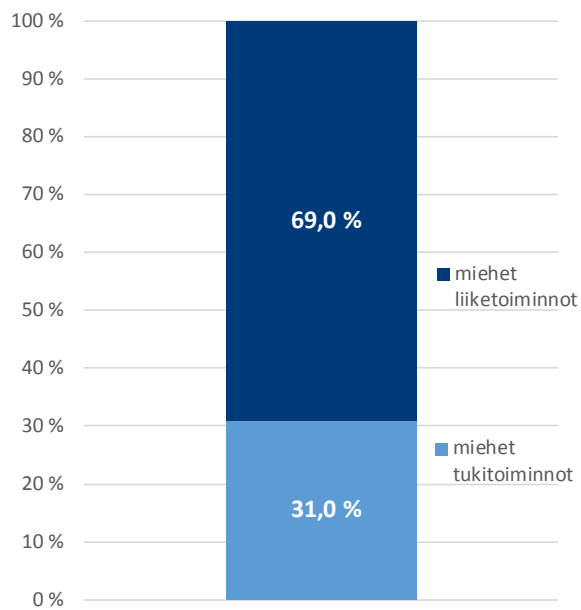
Selvyyden vuoksi on syytä todeta, että myös tukitoimintojen johdossa on lukumääräisesti enemmän miehiä kuin naisia – tukitoimintojen johtajista miehiä on 65 prosenttia ja naisia 35 prosenttia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtoryhmien jäsenistä 56 prosenttia (2015: 54 %) on miehiä, jotka johtavat liiketoimintoja ja 24 prosenttia (2015: 24 %) miehiä, jotka johtavat tukitoimintoja. Samaan aikaan liiketoimintoja johtavia naisia on 6 prosenttia (2015: 7 %), ja tukitoimintoja johtavia naisia 14 prosenttia (2015: 15 %).

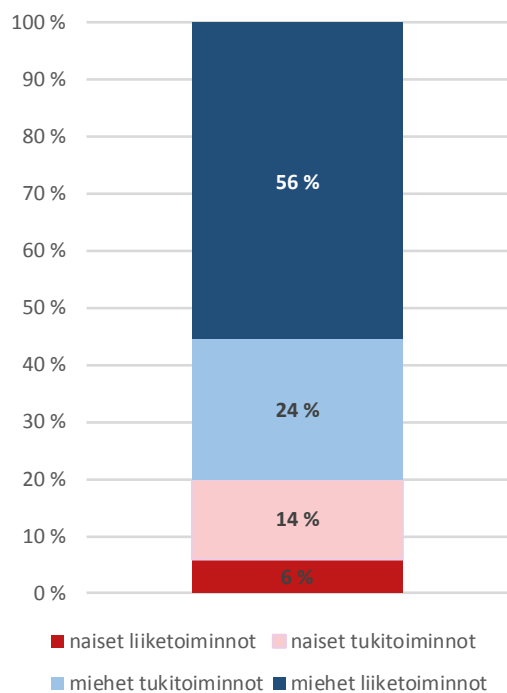
JOHTORYHMIEN JÄSENISTÄ 6 % ON LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIA NAISIA

Liiketoimintojen johdossa toimivien naisten määrä on siis edelleen alhainen. Kaikista johtoryhmän jäsenistä vain 6 prosenttia on liiketoimintoja johtavia naisia.

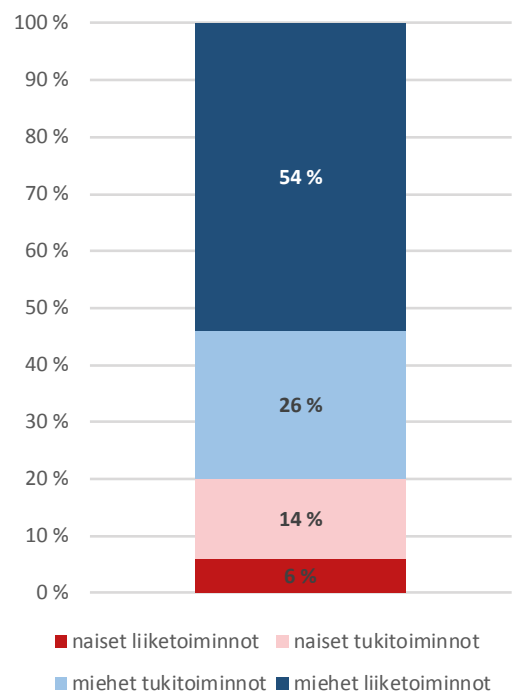
Yleisemmänkin kehityksen kannalta olisi tärkeää, että pörssiyhtiöt löytäisivät lisää naisia liiketoimintajohdossa. Liiketoimintoja johtavien naisten määrän kasvu on avain naisten nousulle toimitusjohtajiksi ja hallitukseen. Toisaalta olisi myös suotavaa, ettei miesenemmistö kasvaisi entisestään tukitoimintojen johdossa, onhan miehillä lähes kaksi kolmasosaa tukitoimintojen johtajien paikoista, ennen kaikkea keskeisiä talousjohtajan paikkoja.



Sukupuolijakauma johtoryhmän eri toiminnoissa



Uudet johtoryhmänimitykset 2016



JOHTOPÄÄTÖKSET

Keskuskauppakamarin kuudes naisjohtajaselvitys osoittaa, kuinka moninainen ja monisyinen tilanne on. Yhtäältä naisia on ennätysmäärä pörssiyhtiöiden hallituksissa ja toimitusjohtajina, mutta toisaalta naisten osuus johtoryhmissä on kääntynyt laskuun. Panostus hallitusten sukupuolijakaumaan ei siis välttämättä näy muussa yritysjohtossa.

Erityisen huomion ansaitsee se, että uusissa pörssiyhtiöissä on naisia tuskin lainkaan ylimmässä johdossa. Lisäksi suurimmalla toimialalla, teollisuustuotteet ja -palvelut -sektorilla naisten osuus liiketoimintajohdosta on lähes olematon, kolme prosenttia.

Teollisuusvaltaisessa elinkeinorakenteessamme olisi tärkeää saada naisia lisää teknillisiin opintoihin. Huolta aiheuttava luku on se, että johtoryhmien teknillisen koulutuksen saaneista vain 10 prosenttia on naisia, eli vielä selvästi vähemmän kuin alan opiskelijoista. Käynnissä oleva teknologinen murros korostaa tilanteen aiheuttamaa huolta. Myös yritysten tulee tutkia, onko niissä sisäisiä lasikattoja insinöörinäisille.

Naisjohtajaselvityksemme tulokset osoittavat, ettei muutos tapahdu itsestään. Kyse on lähinnä asenteista. Jotta muutos tapahtuisi, mukaan tarvitaan sekä yhteiskunta, työnantajat että naiset itse. Niin voidaan muuttaa perinteistä naisen roolimallia sekä työmarkkinoiden jakautumista miesten ja naisten töihin.

5 SYYTÄ TORJUA PÖRSSIYHTIÖIDEN NAISKIINTIÖT

- Kiintiösääntely on tarpeetonta, itsesääntely toimii Suomessa.
- Kiintiösääntely on tehotonta eikä edistä naisjohtajuutta
- Kiintiösääntely rajaa omistajien valtaa eikä kohdennu oikeudenmukaisesti yritys kenttään
- Naisehdokkaita liiketoimintaosaamisella ei ole riittävästi kiintiöiden täyttämiseksi
- Tulevaisuus lupaa riittävän kandidaattipoolin muodostumisen

1 Kiintiösääntely on tarpeetonta, itsesääntely toimii Suomessa

- Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin mukaan pörssiyhtiön hallitukseen on valittava molempia sukupuolia.
- Jos pörssiyhtiö ei noudata suositusta molemmista sukupuolista hallituksessa, yhtiön on annettava asiasta julkinen perustelu.
- Suositus kaksinkertaisti naisten hallituspaikat 5 vuodessa.
- Naisten hallitusjäsenyydet suomalaisissa pörssiyhtiöissä ovat EU:n huippua.
- Naisten osuus hallituspaikoista on yli 3-kertaistunut 10 vuodessa.
- Kaikilla suurilla pörssiyhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksessaan.
- 2016 hallituskoon suurentamisen myötä lisääntyneistä uusista hallituspaikoista 35 % meni naisille.
- Uusittu hallinnointikoodi (2015) edellyttää, että keväällä 2017 pörssiyhtiöt raportoivat julkisesti hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet. Yhtiön on kerrottava tavoitteensa molempien sukupuolten edustuksesta yhtiön hallituksessa, toimenpiteensä tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten tavoitteiden toteutumisessa on edistytty.

2 Kiintiösääntely on tehotonta eikä edistä naisjohtajuutta

- Kiintiösääntely on epäonnistunut Norjassa nostamaan naisia yritysten toimivaan johtoon.
- Hallituksen sukupuolijakauma ei korreloi johtoryhmän sukupuolijakauman kanssa.
- Kiintiösääntely johtaa hallituspaikkojen kasautumiseen samoille naisille.
- Kiintiösääntelyn myötä moni nainen jättää nousujohteisen uran ryhtyäkseen hallitusammattilaiseksi.
- Kiintiösääntely vie huomion pois oikeasta asiasta eli naisjohtajuuden edistämisestä.

3 Kiintiösääntely rajaa omistajien valtaa eikä kohdennu oikeudenmukaisesti yritys kenttään

- Laki rajoittaisi omistajien tärkeintä oikeutta eli oikeutta valita hallitukseen parhaaksi katsomansa henkilöt.
- Puolet pörssiyhtiöstämme on pieniä pörssiyhtiöitä, joiden hallituskokoonpanojen sääntely ei ole yleinen yhteiskunnallinen kysymys. Moni pörssin ulkopuolinen yritys on niitä suurempi.
- Suomalaisilla pörssiyhtiöillä on Euroopan pienimmät hallitukset, ja kiintiösääntely paisuttaisi pieniä hallituksia tarpeettomasti.
- Kiintiösääntely olisi uusi este pörssilistautumisille.

4 Naisehdokkaita liiketoimintaosaamisella ei ole riittävästi kiintiöiden täyttämiseksi

- Hallituksen jäsenten enemmistöllä on oltava liiketoiminta- ja toimialaosaamista.
- Ainakin osalla hallituksesta on hyvä olla toimitusjohtajakokemusta.
- Naisilla on huomattavasti miehiä vähemmän kokemusta pörssiyhtiöiden liiketoimintojen johtamisesta.
- Pääosa johtoryhmien naisista johtaa pörssiyhtiöiden tukitoimintoja.
- Hallitukseen pääosin valittavassa ikäluokassa 51-60-vuotiaat pörssiyhtiöiden johtoryhmien liiketoimintojen johtajista vain 9,1 % on naisia.
- Pörssiyhtiöiden hallitusten naisjäsenten taustat poikkeavat jo nykyisin miesjäsenten taustoista.
- Hallituksen miesjäsenillä on toimitusjohtajakokemusta noin puolitoista kertaa niin usein kuin naisilla.
- Talous- ja lakiasiainjohtajataustaisilla naisilla on jo nyt yliedustus pörssiyhtiöiden hallituksissa.

5 Tulevaisuus lupaa riittävän kandidaattipoolin muodostumisen

- Pörssiyhtiöiden johtoryhmien naisista 67 % on nimitetty vuodesta 2011 lukien.
- Naisten osuus johtoryhmäpaikoista on noussut 18,5 %:sta 21,5 %:iin 3 vuodessa.
- 2011 lukien johtoryhmänimityksistä on kohdistunut naisiin 27 %.
- 2015 johtoryhmänimityksistä 25,4 % on mennyt naisille.
- 2015 naisia koskevista johtoryhmänimityksistä kolmannes on kohdistunut liiketoimintajohtoon.
- Viime aikojen nimitysten sukupuolijakauma merkitsee 5-10 vuoden tähtäimellä hallitusten kandidaattipoolin merkittävää naisistumista.

Keskuskauppakamarin TEESIT

17 keinoa edistää naisjohtajuutta

Naisjohtajuuden edistäminen on kaikkien yhteinen etu. Suomi tarvitsee parhaiten johdetut yritykset, ja yritykset tarvitsevat parhaat mahdolliset henkilöt johtajiksi. Tämä ei toteudu, jos naiset eivät ole mukana ylimmän johdon rekrytointipoolissa. Tilastot osoittavat, että näin ei vielä täysin ole.

Nykytilanteen muuttaminen edellyttää uusia asenteita ja toimintamalleja työnantajilta ja naisilta sekä koko yhteiskunnalta.

Yhteiskunta – 4 keinoa purkaa työmarkkinoiden jakautumista miesten ja naisten töihin

1. Mahdollistetaan naisten ja miesten tasavertainen osallistuminen työelämään. Tämä edellyttää esimerkiksi joustavia päivähoitojärjestelmiä ja sitä, että perhevapaiden kustannukset eivät kasaudu naisten työnantajille.
2. Tuodaan varhaiskasvatukseen ja koulutukseen uusia asenteita ja roolimalleja.
3. Kannustetaan tyttöjä opiskelemaan matemaattis-luonnontieteellisiä aineita.
4. Kannustetaan tyttöjä kouluttautumaan teknis-kaupallisille aloille.

Keskuskauppakamarin teesit

Työnantajat – 5 keinoa edistää naisjohtajuutta

- 1. Tehdään strateginen ja tavoitteellinen päätös naisjohtajuuden edistämisestä yrityksessä.** Päätökseen kuuluu konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Ylimmän johdon edustaja nimetään vastuuhenkilöksi asiassa. Hyödynnetään lakisääteistä tasa-arvosuunnittelua naisten johtajaurien edistämisessä. Selvitetään, missä vaiheessa naiset alkavat tippua pois johtamisuralta ja onko yrityksessä sisäisiä lasikattoja.
- 2. Rekrytointiprosessit rakennetaan niin, että ne edistävät molempien sukupuolten edustajien hakeutumista tehtäviin.** Rekrytointikonsultteja pyydetään esittämään sekä naisia että miehiä niin long- kuin short-listoille.
- 3. Tunnistetaan yrityksen sisällä oleva johtajapotentiaali huomioiden myös naiset ja monipuolistetaan naisten osaamista.** Johtajauralla olevat naiset tarvitsevat kokemusta liiketoiminnoista ja linjajohdosta. Tiedostetaan ja tunnistetaan naisten varovaisuus haasteisiin tarttumisessa ja kannustetaan heitä etenemään uralla.
- 4. Työjärjestelyissä otetaan huomioon erilaiset yksityiselämän tilanteet esimerkiksi työaikajoustojen avulla ja luovutaan 24/7-työskentelykulttuurista.** Johtajienkin osalta riittää olla tarvittaessa tavoitettavissa, muttei jatkuvasti tavattavissa. Perhevapailta palaaville järjestetään tarvittava perehdytys työpaikalla ja työympäristössä tapahtuneista muutoksista.
- 5. Järjestetään mentorointia johtajauralla oleville naisille.**

Nainen – 8 keinoa edistää omaa uraa tavoitteellisesti

1. Muista koulussa matemaattis-luonnontieteelliset aineet ja opinnoissa teknis-kaupalliset alat.

2. Luovu ylikriittisyydestä ja kymppin tytön syndroomasta.

- Delegoi, sillä johtaja ei voi tehdä kaikkea itse.
- Ole itsellesi armollinen!

3. Tartu haasteisiin ja mene epämukavuusalueelle.

- Vastaa positiivisesti rekrykonsulttien yhteydenottoihin.
- Päivitä CV:hesi osaamisesi ja kehittämistarpeittesi kartoittamiseksi.
- Ota vastaan työnantajan tarjoama ylennys.

4. Monipuolista osaamistasi ja hakeudu uusiin tehtäviin.

- Käytä esimiehesi kanssa käytäviä kehityskeskusteluja tavoitteellisesti osaamisesi ja urasi kehittämiseksi.
- Ole utelias ja hakeudu uusiin osaamistasi laajentaviin tehtäviin, vaikka kysymyksessä ei olisi ylennys.
- Hanki kokemusta liiketoimintojen johtamisesta.

5. Tee yksityiselämässäsi valintoja, jotka tukevat tasapainoista kokonaisuutta työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.

- Ole kunnianhimoinen, mutta hyväksy se, ettei kaikkea voi saada.
- Sovi kodin työnjaosta ja käytä tarvittaessa ulkopuolista apua.

6. Järjestä työsi niin, että ne tukevat sekä uraa että yksityiselämää.

- Ole tarvittaessa tavoitettavissa, muttei 24/7 tavattavissa.
- Hyödynnä etävälineitä työssäsi muistaen kuitenkin vapaa-ajan tärkeys.
- Pidä itsesi ajan tasalla työelämän asioista myös perhevapaan aikana.

7. Hanki itsellesi mentori. Mentorin sparraamana voit kehittää osaamistasi ja löytää uusia näkökulmia työhösi, uraasi ja henkilökohtaiseen kehittymiseesi.

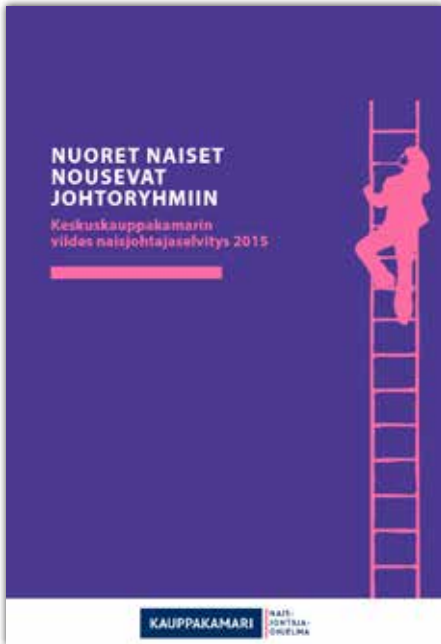
8. Verkotu laajasti, myös toimialarajojen ulkopuolelle. Verkottumiseen tarvittava ajankäyttö on kannattava sijoitus tulevaisuuteen.

NAISJOHTAJASELVITYKSET

naisjohtajat.fi/selvitykset

NAISJOHTAJASELVITYS 2015:

Nuoret naiset nousevat johtoryhmiin



NAISJOHTAJASELVITYS 2014:

Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä



NAISJOHTAJASELVITYS 2013:

Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä



NAISJOHTAJASELVITYS 2012:

Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt



NAISJOHTAJASELVITYS 2011:

Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin



Tämä Keskuskauppakamarin kuudes naisjohtajaselvitys kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt ja on osa Keskuskauppakamarin kansainvälisesti palkittua naisjohtajaohjelmaa. Naisten osuus hallituspaikoista on EU:n ja maailmankin huippulukuja ilman kiintiöitä, suurissa pörssiyhtiöissä 32 prosenttia, keskisuurissa 26 ja pienissä 20 prosenttia, kaikissa keskimäärin 25 prosenttia. Myös toimitusjohtajissa naisten määrä on noussut viiteen. Sen sijaan johtoryhmissä naisten osuuden useita vuosia jatkunut nousu taittui, kun uusien pörssiyhtiöiden johdossa nainen on harvinaisuus ja pienissä pörssiyhtiöissä naisten osuus johtoryhmäpaikoista laski selvästi. Sen sijaan suurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus johtoryhmäpaikoista nousi. Johtoryhmien jäsenistä on nyt 20 prosenttia naisia ja liiketoimintajohdosta 10 prosenttia. Sektorikohtaiset erot ovat yhä suuret. Eniten naisia on terveydenhuolto-, kulutustavarat ja -palvelut sekä energiasektorien liiketoimintajohdossa. Perää pitää suurin sektori, teollisuustuotteet ja -palvelut, jossa naisten osuus liiketoimintajohdosta on vain 3 prosenttia, kun perusteollisuudessakin luku on nelinkertainen, 13 prosenttia. Nuorten naisten osuus johtoryhmäpaikoista on korkeampi kuin vanhempien ikäluokkien naisten. Tämä valaa uskoa siihen, että tulevaisuudessa naisia nähdään enemmän yritysjohdossa, vaikka selvitys osoittaa, ettei kehitys ole suoraviivaista.