

LASIKATTO SÄRÖILEE

Itsesäätely päihittää kiintiöt



KESKUS-
KAUPPAKAMARI

Raportin lukijalle

Keskuskauppakamari on usean vuoden ajan tavoitteellisesti edistänyt naisjohtajuutta. Nykyisellään Keskuskauppakamarin strategiaan tavoitteisiin kuuluu naisjohtajuuden edistäminen itsesääntelyn keinoin. Tavoitteemme on, että suomalaisten yritysten johtoon valitaan paras henkilö, onpa hän mies tai nainen, jolloin johtajakandidaatit eivät ole pelkästään miehiä.

Olemme listayhtiöiden hallinnointikoodin taustatahoja, ja juuri koodilla on saatu naisten määrä lisääntymään kaikenkokoisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa. Suurten listayhtiöiden hallitusten naisjäsenten osalta Suomella on EU:n ennätys. Saavutus on merkittävä, kun muistaa, että se on tapahtunut ilman kiintiölainsäädäntöä.

Syksyllä 2011 julkaisimme selvityksen Miehet johtavat pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin. Tuossa kaikki suomalaiset pörssi-yhtiöt kattavassa selvityksessä havaittiin, että naisten määrä johtoryhmätasolla on jäänyt varsin vähäiseksi ja varsinkin liiketoimintojen johdon osalta lähes olemattomaksi, vaikka naisten osuus pörssi-yhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt viime vuosina nopeasti.

Havainto kannusti Keskuskauppakamarin ryhtymään käytännön toimiin tilanteen korjaamiseksi. Naistenpäivänä 2012 julkistimme naisjohtajien mentorointiohjelman, jossa huipputason johtajat mentoroivat naisjohtajia. Toukuussa alkanut ohjelma sai niin suuren suosion, että ohjelmaan haki lähes 250 kokenutta naisjohtajaa. Heistä 42 voitiin ottaa ohjelmaan mukaan. Puolitoistavuotinen ohjelma on nyt käynnissä, ja saatamme siitä lisää kokemuksia päätämme, järjestämme mentorointia naisjohtajille jatkossakin.

Tässä raportissa kerromme, mitä vuoden kuluessa on tapahtunut. Pörssi-yhtiöiden hallituspaikkojen osalta kehitys on edelleen ollut nopeaa. Samaa ei voi sanoa toimitusjohtaja- ja johtoryhmätasosta. Ilahduttavaa kuitenkin on se, että naisten määrä liiketoimintojen johdossa on selvästi lisääntynyt. Erityisen mielenkiintoisia ovat myös vertailu Ruotsin ja Norjan tilanteeseen, jotka osoittavat suomalaisen itsesääntelyjärjestelmän toimivuuden. Myös vertailu valtionyhtiöiden ja muiden pörssi-yhtiöiden välillä herättää ajatuksia, samoin kuin naisten vähäisyys nimitysvaiokunnissa.

Suomen malli naisjohtajuuden edistämisestä itsesääntelyn keinoin herättää laajaa kiinnostusta myös ulkomailla. Tämä ilmenee allekirjoittaneiden saamista yhteydenotoissa ja puheenvuoropyynnöissä. Tämä raportti, samoin kuin sen viimesykyinen edeltäjä, julkaistaan myös englanninkielisenä versiona edistämään itsesääntelytoimia muissa maissa. Naisjohtajuuden edistäminen ilman kiintiölainsäädäntöä onkin suomalainen vientituote, jonka eteen teemme vientiponnisteluja jatkossakin.

Helsingissä 23.10.2012

Leena Linnainmaa
varatoimitusjohtaja

Anne Horttanainen
lakimies



LASIKATTO SÄRÖILEE

Itsesäätely päihittää kiintiöt

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|-----------|
| JOHDANTO | 3 |
| <i>Selvityksen laatiminen</i> | 3 |
| MITEN NAISJOHTAJUUTTA ON EDISTETTY | 4 |
| NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA | 5 |
| NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA SUOMESSA | 6 |
| Naisten hallituspaikkojen lisääntyminen kiihtyi 2012 | 7 |
| <i>Naiset usein ulkomaalaisia</i> | 8 |
| LISTAYHTIÖIDEN HALLINNOINTIKOODI (CORPORATE GOVERNANCE) | 10 |
| <i>Poikkeamat perusteltava</i> | 11 |
| CG-KOODIT ERI MAISSA | 13 |
| <i>Ruotsin CG-koodi</i> | 13 |
| <i>Muiden maiden CG-koodit</i> | 13 |
| NAISTEN HALLITUSPAIKAT VALTIONYHTIÖISSÄ | 15 |
| KIINTIÖSÄÄNTELY | 16 |
| EU-toimet | 17 |
| <i>Direktiivi valmisteilla</i> | 17 |
| <i>Norjan kiintiölaki</i> | 17 |
| <i>Ranskan kiintiölaki</i> | 18 |
| <i>Kiintiöainsäädäntö muissa maissa</i> | 18 |
| KIINTIÖSÄÄNTELYN LIEVEILMIÖITÄ | 18 |
| <i>Kiintiölaki kohdistuisi lähinnä pieniin listayhtiöihin</i> | 20 |
| LAINSÄÄDÄNTÖ AVOIMUUDEN LISÄÄMISEKSI | 20 |
| NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJINA | 20 |
| NIMITYSVALIOKUNNAT JA -TOIMIKUNNAT | 20 |
| NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA | 21 |
| <i>Toimitusjohtajien koulutustaustat</i> | 22 |
| NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ | 23 |
| LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIEN NAISTEN MÄÄRÄ LISÄÄNTYI | 24 |
| NAISTEN MÄÄRÄ KOHTUULLINEN TUKITOIMINTOJEN JOHDOS | 25 |
| NAISET VALTIONYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ | 26 |
| NAISET ERI MAIDEN PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ | 26 |
| MIKSI NAISET EIVÄT ETENE LIIKETOIMINTOJEN JOHTOON | 27 |
| KESKUSKAUPPAKAMARIN TOIMENPITEET NAISJOHTAJUUDEN EDISTÄMISEKSI | 27 |
| <i>Selvitykset ja kannanotot</i> | 27 |
| <i>Pörssiyhtiöiden kontaktointi</i> | 27 |
| <i>Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma naisjohtajille</i> | 27 |
| <i>Naisjohtajat-nettisivusto</i> | 28 |
| <i>Keskuskauppakamari vie naisjohtajuuden edistämistä ulkomaille</i> | 28 |
| MUITA KEINOJA NAISTEN URAKEHITYKSEN EDISTÄMISEKSI | 28 |
| <i>Tasa-arvosuunnittelun kehittäminen</i> | 28 |
| <i>EVA:n suositusten toteuttaminen</i> | 29 |
| <i>Avoimuuden lisääminen</i> | 29 |
| LOPUKSI | 29 |
| LIITE: KESKEISIMMÄT KAAVIOT | 30 |

JOHDANTO

Syyskuussa 2011 Keskuskauppakamari julkisti selvityksen Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin. Selvitys osoitti, että erinäisillä toimenpiteillä naisten hallitusjäsenyyksien määrää on kyetty merkittävästi lisäämään kaiken kokoisissa pörssiyhtiöissä, mutta ennen kaikkea suurissa pörssiyhtiöissä. Sen sijaan kehitys oli ollut varsin vaatimatonta yhtiöiden ylimmässä johdossa.

Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista ei yksikään ollut nainen. Johtoryhmien jäsenistä lähes kaikki naiset johtivat yrityksen tukitoimintoja. Liiketoimintojen johdossa ei juurikaan ollut naisia.

Keskuskauppakamarin selvitys osoitti, että naisten urakehityksen lasikatto sijaitsee pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolla liiketoimintojen johtamisen kohdalla.

Tässä raportissa tilanne päivitetään ja kerrotaan, mitä muutoksia vuoden aikana on tapahtunut naisten määrässä pörssiyhtiöiden hallituksissa, toimitusjohtajina ja johtoryhmissä. Johtoryhmien osalta käsitellään erityisesti sitä, johtavatko naiset liike- vai tukitoimintoja. Olemme ottaneet selvityksen myös uusia asioita, kuten nimitysvaliokunnat sekä vertailun tilanteesta valtion- ja muiden pörssiyhtiöiden välillä.

Selvityksen laatiminen

Tämä Keskuskauppakamarin selvitys kattaa kaikki Helsingin pörssissä listatut yhtiöt, ja tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin. Tiedot hallituksen jäsenistä on kerätty huhtikuussa 2012 ja johtoryhmistä ja toimitusjohtajista syyskuussa 2012. Nimitysvaliokuntia koskevia tietoja samoin kuin joitakin täydentäviä tietoja on kerätty lokakuussa 2012.

Selvitys perustuu kaikkien Helsingin pörssissä listattujen yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin sekä erinäisiin tutkimuksiin ja muuten käytettävissä oleviin tietoihin. Selvitys kattaa 119 pörssiyhtiötä, joista 25 on large cap -yhtiötä, 37 mid cap -yhtiötä ja 57 small cap -yhtiötä. Vuoden 2011 selvityksen piiriin kuului 124 yhtiötä (L 26/M 39/S 59).

Tiedot listayhtiöiden nettisivuilta on kerännyt assistentti Jenna Pitkänen. Tuloksia on analysoinut lakimies Anne Horttanainen. Raportin on kirjoittanut Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa.

MITEN NAISJOHTAJUUTTA ON EDISTETTY

Nykyisellään naisia on varsin tyydyttävä määrä erityisesti suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa. Naisten hallituspaikkojen lisääntyminen 2000-luvulla on perustunut konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla asiaa on tavoitteellisesti edistetty. Näitä toimenpiteitä ovat ennen kaikkea olleet valtionyhtiöiden hallitusten kokoonpanoille asetetut tavoitteet ja listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettu suositus.

Myös median rooli on ollut merkittävä, ja naisjohtajia koskeva tutkimus on edistänyt asiaa. Mieliopidevaikuttajien roolia ei pidä sivuuttaa, ja sitä käsitellään tarkemmin vuoden takaisessa selvityksessämme *Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin*.

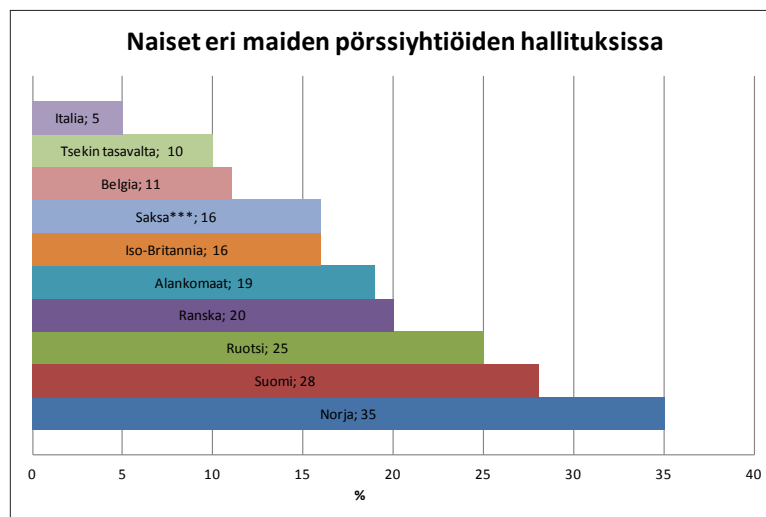
Tutkimukset naisjohtajien merkityksestä

Naisjohtajien vaikutusta yrityksen kannattavuuteen koskevia tutkimuksia käsitellään vuoden takaisessa selvityksessämme *Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin*. Niistä erityisen tärkeä on Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA:n vuonna 2007 julkistama 14 020 suomalaisyritystä kattanut tutkimus ”Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus”. Sen mukaan naisten johtamat yritykset ovat 10 prosenttia miesten johtamia kannattavampia.¹

Emilia Penin tuoreessa väitöskirjatutkimuksessa² osoitetaan, että nais- ja miesjohtoiset yritykset eroavat toisistaan monin tavoin. Tutkimuksen mukaan naisjohtoisilla yrityksillä on esimerkiksi paremmat hallinto- ja valvontakäytännöt, konservatiivisemmat raportointikäytännöt ja parempi taloudellinen tulos. Tutkimusaineisto on laaja, sillä se kattaa Nasdaq OMX:n pohjoismaiset pörssit ja S&P 1500 -yhtiöt.

Median rooli

Naisten nousua johtajiksi on tukenut suomalaisen median aktiivinen ote 2000-luvulla. *Talouselämä*-lehden vuotuinen *Päätäjänaiset*-numero ja *Gaala* ovat esimerkkejä aktiivisuudesta. Myös Keskuskauppakamarin järjestämä naisjohtajien mentorointiohjelma on saanut runsaasti huomiota mediassa, samoin kuin viime vuotinen naisjohtajaselvityksemme.



Suomen osalta luku kattaa large cap -yhtiöt. Muiden maiden osalta otos kattaa yhteensä 235 yhtiötä, joista 75 prosentilla on yli 10.000 työntekijää tai liikevaihto yli 1 miljardi euroa.

***Saksan osalta luku koskee hallintoneuvostoja, ja naiset ovat pääosin työntekijäedustajia.

Lähteet
Women Matter 2012: Making the Breakthrough, McKinsey&Company
Suomea koskeva luku: Keskuskauppakamari

¹ EVA Analyysi Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus, 24.9.2007

² Essays on the Effects of Female Executives and Experts on Corporate Governance and Financial Reporting Practices, Vaasan Yliopisto, helmikuu 2012, http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-386-8.pdf

NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA

Keskustelu naisten hallituspaikkojen lisäämisestä on muutaman vuoden ajan käynyt kiihkeänä erityisesti Euroopassa, jossa usea maa on säätänyt kiintiölakeja kehityksen hitauden vuoksi.

Naiset eri maiden pörssi-yhtiöiden hallituksissa

Maailmanennätys naisten hallituspaikoissa on Norjan hallussa kiintiölainsäädännön myötä. Ylipäätään Pohjoismaat ovat muita maita edellä. Joissakin maissa hallitusten naisjäsenyydet ovat edelleen hyvin harvinaisia. Maakohtaiset erot ovat Euroopan tasolla suuria.

Iso-Britannia

FTSE 100 -yhtiöiden hallituksissa on nykyisin 17,5 prosenttia naisia.³ Isossa-Britanniassa FTSE 100 -yhtiöistä kahdeksalla ei ole yhtään naista hallituksessa.⁴ Luku on kohentunut merkittävästi, sillä puolitoista vuotta sitten tilanne oli se, ettei 18 prosentilla ollut yhtään naista hallituksessa.⁵

Ison-Britannian hallitus on asettanut tavoitteeksi, että suurissa pörssi-yhtiöissä on oltava hallituksissa 25 prosenttia naisjäseniä vuoteen 2015 mennessä. Viranomaistoimien mahdollisuus on epäilemättä herättänyt elinkeinoelämän nostamaan naisten osuutta hallituksissa.

Ranska ja Italia

Ranskassa naisten määrä hallituksissa lisääntyy, mikä johtuu erityisesti siellä säädetyistä kiintiölaista. Myös Italiassa on säädetty kiintiölaki. Naisten osuus on nousemassa, ja pörssi-yhtiöiden hallituksissa on nyt 10,6 prosenttia naisia.⁶

Keinot naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi

Eri maissa naisten hallitusjäsenyyksiä edistetään hyvin eri tavoin. Joissakin maissa ei mihinkään erityistoimiin ole ryhdytty.

Eri maissa käytetyt keinot naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi

| Country | Quota legislation | CG Code |
|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Australia | | x |
| Austria | x | x |
| Belgium | x | |
| Denmark | Law proposal 10/2012 | x |
| Estonia | | |
| Finland | | x |
| France | x | x |
| Germany | | x |
| Greece | | x |
| Iceland | x | |
| Ireland | | |
| Italy | x | |
| Latvia | | |
| Lithuania | | |
| Norway | x | |
| Poland | | x |
| Singapore | | |
| Slovakia | | |
| Slovenia | | x |
| Spain | x | x |
| Sweden | | x |
| The Netherlands | x | x |
| UK | | x |
| United States | | (SEC disclosure rule) |

Suomen CG-koodi poikkeaa muista velvoittavuutensa tason osalta. Koodi sisältää selkeän vaatimuksen siitä, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia, ja jollei näin ole, yhtiön on perusteltava tilanne julkisesti. Tämä rakenne on johtanut siihen, että Suomen CG-koodi on muiden maiden koodeja tehokkaampi naisten hallitusjäsenyyksien lisäämisessä.

³ <http://www.guardian.co.uk/business/2012/oct/03/ftse-100-women-chief-executives>

⁴ ft.com, Number of women on FTSE 100 boards rises, 1.7.2012

⁵ The Guardian 24.2.2011, lähteenä Cranfield University School of Management

⁶ Borsa Italianasta 19.9.2012 saadut luvut.

NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA SUOMESSA

Elinkeinoelämä on aktiivisin toimin vuodesta 2003 lähtien edistänyt naisjäsenten määrän lisääntymistä hallituksissa, ja se uskoo voivansa omin aktiivisin toimenpitein edistää asiaa edelleen. Tavoitteena on tasapainoinen tilanne, jossa naisten korkeakoulutus ja osuus työvoimasta on huomioitu hyvin ja yhtiöt löytävät parhaat mahdolliset osaajat hallituksiinsa. Kiintiölainsäädännölle ei ole tarvetta Suomessa, kun elinkeinoelämä on itse aktiivinen asian edistämiseksi.

Suomalainen malli on huomioitu myös maailmalla. Keskuskauppakamarin edustajat ovat käyneet esittelemässä sitä niin Euroopan neuvostossa kuin Maailmanpankissa. Moniin eurooppalaisiin Corporate Governance -suositukseen on nyttemmin otettu mallia Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista naisten määrän lisäämiseksi yhtiöiden hallituksissa.

Keskustelu ei ole ollut aiheetonta Suomessakaan. Vielä kymmenisen vuotta sitten suuryritysten hallituksissa oli käytännössä sataprosenttiset mieskiintiöt. Suomessa tilanne on muuttunut melkoisesti, mutta osassa EU-maita asiasta ei ole edes alettu keskustella, mikä on omiaan vauhdittamaan EU-toimia, kuten kiintiösääntelyn sisältävän direktiivin antamista (ks. tarkemmin jäljempänä).

Asiassa voidaan edetä myös itsesääntelyllä, missä Suomi toimii muulle maailmalle esimerkkinä. Euroopan parlamenttikin ottaa kiintiölainsäädäntöä kannattavassa päätöslauselmassaan kesällä 2011 ainoana maana esimerkiksi Suomen, jossa listayhtiöiden hallinnointikoodilla on kyetty merkittävästi lisäämään hallitusten naisjäseniä.⁷ Saamamme tunnustus elinkeinoelämän itsesääntelyn toimivuudelle ei tullut aiheetta.

Varsinainen muutos käynnistyi kuitenkin valtiovalan toimilla, kun valtioneuvosto teki vuonna 2004 päätöksen, jonka mukaan valtionyhtiöiden hallituksissa on oltava 40 prosenttia molempia sukupuolia. Päätös pantiin ripeästi täytäntöön, ja jo vuonna 2006 kunnianhimoinen tavoite saavutettiin. Tämä avasi myös elinkeinoelämämme puolella joidenkin epäuskoisten silmät huomaamaan, että päteviä naisia todellakin on hallitustehtäviin, mitä jotkut olivat siihen asti epäilleet.

Elokuussa 2006 pääministeri Matti Vanhanen ja sosi- ja terveysministeri Tuula Haatainen lähettivät noin sadalle suurimmalle pörssiyhtiölle kirjeen, jossa ministerit haastoivat talouselämän vaikuttajia etsimään kei-

noja naisten osaamisen ja asiantuntemuksen saamiseksi nykyistä laajemmin talouselämän päätöksentekoon. Vuonna 2008 elinkeinoelämämme otti seuraavan askeleen naisten hallitusjäsenyyden lisäämiseksi ilman pakottavaa lainsäädäntöä. Listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin suositus, jonka mukaan hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

Suomessa viime vuosina sekä miehet että naiset ovat sitoutuneet naisten hallitusjäsenyyksien lisäämiseen. Tämä on epäilemättä syynä siihen, että Suomessa naisten lukumäärä suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on EU:n ennätystasoa.

Kansainvälisesti tilanne ei ole tällainen. Tuoreen yli 1000 hallituksen jäsentä kattaneen kansainvälisen tutkimuksen mukaan naiset katsovat, että hallituskokoonpanot saadaan monipuolisemmiksi, kun hallitusjäsenet työskentelevät aktiivisesti monipuolisen hallituskokoonpanon edistämiseksi, kun taas miehet nostavat tämän rinnalle "hallitusputken muodostamisen" mm. mentoroinnin ja koulutuksen avulla.⁸

Hallitusten monipuolista kokoonpanoa ja sen tuottamia etuja käsitellään tuoreessa suomalaisessa Boardmanin julkistamassa Diversiteettiraportti 2012:ssa.⁹

Huomionarvoista on se, että Suomen korkeat luvut on saavutettu ilman työntekijäedustusta, joka esimerkiksi Saksassa nostaa merkittävästi lukuja. Myös Ruotsissa on hallituksissa työntekijäedustus, mutta siellä ei ole herätty tutkimaan, lisääkö työntekijäedustus naisten osuutta.

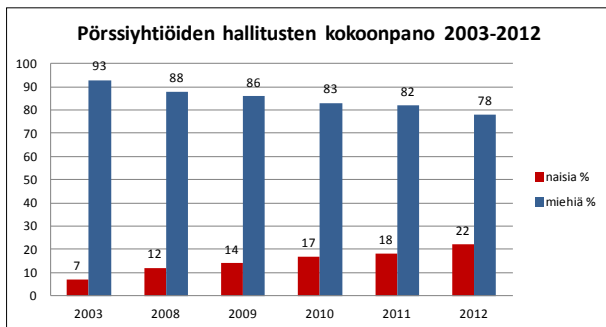
Muutos Suomessa on tapahtunut varsin nopeasti. Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on Suomessa kolminkertaistunut alle 10 vuodessa.

Pörssiyhtiöiden hallituksissa on jo 22 prosenttia naisia, kun viime vuoden luku oli 18 prosenttia. Vuonna 2008 se oli 12 prosenttia ja vuonna 2003 vasta 7 prosenttia.

⁷ Euroopan parlamentin päätöslauselma 6. heinäkuuta 2011 naisista ja yritysjohtajuudesta (2010/2115(INI)), 6.7.2011, kohta 6.

⁸ 2012 Board of Directors Survey, WomenCorporateDirectors (WCD)

⁹ <http://www.monimuotoinenhallitus.fi/#diversiteettiraportti/c1jkk>



Lähteet kaavion luvuille:

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy

2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

2011: Keskuskauppakamarin selvitys

2012: Keskuskauppakamarin selvitys

Naisten hallituspaikkojen lisääntyminen kiihtyi 2012

Kevät 2012 oli erityisen mielenkiintoinen. Suomessa naisten hallituspaikkojen määrä lisääntyi merkittävästi, kun taas Ruotsissa tuli pientä takapakkia. Ruotsin Corporate Governance -koodi ei sisällä Suomen kaltaista suositusta siitä, että hallituksissa on oltava molempia sukupuolia.

Suomessa kevään 2012 hallitusvalinnoissa naisten määrä lisääntyi 20 prosentilla edellisestä keväästä. Naisia on nyt 22 prosenttia hallitusjäsenistä, ja kaikilla large ja mid cap -yhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksissaan.

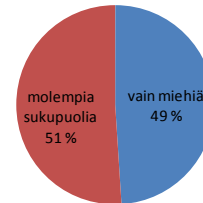
Mieshallitus on edelleen 17 small cap -yhtiöllä. Näitä yhtiöitä ovat hyvin pieniä, sillä niiden yhteenlaskettu markkina-arvo on vain noin 550 miljoonaa euroa. Keskimäärin niiden hallituksessa on neljä jäsentä. Hallituksen jäsenet myös vaihtuvat hitaasti, joten "avoimia" hallituspaikkoja ei välttämättä ole läheskään vuosittain.

Suurissa listayhtiöissä naisia on 28 prosenttia hallituksissa, eli naiset eivät ole jääneet yksittäisiksi muodollisuuksiksi. Pienissä listayhtiöissä naisia on nykyään 16 prosenttia hallituksen jäsenistä, kun keskisuurissa (mid-cap) päästään 23 prosenttiin.

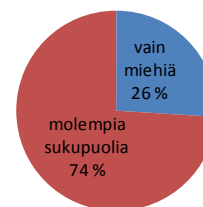
Jo 86 prosentilla kaikista pörssiyhtiöistä on molempia sukupuolia hallituksessaan, kun viime vuonna luku oli 78 prosenttia ja vuonna 2008 vain 51 prosenttia.

Tämän kansainvälisesti katsottuna poikkeuksellisen nopean muutoksen taustalla on listayhtiöiden hallinnointikoodin suositus hallituksen sukupuolijakaumasta (ks. tarkemmin jäljempänä).

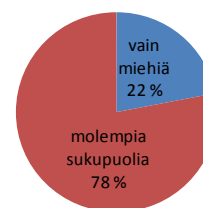
Sukupuolijakauma pörssiyhtiöissä 2008



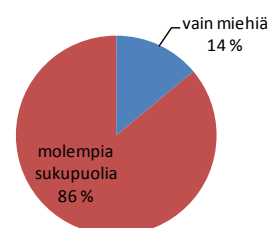
Sukupuolijakauma pörssiyhtiöissä 2010



Sukupuolijakauma pörssiyhtiöissä 2011



Sukupuolijakauma pörssiyhtiöissä 2012



EU:n ennätys large cap -yhtiöissä

Large cap -yhtiöissä naisia on nyt hallituksissa 28 prosenttia, mid cap -yhtiöissä 23 prosenttia ja small cap -yhtiöissä 16 prosenttia. Viime keväänä vastaavat luvut olivat 26, 19 ja 12 prosenttia, eli muutos on merkittävä. Mid ja small cap -yhtiöissä nousu on 4 %-yksikköä viime vuoteen verrattuna. Tulos erottuu EU-maista edukseen varsinkin, kun maassamme ei ole säädetty Norjan tai Ranskan kaltaisia kiintiöpykälä. Erityisen ilahduttavaa on tänä vuonna tapahtunut selvä naisten osuuden nousu sekä mid- että small cap -yhtiöissä.

Suomella on Euroopan unionin ennätys naisten hallituspaikoissa suurissa pörssi-yhtiöissä. Lukujen perusteella voidaan arvioida, ettei Suomessa hallituskokoonpanojen naisistuminen 40 %:iin vie 40 vuotta, kuten EU-komissaari Viviane Reding on laskenut yleiseuroopalaisen kehityksen perusteella. Suotuisan kehityksen taustalla ovat Suomessa olleet eri tahojen toimenpiteet, ennen kaikkea listayhtiöiden hallinnointikoodin suositus.

Peräti 15 yhtiöllä on vähintään 3 naista hallituksessaan. Yhtä monta naista ja miestä on Sanoma Oyj:n (5/5) ja Kemira Oyj:n (3/3) hallituksissa. Erityisen ilahduttavaa on se, että hallituspaikat jakautuvat melko suurelle naisjoukolle, 139 naiselle. Suomessa ei ole tapahtunut Norjan kaltaista golden skirt -ilmiötä, jossa kiintiölain myötä samoille naisille on kasautunut runsaasti hallituspaikkoja.

Suomessa vain 20 naisella on kaksi hallituspaikkaa ja ainoastaan yhdellä on kolme. Katseet on nyt syytä suunnata liiketoimintojen johtoon, jossa naisia on edelleen vähän. Tämän vuoksi Keskuskauppakamari on käynnistänyt suuren suosion saaneen naisjohtajien mentorointiohjelman.

Kultahousuja tai -hameita ei ole Suomessa

Julkisuudessa esitetään yleisesti, että pörssi-yhtiöiden hallituspaikat kasautuisivat pitkälti samoille henkilöille. Keskuskauppakamarin selvitys ei kuitenkaan tue tätä uskomusta. Pörssi-yhtiöissä hallituspaikkoja on 746, joista naisten osuus on 161 paikkaa. Paikat jakaantuvat 628 eri henkilölle, 139:lle naiselle ja 489 miehelle.

Yhdellä miehellä on viisi hallituspaikkaa suomalaisissa pörssi-yhtiöissä. Neljä hallituspaikkaa suomalaisissa pörssi-yhtiöissä on kolmella henkilöllä, jotka kaikki ovat miehiä. Kolme hallituspaikkaa on 17 henkilöllä, joista 16 on miehiä. Kaksi hallituspaikkaa on 72 henkilöllä, joista 52 on miehiä. Naisilla hallituspaikat eivät juurikaan kasaudu, kun vain 20 naisella on kaksi hallituspaikkaa ja yhdellä kolme. Hallituspaikkojen kasautuminen samoille henkilöille on kansainvälisesti verrattuna varsin maltillista.

Suomessa on vältetty Norjan kaltainen golden skirt -ilmiö. Ainoastaan 20 naisella on kaksi hallituspaikkaa pörssi-yhtiöissä ja yhdellä on kolme. Vain neljällä naisella, Eija Ailasmaalla, Anne Brunilalla, Sirkka Hämäläisen-Lindforsilla ja Eira Palin-Lehtisellä, on 2 suuren pörssi-yhtiön hallituspaikkaa.

Vain yhdellä naisella, Mia Åbergilla, on kolme hallituspaikkaa suomalaisissa pörssi-yhtiöissä. Nämä kaikki yhtiöt ovat small cap -yhtiöitä.

Selvitys kattaa tältäkin osin vain ne pörssi-yhtiöt, joiden päälisäpaikka on Helsinki.

Hallituspaikkojen kasautuminen Ruotsissa ja Norjassa

Ruotsissa hallituspaikkoja kasautuu samoille henkilöille enemmän kuin Suomessa, kun Ruotsissa kahdella henkilöllä on 7 hallituspaikkaa, kuudella on 6 hallituspaikkaa ja seitsemällä 5 hallituspaikkaa. Kaksi näistä 15 henkilöstä on naisia.¹⁰ Norjassa yhdellä hallitusammattilaisnaisella on peräti 8 hallituspaikkaa pörssi-yhtiöissä.¹¹

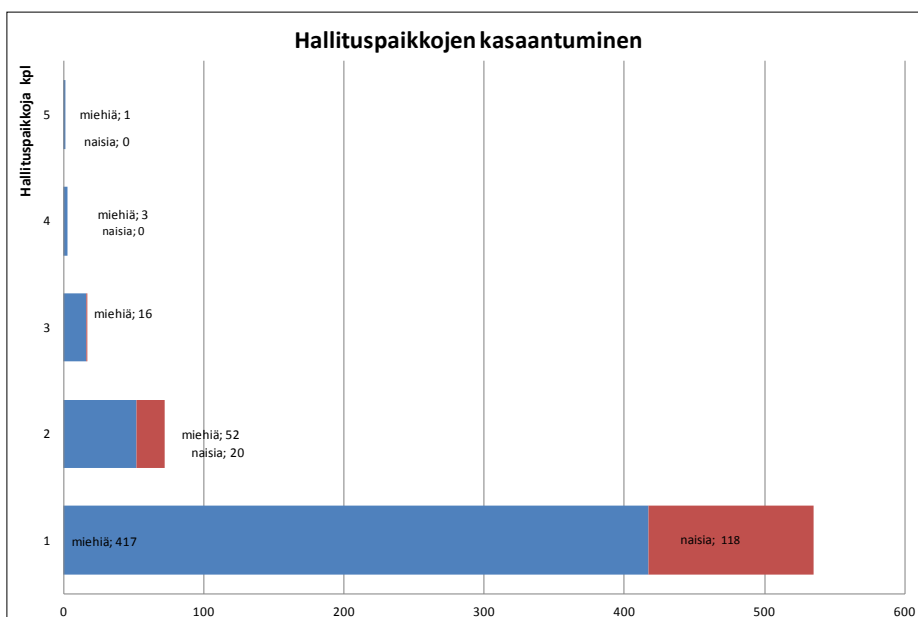
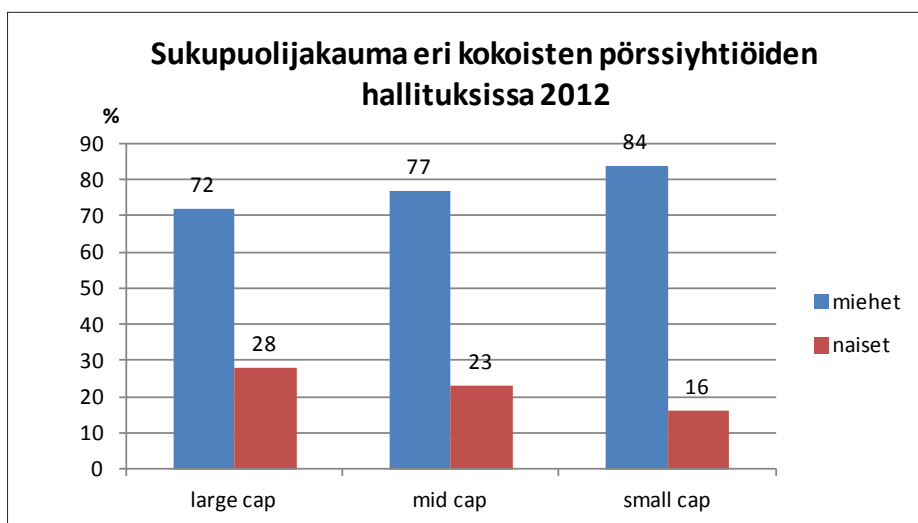
Golden skirt -ilmiön puuttuminen Suomesta puoltaa vahvasti Suomessa käytettyjä keinoja naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi, varsinkin kun Norjan kiintiölain säädännön myötä varsinainen ongelma, naisten vähyyksien liiketoimintojen johtajissa, ei ole helpottunut.

Naiset usein ulkomaalaisia

Mielenkiintoinen ilmiö naisten hallitusjäsenyyksissä on se, että naisjäsenet ovat miehiä useammin ulkomaalaisia. Asiaa on käsitelty tarkemmin viime vuotisessa selvityksessämme.

¹⁰ Styrelser och revisorer i Sveriges Borsforetag 2011-2012, s. 21.

¹¹ InsideBorsen Q1 2012, Tema: Makt og kjonn, Burson-Marsteller, 22.1.2012, <http://burson-marsteller.no/wp-content/uploads/2012/01/InsideBorsen-Q1-2012.pdf>



LISTAYHTIÖIDEN HALLINNOINTIKOODI (CORPORATE GOVERNANCE)

Elinkeinoelämä on Suomessa kyennyt pitkäjänteisellä työllään lisäämään naisten määrää pörssiyritysten hallituksissa. Konkreettinen ja tehokkaaksi osoittautunut toimintatapa on ollut listayhtiöiden hallinnointikoodin käyttö.

Keskuskauppakamarin, silloisen Teollisuuden ja Työntantajien 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. Suosituksen 15 perusteluissa todettiin seuraava.

Kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös jäsenten ikä ja sukupuolijakauma.

Maininta oli pehmeä eikä sisältänyt varsinaista suositusta, mutta se oli hyvä alku ja aiheutti paljon keskustelua ja tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille. Avaus sai maailmallakin huomiota ja toimi mallina monien maiden hallinnointikoodeille.

Sama maininta on otettu myös Keskuskauppakamarin julkaisuun listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen, jonka avulla pyritään edistämään hyvää hallintotapaa listaamattomissa yhtiöissä.¹² Julkaisua käytetään kauppakamarien HHJ-koulutuksen (hyväksytty hallituksen jäsen) materiaalina.

Vuonna 2008 annettiin listatuille yhtiöille edellisestä suosituksesta päivitetty versio Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance), jossa todettiin jo varsin selkeästi ja velvoittavasti, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Suositus 9 sisälsi yksiselitteisen ohjeen.

Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

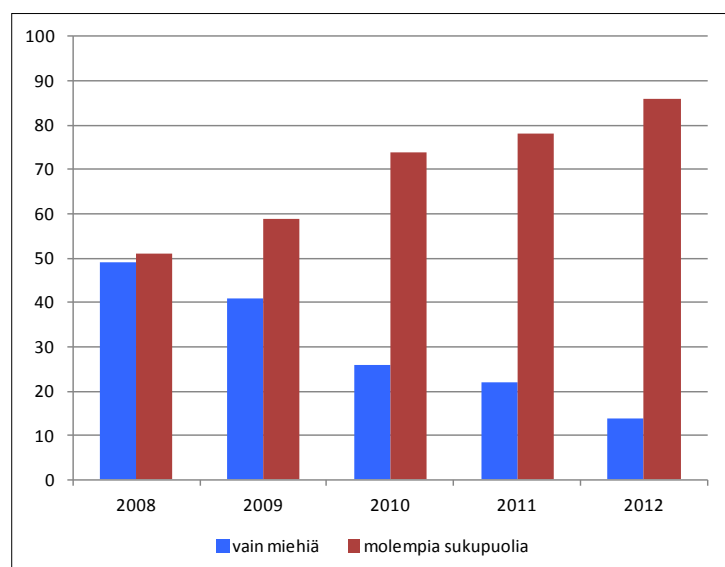
Kyseinen suositus tuli voimaan 1.1.2010 jälkeen pidetävästä seuraavasta varsinaisesta yhtiökokouksesta lukien. Pienempien yhtiöiden kohdalta kuitenkin todettiin, että kyse oli pidemmän aikavälin tavoitteesta. Koodi

päivitettiin varsin pian, ja vuoden 2010 koodissa, joka tuli voimaan 1.10.2010, tämä pehmenys poistettiin pienemmiltä yhtiöiltä.

Vuoden 2003 koodiin sukupuolijakauma otettiin täysin elinkeinoelämän omasta aloitteesta. Vuoden 2008 tiukennuksen taustalla vaikutti yleisen kehityksen ja mielipideilmaston muutoksen lisäksi se, että silloinen hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemi toimi asiassa aktiivisesti väläyttäen kiintiölainsäädännön uhkaa, mikäli koodilla ei edistettäisi naisten hallitusjäsenyyksiä. Elinkeinoelämän valmisteleva koodi tyydytti ministeriä, eikä valtiovalan toimiin ryhdytty.

Vuonna 2008, kun ensimmäinen velvoittava suositus annettiin, vain 51 %:lla listayhtiöistä oli naisia hallituksissaan. Kun suositus annettiin, sen seurauksena prosenttiluku nousi 59 %:iin keväällä 2009, vaikka suositus ei ollut tullut vielä voimaan. Keväällä 2010 luku nousi 74 %:iin. Kevään 2011 yhtiökokouksissa kehitys jatkui, ja molempia sukupuolia hallituksissa oli 78 %:ssa listayhtiöitä. Kevään 2012 yhtiökokousten jälkeen luku nousi peräti 86 %:iin.

**Pörssiyritysten hallituksen sukupuolijakauma
CG-koodin suosituksen myötä**



Ne yhtiöt, joissa naisia ei ole hallituksessa lainkaan, ovat pieniä listayhtiöitä. Monet näistä yhtiöistä ovat hyvin pieniä, markkina-arvoltaan keskimäärin 32 miljoonaa euroa mediaanin ollessa 18 miljoonaa euroa. Näiden 17 yhtiön yhteenlaskettu markkina-arvo on noin 550 miljoonaa euroa. Niiden hallitukset ovat myös yleensä pieniä, keskimäärin neljä jäsentä.

¹² "Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen" on julkaistu neljällä eri kielellä. Kaikki kieliversiot on ladattavissa osoitteesta <http://kauppakamari.fi/hankkeet/julkaisut/listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittaminen/>

Poikkeamat perusteltava

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on laadittu noudatettavaksi ns. Comply or Explain -periaatteen (noudata tai selitä -periaate) mukaisesti siten, että yhtiön tulee noudattaa koodin kaikkia suosituksia. Yhtiö voi kuitenkin poiketa yksittäisestä suosituksesta, jolloin sen on selostettava poikkeaminen ja sen perustelut. Koodin noudattamista on siis sekin, että yhtiö poikkeaa yksittäisistä suosituksista edellyttäen, että poikkeamat on selostettu ja perusteltu. Yhtiön on kerrottava koodin noudattamisesta ja koodista poikkeamisesta perusteluihin internetsivuillaan sekä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuosittain antamassaan selvityksessä eli Corporate Governance Statementissa.

Comply or Explain -periaate antaa yhtiöille joustovaraa koodin soveltamisessa. Yhtiö voi poiketa koodin yksittäisestä suosituksesta esimerkiksi omistaja- tai yhtiörakenteesta taikka yhtiön toimialan erityispiirteistä johtuen. Selkeä ja kattava perustelu vahvistaa luottamusta yhtiön tekemää ratkaisua kohtaan ja sen avulla osakkeenomistajat ja sijoittajat voivat arvioida poikkeamista.

Soveltamisohje poikkeamien perusteluista

Arvopaperimarkkinayhdistys¹³ on tammikuussa 2012 antamassaan soveltamisohjeessa todennut, että korkealaatuinen perustelu on selkeä ja kattava. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yhtiö kertoo

- mistä suosituksesta se poikkeaa (suosituksen numero ja otsikko),
- miltä osin se poikkeaa ko. suosituksesta,
- perustelut poikkeamiselle ja
- miten yhtiö toimii ko. suosituksen sijasta.

Soveltamisohjeen mukaan useiden suositusten osalta voi olla perusteltua, että yhtiö kuvaa menettelyn, jossa on päätetty koodista poikkeamisesta. Mikäli yhtiökokous on tehnyt päätöksen, joka liittyy koodista poikkeamiseen, on usein tarkoituksenmukaista selostaa hallituksen tai sen valiokuntien toimenpiteet asiassa.

Perustelut keväällä 2012

Keskuskauppakamari selvitti sukupuolijakaumaa koskevasta suosituksesta poikkeamista ja niistä annettuja perusteluja keväällä 2012 kaikkien pörssiyhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä vuodelta 2011 antamista selvityksistä tai yhtiöiden nettisivuilta. Yleishavaintona voitiin todeta, että perustelut olivat melko yleisluontoisia tai jopa puuttuivat. Kaikista poikkeamis-

ta suositus 9:n perustelut olivat keskimäärin heikoktasoisimmat. On kuitenkin huomattava, että suosituksesta poikkeavat yhtiöt ovat kaikki small cap -yhtiöitä, joilla on myös keskimääräistä vähäisemmät resurssit koodivaatimusten täyttämiseksi.

Hyvin usein poikkeamat ovat varsin heikkolaatuisia perusteltaessa poikkeamaa suosituksesta 9. Varsinkaan yhtiön toimenpiteitä asian edistämiseksi ei kuvata riittävällä tarkkuudella.

Usein perustelussa viitataan pitkään aikaväliin, mikä mahdollisuus annettiin pienemmille listayhtiölle vuoden 2008 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa, mutta poistettiin vuoden 2010 koodipäivityksessä.

Esimerkkejä:

”Yhtiö poikkeaa koodista ainoastaan suosituksen 9 osalta siten, että hallituksessa ei tällä hetkellä ole edustettuna molempia sukupuolia. Yhtiön pitkän aikavälin tavoitteena on kuitenkin noudattaa myös kyseistä suositusta.”

”Suosituksen mukaan hallituksen jäsenenä tulisi olla molempia sukupuolia. Yhtiön hallituksen kokoonpano poikkeaa tästä suosituksesta. Vuoden 2011 varsinainen yhtiökokous ei valinnut naisia yhtiön hallituksen jäseniksi. Yhtiön pitkän aikavälin tavoitteena on täyttää hallinnointikoodin suositus myös tältä osin.”

Aikaisempaa useammin perusteluna esitetään yhtiökokousten tai osakkeenomistajien tekemä ratkaisu. Tällöin kuitenkin helposti unohtetaan kuvata yhtiön tekemät toimenpiteet asiassa.

”Vuoden 2011 varsinainen yhtiökokous ei valinnut naisia yhtiön hallituksen jäseniksi. Yhtiön pitkän aikavälin tavoitteena on täyttää hallinnointikoodin suositus myös tältä osin.”

¹³ Arvopaperimarkkinayhdistys hallinnoi Listayhtiöiden hallinnointikoodia. www.cgfinland.fi

”Hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta yhtiö pitää tärkeänä, että jäsenillä on monipuolinen osaaminen sekä toisiaan täydentävä kokemus. Pääomistajat selvittivät soveltuvaa naisjäsentä yhtiön hallituksen kokoonpanoon hallinnointikoodin suosituksen täyttämiseksi hallituksen jäsenten sukupuolijakauman osalta. Toistaiseksi pääomistajilla ei ole ollut esittää soveltuvaa yhtiön toimialan hyvin tuntevaa ehdokasta.”

”Poikkeuksien syinä ovat Yhtiön pääomistajien edellytys siitä, että hallituksen kokoonpano heijastaa selvästi yhtiön omistusrakennetta ja tavoitteena on suurimpien osakkeenomistajien kattava ja jatkuva edustus hallituksessa sekä se, että yhtiön hallituksen jäseneksi ei tilikaudelle 2011 ollut kohuudella löydettävissä sopivaa naisjäsentä”

Muutama yhtiö esittää perusteluna yhtiön koon. On kuitenkin huomattava, että Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi ei erottele millään tavoin yhtiöitä niiden koon perusteella.

”Suosituksesta 9 poiketen Yhtiön hallitukseen ei ole valittu molempien sukupuolten edustajia, koska toiminnan asettamat vaatimukset, ja yhtiön kehitysvaihe huomioiden tämä ei ole ollut tarpeen”

”Hallitukseen ei ole toistaiseksi valittu kumpaakin sukupuolta. Yhtiön koon takia on katsottu, että yhtiön toiminnan laajuuden huomioon ottaen hallituksen jäsenten lukumäärä ja kokoonpano on toistaiseksi riittävä”

”Kaikki yhtiön hallituksen jäsenet ovat samaa sukupuolta. Perusteluna poikkeamalle on yhtiön pieni koko.”

Muutama yhtiö perustelee poikkeamansa myös sillä, että soveltuvaa naispuolista henkilöä ei vain löydy. Usein tällöin viitataan yhtiön päätoimialaan.

”Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen 9 mukaisesti molempien sukupuolten tulee olla edustettuna hallituksessa. Nimitystoimikunta on selvittänyt soveltuvaa naisjäsentä yhtiön hallituksen kokoonpanoon hallinnointikoodin suosituksen täyttämiseksi hallituksen jäsenten sukupuolijakauman osalta. Toistaiseksi nimitystoimikunnalla ei ole ollut esittää soveltuvaa myös yhtiön päätoimialan hyvin tuntevaa ehdokasta.”

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

Muutama yhtiö jättää poikkeuksen kokonaan mainitsematta tai tuo esille vain kyseisen faktan.

”Yhtiö noudattaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia sillä poikkeuksella, että yhtiön hallituksella ei tällä hetkellä ole yhtään naisjäsentä”

Näin ollen on todettava, että ainakin suosituksen 9 osalta monella yhtiöllä on vielä parannettavaa poikkeamisen perusteluissa. Erityisesti yhtiön toimenpiteet tulisi tuoda selkeämmin esiin.

CG-KOODIT ERI MAISSA

Ruotsin CG-koodi

Ruotsin vuoden 2004 listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin suositus, jonka mukaan pörssiyritysten tulee tavoitella tasapainoista sukupuolijakaumaa hallituksissa. Ruotsin koodiuudistuksissa suositus¹⁴ on pysynyt samanlaisena. Suositus eroaa merkittävästi Suomen CG-koodin velvoittavasta tekstistä. Ruotsin koodi ei aseta yhtiöille velvoitteita tai konkreettisia tavoitteita naisjäsenten valitsemiseksi hallitukseen.

Suomen koodi comply or explain -veloitteinen on osoittanut tehonsa. Ruotsissa on jouduttu nyt havaitsemaan, että naisten hallitusjäsenyydet eivät enää lisääntyneet vaan pikemminkin laskevat. Vuonna 2012 naisten määrä ruotsalaisten pörssiyritysten hallituksissa

laski 22,7 prosenttiin viime vuoden 22,9 prosentista.¹⁵ Luku on toki kansainvälisessä vertailussa erittäin korkea, mutta merkittävää on, ettei kehitys ole jatkunut enää vuonna 2012 päinvastoin kuin Suomessa, jossa naisten osuus hallituksissa lisääntyi merkittävästi.

Muiden maiden CG-koodit

Ruotsin koodia vastaavia naisjäsenten valitsemiseen kehottavia suosituksia, jotka eivät kuitenkaan aseta yhtiöille konkreettista velvoitetta naisjäsenten valitsemiseksi, on muun muassa Alankomaissa, Belgiassa, Ison-Britanniassa ja Saksassa.

Ranskan koodissa on maan kiintiölakia vastaavat konkreettiset luvut, mutta lakiehdotus oli jo parlamentin käsiteltävänä, kun suositus otettiin koodiin, eikä siis ollut elinkeinoelämän oma-aloitteista toimintaa.

Eri maiden CG-koodien suositukset sukupuolijakaumasta

| Country | CG Code |
|-----------|--|
| Australia | Requirements of disclosure of a diversity policy and proportion of women and establishing measurable objectives for achieving gender diversity as well as disclosure of skills and diversity for which the board is looking to achieve in membership of the board. |
| Austria | 42. The nomination committee or the entire supervisory board shall present proposals to the general meeting for appointments to the mandates on the supervisory board that have become vacant. In this context, the principles of C-Rule 52, especially with respect to the personal and professional qualifications of the members and a balanced composition of expert knowledge in the committee must be taken into account. Furthermore, the aspects of diversity of the supervisory board with respect to the internationality of the members, the representation of both genders, and the age structure shall be reasonably taken into account. 52. When appointing the supervisory board, the general meeting shall take due care to ensure a balanced composition of the supervisory board with respect to the structure and the business of the company as well as the personal and professional qualifications of the supervisory board members. Furthermore, aspects of diversity of the supervisory board with respect to the internationality of the members, the representation of both genders and the age structure shall be reasonably taken into account. |
| Denmark | 4.1.4. The Committee recommends that the supreme governing body annually discuss the company's activities to ensure diversity at management levels, including equal opportunities for both sexes, and that the supreme governing body set measurable objectives and in the management commentary in the annual report and/or on the company's website give an account of both the objectives and the progress made in achieving the objective. Comment: It would be appropriate to prepare action plans describing how the company addresses diversity at management levels, for example the company's efforts to increase female representation at management levels in general. Specific diversity objectives should be set, for example requirements for the proportion of women at specific management levels. 5.1.2. The Committee recommends that the supreme governing body ensure a formal, thorough and transparent process for selection and nomination of candidates to the supreme governing body. When assessing its composition and nominating new candidates, the supreme governing body must take into consideration the need for integration of new talent and the need for diversity in relation to international experience, gender and age, etc. Comment: In the preliminary process for selection and nomination of candidates to the supreme governing body, priority should be given to the company's objective of diversity. When proposing candidates for consideration by the supreme governing body, the nomination committee should take the company's objective of diversity on the supreme governing body into account. |
| Finland | Recommendation 9: ...Both genders shall be represented on the board. |

¹⁴ Svensk kod för bolagsstyrning, http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_sweden_feb2010_se.pdf

¹⁵ AP2 Index of Female Representation in publicly-quoted companies: boards, executive managements and employees. A study conducted by Nordic Investor Services, June 2012.

| | |
|-----------------|---|
| France | 6.3. Each Board should consider what would be the desirable balance within its membership and within that of the committees of Board members which it has established, in particular as regards the representation of men and women and the diversity of competencies, and take appropriate action to assure the shareholders and market that its duties will be performed with the necessary independence and objectivity. In order to reach such balance, the objective is that each board shall reach and maintain a percentage of at least 20% of women within a period of three years and at least 40% of women within a period of six years, from the date of publication of this recommendation or from the date of the listing of the company's shares on a regulated market, whichever is later. The directors who are permanent representatives of the legal person and the directors representing employees/shareholders are taken into account in order to determine these percentages, but such is not the case as regards directors elected by the employees. When the board is comprised of fewer than 9 members, the gap at the end of six years, between the number of directors of each gender, may not be in excess of two. In addition, those boards that do not presently have any female member must nominate a female director at the latest upon the second general meeting following the publication of the recommendation, either through appointment of a new director or replacement of a director whose term of office has expired" |
| Germany | 5.1.2 The Supervisory Board appoints and dismisses the members of the Management Board. When appointing the Management Board, the Supervisory Board shall also respect diversity and, in particular, aim for an appropriate consideration of women. Together with the Management Board it shall ensure that there is a long-term succession planning. The Supervisory Board can delegate preparations for the appointment of members of the Management Board, as well as for the handling of the conditions of the employment contracts including compensation, to committees. 5.4.1 The Supervisory Board has to be composed in such a way that its members as a group possess the knowledge, ability and expert experience required to properly complete its tasks. The Supervisory Board shall specify concrete objectives regarding its composition which, whilst considering the specifics of the enterprise, take into account the international activities of the enterprise, potential conflicts of interest, the number of independent Supervisory Board members within the meaning of number 5.4.2, an age limit to be specified for the members of the Supervisory Board and diversity. These concrete objectives shall, in particular, stipulate an appropriate degree of female representation. Recommendations by the Supervisory Board to the competent election bodies shall take these objectives into account. The concrete objectives of the Supervisory Board and the status of the implementation shall be published in the Corporate Governance Report |
| Great Britain | B.2.4. A separate section of the annual report should describe the work of the nomination committee ⁸ , including the process it has used in relation to board appointments. This section should include a description of the board's policy on diversity, including gender, any measurable objectives that it has set for implementing the policy, and progress on achieving the objectives. An explanation should be given if neither an external search consultancy nor open advertising has been used in the appointment of a chairman or a non-executive director. Where an external search consultancy has been used, it should be identified in the annual report and a statement made as to whether it has any other connection with the company |
| Greece | Moreover, diversity in the board's composition is essential to broaden the perspective of the company and enable it to read effectively the social (and customer) context in which the company operates and inspire confidence in its stakeholders. |
| Iceland | C.3 Role of the Nomination Committee Addressing gender ratios on the company's Board. |
| Poland | The following recommendation without a comply-or-explain requirement: The WSE recommends to public companies and their shareholders that they ensure a balanced proportion of women and men in management and supervisory functions in companies, thus reinforcing the creativity and innovation of the companies' economic business. An additional recommendation on the comply-or-explain basis: A company should operate a corporate website and publish on it, in addition to information required by legal regulations: (...) on an annual basis, in the fourth quarter – information about the participation of women and men respectively in the Management Board and in the Supervisory Board of the company in the last two years; |
| Slovenia | 9.2 --- The composition of the supervisory board should adhere to the principle of equal representation of both sexes and all age groups, and generally be as diverse as possible. |
| Spain | Gender diversity A good gender mix on boards of Directors is not just an ethical-political or "corporate social responsibility" question; it is also an efficiency objective which listed companies might wish to work towards in the mid term at least. Neglecting the potential business talent of 51 % of the population -women- cannot be an economically rational conduct for our country's leading corporate names. This is amply borne out by the experience of the last few decades which have seen women occupying a growing place in the business world. But more effort is required for this presence to extend into the senior executive and directorship spheres. With this in mind, the Code calls on listed companies with few women on their boards to actively seek out female candidates whenever a board vacancy needs to be filled, especially for independent directorship. It is recommended as follows: 15. When women directors are few or non-existent, the board should state the reasons for this situation and the measures taken to correct it; in particular, the Nomination Committee should take steps to ensure that: a) The process of filling board vacancies has no implicit bias against women candidates; b) The company makes a conscious effort to include women with the target profile among the candidates for board places. |
| Sweden | 4.1 ...The company is to strive for equal gender distribution on the board. |
| The Netherlands | The supervisory board shall aim for a diverse composition in terms of such factors as gender and age |

NAISTEN HALLITUSPAIKAT VALTIONYHTIÖISSÄ

Naisten määrän lisääntyminen hallituksissa käynnistyi valtiovallan toimilla, kun valtioneuvosto teki vuonna 2004 päätöksen, jonka mukaan valtionyhtiöiden hallituksissa on oltava 40 prosenttia molempia sukupuolia. Päätös pantiin ripeästi täytäntöön, ja jo vuonna 2006 kunnianhimoiset tavoitteet saavutettiin. Tämä avasi myös elinkeinoelämämme puolella joidenkin epäuskoisten silmät huomaamaan, että päteviä naisia todellakin on hallitustehtäviin, mitä jotkut olivat siihen asti epäilleet.

Usein esitetään, että valtionyhtiöiden hallituksissa olisi huomattavasti enemmän naisia kuin muissa pörssi-yhtiöissä. Eroa on, mutta ei niin paljon kuin on annettu ymmärtää.

tiin tavoitteeksi, että valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa on oltava naisia ja miehiä vähintään 40 prosenttia. Valtionemmistöisissä pörssi-yhtiöissä tavoitteena oli päästä lähelle 40 prosentin osuutta. Kunnianhimoiset tavoitteet saavutettiin jo keväällä 2006. Toimiin ei tarvittu kiintiölainsäädäntöä, vaan konkreettinen poliittinen päätös, joka pantiin täytäntöön.

Lukujen perusteella on havaittavissa, että pörssi-yhtiöiden hallitusten naisjäsenten kohtuullisen suuri määrä perustuu osittain valtionyhtiöiden hallituskokoonpanoihin. Huomattava enemmistö pörssi-yhtiöistä ei kuitenkaan ole valtionyhtiöitä, joten myös muiden kuin valtionyhtiöiden hallituskokoonpanot vaikuttavat merkittävästi kokonaislukuihin. Esimerkkinä todettakoon, että kumpikaan niistä listayhtiöistä, joissa naisia on vähintään puolet hallituksesta, ei ole valtionyhtiö.¹⁶

Vertailu hallituspaikoista valtionyhtiöissä ja muissa pörssi-yhtiöissä

| | Miehet | Naiset | Yhteensä | Naisten osuus % | Jäseniä keskimäärin |
|--|--------|--------|----------|-----------------|---------------------|
| Valtionyhtiöt | 12 | 9 | 21 | 43 % | 7 |
| Osakkuusyhtiöt | 43 | 21 | 64 | 33 % | 7 |
| Yhteensä | 55 | 30 | 85 | 35 % | 7 |
| Pörssi-yhtiöt ilman valtionyhtiöitä | 570 | 152 | 722 | 32 % | 6 |
| Pörssi-yhtiöt ilman valtionyhtiöitä tai osakkuusyhtiöitä | 527 | 131 | 658 | 20 % | 6 |
| Kaikki yhtiöt | 582 | 161 | 743 | 22 % | 6 |

Suomen valtio on jo vuosien ajan toiminut systemaattisesti ja tuloksellisesti naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa vuosille 1997-1999 tavoitteeksi oli kirjattu naisten osuuden lisääminen 30 prosenttiin valtionyhtiöiden johtotehtävissä. Varsinainen muutos perustuu kuitenkin pääministeri Anneli Jäätteenmäen hallitusohjelman tasa-arvotavoitteisiin, jotka otettiin sellaisenaan pian seuranneeseen pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelmaan. Näiden hallitusohjelmakirjausten perusteella laaditussa hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa 2004-2007 asetettiin tarkemmat määrälliset tavoitteet sukupuolten tasapuolisesta edustuksesta vuoteen 2005 mennessä. Yksityiskohtaista tavoitteenasettelua jatkettiin 2008-2011 tasa-arvo-ohjelmassa.

Vuonna 2004 hallituksen tasa-arvo-ohjelman asetet-

Ruotsissa on päästy vastaaviin tuloksiin valtionyhtiöissä poliittisella päätöksenteolla, ja valtionyhtiöissä on 49 prosenttia naisia hallituksissa. Tanskassa puolestaan valtionyhtiöiden hallituskokoonpanoista säädetään tasa-arvolaisissa, jossa asetetaan 30 prosentin tavoite molemmille sukupuolille.¹⁷

¹⁶ Sanoma Oyj ja Tikkurila Oyj

¹⁷ Lov om ligestilling af kvinder og mænd, § 11(2), 30.5.2000.

KIINTIÖSÄÄNTELY

U seassa Euroopan maassa on päädytty kiintiösääntelyyn. Kyseisissä maissa on kehitys ollut hidasta tai olematonta ennen kiintiösäännösten antamista.

Suomessakin keskustelu kiintiölaista on ollut vilkasta. Usea valtioneuvoston jäsen on julkisesti ilmoittanut kannattavansa kiintiöitä, joita elinkeinoelämä vastustaa.

Kiintiösäännökset eri maissa

| Country | CG Code |
|-----------------|---|
| Austria | The Austrian Stock Corporation Act contains the following diversity rule since July 2012: „When appointing the members of the supervisory board, the general shareholders’ meeting shall take due care to check the expertise and personal qualifications of the supervisory board members and to ensure a balanced composition with respect to the structure and the business of the company. Furthermore, reasonable attention is to be given to the aspect of diversity of the supervisory board with respect to the representation of both genders and the age structure, and in the case of exchange-listed companies, also with a view to the internationality of the members.“ |
| Belgium | Law on gender diversity requires one third male and one third female directors. |
| Denmark | 3 October 2012 The Danish Government presented a bill to the Danish Parliament to amend Companies Act as well as Equality Act. According to the proposal state-owned companies and listed companies shall set target for underrepresented gender on company boards. The board shall prepare a policy for increasing the number of the underrepresented gender for other management levels. |
| France | From the first AGM after 1 January 2014: quota of 20 per cent. From the first AGM after 1 January 2017 quota of 40 per cent. Sanctions: directors’ fees may not be paid if the law is not complied with. |
| Iceland | A law passed in March 2010 requires Icelandic companies with more than 50 employees to have at least 40% of both gender represented on their boards by September 2013. No sanctions are implemented in the law. The law applies to the boards of publicly owned companies and public limited companies having at least 50 employees. Boards composed of more than three persons must consist of at least 40 per cent of each gender by September 1st 2013. |
| Italy | Gender Parity Law in corporate bodies of listed companies (law no. 120/2011). The law is available (in Italian) here: http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2011;120 . Short description: The Gender Parity Law applies to Italian companies with shares listed on the Italian Stock Exchange or other EU regulated markets, as well as Italian private companies controlled by public entities, and requires these companies to have gender parity on their boards of directors (BoD) and boards of statutory auditors (BoSA). The provisions of the Gender Parity Law are applicable to listed companies starting from the 1st renewal of the BoD and the BoSA occurring after August 2012: in this case, the underrepresented gender will have to receive at least 1/5 of total seats; in the following 2nd and 3th renewals, the underrepresented gender will have to receive at least 1/3 of total seats. In other words, the Gender Parity Law will be effective only for a limited period of time as it will apply for three renewals of the BoD and the BoSA. Considering that such bodies can be appointed at the maximum for a period of three years (until the approval of the financial statements of the third year), the law will be effective, with respect to each listed company, at the utmost for 9 years from the first renewal of the relevant boards. The Gender Parity Law is directly applicable to listed companies but, because it does not regulate all aspects of the boards’ composition, the procedure for the implementation of the quota rule is regulated by the Italian Supervisory Authority (“Consob”), that has just published the related second level regulation. In the event that listed companies fail to comply with the mandatory quota rule, a multi-tier sanctioning scheme would apply: Consob would issue a notice warning such companies to comply with the Gender Parity Law within four months from notification. If the legal quota is not met within such four-month period, Consob will apply a fine ranging from €100,000 and €1,000,000 (or €20,000 and €200,000 depending on whether the violation concerns, respectively, the BoD or the BoSA) and set a new term of three months for compliance; in the event of further non-compliance with respect to the new warning, all the members elected lose their position. |
| Norway | If the board has three shareholder elected directors, each gender shall be represented. If the number of directors is 4 or 5, each gender shall be represented by 2 directors. If 6, 7 or 8, each gender shall have at least 3. If 9 directors, then 4. If 10 or more, each gender shall be represented with 40 pct. Non-complying companies can be liquidated by the court if a certain procedure is followed. This is the same procedure that applies in the event of all other types of non-compliance. |
| Spain | Equality Act requires listed companies to appoint women to 40 per cent of all board seats, up to 60 per cent. Companies have to comply as of 2015 |
| The Netherlands | At least 30 per cent of board members shall be female and at least 30 per cent shall be male by 2015. The requirement is not mandatory but on Comply or Explain basis. |

EU-toimet

EU on viime vuosina aktivoitunut hallitusten naisjäsen-
ten lisäämiseksi. Viitaten siihen, että suurten euroop-
palaisten yhtiöiden hallituspaikoista on naisilla vain 11
prosenttia, perusoikeuksista vastaava EU-komissaari
Viviane Reding totesi 14.7.2010 Euroopan parlamen-
tin kuulemisessa, että tasa-arvo päätöksenteossa ei
ole vielä toteutunut. Tuolloin hän totesi, ettei sulje pois
mahdollisuutta esittää asiasta lainsäädäntöä ja ilmoitti,
että yhtiöiden toimia seurataan vuoden 2011 loppuun
ennen kuin komissio päättää mahdollisista toimistaan.
Myös sisämarkkinakomissaari Michel Barnier on pitänyt
naisjäsenien valintaa tärkeänä.

Keväällä 2011 komissaari Reding tapasi suurten eu-
rooppalaisten yritysten johtoa ja antoi elinkeinoelämäl-
le vuoden aikaa saada tulosta aikaiseksi. Muussa tapa-
uksessa hän aikoi esittää EU-tasoista kiintiösääntelyä.
Tämä ”uhkaus” ei ole osoittautunut perusteettomaksi.

Euroopan komissio on myös kahdessa Corporate Go-
vernance -konsultaatiossa selvittänyt näkemyksiä nais-
jäsenyyksien sääntelemisestä.¹⁸

Euroopan parlamentti antoi heinäkuussa 2011 pää-
töslauselman, jossa se kannatti kiintiöitä. Päätöslausel-
massa kuitenkin huomioitiin erikseen Suomen malli
edistää hallitusten naisjäsenyyksiä listayhtiöiden hal-
linoitintikoodilla.¹⁹

Direktiivi valmisteilla

Euroopan komissio antanee lokakuussa 2012 direk-
tiiviehdotuksen sukupuolikiintiöistä pörssi-yhtiöiden
hallituksissa. Direktiivistä laaditussa luonnoksessa pe-
rustellaan kiintiöitä sillä, että naisjäsenien osuus pörssi-
yhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt EU-alueella ai-
noastaan 0,6 prosentin vuosivauhtia ja naisten määrä
hallituksissa vaihtelee hyvin paljon eri jäsenmaissa. Ra-
portin kirjoittajalla on ollut direktiivin luonnos käytet-
tävässä.

Hankkeessa on erittäin hyvää se, ettei se koskisi pie-
niä pörssi-yhtiöitä, joiden kannalta kiintiösääntely on
kaikkein hankalinta. Direktiiviluonnos kattaa pörssi-yh-
tiöt, joilla on vähintään 250 työntekijää ja yli 50 MEUR
liikevaihto tai taseen loppusumma yli 43 MEUR. Näitä
yhtiöitä koskisi 40 %:n sukupuolikiintiö hallituksen ko-
koonpanolle 1.1.2020 mennessä. Valtion liikelaitosten ja
valtionyhtiöiden osalta tämän kiintiön tulisi luonnoksen
mukaan täyttyä jo 1.1.2018 ja koskisi enemmistö-yhti-
öitä.

Direktiiviluonnoksen mukaan kiintiö koskisi hallituk-
sen ulkopuolisia jäseniä ja myös työntekijöiden edus-
taja.

Velvoite olisi sanktioitu siten, että seuraamuksista sää-
dettäisiin maakohtaisesti. Sanktio voisi olla esimerkiksi
hallinnollinen seuraamusmaksu, julkisten etujen evää-
minen tai yhtiön sulkeminen pois julkisista hankinnois-
ta.

Direktiiviluonnoksessa on myös avoimuutta lisäävä
säännös, sillä yhtiöiden olisi raportoitava vuosittain hal-
lintoelinten sukupuolijakaumasta.

Ison-Britannian johtama yhdeksän maan ryhmä pyr-
kii estämään direktiivin antamisen ja on lähettänyt vas-
tustuskirjeen Euroopan unionin komission puheenjoh-
tajalle José Manuel Barrosolle.

Norjan kiintiölaki

Ensimmäinen kiintiölaki säädettiin Norjassa, jossa elin-
keinoelämä ei ryhtynyt toimiin naisten hallituspaikko-
jen lisäämiseksi, vaikka kiintiösääntelyn uhka oli otettu
esiin. Ensimmäisenä asiaa ehdotti konservatiivista puo-
lueita edustanut miespuolinen talousministeri Ansgar
Gabrielsen. Myöhemmin kiintiölaki säädettiin vasem-
mistorpuolueiden toimesta.

Norjan kiintiölaki tuli voimaan vuonna 2008 ja edel-
lyttää kaikkien julkisten yhtiöiden – ei pelkästään pörssi-
yhtiöiden – hallitukseen keskimäärin 40 prosentin
edustusta molemmista sukupuolista. Lain rikkominen
on sanktioitu, ja viimekätinen seuraamus on yhtiön pur-
kaminen. Yhtään yhtiötä ei ole lain perusteella purettu.
Yhtiöitä on kuitenkin kiintiön välttämiseksi muuttunut
julkisesta yhtiöstä yksityiseksi. Kaikki lain piirissä olevat
yhtiöt noudattavat lakia.

Norjan kiintiölailla on ollut myös lieveilmiöitä, kuten
ns. golden skirt -ilmiö. Erityisen merkittävää on se, et-
tei kiintiösääntely ole lisännyt naistoimitusjohtajien tai
johtoryhmän jäsenien määrää Norjassa (ks. tarkemmin
kiintiösääntelyn lieveilmiöt).

¹⁸ GREEN PAPER, The EU corporate governance framework, COM(2011) 164 final, 5.4.2011 ja GREEN PAPER, Corporate governance in financial institutions and remuneration policies, COM(2010) 284 final, 2.6.2010

¹⁹ Euroopan parlamentin päätöslauselma 6. heinäkuuta 2011 naisista ja yritysjohtajuudesta (2010/2115(INI)), 6.7.2011

Ranskan kiintiölaki

Toinen sitova, sanktioitu kiintiölaki on Ranskassa, jossa elinkeinoelämä ei omatoimisesti ryhtynyt edistämään naisten hallitusjäsenyyksiä esimerkiksi corporate governance -koodin avulla. Laki kattaa kaikkien listayhtiöiden lisäksi ne listaamattomat yritykset, joilla on vähintään 500 työntekijää ja 50 MEUR liikevaihto. Listayhtiöiden yhtiöiden on valittava hallitukseensa 20 prosenttia naisia kolmen vuoden kuluessa (ensimmäinen yhtiökokous 1.1.2014 jälkeen) ja 40 prosenttia kuuden vuoden kuluessa (ensimmäinen yhtiökokous 1.1.2017 jälkeen). Listaamattomien on saavutettava 40 %:n taso kuuden vuoden siirtymäajalla.

Laki on sanktioitu siten, että lainvastaiset hallitسنimitykset ovat pätemättömiä eikä hallituspalkkioita voida maksaa. Ranskan suurissa listayhtiöissä on naisjäsenten määrä noussut niin, että SBT 120 yhtiöissä heitä on 17,2 % ja suurimmissa eli CAC 40 -yhtiöissä 21,1 prosenttia.²⁰

Kiintiölainsäädäntö muissa maissa

Kiintiölainsäädäntöä on annettu tai lakihanke on vireillä useassa muussakin maassa. Espanjassa kiintiösäätely on annettu jo vuonna 2007, mutta siirtymäaika päättyy vasta vuonna 2015, jolloin naisia on oltava hallituksissa 40 prosenttia. Lain voimassaolon aikana naisten määrä suuryritysten hallituksissa on noussut 4,3 prosentista (2006) 10,3 prosenttiin (2010).²¹

Alankomaiden, Belgian, Islannin ja Italian parlamentit ovat hyväksyneet kiintiölain. Saksassakin kiintiölainsäädännöstä keskustellaan nykyään vilkkaasti, ja liittovaltion työministeri Ursula von der Leyen on ilmoittanut, että lainsäädäntötoimiin on syytä ryhtyä, jollei naisten määrä pikaisesti lisäänty suuryritysten hallintoneuvostoissa.

Ruotsissa ministeri Margareta Winberg uhkasi vuonna 2002 pörssiyhtiöitä kiintiölailla, jollei naisten määrä hallituksissa lisäänty. Seuraavana vuonna naisjäsenten määrä kaksinkertaistui, eli pelkällä kiintiöiden uhalla oli vaikutusta. Vuonna 2006 Ruotsissa valmistui lakiesitys kiintiöistä. Pian seuranneiden vaalien jälkeen uuden konservatiivisen hallituksen oikeusministeri päätti vuonna 2007 nimenomaisesti, ettei kiintiösäätelyyn ryhdytä.²² Naisjäsenten lisääntyminen hallituksissa hidastui, mutta asia on ollut Ruotsissa laajasti esillä. Viime vuosina naisten määrä onkin lisääntynyt niin, että pörssiyhtiöissä on nykyisin 23 prosenttia naisjäseniä hallituksissa. Nyt naisten määrän lisääntyminen on kuitenkin tyrehtynyt.

KIINTIÖSÄÄNTELYN LIEVEILMIÖITÄ

Kiintiösäätelyllä on Euroopassa laajaa kannatusta, minkä osoittavat useassa maassa annetut kiintiöla. Joitakin lieveilmiöitä kiintiösäännöksillä kuitenkin on.

Listayhtiöiden väheneminen

Sanktioitu kiintiösäätely voi olla listautumisen este erityisesti pienempien yhtiöiden osalta, mutta se voi myös vaikuttaa jo pörssilistalla olevien yhtiöiden määrän vähenemiseen.

Norjan kiintiölaki kattaa kaikki julkiset yhtiöt, myös listaamattomat. Laki on ollut merkittävä tekijä siinä, että lain voimassaoloaikana julkisten yhtiöiden määrä on laskenut runsaasta 600:sta runsaaseen 300:aan.

Riski listayhtiöiden määrän vähenemisestä on syytä ottaa vakavasti. Kiintiösäätelyyn ei pidä ryhtyä, kun kehitystä saadaan aikaan itsesäätelyn keinoilla.

Kiintiöt eivät edistä naisjohtajuutta Norjassa

Sanktioitu kiintiölaki on toki nostanut naisten määrää Norjan julkisten yhtiöiden hallituksissa. Muuta naisjohtajien määrää lisäävää vaikutusta lailla ei ole ollut.

Norjan pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista vain 3 prosenttia on naisia, talousjohtajista 13 prosenttia ja johtoryhmän jäsenistä 15 prosenttia. Hallituksen jäsenistä 35 prosenttia ja puheenjohtajista 8 prosenttia on naisia.²³

Norjassa on itse asiassa vähemmän naisia pörssiyhtiöiden talousjohtajina kuin Suomessa ja vähemmän naisia johtoryhmissä kuin Suomessa ja Ruotsissa.

Naiset pörssiyhtiöiden johdossa Suomessa, Norjassa ja Ruotsissa

Naisten siirtyminen nousu-uralta hallitusammattilaisiksi

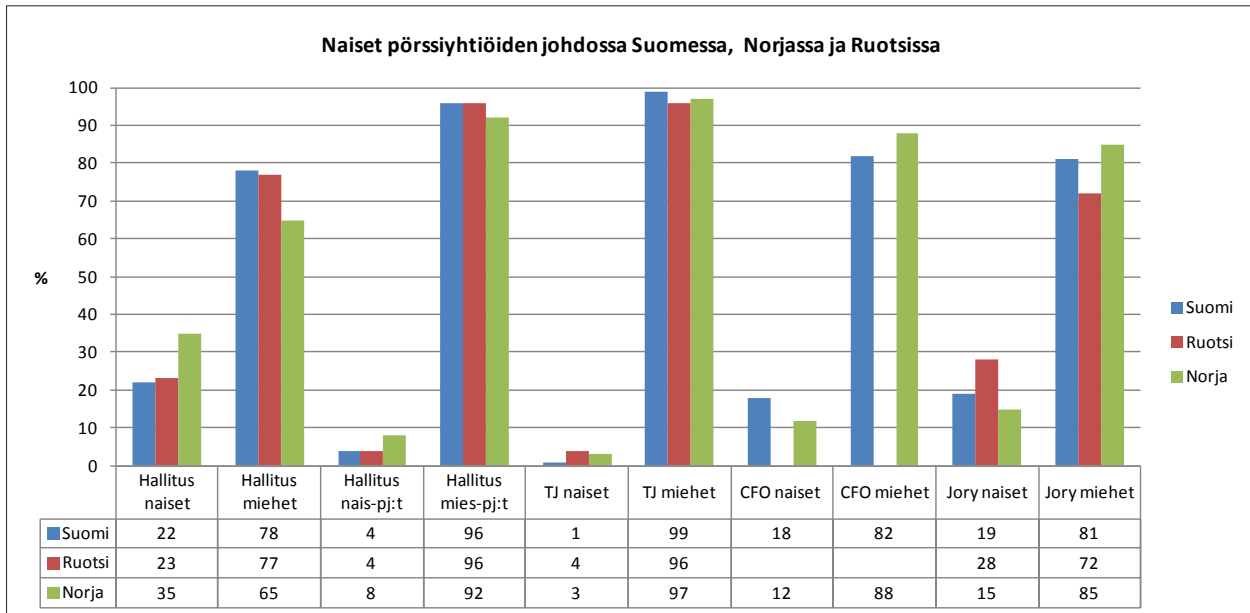
Norjassa kiintiösäätelyn lieveilmiöksi on osoittautunut se, että yhtiöiden rekrytoidessa nopeasti suuren määrän naisia hallitukseen on moni johtoryhmätason tai nousu-uralla oleva nainen jättänyt päivätyönsä ja ryhtynyt hallitusammattilaiseksi. Kiintiöt ovat siis varmistaneet naisten pääsyn hallitukseen, mutta eivät ole edistäneet perusongelman ratkaisua, vaan ovat päinvastoin hidastaneet naisten nousua toimitusjohtajiksi ja linjojohtoon. Norjassa on naisia pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä erittäin vähän. Itse asiassa suomalaisilla ja ruotsalaisilla pörssiyhtiöillä on enemmän naisia johtoryhmissä kuin Norjassa.

²⁰ Association Française des Entreprises Privées antanut luvut 28.9.2011.

²¹ Global Board Index, European board diversity analysis 2010, Egon Zehnder International

²² Justitiedepartementet, Regeringsbeslut, 5, Ju2006/5290/L1, 1.3.2007.

²³ InsideBørsen Q1 2012, Tema: Makt og kjønn, Burson-Marsteller, 22.1.2012, <http://burson-marsteller.no/wp-content/uploads/2012/01/InsideBørsen-Q1-2012.pdf>



Golden skirt -ilmiö

Norjassa tuli vuonna 2008 voimaan julkisten yhtiöiden hallituksia koskeva kiintiölainsäädäntö (ks. tarkemmin kohta hallitusjäsenyyksiä koskeva kiintiölainsäädäntö). Se on tuonut mukanaan ns. golden skirt -ilmiön. Kun naisia jouduttiin nopeasti saamaan paljon lisää hallitukseen, valinnat kasautuivat samoille naisille. Ilmiö Norjassa jatkuu. Esimerkiksi eräällä naishallitusammattilaisella on hallituspaikka kahdeksassa norjalaisessa pörssiyrityksessä.²⁴

Norjassa kahdeksalla naisella mutta vain kahdella miehellä on ollut vuosina 2007-2010 keskimäärin yli neljä hallituspaikkaa pörssiyrityksissä. Lisäksi 21 naisella ja vain yhdeksällä miehellä on ollut keskimäärin yli kolme hallituspaikkaa pörssiyrityksissä.²⁵ Norjassa hallituspaikkojen kasaantuminen on siirtynyt miehiltä naisille.

On selvää, että tällainen kehitys ei ole suotavaa. Tehokas hallitustyöskentely edellyttää osaamisen lisäksi riittävää motivaatiota ja käytettävissä olevaa aikaa.

Kiintiölainsäädäntö ei Norjassa ole saanut aikaan sitä, että naisia olisi nimitetty lisää yritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin. Siinäkin mielessä kiintiölaki ei ole täyttänyt sille asetettuja tavoitteita.

Pörssikurssivaikutukset

Norjassa niiden listayhtiöiden pörssikurssi notkahti, jotka joutuivat kerralla uusimaan lähes puolet hallituksestaan, mikä havaittiin Michiganin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa.²⁶ Sitova kiintiösääntely voikin haitata yrityksen toimintaa, jos hallitustyöskentely häiriintyy, kun kerralla joudutaan tekemään suuria muutoksia hallituskokoonpanoon.

Hallituskoon kasvu

Kiintiösääntely myös todennäköisesti lisäisi hallitusten jäsenten lukumäärää, jos vanhoista hyvistä hallitusjäsenistä ei haluta luopua, mutta on pakko valita uusia. Hallituskokoonpanon keinotekoinen paisuttaminen ei kuitenkaan edistä tehokasta hallitustyöskentelyä.

Tästä ongelmasta olemme saaneet viitteistä keskusteluissa pienten listayhtiöiden kanssa, joilla ei ole vielä yhtään naista hallituksessa. Jos nykyinen hallituskokoonpano koetaan toimivaksi, ei yhtiöllä välttämättä ole halua laajentaa hallituksen kokoa naisen saamiseksi hallitukseen.

²⁴ InsideBørsen Q1 2012, Tema: Makt og kjønn, Burson-Marsteller, 22.1.2012, <http://burson-marsteller.no/wp-content/uploads/2012/01/InsideBørsen-Q1-2012.pdf>

²⁵ The "Golden Skirts": Changes in board composition following gender quotas on corporate boards, Morten Huse, BI Norwegian Business School

²⁶ The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. Kenneth R. Ahern, Amy K. Dittmar. <http://webuser.bus.umich.edu/adittmar/NBD.SSRN.2011.05.20.pdf>

Kiintiölaki kohdistuisi lähinnä pieniin listayhtiöihin

Kiintiölainsäädäntö olisikin Suomen oloissa uusi kasvun ja pörssilistautumisen este. Kannaltamme on varsin ongelmallista, että osassa EU-maita ei mihinkään toimiin naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi ole ryhdytty. Tämä on johtanut siihen, että Euroopan komissio on antamassa ehdotuksen kiintiösääntelyn sisältäväksi direktiiviksi. Direktiivin luonnoksessa on kuitenkin suljettu pk-sektorin listayritykset direktiivin soveltamisalan ulkopuolelle (ks. tarkemmin edellä).

Jos Suomeen tulisi omien poliittisten päätösten tai EU-toimien myötä sitova kiintiösääntely kaikkien pörssi-yhtiöiden hallitukseen, Keskuskauppakamarin laatima tilasto osoittaa, että velvoitteet kohdistuisivat tosiasiassa lähinnä pienimpiin listayhtiöihin. Tämä olisi vaarallista Helsingin pörssin tulevaisuuden kannalta. Pörssi-yhtiöidemme määrä on jo nykyisellään vähentynyt, kun yrityksiä poistuu pörssistä yrityskauppojen vuoksi eikä uusia pörssilistautumisia saada. Suomessa on vähän kasvuyrityksiä. Nekin harvat vierastavat pörssilistautumista tiukan sääntelyn vuoksi, eikä verotukseen kannusta listautumiseen.

LAINSÄÄDÄNTÖ AVOIMUUDEN LISÄÄMISEKSI

Ruotsissa naisten pääsyä johtopaikoille on pyritty edistämään avoimuuden lisäämisellä lainsäädäntötoimin. Tilinpäätöslaki edellyttää, että yhtiö julkistaa toimintakertomuksessaan yhtiön johdon sukupuolijakauman.²⁷

Könsfördelningen bland ledande befattningshavare

18 b § Uppgift skall lämnas om fördelningen mellan kvinnor och män bland styrelseledamöter, verkställande direktör och andra personer i företagens ledning. Fördelningen bland styrelseledamöter och bland övriga befattningshavare skall redovisas var för sig. Uppgifterna skall avse förhållandena på balansdagen.

Det som sägs i första stycket gäller inte företag i vilka medelantalet anställda under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren har uppgått till högst tio. Lag (2006:871).

Ruotsin lakia perusteltiin sillä, että vaatimus ei aiheuta yrityksille kustannuksia ja on tiukkoja kiintiösäännöksiä joustavampi tapa edistää naisjohtajuutta.

Vastaavan tyyppistä sääntelyä löytyy Itävallasta. Myös Iossa-Britanniassa harkitaan parhaillaan avoimuusvaatimuksien lisäämistä.

EU:n valmisteilla olevan direktiivin luonnos sisältää artiklan pörssi-yhtiön velvollisuudesta kertoa hallituksen sukupuolijakaumasta.

²⁷ Årsredovisningslagen 5:18b

²⁸ AP2 Index of Female Representatio in publicly-quoted companies: boards, executive managements and employees.

A study conducted by Nordic Investor Services, June 2012.

²⁹ InsideBørsen Q1 2012, Tema: Makt og kjønn, Burson-Marsteller, 22.1.2012, <http://burson-marsteller.no/wp-content/uploads/2012/01/InsideBørsen-Q1-2012.pdf>

NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJINA

Vaikka naisia on jo runsaasti pörssi-yhtiöiden hallituksissa, naispuheenjohtaja on edelleen harvinaisuus. Large cap -yhtiöiden ensimmäinen naispuheenjohtaja on kevään 2011 yhtiökokouksista lukien ollut Sari Baldauf Fortum Oyj:ssä.

5 naista puheenjohtajana

Nykyisin naispuheenjohtajia on yhteensä viisi: Sari Baldaufin lisäksi puheenjohtajina toimivat Eeva Punta (Kesla Oyj), Jelena Manojlovic (Ruukki Group Oyj), Päivi Hautamäki SSH Communications Security Oyj (entinen Tectia Oyj) ja Marjo Miettinen (Teleste Oyj). Nämä viisi naista edustavat 4,2 prosenttia kaikista suomalaisten pörssi-yhtiöiden puheenjohtajista. Luku oli 3,2 prosenttia viime vuonna, eli pientä kehitystä tapahtuu.

Tilanne on Ruotsissa hyvin vastaavankaltainen Suomen kanssa. Myös Ruotsissa pörssi-yhtiöiden hallitusten puheenjohtajista on naisia 4,3 prosenttia.²⁸ Norjassa puheenjohtajia on 8,3 prosenttia.²⁹

NIMITYSVALIOKUNNAT JA -TOIMIKUNNAT

Nimitysvalinnat ovat keskeisessä asemassa hallitusjäsenien valinnassa, joten on merkityksellistä, kuinka paljon niissä on naisjäseniä.

Pörssi-yhtiöistämme 56 yhtiöllä ei ole nimitysvaliokuntaa tai toimikuntaa, ja 63 yhtiöllä on nimitysvaliokunta tai toimikunta. Niistä yhtiöistä, joilla kyseinen toimikunta on, tämän vuoden osalta ei 10 yhtiöstä kuitenkaan vielä ole tietoja saatavilla valio- tai toimikunnan kokoonpanosta. Lopuilla 53 yhtiöllä toimielimet jakautuvat niin, että niillä on 13 nimitystoimikuntaa, 22 nimitysvaliokuntaa sekä 18 yhdistettyä nimitys- ja palkitsemisvaliokuntaa.

Nainen harvinaisuus nimitysvaliokunnissa ja -toimikunnissa

Niistä 53 yhtiöstä, joilla kyseinen toimielin on, vain 18:lla on nainen nimitysvaliokunnassa (15 yhtiötä) tai -toimikunnassa (3 yhtiötä). Näistä kaksi on valtion osakkuusyhtiöitä (Outokumpu Oyj ja Sampo Oyj.)

Yhtiöiden nettisivuilla saatavissa olevien tietojen mukaan nimitysvaliokunnissa on yhteensä 185 jäsentä. Heistä miehiä on 162 (88 %) ja naisia 23 (12 %).

Neljässä yhtiössä nimitysvaliokunnan puheenjohtaja on nainen (7 %).

- HK Scan / Tiina Teperi-Saari
- F-Secure / Sari Baldauf
- Fortum / Sari Baldauf
- Citycon / Kirsi Komi

Valtion enemmistöomisteisista yhtiöistä emme voi todeta tässä raportissa mitään, koska yksikään niistä (Finair, Fortum tai Neste Oil) ei ole ilmoittanut nimitystoimikuntaansa vielä verkkosivuillaan. Fortumilla on sekä hallituksen nimitysvaliokunta että osakkeenomistajien nimitystoimikunta, joista valiokunnan tiedot on ilmoitettu. Merkilläpantavaa on, että Fortum Oyj:n hallituksen nimitysvaliokunnan kaikki jäsenet ovat naisia.

Valtion osakkuusyhtiöiden osalta kahdesta ei vielä ole tietoja verkkosivuilla. Niiden osakkuusyhtiöiden osalta, joista tiedot on annettu, viidellä ei ole yhtään naista nimitysvaliokunnassa. Kahdella on nainen nimitysvaliokunnassa (Sampo ja Outokumpu. Näistä Sammolla ei ole toimikuntaa vaan valiokunta).

Lukujen perusteella voidaan todeta, että naisia on erittäin vähän nimitysvaliokunnissa ja -toimikunnissa. Tilanteen soisi muuttuvan. Merkilläpantavaa on naisten vähäisyys näissä merkittävässä toimielimissä myös valtiomyhtiöissä.

NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA

Naisten yleneminen pörssiyritysten toimitusjohtajaksi on Suomessa vielä vähäisempää kuin Ruotsissa, Ison-Britanniassa tai Yhdysvalloissa.

Helsingin pörssissä noteeratuissa yhtiöissä on nykyisin yksi nainen toimitusjohtajana, Nina Kopola Suomen Oyj:ssä. Viime vuonna vastaavana aikana pörssi-yhtiöillä ei ollut yhtään naistoimitusjohtajaa.

Vaikka viime vuosina naisten määrä pörssi-yhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt merkittävästi, vastaavaa kehitystä ei ole tapahtunut toimitusjohtajien kohdalla. Itse asiassa Suomessa toimitusjohtajien osalta kehitys on

heikompi kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Ison-Britanniassa. Merkittävää on se, että kiintiölaki ei ole edistänyt Norjassa naisten nousua toimitusjohtajiksi, sillä sielläkin vain 3 % toimitusjohtajista on naisia.

Ruotsi

Ruotsin pörssi-yhtiöissä naistoimitusjohtajia on 4,3 prosenttia. Vuoden takainen luku oli 2 prosenttia, eli kehitystä tapahtuu, vaikka kokonaisluku on vielä pieni.³⁰

Iso-Britannia

FTSE 100 -yhtiöissä on neljä naista toimitusjohtajana.³¹ Vuoden takainen luku oli viisi.³² Siten Iso-Britanniakin on tässä Suomea edellä, vaikka positiivista kehitystä ei tapahdu.

Yhdysvallat

Yhdysvalloissa naisia on suurten yritysten toimitusjohtajina vähän, mutta kuitenkin enemmän kuin Suomessa. Fortune 500 -yhtiöissä on parhaillaan 19 naista toimitusjohtajana, ja Fortune 1000-yhtiöissä yhteensä 40.³³ Fortune 500-yhtiöiden osalta määrä on noussut, sillä vuoden takainen luku oli 12. Vuonna 2010 lukumäärä oli 15.³⁴ Vuonna 2007 naisia oli toimitusjohtajista 13, ja yksi heistä johti Fortune 50 yhtiötä.³⁵ Kymmenessä vuodessa on kehitystä tapahtunut, kun vuonna 1996 vasta yksi nainen johti Fortune 500 -yhtiötä.³⁶

Maailman suurimmat yritykset

Maailman suurimmat yritykset ovat ylipäätään Suomea edellä, sillä Fortune Global 500 -yrityksistä 13:lla on nainen toimitusjohtajana.³⁷ Vuonna 2011 luku oli 12³⁸, vuonna 2010 naisia oli pääjohtajina 12³⁹, vuonna 2009 naisia oli 13⁴⁰, vuonna 2008 luku oli 12⁴¹, vuonna 2007 naisia oli 10⁴², vuonna 2006 heitä oli 7⁴³ ja 2005 6⁴⁴. Vuosituhannen ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä kehitystä tapahtui, mutta nyt naisten määrän lisääntyminen on pysähtynyt maailman suurimpien yritysten pääjohtajina.

³⁰ AP2 Index of Female Representation in publicly-quoted companies: boards, executive managements and employees. A study conducted by Nordic Investor Services, June 2012.

³¹ <http://www.guardian.co.uk/business/2012/oct/03/ftse-100-women-chief-executives>

³² CNN Money, tieto päivitetty 3.5.2010

³³ <http://www.catalyst.org/publication/271/women-ceos-of-the-fortune-1000>

³⁴ CNNMoney, 23.5.2010

³⁵ CNNMoney, 2007 Fortune 500 Women CEOs

³⁶ USA Today, Women CEOs slowly gain on Corporate America, 2.1.2009

³⁷ CNNMoney 9.7.2012

³⁸ CNNMoney 25.7.2011

³⁹ CNNMoney 26.7.2010

⁴⁰ CNNMoney 20.7.2009

⁴¹ CNNMoney 21.7.2008

⁴² CNNMoney 23.7.2007

⁴³ CNNMoney 24.7.2006

⁴⁴ CNNMoney, 25.7.2005

Naistoimitusjohtaja nimitetään talon ulkopuolelta

Naisjohtajien haasteista kertoo se, että nainen nimitetään toimitusjohtajaksi lähes kaksi kertaa useammin talon ulkopuolelta kuin mies. Herminia Ibarra ja Morten T. Hansenin Harvard Business Review:ssä julkaistu tutkimus katsoi 2000 suuryritystä.⁴⁵ Tulos osoittaa, kuinka kivinen naisen tie on huipputehtäviin, kun etenemistä huipulle ei tapahdu omassa talossa.

Vuonna 2009 julkaistun tutkimuksen aikaan tutkituissa yrityksissä oli vain 29 naistoimitusjohtajaa (1,5 %), ja heistä ainoastaan yksi aineiston 100 suurimman yrityksen joukossa. Naisten urapolun tutkimisen kannalta aineisto ei naisten määrässä ole erityisen laaja, mutta kertoo kuitenkin karua kieltään.

Toimitusjohtajien koulutustaustat

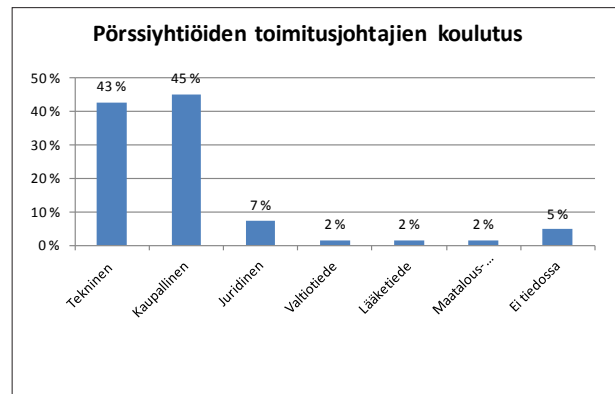
Vuoden 2011 selvityksessämme Miehet johtavat pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin tutkittiin pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajien koulutustaustoja. Havainto oli, että toimitusjohtajat ovat Suomessa enimmäkseen diplomi-insinöörejä ja kauppatieteen maistereita. Selvitystä ei uusittu vuonna 2012, sillä lyhyen aikajänteen vuoksi ei ole oletettavaa, että tilanne olisi juurikaan muuttunut. Seuraavassa referoidaan vuoden 2011 selvityksen havaintoja.

Pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista 42,7 prosentilla oli tekniikan alan koulutus, 45,2 prosentilla kaupallinen koulutus ja 7,2 prosentilla juridinen koulutus. Valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen koulutustausta oli kahdella toimitusjohtajalla.

Suurissa listayhtiöissä oli muita yhtiökokoja enemmän tekniikan alan koulutuksen hankkineita, lähinnä diplomi-insinöörejä, sillä selvästi yli puolella toimitusjohtajista oli tekninen koulutus (18 toimitusjohtajaa 26:stä). Keskikokoisissa yhtiöissä korostui kaupallisen koulutuksen osuus (21 toimitusjohtajaa 39:stä). Pienissä yhtiöissä teknistä ja kaupallista koulutusta oli lähes yhtä paljon.

Usealla toimitusjohtajalla oli kaksoistutkinto (27 kpl), ja tyypillinen yhdistelmä oli diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus (12 kpl). Selvityksessä otettiin kaikki ilmoitetut koulutukset huomioon arvioimatta, mikä on pääasiallinen koulutus, minkä johdosta koulutustaustojen lukumäärä ylitti tilastossa 100 prosenttia. Myös MBA ja eMBA-tutkinnot laskettiin kaupalliseksi koulutukseksi, mikä lisää jonkun verran tilastossa kaupallisia koulutuksia (11 kpl) kaikista kaksoistutkinnoista. Kyseisillä henkilöillä on yleensä kuitenkin ennestään ollut muu koulutustausta, esimerkiksi diplomi-insinöörin tutkinto.

TOIMITUSJOHTAJIEN KOULUTUS 2011



Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttanee jonkun verran se, että Suomessa liikkeenjohtoon valikoituu erityisen paljon teknisen alan koulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoista on selvä enemmistö miehiä. Vuoden 2011 valinnoissa Aalto-yliopiston tekniikan korkeakouluhin hyväksytyistä opiskelijoista oli 26 prosenttia naisia.⁴⁶

Naisten diplomi-insinööriopiskelu on hienoisessa nousussa. Kesän 2012 valinnoissa Tampereen teknilliseen yliopistoon hyväksytyistä oli 30 prosenttia naisia.⁴⁷

Koulutusvalintojen taustat muovautuvat jo varhaisella iällä, joten segregaaation purkaminen vie pitkän ajan ja on hidas tie naisjohtajien lisäämiseksi. Teknologiateollisuus ry on usean vuoden ajan kampanjoinut naisten saamiseksi kiinnostumaan teknisten alojen opiskelusta.

⁴⁵ Women CEOs: Why So Few?, Herminia Ibarra and Morten T. Hansen, HBR Blog Networkissä 21.9.2009 julkaistu kirjoitus, jossa kirjoittajat kuvaavat tutkimuksensa löydöksiä. Aineiston ilmoitetaan kattavan "2,000 of the world's top performing companies".

⁴⁶ Aalto-yliopiston tiedote 8.7.2011 "Aalto-yliopistoon 1735 uutta opiskelijaa – hakeneista 17 % sai opiskelupaikan"

⁴⁷ TTY:lle valittiin 895 uutta opiskelijaa – entistä enemmän naisia, Sofia Virtanen, Tekniikka & Talous 6.7.2012

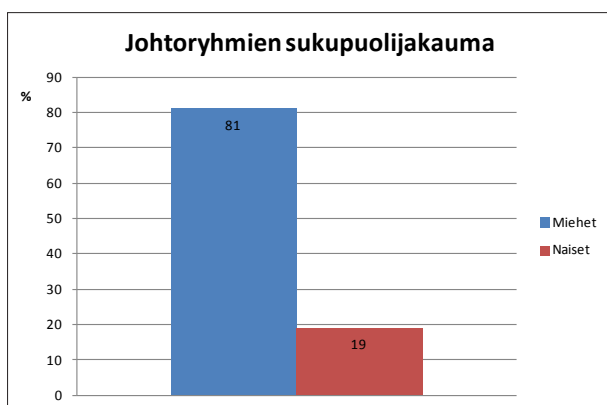
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Systemaattisilla toimilla on naisten määrä pörssi-yhtiöiden hallituksissa saatu merkittävästi nousemaan viimeisen 10 vuoden aikana. Naistoi-mitusjohtajien määrässä kehitystä ei ole tapahtunut. Myöskään johtoryhmätasolla ei ole tapahtunut toivotua kehitystä varsinkaan, jos otetaan huomioon johtoryhmien naisjäsenten vastuualueet.

Hyvin usea pörssi-yhtiöiden johtoryhmätasolle yl-tänyt nainen toimii tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö- tai lakiasiainjohtajana, taikka talousjohta-jana. Liiketoiminnan johtamisvastuuta johtoryhmien naisjäsenistä on hyvin harvalla. Tällä seikalla on epäile-mättä merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. Naisten ole-mattomat etenemismahdollisuudet toimitusjohtajiksi selittyvät osittain juuri sillä, että naiset eivät valikoidu liiketoimintoja johtamaan. Niistä tehtävistä kuitenkin useimmat toimitusjohtajista valitaan, ei niinkään tuki-toimintojen johtajista.

Pörssi-yhtiöissä on yhteensä 832 johtoryhmän jäsen-tä, joista 133 on naisia (16 %). Luvut sisältävät toimitus-johtajat. Large cap -yhtiöiden johtoryhmissä naisia on suhteessa eniten, 16,5 prosenttia. Mid capissä heitä on 16,1 prosenttia ja small cap -yhtiöissä 15,5 prosenttia.

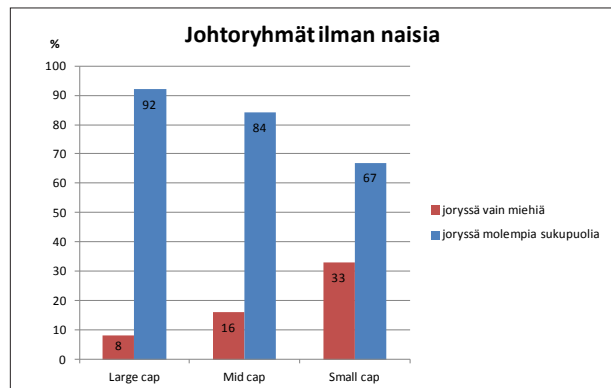
Kun lukuja tarkastellaan ilman toimitusjohtajia, joh-toryhmissä on 713 jäsentä, joista miehiä on 581 (81 %) ja naisia 132 (19 %).



Johtoryhmät ilman naisia

Pörssissä on useita yhtiöitä, joissa ei ole naisia joh-toryhmissä. Large capissä on 2 yhtiötä (8 %), jossa ei ole naista johtoryhmässä, mid capissä 6 yhtiötä (16 %) ja small capissä 19 (33 %). Siis peräti kolmanneksessa pieniä listayhtiöitä on ylimmässä johdossa vain miehiä. Neljällä small cap -yhtiöllä ei ole lainkaan johtoryhmää.

Mielenkiintoinen havainto on myös se, että 10 niis-tä yhtiöstä, joiden ylimmässä johdossa ei ole naisia, on niitä yhtiöitä, joilla ei myöskään hallituksessa ole naisia.



Johtoryhmien koko pienentynyt

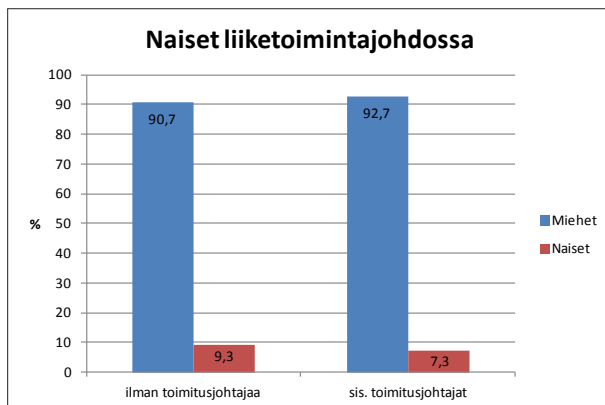
Selvityksen sivutuotteena syntyi mielenkiintoinen ha-vainto: pörssi-yhtiöiden johtoryhmät ovat pienentyneet vuoden kuluessa. Syksyn 2011 selvityksessä todettiin pörssi-yhtiöiden johtoryhmissä olevan yhteensä 900 henkilöä, kun luku nyt on 832.⁴⁸ Verrattuna pörssi-yhtiöiden määrän neljän prosentin laskuun muutos on merkittävä, lähes 8 prosenttia. Pienentyminen koskee mid cap -yhtiöitä, joissa johtoryhmien jäsenmäärä laski 344:stä 279:een eli 19 prosentilla. Small cap -yhtiöissä lukumäärä on pysynyt ennallaan ja large capissä laske-nut hieman.

⁴⁸ Luvut sisältävät toimitusjohtajat.

LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIEN NAISTEN MÄÄRÄ LISÄÄNTYI

Pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja johtavat toimitusjohtajat, joita käsitellään tarkemmin edellä, sekä johtoryhmät. Yhteensä toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä on 832 henkilöä, joista 133 on naisia. Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä on 713 jäsentä, joista miehiä on 581 (81 %) ja naisia 132 (19 %). Heistä liiketoimintoja johtaa 386 henkilöä. Heistä puolestaan miehiä on 350 (90,7 %) ja naisia 36 (9,3 %). Jos toimitusjohtajat lasketaan mukaan, naisten osuus liiketoimintoja johtavista henkilöistä on 7,3 prosenttia.

Jos liiketoimintoja johtavia naisia verrataan kaikkiin johtoryhmän jäseniin, heistä on nykyisin 4,5 prosenttia liiketoimintoja johtavia naisia, kun vuoden 2011 luku oli 2,9 prosenttia. Noususta huolimatta naisten määrä liiketoimintajohdossa on edelleen varsin vähäinen ja pienissä yhtiöissä melko olematon.



Vuoden aikana naisten määrä liiketoimintojen johdossa on lisääntynyt merkittävästi, kun nykyisin naisia on 36 johtoryhmän jäsentä ja yksi toimitusjohtaja viime vuoden luvun ollessa 26 naista.

Ilahduttavaa on se, että naisten määrä liiketoimintajohdossa on lisääntynyt small cap -yhtiöissä, joissa naisten lukumäärää on nyt 13 ja yksi toimitusjohtaja (5 naista johtoryhmissä liiketoimintoja johtamassa vuonna 2011). Mid capissä luku on ennallaan, 12 naista. Large capissä naisten määrä on noussut 11:een (8 vuonna 2011).

Toimialakohtaisia eroja

Yhtiön toimialalla on vaikutusta naisten määrään liiketoimintajohdossa. Kaikista perusteellisuuden pörssi-yhtiöistä selvityksessä löytyi yhteensä vain 1 nainen, joka vastaisi jostakin liiketoiminta-alueesta. Viime vuonna naisia oli 3.

Palvelualoilla naisia on enemmän liiketoimintavastuussa, kun kulutustavarat ja -palvelut -sektoreilla heitä on yhteensä 16 (7 vuonna 2011) ja rahoitusalaalla (7 vuonna 2011). Positiivista on naisten määrän selvä lisääntyminen kulutustavarat ja -palvelut -sektoreiden liiketoimintajohdossa. Naisten määrän kasvu liiketoimintajohdossa on tapahtunut kokonaan kyseisillä sektoreilla. Niiden osalta tulos on hyvin positiivinen mutta ei anna viitteitä myönteisestä kehityksestä muilla sektoreilla lähitulevaisuudessa.

Ainoatakaan naista ei sen sijaan löydetty liiketoimintoja johtamasta seuraavilla kolmella sektorilla: öljy ja kaasu, tietoliikennepalvelut ja yleishyödylliset palvelut.

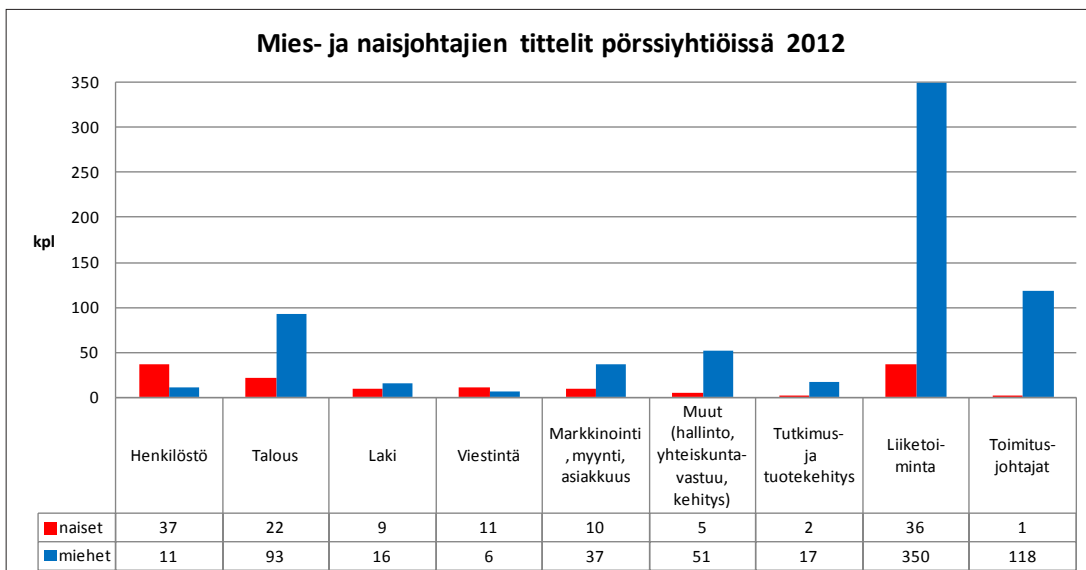
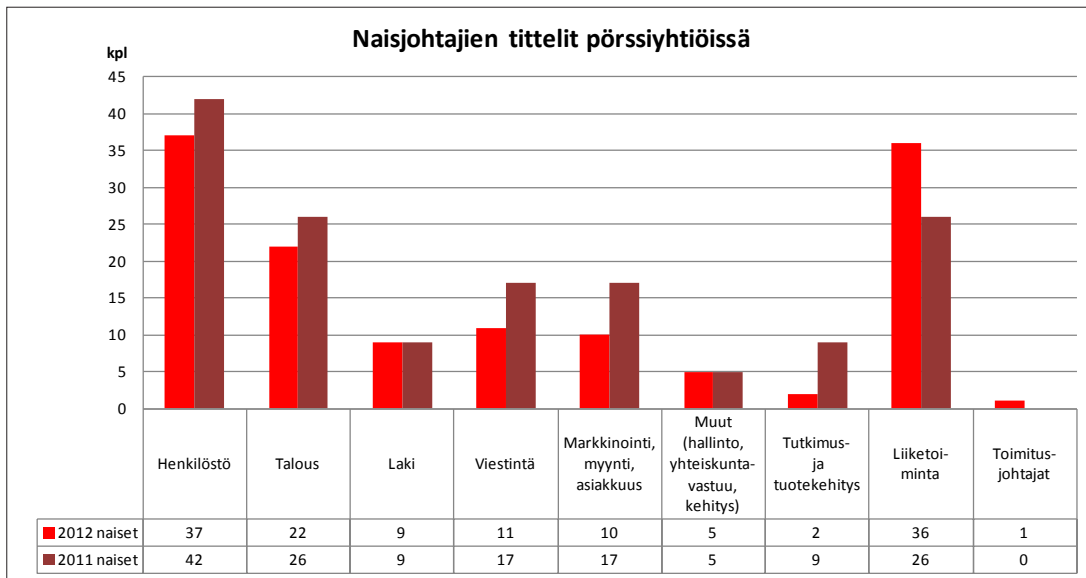


NAISTEN MÄÄRÄ KOHTUULLINEN TUKITOIMINTOJEN JOHDOS- SÄ

Tukitoimintojen johtajista naisia löytyy jo kohtalaisesti, erityisesti henkilöstöjohtajista, joista kolmannes on naisia (37). Talusjohtajista viidesosa on naisia (22) ja markkinointijohtajista 10 on naisia (17 vuonna 2011). Tutkimusta ja tuotekehitystä vetää vain 2 naisjohtajaa, kun vuoden takainen luku oli 9.

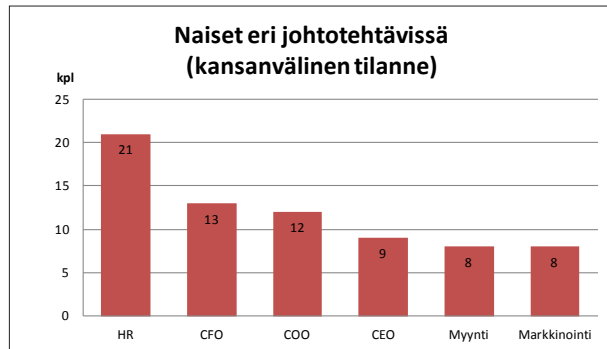
Johtoryhmään kuuluvista lakiasiaintohtajista on 9 naista. On huomattava, että kaikissa pörssi- yhtiöissä lakiasiaintohtaja ei ole johtoryhmän jäsen, joten naisten kokonaislukumäärä lakiasiaintohtajista on hieman suurempi kuin 9.

Kun verrataan miesten ja naisten määrää eri johtotehtävissä, havaitaan, että vain henkilöstö- ja viestintäjohtajina naisia on enemmän. Niissä tehtävissä naisia on itse asiassa selvästi enemmän kuin miehiä. Vaikka talusjohtajista selvä enemmistö on miehiä, suomalaisten pörssi- yhtiöiden talusjohtajista on naisia kansainvälisesti verrattuna suuri määrä (18 %).



Kansainvälinen tilanne

Naisten eteneminen enimmäkseen tukitoimiin on kansainvälinen ilmiö. Eniten naisia on HR- ja talousjohtajina.



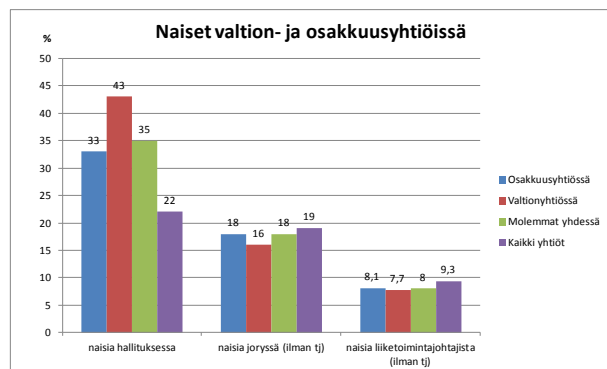
Lähde:
Grant Thornton International Business Report 2012.
Women in senior management: still not enough⁴⁹

NAISET VALTIONYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Selvityksessä ilmenee se mielenkiintoinen ja yllättävä seikka, että valtionyhtiöiden johtoryhmissä on vähemmän naisia kuin muiden pörssiyritysten johtoryhmissä. Tämä koskee sekä valtion enemmistöomisteisia että osakkuusyhtiöitä.

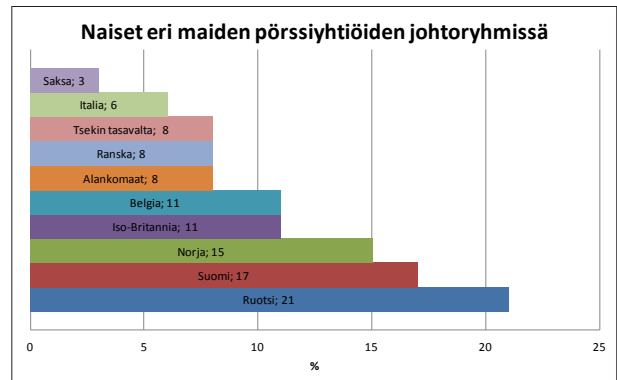
Valtion enemmistöyhtiöiden johtoryhmissä naisia on 16 prosenttia ja osakkuusyhtiöissä 18 prosenttia, kun kaikissa pörssiyrityksissä naisia on johtoryhmissä 19 prosenttia.

Erityisen mielenkiintoista on se, että yhdessä valtion osakkuusyhtiössä ei ole yhtään naista johtoryhmässä (Stora Enso Oyj).



NAISET ERI MAIDEN PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Ruotsissa (21 %) ja Suomessa (19 %) on eniten naisia johtoryhmissä, eli enemmän kuin Norjassa (15 %). Saksassa luku on suorastaan mitätön (3 %).



Suomen osalta large cap -yhtiöt. Muiden maiden osalta otos kattaa yhteensä 235 yhtiötä, joista 75 prosentilla on yli 10.000 työntekijää tai liikevaihto yli 1 miljardi euroa.

Lähteet
Women Matter 2012: Making the Breakthrough, McKinsey&Company
Suomea koskeva luku: Keskuskauppakamari

⁴⁹ <http://www.grantthornton.co.nz/Assets/documents/pubSeminars/IBR-2012-women-in-senior-management.pdf>

MIKSI NAISET EIVÄT ETENE LIIKETOIMINTOJEN JOHTOON

Naisten vähäiselle määrälle liiketoimintojen johdossa ei ole löydettävissä yhtä syytä, vaan kysymyksessä on monien tekijöiden summa. Taustalla vaikuttavat ainakin perinteet, asenteet, stereotypiat, naisten koulutusvalinnat, puutteet naisten omassa aktiivisuudessa ja liiallinen itsekritiisyys, vaikeudet sovitaa työ- ja yksityiselämää yhteen, liian vähäinen verkottuminen sekä esikuvien ja käytännön mentorien puuttuminen.

Asiaa pohditaan laajemmin viime vuoden selvityksessämme.

KESKUSKAUPPAKAMARIN TOIMENPITEET NAISJOHTAJUUDEN EDISTÄMISEKSI

Keskuskauppakamari on 2000-luvulla aktiivisesti edistänyt naisjohtajuutta ja seuraa jatkuvasti tilanteen ja sääntelyn kehittymistä Suomessa ja ulkomailla. Naisjohtajuuden edistäminen itsesääntelyn keinoin kuuluu Keskuskauppakamarin strategiaan tavoitteisiin.

Keskuskauppakamari on yksi listayhtiöiden hallintokoodin laatimistahoja.

Keskuskauppakamari oli mukana myös Euroopan kauppakamarien Women on Board –hankkeessa, jonka tarkoituksena oli edistää naisten etenemistä kauppakamarien luottamusjohdossa.

Selvitykset ja kannanotot

Keskuskauppakamari on viime vuosina laatinut useita selvityksiä erityisesti naisten hallituspaikoista. Syksyllä 2011 julkistettu Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin kattoi hallitusten ja toimitusjohtajien lisäksi johtoryhmät. Tämä selvitys jatkaa sen näyttämällä uralla.

Keväisin Keskuskauppakamari laatii ja julkistaa selvityksen naisten määrän kehityksestä pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Naisjohtajuuden edistämisen itsesääntelyn keinoin kuullessa Keskuskauppakamarin strategiaan tavoitteisiin Keskuskauppakamari kannustaa kannanotoillaan yhtiöitä huolehtimaan, että yhtiöiden johto valikoituu pätevimpien henkilöiden, eikä vain pätevimpien miesten joukosta.

Pörssiyhtiöiden kontaktointi

Sen lisäksi, että Keskuskauppakamari edistää naisjohtajuutta selvityksin ja kannanotoin, teemme myös suoraa kontaktointia yhtiöihin. Syyskesällä 2012 Keskuskauppakamarin toimitusjohtaja Risto E. J. Penttilä on ollut yhteydessä kaikkiin niihin pörssiyhtiöihin, joilla ei vielä ole naista hallituksessaan. Vastaanotto on ollut pääosin suotuista. Yhtiöt ovat myös kertoneet asiaan liittyvistä haasteistaan.

Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma naisjohtajille

Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelma alkoi toukokuussa 2012 ja päättyi syksyllä 2013. Ohjelma koostuu neljästä seminaarista, jonka lisäksi mentorit ja mentoroitavat tapaavat toisiaan noin 8 viikon välein. Ohjelmaan kuuluu myös mahdollisuus osallistua yritysvierailuihin, verkostointitilaisuuksiin sekä online-keskusteluryhmään.

Hakijoita mentorointiin oli todella paljon, lähes 250. Hakijoiden taso oli erittäin korkea; kaikilla hakijoilla oli vakuuttava ura ja johtamiskokemusta. Valinta olikin vaikea, ja päädyimme ottamaan ohjelmaan huomattavasti enemmän mentoroitavia kuin olimme alun perin ajatelleet. Nyt mentoroitavia on 42.

Valituista jokainen toimii jo nyt johtavassa asemassa. Ohjelmaan valittiin kaikkiaan yhdeksän toimitusjohtajaa ja useita nyt jo hallitustyössä mukana olevia. Ikähaitari on 20 vuotta ja koulutustaso korkea; mukana on kauppatieteilijöitä, insinöörejä etenkin tuotantotalouden alalta ja juristeja sekä kaksoistutkinnon haltijoita. Monet työskentelevät teollisuudessa, usein miesvaltaisilla aloilla. Valinnoissa tärkeää oli vankka johtamiskokemus ja sellainen ura, joka antaa mahdollisuuksia edetä yritysten ylimpään johtoon. Valintoja hajautettiin eri toimialoille ja yrityksiin.

Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma poikkeaa aiemmin naisille Suomessa suunnatuista siinä, että kaikilla mentoroitavilla on vahvaa johtamiskokemusta ja kaikki mentorit ovat huipputason johtajia.

Näin ohjelma välttää naisille suunnatun mentoroinnin tyypillisen ongelman. Harvard Business Review julkaisi vuonna 2010 artikkelin "Why men still get more promotions than women"⁵⁰. Tutkimuskohteena oli yli 4000 MBA alumnia 25 huipputason business schoolista maailmalla. Tutkimuksessa havaittiin, että miesten osalta mentorointiohjelmaan osallistuminen vuonna 2008 ennusti ylenemistä vuonna 2010, mutta naisten kohdalla näin ei ollut. Miesten mentorit olivat naisten mentoreita useammin toimitusjohtajia tai muuta ylintä johtoa

⁵⁰ Herminia Ibarra, Nancy M. Carter ja Christine Silva, <http://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women/ar/1>

ja käyttivät valtaansa ovien avaamisessa miehille, kun taas naisten mentorit auttoivat mentoroitaviaan itse-tuntemuksen parantamisessa. Maailmalla puhutaankin nykyään, että naisjohtajien kannalta olennaisempaa on saada "sponsorin", ei mentori.

Mentorointiohjelmaa suunniteltaessa ideoinnin taustalla oli Lontoossa toteutettu FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programme⁵¹, jossa suuryritysten toimitusjohtajat ja hallituksen puheenjohtajat mentoroivat toisen suuryrityksen ohjelmaan lähettämiä naisia. Vastaavaa ohjelmaa toteutetaan myös Kanadassa. Yksi ohjelmien erityisistä tuloksista on ollut se, että miesmentorit ovat kokeneet saaneensa ohjelmasta uutta näkemystä naisjohtajien haasteista.

Keskuskauppakamarin mentorointiohjelman suunnittelussa on otettu huomioon näitä näkökulmia ja tavoitteita.

Aalto Yliopiston Tuotantotalouden laitoksen tutkimusyksikkö seuraa mentorointiohjelman edistymistä sen keston ajan. Ohjelman asetelma ja kohderyhmä on ainutlaatuinen. Naisiesimiehiä ja naisjohtajuutta on tutkittu aiemminkin, mutta ei näin kovatasoisessa ryhmässä. Ohjelman kesto tarjoaa mahdollisuuden seurata eri teemojen nousua esiin ja tarkastella osallistujien kehitystä. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää tulevaisuuden johtajavalmennuksen kehittämisessä siten, että se entistä paremmin tukee taustoiltaan erilaisia johtajia.

Naisjohtajat-nettisivusto

Keskuskauppakamari avasi mentorointiohjelman käynnistämisen yhteydessä www.naisjohtajat.fi -sivuston, johon keräämme naisjohtajuuden edistämistä koskevaa tietoa.

Keskuskauppakamari vie naisjohtajuuden edistämistä ulkomaille

Tämä selvitys, samoin kuin sen edeltäjä ja usea naisjohtajuutta koskeva kannanotomme on laadittu myös englanniksi kansainväliseen levitykseen. Viimevuotiseen selvitykseemme on esimerkiksi Euroopan komissio perehtynyt tarkoin, sillä selvityksestä on pyydetty meiltä lisätietojakin. Jatkamme tiedon jakamista myös ulkomaille.

Keskuskauppakamarin edustajat ovat esitelleet Suomen mallia listayhtiöiden naishallitusjäsenten lisäämiseksi lukuisilla kansainvälisillä foorumeilla, kuten Euroopan neuvostossa, Maailmanpankissa sekä eri tilaisuuksissa Brysselissä ja Saksassa. Syksyn 2012 ohjelmaan kuuluu kokemustemme esittely Arabinaisten johtamisfoorumissa Dubaissa sekä Suomen pääkonsulaatin järjestämässä tilaisuudessa Saksassa.

MUITA KEINOJA NAISTEN URAKEHITYKSEN EDISTÄMISEKSI

Tasa-arvosuunnittelun kehittäminen

Lakisääteinen tasa-arvosuunnitelma tarjoaa oivan alustan edistää naisjohtajuutta. Tämä edellyttää tilanteen kartoitusta yrityksessä esimerkiksi työpaikkakyselyn avulla, jotta todellisista ongelmakohtista päästäisiin perille. Sen jälkeen on määriteltävä konkreettiset toimenpiteet, joilla voidaan tukea naisten ylenemistä ylimpään johtoon.

Monet yritykset tekevät tasa-arvosuunnitelman määrittämisosana tai jopa alle sen. Tasa-arvoviranomaisten rajalliset resurssit eivät mahdollista käytännön valvontaa tai tehokkaiden suunnitelmien edistämistä kovinkaan laajasti. Jos yritykset haluavat todellista muutosta, niiden on sitouduttava tehokkaaseen tasa-arvosuunnitteluun.

⁵¹ http://www.praesta.co.uk/_resource/_upload/1660630653.pdf

EVA:n suositusten toteuttaminen

Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVA:n Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmä kokosi EVA Raportin ”Naiset huipulle! – johtaja sukupuolesta riippumatta” löydöistä kymmenen toimenpidesuosituksen, jotka julkaistiin 24.9.2007. Suositusten todellinen jalkauttaminen yrityksiin veisi asiaa eteenpäin.

EVA:n suositukset sisältävät seuraavia toimenpiteitä.

1. Yhtiön hallitus tekee strategisen päätöksen, jolla parhaat resurssit sukupuolesta riippumatta saadaan käyttöön.
2. Yritys laatii naisten ja miesten tasavertaisiin mahdollisuuksiin tähtäävän suunnitelman
3. Isoissa yrityksissä nimetään vastuuhenkilö työstämään ideoita ja toimintamalleja henkilöstön monimuotoisuuden turvaamiseksi ja edistämiseksi.
4. Henkilöstön monimuotoisuuden toteuttaminen huomioidaan jo hakuprosessissa.
5. Erityisesti uran alkuaikana naisia ohjataan hakemaan monipuolista työkokemusta ja ottamaan vastaan linjatehtäviä.
6. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä on sopivin toimenpitein kannustettava kasvamaan.
7. Yritys tarjoaa rekrytointivaiheessa tasapuoliset mahdollisuudet kummallekin sukupuolelle.
8. Head huntareiden kokoamiin ehdokaslisiin kiinnitetään rekrytointiprosessin alkuvaiheessa huomiota
9. Mentori- ja tutorijärjestelmät ovat hyvä tapa seuloa ja kouluttaa mahdollisia uralla etenijöitä.
10. Tyttöjen ajatusmaailmaan pyritään vaikuttamaan jo varhain.

Avoimuuden lisääminen

Elinkeinoelämä voisi jatkossa myös harkita avoimuuden lisäämistä niin, että pörssiyritykset kertoisivat, kuinka suuri osa niiden ylimmästä johdosta on naisia ja miehiä. Kun luku annettaisiin hallituksen, toimitusjohtajan ja johdoryhmän osalta, todellinen tilanne selviäisi helposti ja voisi vaikuttaa tuleviin ratkaisuihin ja asenteisiin.

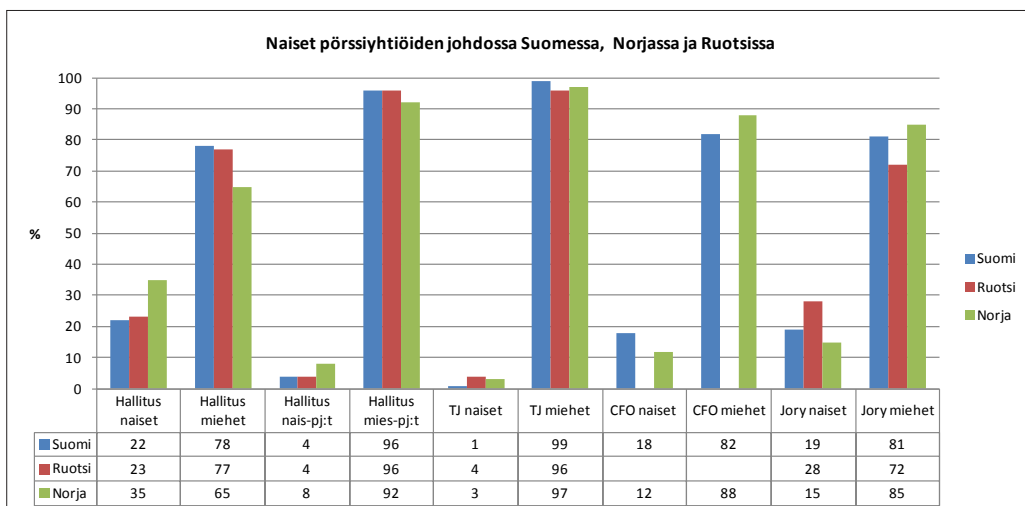
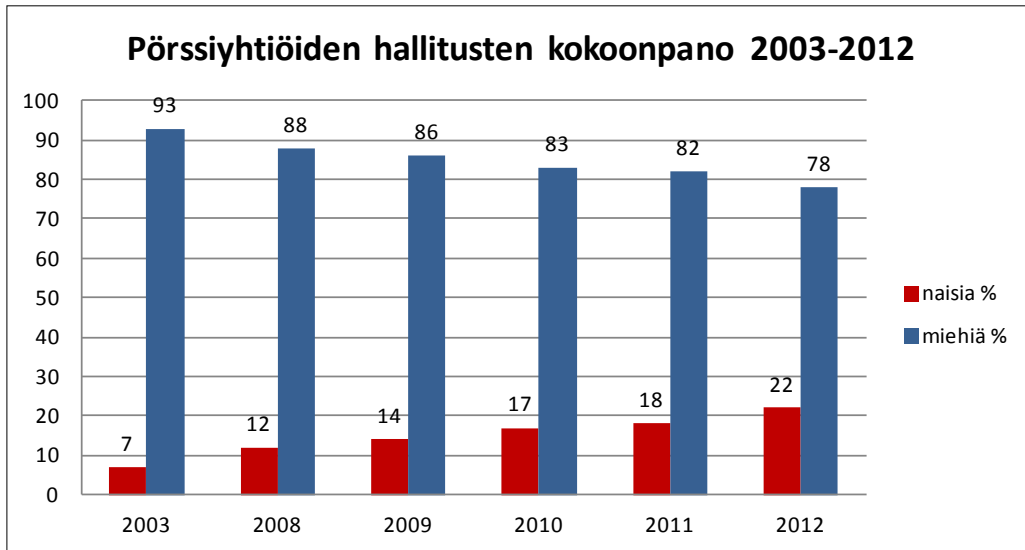
Avoimuuden lisääminen ei aiheuttaisi yrityksille kustannuksia, sillä lukujen antaminen koskisi niin pientä henkilökuntaa, ettei sen laskeminen vaatisi resursseja. Ruotsissa vastaava vaatimus on lakisääteinen, eikä koske pelkästään pörssiyrityksiä (ks. tarkemmin edellä).

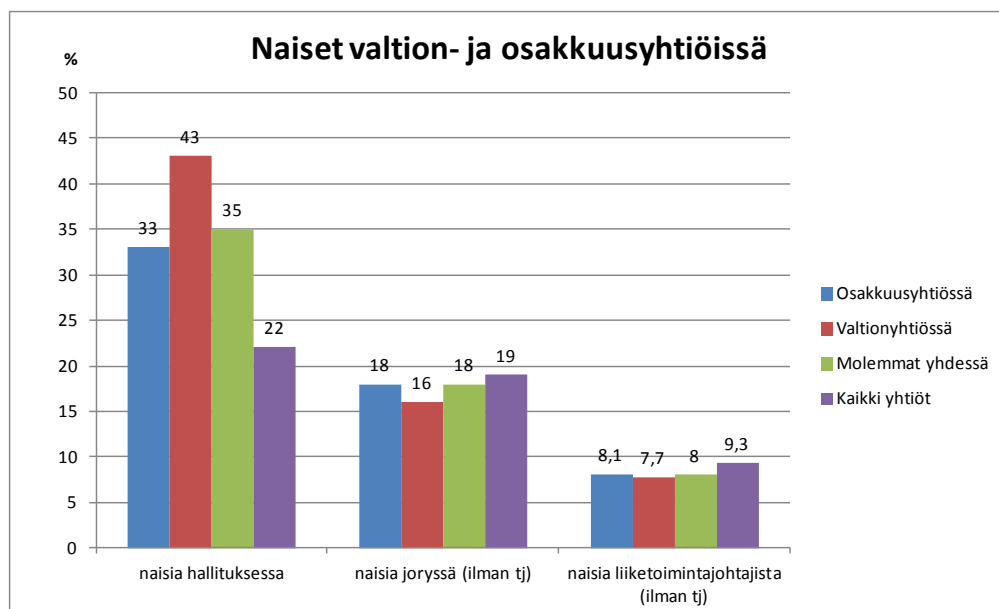
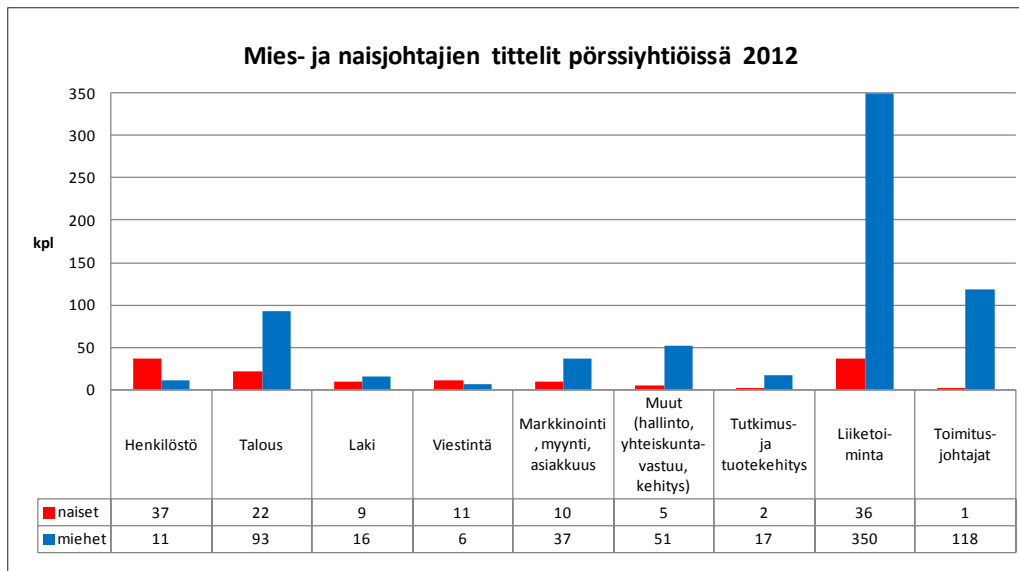
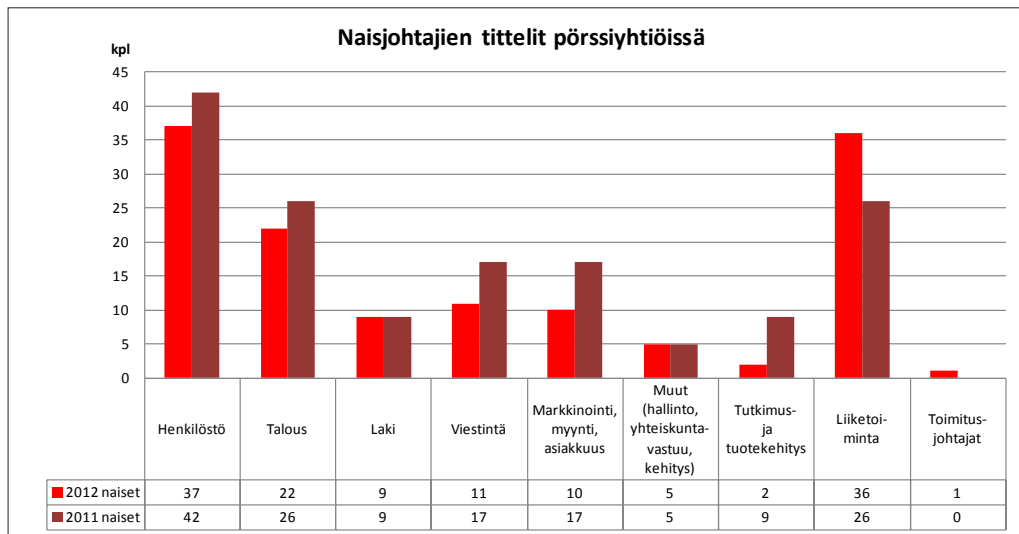
EU:ssa valmisteilla oleva kiintiödirektiivi sisältää myös ehdotuksen tilastotietojen antamisesta hallituksen sukupuolijakaumasta.

LOPUKSI

Naisten nouseminen liiketoimintojen johtoon ja toimitusjohtajiksi ei ole vielä laajasti toteutunut ja onkin tulevaisuuden haasteita. Keskuskauppakamari jatkaa aktiivista toimintaansa naisjohtajien määrän lisäämiseksi. On kuitenkin epärealistista odottaa operatiivisen johdon osalta yhtä nopeaa kehitystä kuin hallituksissa. Naisten määrän merkittävä lisääntyminen liiketoimintajohdossa edellyttää muutoksia niin työnantajien kuin naisten omissakin asenteissa. Keskuskauppakamari pitää asiaa esillä esimerkiksi selvitystensä kautta ja on siten yksi toimija asenteiden muuttamisessa.

LIITE: KESKEISIMMÄT KAAVIOT





Itsesääntely päihittää kiintiöt

Tämä selvitys kattaa kaikki suomalaiset listayhtiöt, yhteensä 119 pörssiyhtiötä. Naisia on jo runsaasti pörssiyhtiöiden hallituksissa. Liiketoimintojen johdossa naisia on varsin vähän, vaikka luku on kasvanut viime vuodesta. Tukitoimintojen johdossa naisia on kohtuullisen hyvin. Selvitys sisältää kansainvälistä vertailua ja osoittaa, että kiintiöillä ei edistetä naisten nousua liiketoimintojen johtoon. Selvityksessä verrataan myös valtionyhtiöiden ja muiden pörssiyhtiöiden johdon sukupuolijakaumaa. Tulevaisuuden haasteisiin kuuluu naisten osuuden lisääminen myös nimitysvaliokunnissa.