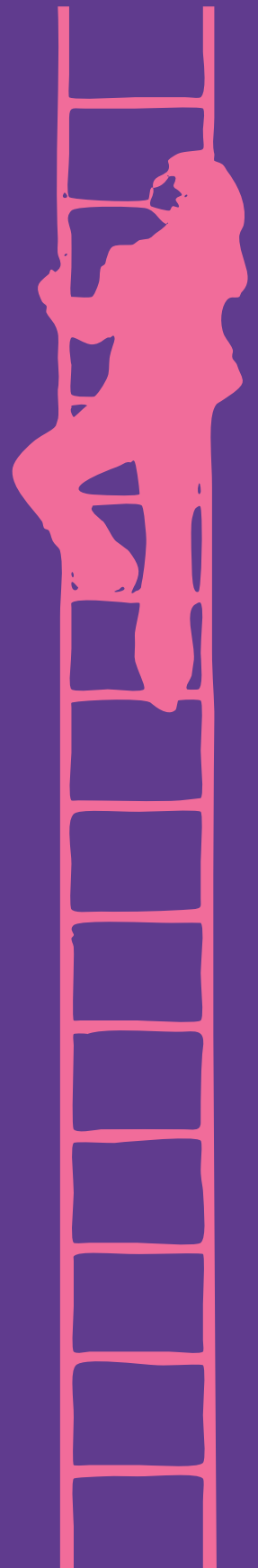


NUORET NAISET NOUSEVAT JOHTORYHMIIN

Keskuskauppakamarin
viides naisjohtajaselvitys 2015



ESIPUHE

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. Tavoitteen toteuttamiseksi Keskuskauppakamarilla on Naisjohtajaohjelma, ja tämä selvitys on osa ohjelmaan kuuluvia toimia. Yksi selvityksen perustehtävistä on tuottaa faktatietoa julkiseen keskusteluun naisjohtajuudesta, jotta päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.

Keskuskauppakamarin Naisjohtajaohjelma voitti kesäkuussa 2015 kauppakamarien maailmanmestaruuden, kun ohjelma palkittiin parhaana yhteiskuntavastuuprojektina kauppakamarien maailmankongressissa Torinossa. Ohjelman saama tunnustus osoittaa, että naisjohtajuuden edistäminen on noussut globaalille agendalle.

Tämä selvitys on järjestyksessä viides Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys. Syksyllä 2011 julkaisimme selvityksen *Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin*. Selvityksessä havaittiin, että naisten määrä johtoryhmätasolla on jäänyt varsin vähäiseksi – varsinkin liiketoimintojen johdon osalta – vaikka naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt viime vuosina nopeasti.

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

Kolmannessa selvityksessä syksyllä 2013 *Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä* tarkastelu laajennettiin koskemaan myös listaamattomia yhtiöitä mukaan lukien valtio-omisteiset yhtiöt. Selvityksen laajentaminen oli kuitenkin haasteellista, sillä listaamattomien yhtiöiden tietojen saatavuus ei ole pörssiyhtiöiden tasolla varsinkaan johtoryhmien osalta. Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa oli edelleen kasvanut, samoin johtoryhmissä oli tapahtunut myönteistä kehitystä. Toisaalta havaittiin, että 36-45-vuotiaiden joukossa naisten osuus johtoryhmissä oli vähäisempi kuin 46-55-vuotiaiden joukossa.

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

Tässä viidennessä selvityksessä tarkastellaan muun muassa hallitusjäsenten ja johtoryhmän jäsenten työkokemusta, ikää ja koulutusta. Naisten osuus hallituksista ja johtoryhmistä on jatkanut kasvuaan. Liiketoimintajohdossa selvästi eniten naisia on small cap-yhtiöissä, kun taas hallituksissa naisten osuus on selvästi suurin suurissa yhtiöissä. Johtoryhmistä naisia löytyy eniten mid cap -yhtiöissä. Ilahduttavaa on, että nuoremmissa ikäluokissa naisten osuus johtoryhmäpaikoista on kasvussa.

Naisjohtajaselvitystemme havainnot ovat kannustaneet Keskuskauppakamarin ryhtymään käytännön toimiin naisjohtajuuden edistämiseksi. Järjestämme nyt kolmatta kertaa Naisjohtajien mentorointiohjelmaa. Naisjohtajaohjelmasta saa lisätietoja ylläpitämästämme sivustosta www.naisjohtajat.fi.

Helsingissä 17.11.2015



Leena Linnainmaa



Antti Turunen

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
SELVITYKSESTÄ.....	5
I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ	6
Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa	8
Naisten osuus eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa	8
Hallinnointikoodi osoittanut tehonsa	10
Poikkeamat perusteltava.....	12
Perustelujen laatu parantunut	12
Monimuotoisuusperiaatteiden määrittäminen	14
Valtioneuvoston periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa	14
EU-maiden vertailu	15
Vertailun haasteita	16
Hallituspaikkojen kasautuminen.....	18
Naiset hallituksen puheenjohtajina	19
Naiset valiokunnissa.....	20
Nimitysvaliokunnan sukupuolijakauma	21
Hallitusjäsenten tausta.....	22
Naisten hallitusjäsenyyksien edistäminen	25
Itsesääntely ratkaisuna.....	26
Kiintiösääntelyn lieveilmiöt.....	26
5 syytä torjua pörssiyhtiöiden naiskiintiöt.....	28
II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN	30
Naiset toimitusjohtajina	31
Toimitusjohtajien koulutustausta	33
Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä	34
Naiset liiketoimintojen johdossa	36
Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla	37
Naiset tukitoimintojen johdossa	39
Kansainvälinen tilanne	40
III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE	41
Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne.....	42
Ikärakenne eri johtotehtävissä	44
Johtoryhmän jäsenten koulutustausta	46
Palvelusvuodet.....	48
Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä	52
Naisjohtajan euro on 95 senttiä	53
IV. JOHTOPÄÄTÖKSET	55
Keskuskauppakamarin naisjohtajateesit	58

SELVITYKSESTÄ

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

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

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

Selvityksen kolmannessa osiossa tarkastelemme johtajien ikärakennetta ja palvelusvuosien määrää sekä näissä ilmeneviä eroja naisten ja miesten välillä. Selvityksen lopuksi esitämme arviomme nykytilasta.

Selvitykseen kerätyt tiedot

Tämä Keskuskauppakamarin selvitys kattaa kaikki syyskuussa 2015 Helsingin pörssissä päälistatut suomalaiset yhtiöt. Tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin. Tiedot on kerätty hallituksen jäsenten osalta huhtikuussa 2015. Selvitys kattaa 117 pörssiyhtiötä, joista 27 on large cap -yhtiötä, 33 mid cap -yhtiötä ja 57 small cap -yhtiötä. Johtoryhmien ja toimitusjohtajien osalta tiedot on kerätty syyskuussa 2015. Tältä osin selvitys kattaa 118 pörssiyhtiötä, joista 27 on large cap -yhtiötä, 34 mid cap -yhtiötä ja 57 small cap -yhtiötä. Silloin kun selvityksessä on käytetty muita lähteitä kuin Keskuskauppakamarin omaa selvitystyötä, lähde on ilmoitettu.

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

I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ

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

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

Elinkeinoelämän lisäksi naisten asema yritysjohdossa on löytänyt paikkansa myös valtiojohton poliittiselta agendalta. Tästä on esimerkkinä valtioneuvoston vuonna 2004 antama päätös, jonka mukaan valtionyhtiöiden hallituksissa on oltava 40 prosenttia molempia sukupuolia. Päätös pantiin ripeästi täytäntöön, ja jo vuonna 2006 tämä kunnianhimoinen tavoite saavutettiin. Tämä osoitti epäilijöille, että hallitustehtäviin on löydettävissä päteviä naisia.

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

Suomi toisaalta toimii esimerkkimaana siitä, miten naisten asemaa yritysten johtopaikoilla on onnistuttu edistämään ilman kiintiösääntelyä. Naisten osuus niin pörssiyhtiöiden hallituksissa kuin johtoryhmissä on EU:n huipputasoa, ja muun muassa Euroopan parlamentti on nostanut Suomen esimerkkimaaksi, jossa listayhtiöiden hallinnointikoodilla on kyetty merkittävästi lisäämään hallitusten naisjäseniä.¹

Suomen malli ja Keskuskauppakamarin aktiivinen toiminta naisjohtajuuden edistämiseksi on maailmalla tunnettu. Keskuskauppakamarin Naisjohtajaohjelma palkittiin parhaana yhteiskuntavastuuprojektina Maailman kauppakamarien kongressissa kesäkuussa 2015.²

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

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



Saamme myös puhujapyyntöjä kansainvälisille foorumeille, ja toimimme asiantuntijaroolissa EU-rahoitteisessa projektissa European Women Shareholders Demand Gender Equality (www.ewsdge.eu).

Moniin eurooppalaisiin Corporate Governance -koodeihin on nyttemmin otettu mallia Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista naisten määrän lisäämiseksi yhtiöiden hallituksissa.

Tästä näkökulmasta onkin hämmäntävää, että Suomessa edelleen vaaditaan poliittisessa keskustelussa pörssiyhtiöiden hallituksia koskevaa kiintiölainsäädäntöä – etenkin kun kiintiömaa Norjan esimerkki osoittaa, ettei kiintiöillä edistetä naisten nousua yritysjohtoon.

Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa

Naisjäsenien osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksista on 24 prosenttia vuonna 2015, kun se oli 23 prosenttia vuonna 2014. Vielä vuonna 2003 ainoastaan 7 prosenttia pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia. Muutos Suomessa on tapahtunut varsin nopeasti, kun naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa yli kolminkertaistui 10 vuodessa. Vuoden 2011 jälkeen naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on noussut 18 prosentista nykyiseen 24 prosenttiin.

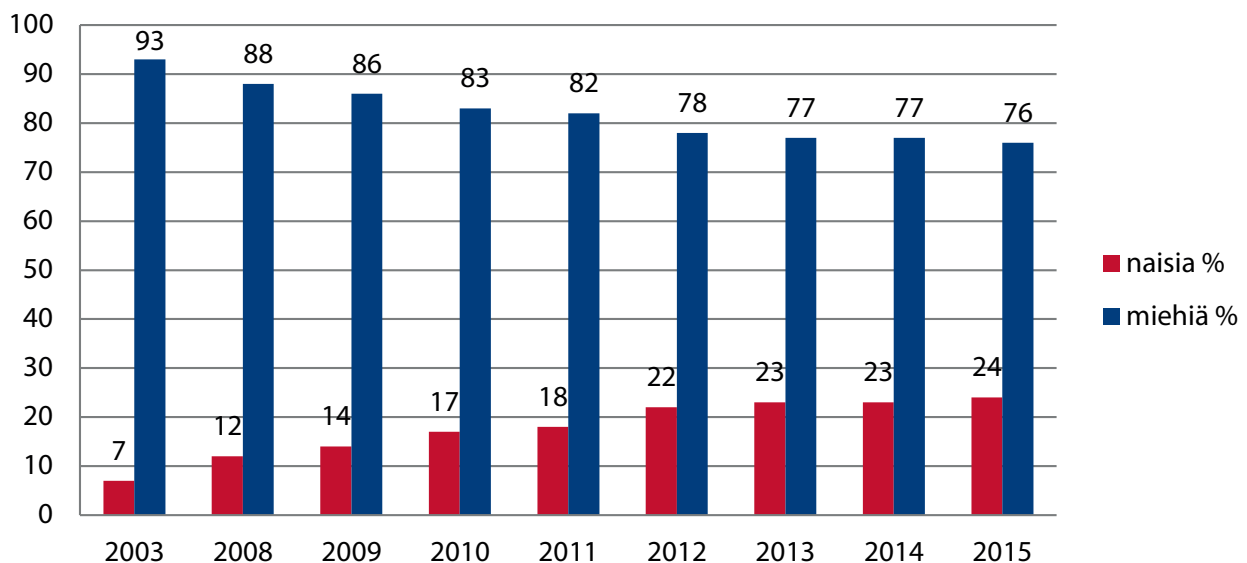
Kuten jäljempänä tässä selvityksessä käydään läpi, merkittäväällä osalla hallitusjäsenistä on aiempaa kokemusta nimenomaan tulosvastuullisesta liiketoimintajohdosta, hyvin usein vieläpä toimitusjohtajan tehtävistä. Yhtälö on tältä osin selvä: mikäli naisten osuutta liiketoimintojen johdossa ja toimitusjohtajatehtävissä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

Naisten osuus eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi naisten osuuteen hallituksissa. Suurissa pörssiyhtiöissä naisia on hallituksissa jo 30 prosenttia, kun keskisuurissa heitä on 24 prosenttia ja pienissä 19 prosenttia. Samaa ilmiötä on havaittu muissa maissa. Suomessa listayhtiöt ovat kooltaan joka tapauksessa pieniä kansainvälisessä vertailussa.

SUURISSA PÖRSSIYHTIÖISSÄ 30 % NAISIA HALLITUKSISSA

Pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpano 2003-2015



Taulukon lähteet

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy

2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

2011-15: Keskuskauppakamarin selvitys

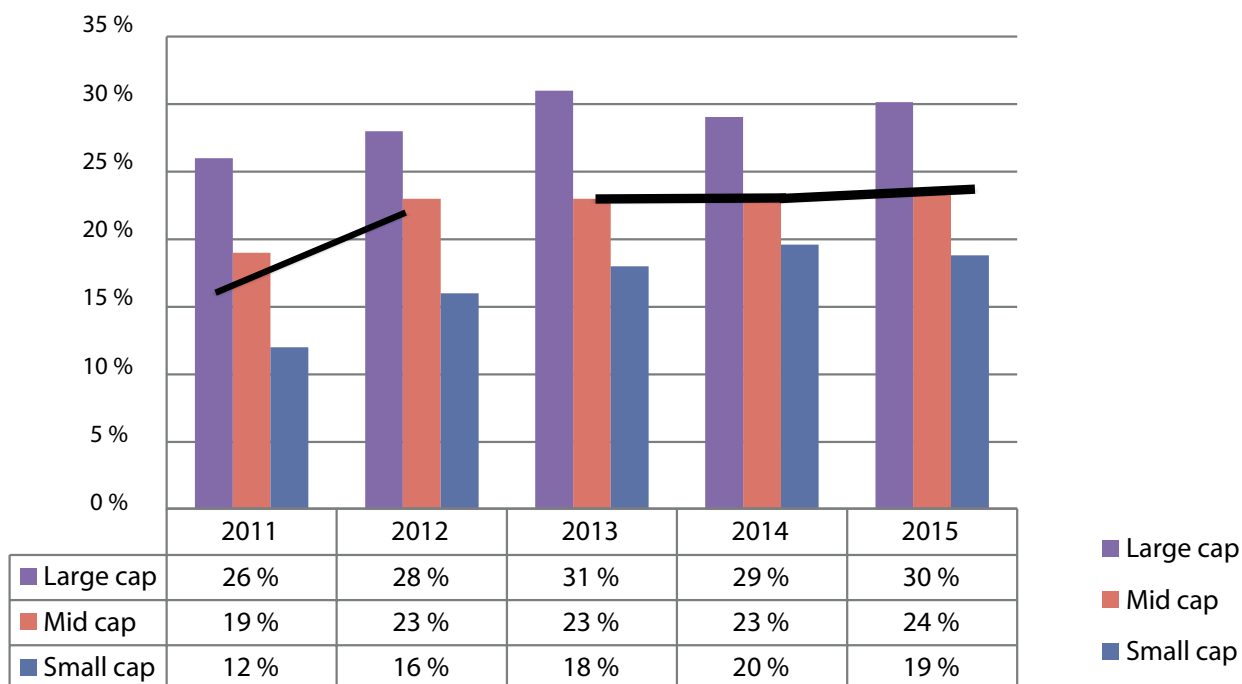
Kevään 2015 valinnoissa pörssiyhtiöiden hallituksiin tuli 28 uutta naisjäsentä, jotka siis ennestään eivät olleet pörssiyhtiön hallituksessa (2014: 27 uutta naisjäsentä). Kun pörssiyhtiöiden hallituksissa on yhteensä 146 naista, uusien osuus heistä on runsaat 19 prosenttia eli lähes viidennes.

VIIDENNES NAISJÄSENISTÄ UUSIA

Hallituspaikoissa mitattuna naisten hallituspaikkojen lukumäärä nousi large cap -yhtiöissä, mutta laski kokonaisuutena kuudella paikalla. Samanaikaisesti miesten hallituspaikat vähenivät toisaalta 24 paikalla. Hallituspaikkojen yleinen vähentyminen toteutui siis erityisesti miesten hallituspaikkojen vähentymisenä.

Kun vuonna 2015 hallituspaikkojen lukumäärä väheni, se oli kasvussa vuonna 2014, jolloin pörssiyhtiöiden hallituksiin astui 27 uutta naisjäsentä, ja myös naisten hallituspaikkojen kokonaismäärä lisääntyi 8 hallituspaikalla. Samanaikaisesti miesten hallituspaikkojen määrä kasvoi 10 paikalla vuonna 2014. Toisin sanoen hallituspaikkojen kokonaismäärä hieman nousi vuonna 2014, ja naisten osuus näistä lisääntyneistä hallituspaikoista oli lähes 45 prosenttia.

Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa



Hallinnointikoodi osoittanut tehonsa

Pörssiyhtiöille annetun hallinnointikoodin³ suositus 8 sisältää seuraavan vaatimuksen:

Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

Hallinnointikoodi on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi lisätä naisten määrää pörssiyhtiöiden hallituksissa, sillä poikkeama suosituksesta vaatii julkista perustelua.

Hallituksen sukupuolijakaumaa on käsitelty Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien. Vuodesta 2008 lähtien hallinnointikoodiin on sisällytynyt täsmällinen suositus, jonka mukaan hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

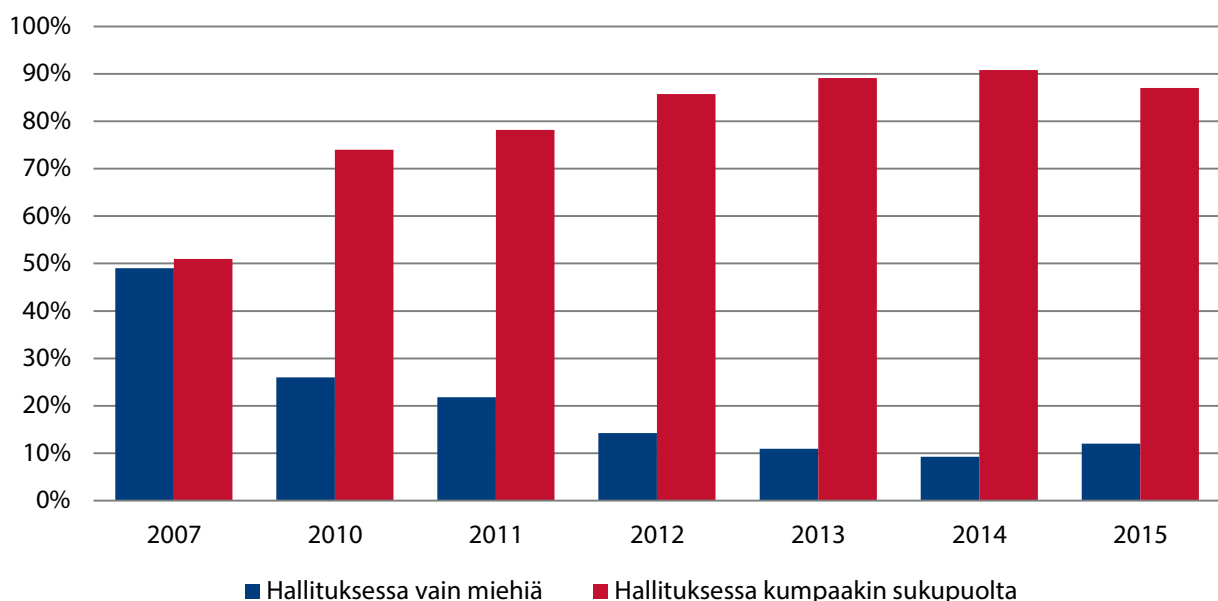
Kehitys erottuu EU-maista edukseen varsinkin, kun maassamme ei ole säädetty Norjan tai Ranskan kaltaisia kiintiölakeja. Huomionarvoista on sekin, että Suomen korkeat luvut on saavutettu ilman työntekijäedustusta hallituksissa.

Keskuskauppakamarin, silloisen Teollisuuden ja Työntekijöiden keskusliiton ja Hex Oyj:n antama Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä vuodelta 2003 oli maailman ensimmäinen Corporate Governance -koodi, jossa mainittiin, että hallituksen kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös sukupuolijakauma. Maininta otettiin koodiin puhtaasti elinkeinoelämän omasta aloitteesta. Teksti oli tuolloin vielä pehmeä eikä sisältänyt varsinaista suositusta, mutta se oli hyvä alku ja tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille. Avaus sai maailmallakin huomiota ja toimi mallina monien maiden hallinnointikoodeille.

Vuonna 2008 annettiin hallinnointikoodi, jossa todettiin yksiselitteisesti, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Kyseinen suositus tuli voimaan 1.1.2010 jälkeen pidettävästä seuraavasta varsinaisesta yhtiökokouksesta lukien. Vuonna 2008, jolloin hallinnointikoodi annettiin, vain 51 prosentilla listayhtiöistä oli molempia sukupuolia hallituksissaan. Sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen antamisen seurauksena prosenttiluku on noussut nykyiseen 87 prosenttiin.

³ Hallinnointikoodi tulee voimaan 1.1.2016 ja korvaa vuonna 2010 annetun Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin. Kyseinen suositus pysyi sisällöltään ennallaan koodiuudistuksessa mutta siirtyi suosituksesta 9 suositukseen 8: <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi-2015finweb1.pdf>

Hallitusten sukupuolijakauma pörssiyhtiöissä – hallinnointikoodin vaikutus



HALLINNOINTIKOODI ON KAKSINKERTAISTANUT NAISTEN HALLITUS-PAIKKOJEN OSUUDEN

Vuonna 2008 annetun hallinnointikoodin hallituksen sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen myötä naisten hallituspaikkojen määrä on kaksinkertaistunut. Muutos on nopea, kun se on tapahtunut ilman kiintiötä kuudessa vuodessa, ja lähtötaso vuonna 2008 oli kuitenkin jo 12 prosenttia eli korkeampi kuin vielä nykyään monissa EU-maissa.

MIESHALLITUS ON HARVINAISUUS

Suosituksen myötä mieshallitus on harvinaisuus suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Syksyllä 2015 yhtiöistä 87 prosentilla on molempia sukupuolia hallituksessaan. Viime vuoden luku oli 91 prosenttia ja vuonna 2013 se oli 86 prosenttia, kun vuonna 2008 molempia sukupuolia oli vain 51 prosentilla yhtiöitä. Kehitys on tässä suhteessa ollut huimaa.

Kokonaan miehistä koostuva hallitus on enää 15 yhtiöllä – näiden yhtiöiden määrä on vähentynyt tasaisesti tähän asti (11 yhtiötä vuonna 2014, 13 yhtiötä vuonna 2013, 17 yhtiötä vuonna 2012, 26 yhtiötä vuonna 2011). Näistä yhtiöistä 14 on small cap -yhtiötä ja yksi mid cap -yhtiö. Näiden keskimääräinen markkina-arvo oli keväällä 2015 alle 40 miljoonaa euroa – yhtä yhtiötä lukuun ottamatta. Kyseinen keskisuuri yhtiö oli aiemmin small cap -luokassa, joten kyse on yhtiön kokoluokan eikä hallituskokoonpanon muutoksesta. Kaikilla suurilla pörssiyhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksessa.

Ruotsissa 26 pörssiyhtiöllä on mieshallitus (10 % yhtiöistä). (Sama lähde kuin alaviite 14)

Naisenemmistö on hallituksessa yhdellä pörssiyhtiöllä. Sen lisäksi kahdella yhtiöllä puolet hallituksen jäsenistä on naisia. Yhden naisjäsenen hallituksia on 47 yhtiöllä (yhteensä 117 kpl). On kuitenkin huomattava, että suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituskoko on kansainvälisesti pieni, kun esimerkiksi pienillä pörssiyhtiöillä on keskimäärin 5,2 jäsentä hallituksessa.⁴

4 Keskuskauppakamarin selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä s. 18 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/cg-selvitys-2015.pdf>

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 yhtiön on selostettava poikkeaminen ja sen perustelut.

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

Perustelujen laatu parantunut

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

Keväällä 2015 pörssiyhtiöt antoivat selvitykset hallinto- ja ohjausjärjestelmästä vuodelta 2014. Tuolloin yhteensä 11 nykyisistä pörssiyhtiöistä poikkesi hallituksen sukupuolijakaumaa koskevasta suosituksesta.

Yksi yhtiö ei ilmoittanut tai perustellut poikkeamaa, joskin poikkeama on helppo todeta hallinto- ja ohjausjärjestelmässä annetun hallituskokoonpanon perusteella. Yhtiöt, jotka ilmoittivat poikkeamasta, perustelivat sen useimmiten hyvin ylimalkaisesti, esimerkiksi:

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

”Vuoden 2014 lopussa hallitus koostui viidestä varsinaisesta jäsenestä. Kummatkin sukupuolet eivät olleet edustettuina hallituksessa, eikä kokoonpano tältä osin vastannut suositusta. Yhtiön suhteellisen pienen koon takia suosituksen noudattaminen on pidemmän aikavälin tavoite.”

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

”Poiketen suosituksesta 9 yhtiön hallituksen jäseneksi tilikaudelle 2014 ei ollut löydettävissä sopivaa kyseiseen tehtävään käytettävissä olevaa naisjäsentä.”

”Yhtiön pienuuden takia avainhenkilöt ovat muodostaneet Yhtiön hallituksen yhdessä pääomistajien kanssa. Tähän mennessä avainhenkilöiden ja omistajien joukossa ei ole ollut naishenkilöitä.”

POIKKEAMIEN PERUSTELUT USEIN YLEISLUONTOISIA

Eräs yhtiö on ilmoittanut joka vuosi saman perustelun joka vuosi sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen voimaantulon (vuonna 2010) jälkeen:

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

Lisäksi seuraava perustelu esiintyi täysin samasanaisesti kahden eri yhtiön selvityksessä – myöskään tämän tyyppiset, vuosittain toistuvat vakioidut selitykset eli ns. boilerplate-tekstit eivät ole omiaan lisäämään yhtiön antaman selityksen vakuuttavuutta:

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

Yksi yhtiö ei käytännössä perustele poikkeamaa lainkaan, vaan tyytyy toteamaan poikkeaman:

”Yhtiökokouksen 20.3.2014 valitseman hallituksen jäsenet ovat miespuolisia. Näin ollen yhtiö poikkeaa hallinnointikoodin suosituksista nro 9, jonka mukaan hallituksen monipuoliseen kokoonpanoon tulisi kuulua molempia sukupuolia.”

Vaikka on selvää, että hallituskokoonpanon ratkaisee viime kädessä yhtiökokous, tällaisessa tilanteessa yhtiön olisi hyvä esimerkiksi selvittää, mikä on ollut nimitysehdotukset valmistelevan elimen - hallituksen tai mahdollisen nimitysvaliokunnan - rooli päätöksenteossa, kuten seuraavassa perusteluissa on oivallisesti tehty:

”Yhtiö on poikennut tästä suosituksesta, sillä Yhtiön varsinainen yhtiökokous 10.4.2014 ei valinnut hallitukseen molempia sukupuolia. Varsinaisen yhtiökokouksen hyväksymän ehdotuksen hallituksen kokoonpanosta tekivät osakkeenomistajat, jotka edustivat noin 43,9 % Yhtiön osakkeista. Yhtiön hallitus informoi ehdotuksen tehneitä osakkeenomistajia Suosituksen 9 sisällystä. Saadun tiedon mukaan ehdotuksen tehneet osakkeenomistajat halusivat painottaa jatkuvuutta hallituksen kokoonpanossa nähtävissä olevien hallitustyön painopistealueiden vuoksi, eivätkä toisaalta nähneet tarpeelliseksi, Yhtiön toiminnan laatu ja laajuus huomioiden, laajentaa hallituksen kokoonpanoa aiemmasta viidestä jäsenestä. Yhtiön hallinto ja hallituksen kokoonpano perustuvat siten vahvaan omistajaohjaukseen ja Yhtiön hallituksessa onkin merkittävä pääomistajien edustus. Yhtiöllä ei ole nimitysvaliokuntaa.”

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

Monimuotoisuusperiaatteiden määrittäminen

Uusi pörssiyhtiöille suunnattu hallinnointikoodi annettiin 26.10.2015. Koodiuudistuksessa molempien sukupuolten edustusta hallituksessa koskeva suositus on siirtynyt suositukseen nro 8 (aiemmin suositus 9), mutta on sisällöltään ennallaan.

Kokonaan uutta on se, että hallinnointikoodi edellyttää pörssiyhtiöiltä hallituksen monimuotoisuutta koskevien periaatteiden määrittämistä (suositus 9). Yhtiö määrittelee periaatteet omista lähtökohdistaan liiketoiminnan laajuus ja kehitysvaiheen tarpeet huomioon ottaen. Yhtiön on kerrottava ainakin tavoitteet molempien sukupuolten edustuksen osalta yhtiön hallituksessa, toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten tässä on edistytty.

Suositus ottaa hieman etunojaa EU-sääntelyyn nähden. EU:ssa on hyväksytty direktiivi⁵, joka jatkossa edellyttää pörssiyhtiöitä, pienimpiä lukuun ottamatta, laatimaan itselleen hallituskokoonpanon monimuotoisuuspolitiikan. Direktiivi on pantava Suomessa täytäntöön 6.12.2016 mennessä.

Koodi lähtee siitä, että hallituksen jäsenten osaamisen, kokemuksen ja näkemysten monimuotoisuus edistää avointa suhtautumista innovatiivisiin ajatuksiin sekä kykyä tukea ja haastaa toimitusjohtajaa. Riittävä monimuotoisuus tukee avointa keskustelua ja itsenäistä päätöksentekoa. Monimuotoisuus ei kuitenkaan ole itseisarvo. On selvää, että liiketoiminnan tarpeet ovat hallitusvalintojen keskiössä.

Monimuotoisuutta koskevia periaatteita määriteltäessä huomioon voidaan ottaa esimerkiksi ikä ja sukupuoli sekä ammatti-, koulutus- ja kansainvälinen tausta. Yhtiö valitsee periaatteisiin ja tavoitteisiin oman toimintansa kannalta olennaiset seikat. Yhtiö kertoo periaatteista julkisesti haluamassaan laajuudessa. Vähintään on kuitenkin kerrottava tavoitteet molempien sukupuolten edustuksen osalta yhtiön hallituksessa, toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten asiassa on edistytty.

5 EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON DIREKTIIVI 2014/95/EU, annettu 22 päivänä lokakuuta 2014, neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

PÖRSSIYHTIÖN KERROTTAVA TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA TULOKSET MOLEMPIEN SUKUPUOLTEN EDUSTUKSESTA HALLITUKSESSA

Aikataulu periaatteiden määrittämiselle on vuosi 2016. Yhtiön on kerrottava tavoitteistaan keväällä 2017 annettavassa selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästään.

Koodi on laadittu noudata tai selitä (comply or explain) -periaatteella. Tämä antaa yhtiöille mahdollisuuden jättää periaatteet laatimatta. Edellytyksenä on kuitenkin, että yhtiö perustelee julkisesti menettelynsä.

Esimerkiksi joissakin pienissä pörssiyhtiöissä on hallituksessa vain kolme jäsentä, jolloin yhtiö voi harkita, ettei pientä hallitusta varten ole tarkoituksenmukaista määritellä erityisiä monimuotoisuusperiaatteita.

Valtioneuvoston periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa

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

Periaatepäätös ei sinänsä ole sitova eikä säädöstasoinen normi. Lisäksi hallitus on sittemmin vaihtunut. Periaatepäätöstä ei kuitenkaan ole kumottu, joten siinä mainitut tarkastelut tehdään aikataulussa. Toinen kysymys on se, johtavatko havainnot lainsäädäntötoimiin.

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

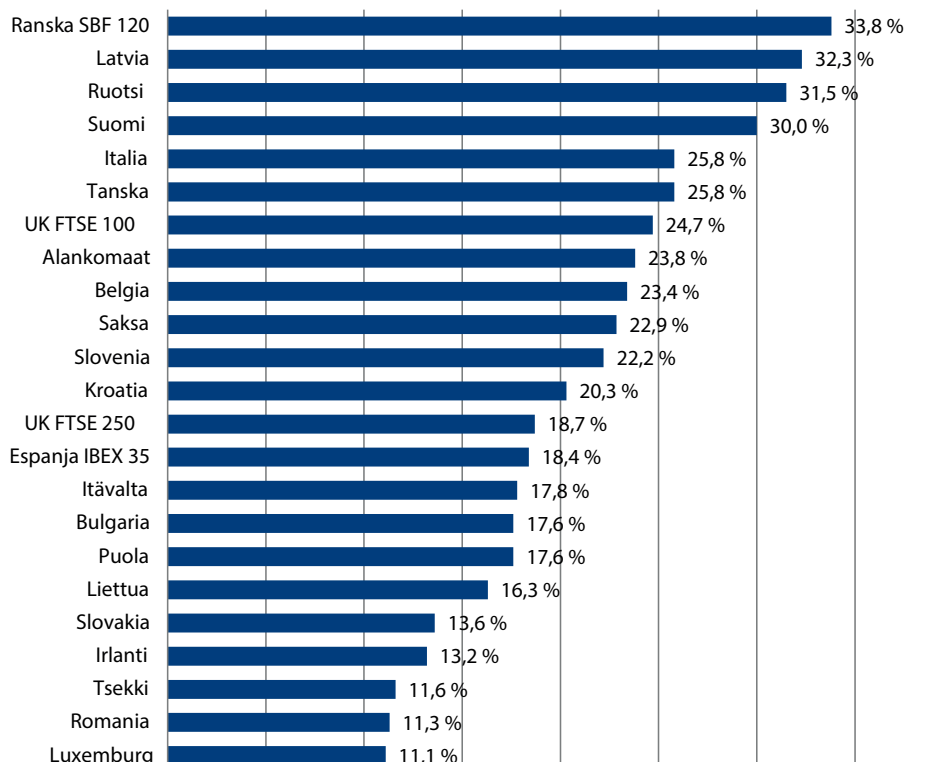
EU-maiden vertailu

Maakohtaiset erot ovat EU-maissa suuria, puhumatta-
kaan globaaleista luvuista. Suomen luvut ovat vuodesta
toiseen olleet EU-maiden huipputasoa. Tänäkin vuonna
Suomi sijoittautuu kärkikaartiin, vaikka kiintiösääntelyä
ei ole käytössä. Suomen nykyisestä tilanteesta on syy-
tä antaa tunnustusta suomalaiselle elinkeinoelämälle ja
itsesääntelylle, erityisesti pörssiyhtiöiden hallinnointi-
koodille.

Tulosta voidaan pitää siinäkin mielessä hyvänä, että
pörssiyhtiöt ovat Suomessa keskimäärin pieniä ver-
rattuna keskeisiin eurooppalaisiin pörssimarkkinoihin.
Tämä on syytä huomioida myös eri maiden välisessä
tilastoverailussa. Vertailu on mielekästä ainoastaan
markkina-arvoltaan suurimpien suomalaisten pörssi-
yhtiöiden osalta, koska kattavia tilastoja on vain suuris-
ta yhtiöistä. Vertailussa tulisi ottaa huomioon myös eri
maiden erilaiset hallitus- ja johtorakenteet.

Kansainvälisessä vertailussa on erityisesti havaittava, et-
tä Suomi on harvoja maita, joista hallitusten sukupuo-
lijakaumaa koskevia tilastoja on saatavilla muiden kuin
suurten pörssiyhtiöiden osalta. Muualla yhteiskunnalli-
nen keskustelu kohdistuu lähinnä suuriin pörssiyhtiöi-
hin.

Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa EU-maissa



Taulukon lähteet:

Ranska: AFEP 2015

Ruotsi: Andra AP-fondens index över andel kvinnor i börsbolagen: styrelser, ledningar och anställda

En studie genomförd av Nordic Investor Services i maj 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindeks-2010/>

Suomi: Keskuskauppakamari 2015 (luku sisältää hallituksen jäseninä toimivat toimitusjohtajat), large cap

UK: Boardwatch, May 2015. <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

Saksa: Women-on-Board-Index 100, FidAR, tilasto päivitetty 11.6.2016 asti, <http://www.fidar.de/wob-indizes/wob-index-100/studie-zum-wob-index-100.html>

Espanja: <http://www.paridad.eu/ibex35/>

Muut maat: Gender balance on corporate boards, European Commission, October 2015

http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet_women_on_boards_web_2015-10_en.pdf

Vertailun haasteita

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

Yleismaailmallinen ilmiö on, että suurissa yhtiöissä naisten osuus hallituksissa on suurempi kuin pienemmissä yhtiöissä. Sen vuoksi asianmukainen vertailu edellyttää oikean vertailukohteen valintaa. Esimerkiksi Ison-Britannian osalta suomalaisille suurille pörssiyhtiöille osuvampi vertailukohde on FTSE 250 -yhtiöt eikä FTSE 100 -yhtiöt, sillä pääosa suomalaisista large cap -yhtiöistä vastaa FTSE 250 -yhtiöiden kokoluokkaa. FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus on 18,7 prosenttia, kun FTSE 100 -yhtiöissä osuus on 24,7 prosenttia.⁷

Vastaavasti Ranskan osalta asianmukainen vertailukohde Suomen large cap -yhtiöihin ei ole CAC 40⁸ vaan SBF 120.⁹ Naisten osuus SBF 120:ssä on 33,8 prosenttia ja CAC 40:ssä 36 prosenttia.¹⁰ Luvut ovat nousseet viime vuosina nopeasti Ranskan kiintiölain vuoksi.

Saksassa DAX-yhtiöiden hallintoneuvostoissa naisia on 26,9 prosenttia (30 suurinta pörssiyhtiötä). Kahdella DAX-yhtiöllä ei ole yhtään naista hallintoneuvostossa.¹¹ DAX ei ole kuitenkaan osuva vertailukohta suomalaisille large cap -yhtiöille, sillä vain kolmen DAX -yhtiön markkina-arvo on alle 10 miljardia euroa ja yli puolet indeksin yhtiöistä on markkina-arvoltaan useita kymmeniä miljardeja euroja.¹² Tässä vertailussa suurimmatkin suomalaiset pörssiyhtiöt ovat varsin pieniä. Siksi vertailukohdaksi suomalaisille large cap -yhtiöille olemme valinneet ne 100 suurta yhtiötä, jotka ovat Saksan uuden kiintiösääntelyn kohteena. Niissä naisten osuus hallintoneuvostoista on 22,85 prosenttia. Näiden yhtiöiden

johtokunnissa (Vorstand) naisten osuus jää viiteen prosenttiin.¹³

Ruotsi – kasvua ilman kiintiöitä

Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituspaikoista otti harppauksen keväällä 2015. Kaikissa yhtiöissä naisten osuus on nyt 27,9 prosenttia¹⁴ (2014: 24,7 %¹⁵). Suurissa pörssiyhtiöissä osuus nousi 31,5 prosenttiin¹⁶ (v. 2014: 29,1 %¹⁷). Myös Ruotsissa luku on large capissa suurempi kuin pienemmissä pörssiyhtiöissä.

Naisten osuus kääntyi nousuun vuonna 2014, kun vuosina 2012 ja 2013 naisten hallitusjäsenyydet eivät lisääntyneet vaan olivat lievässä laskussa molempina vuosina. Vuonna 2013 naisjäsenien osuus ruotsalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa laski 22,3 prosenttiin¹⁸ vuoden 2012 luvusta 22,7 prosenttia ja vuoden 2011 siihenastisesta huipusta (22,9 %).¹⁹

Eniten naisia on finanssialan yhtiöissä (33,1 %) ja kulutustavarayhtiöissä (32,5 %). Viestintäalalla naisten osuus hallituksissa on alhaisin, vain 14,3 prosenttia. Perustelisuudessa naisten osuus hallituksissa nousi 18,2 prosenttiin vuoden 2014 luvusta 13,6 prosenttia.²⁰

Ruotsalaisissa pörssiyhtiöissä on työntekijäedustus hallituksessa. Tilastoista ei ilmene, nostaako tämä naisten osuutta, mikä ilmiö on ollut Saksassa havaittavissa.

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

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

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

10 AFEP 2015

11 <http://www.wiwo.de/erfolg/management/frauen-im-aufsichtsrat-nur-haelfte-der-dax-unternehmen-erfuehlt-frauenquote/12426908.html>

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

13 4,93 %, Women-on-Board-Index 100, FidAR, <http://www.fidar.de/wob-indizes/wob-index-100/studie-zum-wob-index-100.html>

14 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

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

16 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

17 Ibid.

18 <http://www.dn.se/ekonomi/farre-kvinnor-i-borsbolagen/>

19 AP2 Index of Female Representation in publicly-quoted companies: boards, executive managements and employees. A study conducted by Nordic Investor Services, June 2012. <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindex/NIS%20AP2%20Fem%20Rep%20Index%20english.pdf>

20 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

Yhdistynyt kuningaskunta – naisten osuus kasvussa ilman kiintiöitä

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

FTSE 100 -yhtiöiden hallituksissa on nykyisin 24,7 prosenttia naisia (21,6 % v. 2014, 12,5 % v. 2010). Nyt kaikilla tämän kokoluokan yhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksessa, kun vielä vuosi sitten kuudella yhtiöstä ei ole yhtään naista hallituksessa. Vuonna 2010 mieshallitus oli vielä 21 yhtiöllä (eli 21 %), kun muutama vuosi sitten tämä oli tilanne 18 prosentissa tarkasteltavista yhtiöistä.²¹ Maaliskuusta 2014 lukien 33 prosenttia hallituspaikoista on mennyt naisille.

FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus ei ole yhtä suuri (18,7 %), mutta luvut ovat nousussa (16,3 % v. 2014, 7,8 % v. 2010). Yhtiöistä enää kahdeksalla prosentilla on mieshallitus (20 yhtiötä), kun vielä vuosi sitten lähes viidenneksen (17,6 %, 48 yhtiötä) hallitus oli täysin miehinen, ja vuonna 2010 yli puolella hallituksessa oli vain miehiä (52,4 %).²² Maaliskuusta 2014 lukien 29 prosenttia FTSE 250 -yhtiöiden hallituspaikoista on mennyt naisille.

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

Ranska – naisten osuus kasvussa kiintiöiden myötä

Ranskassa naisten määrä hallituksissa on lisääntynyt merkittävästi, mikä johtuu erityisesti vuonna 2011 säädetyistä kiintiölaeista.

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

Ranskan suurissa yhtiöissä (SBF 120 ja CAC 40) naisjäsenten osuus hallituspaikoista on noussut viime vuosina seuraavasti:²³

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

Saksa – kehitystä kiintiöiden myötä

Saksan 100 suurimman yhtiön hallintoneuvostoja koskeva 30 prosentin kiintiösääntely nostaa naisten osuutta, vaikka kehitys oli jossakin määrin käynnistynyt jo ennen kiintiöiden asettamista. Kehitys ei kuitenkaan ole yhtenäistä, mikä näkyy jopa DAX-indeksiin kuuluvista suuryhtiöistä. Niissä keskimääräinen naisten osuus on jo 26,9 prosenttia, vaikka kahdella yhtiöstä ei ole yhtään naista hallintoneuvostossa, ei osakkeenomistajien valitsemina eikä työntekijäedustajina. Kolmestakymmenestä DAX-yhtiöstä 14 täyttää nyt 30 prosentin kiintiövaatimuksen, kun kahdeksalla osuus on alle 20 prosenttia.²⁴

Suomen yhtiöiden kokoluokan kanssa paremmin verrattavissa ovat 100 suurinta yhtiötä, joista naisten osuutta edistävä FidAR laatii WoB-indeksiin (Women on Boards). WoB-indeksiin kuuluvat ne 100 suurta yhtiötä, jotka ovat Saksan uuden kiintiösääntelyn kohteena. Niissä naisten osuus hallintoneuvostoista on 22,85 prosenttia. Niiden yhtiöiden johtokunnissa (Vorstand) naisten osuus jää viiteen prosenttiin.²⁵

Alankomaat – tasaista nousua kärjen takana

Alankomaiden luvut perustuvat 84 yhtiön otokseen, jota Dutch Female Board Index käyttää. Hallitusten naisjäsenten osuus on 17 prosenttia, kun vuotta aiemmin luku oli 15,5 prosenttia ja vuonna 2013 osuus oli 13,6 prosenttia. Vuonna 2015 uusista hallitusnimityksistä 23,9 prosenttia meni naisille.²⁶

²⁴ <http://www.wiwo.de/erfolg/management/frauen-im-aufsichtsrat-nur-haelfte-der-dax-unternehmen-erfuehlt-frauenquote/12426908.html>

²⁵ 4,93 %, Women-on-Board-Index 100, DidAR, <http://www.fidar.de/wob-indizes/wob-index-100/studie-zum-wob-index-100.html>

²⁶ Alankomaat: The Dutch Female Board Index 2015 <http://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/femaleboardindex2015.pdf?sfvrsn=0>

²¹ Boardwatch, October 2015. <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

²² Ibid

²³ AFEP 2015 ja 2014

Hallituspaikkojen kasautuminen

Julkisuudessa esitetään yleisesti, että pörssiyhtiöiden hallituspaikat kasautuisivat pitkälti samoille henkilöille. Keskuskauppakamarin selvitykset eivät kuitenkaan tue tätä uskomusta. Pörssiyhtiöissä hallituspaikkoja on 726, joista naisten osuus on 171 paikkaa. Paikat jakaantuvat 640 eri henkilölle, 146 naiselle ja 494 miehelle. Hallituksissa toimivien henkilöiden lukumäärä väheni yhdellätoista verrattuna edelliseen vuoteen.²⁷

Suurimmalla osalla miehiä ja naisia hallituspaikkoja on vain yksi. Kaksi hallituspaikkaa on 57 henkilöllä, joista 38 on miehiä. Kolme hallituspaikkaa on 7 henkilöllä, joista 6 on miehiä. Neljä hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä on 4 henkilöllä, joista kolme on miehiä ja yksi nainen. Lisäksi yhdellä miehellä on viisi hallituspaikkaa. Keskimääräinen hallituspaikkojen lukumäärä suomalaisissa pörssiyhtiöissä on 1,1, miehillä keskimäärin 1,1 paikkaa ja naisilla hieman korkeampi 1,2.²⁸

Suomessa hallituspaikkojen kasautuminen on vähäistä kansainvälisessä vertailussa. Esimerkiksi Yhdysvaltojen S&P 500 -yhtiöissä hallituksen jäsenillä on keskimäärin 2,1 hallituspaikkaa.³⁰

30 Spencer Stuart Board Index 2014, s. 16, <https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi2014web14nov2014.pdf%20target=>

HALLITUSPAIKKOJA KESKIMÄÄRIN 1,1 MIEHILLÄ JA 1,2 NAISILLA

Naisilla hallituspaikat eivät erityisesti kasaudu ottaen huomioon, että vain 19 naisella on kaksi hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä ja yhdellä kolme. Yhdellä naisella on neljä hallituspaikkaa. Hallituspaikkojen kasautuminen samoille henkilöille on kansainvälisesti verrattuna varsin maltillista. Suomessa ei voida havaita ns. golden skirt -ilmiötä, jossa samoille naisille kasaantuu lukuisia hallitusjäsenyyksiä. Sama koskee myös miehiä, sillä vain 11 prosentilla kaikista hallitusjäsenistä on enemmän kuin yksi hallituspaikka. Selvitys kattaa tältäkin osin vain ne pörssiyhtiöt, joiden päälistauspaikka on Helsinki.²⁹

27 Keskuskauppakamarin selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä 2015, s. 23, <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/cg-selvitys-2015.pdf>

28 Ibid.

29 Ibid.

Naiset hallituksen puheenjohtajina

Naisten osuus hallituksen puheenjohtajuuksista on huomattavasti alhaisempi kuin naisten hallitusjäsenyyksien osuus.

5 % PUHEENJOHTAJISTA NAISIA

Kuusi naista toimii suomalaisen pörssiyhtiön hallituksen puheenjohtajana eli 5 prosenttia kaikista puheenjohtajista. Heistä yksi toimii suuressa pörssiyhtiössä. Luku on hieman noussut viime vuodesta, jolloin 4 prosenttia puheenjohtajista oli naisia.

Naisten osuus puheenjohtajuuksista ei ole suurempi Ruotsissakaan, jossa myös naisten osuus on 5 prosenttia.³¹

31 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

Naiset valiokunnissa

Hallitus voi perustaa keskuudessaan erillisiä valiokuntia tehostamaan hallituksen vastuulle kuuluvien asioiden valmistelua. Valiokuntiin kuuluvat hallituksen jäsenet voivat perehtyä valiokunnassa valmisteltaviin asioihin laajemmin kuin mitä koko hallituksen on tarpeen. Valiokuntien perustamisesta ja tehtävistä päättää kukin hallitus.

Valiokuntapaikkojen sukupuolijakaumassa ei tapahdu äkkinäisiä muutoksia, joten tänä vuonna emme tarkastelleet lukuja. Viime vuoden selvityksessämme todettiin seuraavat luvut.³²

Listayhtiöiden hallinnointikoodi tuntee kolme valiokuntaa: tarkastusvaliokunta, nimitysvaliokunta ja palkitsemisvaliokunta. Yleisin valiokunta on tarkastusvaliokunta. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta on usein yhdistetty yhdeksi valiokunnaksi, jolloin tässä esitettyjen tilastojen osalta yhdistetyt nimitys- ja palkkiovaliokunnat sisältyvät erikseen ilmoitettujen nimitysvaliokuntien ja palkitsemisvaliokuntien lukumääriin.

NAISILLA RUNSAASTI PAIKKOJA TARKASTUS- VALIOKUNNISSA

Tarkasteltaessa valiokuntien kokonpanoja voidaan todeta, että naisten osuus valiokuntien jäsenistä vaihtelee jonkin verran riippuen valiokunnan tehtävistä. Ensinnäkin tarkastusvaliokunnissa naisilla on vahva edustus. Vuoden 2014 selvityksessämme todettiin, että peräti 34,1 prosenttia tarkastusvaliokuntien jäsenistä oli naisia, mikä ylittää naisten keskimääräisen osuuden hallituskokoonpanoissa. Toisin sanoen naisjäsenten kohdalla voidaan havaita lievää painottumista tarkastusvaliokuntatehtäviin.

Jos vastaavasti tarkastellaan palkitsemisvaliokuntia, naisten osuus vähenee merkittävästi. Vuoden 2014 selvityksessämme todettiin, että palkitsemisvaliokuntien jäsenistä vain 19,1 prosenttia on naisia. Eri valiokunnista vähiten naisia on kuitenkin nimitysvaliokunnissa, joissa naisten osuus jäi 14,3 prosenttiin.

Nimitys- ja palkitsemisvaliokuntien osalta naisten osuus on siten keskimäärin pienempi kuin naisten osuus hallituspaikoista yleensä.

Lisäksi havaittiin, että naisten osuus nimitys- ja palkitsemisvaliokuntien puheenjohtajista jää häviävän pieneksi suhteessa valiokuntien sukupuolijakaumaan. Yhteensä kolmessa nimitys- tai palkitsemisvaliokunnassa puheenjohtajana oli vuoden 2014 selvityksemme mukaan nainen.

NAISIA VÄHÄN NIMITYSVALIOKUNNISSA

Naisten valiokuntapaikkoja on tutkittu myös Niklas Virtasen Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle tekemässä kandidaatintutkielmassa *The Role of Women Directors in Finnish Boardrooms – Examination of Committee Memberships*, joka kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt vuosilta 2007–2011.³³ Tutkimuksessa havaittiin, että hallituksen naisjäsenet saavat yhtä päteviä miesjäseniä todennäköisemmin paikan jossakin hallituksen valiokunnassa ja tarkastusvaliokunnassa. Johtopäätöksenä Virtanen toteaa, että suomalaisissa pörssiyhtiöissä naisille annetaan todellista vastuuta hallitustyössä.

³² <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2014.pdf> s. 17.

³³ <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/07/Niklas-Virtanen-Bachelors-Thesis.pdf>

Nimitysvaliokunnan sukupuolijakauma

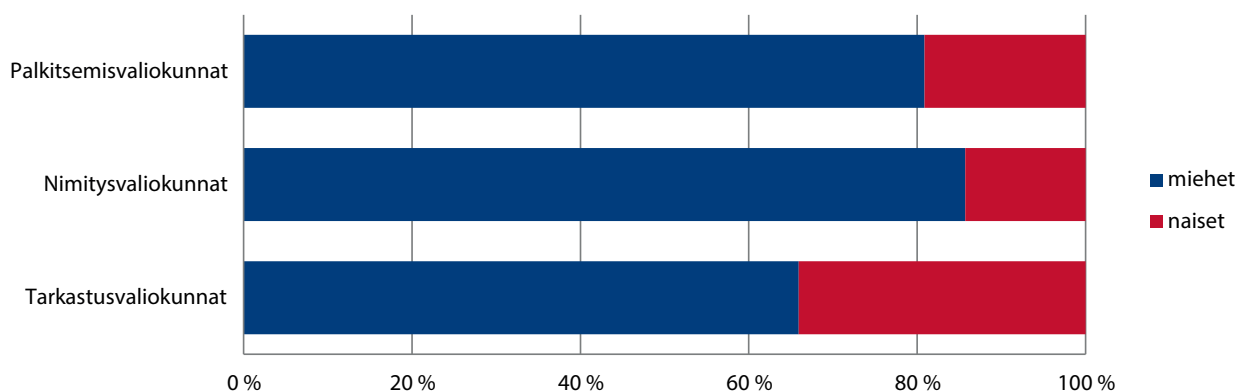
Naisten suhteellisesti vähäinen osuus nimitysvaliokunnissa herättää kysymyksen siitä, voisiko naisten suuremmalla osuudella nimitysvaliokunnissa olla yhteyttä naisten suurempaan osuuteen yhtiön hallituksessa. Emme tarkastelleet näitä lukuja tämän vuoden selvitystä varten, mutta asiaa selvitettiin viime vuoden selvityksessä.³⁴

NIMITYSVALIOKUNNAN SUKUPUOLIJAKAUMA EI KORRELOI HALLITUKSEN SUKUPUOLIJAKAUMAAN

Tilastojemme perusteella selvää korrelaatiota naisten nimitysvaliokuntajäsenyyksien ja naisten hallituspaikkojen välillä ei ole. Yhtiön kokoluokka vaikuttaa enemmän naisten hallitusosuuteen kuin nimitysvaliokunnan sukupuolijakauma.

³⁴ <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2014.pdf> s. 18

Valiokuntien sukupuolijakauma 2014



Hallitusjäsenten tausta

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

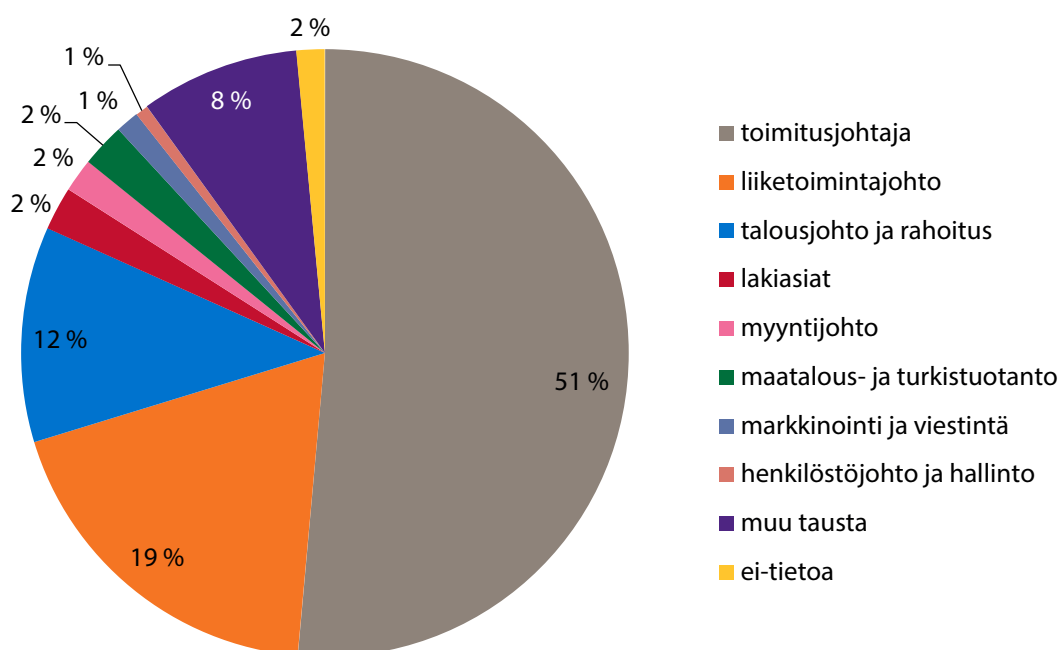
70 %:LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA LIIKETOIMINTAJOHDOSSA

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

Keskuskauppakamarin kevään 2014 corporate governance -selvityksessä kerättiin ensimmäistä kertaa tietoa jokaisen hallitusjäsenen taustasta.³⁵ Myös tältä vuodelta kerätyt tiedot vahvistavat käsitystä, jonka mukaan hallitusten jäsenten valinnassa annetaan erityistä arvoa liiketoiminnan johdon kokemukselle. Tämän vuoden hallitusjäsenistä 70 prosentilla on tausta liiketoimintajohdossa.

³⁵ Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/05/cg-selvitys-2014.pdf> – Selvitys on edellyttänyt yhtiöiden hallitusten jäsenistä julkaisemien tietojen analyysia ja kategorisointia. Analysoinnissa pääpaino on annettu ennen hallitusjäsenyyttä viimeisimpänä ilmoitetulle toimenkuvulle tai ilmoitetulle nykyiselle päätoimelle. Kategorisoinnissa on hyödynnetty Keskuskauppakamarin aiemmissa selvityksissä käytettyä jaottelua, jonka perusteella asiaa on selvitetty johtoryhmätasolla. Kaikkien yhtiöiden ja hallitusjäsenten osalta annetut tiedot eivät kuitenkaan ole mahdollistaneet edellä mainittua kategorisointia. Hallituksen jäsenestä on annettu mahdollisesti vain koulutustausta tai ammattinimike. Usein kyseessä voi olla myös yhtiön merkittävä omistaja tai tällaisen henkilön lähipiiriin kuuluva henkilö. Tässä esitetyt tilastot kattavat kuitenkin noin 90 % kaikista hallitusjäsenistä.

Hallitusjäsenten tausta



MIEHILLÄ USEAMMIN TJ-KOKEMUSTA KUIN NAISILLA

Puolella – 51 prosentilla hallitusjäsenistä – on nimenomaan toimitusjohtajakokemusta, joko pörssiyhtiöstä tai muusta, listaamattomasta yhtiöstä. Erot miesten ja naisten välillä ovat kuitenkin merkittävät.

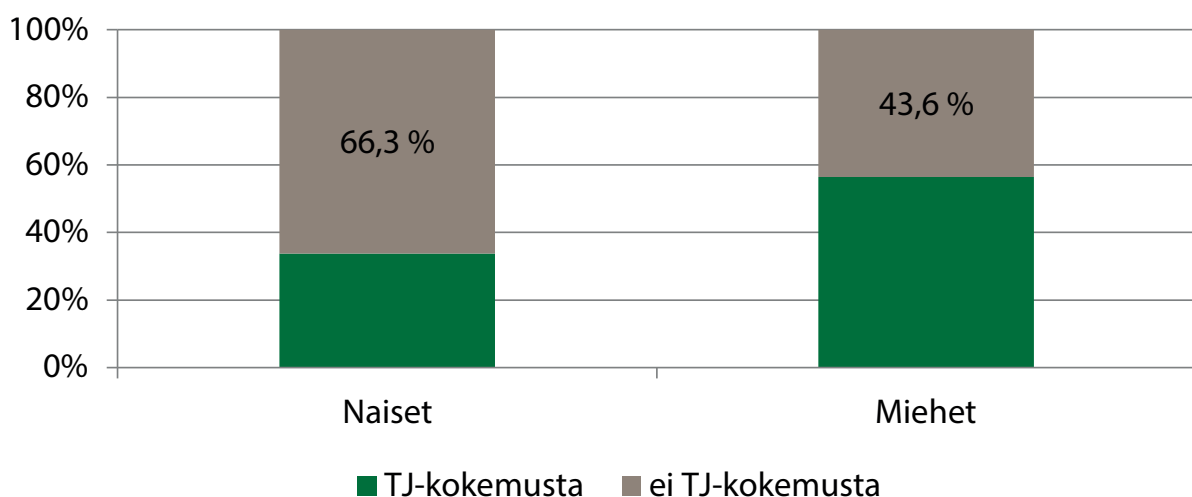
Miehistä enemmistöllä, 56 prosentilla, on toimitusjohtajatausta, kun taas naisilla osuus on 34 prosenttia. Toimitusjohtajataustaisten naisten määrä hallituksissa on lisääntynyt lähes 40 prosentilla verrattuna vuoteen 2014. Miesten osalta erityisesti talousjohtajatausta on yleistynyt vuoteen 2014 verrattuna - samoin kuin lakiasioiden johtotehtävät, joiden osuus kokonaisuudesta jää kuitenkin hyvin pieneksi.

Niistä hallitusten jäsenistä, joilla on muu tausta kuin liiketoiminnan johtotehtävät, talousjohtoon ja rahoituksen työkokemus nousee selvästi vahvimmin esiin. Vähiten hallitusten jäseniksi on valikoitunut henkilöitä, joilla on tausta lakiasiainjohdossa, henkilöstöjohdossa tai markkinoinnin ja viestinnän johdossa. Juuri näissä tehtävissä naisten suhteellinen osuus on pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolla suurin.

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

TALOUS- JA LAKIASIAIN-JOHTAJANAISILLA YLIEDUSTUS HALLITUKSISSA

Hallitusjäsenten tausta, TJ-kokemus



Kiintoisaa on se, että hallituksissa on talous- ja lakiasiaintohtajataustaisia naisia suhteessa enemmän kuin oli johtoryhmissä (22 % ja 37 %). Talous- ja lakiasiaintohtajana toimivat naiset ovat siis yliedustettuja hallituksissa. Yliedustus on kuitenkin kaventunut viime vuoteen nähden.

Esimerkiksi lakiasiaintohtajataustaisia miehiä on nyt hallituksissa enemmän kuin aiemmin. Vielä viime vuonna lakiasiaintohtajataustaisista hallituksen jäsenistä peräti 90 prosenttia oli naisia, eli naisilla oli selvä yliedustus tällä taustalla. Nyt tilanne on tasoittunut, sillä miehillä on nyt 30 prosenttia tämän taustan hallituspaikoista viime vuoden 10 prosentin sijaan.

HR-JOHTAJA HARVOIN HALLITUKSESSA

Selvityksessä löytyi vain 17 lakiasiaintohtajataustaista hallituksen jäsentä. Heistä selvä enemmistö on naisia, kun miehiä on 5 ja naisia tällä taustalla 12. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että juristin koulutuksen saaneita olisi niin vähän hallituksissa, vaan tässä luokituksessa ovat mukana vain ne, joiden päätyö on tai pääasiallinen ura on ollut lakiasiaintohtajana toimiminen.

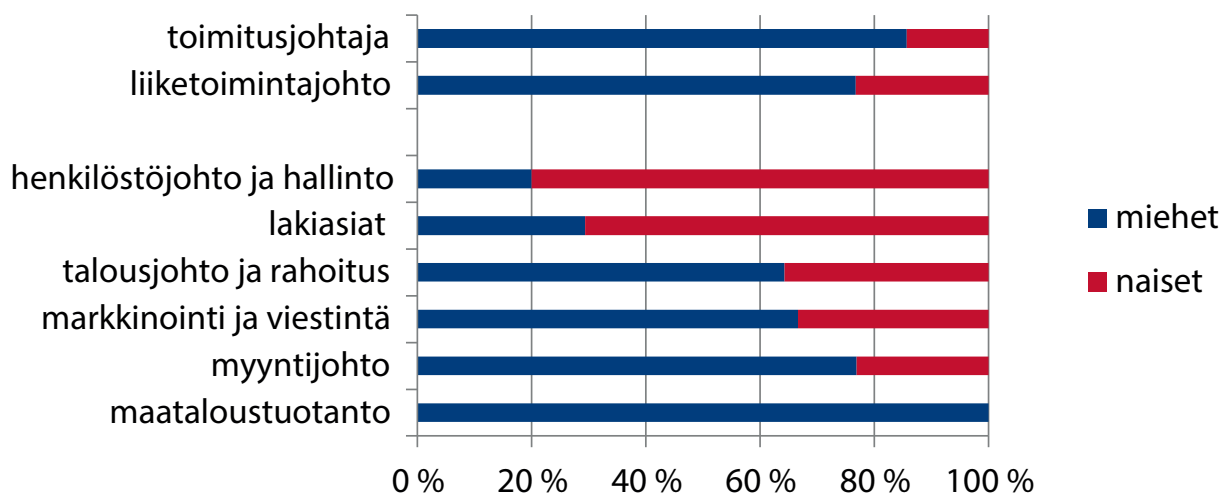
Vielä vähemmän hallituksissa on markkinointi- ja viestintätaustaisia henkilöitä, yhteensä 9. Miehiä heistä on 6 ja naisia 3. Vähiten erittelemistämme taustaluokituksista löytyi henkilöstö- ja hallintojohtajia, yhteensä 5, joista vain 1 on mies.

Ne johtajaroolit, joissa naisia on runsaasti, HR-johtajat, viestintä- sekä lakiasiaintohtajat, eivät siis ole erityisen yleisiä taustoja hallituksen jäsenillä. Tämä selittää naisten pienempää osuuttahallituspaikoista.

Vaikka toimitusjohtajataustaisten naishallitusjäsenien lukumäärä ja suhteellinen osuus on huomattavasti pienempi kuin miehillä, myös naishallitusjäsenien enemmistöllä (54 %) on tausta toimitusjohtajana tai muuten liiketoimintajohdossa.

Tässä selvityksessä esitettyjä tietoja onkin syytä verrata naisten osuuteen johtoryhmien liiketoimintavastuullisista johtajista, joka on siis noin 11 % kaikista liiketoimintajohtajista. Jos uskotaan, että kaikkien hallitusjäsenien taustojen kokonaiskuva heijastelee edes jollain tasolla niitä kompetensseja, joita pörssiyhtiöiden hallituksen jäseniltä keskimäärin odotetaan, ei voida pitää täysin yllättävänä, ettei naisten osuus yhtiöiden hallituksissa kasva enää samaa tahtia kuin viimeisen 10 vuoden aikana. Seuraavan läpimurron pitäisi tapahtua yhtiöiden toimivassa johdossa.

Hallitusjäsenien sukupuolijakauma työkokemuksen perusteella



Naisten hallitusjäsenyyksien edistäminen

Kiintiösääntely

Kansainvälisesti tarkasteltuna on selvää, että naiset eivät ole riittävästi edustettuina merkittävien yhtiöiden johtotehtävissä. Siksi on syytä käydä laajapohjaista keskustelua siitä, miten naisten määrää liike-elämän johdossa voidaan lisätä.

Pörssiyhtiöiden sukupuolikiintiöitä koskeva keskustelu jatkuu vilkkaana niin Suomessa kuin koko EU:ssa. Suomessa poliitikot ovat ajoittain vaatineet kiintiöitä.

EU:ssa on ollut asiasta kaksi direktiivihanketta, komisaa-ri Viviane Redingin aloitteeseen perustuva kiintiödirektiivi ja komissaari Michel Barnierin esittämä hallituskokoonpanon monimuotoisuuspolitiikan raportointia koskeva sääntely. Hallituskokoonpanon monimuotoisuuspolitiikkaa koskeva direktiivi³⁶ on hyväksytty ja on parhaillaan jäsenmaiden täytäntöön pantavana. Asia on jo huomioitu lokakuussa 2015 annetussa pörssiyhtiöiden hallinnointikoodissa (suositus 9).

Kiintiödirektiivin käsittely oli pitkään pysähdyksissä, mutta neuvottelut ovat käynnistyneet tänä syksynä uudestaan, ja on mahdollista, että yhteisymmärrys asiasta löytyy jo tämän vuoden puolella.

Kiintiösääntelyä on annettu useassa Euroopan maassa kuten Alankomaissa, Belgiassa, Espanjassa, Islannissa, Italiassa, Norjassa ja Ranskassa. Saksassa on säädetty vuonna 2016 voimaan tulevat 30 prosentin sukupuoli-kiintiöt pörssiyhtiöiden hallintoneuvostoille. Kyseisissä maissa on kehitys ollut hidasta tai olematonta ennen kiintiösäännösten antamista.

Kiintiösääntelyn alkuvuosien innostus on alkanut laantua jopa Norjassa. Sanktioitu kiintiölaki on toki nostanut naisten määrää Norjan julkisten yhtiöiden hallituksissa. Muuta naisjohtajien määrää lisäävää vaikutusta lailla ei ole kuitenkaan ollut. Tämä havainto sisältyy paitsi Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksiin, myös Euroopan komission julkaisemaan Norjaa koskevaan selvitykseen.³⁷

Kiintiöiden tehottomuutta naisjohtajuuden edistämisessä on käsitelty lukuisissa artikkeleissa ja myös kesäkuussa 2014 julkaistussa neljän eri yliopiston professorien yhteistyössä syntyneessä tutkimuksessa³⁸, jossa todettiin, etteivät kiintiöt ole lisänneet Norjassa naisten määrää yritysjohdossa.

Myös Norjan pääministeri Erna Solberg on kiinnittänyt huomiota asiaan ja on todennut, ettei usko kiintiöillä voitavan saada enemmän naisia liike-elämään, vaan naisille on annettava enemmän mahdollisuuksia rakentaa parempia ansioluetteloita.³⁹ Pääministeri osui asian ytimeen. Hallituspaikat ovat vain jäävuoren huippu. Todellinen ongelma koskee naisten urapolkua ja sitä, että naisia valikoituu erittäin vähän ylimmän johdon tehtäviin liiketoiminnan johtajiksi. Kiintiölainsäädäntö ei Norjassa ole saanut aikaan sitä, että naisia olisi nimitetty lisää yritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin.

36 EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON DIREKTIIVI 2014/95/EU, annettu 22 päivänä lokakuuta 2014, neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

37 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/no_discussion_paper_no_2012_en.pdf s. 9-10.

38 Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway, June 2014, Marianne Bertrand, Chicago Booth School of Business, CEPR IZA and NBER; Sandra E. Black, University of Texas, Austin, IZA and NBER; Sissel Jensen, Norwegian School of Economics; Adriana Lleras-Muney, UCLA and NBER https://www.utexas.edu/cola/_files/jd25763/norway_boards_5_2014.pdf, <http://www.nber.org/papers/w20256>

39 http://www.bloomberg.com/news/2013-10-08/sex-gap-alive-and-kicking-in-norway-as-women-rule-in-politics.html?goback=%2Egde_4728626_member_5793658515310530560#%21

Itsesääntely ratkaisuna

Vaikka kiintiölakeja on säädetty useassa Euroopan maassa, vielä yleisempää on edistää sukupuolten tasa-puolista edustusta hallituksissa itsesääntelyllä – tyypillisesti corporate governance -koodeilla. Niissä esitetään eritasoisia velvoitteita ottaa huomioon hallituksen sukupuoli-jakauma valitessa hallitukseen jäseniä.

Useissa Corporate Governance -koodeissa naisten hallituspaikkojen edistäminen on kuitenkin jäänyt yleiselle tasolle. Säännöstöissä saatetaan esimerkiksi kehottaa huomioimaan sukupuolten tasa-arvo hallitusta valitessa, ilman että koodissa asetettaisiin konkreettista velvoitetta tai tavoitetta. Suomen hallinnointikoodissa hallituksen sukupuolijakaumaa koskeva suositus vaatii tuloksia, mikä on syynä sen menestykseen.

Keskuskauppakamarin Naistenpäivän 2014 selvitys⁴⁰ osoitti, ettei naisjäsenten suurempi osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa johda siihen, että naisia nousisi keskimääräistä enemmän johtoryhmiin.

Mahdollisia toimenpiteitä tulisikin arvioida monipuolisemmin. Yhtenä esimerkkinä toimii Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma naisjohtajille. Mentorointiohjelma on järjestetty kahdesti: vuosina 2012–2013 sekä vuosina 2014–2015. Mentorointiohjelmaan on osallistunut jo yhteensä yli 80 tulevaisuuden johtajaa, joiden mentoreina ovat toimineet pörssiyhtiöiden hallituksissa ja ylimmässä johdossa palvelleet johtajat. Mentorointiohjelmaan osallistuneiden määrä vastaa yli puolta pörssiyhtiöiden hallituksissa nykyään toimivien naisten määrästä tai vastaavasti yli puolta pörssiyhtiöiden johtoryhmissä työskentelevistä naisista. Mentorointiohjelmamme osanottajia on sittemmin edennyt hallituksiin. Kolmas mentorointiohjelma on parhaillaan haettavana.

Merkittävä on myös median ja mielipidevaikuttajien rooli. Näitä on käsitelty aiemmissa naisjohtajaselvityksissämme.

40 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/03/naisten-suuri-osuus-hallituksissa-ei-nosta-naisten-maaraa-johtoryhmissa.pdf>

Kiintiösääntelyn lieveilmiöt

Kiintiöt eivät edistä naisjohtajuutta

Kiintiölainsäädäntö ei Norjassa ole saanut aikaan sitä, että naisia olisi nimitetty lisää yritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin. Kiintiöiden tehottomuutta naisjohtajuuden edistämisessä on käsitelty lukuisissa artikkeleissa ja myös kesäkuussa 2014 julkaistussa neljän eri yliopiston professorien yhteistyössä syntyneessä tutkimuksessa⁴¹, jossa todettiin, etteivät kiintiöt ole Norjassa lisänneet naisten määrää yritysjohdossa.

Norjassa kiintiösääntelyn lieveilmiöksi on osoittautunut se, että yhtiöiden rekrytoimissa nopeasti suuren määrän naisia hallituksiin on johtoryhmätason tai nousu-uralla olevia naisia jättänyt päivätyönsä ja ryhtynyt hallitusammatillaiseksi. Kiintiöt ovat siis varmistaneet naisten pääsyn hallituksiin, mutta eivät ole edistäneet perusongelman ratkaisua vaan ovat päinvastoin hidastaneet naisten nousua toimitusjohtajiksi ja linjajohtoon.

Golden skirt -ilmiö

Norjassa tuli vuonna 2008 voimaan julkisten yhtiöiden hallituksia koskeva kiintiölainsäädäntö. Se on tuonut mukanaan ns. golden skirt -ilmiön. Kun naisia jouduttiin nopeasti saamaan paljon lisää hallituksiin, valintoja kasautui samoille naisille.

Julkisten yhtiöiden väheneminen

Sanktioitu kiintiösääntely voi olla listautumisen este erityisesti pienempien yhtiöiden osalta. Norjan kiintiölaki kattaa kaikki julkiset yhtiöt, myös listaamattomat. Laki on ollut merkittävä tekijä siinä, että lain voimaantulon jälkeen julkisten yhtiöiden määrä laski runsaasta 600:sta runsaaseen 300:aan.⁴² Riski listayhtiöiden määrän vähenemisestä on syytä ottaa vakavasti. Kiintiösääntelyyn ei pidä ryhtyä, kun kehitystä saadaan aikaan itsesääntelyn keinoilla.

41 Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway, June 2014, Marianne Bertrand, Chicago Booth School of Business, CEPR IZA and NBER; Sandra E. Black, University of Texas, Austin, IZA and NBER; Sissel Jensen, Norwegian School of Economics; Adriana Lleras-Muney, UCLA and NBER https://www.utexas.edu/cola/_files/jd25763/norway_boards_5_2014.pdf, <http://www.nber.org/papers/w20256>

42 Luvut saatu Oslon pörssistä.

Pörssikurssivaikutukset

Norjassa niiden listayhtiöiden pörssikurssi notkahti, jotka joutuivat kerralla uusimaan lähes puolet hallituksestaan, mikä havaittiin Michiganin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa.⁴³ Sitova kiintiösääntely voikin haitata yrityksen toimintaa, jos hallitustyöskentely häiriintyy, kun kerralla joudutaan tekemään suuria muutoksia hallituskokoonpanoon.

Hallituskoon kasvu

Kiintiösääntely lisäisi hallitusten jäsenten lukumäärää, jos vanhoista hyvistä hallitusjäsenistä ei haluta luopua, mutta on pakko valita uusia. USA:n S&P 1500 -yhtiöissä havaittiin kevään 2014 hallitusvalintojen osalta, että 51 prosentissa yhtiöitä naisen ottaminen hallitukseen tapahtui lisäämällä hallituksen jäsenmäärää, ei korvaamalla miesjäsen naisella.⁴⁴

Hallituskokoonpanon keinotekoinen paisuttaminen ei kuitenkaan edistä tehokasta hallitustyöskentelyä.

43 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>

44 Women on US Boards: What Are We Seeing? <http://corp-gov.law.harvard.edu/2015/03/04/women-on-us-boards-what-are-we-seeing/>

5 SYYTÄ TORJUA PÖRSSIYHTIÖIDEN NAISKIINTIÖT

1. Kiintiösääntely on tarpeetonta, itsesääntely toimii Suomessa.
2. Kiintiösääntely on tehotonta eikä edistä naisjohtajuutta
3. Kiintiösääntely rajaa omistajien valtaa eikä kohdennu oikeudenmukaisesti yrityskenttään
4. Naisehdokkaita liiketoimintaosaamisella ei ole riittävästi kiintiöiden täyttämiseksi
5. Tulevaisuus lupaa riittävän kandidaattipoolin muodostumisen

1 Kiintiösääntely on tarpeetonta, itsesääntely toimii Suomessa.

- Listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan pörssiyhtiön hallitukseen on valittava molempia sukupuolia.
- Jos pörssiyhtiö ei noudata suositusta molemmista sukupuolista hallituksessa, yhtiön on annettava asiasta julkinen perustelu.
- Suositus kaksinkertaisti naisten hallituspaikat 5 vuodessa.
- Naisten hallitusjäsenyydet suomalaisissa pörssiyhtiöissä ovat EU:n huippua.
- Naisten osuus hallituspaikoista on yli 3-kertaistunut 10 vuodessa.
- Kaikilla suurilla pörssiyhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksessaan.
- 2013-2014 auki olevista hallituspaikoista 25 %:iin valittiin nainen.
- 2014 hallituskoon suurentamisen myötä lisääntyneistä uusista hallituspaikoista 45 % meni naisille.

2 Kiintiösääntely on tehotonta eikä edistä naisjohtajuutta

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

3 Kiintiösääntely rajaa omistajien valtaa eikä kohdennu oikeudenmukaisesti yrityskenttään

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

4 Naisehdokkaita liiketoimintaosaamisella ei ole riittävästi kiintiöiden täyttämiseksi

- Hallituksen jäsenten enemmistöllä on oltava liiketoiminta- ja toimialaosaamista.
- Ainakin osalla hallituksesta on hyvä olla toimitusjohtajakokemusta.
- Naisilla on huomattavasti miehiä vähemmän kokemusta pörssiyhtiöiden liiketoimintojen johtamisesta.
- Pääosa johtoryhmien naisista johtaa pörssiyhtiöiden tukitoimintoja.
- Hallitukseen pääosin valittavassa ikäluokassa 51-60-vuotiaat pörssiyhtiöiden johtoryhmien liiketoimintojen johtajista vain 5 % on naisia.
- Pörssiyhtiöiden hallitusten naisjäsenten taustat poikkeavat jo nykyisin miesjäsenten taustoista.
- Hallituksen miesjäsenillä on toimitusjohtajakokemusta 2 kertaa niin usein kuin naisilla.
- Talous- ja lakiasiaintoimintajataustaisilla naisilla on jo nyt ylliedustus pörssiyhtiöiden hallituksissa.

5 Tulevaisuus lupaa riittävän kandidaattipoolin muodostumisen

- Pörssiyhtiöiden johtoryhmien naisista 62 % on nimitetty 2011 lukien.
- Naisten osuus johtoryhmäpaikoista on noussut 18,5 %:sta 20,7 %:iin 2 vuodessa.
- 2011 lukien johtoryhmänimityksistä on kohdistunut naisiin 30 %.
- 2014 johtoryhmänimityksistä 39 % mennyt naisille.
- 2014 naisten johtoryhmänimityksistä 38 % kohdistunut liiketoimintajohtoon.
- Viime aikojen nimitysten sukupuolijakauma merkitsee 5-10 vuoden tähtäimellä hallitusten kandidaattipoolin merkittävää naisistumista.

II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN

Vaikka naisten hallituspaikkojen lisääntyminen on hidastunut, naisten määrä johtoryhmissä ja liiketoimintajohdossa on Suomessa jatkanut kasvuaan. Tätä voidaan pitää erityisen myönteisenä kehityksenä, sillä johtoryhmissä tapahtuva kehitys valaa pohjaa, johon myös hallituksia koskeva tuleva kehitys nojaa.

Suomessa ja kansainvälisessä keskustelussa naisten asema yhtiöiden johdossa rajoittuu useimmiten naisten hallitusjäsenyyksiin. Tällöin naisten osallistumista yhtiöissä tapahtuvaan päätöksentekoon tarkastellaan liian suppeasti. Hallitusvalinnat eivät tapahdu tyhjiössä, vaan naisten menestyminen yhtiön muissa johtotehtävissä on ennakoedellytys sille, että naisten osuus hallituksissa voi jatkaa nykyistä kehitystään. Tulevaisuuden hallitusosaajat löytyvät tämän päivän toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä. Aivan viime aikoina kansainvälinen keskustelu on alkanut kiinnittää huomiota kokonaistilanteeseen. Esimerkiksi Time totesi kesäkuussa 2014, että kiintiöissä on se vika, että ne painottavat liikaa naisten paikkoja huipulla keskijohtopaikkojen sijasta.¹

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

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

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

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

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

¹ <http://time.com/2861431/female-executives-gender-quotas/>

Naiset toimitusjohtajina

Suomen tilannetta voi kuvata siten, että naisten osuus hallituksissa ja johtoryhmissä on kärkiluokkaa, mutta naistoimitusjohtajien määrässä Suomi on kansainvälisiä vertailukohtiaan jäljessä. Vaikka viime vuosina naisten määrä sekä pörssiyhtiöiden hallituksissa että johtoryhmissä on lisääntynyt Suomessa merkittävästi, suurta kehitystä ei ole havaittavissa toimitusjohtajien kohdalla.

KOLME NAISTA TOIMITUSJOHTAJANA

Helsingin pörssissä noteeratuista yhtiöistä kolmella on nainen toimitusjohtajana (Tiina Alahuhta-Kasko, Mari-mekko Oyj, Susan Duinhoven, Sanoma Oyj ja Nina Koppola, Suominen Oyj). Naisten osuus toimitusjohtajan paikoista on siten 2,6 prosenttia. Vielä viime vuoden selvityksen aikaan naisia oli toimitusjohtajista vain yksi, eli 0,8 % kaikista toimitusjohtajista. Tilanne oli ollut sama viimeiset kolme vuotta. Vuonna 2011 ei toisaalta yksikään nainen ollut toimitusjohtajana pörssiyhtiöissä.

Naisten eteneminen pörssiyritysten toimitusjohtajiksi on Suomessa vielä vähäisempää kuin Ruotsissa – tai Yhdystyneessä kuningaskunnassa tai Yhdysvalloissa.

Merkittävää on toisaalta se, että Norjassa kiintiölakikaan ei ole edistänyt naisten nousua toimitusjohtajiksi. Asia on alkanut Norjassa herättää keskustelua, kun ministeritasoltakin on ihmetelty, ettei suurissa yhtiöissä ole yhtään naista toimitusjohtajana.²

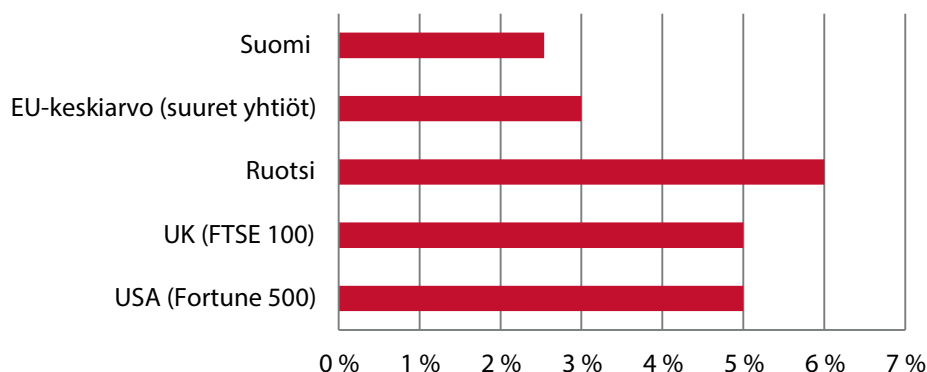
EU 3 %

Eri maiden seuranta ja raportointi koskien naistoimitusjohtajien määrää on selvästi vähäisempää kuin saatavilla oleva tieto naisten osuudesta pörssiyhtiöiden hallituspaikoista. Osaltaan tätä voi pitää oireena siitä, että naisjohtajien asemaa koskevaa keskustelua käydään hallituskiintiöiden ympärillä. Euroopan komission tilastojen perusteella EU-keskiarvo naistoimitusjohtajien osuudelle suurissa yhtiöissä on 3,3 % (v. 2014).³

² <http://www.newsenglish.no/2015/06/09/minister-calls-for-more-female-ceos/>

³ http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/140924_en.htm

Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina



Taulukon lähteet ilmenevät oheisesta maakohtaisesta tekstistä.

Ruotsi 5 %

Ruotsin pörssiyrityksissä naistoimitusjohtajia on 12 eli 4,5 prosenttia⁴ (2014: 14 naista, 5,6 %⁵). Jos lukuja verrataan vuoden 2011-2013 lukuihin (v. 2011: 2 %, v. 2012: 4,3 %, v. 2013: 5,5 %), voidaan todeta myönteistä kehitystä tapahtuneen, vaikka laskua tapahtuikin viime vuoteen verrattuna.

Tilanteelle on kuvaavaa, että vuonna 2013 toimitusjohtajina oli enemmän Johan-nimisiä miehiä (15) kuin naisia, ja Anders-nimiset miehetkin pääsevät kaikkien naisten kanssa tasalukuun (14). Tyypillinen pörssiyrityksen toimitusjohtaja Ruotsissa on Johan-niminen 51-vuotias mies, joka on käynyt Tukholman kauppakorkeakoulun.⁶

Yhdistynyt kuningaskunta 6 %

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yrityksissä on kuusi naista toimitusjohtajana, Veronique Laury (Kingfisher), Liv Garfield (Severn Trent), Moya Greene (Royal Mail), Carolyn McCall (EasyJet) ja Alison Cooper (Imperial Tobacco) ja uusimpana Alison Brittain (Whitbread).⁷ Naistoimitusjohtajien määrä on edellisinä vuosina vaihdellut kolmen ja viiden välillä näissä 100 suurimmassa yrityksessä.

Yhdysvallat 5 %

Yhdysvalloissa naisia on suurten yritysten toimitusjohtajina vähän, mutta kuitenkin enemmän kuin Suomessa. Fortune 500 -yrityksissä on parhaillaan 24 naista toimitusjohtajana (4,8 %).⁸ Vajaassa kymmenessä vuodessa on kehitystä tapahtunut, sillä vuonna 1996 vain yhdellä Fortune 500 -yrityksellä oli naistoimitusjohtaja.⁹ S&P 500 -yrityksissä on 22 naista toimitusjohtajana (4,4%).¹⁰

Nainen nimitetään usein toimitusjohtajaksi yhtiön ulkopuolelta

Kansanvälinen konsulttifirma Strategy& on 10 vuoden ajan seurannut globaalien suuryritysten toimitusjohtajanimityksiä ja -eroja. Seurannan kohteena on 2500 maailman suurinta yritystä. Keväällä 2014 julkistetussa selvityksessä¹¹ todettiin näiden yritysten toimitusjohtajista olevan 5 % naisia. Strategy& havaitsi, että 35 % naistoimitusjohtajista oli nimitetty talon ulkopuolelta. Luku on korkea, sillä vain 22 % miestoimitusjohtajista tulee talon ulkopuolelta. Tämä on yksi osoitus siitä, ettei uraputki yrityksissä toimi tyydyttävästi naisten eikä yhtiöiden kannalta.

NAISTOIMITUSJOHTAJA SAA USEAMMIN POTKUT

Strategy& havaitsi myös, että toimitusjohtajan paikalta lähteneistä naisista 38 % sai potkut, miehistä vain 27 %. Havaintoa voidaan perustella ensinnäkin sillä, että nainen nimitetään toimitusjohtajaksi useammin talon ulkopuolelta. Ylipäätään talon ulkopuolelta nimitettävät toimitusjohtajat saavat keskimäärin useammin potkut kuin talon sisältä tehtävään nousevat. Toisaalta naisten useammin saamia potkuja voidaan selittää lasijyrkäneteorialla. Asiaa tutkinut Michelle Ryan Exeterin yliopistosta on tuonut esiin, että naisia nimitetään usein ongelmajyritysten johtoon.¹²

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

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

4 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

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

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

7 <http://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-3092471/Sixth-FTSE-100-female-CEO-named-Lloyds-bank-executive-Alison-Brittain-joins-Whitbread.html>

8 <https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/06/04/the-number-of-fortune-500-companies-led-by-women-is-at-an-all-time-high-5-percent/>

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

10 <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

Toimitusjohtajien koulutustausta

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

Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista 109 on ilmoittanut koulutuksensa.¹³ Näistä 45,0 prosentilla (2014: 47,8 %, 2013: 43,6 %) on tekniikan alan koulutus, 46,8 %, prosentilla (v. 2014 48,7 %, v. 2013: 50,9 %) kaupallinen koulutus ja 6,4 prosentilla (v. 2014: 8,8 %, v. 2013: 8,2 %) juridinen koulutus. Lisäksi 10,1 prosentilla (2014: 6,2 %, 2013: 10,9 %) toimitusjohtajista on jokin muu tutkinto, esimerkiksi valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen tutkinto.

Kaksoistutkintojen vuoksi eri koulutusten luvuista kertyy kaaviossa yhteensä yli 100 prosenttia. Usealla suomalaisella toimitusjohtajalla on kaksoistutkinto (23 kpl). Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita oli yhteensä 8 toimitusjohtajalla. Suurissa listayhtiöissä oli muita yhtiökokoja enemmän useamman tutkinnon toimitusjohtajia.

13 Listayhtiöiden hallinnointikoodi edellyttää koulutuksen ilmoittamista, joten yhdeksän yhtiötä ei noudata koodia tältä osin.

KTM JA DI YLEISIMMÄT

Vertailun vuoksi voi todeta, että Ruotsissa puolet pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista on suorittanut tutkinnon kauppakorkeakoulussa.¹⁴ Harvard Business Review julkisti marraskuun 2014 numerossaan listan 100 maailman parhaasta toimitusjohtajasta.¹⁵ Heistä 24 oli saanut insinöörikoulutuksen. Tätä tunnuttiin artikkelissa pitävän suurena osuutena, sillä asia oli erikseen nostettu esiin. Suomeen verrattuna 24 prosentin osuus ei kuitenkaan tunnu suurelta. Todettakoon lisäksi, että listan sadan toimitusjohtajan joukkoon mahtui vain kaksi naista. Artikkelissa mainitaan listauksen valikoitujen yhtiöiden toimitusjohtajista 3 prosenttia olevan naisia.

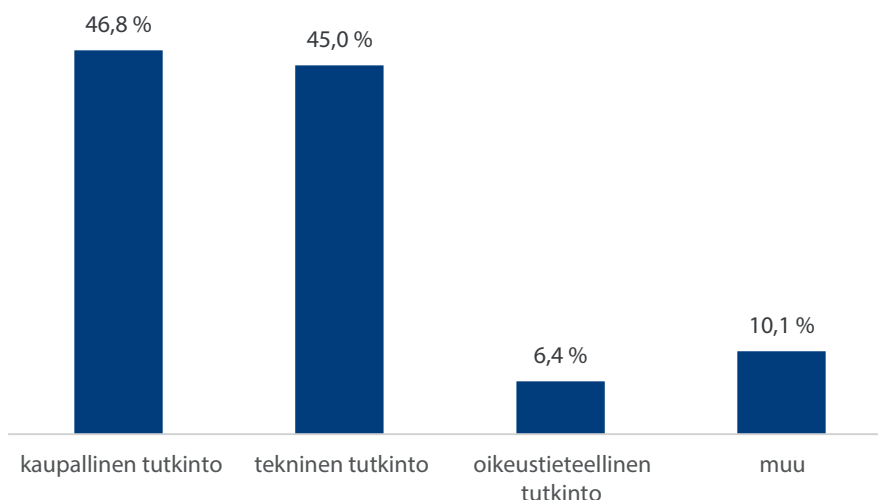
Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttanee jonkun verran se, että Suomessa pörssiyhtiöiden toimitusjohtajiksi valikoituu edelleen erityisen paljon teknisen alan korkeakoulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoista on selvä enemmistö miehiä. Suomen teknillisiin yliopistoihin hakeneista oli 26 prosenttia naisia vuonna 2014. Mukana luvussa on arkkitehtuurin opintosuunta, johon hyväksytyistä esimerkiksi Aalto-yliopistossa 62 prosenttia oli naisia.¹⁶

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

15 The Best-Performing CEOs in the World

16 <http://dia.fi/uutiset/dia-yhteisvalinnan-tulokset-2014-julkaistu/>

Toimitusjohtajien koulutustausta



Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä

Vuonna 2015 naisten osuus sekä hallituksissa, toimitusjohtajista että johtoryhmissä on kasvanut. Johtoryhmissä on nyt 21,5 prosenttia naisia. Luku on lähes prosenttiyksikön korkeampi kuin vuoden 2014 luku ja kolme prosenttiyksikköä yli vuoden 2012 luvun. Luku on viime vuosina kasvanut noin prosenttiyksiköllä vuodessa.

21,5 % JOHTORYHMÄPAIKOISTA NAISILLA – MÄÄRÄ KASVUSSA

Naisten osuus johtoryhmissä on noussut viime vuodesta 21,5 prosenttiin. Mid capin reipas, lähes viiden prosenttiyksikön nousu (nyt 23,1 %, 2014: 18,5 %) peittää alleen sen, että large capissa luku on laskenut lähes prosenttiyksiköllä ja jää siten alle 19 prosentin. Sen sijaan mid cap ja small cap -yhtiöissä naisten osuus rikkoo jo 23 prosentin rajan.

MID CAPIT NIMITTÄNEET NAISIA JOHTORYHMIIN

Vuoden 2012 lähtötaso kaikissa yhtiön kokoluokissa oli runsaan 18 prosentin luokkaa. Vuoden 2012 lähtötasoon verrattuna sekä mid että small cap -yhtiöt ovat ottaneet selvän harppauksen, kun naisten osuus on kolmessa vuodessa noussut viidellä prosenttiyksiköllä. Suurissa pörssiyhtiöissä ei sen sijaan ole muutosta tapahtunut verrattuna kolmen vuoden takaiseen tilanteeseen.

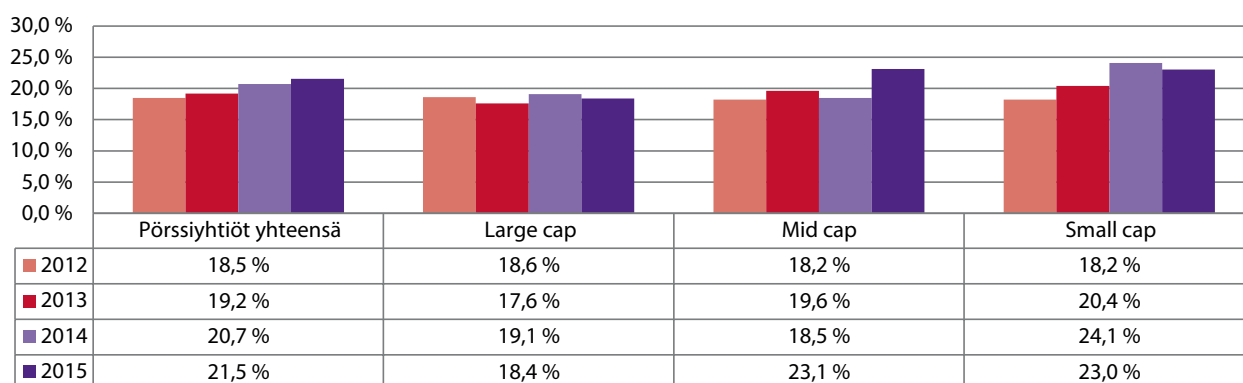
Vertailun vuoksi esimerkiksi Ruotsissa johtoryhmissä on naisia Suomea vähemmän, 19,5 prosenttia.¹⁷ Suurten yhtiöiden johtoryhmissä on kuitenkin naisia Suomea enemmän: 21,2 prosenttia¹⁸ (2014: 19,1 %¹⁹).

17 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

18 Ibid.

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

Naisten osuus johtoryhmissä



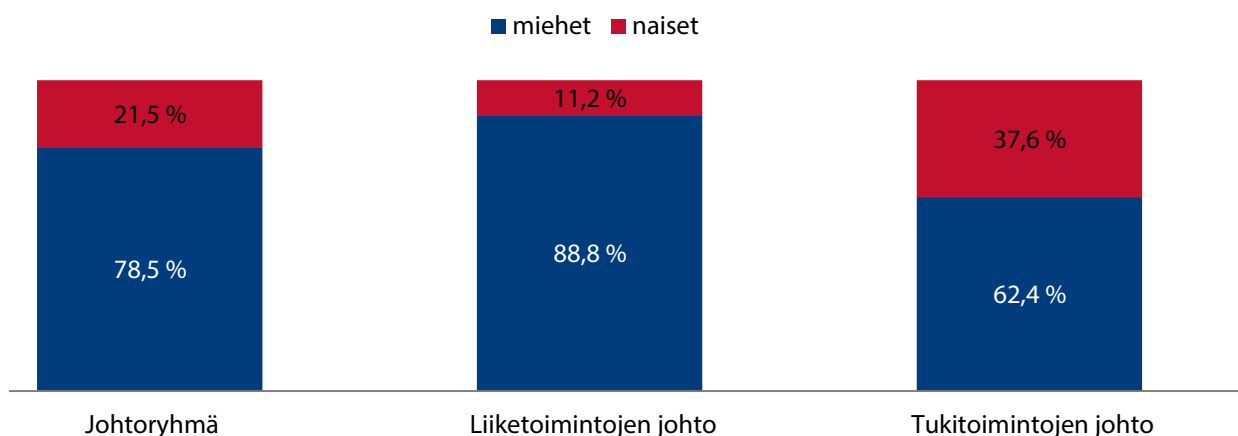
23 %:LLA PÖRSSIYHTIÖISTÄ VAIN MIEHIÄ JOHTORYHMÄSSÄ

Pörssissä on edelleen yhtiöitä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia. Näitä yhtiöitä on nyt itse asiansa enemmän kuin kahtena edellisenä vuonna. Yhtään naista ei ole 26 yhtiön johtoryhmässä (23 %). Vuonna 2014 näitä yhtiöitä oli 29 (24 %). Vuonna 2013 vastaava luku oli 31 yhtiötä. Suurin osa näistä yhtiöistä on small cap -yhtiöitä, mutta myös kolmessa large cap -yhtiössä ja kuudessa mid cap -yhtiössä johtoryhmään ei kuulu yhtään naista. Lisäksi kuudessa pörssiyhtiössä ei ole lainkaan yhtiön nettisivuilla ilmoitettua johtoryhmää.

Vertailun vuoksi Ruotsissa 75 pörssiyhtiöllä (28 %) ei ole yhtään naista johtoryhmässä.²⁰

²⁰ Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

Johtoryhmien sisäinen sukupuolijakauma



Naiset liiketoimintojen johdossa

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

NAISET PÄÄTYVÄT YLEENSÄ TUKITOIMINTOJEN JOHTOON

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

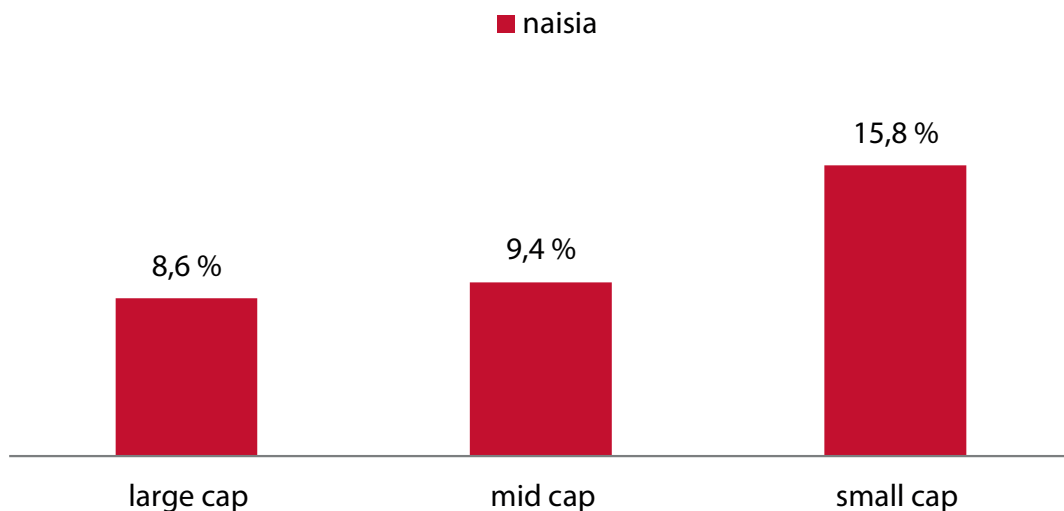
Liiketoiminnan johtamisvastuuta johtoryhmien naisjäsenistä on hyvin harvalla. Tällä seikalla on epäilemättä merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. Naisten vähäinen eteneminen toimitusjohtajiksi selittyy osittain juuri sillä, että naiset eivät yleensä valikoidu johtamaan liiketoimintoja. Näistä tehtävistä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

LIIKETOIMINTOJEN JOHTAJISTA VAIN 11,2 % NAISIA

Vuonna 2015 pörssiyhtiöissä toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä on yhteensä 827 henkilöä, joista 157 on naisia (19,0 %). Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä on 715 jäsentä, joista miehiä on 561 (78,4 %) ja naisia 154 (21,5 %). Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johtaa 436 henkilöä eli keskimäärin 61,0 prosenttia johtoryhmästä. Heistä puolestaan miehiä on 387 (88,8 %) ja naisia 49 (11,2 %).

Vuonna 2014 toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä oli yhteensä 823 henkilöä, joista 146 oli naisia (17,7 %). Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä oli 702 jäsentä, joista miehiä oli 557 (79,3 %) ja naisia 145 (20,7 %). Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johti 426

Naisten osuus liiketoimintajohdossa (ilman toimitusjohtajaa)



henkilöä eli keskimäärin 61 % johtoryhmästä. Heistä puolestaan miehiä oli 382 (89,7 %) ja naisia 44 (10,3 %).

Yhtiön koolla on merkitystä tarkasteltaessa naisten osuutta liiketoimintajohdosta. Kiinnostavaa on nimittäin huomata, että nimenomaan pienissä pörssiyhtiöissä naisten osuus on suurin ja suurissa yhtiöissä pienin, kun hallitusten osalta tilanne on päinvastoin. Liiketoimintojen johdossa toimivien naisten määrä on pienissä pörssiyhtiöissä yli nelinkertaistunut vuodesta 2011. Kasvua on tapahtunut joka vuonna. Aikajaksolla 2011-2015 kasvu ei ole mid capissa ollut merkittävää, toisin kuin pienissä ja suurissa pörssiyhtiöissä. Suurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus on kuitenkin vähäisempi kuin pienemmissä yhtiöissä, vaikka määrä on kasvanut melko tasaisesti.

Vuonna 2011 liiketoimintoja johtavia naisia pörssiyhtiöissä oli 25, kun luku on nyt 49 eli miltei kaksinkertainen. Naisten kokonaismäärää voi pitää vielä vaatimatomana, mutta kehityssuunta on oikea.

LIKETOIMINTOJA JOHTAVIEN NAISTEN MÄÄRÄ ON LÄHES KAKSINKERTAISTUNUT NELJÄSSÄ VUODESSA

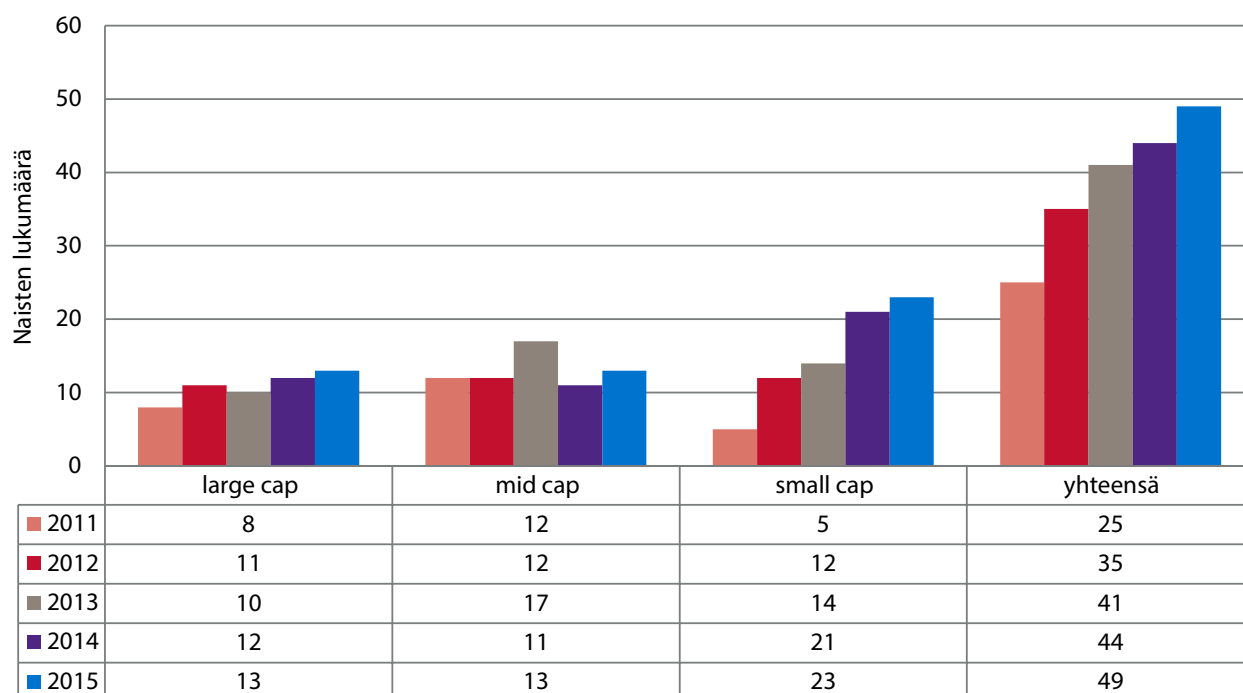
Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla

Myös yhtiön toimialalla on vaikutusta naisten määrään liiketoimintajohdossa. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on suurin energiasektorilla (25 %), jossa ei tosin ole montakaan yritystä. Seuraavaksi suurin osuus naisia on terveydenhuollossa (22 %) ja rahoituksessa (19 %). Lukumääräisesti eniten naisia on kulutustavarointa ja -palveluita tuottavalla toimialalla sekä rahoitusalan yhtiöissä.

NAISTEN OSUUS SUURIN ENERGIA- JA TERVEYDEN- HUOLTOSEKTOREILLA

Tämän selvityksen toimialaluokitus perustuu Helsingin pörssin toimialaluokitukseen. Olemme kuitenkin yhdistäneet joitakin toimialoja, joissa on niin vähän yhtiöitä, ettei tilastointi esimerkiksi yhden yhtiön pohjalta luo mielekäästä toimiala-arviointia. Luokituksemme energiatoimiala pitää sisällään pörssin öljy ja kaasu sekä yleishyödylliset palvelut -luokitusten yhtiöt. Pörssin telekommunikaatioluokka sisältyy teknologiatoimialaan. Myös kulutuspalvelut ja -tuotteet on yhdistetty yhdeksi toimialaksi.

Naiset liiketoimintajohdossa



TEOLLISUUSTUOTTEET JA -PALVELUT: LIKETOIMINTA-JOHDOSTA VAIN 5 % NAISIA

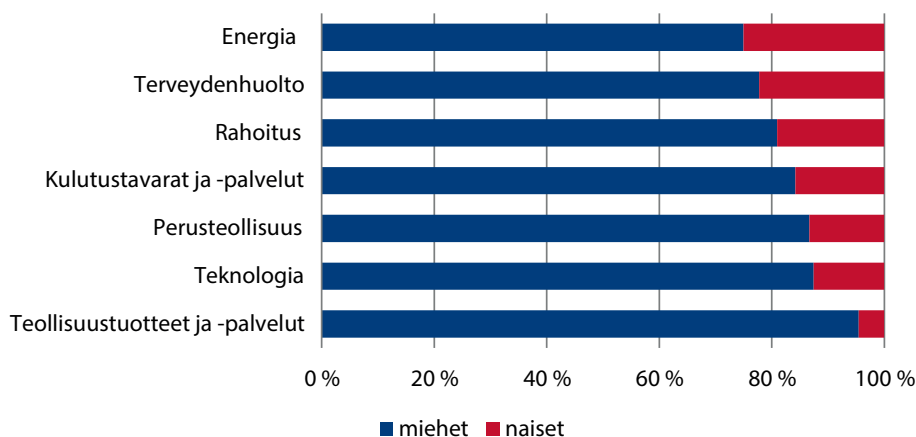
Teollisuustuotteet ja -palvelut -sektori sisältää selvästi eniten yhtiöitä (44 eli 37 % kaikista pörssiyhtiöistä). Kyseisellä sektorilla on naisten osuus liiketoimintajohtossa selvästi vähäisempi kuin muilla toimialoilla, vain viisi prosenttia. Esimerkiksi miesvaltaisiksi koetuissa perusteellisuudessa (13 %) ja energiasektorilla (25 %) naiset johtavat selvästi useammin liiketoimintoja. Naisten vähyys teollisuustuotteet ja -palvelut -sektorin liiketoi-

mintajohdossa painaa naisten kokonaisuutta liiketointajohdossa selvästi alaspäin. Ilman kyseistä sektoria naisten osuus liiketoimintajohtosta olisi 16 prosenttia.

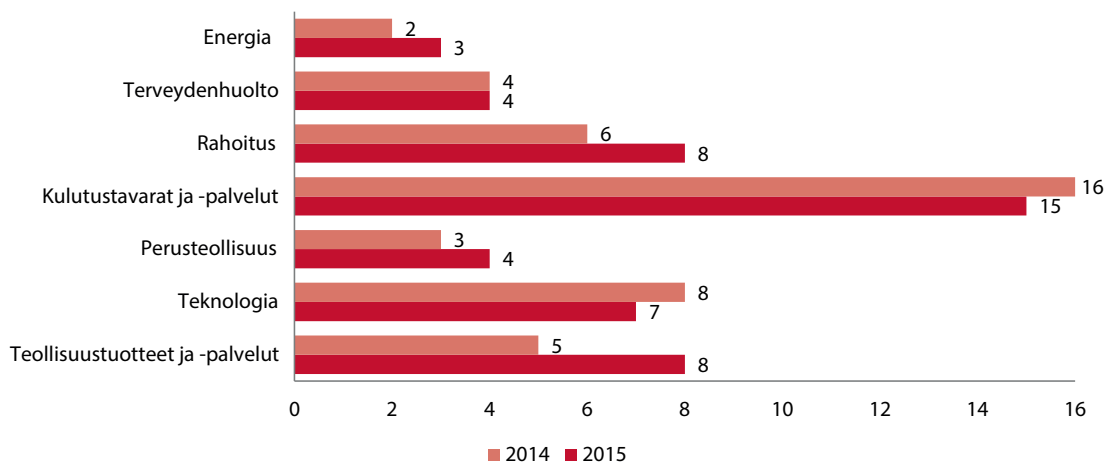
Myös Ruotsissa on havaittu toimialakohtaisia eroja naisten osuuksissa johtoryhmissä. Tosin siellä ei ole eroteltu liiketoimintajohtamista muista johtoryhmäpaikoista, joten prosenttilukuihin sisältyy myös tukitoimintojen johtajia. Eniten ruotsalaisissa pörssiyhtiöissä naisia on johtoryhmissä media- ja terveydenhoitosektorilla (33,3 ja 24,9 %) ja vähiten perusteellisuudessa (13,8 %).²¹

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

Naisten osuus liiketoimintajohtosta toimialakohtaisesti



Naiset liiketoiminnan johdossa toimialakohtaisesti



Naiset tukitoimintojen johdossa

Naisten osuus liiketoimintajohtopaikoista jatkaa nousuaan, vaikka kokonaisluvut ovat vielä alhaiset. Lisäksi toimialojen välillä on suuria eroja naisten osuudessa. Myönteisestä kehityksestä huolimatta naiset ovat edelleen liiketoiminnan johdossa selkeästi aliedustettuina. Vastaavasti tukitoimintojen johtajista naisia löytyy suhteellisesti ottaen enemmän – yhteensä 37,6 % tukitoimintojen johtajista on naisia. Toisaalta myös eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja.

TUKITOIMINTOJEN JOHTAJISTA 37,6 % NAISIA

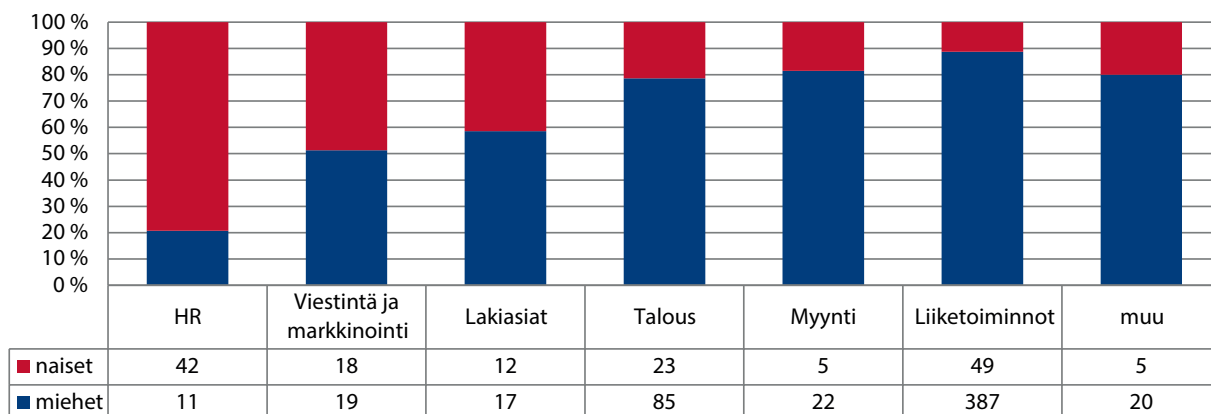
Vain henkilöstöjohtajissa naisten osuus on suurempi kuin miesten osuus – naisten osuus henkilöstöjohtajista on 79 prosenttia (2014: 81 %). Toiseksi suurin osuus naisia löytyy markkinointi- ja viestintätehtävien johdosta (49 %, sama osuus kuin vuonna 2014).

Johtoryhmään kuuluvista lakiasiainjohtajista on 12 naista (41 %, kun 2014 luku oli 42 %). Naisten osuus johtoryhmään kuuluvista lakiasiainjohtajista on laskenut kahtena viime vuotena. Vuonna 2013 naisilla oli vielä niukka enemmistö johtoryhmään kuuluvista lakiasiainjohtajista. On huomattava, että vain 29 pörssiyhtiössä lakiasiainjohtaja on johtoryhmän jäsen. Naisten kokonaislukumäärä lakiasiainjohtajista on siis suurempi kuin 12.

HR-JOHTAJISTA 79 % NAISIA

Syytä on myös huomata, että vaikka talousjohtajista selvä enemmistö on miehiä (79%), naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden talousjohtajista on kohtalainen 21 prosenttia ja on noussut selvästi viime vuoden luvusta (17%). Kolmella large cap -yhtiöllä (Kone Oyj, Nokian Renkaat Oyj ja Cargotec Oyj) on nainen talousjohtajana.

Sukupuolijakauma eri toimintojen johdossa



Kansainvälinen tilanne

Vaikka naisia on suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä selvästi miehiä vähemmän, lukumme päihittää selvästi eurooppalaisen yleistilanteen. Kattavia tuoreita vertailulukuja ei kuitenkaan ole. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitykset ovat yksittäinen poikkeus kattavuudessaan. Vuodelta 2013 olevan tilaston mukaan EU-keskiarvo johtoryhmien naisista (senior executives) on ainoastaan 11 prosenttia.²²

Suomessa naisia on johtoryhmissä 21,5 prosenttia, suurissa pörssiyhtiöissä 18,4 prosenttia.

Ruotsissa johtoryhmissä on naisia Suomea vähemmän, 19,5 prosenttia.²³ Suurten yhtiöiden johtoryhmissä on Ruotsissa naisia 21,2 prosenttia²⁴ (2014: 19,1 %²⁵).

Saksassa naisia on varsin vähän yritysten johtokunnissa (Vorstand). Suurissa yrityksissä (WoB 100) naisia johtokunnissa on vain 5 prosenttia.²⁶ Luku ei ole noususuunnassa toisin kuin Suomessa.

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöiden keskeisistä johtopaikoista (executive directors) on 9,6 prosenttia naisilla (2014: 8,4 %, 2010: 5,5%) ja FTSE 250 -yhtiöissä 5,2 prosenttia (2014: 5,1 %).²⁷ Luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia Suomen johtoryhmien kanssa, sillä ne eivät kata kaikkia executive team -tasoisia johtajia.

22 Women and men leadership in positions in the European Union, 2013, European Commission (Oct. 2013), Figure 5. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf

23 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2015. <http://www.ap2.se/sv/ap2-som-agare/kvinnoindex-2010/>

24 Ibid.

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

26 Women-on-Board-Index 100, DidAR, <http://www.fidar.de/wob-indizes/wob-index-100/studie-zum-wob-index-100.html>

27 Boardwatch, October 2015, <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>; Women on boards: 6 month monitoring report - October 2014 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/363077/bis-14-1121-women-on-boards-6-months-monitoring-report-october-2014.pdf

III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE

Yritysten johtoon valikoituvat ennen kaikkea henkilöt, joilla osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi on tehtäviin vaadittavaa liikkeenjohdollista kokemusta. Kokemuksen lisäksi yritysjohdossa tarvitaan kuitenkin usein myös rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta.

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

Selvityksemme johtoryhmien ikärakenteesta ei tuota sen suhteen yllätyksiä, minkä ikäisiä johtoryhmän jäsenet keskimäärin ovat. Eniten johtajia on 41-50-vuotiaiden ikäryhmässä, toiseksi eniten 51-60-vuotiaissa. Naisten osuus johtoryhmässä on kasvanut lähes kaikissa ikäluokissa verrattuna viime vuoteen. Suhteellinen kasvu on ollut suurempaa nuoremmissa ikäluokissa, mutta kehitys ei ole ollut aivan lineaarista. Toisena havaintona on se, että nuoremmissa ikäluokissa naiset ovat sijoittautuneet vanhempia ikäluokkia selvästi useammin liiketoimintojen johtoon. Lisäksi viime vuoden selvityksen jälkeen on kaksi naista nimitetty pörssiyhtiön toimitusjohtajaksi.

Yhtiöiden johtoryhmiä tarkastelemalla on toisaalta vaikea saada näkymää siitä, miten naisten urapolut kehittyvät yhtiöiden sisällä kohti johtoryhmätehtäviä. Naisjohtajien haasteista kertoo osaltaan se, että kansainvälisen tutkimuksen mukaan nainen nimitetään toimitusjohtajaksi lähes kaksi kertaa useammin talon ulkopuolelta kuin mies.

Kansainvälinen konsulttifirma Strategy& on 10 vuoden ajan seurannut globaalien suuryritysten toimitusjohtajanimityksiä ja -eroja. Seurannan kohteena on 2500 maailman suurinta yritystä. Keväällä 2014 julkistetussa selvityksessä¹ todettiin naisten yritysten toimitusjohtajista olevan 5 % naisia. Strategy& havaitsi, että 35 % naistoimitusjohtajista nimitetty talon ulkopuolelta. Luku on korkea, sillä vain 22 % miestoimitusjohtajista tulee talon ulkopuolelta. Tämä on yksi osoitus siitä, ettei uraputki yrityksissä toimi vielä tyydyttävästi naisten eikä yhtiöiden kannalta.

Suomessa vuonna 2014 pörssiyhtiöihin nimitetyistä 23 toimitusjohtajasta peräti 16 nimitettiin yhtiön ulkopuolelta.² Naisia heistä ei ollut yksikään. Vuonna 2015 toimitusjohtajaksi nimitetyistä naisista toinen tuli yhtiön sisältä ja toinen yhtiön hallituksesta.

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

2 Kauppalehti 14.11.2014, s. 18.

Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne

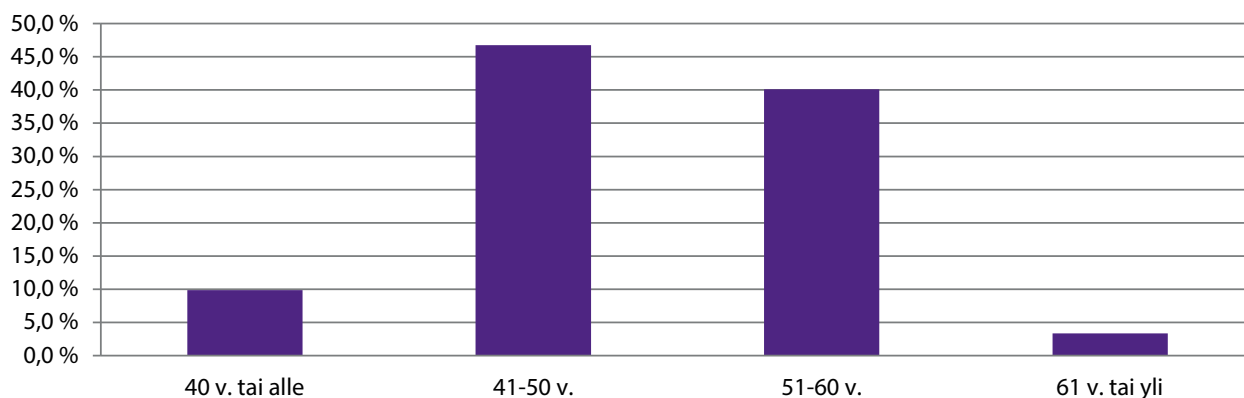
Tarkastellessa kaikkien pörssiyhtiöiden johtoryhmän jäsenten³ ikäjakaumaa voidaan helposti todeta, että valtaosa johtajista sijoittuu ikävuosiltaan 40 ja 60 vuoden välille. Suurin on ikäluokka 41-50-vuotiaat.

Eri ikäluokkia voidaan toisaalta tarkastella erikseen ja tutkia, miten miesten naisten suhteellinen osuus mahdollisesti vaihtelee eri ikäluokkien sisällä. Tällä tavoin voimme saada näkymän siihen, toteutuvatko sukupuolten väliset erot eri tavoin eri ikäluokissa.

Vaikka selvityksen kohteena on nykyisin johtoryhmissä toimivat henkilöt, tarkasteltaessa miesten ja naisten osuutta eri ikäluokissa voidaan havaita, että naisten suhteellinen osuus johtoryhmään kuuluvista henkilöistä on sitä suurempi mitä nuorempaa ikäluokkaa tarkastellaan. Tämän perusteella näyttäisi siltä, että nuorempien johtajien kohdalla sukupuolten tasapuolinen edustus toteutuu jonkin verran paremmin kuin vanhemmissa ikäluokissa.

³ Koska kaikista selvityksen kohteena olevista henkilöistä ikätietoa ei ollut saatavilla, selvityksestä puuttuu 24 johtoryhmän jäsenen ikätieto.

Johtoryhmien jäsenten kokonaisikäjakauma (miehet ja naiset)



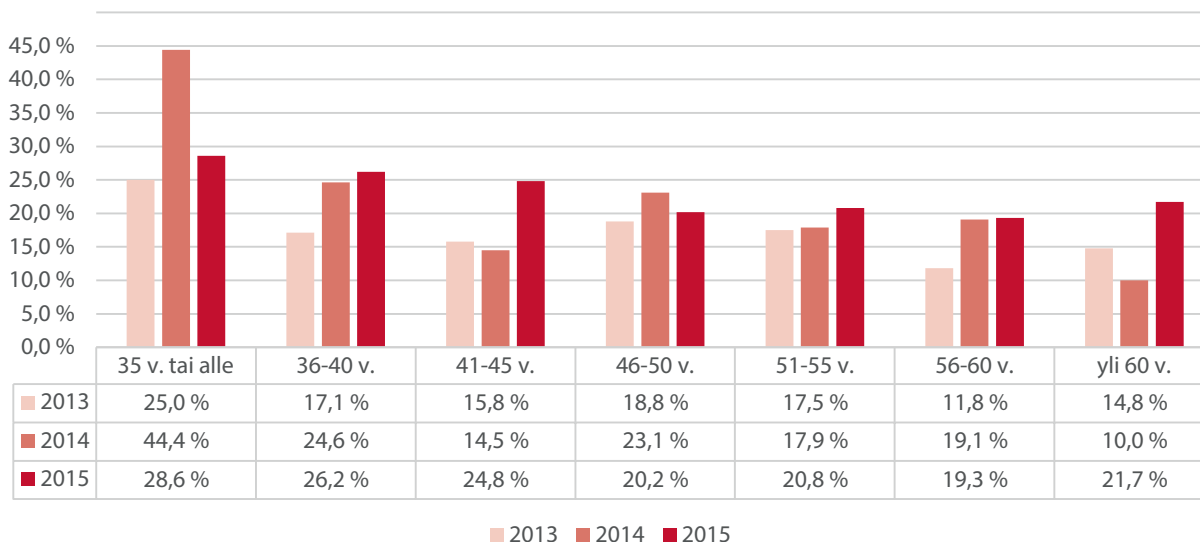
NUORET NAISET ETENEVÄT JOHTORYHMIIN

Positiivinen havainto johtoryhmien ikäjakaumissa on se, että nuoremmissa ikäluokissa (45-vuotiaisiin asti) naisten osuus johtoryhmistä ylittää 21 prosentin keskiarvon. Kaikkein nuorimpien johtajien joukossa (35 vuotta tai sen alle), naisten osuus on lähes 29 prosenttia – olkoonkin, että niin nuorten johtajien kokonaismäärä on hyvin pieni. Lisäksi 36-40-vuotiaiden johtoryhmän jäsenten joukossa naisten osuus on yli 26 prosenttia. Vielä 41-45-vuotiaiden johtoryhmien jäsenten keskuudessa naisia on lähes 25 prosenttia. Tässä ikäluokassa naiset ovat ottaneet roiman harppauksen edellisestä vuodesta, kun naisten osuus on noussut yli 10 prosenttiyksiköllä.

Sen sijaan siinä ikäluokassa, jossa on erityisen paljon johtoryhmän jäseniä eli 46-50-vuotiaissa, naisten osuus on ottanut takapakkia viime vuodesta ja on nyt 20 prosenttia. Siitä vanhemmissa ikäluokissa naisten osuus on kasvanut viime vuodesta ja vastaa suurin piirtein naisten keskimääräistä osuutta johtoryhmissä.

Naisten kasvanut osuus nuorempien ikäluokkien johtajista valaa uskoa siihen, että todellinen muutos on käynnissä.

Naisjohtajien osuus johtoryhmissä ikäluokittain



Ikärakenne eri johtotehtävissä

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella jakoa liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen johtoon ja miten tämä ilmenee eri sukupolvissa. Kun tarkasteltavaksi otetaan johtoryhmissä toimivat naiset jaettuna eri ikäluokkiin, voidaan huomata että lukuun ottamatta aivan korkeinta ikäluokkaa (yli 60 vuotta) selvästi yli puolet kaikista johtoryhmissä toimivista naisista toimii tukitoimintojen johdossa. Kaikista johtoryhmien naisjohtajista 68 prosenttia johtaa tukitoimintoja. Miesten osalta tilanne on käänteinen eli noin 69 prosenttia kaikista miesjohtajista toimii liiketoimintojen johdossa. Jos mukaan lasketaan toimitusjohtajat, osuus kasvaa miehillä 74 prosenttiin.

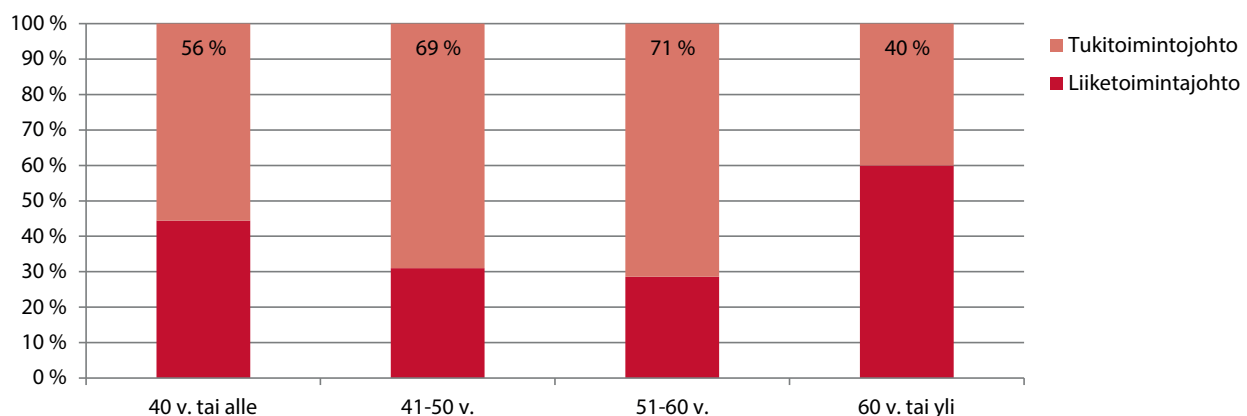
NUORET NAISET ETENEVÄT USEAMMIN LIIKETOIMINTA- JOHTOON

Ikäluokissa on toisaalta merkittäviä eroja. Ikäluokassa 51-60-vuotiaat naisista 71 prosenttia (2014: 83 %) toimii tukitoimintojen johdossa ja liiketoimintajohdossa 29 prosenttia (2014: 17 %). Tässä ikäryhmässä on siis huomattavasti enemmän naisia liiketoimintajohdossa kuin vuosi sitten. Alle 50-vuotiaiden ikäluokassa (41-50-vuotiaat) johtoryhmien naisista 69 prosenttia johtaa tukitoimintoja.

Lisäksi 40-vuotiaista tai nuoremmista naisista enää 56 prosenttia (2014: 63 %) toimii tukitoimintojen johdossa ja jo 44 prosenttia (2014: 37 %) toimii liiketoimintajohtajana. Tätä eroa eri ikäluokkien välillä voidaan pitää merkittävänä – etenkin kun miesten kohdalla ikäluokkien välillä ei ole vastaavaa muutosta.

Miesten kohdalla on päinvastoin havaittavissa, että johtajien iän karttuessa yhä suurempi osuus johtajista toimii liiketoimintajohdossa. Tilastojen valossa onkin kiinnostavaa pohtia, missä määrin naisten vähäinen osuus liiketoimintajohdossa on sukupolvikysymys. Tulokset valavat uskoa tulevaisuuteen.

Naisten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa

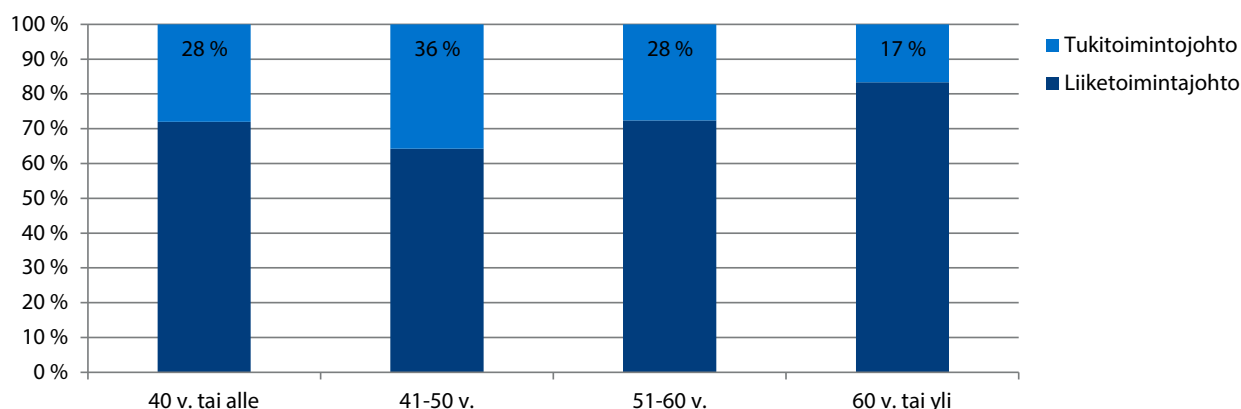


Naisten ikäluokka 51-60-vuotiaat näyttäisi ainakin tilastojen valossa erottuvan nuoremmista sukupolvista kahdella tavalla: ensinnäkin kyseisessä ikäluokassa naisten kokonaisuus johtajista on pienempi kuin nuoremmissa ikäluokissa ja toisekseen kyseisessä ikäluokassa suurempi osa naisjohtajista toimii tukitoimintojen johdossa kuin muissa ikäluokissa.

Kolmantena huomiona voidaan lisäksi todeta, että nykyisistä pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista valtaosa kuuluu juuri kyseiseen 51-60-vuotiaiden ikäluokkaan. Kyseisessä ikäluokassa liiketoimintajohtajista toimivien naisten kokonaismäärä on tällä hetkellä 16, kun miehillä vastaava lukumäärä on 156. Toisin sanoen tyypillisen toimitusjohtajan nimitysikäisen ikäluokan liiketoimintajohtajista ainoastaan 9,1 % on naisia. Näin ollen ei ole ihme, että naisia etenee niin vähän toimitusjohtajiksi. Lupaavaa on se, että alle 40-vuotiaiden ikäluokassa naisten osuus on kaksi kertaa suurempi (18,2 %). Naisten osuus 51-60-vuotiaista liiketoimintajohtajista on kuitenkin noussut viime vuodesta, jolloin naisten osuus oli tässä ikäluokassa vain 5 prosenttia.

51 - 60 -VUOTIAISTA LIIKETOIMINTAJOHTAJISTA NAISIA 9 %

Miesten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



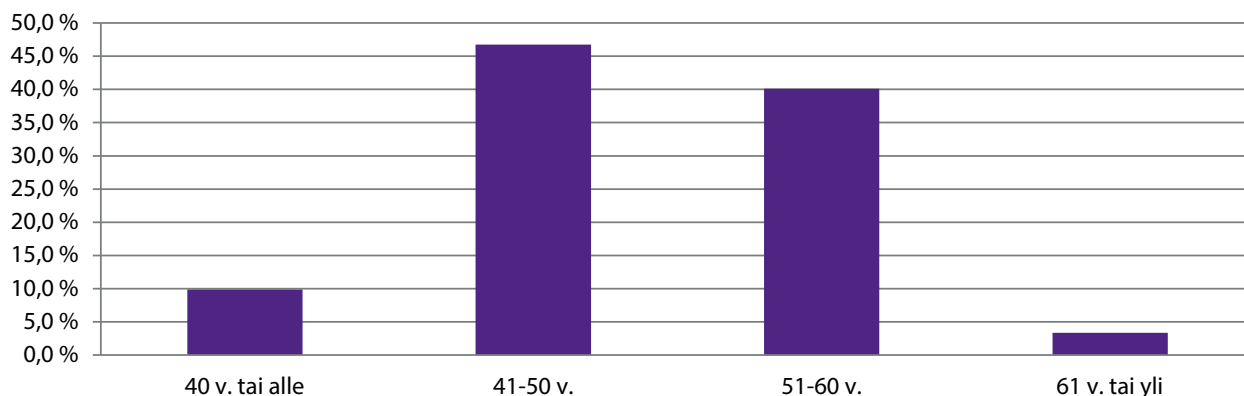
Eri ikäpolvia koskevat erot eivät tietenkään täysin selitä naisten miehiä alhaisempaa määrää hallituksissa tai pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina, mutta on toisaalta selvää, ettei näitä lukuja voi tarkastella aivan toisistaan irrallaan.

Johtoryhmän jäsenten koulutustausta

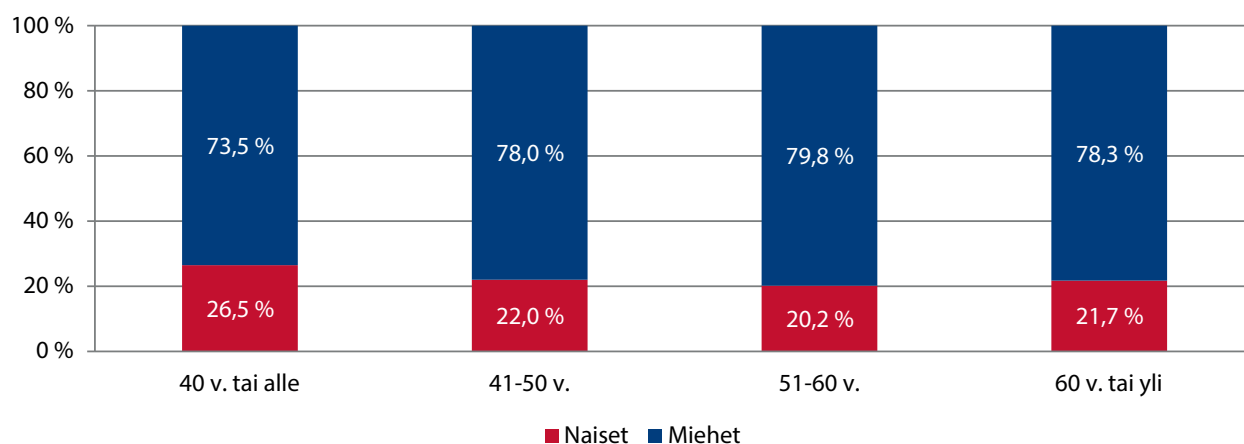
Kaupallinen tutkinto on yleisin johtoryhmän jäsenten koulutustausta (44,6 %). Lähes kolmanneksella on teknillinen tutkinto.

Miesten ja naisten koulutustaustojen ero näkyy selvästi johtoryhmissä. Esimerkiksi teknillisen tutkinnon

Johtoryhmien jäsenten kokonaisikäjakauma (miehet ja naiset)



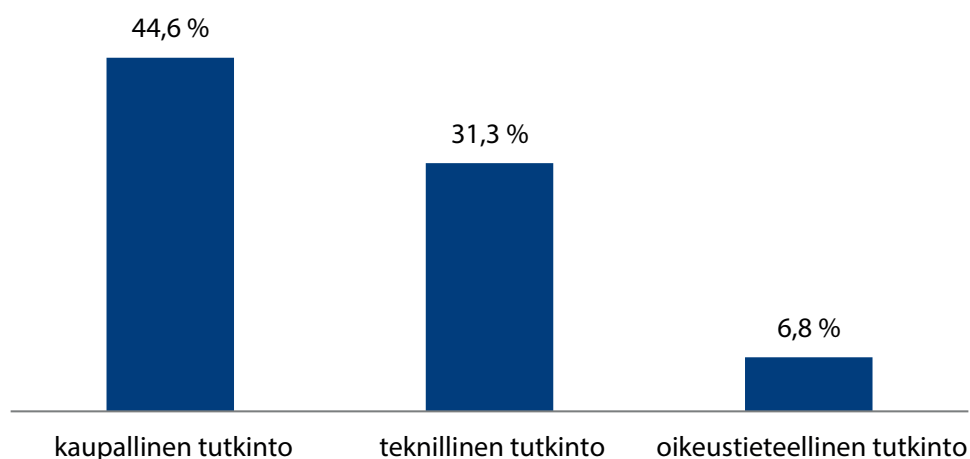
Johtoryhmien jäsenten suhteellinen ikäjakauma



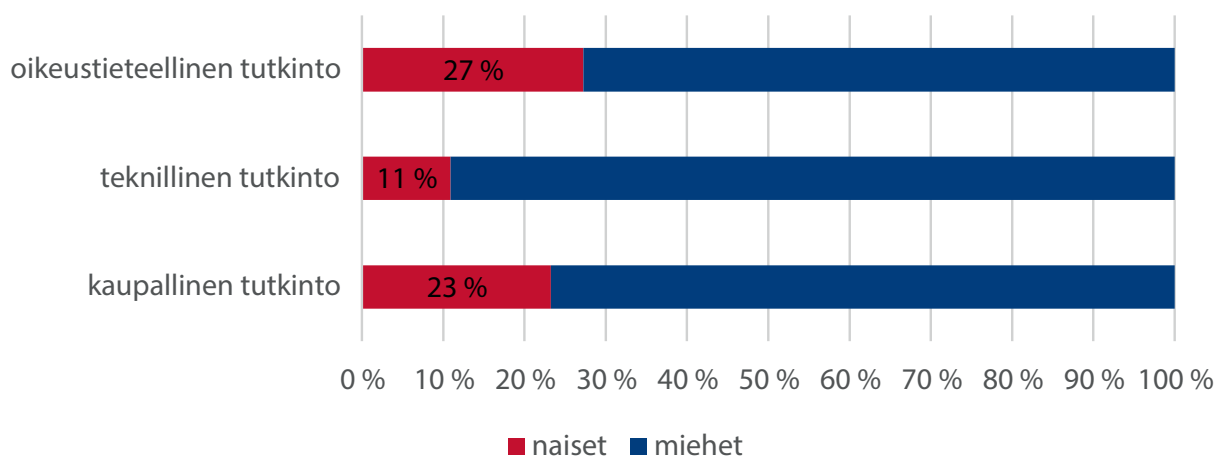
suorittaneista johtajista ainoastaan 11 prosenttia oli naisia. Jos otetaan huomioon, että 21,5 prosenttia kaikista johtoryhmien jäsenistä on naisia, teknillistä koulutustaustan osalta naisilla on selvä aliedustus. Jos naisia halutaan lisätä yritysjohtoon, tämän luvun perusteella näyttää selvältä, että yhteiskunnan pitää panostaa siihen, että naiset opiskelevat enemmän insinööritieteitä. Myös yritykset voisivat selvittää, onko niissä sisäisiä lasikattoja teknillisen koulutuksen saaneille naisille.

JOHTORYHMIEN NAISILLA ALIEDUSTUS TEKNIILLISESSÄ KOULUTUKSESSA - 11%

Johtoryhmän jäsenten koulutustausta



Sukupuolijakauma koulutustaustan perusteella



Palvelusvuodet

Hallitus

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

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

Pisimpään pörssiyhtiön hallituksessa toimineen jäsenen toimikausi oli kestänyt 46 vuotta, mutta yli 20 vuotta kestäneet hallituskaudet ovat selvästi poikkeuksia.⁴ Eniten hallitusjäsenyyksiä on alkanut vuonna 2013. Useimmat hallitusjäsenyydet ovat alkaneet vuonna 2010 tai sen jälkeen. Kohtalaisesti löytyy myös vuosina 2007-2009 alkaneita hallitusjäsenyyksiä ja jonkun verran 2003-2005 alkaneita.

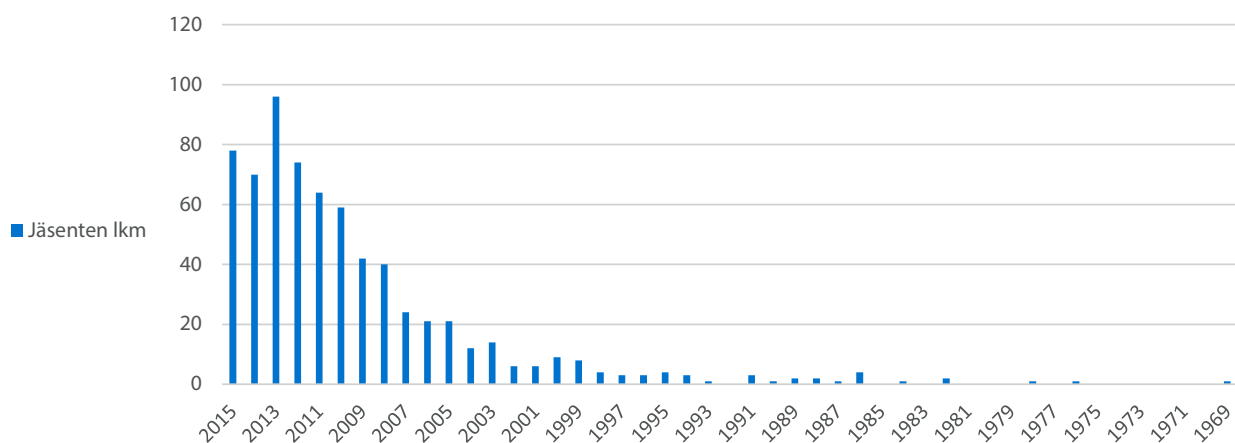
⁴ Tässä selvityksessä käytettävissä olleet tiedot hallituskauden pituudesta käsittävät yhteensä 689 hallitusjäsenen tiedot, mikä vastaa 94 % kaikista hallituspaikoista.

MIESTEN HALLITUSJÄSENYYDET NAISIA PITKÄIKÄISEMPIÄ

Nykyisten hallitusten jäsenten toimikauden pituus on kestänyt keskimäärin 5,6 vuotta (2014: 5,2 vuotta). Erot miesten ja naisten välillä ovat kuitenkin selvät: nykyisten hallitusten jäsenten osalta miesten keskimääräinen hallituskausi on 6,1 vuotta (2014: 5,8 vuotta), kun naisilla keskimääräinen hallituskausi on 3,6 vuotta (2014: 3,4 vuotta).

Hallituskausien keston on siten sekä miehillä että naisilla pidentynyt viime vuoteen nähden.

Hallituksen jäsenten toimikauden alku



Naisten osuus uusista hallitusnimityksistä

Erot keskimääräisessä palvelusajassa voivat kertoa käynnissä olevasta muutoksesta, jossa naisten hallitusvalinnat ovat viime vuosina lisääntyneet. Tätä tukee se seikka, että tämän vuoden uusista hallitusvalinnoista 27 prosenttia on kohdistunut naisiin eli enemmän kuin naisten keskimääräinen osuus hallituspaikoista (24 %). Vuosina 2013 ja 2014 luku oli 25 prosenttia, eli luvut viittaavat siihen, että naisten kokonaisosuus on kasvussa, kun uusista nimityksistä aiempaa useampi menee naisille.⁵ Tätä osoittaa toki myös naisten kasvava osuus hallituspaikoista.

5 Jotkut yhtiöt eivät ole ilmoittaneet hallituksen jäsenyyden alkamisvuotta hallinnointikoodin vaatimalla tavalla. Nuo jäsenyydet puuttuvat tilastosta. Puuttuvia tietoja ei lukumäärä ei kuitenkaan ole merkittävä, joten tilastoa voidaan pitää varsin luotettavana. Tätä osoittaa myös se, että naisten osuus hallituspaikoista nousi tänä vuonna 23 prosentista 24 prosenttiin. Nousua ei tapahtuisi, ellei uusissa valinnoissa olisi keskiarvoa enempää naisia.

2015 UUSISTA HALLITUS- NIMITYKSISTÄ 27 % NAISIA 2013 JA 2014: 25 % NAISIA

Lähes puolella hallituksen jäsenistä toimikausi on kestänyt korkeintaan kolme vuotta. Toisin sanoen yli puolet kaikista nykyisistä hallituspaikoista on jaettu ennen vuotta 2011. Näistä pidempiaikaisista hallitusjäsenyyksistä miesten osuus on 83 %. Vastaavasti voidaan panna merkkeille, että yli kymmenen vuotta kestäneistä hallitusjäsenyyksistä miesten osuus on lähes 95 %. Myös nämä luvut todistavat käynnissä olevasta muutoksesta.

Johtoryhmä

Seuraavassa tarkastelemme johtoryhmien jäsenten toimikausien pituutta. Luvuissa eivät ole mukana toimitusjohtajat.

Nykyisissä johtoryhmissä toimivien henkilöiden palvelusaika vaihtelee alle vuodesta yli 20 vuoteen. Johtoryhmän jäsenten keskimääräinen palvelusaika vuonna 2015 oli 4,2 vuotta. Naisten osalta keskimääräinen palvelusaika on 4,1 vuotta (2014: 3,7 vuotta), kun miehillä kesto on 4,3 vuotta (2014: 4,3 vuotta).⁶ Erot johtoryhmätasolla eivät tosin sanoen ole aivan niin jyrkkiä kuin hallitusjäsenyyksien kohdalla, mutta selvää eroa on havaittavissa. Kiintoisaa on, että naisten johtoryhmäjäsenyyksien kesto on noussut selvästi. Tämä on siinä mielessä luonnollista, että Keskuskauppakamarin vuotuisissa selvityksissä naisten johtoryhmäpaikkojen osuus on noussut vuosittain.

Nykyisissä johtoryhmissä toimivien naisten palvelusaika vaihtelee alle vuodesta 19 vuoteen, keskimääräisen palvelusajan ollessa 4,2 vuotta. Peräti 67 prosenttia tarkastelluista naisista on nimitetty johtoryhmään vuonna 2011 tai sen jälkeen. Tilastojen perusteella vaikuttaisikin siltä, että naisten johtoryhmänimitykset ovat keskimäärin tuoreempia kuin miehillä eli että naisten osuus uusista nimityksistä olisi kasvussa.

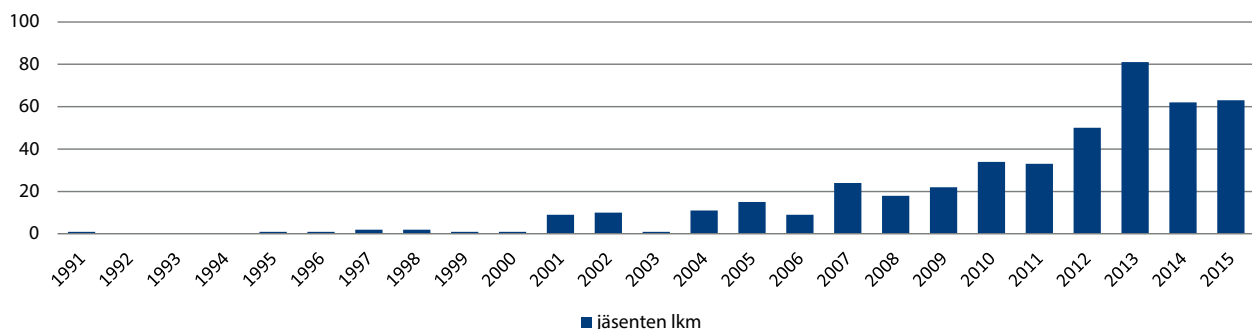
Tulkintaa vahvistaa se, että tarkastelluista johtoryhmäpaikoista kaikista vuoden 2011 aikana tai sen jälkeen tehdyistä johtoryhmänimityksistä 27 % on kohdistunut naisiin ja 73 % miehiin. Selvitystä tehtäessä vuonna

2015 tehdyistä johtoryhmänimityksistä 25,4 prosenttia on mennyt naisille, mikä on vallitsevaa keskiarvoa suurempi osuus vaikkakin pienempi kuin edellisenä vuonna (vuoden 2014 selvityksessä naisten osuus nimityksistä oli 39 %). Naisia koskevista nimityksistä kolmannes on kohdistunut liiketoimintajohtoon.

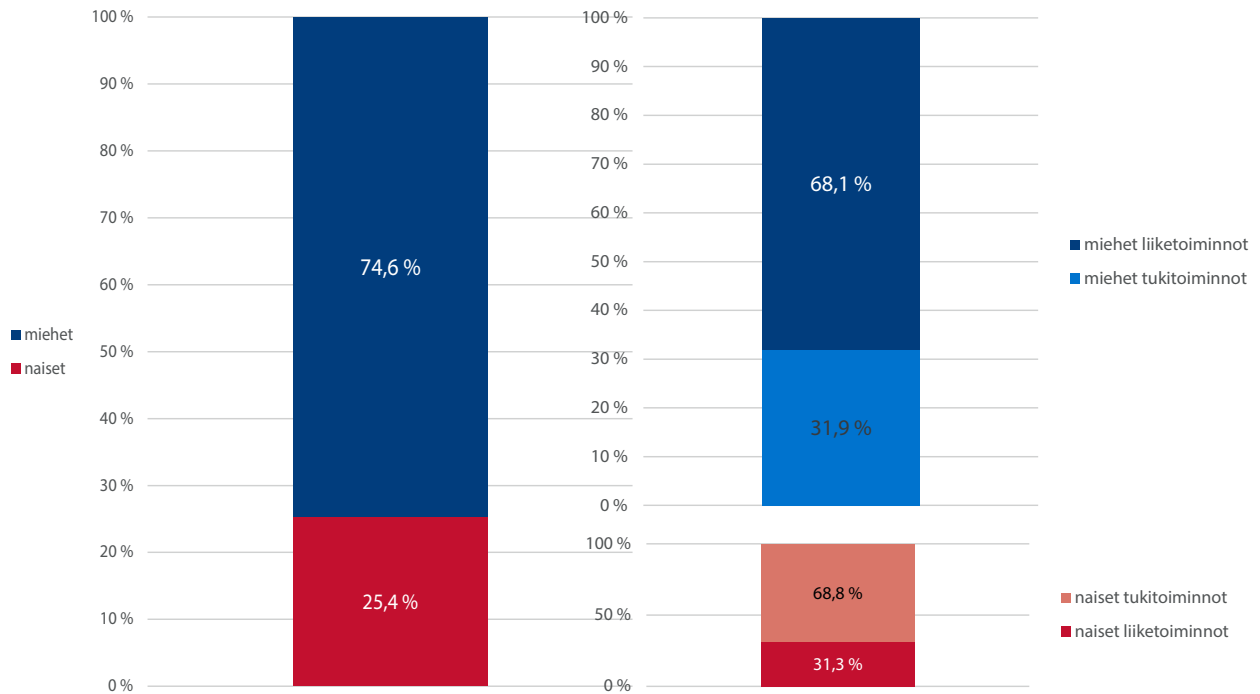
2015 JOHTORYHMÄ- NIMITYKSISTÄ 25 % NAISIA

⁶ Tieto johtoryhmään nimitysvuodesta oli saatavilla tähän selvitykseen yhteensä noin 63 prosentista kaikista johtoryhmän jäsenistä, mistä syystä tuloksiin liittyy jonkin verran epätarkkuutta, eivätkä luvut ole täysin vertailukelpoisia johtoryhmän sukupuolijakaumasta annettuihin tietoihin. Sama puute sisältyi viime vuoden lukuihin.

Johtoryhmän jäsenten nimitysvuosi



Johtoryhmänimitykset 2015



Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä

Naiset ovat yhä selkeä vähemmistö pörssiyhtiöiden johtoryhmissä. Johtoryhmien kaikista jäsenistä 61 prosenttia johtaa liiketoimintoja ja 39 prosenttia tukitoimintoja. Tässä ei ole tapahtunut muutosta viime vuoteen. Sen sijaan muutoksena näkyy naisten siirtymä liiketoimintajohtoon verrattuna viime vuoteen, vaikka osuus on yhä pieni. Liiketoimintojen johtajista 89 prosenttia on nyt miehiä ja 11 prosenttia naisia.

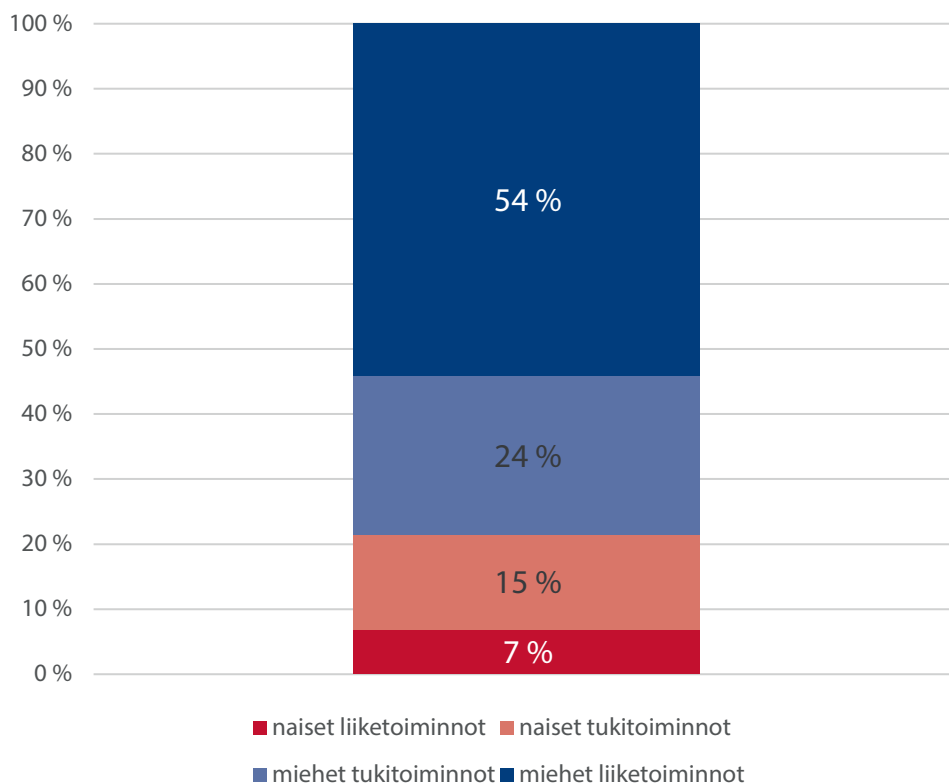
Naisten johtoryhmäpaikat painottuvat yhtä tukitoimintoihin, joiden johtajista on miehiä 62 prosenttia ja naisia 38 prosenttia. Tukitoimintojen osalta ei ole tapahtunut olennaista muutosta edelliseen vuoteen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtoryhmien jäsenistä 54 prosenttia (2014: 54 %) on miehiä, jotka johtavat liiketoimintoja ja 24 prosenttia (2014: 25 %) miehiä, jotka johtavat tukitoimintoja, sekä 7 prosenttia (2014: 6 %) naisia, jotka johtavat liiketoimintoja ja 15 prosenttia (14 %) naisia, jotka johtavat tukitoimintoja.

JOHTORYHMIEN JÄSENISTÄ 7 % ON LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIA NAISIA

Naisten kannalta keskeinen luku, liiketoimintojen johtajapaikat, on siis edelleen alhainen 7 prosenttia (2014: 6 %). Luku on kuitenkin yli kaksinkertaistunut vuodesta 2011, jolloin laadimme ensimmäisen naisjohtajaselvityksemme. Lähitulevaisuus näyttää jatkuuko ja voimistuuko oikea suuntaus. Keskeistä olisi myös se, että isot pörssiyhtiöt löytäisivät lisää naisia johtoryhmiinsä ja ennen kaikkea liiketoimintajohtoon. Liiketoimintoja johtavien naisten määrän kasvu on avain naisten nousulle toimitusjohtajiksi ja hallituksiin. Toisaalta olisi kuitenkin suotavaa, ettei miesenemmistö kasvaisi entisestään tukitoimintojen johdossa, onhan miehillä lähes kaksi kolmasosaa tukitoimintojen johtajien paikoista, ennen kaikkea keskeisiä talousjohtajan paikkoja.

Sukupuolijakauma johtoryhmän eri toiminnoissa



Naisjohtajan euro on 95 senttiä

Naisjohtajien palkkaero miehiin nähden on kuroutunut viime vuosina, ja naisjohtajat tienavat nyt melkein saman verran kuin miespuoliset kollegansa vastaavissa tehtävissä. Naisten yleinen palkka- ja eläketaso on kuitenkin vielä huomattavasti alhaisempi kuin miesten.

Miesten ja naisten palkkaeroista on keskusteltu viime aikoina, kun poliitikkojen vaalipuheet ovat käynnistyneet. Miesten ja naisten keskimääräisissä tuloissa on suuri ero, kun naisen euro on 83 senttiä. Eläkkeiden osalta ero on vielä suurempi, kun naisen euro on vain 78 senttiä. Viimeaikaisessa keskustelussa on esitetty, että palkkoja koskevan avoimuuden lisääminen työpaikoilla olisi keino kaventaa palkkaeroja. Kun palkkaerojen taustoja tarkastelee, on helposti havaittavissa, ettei palkka-avoimuus työpaikoilla poista ongelmaa.

Työmarkkinat jakautuvat miesten ja naisten töihin

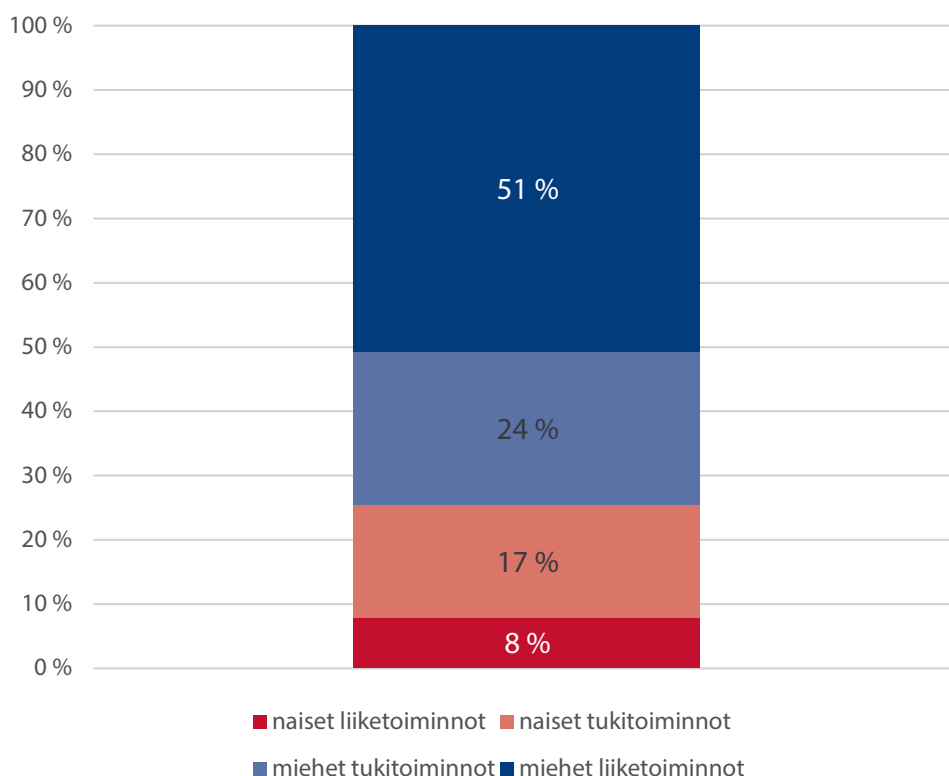
Puolet palkkaeroista johtuu siitä, että työmarkkinamme ovat vahvasti jakautuneet miesten ja naisten töihin. Jakautuminen on kahdenlaista.

Ensinnäkin miehillä on yliedustus hyvin palkatuissa johdotehtävissä (vertikaalinen segregatio). Hay Group on palkitsemiseen ja johdon kehittämiseen erikoistunut konsultointiyritys, jolla on tilastoituna tietoa satojen suomalaisten yritysten johtajista. Hay Groupin tietokannan mukaan keskijohdosta on naisia noin 30 prosenttia ja ylimmästä johdosta noin 20 prosenttia. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitysten mukaan pörssiyritysten johtoryhmissä on nykyään naisia 21 prosenttia, kun luku oli 19 prosenttia vuonna 2013. Naisjohtajien määrä on siis kasvussa.

Toisaalta ammatit ovat jakautuneet mies- ja naisvaltaisiin aloihin, ja miesvaltaisilla aloilla on tyypillisesti korkeampi palkkataso (horisontaalinen segregatio). Naiset työskentelevät miehiä enemmän julkisella sektorilla, jolla palkkataso on yksityistä sektoria alhaisempi.

Nykyisessä taloustilanteessa ei ole realistista esittää, että julkisen sektorin naisvaltaisten alojen palkkatasoa korotettaisiin nykyisestä vastaamaan yksityisen sektorin miesvaltaisten alojen palkkoja.

Uudet johtoryhmänimitykset 2015



Nykyteknologia on nostanut yksityisen sektorin tuottavuutta viime vuosikymmeninä merkittävästi, mutta teknologian kehitys ei ole vastaavalla tavalla vähentänyt henkilöstön tarvetta terveydenhoito- ja opetussektoreilla. Tuottavuus ei näillä sektoreilla ole kasvanut samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla, minkä vuoksi palkkaeron kurominen eri sektorien välillä ei liene mahdollista.

Naisten ja miesten välisen palkkaeron kaventaminen edellyttää, että työmarkkinamme eivät jatkossa jakautuisi miesten ja naisten töihin. Palkkaerot kapenevat, jos naisia nousee hyväpalkkaisiin johtotehtäviin. Lisäksi ongelmana on se, että perhevapaat kasautuvat yhä pääosin naisten pidettäväksi. Miehiä tulisikin kannustaa perhevapaiden pitämiseen selvästi nykyistä enemmän.

Ammattien ei pitäisi myöskään jakautua miesten ja naisten töihin. Tyttöjä tulisi kannustaa matemaattis-luonnontieteellisten aineiden opiskeluun koulussa ja myöhemmin teknis-taloudellisiin opintoihin. Esimerkiksi metalli- ja elektroniikkateollisuudessa naisten ja miesten väliset palkkaerot ovat pieniä. Toisaalta miehille olisi tilaa opetus- ja terveydenhoitosektoreilla.

Selittämätön palkkaero

Kun puolet palkkaeroista johtuu työmarkkinoiden jakautumisesta miesten ja naisten töihin, toinen puolikas on selittämätöntä palkkaeroa. Tällöin tarkastellaan saman ikäluokan naisia ja miehiä, joilla on sama koulutustausta ja jotka toimivat samoilla toimialoilla ja tehtävissä.

Naisiin kohdistuvaa palkkasyrjintää siis esiintyy. Palkkaeroja synnyttää se, etteivät kaikki yritykset ole kehittäneet sellaista työn vaativuuden arviointikriteeristöä, jonka pohjalta palkka määriteltäisiin tasapuolisesti vastaavan vaativuusluokan tehtäville. Tämä sekä esimiesten kyky arvioida työntekijöiden suoritusta kannustinpalkkiota varten on keskeinen haaste. Yritysten HR-osastoilla on näissä vielä tehtäväsarkaa.

Lisäksi osa palkkaerosta heijastelee sitä ilmiötä, että rekrytointitilanteissa naisten palkkatoiveet ovat usein miesten pyyntöjä alhaisempia ja naiset ovat miehiä varovaisempia pyytämään palkankorotuksia. Työntekijän palkkaava työnantaja harvoin maksaa palkkaa yli työnhakijan pyynnön, vaikka havaitsisikin, että pyyntö on alakanttiin verrattuna työpaikan palkkatasoon. Jälkikäteen tätä rekrytointivaiheessa syntynyttä palkkaeroa on vaikeaa kuroa umpeen.

Yleisesti ottaen palkkaerot eivät ole merkittävästi kaventuneet viime vuosina. Naisjohtajien osalta tilanne on valoisampi.

Nais- ja miesjohtajien palkkojen vertailu edellyttää työn vaativuuden tarkkaa luokittelua. On selvää, että kansainvälisen suuryrityksen pääjohtajan palkka on aivan eri luokkaa kuin keskisuuren yrityksen keskijohdon palkka.

Hay Group tekee Suomessa ja lukuisissa muissa maissa tehtävien vaativuusluokitukseen perustuvia palkkatutkimuksia. Aineisto on laaja ja kattaa satoja suomalaisia yrityksiä.

Naisjohtajien kannalta Hay Groupin palkkatutkimukset tuottavat iloista kerrottavaa. Mies- ja naisjohtajien välinen palkkaero on samassa vaativuusluokassa 5 prosenttia, eli naisjohtajan euro on 95 senttiä. Erityisen positiivinen asia tämä on siksi, että vielä muutama vuosi sitten palkkaero oli 9 prosenttia, eli ero on kaventunut selvästi. Keskijohdossa naisten ja miesten palkkaero samassa vaativuusluokassa on vielä pienempi, vain muutaman prosenttiyksikön luokkaa. Ilman tehtävän vaativuuden huomioimista palkkaero olisi noin 20 prosenttia, joten palkkaero siis johtuu pitkälti miesten ja naisten sijoittumisesta eri tason tehtäviin.

Selittämätön palkkaero on siis johtajienkin parissa tosia, vaikkakin on ongelmana vähenevä ja muutenkin pienempi kuin keskimääräiset miesten ja naisten väliset palkkaerot. Positiivinen asia on myös se, että yritykset ovat heränneet pohtimaan palkkaeroja. Hay Groupin asiakaskunnasta enemmistö pyytää nykyisin palkkatutkimuksissa jaottelua miesten ja naisten palkkoihin. Tämä hyvä merkki valaa uskoa siihen, että nais- ja miesjohtajien palkkaerot kapenevat jatkossakin. Se edellyttää kuitenkin myös sitä, että naisten palkkapyynnöt vastaavat miesten asettamia palkkapyyntöjä. Yritykset tarkastelevat miesten ja naisten eroja systemaattisemmin, yleensä joka vuosi, lähinnä muiden kuin ylimpien johtotehtävien osalta. Johtotehtävien osalta palkkaerojen tarkastelu on enemmän tapauskohtaista.

Viiden prosentin palkkaero koskee peruspalkkoja. Hay Group on tutkinut myös bonus- ja muista kannustinjärjestelmistä maksettua palkkioita. Viime vuosina on tilanne ollut se, että naiset ovat saaneet kannustinpalkkioita samassa vaativuusluokassa olevia miehiä enemmän. Palkkaeroja ei siten kannustinpalkkioiden osalta näytä syntyvän. Selittävä tekijä lienee nyt se, että naiset toimivat pitkälti tukitoimintojen johtajina, joissa tehtävissä voi huonoinakin aikoina saavuttaa tavoitteensa erinomaisesti, kun taas myyntipainotteisissa tehtävissä toimivien miesten on vaikeampi saavuttaa tavoitteensa laskusuhdanteessa. Suomessa ylipäättään liiketoimintavastuullisille johtotehtäville maksetaan hieman pienempää peruspalkkaa kuin tukitoimintojen vetäjille, mikä myös selittää eroa bonuksissa.

IV. JOHTOPÄÄTÖKSET

Naisten määrä liiketoimintojen johdossa on hienoisessa nousussa. Suurten pörssiyhtiöiden hallitusten osalta tilanne on EU:n huippulukuja ilman kiintiöitä. Rohkaisevaa on, että nuoremmissa ikäryhmissä naisia on edennyt aiempaa enemmän johtoryhmiin. Automaattisesti ei suurta muutosta ole kuitenkaan odotettavissa, vaan asennemuutosta ja asian esillä pitämistä tarvitaan edelleen. Keskuskauppakamari toimii jatkossakin aktiivisena tiennäyttäjänä ja laatii asiaa koskevia selvityksiä ja kannanottoja.

Miksi harva nainen etenee yritysjohtoon

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 itsekriittisyys, vaikeudet sovittaa työ- ja yksityiselämää yhteen, liian vähäinen verkottuminen sekä esikuvien ja käytännön mentorien puuttuminen. Koulutusvalinnat ovat merkittävä tekijä, kun diplomi-insinööreiksi opiskelevista on edelleen naisia vain viidennes.

Keskeisenä syynä naisten vähäisyyteen yritysjohdossa ovat yleiset asenteet naisten roolista. Tämä näkyy työnantajien puutteellisessa aloitteellisuudessa ja valmiudessa edistää naisten uria. Naiset puolestaan ovat ylikriittisiä osaamisensa suhteen (kansainvälisessä keskustelussa viime aikoina paljon huomiota saanut confidence gap). Naisten ambitiotaso ei myöskään keskimäärin vastaa miesten pyrkimyksiä edetä ylimpään johtoon. Naisten osuus kotitöistä on yhä selvästi miesten käyttämää aikaa suurempi, mikä osalla naisista tekee nousujohteisen uran haasteelliseksi. Naisten uraa voi hidastaa myös roolimallien ja mentorien puute. Näihin syihin ei kiintiöillä vaikuteta.

Syy sille, miksi naisia on miehiä vähemmän pörssiyhtiöiden hallituksissa, on yksinkertainen: naisia on erittäin vähän suurten yritysten liiketoimintajohdossa. Kaikissa pörssiyhtiöissämme on yhteensä vain 49 naista johtoryhmätasolla liiketoimintajohdon vastuussa. Enemmistö johtoryhmiin edenneistä naisista johtaa tukitoimintoja. Miehillä on tilanne päinvastainen. Hallituksen jäsenten enemmistöltä edellytetään liiketoimintajohdon kokemusta, ja naisilla on sitä keskimäärin selvästi miehiä vähemmän.

Kiintiöiden sopimattomuutta nykytilanteen korjaamiseen kuvaa se, että jo nykyisellään pörssiyhtiöiden hallituksissa olevien naisten tausta poikkeaa merkittävästi miesjäsenten taustasta. Tämä ilmenee siitä, että pörssiyhtiöiden hallitusten miehistä enemmistöllä on taustana toimitusjohtajan tehtävä, kun naisista tämä tausta on vain kolmasosalla, kuten tästä raportista ilmenee. Lakiasiain- ja talousjohtajataustaisista hallituksen jäsenistä naisilla on yliedustus.

Kun naisia on niin vähän pörssiyhtiöiden liiketoimintajohdossa, 40 prosentin kiintiöiden käyttö johtaisi hallituskoon suurenemiseen, kun tukitoimintoja johtavia naisia valitaan hallituksiin, joihin kuitenkin tarvitaan enimmäkseen liiketoimintojen johtamisesta kokemusta. On selvää, että myös tukitoimintojen johtamistaustainen henkilö voi olla hyvä hallituksen jäsen, mutta hallituksen enemmistöllä on oltava vankkaa kokemusta liiketoimintojen johtamisesta. Myös toimialaosaamisen merkitys korostuu erityisesti nyt, kun digitalisaatio muuttaa yritysten toimintaa.

Kun naisten osuus liiketoimintojen johtajista kasvaa, naisia tulee automaattisesti valikoitumaan nykyistä enemmän pörssiyhtiöiden hallituksiin. Hallituspaikat ovat kuitenkin jäävuoren huippu, ja toimenpiteet olisi suunnattava sinne, missä tilanteen syy ja todellinen ongelma on eli naisten saamiseksi liiketoimintajohtoon.

Keskuskauppakamarin toimet naisjohtajuuden edistämiseksi

Keskuskauppakamarin strategiaan tavoitteisiin kuuluu naisjohtajuuden edistäminen itsesääntelyn keinoin. Keskuskauppakamarin Naisjohtajaohjelma sisältää lukuisia elementtejä, kuten naisjohtajaselvitykset, kannanottoja, www.naisjohtajat.fi -verkkosivuston ja pörssiyhtiöiden kontaktoinnin. Lisäksi Keskuskauppakamari järjestää nyt kolmatta kertaa huipputason mentorointiohjelmaa naisjohtajille. Ohjelman tuloksiin on kuulunut muun muassa aktorien saamat hallituspaikat.

Keskuskauppakamari toimii myös pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin taustalla, ja osaltaan ylläpitää ja kehittää alan itsesääntelyä.

Keskuskauppakamarin edustajat saavat myös usein esiintymis- ja konsultointipyyntöjä ulkomailta, ja Suomen menestystarinaa on esitelty niin Arabinaisten johtamisforumissa Dubaissa, Maailmanpankissa, Euroopan neuvostossa, lukuisissa tilaisuuksissa Saksassa kuin Maailman kauppakamarien kongressissa. Parhaillaan Keskuskauppakamari toimii neuvonantajan roolissa EU-rahoitteisessa projektissa European Women Shareholders Demand Gender Equality (www.ewsdge.eu).

On selvää, että kiintiösääntely ei pystyisi korvaamaan elinkeinoelämän aktiivista otetta edistää tavoitteellisesti ja tuloksellisesti naisjohtajuutta. Kiintiösääntely tekisi monipuolisen toimintamme naisjohtajuuden edistämiseksi merkityksettömäksi. Valtiovalta ei pystyisi omilla toimillaan samoihin tuloksiin, joita tehokas ja asiantunteva elinkeinoelämän organisaatio pystyy tuottamaan.



Keskuskauppakamarin naisjohtajateesit

17 keinoa edistää naisjohtajuutta

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

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

Yhteiskunta – 4 keinoa purkaa työmarkkinoiden jakautumista miesten ja naisten töihin

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

Työnantajat – 5 keinoa edistää naisjohtajuutta

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

Nainen – 8 keinoa edistää omaa uraa tavoitteellisesti

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

2. Luovu ylikriittisyydestä ja kymppin tytön syndroomasta.

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

3. Tartu haasteisiin ja mene epä mukavuusalueelle.

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

4. Monipuolista osaamistasi ja hakeudu uusiin tehtäviin.

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

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

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

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

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

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

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

Tämä Keskuskauppakamarin viides naisjohtajaselvitys kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt ja on osa Keskuskauppakamarin kansainvälisesti palkittua naisjohtajaohjelmaa. Naisten osuus hallituspai-koista on EU:n huippulukuja ilman kiintiöitä, suurissa pörssiyhtiöis-sä 30 prosenttia, keskiuurissa 24 ja pienissä 19 prosenttia, kaikissa keskimäärin 24 prosenttia. Myös johtoryhmissä kehitys on ollut suotuisaa, kun naisten osuus johtoryhmäpaikoista on noussut 21,5 prosenttiin. Luku on kasvanut viime vuosina prosenttiyksikön vuo- dessa. Suurissa pörssiyhtiöissä luku on kuitenkin alhaisempi, 18,4 prosenttia, eikä luku ole viime vuosina noussut. Naisten osuus lii- ketoimintajohdosta on noussut vuosittain ja on nyt 11,2 prosent- tia. Eniten naisia on pienten pörssiyhtiöiden liiketoimintajohdossa, jossa luku on 15,8 prosenttia. Sektorikohtaiset erot ovat kuiten- kin suuret. Eniten naisia on energia- ja terveydenhuoltosektorien liiketoimintajohdossa. Perää pitää suurin sektori, teollisuustuot- teet ja -palvelut, jossa naisten osuus liiketoimintajohdosta on vain 5 prosenttia, kun perusteollisuudessa luku on 13 prosenttia. Ilahtuttavaa on, että nuoria naisia on noussut johtoryhmiin, kun 41-45-vuotiaista johtoryhmien jäsenistä on jo 24,8 prosenttia nai- sia. Nuorten naisten nousu johtoryhmiin valaa uskoa siihen, että todellinen muutos on käynnissä ja naisia on tulevaisuudessa yhä enemmän yritysten ylimmässä johdossa.