

Ennätysmäärä naisjohtajia pörssiyhtiöissä

Keskuskauppamarin seitsemäs
naisjohtajaselvitys 2017



ESIPUHE

Keskuskauppakamarin strategiaan tavoitteisiin kuuluu naisjohtajuuden edistäminen itsesääntelyn keinoin. Tavoitteemme on, että suomalaisten yritysten johtoon valitaan parhaat henkilöt sukupuolesta riippumatta. Tavoitteen toteuttamiseksi Keskuskauppakamarilla on Naisjohtajaohjelma, joka palkittiin vuonna 2015 parhaana yhteiskuntavastuuprojektina kauppakamarien maailmankongressissa Torinossa (www.naisjohtajat.fi).

Osana Naisjohtajaohjelmaa Keskuskauppakamari on laatinut vuosittain selvityksen naisten sijoittautumisesta pörssiyritysten johtoon. Tämä selvitys on järjestyksessä seitsemäs Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys. Tavoitteena on tuottaa faktatietoa julkiseen keskusteluun, jotta johtamisen kehittäminen ja toimintalinjoja koskeva päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.

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

Syksyllä 2012 julkistimme toisen naisjohtajaselvityksemme *Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt*. Siinä havaitsimme, että pörssiyrityksissä 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 pörssiyritysten tasolla varsinkaan johtoryhmien osalta.

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

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

Kuudennessa selvityksessä syksyllä 2016 *Naiset nousevat hallituksiin, harvoin liiketoimintajohtoon* todettiin naisten osuuden hallituksissa jatkaneen kasvuaan. Myös pörssiyritysten toimitusjohtajina toimi ennätysmäärä naisia. Sen sijaan naisten osuus johtoryhmissä oli kääntynyt laskuun.

Tässä seitsemännessä selvityksessä olemme jatkaneet kehityksen seuraamista eri johtotasoilla ja havainneet, miten sekä hallituksissa, toimitusjohtajissa että johtoryhmissä on saavutettu uudet ennätysluvut.

Naisjohtajaselvitystemme kautta tehdyt havainnot ovat kannustaneet Keskuskauppakamarin ryhtymään käytännön toimiin naisjohtajuuden edistämiseksi. Keskuskauppakamari on vuodesta 2012 lähtien järjestänyt Naisjohtajien mentorointiohjelmaa, jonka järjestyksessään neljäs kurssi on käynnistymässä.

Helsingissä 23.11.2017



Leena Linnainmaa
varatoimitusjohtaja



Antti Turunen
lakimies

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
SELVITYKSESTÄ	5
I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ	7
Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa.....	8
Naisten osuus eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa	9
Mieshallitus on harvinaisuus.....	10
Hallinnointikoodi osoittanut tehonsa.....	11
Poikkeamat ja niiden perustelut.....	12
Monimuotoisuusperiaatteet ja sukupuolten edustusta koskevat tavoitteet	14
Hallituspaikkojen kasautuminen	16
Hallitusjäsenten tausta.....	18
Kansainvälinen vertailu.....	20
II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN	25
Naiset toimitusjohtajina.....	26
Toimitusjohtajien koulutustausta.....	29
Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä	30
Naiset liiketoimintojen johdossa	32
Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla	34
Naiset tukitoimintojen johdossa	36
Kansainvälinen tilanne	37
III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE	39
Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne.....	40
Ikärakenne eri johtotehtävissä	42
Johtoryhmän jäsenten koulutustausta	44
Johtoryhmänimitykset 2017	46
Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä.....	47
JOHTOPÄÄTÖKSET	49
KESKUSKAUPPAKAMARIN TEESIT	50
17 keinoa edistää naisjohtajuutta.....	50
5 syytä torjua pörssiyhtiöiden naiskiintiöt	53
NAISJOHTAJASELVITYKSET.....	55

SELVITYKSESTÄ

Tämä on järjestyksessään seitsemäs 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, ennen kaikkea eurooppalaisiin maihin. Selvityksessä tutkitaan hallituksessa toimivien henkilöiden työkokemusta ja pohditaan kerätyn tiedon perusteella mahdollisia syitä naisten miehiä alhaisempaan edustukseen pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Selvityksen toisessa osassa tarkastelemme naisten määrää pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina ja osuutta pörssiyhtiöiden johtoryhmissä. Johtoryhmien osalta käsittelemme erityisesti sitä, missä määrin naiset johtavat liike- tai 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.

Selvitykseen kerätyt tiedot

Tämän selvityksen tiedot perustuvat pörssiyhtiöiden verkkosivuillaan ilmoittamiin tietoihin.

Tiedot hallituksen jäsenistä on kerätty kevätkaudella 2017. Selvitys kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt, yhteensä 123 yhtiötä. Vertailtavuuden vuoksi selvityksessä on tarkasteltu ainoastaan niitä pörssiyhtiöitä, joiden päälistauspaikka on Helsinki. Selvityksen tekohtekellä tarkasteltavia large cap -yhtiöitä oli 28 kappaletta, mid cap -yhtiöitä 37 kappaletta ja small cap -yhtiöitä 58 kappaletta.

Johtoryhmien ja toimitusjohtajien osalta tiedot on kerätty syyskuussa 2017. Pörssiyhtiöiden määrän lisääntyttyä kevään jälkeen selvitys kattaa näiltä osin 125 pörssiyhtiötä, joista 28 on large cap -yhtiöitä, 39 mid cap -yhtiötä ja 58 small cap -yhtiötä.

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

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

I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ

Viisitoista vuotta sitten suuryritysten hallitukset olivat kovin miesvaltaisia ja naiset olivat käytännössä poikkeuksia hallituksissa. Tilanne on Suomessa muuttunut melkoisesti näistä vuosituhanen alun lähtöasetelmista. Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on kansainvälistä 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 vuodesta 2003 lähtien edistänyt aktiivisin toimin naisjäsenten määrän lisääntymistä hallituksissa asettamalla itsesääntelynormeja, joilla ohjataan hallitusjäsenten valintaa tasapuolisuuteen. Vuonna 2008 listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin täsmällinen suositus, jonka mukaan pörssiyhtiöiden hallituksissa on oltava molempia sukupuolia.

Vuoden 2015 hallinnointikoodissa pörssiyhtiöille annettiin uusi suositus laatia hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet, joiden avulla yhtiö kehittää tavoitteellisesti molempien sukupuolten edustusta yhtiön ylimmässä johdossa. Hallinnointikoodi edellyttää myös, että monimuotoisuusperiaatteet laadittuaan yhtiö julkaisee omat hallituksen monimuotoisuutta koskevat tavoitteensa sukupuolijakauman osalta sekä raportoi julkisesti tavoitteiden toteutumisesta ja tekemistään toimenpiteistä.

Osana maan hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa valtijohto seuraa naisten aseman kehittymistä pörssiyhtiöiden hallituksissa. Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakauma on noussut myös laajemman eurooppalaisen mielenkiinnon kohteeksi.

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

Useimmat hallitusjäsenet kokevat, että hallituskokoonpanon monimuotoisuus parantaa hallituksen työskentelyä. PwC:n kyselyn mukaan 82 prosenttia hallitusjäsenistä on tätä mieltä; naisista lähes kaikki, 97 prosenttia, ja miehistäkin 79 prosenttia.²

Suomen malli ja Keskuskauppakamarin aktiivinen toiminta naisjohtajuuden edistämiseksi on maailmalla tunnettu. Keskuskauppakamarin Naisjohtajaohjelma palkittiin parhaana yhteiskuntavastuuprojektina Maailman kauppakamarien kongressissa kesäkuussa 2015.³



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

2 PwC's 2017 Annual Corporate Directors Survey s. 11

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

Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa

Vuonna 2003 ainoastaan 7 prosenttia pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia – viisi vuotta myöhemmin luku oli noussut vasta 12 prosenttiin. Viimeisen yhdeksän vuoden aikana naisten osuus on sen sijaan yli kaksikertaistunut. Vuoden 2017 hallitusnimityksistä jo 27 prosenttia koskee naisia. Koskaan aiemmin naisilla ei ole ollut yhtä suurta osuutta kaikista hallituspaikoista.

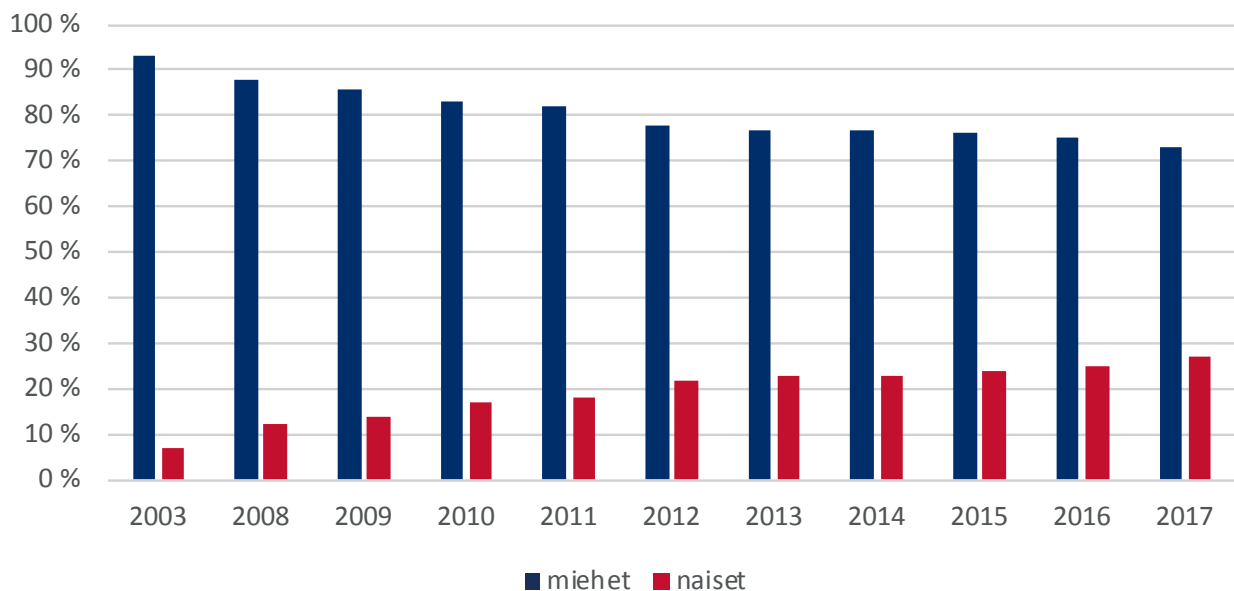
Erityiseksi Suomen kehityksen tekee se, että ennätyslukemat ovat toteutuneet yhtiöiden aloitteellisuudesta ja itsesääntelyn tuella ilman viranomaisten tai lainsäädännön pakottavaa ohjausta.

Vaikka kehitys on ollut merkittävää ja naisten osuus hallituspaikoista on Euroopan huipputasolla, naiset ovat edelleen aliedustettuina hallituksissa. Tähän voi löytää useita syitä.

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

**NAISTEN OSUUS HALLITUS-
PAIKOISTA ENNÄTYKSELLISET
27 %**

Pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpano 2003-2017



Taulukon lähteet

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy

2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

2011-17: Keskuskauppakamarin selvitys

Naisten osuus eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi naisten osuuteen hallituksissa. Suuremmissa yhtiöissä naisten osuus on keskimäärin suurempi kuin pienissä yhtiöissä. Sama ilmiö on havaittu muissa maissa. Suomessa pörssiyhtiöt ovat kooltaan pääosin pieniä kansainvälisessä vertailussa.

Viime vuoteen verrattuna naisten osuus on kasvanut kaikissa yhtiöiden kokoluokissa. Large cap ja mid cap -yhtiöiden osalta kummassakin on saavutettu yhden prosenttiyksikön kasvu (naisten osuus nyt 33 % ja 27 %). Small cap -yhtiöiden osalta naisten osuus on noussut eniten, peräti kolme prosenttiyksikköä (23 %). Kaiken kaikkiaan naisten osuus hallituspaikoista on kasvanut kaksi prosenttiyksikköä, kun tarkastellaan kaikkia pörssiyhtiöitä (27 %). Naishallitusjäsenien määrä on siten ennätyskorkealla kaikissa kokoluokissa.

Yhteensä 20 yhtiössä naisten osuus on 40–50 prosenttia, jolloin voidaan puhua täysin tasapuolisesta edustuksesta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tilanteita, joissa kuusi-seitsemänjäsenisessä hallituksessa kolme jäsenistä on naisia. Kriteerin täyttäneiden yhtiöiden lukumäärä on kasvanut reilusti viime vuodesta (v. 2016: 12). Kokonaan miehistä koostuvia hallituksia on enää 9 yhtiössä (7 %).

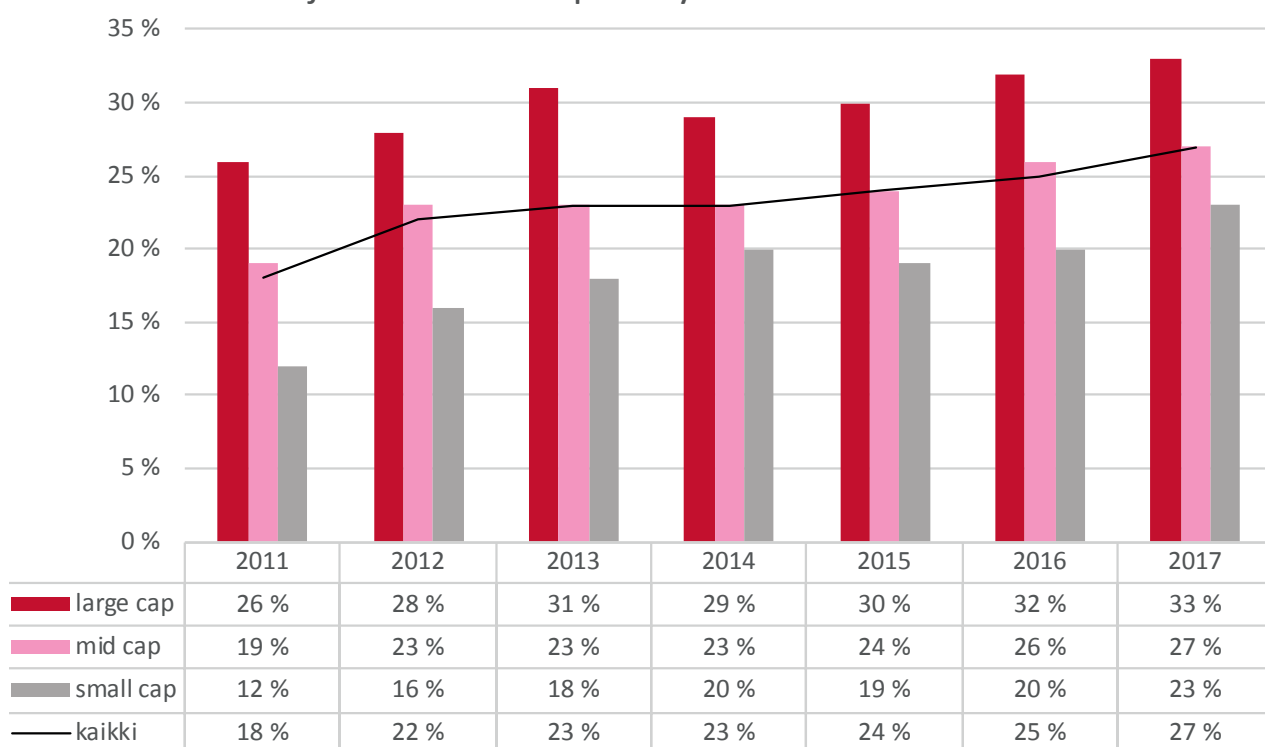
SUURTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUSJÄSENISTÄ 33 % NAISIA

Vuonna 2017 hallitusnimityksiä tehtiin yhteensä 768. Nimitykset jakautuivat yhteensä 660 henkilölle (v. 2016: 659), joista miehiä on 488 (v. 2016: 501) ja naisia 172 (v. 2016: 158). Verrattuna vuoteen 2016 naisten henkilömäärä nousi 14 henkilöllä, samaan aikaan kuin miesten henkilömäärä vähentyi kolmellatoista henkilöllä.

2017: UUSISTA HALLITUSNIMITYKSISTÄ 35 % NAISIA

Uusia nimityksiä pörssiyhtiön hallitukseen tehtiin vuonna 2017 yhteensä 158. Näistä naisia oli yhteensä 56 ja miehiä 102. Naisten osuus uusista nimityksistä oli yhteensä 35 prosenttia. Samaan aikaan hallitustehtävistä jäi pois yhteensä 148, joista naisia oli 34 ja miehiä 114 henkilöä. Hallituspaikkansa menettäneistä naisten osuus oli yhteensä 23 prosenttia. Naisten hallitusjäsenyyksien kannalta kehitys on ollut siten myönteistä, että naisten osuus uusista nimityksistä on selvästi suurempi kuin menetetyistä hallituspaikoista.

Naisjäsenien osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa



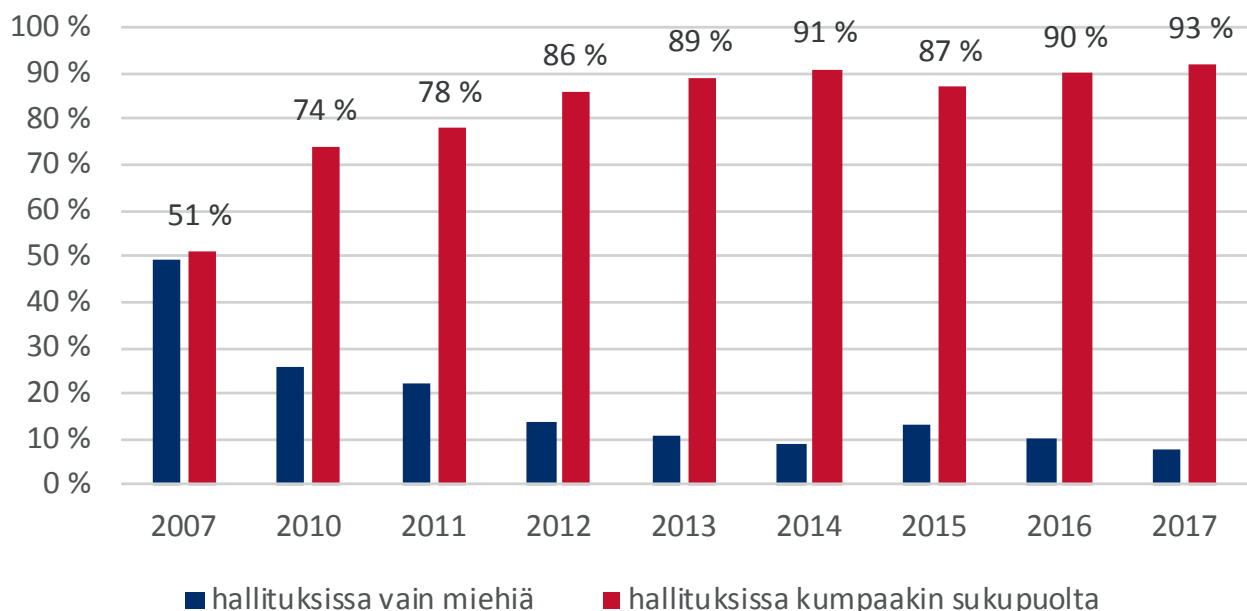
Mieshallitus on harvinaisuus

Kokonaan miehistä koostuva hallitus on enää 9 yhtiöllä, mikä vastaa 7,3 prosenttia kaikista pörssiyhtiöistä. Luku voidaan verrata esimerkiksi Ruotsiin, jossa 22 pörssiyhtiöllä on mieshallitus (7,2 % yhtiöistä).⁴ Niiden suomalaisten pörssiyhtiöiden määrä, joiden hallituksissa ei ole lainkaan naisia, on vähentynyt edellisestä vuodesta, jolloin tällaisia yhtiöitä oli vielä 12 (9,9 %). Tämä on myös pidempiaikainen kehityskulku.

Kahden suomalaisen pörssiyhtiön hallituksessa on naiset enemmistössä. Lisäksi kolmen yhtiön hallituksessa on sama määrä naisia ja miehiä. Tässäkin suhteessa on tapahtunut parannusta viime vuoteen, jolloin naisemmistöisiä hallituksia ei ollut lainkaan ja tasasuhteisia hallituksiakin vain kaksi.

Pääsääntöisesti naiset ovat edelleen vähemmistössä hallituskokoonpanosta. Yhden naisjäsenen hallituksia on 47 (38 % kaikista pörssiyhtiöistä). Toisaalta 44 yhtiössä naisten osuus ylittää kolmanneksen (36 % kaikista yhtiöistä). On myös huomattava, että suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituskoko on kansainvälisesti pieni, kun esimerkiksi pienillä pörssiyhtiöillä on keskimäärin 5,3 jäsentä hallituksessa.⁵

Hallitusten sukupuolijakauma pörssiyhtiöissä - hallinnointikoodin vaikutus



⁴ <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/pressreleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2017.pdf>

⁵ Keskuskauppakamarin selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä s. 26 <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2017/05/corporate-governance-selvitys-2017.pdf>

Hallinnointikoodi osoittanut tehonsa

Hallinnointikoodi on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi lisätä naisten määrää pörssiyhtiöiden hallituksissa, sillä poikkeama suosituksesta vaatii yhtiöltä julkista perustelua. Pörssiyhtiöille annetun hallinnointikoodin suositus 8 sisältää seuraavan vaatimuksen:

”Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.”

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

Vuonna 2008 annettiin hallinnointikoodi, jossa todettiin yksiselitteisesti, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Kyseinen suositus tuli voimaan 1.1.2010 jälkeen pidettävästä seuraavasta varsinaisesta yhtiökokouksesta lukien. Vuonna 2008, jolloin hallinnointikoodi annettiin, vain 51 prosentilla listayhtiöistä oli molempia sukupuolia hallituksissaan. Sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen antamisen seurauksena prosenttiluku on noussut nykyiseen 93 prosenttiin. Kehitys on tässä suhteessa ollut huimaa. Myös naisten osuus hallituspaikoista on yli kaksinkertaistunut suosituksen antamisesta.

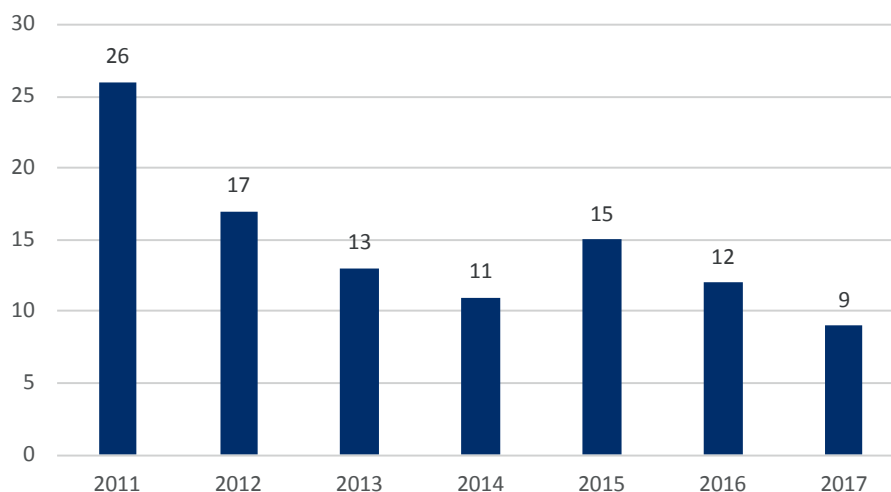
Hallinnointikoodi sitoo pörssiyhtiöitä

Arvopaperimarkkinayhdistyksen (www.cgfinland.fi) pörssiyhtiölle antama hallinnointikoodi yhtenäistää pörssiyhtiöiden toimintatapoja sekä edistää hallinnointiin ja palkitsemiseen liittyvää avoimuutta. Hallinnointikoodi koskee kaikkia Helsingin pörssissä listattuja pörssiyhtiöitä. Koodi sitoo pörssiyhtiöitä, sillä Helsingin pörssin sääntöjen mukaan pörssilistalla kaupankäynnin kohteena olevien osakkeen liikkeenlaskijoiden tulee noudattaa hallinnointikoodia. Pörssi valvoo koodin noudattamista, ja velvoitteen rikkomisesta voi seurata pörssin kurinpitomenettely sanktioineen.

Hallinnointikoodi on laadittu noudatettavaksi ns. noudata tai selitä -periaatteen (comply or explain) mukaisesti. Lähtökohtana on se, että yhtiö noudattaa kaikkia hallinnointikoodin suosituksia. Yhtiö voi kuitenkin poiketa yksittäisistä suosituksista, mikäli sillä on poikkeamiseen perusteltu syy. Tällöin yhtiön tulee noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti selostaa, mistä suosituksista se poikkeaa sekä esittää poikkeamisen syyt ja poikkeamisesta päättämisen tapa. Yhtiön on kerrottava hallinnointikoodin noudattamisesta ja mahdollisesta koodista poikkeamisesta perusteluineen vuosittain annettavassa selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä.

Hallinnointikoodin raportointijakson velvoitteista yhtiö ei voi kuitenkaan poiketa. Tämä takaa pörssiyhtiön hallinnointia koskevan avoimuuden.

Mieshallitusten lukumäärä 2011-2017



Poikkeamat ja niiden perustelut

Seuraavassa tarkastellaan pörssiyhtiöiden keväällä 2017 antamia perusteluja siitä, miksi yhtiöllä ei ole molempia sukupuolia hallituksessa.

Molempien sukupuolten edustus

Pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpanot vaihtelevat merkittävästi kooltaan. Hallitusten jäsenten lukumäärä vaihteli 3–10 henkilön välillä vuonna 2016. Riippumatta yhtiön tai hallituksen koosta hallinnointikoodi edellyttää, että pörssiyhtiöiden hallituksissa on edustettuna kumpaakin sukupuolta. Vuonna 2016 yhteensä 12 nykyisistä pörssiyhtiöistä poikkesi tästä suosituksesta. Poikkeavat yhtiöt olivat yhtä keskiuurta pörssiyhtiötä lukuun ottamatta pieniä pörssiyhtiöitä. Yhdessä yhtiössä hallitusta täydennettiin vuoden 2017 aikana naisjäsenellä ja yksi suosituksesta poikennut yhtiö on sittemmin poistunut pörssistä.

Yhtiöt, jotka ilmoittivat poikkeamasta, perustelivat sen useimmiten hyvin ylimalkaisesti, esimerkiksi:

”[yhtiö] noudattaa -- hallinnointikoodia sillä poikkeuksella, että Yhtiön hallitukseen ei kuulu naisjäsentä...”

”Suosituksesta 8 poiketen yhtiön hallitukseen ei ole valittu 29.3.2016 molempien sukupuolten edustajia, koska toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe huomioiden tämä ei ole ollut tarpeen. Hallituksen kokoonpanosta on päättänyt yhtiön varsinainen yhtiökokous hallituksen esittämän ehdotuksen mukaisesti.”

”Nykyinen hallituskokoonpano poikkeaa Suomen listayhtiöiden hallintokoodin suosituksista koostumukseltaan perusteluna toimialaosaaminen ja hallituksen pieni koko.”

”Hallituksen kokoonpano (8) suosituksesta poiketen yhtiön hallituksessa ei ole edustettuna molempia sukupuolia kuluvalle hallituskaudella. Yhtiöllä on ollut molempia sukupuolia aiemmillä hallituskausilla. Tavoitteena on löytää hallitukseen tuleville hallituskausille molempien sukupuolten edustajia.”

”Hallituksen kokoonpano ei täytä listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen 9 mukaista monimuotoisuutta sitä osin, että hallituksessa olisi edustettuna molemmat sukupuolet. Yhtiön tavoitteena kuitenkin on, että sen hallituksen kokoonpanossa on molempia sukupuolia.”

”Yhtiön hallituksen kokoonpano poikkeaa hallinnointikoodin mukaisesta vaatimuksesta, että hallituksen jäsenenä on oltava molempia sukupuolia. Yhtiön vuoden 2016 varsinainen yhtiökokous ei valinnut naisia yhtiön hallituksen jäseniksi.”

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

”Hallinnointikoodin suosituksesta 8, Hallituksen kokoonpano, poiketen yhtiön hallituksessa ei ole vuonna 2016 alkaneella toimikaudella ollut edustettuna molempia sukupuolia. Yhtiön osakkeenomistajat, jotka edustavat yli 50 % yhtiön osakkeista ja äänistä ja valmistelevat hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle, eivät ole onnistuneet esittämään yhtiökokoukselle naispuolisia ehdokkaita. Yhtiön tavoitteena on, että yhtiön hallituksen kokoonpanossa on jatkossa edustettuina molemmat sukupuolet.”

Toisinaan seikkaperäisestikin esitetty perustelu voi osoittautua heikoksi, jos yhtiö käyttää täysin samaa perustelua vuodesta toiseen kuten seuraavan esimerkin kohdalla:

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

Esimerkki osoittaa myös 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. Esimerkiksi seuraavan yhtiön perustelussa on selvästi ilmoitettu, että tilannetta pidetään yhtiössä väliaikaisena ja poikkeuksellisenä, jolloin sijoittajat voivat myös seurata hallituskokoonpanon kehitystä:

”Hallituksessa ei vuonna 2016 ole ollut hallinnointikoodin suosituksen 8 mukaisesti edustettuna molempia sukupuolia. Poikkeama johtuu siitä, että poikkeuksellisen yrityssaneeraustilanteen johdosta yhtiön osakkeenomistajat päättivät väliaikaisesti pienentää hallituksen jäsenmäärää ja nimetä hallitukseen yhtiön tilanteen ja asiat jo valmiiksi hyvin tuntevia henkilöitä. Samanaikaisesti aikaisemmat yhtiön hallituksen naispuoliset jäsenet eivät olleet käytettävissä. Näiden seikkojen johdosta yhtiö on väliaikaisesti poikennut hallinnointikoodin suosituksesta 8, mutta yhtiön tavoitteena on, että hallituksen kokoonpanossa on jatkossa edustettuina molemmat sukupuolet.”

Monimuotoisuusperiaatteet ja sukupuolten edustusta koskevat tavoitteet

Vuoden 2016 alussa voimaan tullut uusi hallinnointikoodi edellyttää yhtiöltä hallituksen monimuotoisuutta koskevien periaatteiden määrittämistä (suositus 9). Suosituksen taustalla on EU-direktiivi.

Yhtiö määrittelee periaatteet omista lähtökohdistaan liiketoiminnan laajuus ja kehitysvaiheen tarpeet huomioon ottaen. 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 ja kertoo periaatteista julkisesti halua massaan laajuudessa.

Yhtiön on kuitenkin ilmoitettava monimuotoisuusperiaatteita koskevassa kuvauksessaan ainakin tavoitteet yhtiön hallituksessa toteutuvalle molempien sukupuolten edustukselle sekä toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten tässä on edistytty. Tämä on hallinnointikoodin määrittämä minimisisältö monimuotoisuusperiaatteiden raportoinnille.

PÖRSSIYHTIÖN KERROTTAVA TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA TULOKSET MOLEMPIEN SUKUPUOLTEN EDUSTUKSESTA HALLITUKSESSA

Pörssiyhtiön on kerrottava tavoitteistaan vuotuisessa selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (CG-selvitys). Keväällä 2017 annetut olivat ensimmäiset selvitykset, joissa monimuotoisuusperiaatteet ja sukupuolten edustusta koskevat tavoitteet on täytynyt julkaista. Uusi velvoite osoittautui monelle pörssiyhtiölle haastavaksi, mikä näkyy annetuissa periaatekuvauksissa:

”Valmistelussa sekä nimitys- ja palkitsemisvaliokunnan ehdotuksessa yhtiökokoukselle kiinnitetään huomiota jäsenten monipuoliseen ja toisiaan täydentävään taustaan, kokemukseen, osaamiseen, ikään, sukupuoleen ja näkemykseen...”

”Hallituksen, joka on yhtiön korkein hallintoelin, sekä sen valiokuntien kokoonpanoissa on otettu huomioon monimuotoisuuteen liittyvät seikat, kuten sukupuoli ja aikaisempi kokemustausta. Yhtiö tavoittelee riittävää monimuotoisuutta edistääkseen avointa keskustelua ja itsenäistä päätöksentekoa. Lisäksi riittävä monimuotoisuus edistää hyvää hallintotapaa. Nimitystoimikunta huomioi monimuotoisuuden valmistellessaan ehdotusta hallituksen jäseniksi.”

”Hallituksen monimuotoisuutta tukee erityisesti myös ikä- ja sukupuolijakauman huomioiminen. Tämän katsotaan olevan keskeistä liiketoiminnan asiakaslähtöisyyden kannalta. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan säännöllisesti.”

”Hallituksen jäseniä valittaessa pyritään huomioimaan monimuotoisuus siten, että henkilöt edustavat eri ammattikuntia, koulutusaloja, kansainvälistä taustaa, ikää ja sukupuolta. Lisäksi hallituksen jäsenten enemmistön on oltava riippumattomia yhtiöstä ja vähintään kahden näistä jäsenistä myös riippumattomia yhtiön merkittävistä osakkeenomistajista. Vuoden 2016 lopussa hallituksen kahdeksasta jäsenistä viisi on miehiä ja kolme naisia.”

”Molemmat sukupuolet ovat olleet pitkään edustettuna yhtiön hallituksessa. Vuodesta 2009 lähtien yhtiön hallituksessa on ollut kahdesta kolmeen naispuolista jäsentä ja naisten osuus on siten ollut 25–43 % hallituksesta.”

30 % YHTIÖISTÄ EI RAPORTOINUT HALLITUKSEN SUKUPUOLIJAKAUMAA KOSKEVIA TAVOITTEITAAN

Peräti 22 pörssiyhtiötä jätti keväällä 2017 noudattamatta hallinnointikoodin velvoitetta, eikä sisällyttänyt monimuotoisuusperiaatteita CG-selvitykseensä. Pääosin nämä olivat pieniä pörssiyhtiöitä. Lisäksi 15 yhtiötä kyllä mainitsi monimuotoisuuden periaatteiden olemassaolon, mutta ei sisällyttänyt lainkaan sukupuolijakaumaa koskevia tavoitteita tekstiin. Näin ollen noin 30 prosenttia pörssiyhtiöistä ei täyttänyt hallinnointikoodin velvoitteita monimuotoisuusperiaatteiden osalta. Siitä huolimatta monessa näiden yhtiöiden hallituksissa toimii hyvä osuus naisia.

Tavoitteena molempien sukupuolten edustus

Niistä yhtiöistä, jotka ovat raportoineet tavoitteensa, peräti 39 on tyytynyt kertomaan, että yhtiön tavoitteena on, että hallituksessa on edustettuna molemmat sukupuolet. Tämä sisältyy kuitenkin hallinnointikoodin suositukseen 8, eli tämän tyyppinen tavoite ei tuo mitään koodin ylittävää yhtiön toimintaan.

"Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia."

"Hallituksen jäsenenä tulee olla molempia sukupuolia. Määritetyt monimuotoisuuden periaatteet ovat toteutuneet hyvin tilikauden 2016 hallituksessa. Molemmat sukupuolet ovat hallituksessa edustettuina." [Hallituksen viidestä jäsenestä yksi on nainen.]

"Yhtiön tavoitteena on, että hallituksessa on mahdollisuuksien mukaan molempia sukupuolia ja että hallituksen jäsenet edustavat laaja-alaisia ja monipuolisia näkemyksiä."

"Yhtiön tavoitteena on, että hallituksessa on mahdollisuuksien mukaan molempia sukupuolia ja että hallituksen jäsenet edustavat laaja-alaisia ja monipuolisia näkemyksiä."

Toki voidaan nähdä, että niiden 9 yhtiön osalta, joiden hallitus koostuu pelkästään miehistä, molempia sukupuolia koskeva tavoite kertoo tarkoituksesta jatkossa noudattaa koodia. Jotkut yhtiöt myös kertoivat tarkoituksensa olevan oikaista tilanne.

"Yhtiö pyrkii siihen, että hallitus koostuu vastuullisista ja ammattitaitoisista henkilöistä, jotka edustavat erilaisia ammatti- ja koulutustaustoja, monipuolista kokemusta erilaisista markkinoista ja liiketoiminta-alueista sekä molempia sukupuolia. Edellä kuvatulla tavalla vuonna 2016 yhtiön hallituksessa ei poikkeuksellisesti ole ollut naispuolista hallituksen jäsentä. Yhtiö pyrkii oikaisemaan tilanteen mahdollisimman nopeasti sekä varmistamaan hallituksen monimuotoisuuden myös tältä osin."

"Hallituksen kokoonpano ei täytä listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen 9 mukaista monimuotoisuutta sitä osin, että hallituksessa olisi edustettuna molemmat sukupuolet. Yhtiön tavoitteena kuitenkin on, että sen hallituksen kokoonpanossa on molempia sukupuolia."

Hallituspaikkojen kasautuminen

Julkisuudessa esitetään yleisesti, että pörssiyhtiöiden hallituspaikat kasautuisivat pitkälti samoille henkilöille. Keskuskauppakamarin selvitykset eivät kuitenkaan tue tätä uskomusta. Pörssiyhtiöissä hallituspaikkoja on 768, joista naisten osuus on 209 paikkaa. Paikat jakaantuvat 660 eri henkilölle, 172 naiselle ja 488 miehelle, eli keskimäärin henkilöllä on 1,2 hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Luku on hieman noussut viime vuoden luvusta 1,1. Silti luku on yhä matala, sillä esimerkiksi Yhdysvaltojen S&P 500 -yhtiöissä keskimääräinen hallituspaikkojen lukumäärä on 2,1.⁶ Ruotsissa hallituspaikkoja on miehellä keskimäärin 1,25 ja naisilla 1,42.⁷

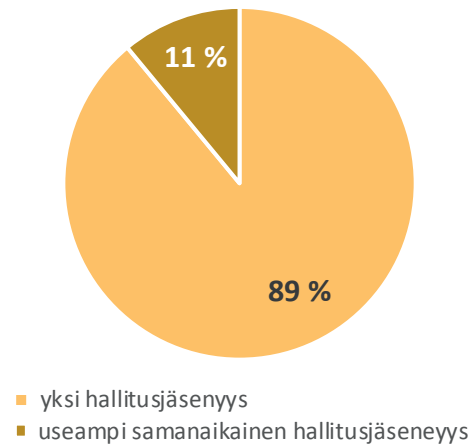
Hallituspaikkojen kasautuminen samoille henkilöille on kansainvälisesti verrattuna varsin maltillista. Suomessa ei voida havaita ns. golden skirt -ilmiötä, jossa samoille naisille kasaantuu lukuisia hallitusjäsenyyksiä. Suurimmalla osalla miehiä ja naisia hallituspaikkoja on vain yksi (585 hallitusjäsentä). Kaksi hallituspaikkaa on 51 henkilöllä, joista 38 on miehiä. Kolme hallituspaikkaa on 15 henkilöllä, joista 8 on miehiä. Neljä hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä on 9 henkilöllä, joista 6 on miehiä ja 3 naisia.

Naisilla hallituspaikat eivät erityisesti kasaudu ottaen huomioon, että vain 13 naisella on kaksi hallituspaikkaa, seitsemällä kolme ja kolmella neljä hallituspaikkaa. Sama koskee myös miehiä, sillä ylipäätään vain 11 prosentilla kaikista hallitusjäsenistä on enemmän kuin yksi hallituspaikka.

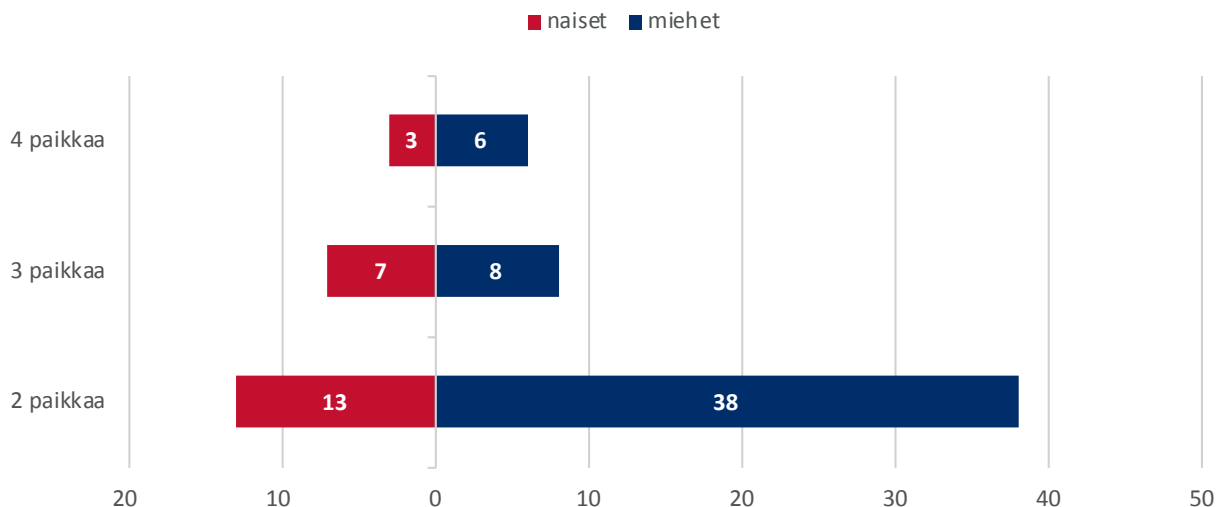
Selvitys kattaa tältäkin osin vain ne pörssiyhtiöt, joiden päälistauspaikka on Helsinki. Toisin sanoen näillä selvityksessä tarkastelluilla henkilöillä voi olla lisäksi hallituspaikkoja listaamattomissa ja ulkomaisissa yhtiöissä.

SUOMALAISISSA PÖRSSIYHTIÖISSÄ HALLITUSPAIKAT EIVÄT KASAUDU SAMOILLE HENKILÖILLE

Samanaikaiset hallitusjäsenyydet



Hallituspaikkojen kasautuminen



⁶ Spencer Stuart Board Index 2016

⁷ <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/pressreleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2017.pdf> s. 31.



Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelman päätös 4.6.2015

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.

2016: 69 %:LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA LIIKETOIMINTAJOHDOSSA

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

Keskuskauppakamarin kevään 2014 ja 2016 corporate governance -selvityksissä kerättiin tietoa jokaisen hallitusjäsenen taustasta.⁸ Tulokset osoittavat, että hallitusten jäsenten valinnassa annetaan erityistä arvoa liiketoiminnan johdon kokemukselle. Vuonna 2016 hallitusjäsenistä 69 prosentilla oli tausta liiketoimintajohdossa (2014: 70 %).

Koska muutokset tapahtuvat näiltä osin hitaasti, emme ole tänä vuonna tutkineet näitä taustoja.

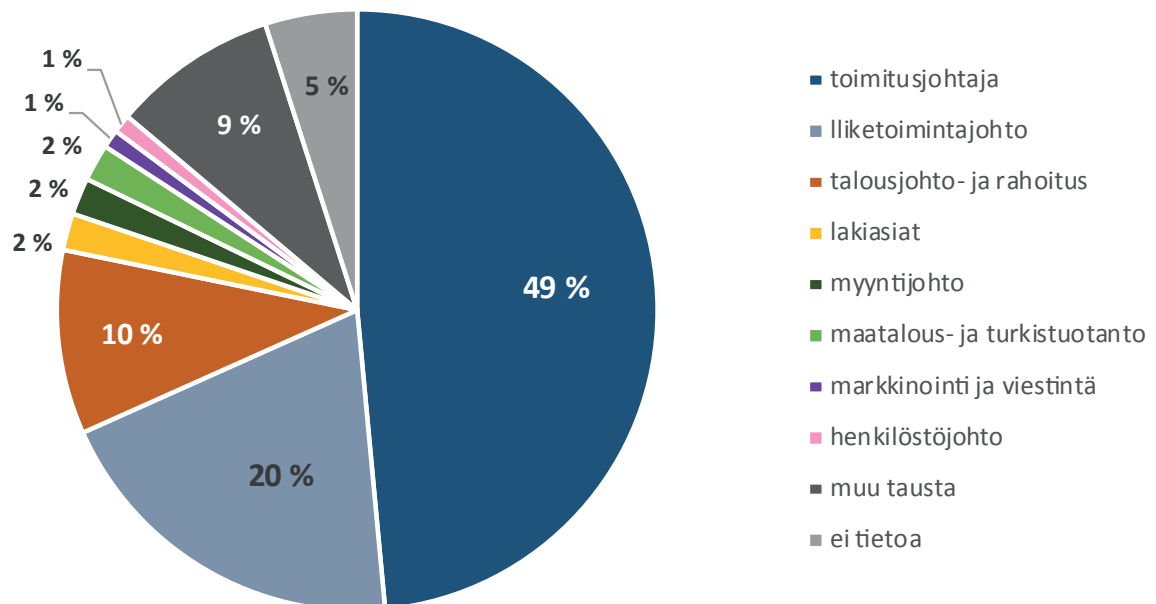
MIEHILLÄ USEAMMIN TJ-KOKEMUSTA KUIN NAISILLA

Vuonna 2016 puolella – 49 prosentilla hallitusjäsenistä – oli nimenomaan toimitusjohtajakokemusta, joko pörssiyhtiöstä tai muusta, listaamattomasta yhtiöstä. Erot miesten ja naisten välillä ovat kuitenkin merkittävät.

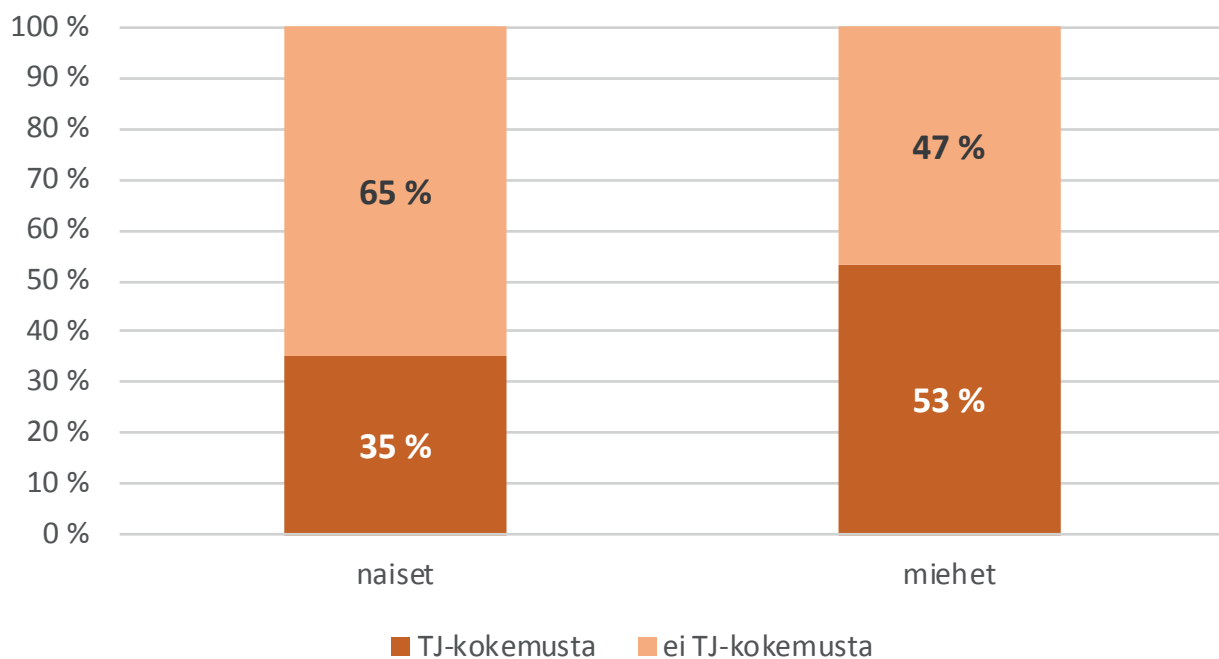
Miehistä enemmistöllä, 53 prosentilla, oli toimitusjohtajatausta, kun taas naisilla osuus oli 35 prosenttia.

⁸ Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä 2014 ja 2016. <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/05/cg-selvitys-2014.pdf>; <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/05/corporate-governance-selvitys-2016.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.

Hallitustausta (2016)



Hallitusjäsenten tausta, TJ-kokemus (2016)



Kansainvälinen vertailu

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

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

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

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

Valtioneuvoston periaatepäätös sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa

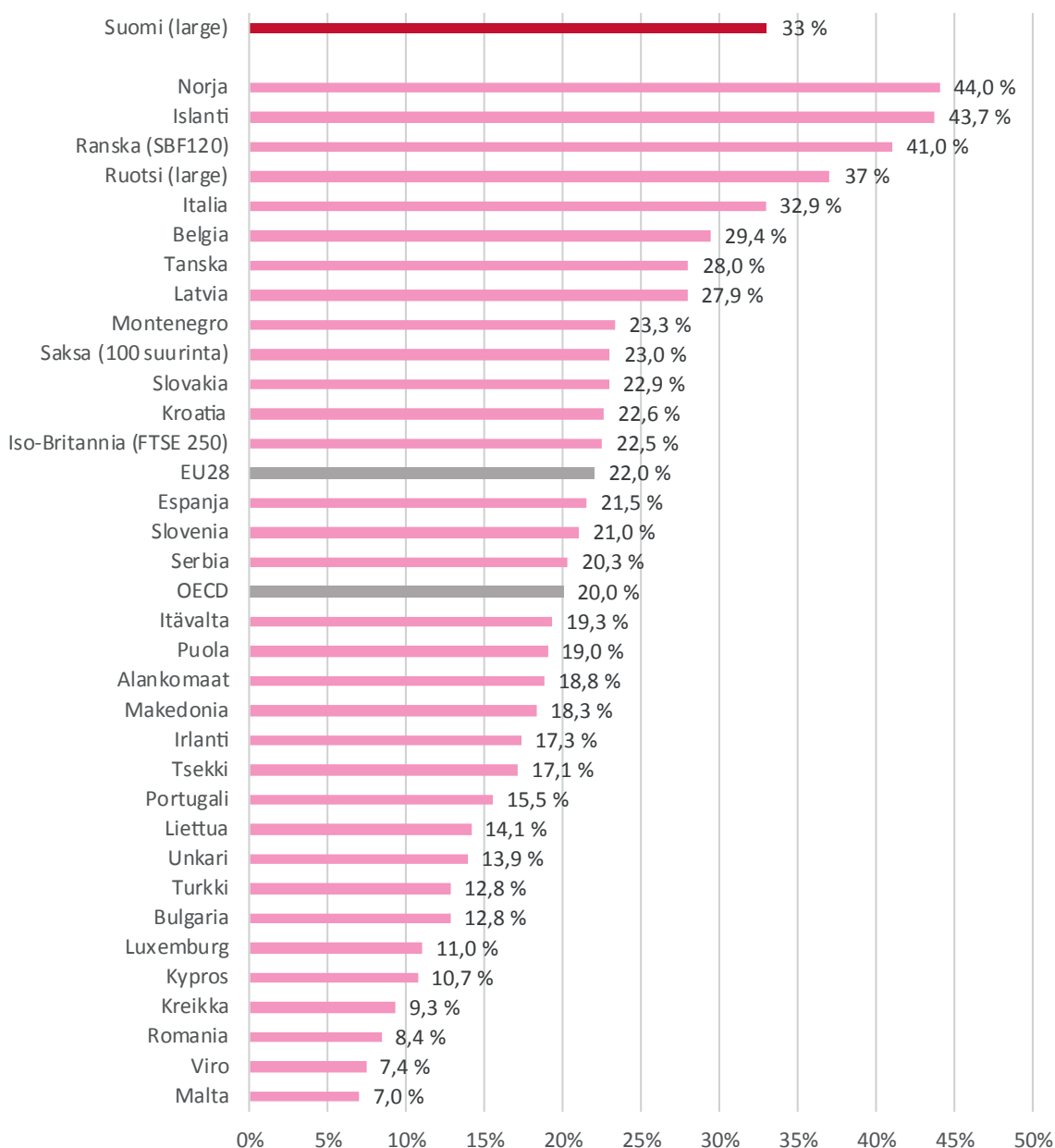
Valtioneuvosto teki 19.2.2015 periaatepäätöksen⁹, jonka mukaan suurten ja keskisuurten pörssiyhtiöiden hallituksissa tulisi olla naisia ja miehiä molempia vähintään 40 prosenttia vuoden 2020 alkuun mennessä. Nykyinen hallitus on ottanut periaatepäätöksen osaksi tasa-arvo-ohjelmaansa, jossa todetaan, että hallituksen tavoitteena on sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisääminen pörssiyhtiöiden hallituksissa. Yhtiöiden tulee päättää omista tavoitteistaan ja toimenpiteistään sekä raportoida etene- misestä. Hallitus seuraa kehitystä ja arvioi syksyllä 2018 lainsäädäntötarvetta. Hallituksen tavoitteena on, että tasapuolinen edustus saavutettaisiin Arvo- paperimarkkinayhdistyksen hallinnointikoodin suo- situsten mukaisesti ja yhtiöiden omin toimin.

9 http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallitus-haluaa-edistaa-sukupuolten-tasa-arvon-toteutumis-ta-porssiyhtioiden-hallituksissa



Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelma 2016-2017

Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa Euroopassa



Taulukon lähteet:

OECD: The Pursuit of Gender Equality s. 178 http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en#page181

EU-28: The Gender Equality Index 2017, kattaa suurimmat EU-maiden yhtiöt <http://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015/domain/power/2>

Suomi: Keskuskaupakamari 2017 (luku sisältää hallituksen jäseninä toimivat toimitusjohtajat), large cap

Ruotsi: http://www.corporategovernanceboard.se/UserFiles/Archive/636/Statistik_konsfordelning_20170610.pdf

Saksa: 100 suurinta yhtiötä, Women Executive Barometer 2017 s. 4 (https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.550588.de/diw_econ_bull_2017-01.pdf)

Ranska: <http://www.boursier.com/actualites/economie/entreprises-cotees-une-feminisation-des-conseils-toujours-en-hausse-sous-la-pres-sion-de-la-reglementation-36306.html>

Alankomaat: The Dutch Female Board Index 2017 s. 8-9 <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/rapport-female-board-in-dex-2017.pdf?Status=Temp&sfvrsn=2>

Iso-Britannia: <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

Muut maat: Gender balance in decision-making bodies: Board members, European Commission, 2017 (http://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compbm)

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 päälstalla runsaasti pieniä yhtiöitä, joiden kokoa vastaavia yhtiöitä ei kaikissa maissa listata pörssien päälstailloille 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 kuin FTSE 100 -yhtiöt, sillä pääosa suomalaisista large cap -yhtiöistä vastaa FTSE 250 -yhtiöiden kokoluokkaa. Vastaavasti Ranskan osalta asianmukainen vertailukohde Suomen large cap -yhtiöihin ei ole CAC 40 vaan SBF 120.

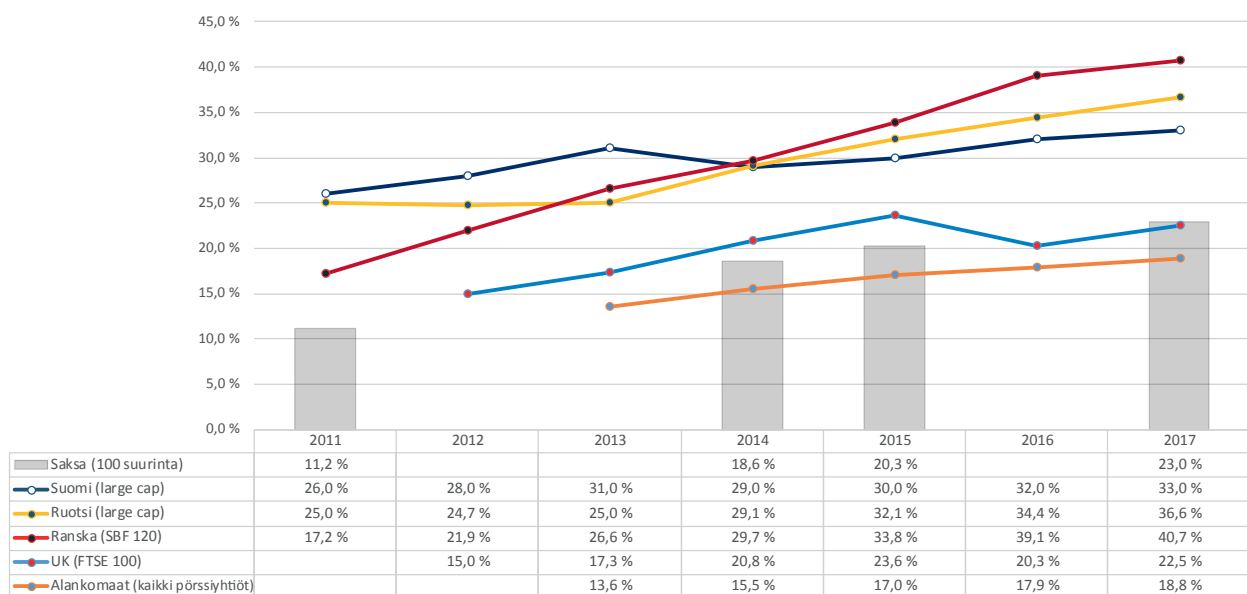
Saksan osalta käytämme vertailukohtana 100 suurinta yritystä, joihin myös maan melko tuore kiintiösääntely kohdistuu. DAX 30 -yhtiöt ovat pääosin selvästi suurempia kuin suomalaiset large cap -yhtiöt. Saksan esimerkki paljastaa myös toisen vertailua hankaloittavan seikan. Eri maissa pörssiyhtiöiden hallintomallit poikkeavat toisistaan johtaelinten lukumäärän ja koostumuksen suhteen.¹⁰

Suomessa pörssiyhtiöillä ei pääsääntöisesti ole hallinto-neuvostoa. Saksassa päätösvalta jakautuu lähinnä hallintoneuvostoa vastaavalle Aufsichtsratille sekä Vorstandille, joka suomalaisesta näkökulmasta vastaisi kenties jotain hallituksen ja johtoryhmän välimuotoa. Eräissä maissa hallituksissa on tyypillisesti osakkeenomistajien valitsemien hallitusjäsenien lisäksi esimerkiksi työntekijöiden valitsemia edustajia. Myös näillä seikoilla on merkitystä lukuja vertailtaessa.

Ruotsi – huippuluvut ilman kiintiöitä

Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituspaikoista on Ruotsissa kääntynyt muutaman vuoden tasaisen jakson jälkeen nopeaan nousuun. Vuonna 2003 naisia oli hallituksissa 11,4 prosenttia ja on noussut nykyiseen 34 prosenttiin. Mielenkiintoisesti Ruotsissa (toisin kuin Saksassa) työntekijäedustajat laskevat naisten osuutta, sillä heistä vain 31 prosenttia on naisia. Suurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus on 36,6 prosenttia, mutta työntekijäedustajista vain 29 prosenttia. Ilman työntekijäedustajia Ruotsin large cap -yhtiöiden hallituksissa on peräti 39 prosenttia naisia.¹¹

Naisten osuus hallituksissa, kansainvälinen kehitys 2011-2017



10 https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.550588.de/diw_econ_bull_2017-01.pdf

11 http://www.corporategovernanceboard.se/UserFiles/Arhive/636/Statistik_konsfordelning_20170610.pdf

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 26,7 prosenttia naisia (26,8 % v. 2016, 23,6 % v. 2015, 20,8 % v. 2014). Kaikilla tämän kokoluokan yhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksessa. Vuonna 2010 mieshallitus oli vielä 21 yhtiöllä (eli 21 %).¹²

FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus ei ole yhtä suuri (22,5 %), mutta luvut ovat nousussa (20,3 % v. 2016, 16,3 % v. 2014, 7,8 % v. 2010). Yhtiöistä enää kolmella prosentilla on mieshallitus (7 yhtiötä), kun vielä vuosi sitten mieshallituksia oli kuudella prosentilla, vuonna 2014 lähes viidenneksen (17,6 %, 48 yhtiötä) hallitus oli täysin miehinen, ja vuonna 2010 yli puolella hallituksessa oli vain miehiä (52,4 %).⁸

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 lähes kaksinkertaistunut viidessä vuodessa, mikä johtuu erityisesti vuonna 2011 säädetyistä kiintiölaeista.

CAC 40 -yhtiöissä naisten osuus hallituspaikoista on noussut vuoden 2011 21,1 prosentista nykyiseen 42 prosenttiin. Vastaavasti SPF 120 -yhtiöissä osuus on noussut 17,2 prosentista 40,7 prosenttiin v. 2011–2017.¹³

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

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. Sadan suurimman yhtiön hallintoneuvoston jäsenistä on 23 prosenttia naisia, ja kaikilla näillä yhtiöillä on naisia hallintoneuvostossa. On kuitenkin huomattava, että yli puolet näistä naisista on työntekijäedustajia (51,5 %), ja vain kahdella yhtiöllä näistä sadasta on nainen puheenjohtajana.¹⁴ Kiintiöt ovat nostaneet naisten osuutta, sillä vielä vuonna 2011 naisia oli 100 suurimman yhtiön hallintoneuvostoissa vain 11,2 prosenttia.

Alankomaat – tasaista nousua kärjen takana

Alankomaiden luvut perustuvat noin 85 yhtiön otokseen, jota Dutch Female Board Index käyttää. Vuonna 2017 naisten osuus hallituksista on 18,8 prosenttia (2016: 17,9 %). Naisten osuus on ollut viime vuosina kasvussa, mutta kasvu ei ole ollut kovin ripeää. Vuotuinen kasvu tuntuu olevan prosenttiyksikön luokkaa. Vuonna 2017 uusista hallitusnimityksistä meni 21,6 prosenttia naisilla eli vähemmän kuin edellisellä vuonna (2016: 24,5).¹⁵

¹² Ibid. Boardwatch 2014, October 2015, May 2016, September 2017. <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

¹³ AFEP 2016 http://www.afep.com/uploads/medias/documents/Rapport_HCGE_2016.pdf; 2017: CAC 40: <https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/030577256235-cac-40-la-grande-transformation-des-conseils-dadministration-2115125.php>; 2017: SBF 120 <http://www.boursier.com/actualites/economie/entreprises-cotees-une-feminisation-des-conseils-toujours-en-hausse-sous-la-pression-de-la-reglementation-36306.html>

¹⁴ Women Executives Barometer 2017 s. 4 https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.550588.de/diw_econ_bull_2017-01.pdf

¹⁵ The Dutch Female Board Index 2017 s. 8-9 <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/rapport-female-board-index-2017.pdf?Status=Temp&sfvrsn=2>

II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN

Vuosi 2017 on ollut ennätysellinen sekä hallitusten, toimitusjohtajien että johtoryhmien osalta. Suomessa ja kansainvälisestikin keskustelu naisten asemasta 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 ennakkoedellytys sille, että naisten osuus hallituksissa voi jatkaa nykyistä kehitystään. Tulevaisuuden hallitusosaajat löytyvät tämän päivän toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä.

Kiintiölainsäädännöllä voidaan kenties nopeasti nostaa naisten määrää hallituksissa. Kiintiöt eivät kuitenkaan lisää naisten määrää toimitusjohtajina tai yhtiöiden johtoryhmissä. Tilastot kertovat, ettei hallituskokoonpanon sukupuoli-jakauma korreloi johtoryhmän sukupuolijakauman kanssa.¹ Myöskään kiintiömaista, kuten Norjasta, saatavilla oleva tieto ei 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 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.

Naisten vähäisyys liiketoimintojen johdossa ei ole helposti ja nopeasti ratkaistava ongelma. Tilanteeseen vaikuttaa monet eri syyt ja tekijät 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 parhaat resurssit.

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

¹ <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/03/naisten-suuri-osuus-hallituksissa-ei-nosta-naisten-maaraa-johtoryhmissa.pdf>

Naiset toimitusjohtajina

Naisten määrä sekä pörssiyhtiöiden hallituksissa että johtoryhmissä on lisääntynyt Suomessa merkittävästi jo useamman vuoden ajan. Toimitusjohtajien kohdalla myönteistä kehitystä on saatu odottaa hieman kauemmin. Vielä vuonna 2011 yksikään pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista ei ollut nainen, ja vuoteen 2014 asti vain yksi nainen toimi pörssiyhtiön toimitusjohtajana.

Viimeisen kolmen vuoden ajan kehitys on kulkenut harppauksin. Tänä vuonna naisten osuus pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista nousi uuteen ennätykseen, kun 125 pörssiyhtiöstä jo yhdeksällä on nainen toimitusjohtajana. Naisten osuus toimitusjohtajan paikoista on siten jo 7,2 %, mikä on myös kansainvälisesti verrattuna hyvä luku.

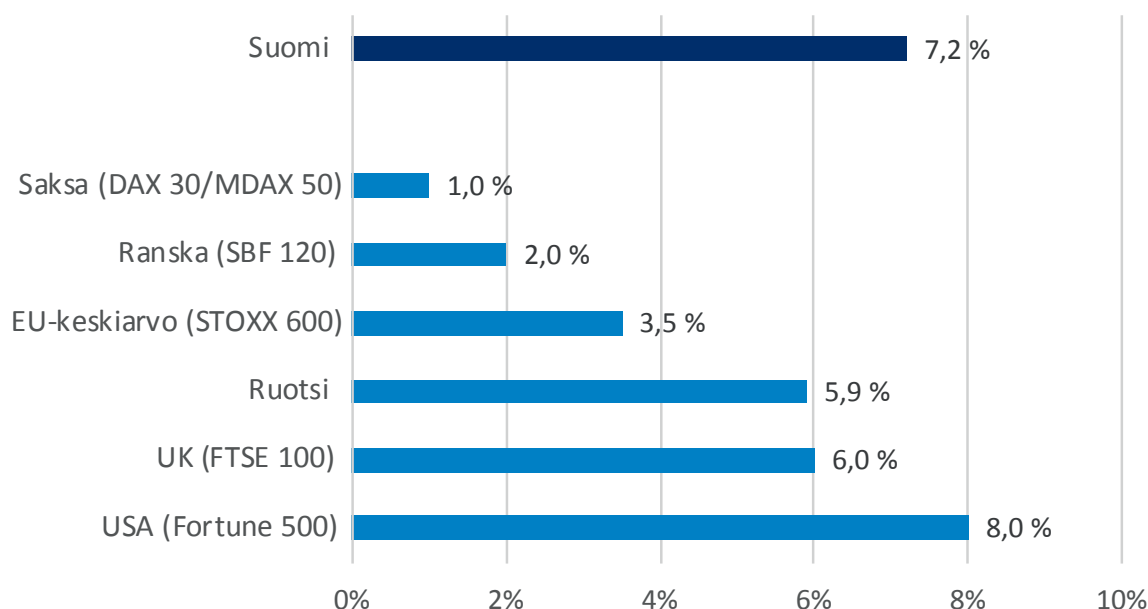
Esimerkiksi Norjan OBX -yhtiöissä tai Saksan DAX30 -yhtiöissä ei ole yhtään naista toimitusjohtajana. Alankomaiden AEX25 -yhtiöissä, Tanskan OMX Copenhagen ja Hong Kongin Hang Seng -yhtiöissä on yksi nainen toimitusjohtajana.²

ENNÄTYS: 9 NAISTA TOIMITUSJOHTAJANA

Naisten lukumäärä pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina Suomessa v. 2011–2017 (Keskuskauppakamarin kunkin vuoden naisjohtajaselvityksen ajankohtana.)

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0	1	1	1	3	5	9

Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina



Taulukon lähteet ilmenevät oheisesta maakohtaisesta tekstistä:

<http://fortune.com/2017/08/04/ftse-100-ceo-pay-women/>

<http://fortune.com/2017/06/07/fortune-500-women-ceos/>

https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/59b5b954a9db0927a10e1b66/1505081782344/AlBrightrapporten_2017.pdf

² <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

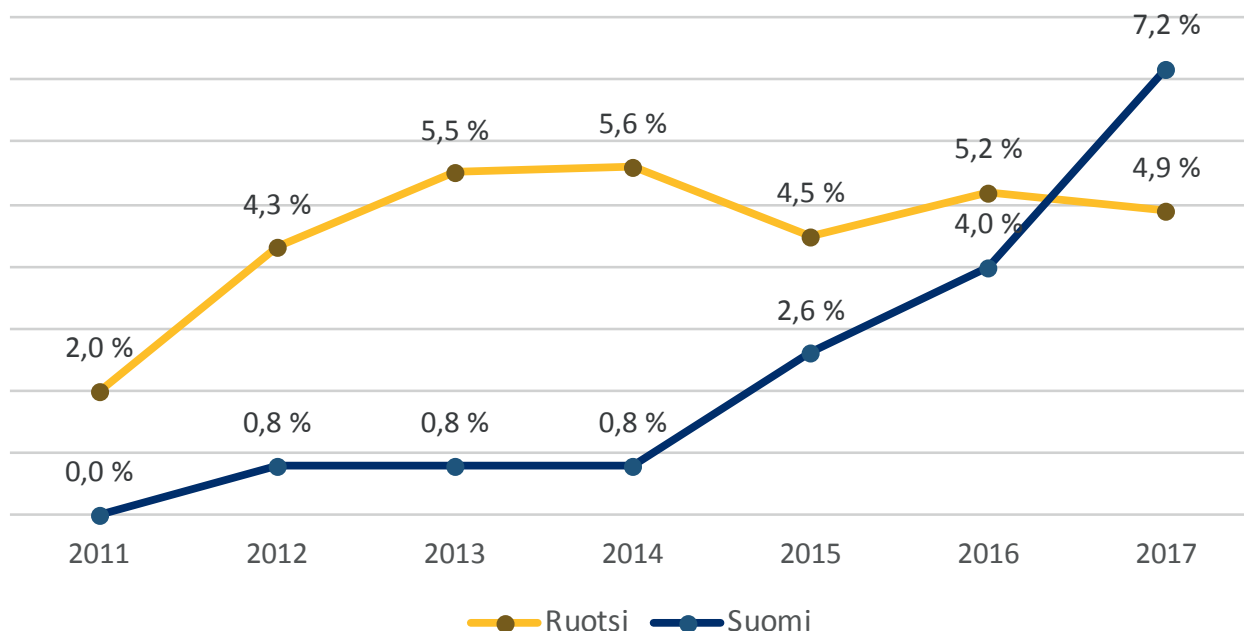
Ruotsi 5,9 %

Ruotsin pörssiyhtiöissä naistoimitusjohtajia on ollut aiempina vuosina suhteellisesti enemmän kuin suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Tänä vuonna Suomen luvut kuitenkin ylittivät Ruotsin, jossa naistoimitusjohtajia on 4,9 prosenttia kaikista pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista (2016: 5,2 %)³. Ruotsissakin kehitys on ollut tasaisen myönteistä, jos tarkastellaan pidemmän aikavälin kehitystä vuosina 2011–2016, mutta nyt kehitys on pysähtynyt. Ruotsin luvut toisaalta osoittavat, kuinka poikkeuksellisen nopeaa kehitys on ollut Suomessa.

Yhdistynyt kuningaskunta 7 %

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöissä on seitsemän naista toimitusjohtajana.⁴ Tämä on vähemmän kuin David-nimisten toimitusjohtajien määrä (8) kyseisissä yhtiöissä.⁵ Naistoimitusjohtajien määrä on edellisinä vuosina vaihdellut kolmen ja seitsemän välillä näissä 100 suurimmassa yhtiössä.

Pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajat (Ruotsi ja Suomi)



3 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2016. <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/pressreleaser/nis-ap2-kvinnindex-2017.pdf>

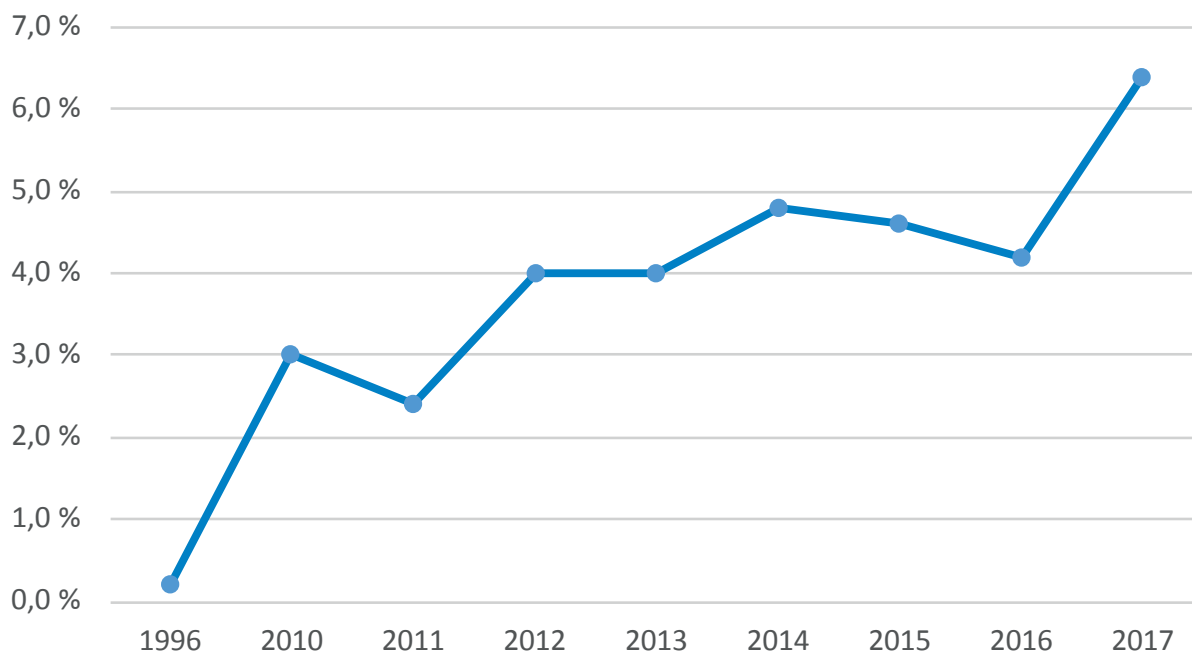
4 <http://www.telegraph.co.uk/business/0/seven-female-bosses-ftse-100/>

5 <http://fortune.com/2017/08/04/ftse-100-ceo-pay-women/>

Yhdysvallat 6,4 %

Yhdysvalloissa naisia on suurten yritysten toimitusjohtajina suurin piirtein saman verran kuin verrokkimaissa. Vuonna 1996 Fortune 500 -yhtiöissä toimi ainoastaan yksi naistoimitusjohtaja, mutta 2010-luvulla naistoimitusjohtajien määrä on kasvanut selvästi. Tänä vuonna Fortune 500 -yhtiöissä saavutettiin ennätys naistoimitusjohtajien määrässä, kun toimitusjohtajana toimii yhteensä 32 naista (6,4 %).⁶ Yhtenä näistä on suomalaista sukujuurta oleva Mary Barra, joka johtaa General Motorsia. SP 500 -yhtiöissä on 26 naista toimitusjohtajana (5,2 %).⁷

Naistoimitusjohtajat, Fortune 500



⁶ <http://fortune.com/2017/06/07/fortune-500-women-ceos/>

⁷ <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-sp-500>

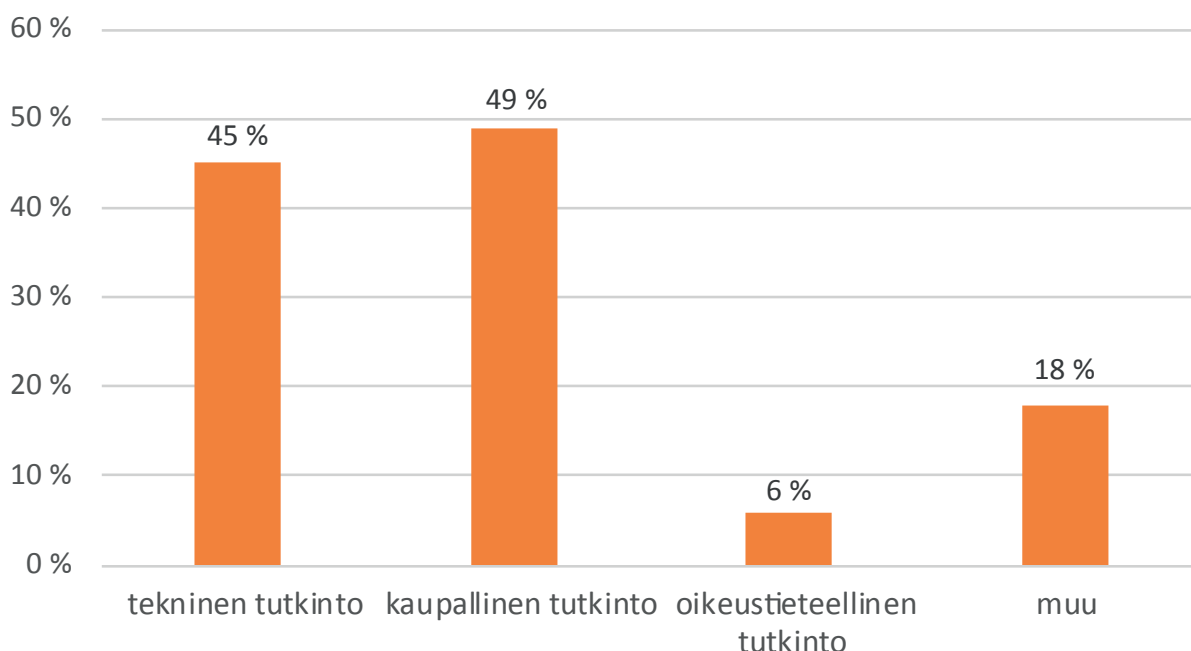
Toimitusjohtajien koulutustausta

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 116 on ilmoittanut koulutuksensa.⁸ Näistä 45 prosentilla (v. 2016: 48 %, v. 2015: 45 %, v. 2014: 47,8 %, v. 2013: 43,6 %) on tekniikan alan koulutus, 49 prosentilla (v. 2016: 53 %, v. 2015: 46,8 %, v. 2014: 48,7 %, v. 2013: 50,9 %) kaupallinen koulutus ja 6 prosentilla (v. 2016: 6 %, v. 2015: 6,4 %, v. 2014: 8,8 %, v. 2013: 8,2 %) juridinen koulutus. Lisäksi 12 prosentilla (v. 2016: 10 %, v. 2015: 10,1 %, v. 2014: 6,2 %, v. 2013: 10,9 %) toimitusjohtajista on jokin muu tutkinto, esimerkiksi valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen tutkinto.

Kaksoistutkintojen vuoksi eri koulutusten luvuista kertyy kaaviossa yhteensä yli 100 prosenttia. Noin viidenneksellä (27 %) suomalaisista toimitusjohtajista on kaksoistutkinto. Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita on yhteensä 15 toimitusjohtajalla.

Toimitusjohtajien koulutustausta



⁸ Hallinnointikoodi edellyttää pörssiyhtiöitä ilmoittamaan toimitusjohtajan koulutuksen, joten kahdeksan yhtiötä ei noudata koodia tältä osin.

Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä

Naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmissä kasvoi vuosina 2012–2015 18,5 prosentista 21,5 prosenttiin, mutta taantui vuonna 2016 20,0 prosenttiin (luvut ilman toimitusjohtajia). Vuonna 2017 naisten osuus johtoryhmissä on jälleen kasvanut merkittävästi. Naisten osuus johtoryhmissä kasvoi edellisen vuoden 20,0 prosentista 22,9 prosenttiin. Kasvua tapahtui kaiken kokoisissa pörssiyhtiöissä, mutta erityisen voimakasta kasvu oli pienissä pörssiyhtiöissä, joissa naisten osuus kasvoi 19,0 prosentista 24,2 prosenttiin.

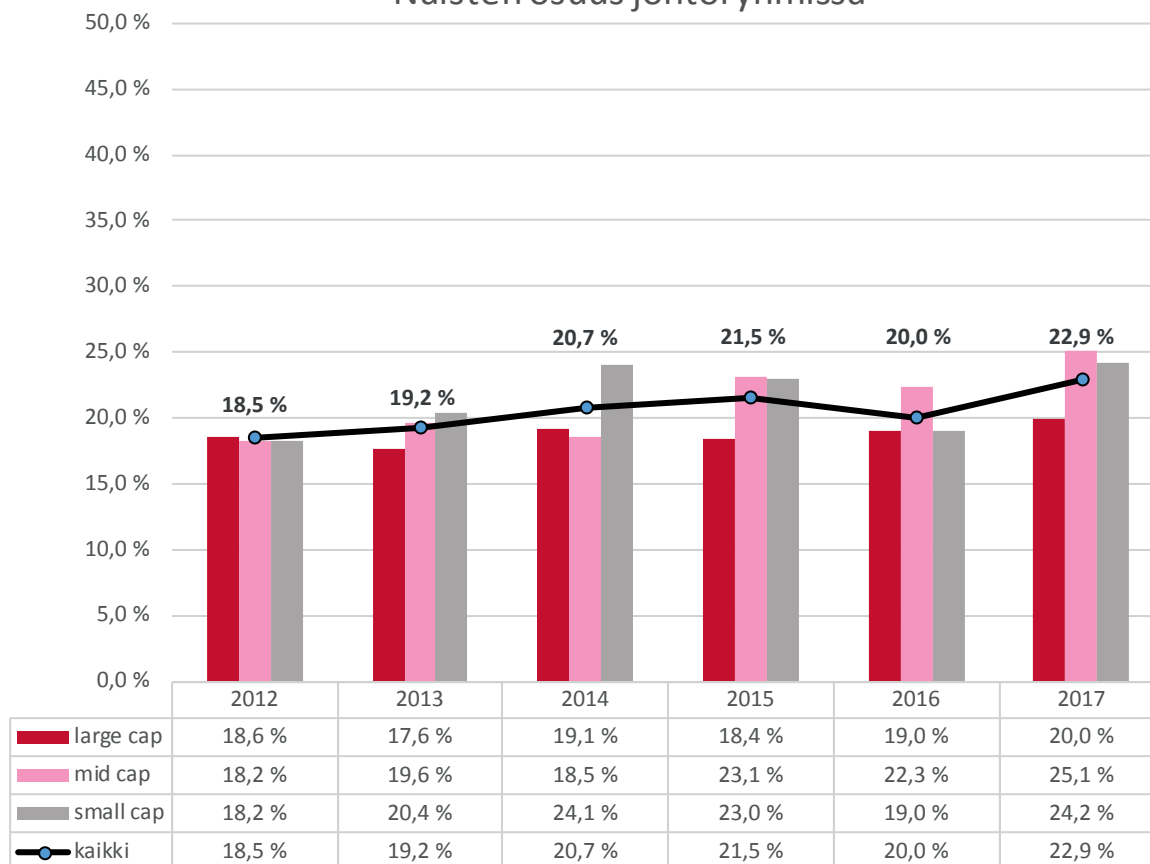
JOHTORYHMÄPAIKOISTA 23 % NAISILLA

NAISTEN OSUUS JOHTORYHMISSÄ ENNÄTYSLUVUISSA

Vertailun vuoksi Ruotsissa johtoryhmissä on naisia tänä vuonna hiukan Suomea vähemmän, 21,7 prosenttia (2016: 20,9).⁹

Yhtiön koolla on merkitystä tarkasteltaessa naisten osuutta johtoryhmissä. Kiinnostavaa on nimittäin huomata, että nimenomaan suurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus on suhteellisesti pienin, kun hallitusten osalta tilanne on päinvastoin. Ruotsissa tilanne on toinen: suurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus johtoryhmistä on suurempi (25 %) kuin keskisuurissa (19 %) ja pienissä (22 %) pörssiyhtiöissä.¹⁰

Naisten osuus johtoryhmissä



9 <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/pressreleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2017.pdf> s. 2

10 https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/59b5b954a9db0927a10e1b66/1505081782344/All-Bright-rapporten_2017.pdf

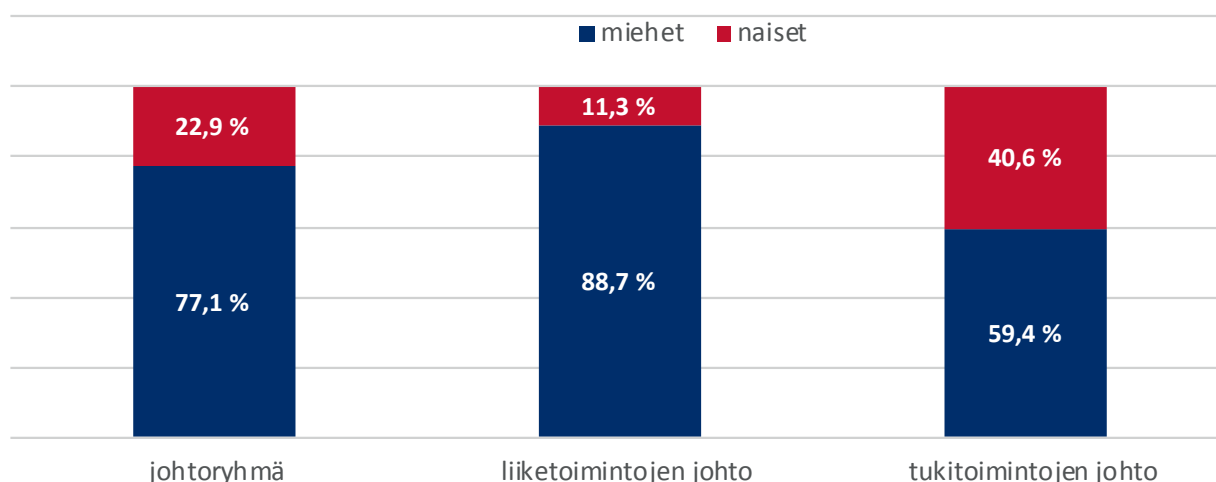
MIESJOHTORYHMÄT VÄHEN- TYNEET MUTTA YHÄ 21 %

Pörssissä on edelleen yhtiöitä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia. Tällaisten yhtiöiden määrä on kuitenkin vähentynyt viime vuodesta. Tänä vuonna pelkäs-
tään miehistä koostuva johtoryhmä oli 26 pörssiyhtiös-
sä (21 %), kun viime vuonna luku oli 32 yhtiötä (26 %).
Suurin osa näistä yhtiöistä on small cap -yhtiöitä, mutta
myös kolmessa large cap -yhtiössä ja seitsemässä mid
cap -yhtiössä johtoryhmään ei kuulu yhtään naista.

Vertailun vuoksi Ruotsissa 77 pörssiyhtiöllä (26 %) ei ole
yhtään naista johtoryhmässä.¹¹ Saksan DAX 30 -yhtiöis-
tä 13:lla ei ole yhtään naista Vorstandin jäsenenä (43 %).
Sen sijaan esimerkiksi TecDAX-yhtiöistä alle 7 prosentil-
la on yhtään naista Vorstandissa.¹²

Suomessa on yksi pörssiyhtiö, jossa johtoryhmän jäse-
nistä enemmistö on naisia ja 4 pörssiyhtiötä, joiden joh-
toryhmässä on yhtä suuri määrä miehiä ja naisia. Ver-
tailun vuoksi Ruotsissa on kuusi pörssiyhtiötä, joissa
johtoryhmän jäsenistä enemmistö on naisia.

Johtoryhmien sisäinen sukupuolijakauma



¹¹ https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e-6124f984/t/59b5b954a9db0927a10e1b66/1505081782344/All-Brightrapporten_2017.pdf

¹² Women Executive Barometer 2017 s. 7 https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.550588.de/diw_econ_bull_2017-01.pdf

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 melko harvalla. Tällä seikalla on epäilemättä

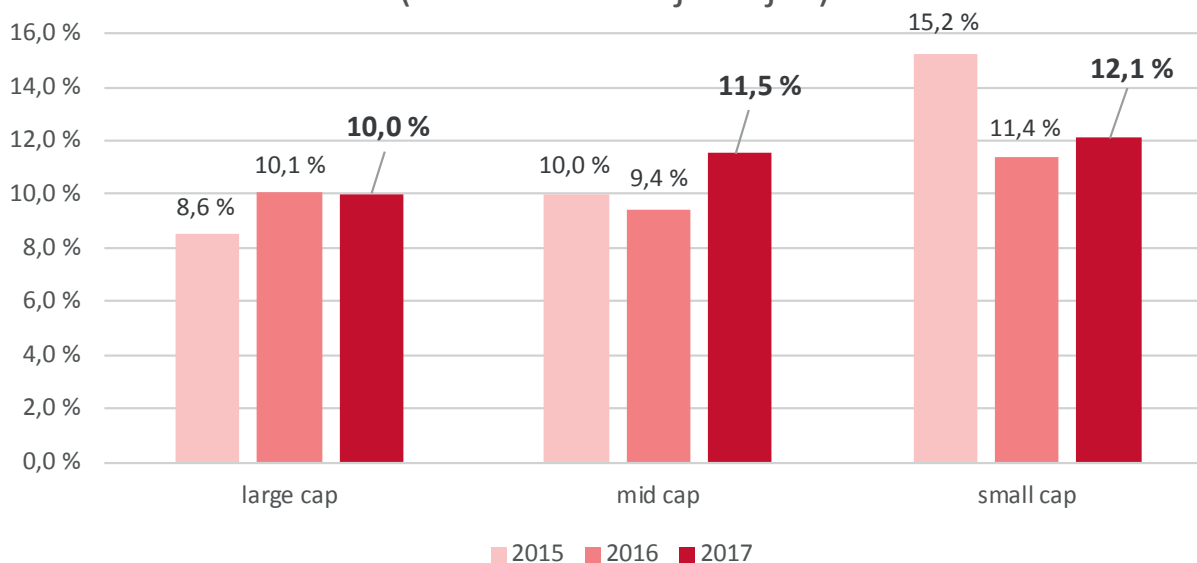
tä merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. Naisten vähäinen eteneminen toimitusjohtajiksi selittyy osittain juuri sillä, että naiset eivät usein valikoidu johtamaan liiketoimintoja. Näistä tehtävistä kuitenkin useimmat toimitusjohtajista valitaan, ei niinkään tukitoimintojen johtajista. Talousjohtajat muodostavat tässä poikkeuksen.

LIIKETOIMINTOJEN JOHTAJISTA 11,3 % NAISIA

Vuonna 2017 pörssiyhtiöissä toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä on yhteensä 906 henkilöä, joista 188 on naisia (20,8 %). Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä on 781 jäsentä, joista miehiä on 602 (80,0 %) ja naisia 179 (22,9 %). Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johtaa 471 henkilöä eli keskimäärin 60,3 prosenttia johtoryhmästä. Heistä puolestaan miehiä on 418 (88,7 %) ja naisia 53 (11,3 %).

Luvut ovat selvästi kohentuneet vuoden takaisesta. Vuonna 2016 toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä yhteensä 17,7 prosenttia oli naisia. Toimitusjohtajat poislukien naisia oli 20,0 prosenttia. Vuonna 2016 liiketoimintoja johti 45 naista eli 9,8 prosenttia.

Naisten osuus liiketoimintajohdossa
(ilman toimitusjohtajaa)

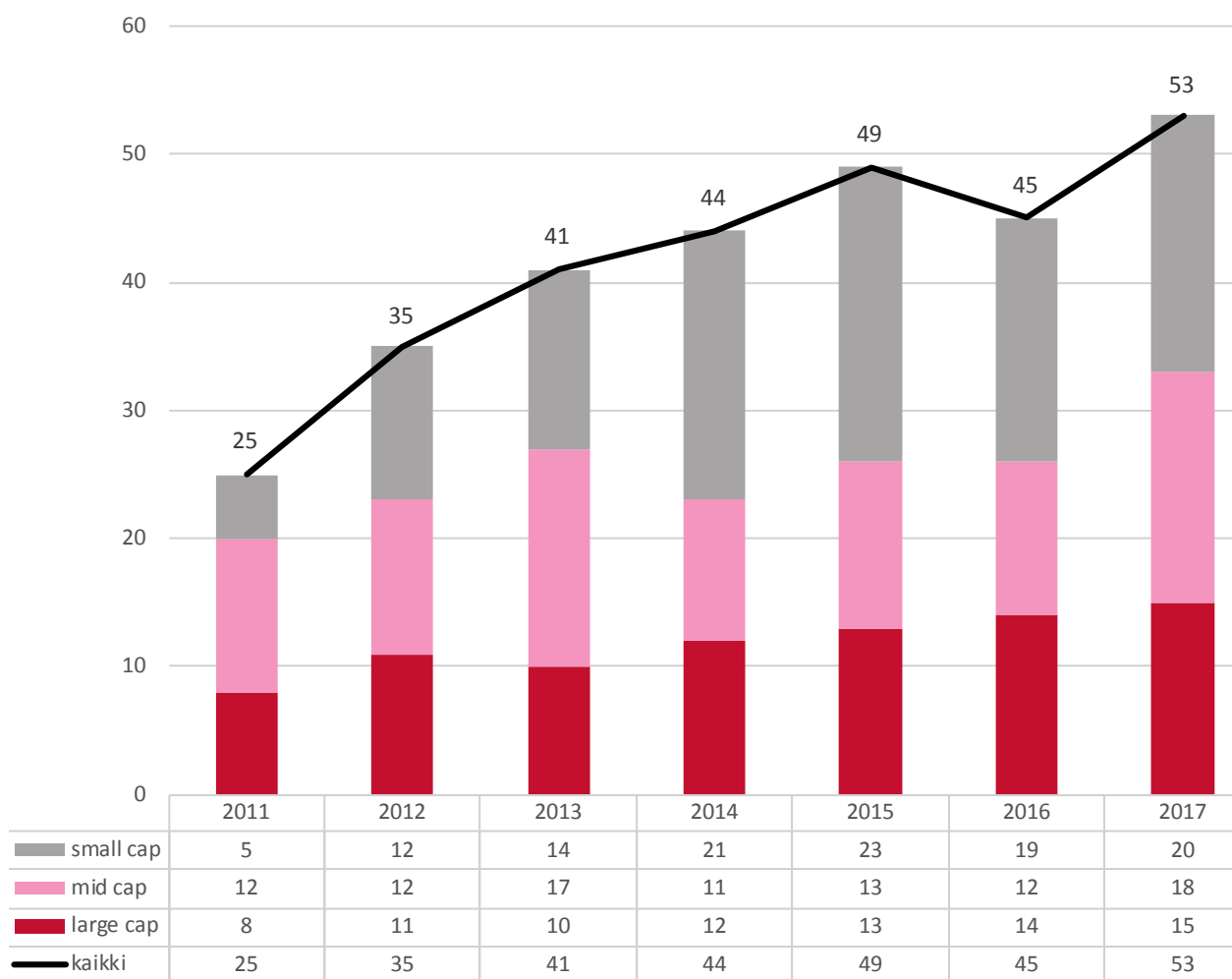


Yhtiön koolla on merkitystä tarkasteltaessa naisten osuutta liiketoimintajohdosta. Kiinnostavaa on nimitäin huomata, että nimenomaan pienissä pörssiyhtiöissä naisten osuus on suurin, kun hallitusten osalta tilanne on päinvastoin. Suurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus on johtoryhmissä vähäisempi kuin pienemmissä yhtiöissä, vaikka määrä on kasvanut melko tasaisesti.

Vuonna 2011 liiketoimintoja johtavia naisia pörssiyhtiöissä oli 25, kun luku on nyt 53. Naisten määrä on kuudessa vuodessa yli kaksinkertaistunut, mutta kokonaismäärää voidaan toki pitää vielä vaatimattomana.

LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIEN NAISTEN MÄÄRÄ ON YLI KAK- SINKERTAISTUNUT 6 VUO- DESSA

Naisten lukumäärä liiketoimintajohdossa (ilman toimitusjohtajaa)



Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla

Myös yhtiön toimialalla on vaikutusta naisten määrään liiketoimintajohdossa. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on suurin terveydenhuollossa (28,6 %), jossa ei tosin ole montakaan yritystä pörssissä.

Seuraavaksi suurin osuus, 22,5 prosenttia, naisia on kulutustavarat ja -palvelut (sis. myös matkailu- ja vapaa-ajan toimialan) toimialalla, jossa toimii myös lukumääräisesti eniten naisia. Verrattuna viime vuoteen tällä toimialalla liiketoimintoja johtavien naisten lukumäärä kasvoi selvästi eniten.

Pienintä naisten osuus oli teollisuustuotteiden- ja palveluiden toimialalla (2,9 %) – tältä osin mitään muutosta ei ole havaittavissa viime vuoteen verrattuna.

NAISTEN OSUUS SUURIN TERVEYDENHUOLTO JA KULUTUSTAVARAT -SEKTOREILLA

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

TEOLLISUUSTUOTTEET JA -PALVELUT: LIIKETOIMINTAJOHDOSTA 3 % NAISIA

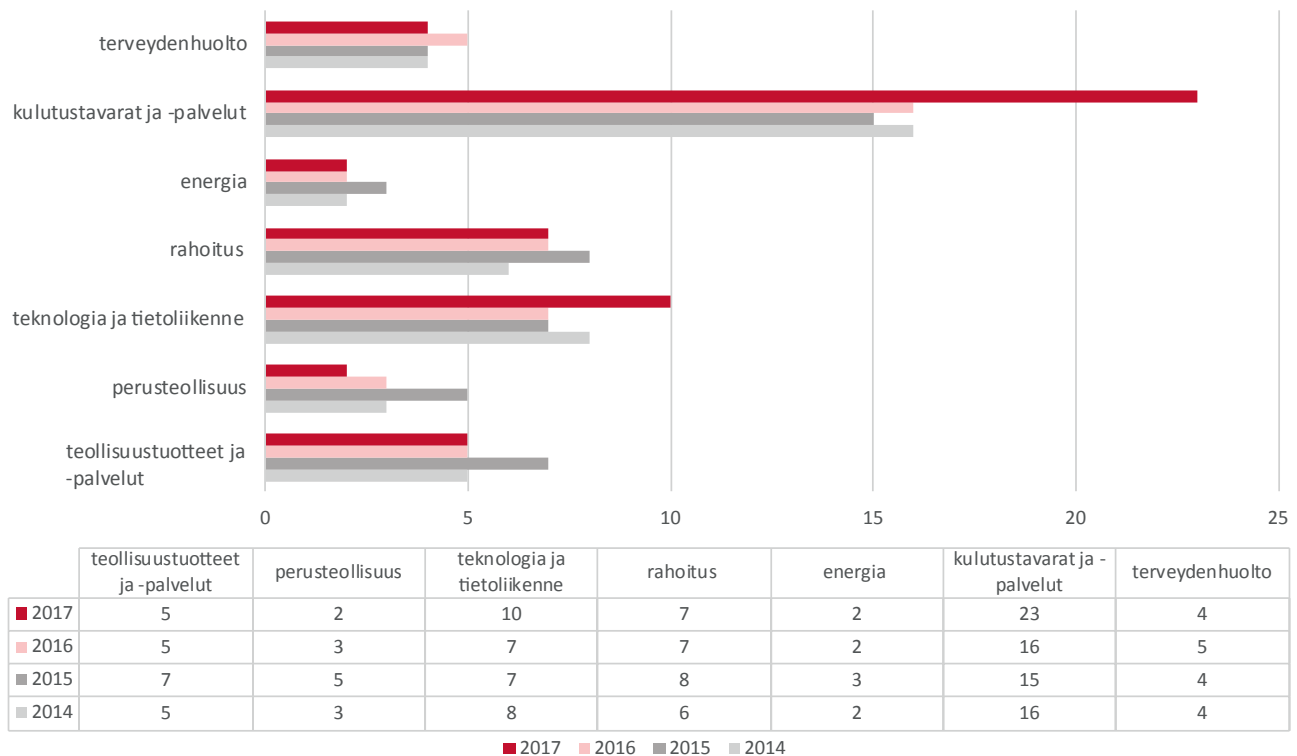
Teollisuustuotteet ja -palvelut -sektori sisältää selvästi eniten yhtiöitä (45 eli 36 % kaikista pörssiyhtiöistä). Kyseisellä sektorilla on naisten osuus liiketoimintajohdossa selvästi vähäisempi kuin muilla toimialoilla, alle 3 prosenttia.

Esimerkiksi miesvaltaisiksi koetuissa perusteollisuudessa (7,7 %) ja energiasektorilla (16,7 %) naiset johtavat selvästi useammin liiketoimintoja. Naisten vähyys teollisuustuotteet ja -palvelut -sektorin liiketoimintajohdossa painaa naisten kokonaisuutta liiketoimintajohdossa selvästi alaspäin. Ilman kyseistä sektoria naisten osuus liiketoimintajohdosta olisi lähes puolet suurempi, 16,2 prosenttia.

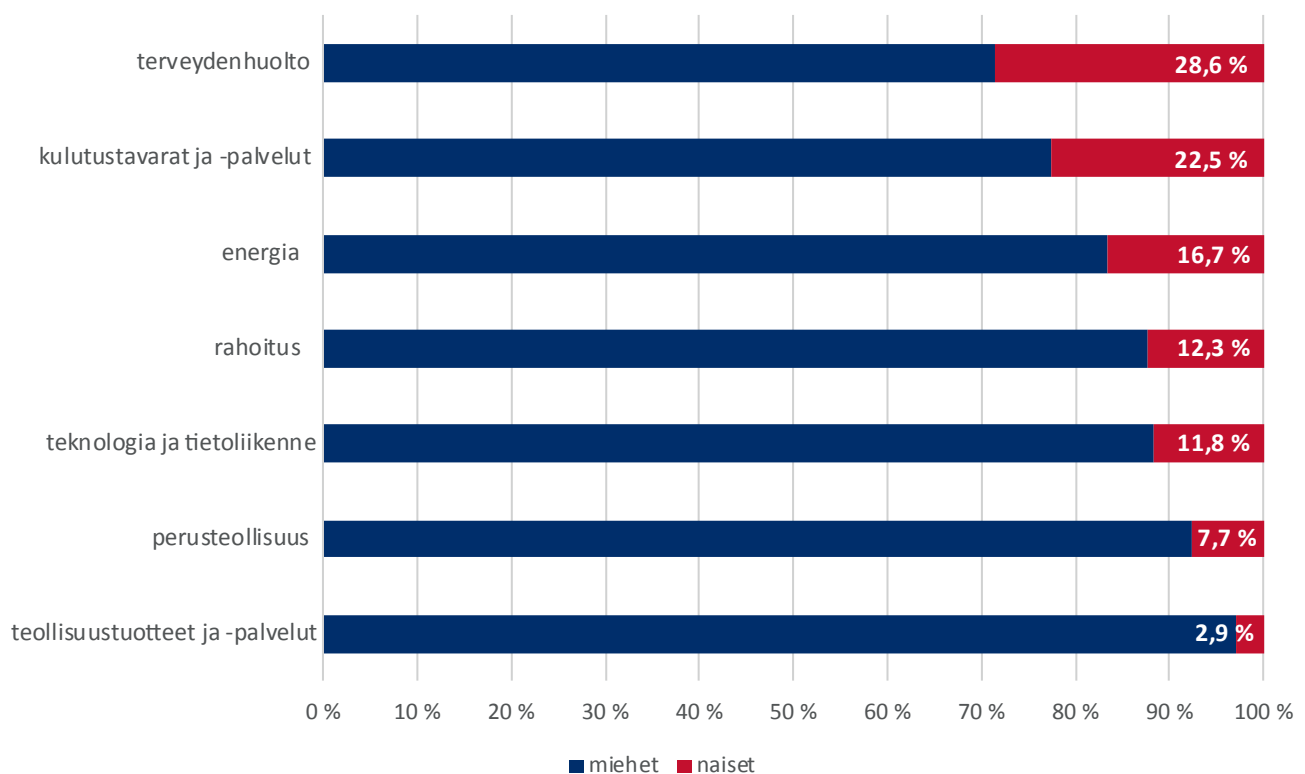


Keskuskauppakamarin naisjohtajien mentorointiohjelma 2016-2017

Naisten lukumäärä liiketoiminnan johdossa toimialakohtaisesti



Sukupuolijakauma toimialoittain (liiketoimintajohto)



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 40,6 prosenttia tukitoimintojen johtajista on naisia. Naisten osuus tukitoimintojen johdosta on siten hieman viime vuotta korkeampi (v. 2016: 37,6 %).

TUKITOIMINTOJEN JOHTAJISTA YLI 40 % NAISIA

Toisaalta myös eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja. Naisia toimii miehiä enemmän henkilöstöjohtajina (78 %) sekä viestinnästä ja markkinoinnista vastaavina johtajina (55 %). Myös johtoryhmissä toimivista lakiasiainjohtajista lähes puolet ovat naisia (48 %). Sen sijaan talousjohtajista selvästi suurin osa on miehiä (74 %). On kuitenkin syytä huomata, että edellisenä vuonna miesten osuus talousjohtajista oli 80 prosenttia - talousjohtajina toimivien naisten määrä on siis selvässä kasvussa.

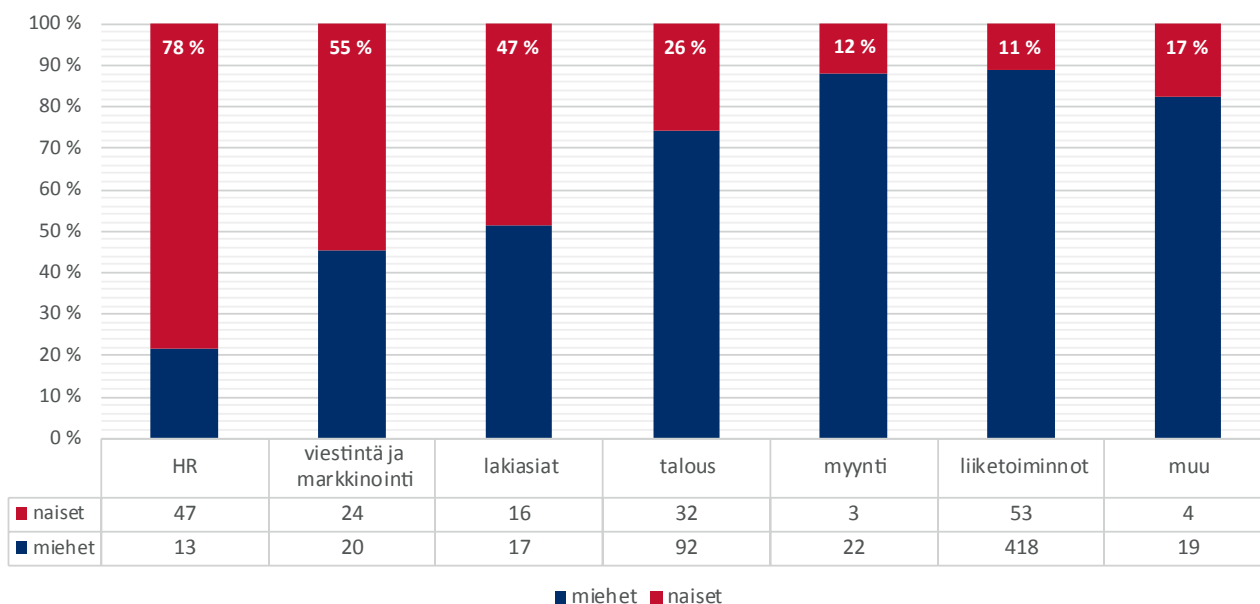
Vähiten naisia toimii myynnin johtotehtävissä (12 %). Tältä osin mitään muutosta esimerkiksi edelliseen vuoteen ei ole havaittavissa.

Selvitys käsittelee vain niitä johtajia, jotka ovat johtoryhmien jäseniä. Läheskään kaikissa pörssiyhtiöissä esimerkiksi viestintä- tai lakiasiainjohtaja ei ole johtoryhmän jäsen.

HR-JOHTAJISTA 78 % NAISIA

Syytä on myös huomata, että vaikka talousjohtajista selvä enemmistö on miehiä, naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden talousjohtajista on kohtalainen 20 prosenttia. Jo kolmella large cap -yhtiöllä (Nokian Renkaat Oyj, Metso Oyj ja Fiskars 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 saatavilla. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys on kattavuudeltaan poikkeuksellinen. Vuodelta 2016 olevan tilaston mukaan EU-keskiarvo johtoryhmien naisista (Executives) on ainoastaan 15 prosenttia.¹³ Suomessa naisia on johtoryhmissä 23 prosenttia, suurissa pörssiyhtiöissä 20 prosenttia.

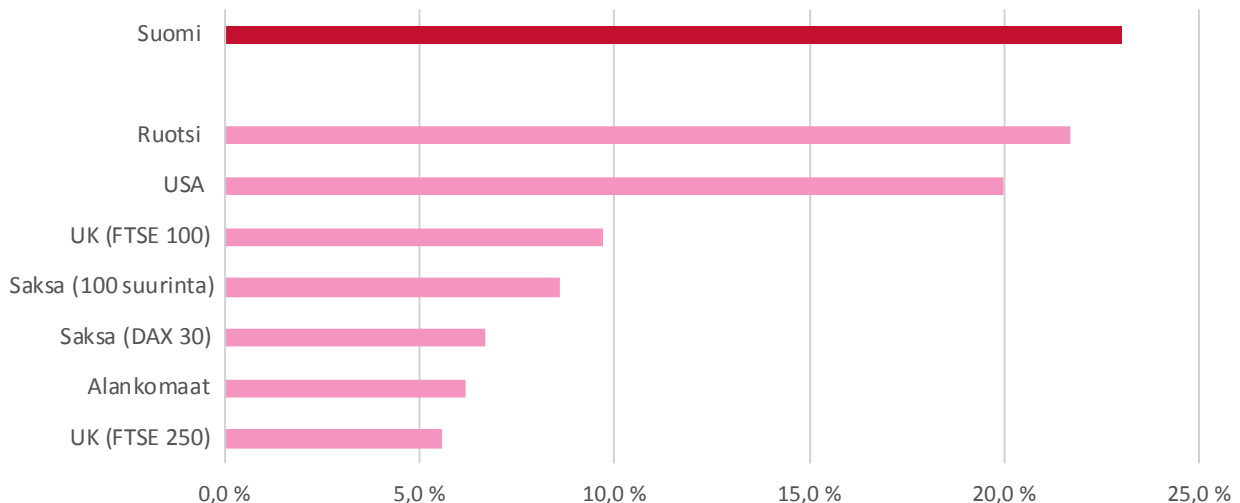
Ruotsissa pörssiyhtiöiden johtoryhmissä on naisia 21,7 prosenttia, mikä on vähemmän kuin suomalaisissa pörssiyhtiöissä tänä vuonna.¹⁴ Suurten yhtiöiden johtoryhmissä naisia on Ruotsissa lähes 25 prosenttia¹⁵, kun Suomessa tämä luku on tänä vuonna 20 prosenttia.

Alankomaissa keskeisistä johtopaikoista (executive directors) vain 6,2 prosenttia on naisilla.¹⁶

Saksassa naisia on hyvin vähän yritysten johtokunnissa (Vorstand). Sadassa suurimmassa yhtiössä naisia on Vorstandissa vain 8,6 prosenttia ja suurimmissa pörssiyhtiöissä (DAX 30) vain 6,7 prosenttia. Saksan DAX 30 -yhtiöistä 13:lla ei ole yhtään naista Vorstandin jäsenenä (43 %). Sen sijaan esimerkiksi TecDAX-yhtiöistä alle 7 prosentilla on yhtään naista Vorstandissa.¹⁷

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöiden keskeisistä johtopaikoista (executive directors) 12 prosenttia on naisilla vuonna 2017. FTSE 250 -yhtiöissä naisten vastaava osuus on 7 prosenttia.¹⁸ Luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia Suomen johtoryhmien kanssa, sillä ne eivät kata kaikkia executive / management team -tasoisia johtajia. Yhdysvalloissa johtoryhmissä (C-suite) naisia on 20 prosenttia.¹⁹

Naisten osuus johtoryhmissä kansainvälisesti



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

14 <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/pressreleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2017.pdf> s. 2

15 <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/pressreleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2017.pdf> s. 10.

16 The Dutch Female Board Index 2017 s. 8 <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/rapport-female-board-index-2017.pdf?Status=Temp&sfvrsn=2>

17 Women Executive Barometer 2017 s. 4, 6-7 https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.550588.de/diw_econ_bull_2017-01.pdf

18 <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

19 McKinsey, Women in the Workplace 2017, <https://womenintehworkplace.com/> Otos kattaa 222 yritystä, joissa on yhteensä 12 miljoonaa työntekijää.

III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE

Pörssiyhtiöitä koskevassa hallinnointikoodissa on todettu, että ”hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu riittävän monesta jäsenestä ja että jäsenillä on riittävä ja monipuolinen osaaminen sekä toisiaan täydentävä kokemus ja toimialatuntemus.” Yritysten johtoon valikoituvatkin ennen kaikkea henkilöt, joilla osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi on tehtäviin vaadittavaa liikkeenjohdollista kokemusta. 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 juuri näissä ikäluokissa verrattuna viime vuoteen. Nuorimmassa ikäluokassa naisten osuuden kasvu kääntyi hienoiseen laskuun, mutta naisten kokonaisuus on edelleen suurin juuri 40-vuotiaissa ja sitä nuoremmassa johtoryhmän jäsenissä. Toisena havaintona on se, että nuoremmassa ikäluokassa naiset ovat sijoittautuneet vanhempia ikäluokkia selvästi useammin liiketoimintojen johtoon. Lisäksi toimitusjohtajina toimivien naisten määrä on tänä vuonna suurempi kuin koskaan – yhteensä yhdeksässä yhtiössä on naistoimitusjohtaja. Naistoimitusjohtajat ovat keskimäärin miehiä nuorempia.

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

Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne

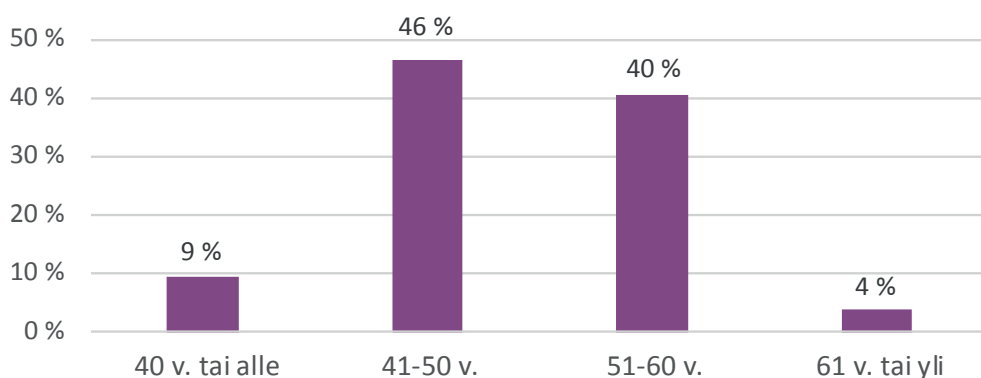
Tarkastellessa kaikkien pörssiyhtiöiden johtoryhmän jäsenten¹ ikäjakaumaa voidaan helposti todeta, että sukupuolesta riippumatta valtaosa johtajista sijoittuu ikävuosiltaan 40 ja 60 vuoden välille. Suurin on ikäluokka 41–50-vuotiaat.

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

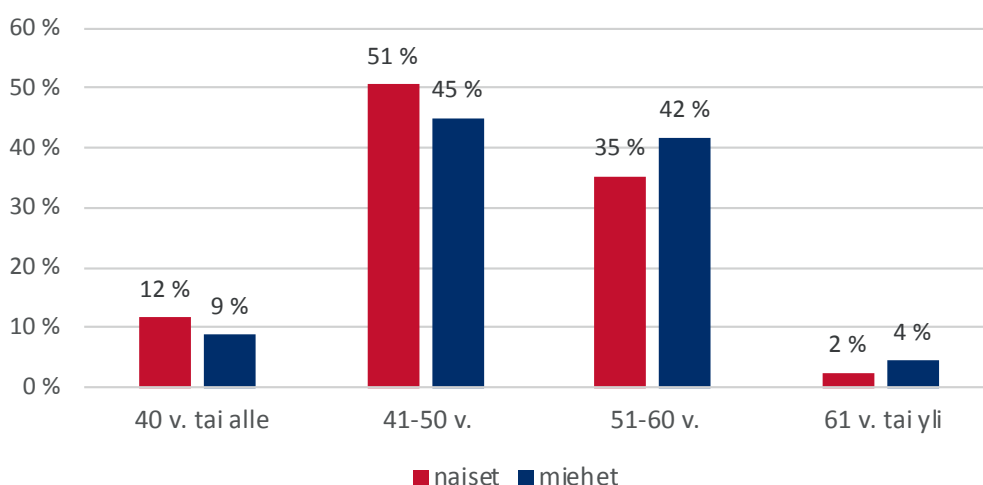
NUORISTA JOHTORYHMÄN JÄSENISTÄ LÄHES KOLMANNES Naisia

Positiivinen havainto johtoryhmien ikäjakaumissa on se, että nuoremmista ikäluokissa (40-v. tai alle sekä 41–50 v.) naisten osuus on selvästi vanhempia ikäluokkia korkeampi. Erityisesti ikäryhmässä 40-vuotiaat ja alle naisten osuus on noussut neljässä vuodessa 21 prosentista 28 prosenttiin. Toisin sanoen 40-vuotiaista tai sitä nuoremmista johtajista useampi kuin joka neljäs on nainen.

Johtoryhmän jäsenten kokonaisikäjakauma



Johtoryhmien jäsenten kokonaisikäjakauma (miehet ja naiset)

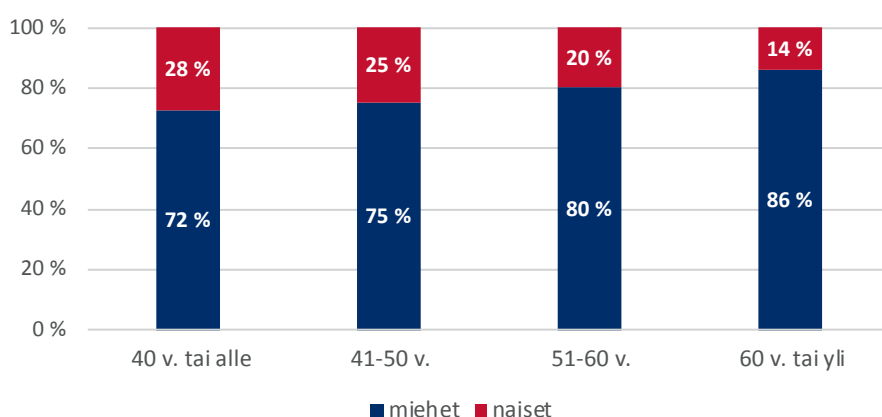


¹ Koska kaikista selvityksen kohteena olevista henkilöistä ikätietoa ei ollut saatavilla, selvityksestä puuttuu 49 johtoryhmän jäsenen ikätieto (6 % johtoryhmän jäsenistä).

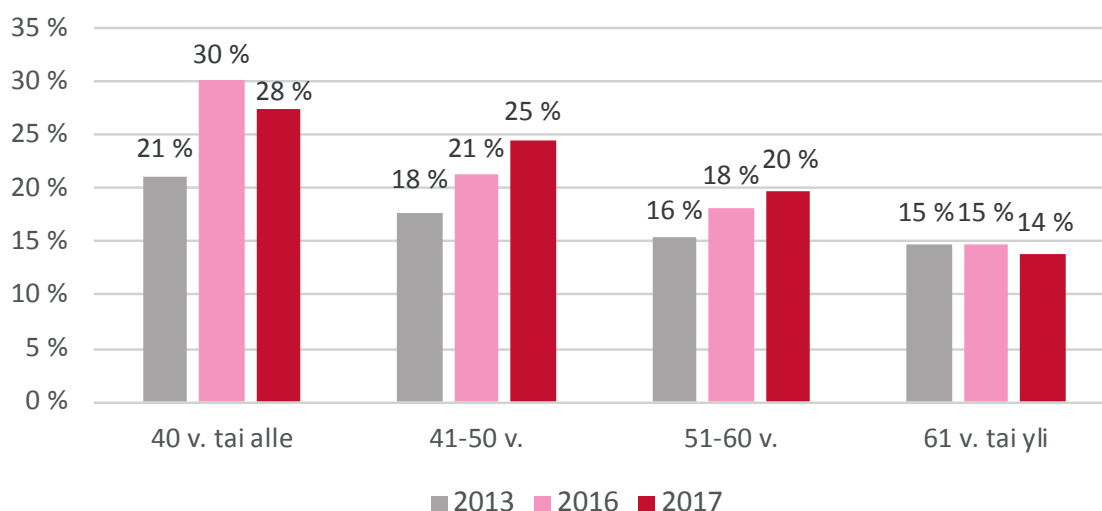
Naisten osuus 40-vuotiaista ja sitä nuoremmista johtoryhmän jäsenistä on hieman laskenut viime vuodesta, jolloin naisten osuus tuossa ikäryhmässä oli peräti 30 prosenttia. Osin kyse lienee johtajien ikääntymisestä ja siirtymisestä seuraavaan ikäluokkaan. Naisten osuus 41–50-vuotiaista johtajista on nimittäin noussut viime vuodesta selvästi, 21 prosentista 25 prosenttiin. Kyseisessä ikäryhmässä naisten osuus onkin lisääntynyt neljässä vuodessa peräti 7 prosenttiyksikköä 18 prosentista 25 prosenttiin.

Tulosta voidaan pitää rohkaisevana, sillä aikaisempina vuosina naisten osuus nuorimmassa ikäluokassa on ollut merkittävästi korkeampi kuin tässä 41–50-vuotiaiden ikäluokassa. Tilastot antavat kuitenkin tukea sille oletukselle, että erot ikäluokkien välillä tulevat korjaantumaan nykyisten nuorten johtajien ikääntyessä ja jatkaessa johtajauraansa vanhemmissa ikäluokissa.

Johtoryhmien jäsenten kokonaisikäjakauma
(miehet ja naiset)



Naisten osuus johtoryhmissä ikäluokittain
2013-2017



Ikärakenne eri johtotehtävissä

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella jakoa liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen johtoon ja miten tämä ilmenee eri sukupolvissa. Suurin osa kaikista johtoryhmien miesjäsenistä (67 %) toimii liiketoimintojen johdossa. Tämä osuus on pysynyt melko samana viime vuodet (v. 2016: 68 %, v. 2015: 69 %). Sen sijaan johtoryhmissä toimivista naisista selvästi suurin osa (65 %) toimii ns. tukitoimintojen johdossa. Viime vuosiin verrattuna liiketoimintoja johtavien naisten osuus on ollut hieman nousussa. Vuonna 2017 johtoryhmien naisjäsenistä 35 prosenttia toimi liiketoimintajohdossa, mikä on enemmän kuin koskaan aiemmin Keskuskauppakamarin selvityksissä (v. 2016: 31 %, v. 2015: 32 %). Ero miehiin on kuitenkin edelleen suuri.

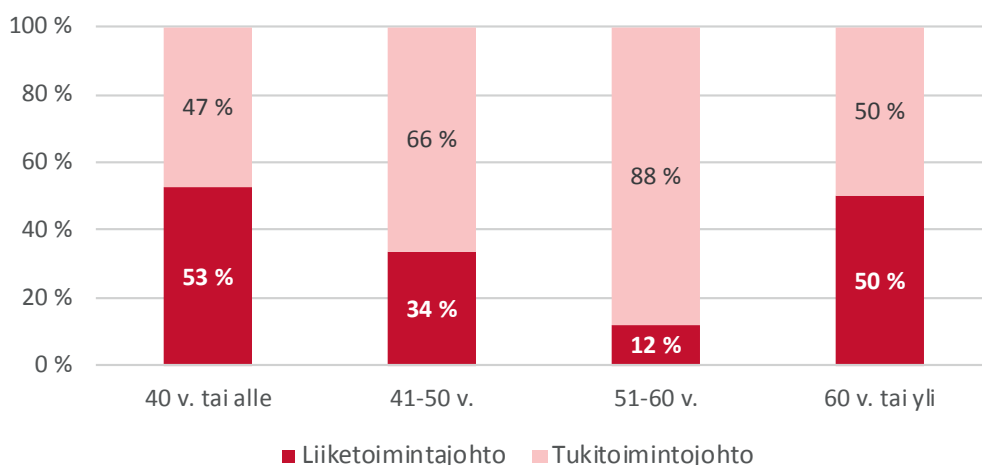
NUORET NAISET ETENEVÄT AIEMPAA USEAMMIN LIIKE- TOIMINTAJOHTOON

Ikäluokissa on toisaalta merkittäviä eroja. Kun tarkasteltavaksi otetaan johtoryhmissä toimivat naiset jaoteltuna eri ikäluokkiin, voidaan huomata, että nuorimmasa ikäluokassa (40 vuotta tai alle) yli puolet naisista (53 %) toimii nimenomaan liiketoimintojen johdossa. Sen sijaan 41–50-vuotiaiden ikäluokkaa tarkastellessa liiketoimintojen johdossa toimivien naisten osuus tipahtaa 34 prosenttiin. Vanhempaan ikäluokkaan verrattuna muutos on dramaattinen, sillä 51–60-vuotiaiden ikäryhmässä liiketoimintoja johtavien naisten osuus on ainoastaan 12 prosenttia.

Viime vuoteen verrattuna suurin yksittäinen muutos on tapahtunut 51–60-vuotiaiden ikäluokassa. Viimevuotisessa naisjohtajaselvityksessämme kiinnitimme huomiota liiketoimintajohtajien vähäiseen määrään nimenomaan 51–60-vuotiaiden naisten joukossa, sillä peräti 87 prosenttia tuon ikäluokan naisista toimii tukitoimintojen johdossa vuonna 2016. Ikäluokan tilannetta kuvaa hyvin se, että samaan aikaan kuin liiketoimintoja johtavia naisia on ikäluokassa yhteensä seitsemän, saman ikäluokan miehiä toimii vastaavissa tehtävissä yhteensä 167 eli yli kaksikymmenkertainen määrä.

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

Naisten jakautuminen johtotehtäviin eri
ikäluokissa

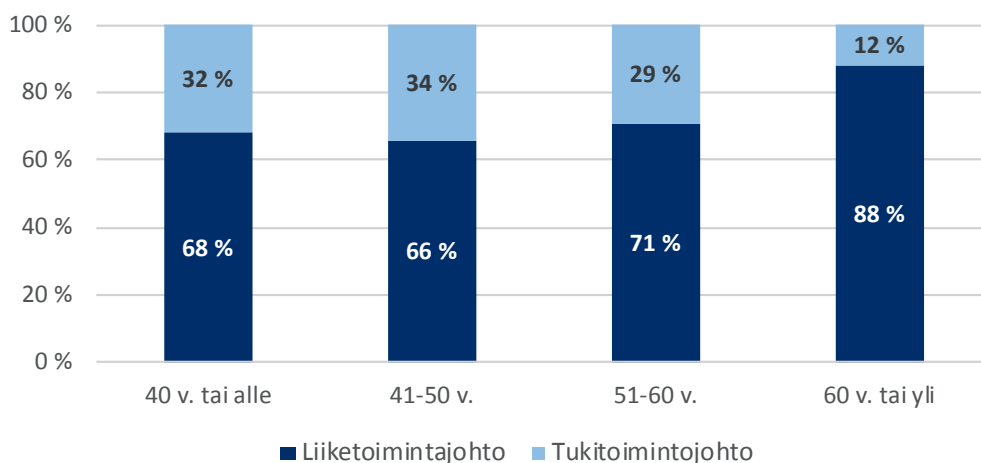


Tilastojen perusteella on vielä vaikea sanoa, missä määrin naisten vähäinen osuus liiketoimintajohdossa on sukupolvikysymys ja missä määrin muut seikat ohjaavat siihen, että tukitoiminnoissa toimivien naisten osuus kasvaa iän myötä. Vanhimmassa ikäluokassa liiketoimintoja johtavien naisten osuus on myös suuri, mutta tässä ikäluokassa on vain muutama nainen, joten erityisiä johtopäätöksiä tästä ei voida tehdä.

Siinä missä naisten kohdalla vaikuttaisi, että iän lisääntyessä tukitoimintoja johtavien johtoryhmän jäsenten osuus kasvaa, miesten osalta tilanne on täsmälleen päinvastainen. Liiketoimintoja johtavien miesten osuus kasvaa johdonmukaisesti siirryttäessä nuoremasta ikäryhmästä vanhempaan. 40-vuotiaista tai nuoremista miehistä liiketoimintoja johtaa 68 prosenttia, mutta 51–60-vuotiaista tuo osuus on 71 prosenttia ja yli 60-vuotiaista peräti 88 prosenttia.

ALLE 40-VUOTIAISTA NAIS- JOHTAJISTA YLI PUOLET LII- KETOIMINTAJOHDOS

Miesten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



Johtoryhmän jäsenten koulutustausta

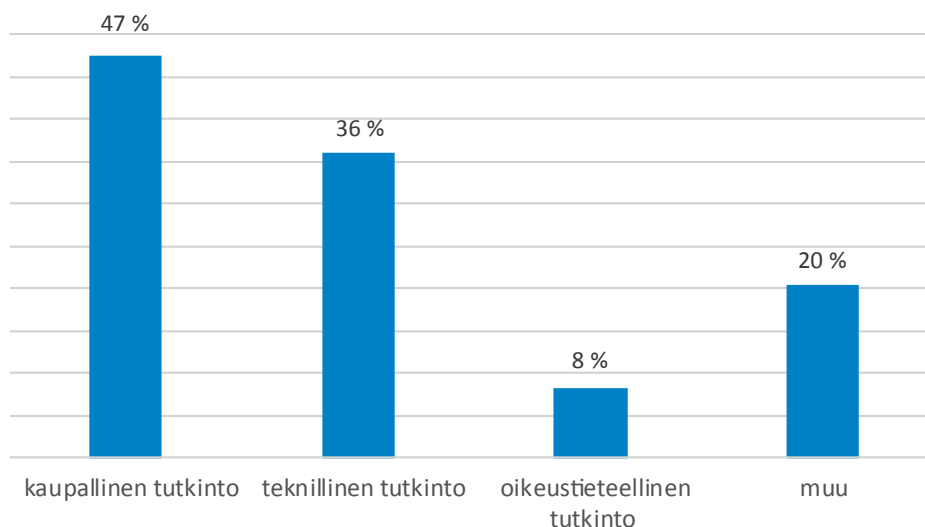
Tarkasteltaessa johtoryhmissä toimivien johtajien koulutustausta² voidaan huomata, että kaupallinen tutkinto on yleisin johtoryhmän jäsenten koulutustausta (47 %). Reilulla kolmanneksella (36 %) on teknillinen tutkinto.

Miesten ja naisten koulutustaustojen ero näkyy selvästi johtoryhmissä. Esimerkiksi teknillisen tutkinnon suorittaneista johtajista ainoastaan 8 prosenttia oli naisia.

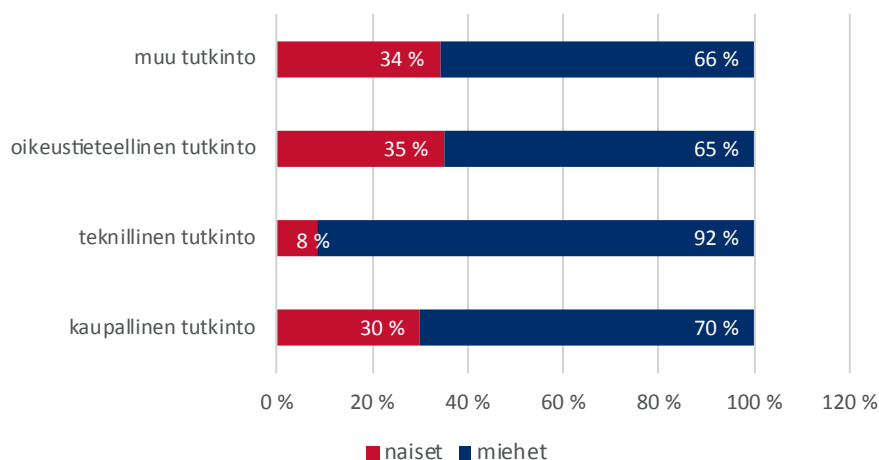
Ero muihin koulutusaloihin on silmiinpistävä: kaupallisen tutkinnon omaavista johtoryhmän jäsenistä 30 prosenttia on naisia, ja oikeustieteellisen tutkinnon osalta naisten osuus on peräti 35 prosenttia.

JOHTORYHMIEN NAISILLA ALIEDUSTUS TEKNILLISESSÄ KOULUTUKSESSA

Johtoryhmän jäsenten koulutustausta



Sukupuolijakauma koulutustaustan perusteella



² Pörssi-yhtiöiden johtoryhmien jäsenistä 725 on ilmoittanut koulutustaustansa, mikä vastaa 93 % kaikista johtoryhmien jäsenistä. Tässä esitettävät luvut on laskettu suhteessa niihin henkilöihin, joiden koulutustiedot on ilmoitettu.

Viime vuoden selvityksessä tutkimme myös johtoryhmien jäsenten koulutusastetta.³ Koska emme oleta tilanteen juurikaan muuttuneen, emme tänä vuonna toistaneet selvitystä tältä osin. Seuraavat tiedot kuvaavat siis vuoden 2016 tuloksia, mutta lienevät yleistettävissä nykytilanteeseen.

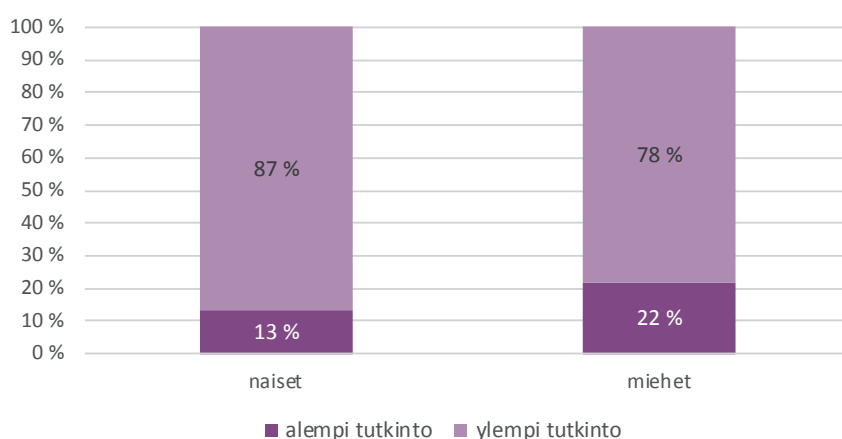
Johtoryhmien jäsenet ovat keskimäärin korkeakoulutettuja. Niistä, jotka olivat ilmoittaneet koulutustietonsa, 80 prosenttia oli suorittanut ylemmän tutkinnon.

Johtoryhmien naiset olivat keskimäärin korkeammin koulutettuja kuin miehet. Peräti 87 prosenttia johtoryhmien naisista oli hankkinut ylemmän tason koulutuksen, kun miehistä ylemmän tutkinnon suorittaneita oli 78 prosenttia – ero oli lähes kymmenen prosenttiyksikköä.

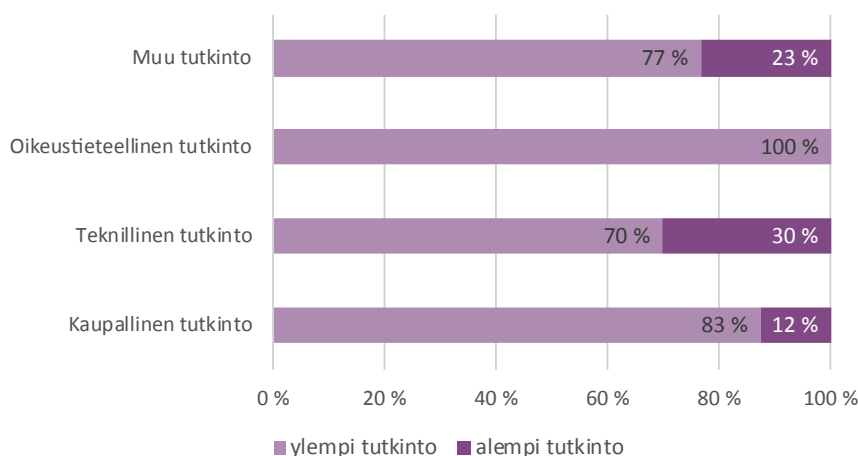
Johtoryhmän jäsenten koulutusaste vaihteli myös koulutusalan perusteella. Esimerkiksi oikeustieteellisen tutkinnon omaavilla johtoryhmäläisillä oli kaikilla ylempi tutkinto. Myös 86 prosentilla kaupallisen tutkinnon suorittaneista johtoryhmän jäsenistä oli ylempi tutkinto. Sen sijaan teknillisen koulutuksen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

Teknillinen koulutus on toiseksi yleisin koulutustausta johtoryhmissä. Lisäksi alempi teknillinen tutkinto vaikuttaisi olevan selvästi yleisin alemmista tutkinnoista. Ottaen huomioon naisten aliedustus teknillisen koulutustaustan osalta miesten keskimääräisesti alempi koulutustaso selittyy lähes täysin juuri alemman teknillisen koulutuksen yleisyydellä miesten keskuudessa.

Johtoryhmien koulutusasteen sukupuolijakauma (2016)



Johtoryhmän jäsenten koulutusaste (2016)



³ Selvityksessä alemmaksi tutkinnoksi on luokiteltu alemmat korkeakoulututkinnot, ammattikorkeakoulututkinnot, ammattitutkinnot sekä muut esimerkiksi kurssiluontoiset lyhyempikestoiset tutkinnot. Ylempiin tutkintoihin on luettu ylemmät korkeakoulututkinnot sekä jatko-opinnoista kertovat tutkinnot. Tutkinnot on huomioitu siten, että yhden henkilön kohdalla saman alan koulutuksen osalta vain ylin suoritettu tutkinto on otettu huomioon.

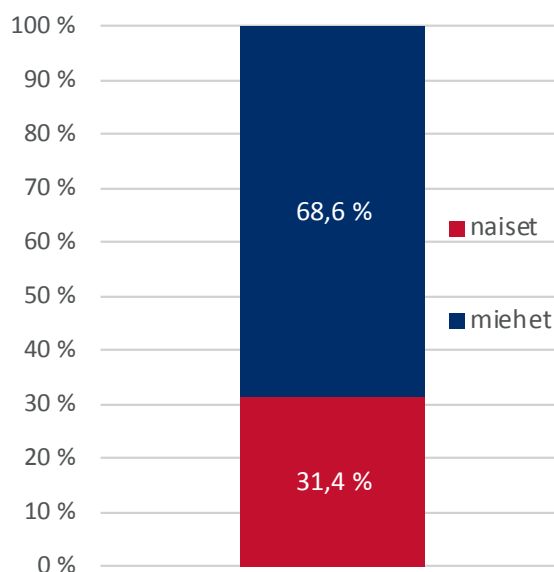
Johtoryhmänimitykset 2017

Selvitystä tehtäessä vuonna 2017 tehdyistä johtoryhmänimityksistä 31 prosenttia on mennyt naisille, mikä on merkittävästi enemmän kuin kahtena edellisellä vuonna (vuoden 2016 selvityksessä naisten osuus uusista nimityksistä oli 21 %, vuonna 2015 puolestaan 25 %). Naisia koskevista nimityksistä 33 prosenttia kohdistui liiketoimintajohtoon, mikä puolestaan on jonkin verran vähemmän kuin viime vuonna (37 %). Luvuissa ei kuitenkaan ole mukana uusia toimitusjohtajanimityksiä.

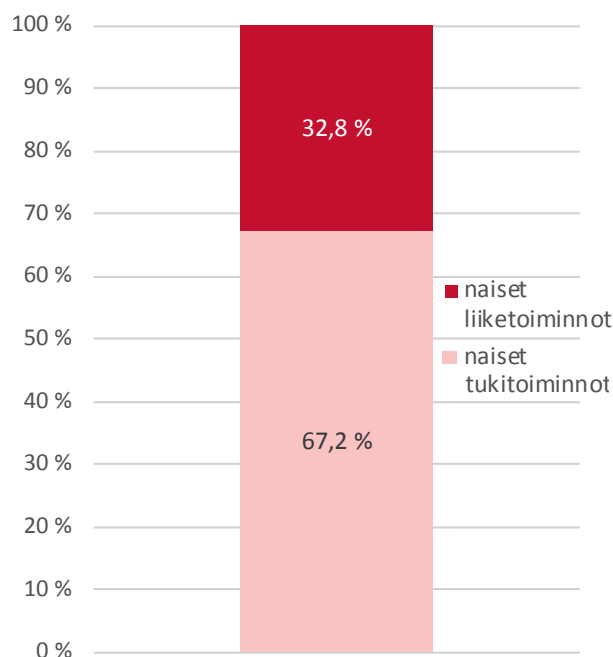
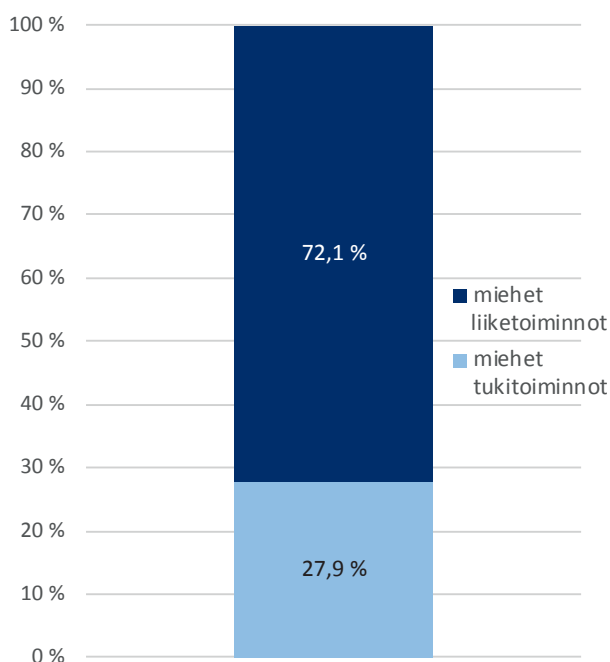
Yhteenvetona voidaan todeta, että miesten osalta suurin osa uusista johtoryhmänimityksistä kohdistuu liiketoimintajohtoon. Naisten osalta suurin osa nimityksistä taas koskee edelleenkin tukitoimintojen johtotehtäviä.

2017 JOHTORYHMÄ- NIMITYKSISTÄ 31 % NAISIA

Johtoryhmänimitykset 2017



Naisten ja miesten johtoryhmänimitykset liike- ja tukitoimintojen johtoon



Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä

Naiset ovat yhä selkeä vähemmistö pörssiyhtiöiden johtoryhmissä. Johtoryhmien kaikista jäsenistä 62 prosenttia johtaa liiketoimintoja ja 38 prosenttia tukitoimintoja. Tässä ei ole tapahtunut juuri muutosta viime vuoteen (61 % / 39 %). Naisten hidas siirtymä liiketoimintajohtoon näkyy tänäkin vuonna, vaikka osuus on yhä varsin pieni. Liiketoimintojen johtajista 89 prosenttia on nyt miehiä ja 11 prosenttia naisia. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on kasvanut yhden prosenttiyksikön verran viime vuoteen verrattuna.

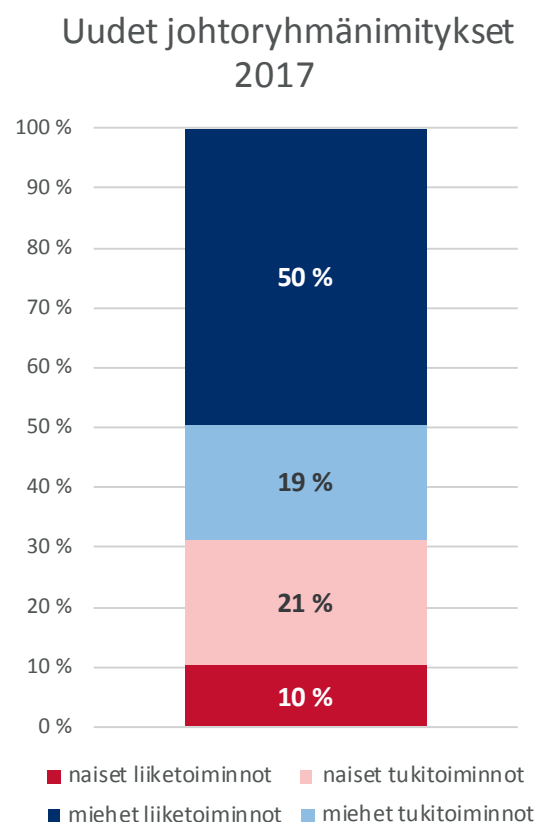
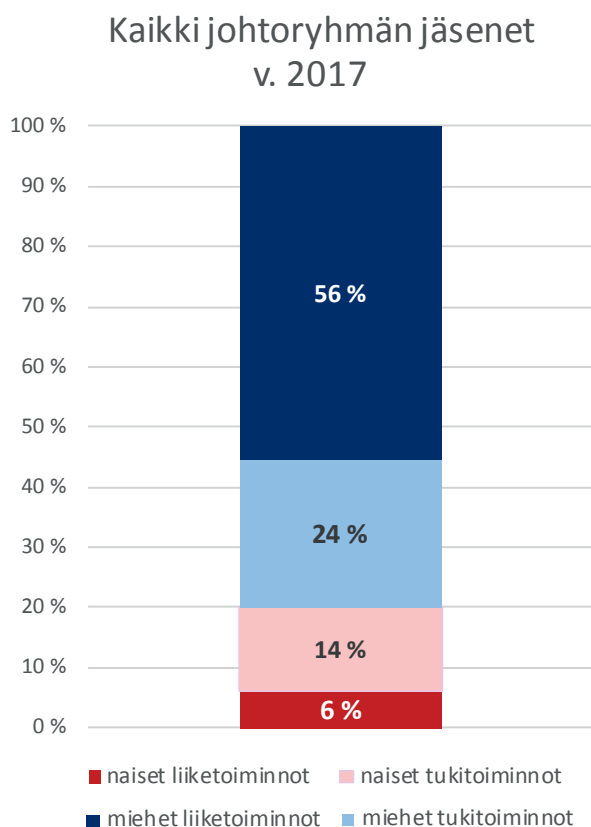
Naisten johtoryhmäpaikat painottuvat yhä tukitoimintoihin, joiden johtajista kuitenkin on miehiä 63 prosenttia ja naisia 37 prosenttia. Tukitoimintojen osalta sukupuolijakauma on siten tasoittunut liiketoimintoja selkeämmin viime vuoteen, jolloin naisten osuus oli 35 prosenttia ja miesten 65 prosenttia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtoryhmien jäsenistä 54 prosenttia on miehiä, jotka johtavat liiketoimintoja ja 24 prosenttia miehiä, jotka johtavat tukitoimintoja. Samaan aikaan liiketoimintoja johtavia naisia on 7 prosenttia ja tukitoimintoja johtavia naisia 16 prosenttia kaikista johtoryhmien jäsenistä. Luvuissa ei ole ta-

pahtunut suuria muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana. Tukitoimintoja johtavien naisten osuus kaikista johtoryhmän jäsenistä vaikuttaisi olevan nousussa.

JOHTORYHMIEN JÄSENISTÄ 7 % ON LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIA NAISIA

Naisten kannalta keskeinen luku, liiketoimintojen johtajapaikat, on siis edelleen alhainen 7 prosenttia kaikista johtoryhmäpaikoista. 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.



JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomen esimerkki osoittaa, että naisjohtajuutta voidaan tehokkaasti edistää ilman kiintiöitä. Tämä edellyttää elinkeinoelämältä aktiivista otetta, sillä muutos ei tapahdu itsestään.

Nopeimmin naisten määrä on lisääntynyt hallituksissa, onhan suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa jo kolmannes naisia. Ratkaiseva tekijä on tässä ollut elinkeinoelämän itsesääntelynä syntynyt pörssiyhtiöiden hallinnointikoodi, joka Suomessa toisin kuin useimmissa maissa edellyttää yhtiöiltä konkreettisia toimia.

Naisten osuus toimitusjohtajista ja johtoryhmistä on myös kasvanut, mutta kehitys ei ole yhtä nopeaa kuin hallituksissa.

Media on Suomessa vahvasti tukenut naisjohtajuutta, mikä on myös toiminut muutoksen katalysaattorina. Mediahuomio luo roolimalleja ja keskustelua sekä viestii yhtiöille asian tärkeyttä.

Paljon on vielä tehtävää alkaen naisten koulutusvalinnoista ennen kuin naisten potentiaali täysin hyödynnetään yrityksissä. Ilahduttava havainto selvityksessä on, että nuoremmissa ikäluokissa naisia on vanhempia ikäluokkia enemmän noussut pörssiyhtiöiden johtoon, ja vieläpä liiketoimintajohtoon aiempaa enemmän.

Keskuskauppakamari antaa asialle vahvan panoksen. Kansainvälisesti palkitun naisjohtajaohjelmamme puitteissa teemme jatkossakin selvityksiä tilanteesta. Lisäksi naisjohtajien mentorointiohjelmamme on jälleen käynnistymässä.

Keskuskauppakamarin TEESIT

17 keinoa edistää naisjohtajuutta

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

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

Yhteiskunta – 4 keinoa purkaa työmarkkinoiden jakautumista miesten ja naisten töihin

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

Keskuskauppakamarin teesit

Työnantajat – 5 keinoa edistää naisjohtajuutta

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

Nainen – 8 keinoa edistää omaa uraa tavoitteellisesti

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

2. Luovu ylikriittisyydestä ja kymppin tytön syndroomasta.

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

3. Tartu haasteisiin ja mene epämukavuusalueelle.

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

4. Monipuolista osaamistasi ja hakeudu uusiin tehtäviin.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Kiintiösääntely on tehotonta eikä edistä naisjohtajuutta

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

3 Kiintiösääntely rajaa omistajien valtaa eikä kohdennu oikeudenmukaisesti 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.
- Pörssiyhtiöiden hallitusten naisjäsenten taustat poikkeavat jo nykyisin miesjäsenten taustoista.
- Hallituksen miesjäsenillä on toimitusjohtajakokemusta noin puolitoista kertaa niin usein kuin naisilla.
- Talous- ja lakiasiaintoimintajataustaisilla naisilla on jo nyt yllätyksellisesti pörssiyhtiöiden hallituksissa.

5 Tulevaisuus lupaa riittävän kandidaattipoolin muodostumisen

- Naisten osuus johtoryhmäpaikoista on noussut 18,5 %:sta 22,9 %:iin 5 vuodessa.
- 2017 johtoryhmänimityksistä 31,4 % on mennyt naisille.
- 2017 naisia koskevista johtoryhmänimityksistä kolmannes on kohdistunut liiketoimintajohtoon.
- Viime aikojen nimitysten sukupuolijakauma merkitsee 5-10 vuoden tähtäimellä hallitusten kandidaattipoolin merkittävää naisistumista.

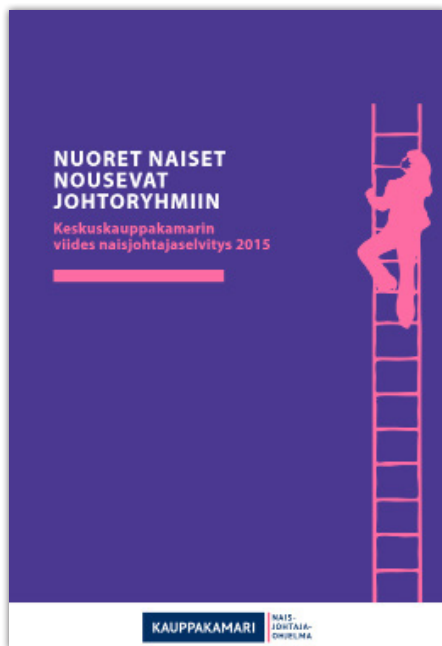
NAISJOHTAJASELVITYKSET

naisjohtajat.fi/selvitykset

NAISJOHTAJASELVITYS 2016:
Naiset nousevat hallituksiin, harvoin liiketoimintajohtoon



NAISJOHTAJASELVITYS 2015:
Nuoret naiset nousevat johtoryhmiin



NAISJOHTAJASELVITYS 2014:
Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä



NAISJOHTAJASELVITYS 2013:
Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä



NAISJOHTAJASELVITYS 2012:
Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt



NAISJOHTAJASELVITYS 2011:
Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin



Tämä Keskuskauppakamarin seitsemäs naisjohtajaselvitys kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt ja on osa Keskuskauppakamarin kansainvälisesti palkittua naisjohtajaohjelmaa. Naisten osuus sekä hallituksissa, toimitusjohtajissa että johtoryhmissä on noussut ennätyslukuihin. Naisten osuus hallituspaikoista on EU:n ja maailmankin huippulukuja ilman kiintiöitä, suurissa pörssiyhtiöissä 33 prosenttia, keskisuurissa 27 ja pienissä 23 prosenttia, kaikissa keskimäärin 27 prosenttia. Myös toimitusjohtajissa naisten määrä on noussut viime vuoden viidestä yhdeksään. Viime vuoden notkahduksen jälkeen naisten osuus johtoryhmissä kiritti ennätyslukuihin, ja johtoryhmien jäsenistä on nyt 23 prosenttia naisia. Ennätysluvuista huolimatta liiketoimintoja johtavista johtoryhmän jäsenistä naisten osuus on yhä alhainen, 11 prosenttia, ja sektorikohtaiset erot ovat suuret. Eniten naisia on terveydenhuolto- sekä kulutustavarat ja -palvelut -sektorien liiketoimintajohdossa. Perää pitää suurin sektori, teollisuustuotteet ja -palvelut, jossa naisten osuus liiketoimintajohdosta on vain 3 prosenttia. Ikäluokkien sisällä nuorten naisten osuus johtoryhmäpaikoista on selvästi korkeampi kuin vanhempien ikäluokkien naisten. Tämä valaa uskoa siihen, että tulevaisuudessa naisia on selvästi nykyistä enemmän merkittävässä liike-elämän johtotehtävissä.