

Naisjohtajia ennätysmäärä – toimialojen erot suuria

Keskuskauppakamarin kahdeksas
naisjohtajaselvitys 2018



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. Tavoitteena on tuottaa faktatietoa julkiseen keskusteluun, jotta johtamisen kehittäminen ja toimintalinjoja koskeva päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.

Tämä selvitys on järjestyksessä kahdeksas Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys. Tehdyt selvitykset antavat hyvän kuvan tällä vuosikymmenellä tapahtuneeseen kehitykseen pörssiyrityksissä:

- Syksyn 2011 selvityksessä *Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin* havaittiin, että naisten määrä johtoryhmätasolla on jäänyt varsin vähäiseksi – varsinkin liiketoimintojen johdon osalta – vaikka naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa oli lisääntynyt nopeasti.
- Syksyllä 2012 julkistimme toisen naisjohtajaselvityksemme *Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt*, jossa havaitsimme, että naisten hallituspaikkojen osalta kehitys oli edelleen nopeaa, ja naisten määrä liiketoimintojen johdossa oli lisääntynyt, vaikka osuus oli yhä varsin vähäinen.
- Syksyllä 2013 tehdyssä selvityksessä *Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä* tarkastelu laajennettiin koskemaan myös listaamattomia yhtiöitä mukaan lukien valtio-omisteiset yhtiöt. Tämä oli kuitenkin haasteellista, sillä listaamattomista yhtiöistä ei ole samalla tavalla tietoja saatavilla pörssiyrityksistä, varsinkaan johtoryhmien osalta.
- Syksyn 2014 selvityksessä *Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä* havaitsimme, että nuorissa ikäpolvissa naisia oli alkanut edetä ilahduttavan paljon myös liiketoimintajohtoon.
- Syksyllä 2015 tehdyssä selvityksessä *Nuoret naiset nousevat johtoryhmiin* tarkastelimme muun muassa hallitusjäsenien ja johtoryhmän jäsenien työkokemusta, ikää ja koulutusta. Erityisesti nuoremmissa ikäluokissa naisten osuus johtoryhmäpaikoista jatkoi kasvuaan.
- Syksyn 2016 selvityksessä *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.
- Syksyn 2017 selvityksessä *Ennätysmäärä naisjohtajia pörssiyrityksissä* havaittiin uudet ennätysluvut naisten osuudessa hallituksen jäsenistä, toimitusjohtajista ja johtoryhmän jäsenistä.

Naisjohtajaselvitystemme kautta tehdyt havainnot ovat kannustaneet Keskuskauppakamarin ryhtymään käytännön toimiin naisjohtajuuden edistämiseksi. Keskuskauppakamari on vuodesta 2012 lähtien järjestänyt Naisjohtajien mentorointiohjelmaa, jonka järjestyksessään neljäs vuosikurssi käynnistyi vuoden 2018 alussa.

Helsingissä 20.11.2018



Antti Turunen
lakimies



Leena Linnainmaa
varatoimitusjohtaja

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
Kansainvälinen vertailu	16
Vertailun haasteita	16
Yhdistynyt kuningaskunta – naisten osuus kasvussa ilman kiintiöitä	18
Ranska – naisten osuus kasvussa kiintiöiden myötä	18
II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN	21
Naiset toimitusjohtajina	22
Kansainvälinen vertailu	22
Ruotsi 8,5 %	22
Yhdistynyt kuningaskunta 6 %	22
Yhdysvallat 5 %	22
Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä	24
Naiset liiketoimintojen johdossa	26
Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla	28
Naiset tukitoimintojen johdossa	30
Kansainvälinen tilanne	31
III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE	35
Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne	36
Ikärakenne eri johtotehtävissä	38
Toimitusjohtajien koulutustausta	40
Johtoryhmän jäsenten koulutustausta	40
Johtoryhmänimitykset	42
Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä	43
JOHTOPÄÄTÖKSET	45
KESKUSKAUPPAKAMARIN TEESIT	46
17 keinoa edistää naisjohtajuutta	46
5 SYYTÄ TORJUA PÖRSSIYHTIÖIDEN NAISKIINTIÖT	49
NAISJOHTAJASELVITYKSET	51

SELVITYKSESTÄ

Tämä on järjestyksessään kahdeksas 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- vai tukitoimintoja ja mitä eroja on havaittavissa erikokoisten yhtiöiden ja eri toimialojen välillä.

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

Selvitykseen kerätyt tiedot

Tämän selvityksen tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin.

Tiedot hallituksen jäsenistä on kerätty kevätkaudella 2018. Selvitys kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt, yhteensä 123 yhtiötä. Vertailtavuuden vuoksi selvityksessä on tarkasteltu ainoastaan niitä pörssiyhtiöitä, joiden päälistauspaikka on Helsinki. Selvityksen tekohetkellä tarkasteltavia large cap -yhtiöitä oli 31 kappaletta, mid cap -yhtiöitä 41 kappaletta ja small cap -yhtiöitä 51 kappaletta.

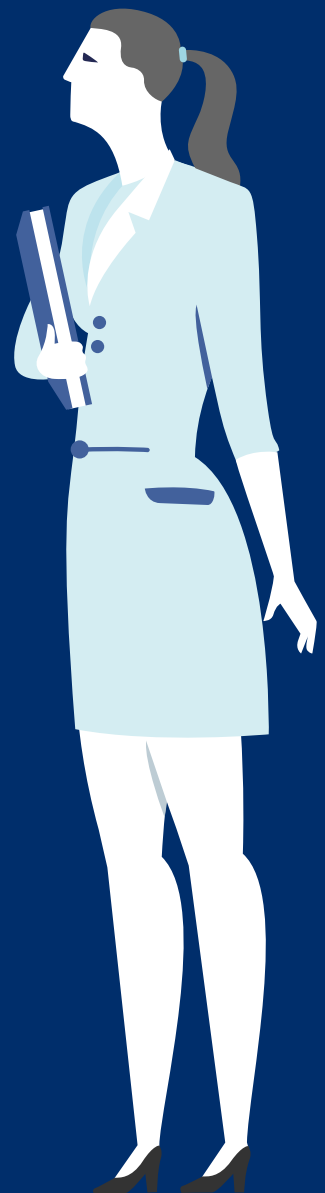
Johtoryhmien ja toimitusjohtajien osalta tiedot on kerätty syyskuussa 2018. Pörssiyhtiöiden määrän lisääntyä kevään jälkeen selvitys kattaa näiltä osin 126 pörssiyhtiötä, joista 33 on large cap -yhtiöitä, 43 mid cap -yhtiötä ja 50 small cap -yhtiöitä.

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

Tiedot listayhtiöiden nettisivuilta on kerännyt assistentti Tanja Väkevä. Tuloksia ovat analysoineet ja raportin kirjoittaneet Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa ja lakimies Antti Turunen. Taitto Anette Holmberg.

NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA

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



I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ

Viisitoista vuotta sitten suuryritysten hallitukset olivat kovin miesvaltaisia ja naiset olivat käytännössä poikkeuksia. Tilanne on Suomessa muuttunut melkoisesti näistä vuosituhaten alun lähtöasetelmista. Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on 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 yritysjohdossa. Elinkeinoelämä on vuodesta 2003 lähtien edistänyt aktiivisin toimin naisjäsenten määrän lisääntymistä hallituksissa asettamalla itsesääntelynormeja, joilla ohjataan hallitusjäsenten valintaa tasapuolisuuteen. Vuonna 2008 pörssiyhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin täsmällinen suositus, jonka mukaan pörssiyhtiöiden hallituksissa on oltava molempia sukupuolia. Elinkeinoelämä on lisäksi aktiivisesti selvittänyt keinoja, joilla naisten urapolkua kohti johtotehtäviä voitaisiin parhaiten edistää.

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

Osana hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa valtiojohto seuraa naisten aseman kehittymistä pörssiyhtiöiden hallituksissa. Pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolijakauma on noussut myös 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 esimerkkimaaksi, jossa listayhtiöiden hallinnointikoodilla on kyetty merkittävästi lisäämään hallitusten naisjäseniä.¹ Moniin eurooppalaisiin Corporate Governance -koodeihin on nyttemmin otettu mallia Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista naisten määrän lisäämiseksi yhtiöiden hallituksissa.

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



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

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

Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa

Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on noussut voimakkaasti viimeisen viidentoista vuoden aikana. Vuonna 2003 ainoastaan 7 prosenttia pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia – viisi vuotta myöhemmin luku oli noussut 12 prosenttiin. Viimeisen kahdeksan vuoden aikana naisten osuus on yli kaksikertaistunut. Vuoden 2018 hallitusnimityksistä jo 29 prosenttia koskee naisia. Viime vuoteen verrattuna naisten osuus on kasvanut kaksi prosenttiyksikköä. 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 HALLITUSPAIKOISTA ENNÄTYKSELLISET 29 %

Vuonna 2018 hallitusnimityksiä tehtiin yhteensä 763. Nimitykset jakautuvat yhteensä 663 henkilölle (v. 2017: 660), joista miehiä on 473 (v. 2017: 488) ja naisia 190 (v. 2017: 172). Verrattuna vuoteen 2017 naisten henkilömäärä on noussut 18 henkilöllä, samaan aikaan kuin miesten henkilömäärä on vähentynyt 15 henkilöllä.

2018: UUSISTA HALLITUSNIMITYKSISTÄ 31 % NAISIA

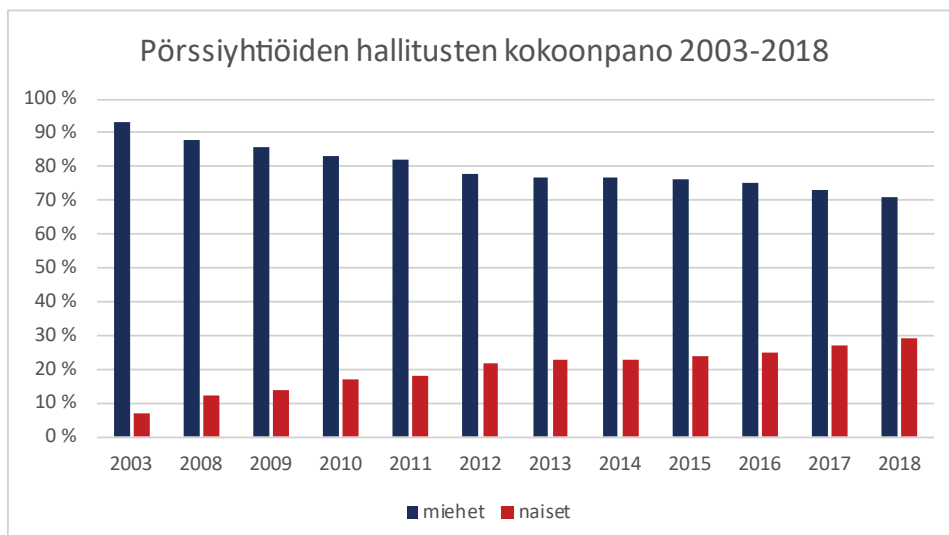
Uusia nimityksiä pörssiyhtiön hallituksiin tehtiin yhteensä 178. Näistä naisia on yhteensä 58 ja miehiä 123. Naisten osuus uusista nimityksistä on yhteensä 31 prosenttia. Samaan aikaan hallitustehtävistä jäi pois yhteensä 127, joista naisia oli 26 ja miehiä 101 henkilöä. Hallituspaikkansa menettäneistä naisten osuus on yhteensä 20 prosenttia. Naisten hallitusjäsenyyksien kanalta kehitys on ollut siten myönteistä, että naisten osuus uusista nimityksistä on selvästi suurempi kuin menetetyistä hallituspaikoista.

Taulukon lähteet

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy

2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

2011-18: Keskuskauppakamarin selvitys

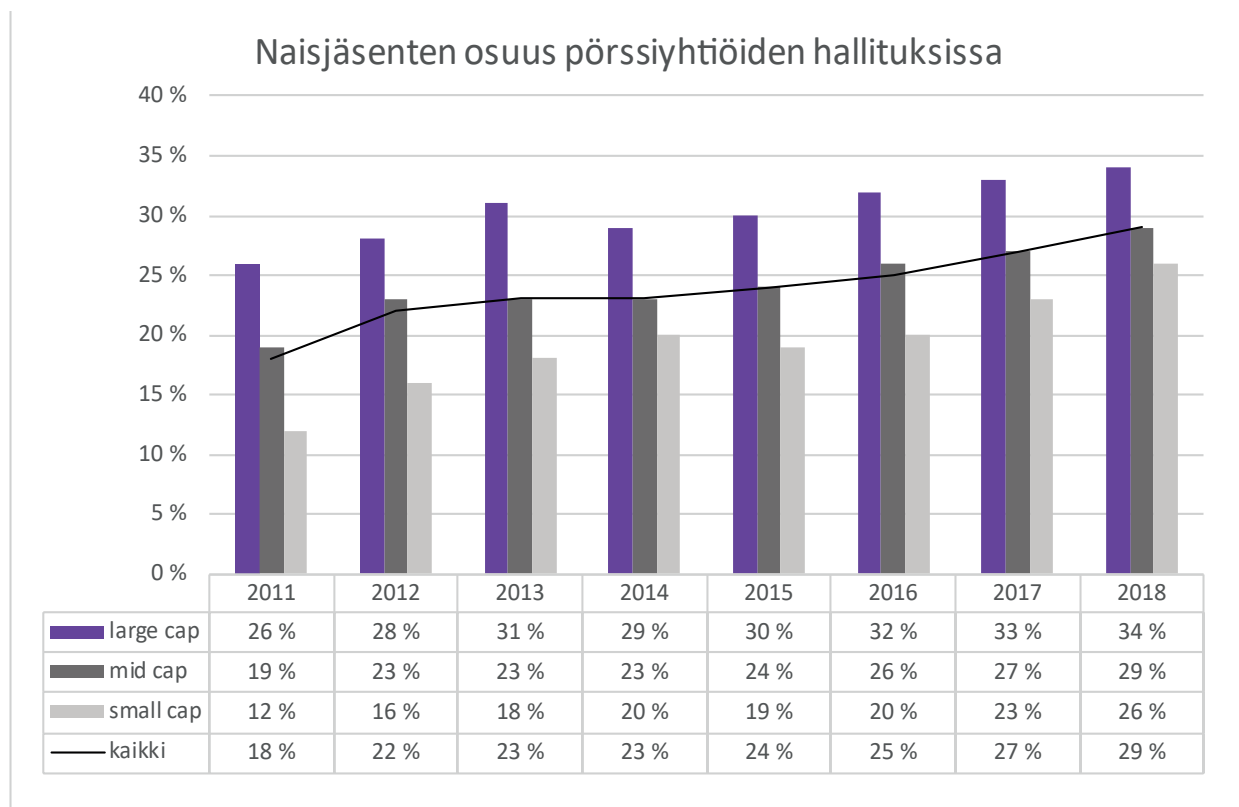


Naisten osuus eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa

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 Suomessa kaikissa yhtiöiden kokoluokissa. Large cap-yhtiöissä on noustu 33 prosentista 34 prosenttiin, mid cap -yhtiöissä 27 prosentista 29 prosenttiin ja small cap -yhtiöissä 23 prosentista 26 prosenttiin, eli peräti kolme prosenttiyksikköä. Naisten määrä hallituksissa on siten ennätyskorkealla kaikissa kokoluokissa.

SUURTEN PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUSJÄSENISTÄ 34 % NAISIA



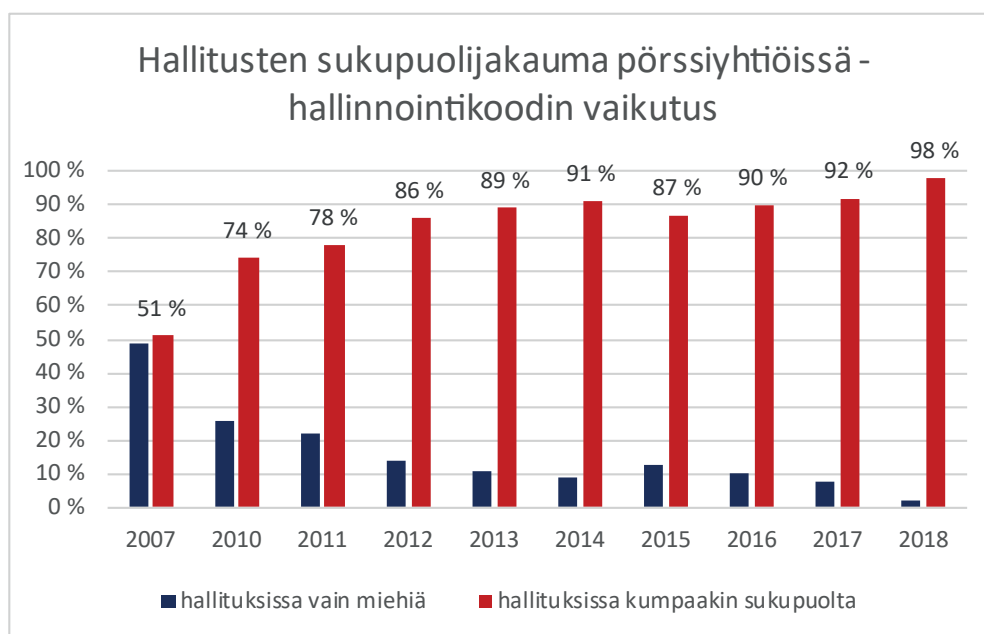
Mieshallitus on harvinaisuus

Vain kolmella pörssiyhtiöllä on pelkästään miesjäsenistä koostuva hallitus, mikä vastaa 2,4 prosenttia kaikista pörssiyhtiöistä. Lukua voidaan verrata esimerkiksi Ruotsiin, jossa 12 pörssiyhtiöllä on mieshallitus (3,8 % yhtiöistä).¹ Nii-den suomalaisten pörssiyhtiöiden määrä, joiden hallituksissa ei ole lainkaan naisia, on vähentynyt edellisestä vuodesta, jolloin tällaisia yhtiöitä oli vielä 9 puhumattakaan 7 vuoden takaisesta tilanteesta, jolloin pelkästään miehistä koostuvien hallitusten lukumäärä oli yli kahdeksankertainen nykyiseen verrattuna.

Yhteensä 22 yhtiössä kummankin sukupuolen osuus on 40-60 prosenttia, jolloin voidaan puhua täysin tasapuolista edustuksesta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa kuusi tai seitsemänjäsenisessä hallituksessa kolme jäsenistä on naisia.

Neljän suomalaisen pörssiyhtiön hallituksessa ovat naiset enemmistössä. Lisäksi kuudessa yhtiössä naisia ja miehiä on sama määrä hallituksessa. Tässäkin suhteessa on tapahtunut parannusta, sillä kummatkin luvut ovat kaksinkertaistuneet viime vuodesta. Kaksi vuotta sitten puolestaan naisemmistöisiä hallituksia ei ollut lainkaan ja tasasuhteisia hallituksiakin vain kaksi.

Pääsääntöisesti naiset ovat edelleen vähemmistössä hallituskokonpanosta. 50 yhtiössä (41 %) naisten osuus hallituksista on saavuttanut vähintään kolmasosan. Toisaalta yhden naisjäsenen hallituksia on yhtä monta (50 yhtiötä; 41 % kaikista yhtiöistä). On myös huomattava, että suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituskoko on kansainvälisesti verrattuna pieni, keskimäärin 6,3 jäsentä.



¹ <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/presserleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2018-002ny.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 pörssiyhtiöiden hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien. Keskuskauppakamarin, silloisen Teollisuuden ja Työntekijöiden keskusliiton ja Hex Oyj:n antama Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä vuodelta 2003 oli maailman ensimmäinen Corporate Governance -koodi, jossa mainittiin, että hallituksen kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös sukupuolijakauma. Maininta otettiin koodiin puhtaasti elinkeinoelämän omasta aloitteesta. Teksti oli tuolloin vielä pehmeä eikä sisältänyt varsinaista suositusta, mutta se oli hyvä alku ja tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille. Avaus sai maailmallakin huomiota ja toimi mallina monien maiden hallinnointikodeille.

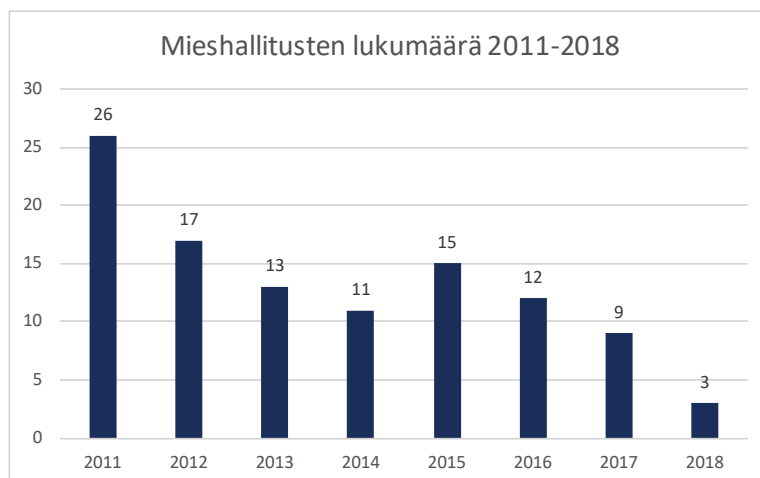
Vuonna 2008 annettiin hallinnointikoodi, jossa todettiin yksiselitteisesti, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Kyseinen suositus tuli voimaan 1.1.2010 jälkeen pidettävästä seuraavasta varsinaisesta yhtiökokouksesta lukien. Vuonna 2008, jolloin hallinnointikoodi annettiin, vain 51 prosentilla listayhtiöistä oli molempia sukupuolia hallituksissaan. Sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen antamisen seurauksena prosenttiluku on noussut nykyiseen 98 prosenttiin. Kehitys on tässä suhteessa ollut huimaa. Myös naisten osuus hallituspaikoista on yli kaksinkertaistunut suosituksen antamisesta.

Hallinnointikoodi sitoo pörssiyhtiöitä

Arvopaperimarkkinayhdistyksen (www.cgfinland.fi) pörssiyhtiöille 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 liikkeeseenlaskijoiden 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 pörssiyhtiöiden hallinnointia koskevan avoimuuden.



Lähteet:

Nykyinen hallinnointikoodi tuli voimaan 1.1.2016 ja korvasi vuonna 2010 annetun Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin. Kyseinen suositus pysyi sisällöltään ennallaan koodi uudistuksessa mutta siirtyi suosituksesta 9 suositukseen 8: <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>

Poikkeamat ja niiden perustelut

Seuraavassa tarkastellaan pörssiyhtiöiden keväällä 2018 antamia perusteluja siitä, miksi yhtiöllä ei ole molempia sukupuolia hallituksessa

Molempien sukupuolten edustus

Pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpanot poikkeavat merkittävästi toisistaan. Hallitusten jäsenten lukumäärä vaihteli 3-10 henkilön välillä vuonna 2017.

Riippumatta hallituksen koosta hallinnointikoodi edellyttää että pörssiyhtiöiden hallituksissa on edustettuna kumpaakin sukupuolta. Vuonna 2017 yhteensä 10 nykyisistä pörssiyhtiöistä poikkesi tästä suosituksesta. Kahdessa yhtiössä hallitusta täydennettiin vuoden aikana naisjäsenellä. Poikkeavat yhtiöt olivat kaikki pieniä pörssiyhtiöitä.

Yhtiöt, jotka ilmoittivat poikkeamasta, perustelivat sen hyvin ylimalkaisesti:

"Hallituskokoonpano poikkesi Suomen listayhtiöiden hallintokoodin suosituksista koostumukseltaan ajanjaksolla 1.1.-20.4.2017, jolloin perusteluna oli toimialaosaaminen ja hallituksen pieni koko. Yhtiön tavoitteena on, että molempia sukupuolia on edustettuna hallituksessa, ja tässä tavoitteessa on onnistuttu."

Useimmat lähinnä viittasivat siihen, että yhtiöllä on jatkossa tavoitteena löytää hallitukseen molempien sukupuolten edustajia:

"Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodia suosituksesta 8 Hallituksen kokoonpano poikkeen yhtiön hallituksessa ei ole edustettuna molempia sukupuolia kuluvalle hallituskaudella. Yhtiöllä on ollut molempia sukupuolia aiemmilla hallituskausilla. Tavoitteena on löytää hallitukseen tuleville hallituskausille molempien sukupuolten edustajia."

"[yhtiön] hallituksessa ei ole edustettuna molempia sukupuolia kuluvalle hallituskaudella, koska sopivaa ehdokasta ei ole löytynyt. Yhtiö jatkaa sopivan ehdokkaan kartoittamista ja sen tavoitteena on löytää hallitukseen tuleville hallituskausille molempien sukupuolten edustajia."

"Yhtiön osakkeenomistajat, jotka edustavat yli 50 % yhtiön osakkeista ja äänistä ja valmistelevat hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen varsinaiselle yhtiökokoukselle, eivät ole pyrkimyksistään huolimatta onnistuneet esittämään yhtiökokoukselle naispuolisia ehdokkaita. Yhtiön tavoitteena on, että yhtiön hallituksen kokoonpanossa on jatkossa edustettuina molemmat sukupuolet."

"Yhtiön hallituksessa on aikaisempina vuosina ollut molempia sukupuolia edustettuna. Viimeisimmät hallitusten jäsenten valinnat perustuivat heidän kansainväliseen taustaansa ja toimialan osaamiseen eikä hallituksen jäsenten määrää koettu tarpeelliseksi lisätä. Yhtiö pitää hallituksen monipuolista kokoonpanoa tärkeänä ja tulee jatkossa pyrkimään siihen, että hallituksessa olisi molempien sukupuolten edustajia."

"[yhtiö] pyrkii varmistamaan, että hallituksessa on molempia sukupuolia. Tavoitteen toteuttamiseksi yhtiö hakee hallituksen jäseniksi ehdokkaita molemmista sukupuolista ja huomioi erityisesti tämän tavoitteen ehdokkaita arvioitaessa."

Aina perustelujen yhteydessä ei ilmoitettu edes tavoitteesta korjata tilanne:

"[yhtiö] noudattaa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n 1.1.2016 voimaan tullutta hallinnointikoodia sillä poikkeuksella, että yhtiön hallituksessa ei ole huhtikuun 2017 jälkeen yhtään naista."

"The composition of [company's] Board of Directors does not comply with the recommendation of having both genders represented at the Board of Directors. The 2017 annual general meeting did not elect any woman to the Board of Directors."

Monen yhtiön perusteluista toisaalta ilmeni aito pyrkimys korjata tilanne ja kuvaus siitä, miten tässä oli onnistuttu:

”Suosituksesta 8 poiketen [yhtiön] hallitukseen ei ole valittu molempien sukupuolten edustajia ennen 4.4.2017 pidettyä yhtiökokousta, jossa tehdyn hallituksen valinnan johdosta tilanne korjaantui.”

”Vuonna 2017, [yhtiö] poikkesi hallinnointikoodin suosituksesta 8, koska vuoden 2017 varsinaisessa yhtiökokouksessa valitussa hallituksessa ei ole edustettuna molempia sukupuolia. Tämä poikkeama tullaan huomioimaan seuraavalle yhtiökokoukselle annettavan hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa, jotta valittavan uuden hallituksen monimuotoisuus voidaan varmistaa.”

” Ehdotus on valmisteltu suurimman osakkeenomistajan toimesta yhteistyössä nykyisen hallituksen kanssa. Hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelu aloitettiin selvästi entistä aikaisemmin, jotta uuden hallituksen monimuotoisuus saadaan varmistettua. Ehdotuksen valmistelussa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että hallitukseen saadaan oikeanlaista ja monipuolista osaamista yhtiön toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe huomioiden.”

Monimuotoisuusperiaatteet ja sukupuolten edustusta koskevat tavoitteet

Vuonna 2015 uusittu hallinnointikoodi edellyttää pörssi-yhtiöitä laatimaan monimuotoisuusperiaatteet, joissa yhtiön tulee määritellä mm. tavoitteet eri sukupuolten edustukselle hallituksessa. Suosituksen taustalla on EU-direktiivi.

Sukupuolen lisäksi monimuotoisuusperiaatteissa voidaan käsitellä esimerkiksi ikää ja ammatti- ja koulutustaustaa. Yhtiö valitsee periaatteisiin ja tavoitteisiin oman toimintansa kannalta olennaiset seikat ja raportoi näistä periaatteista vuosittain. Yhtiöt voivat itse määrittellä raportoinnin laajuuden, mutta ilmoitettava on ainakin tavoitteet yhtiön hallituksessa toteutuvalle molempien sukupuolten edustukselle sekä toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten tässä on edistytty.

PÖRSSIYHTIÖN KERROTTAVA TAVOITTEET, TOIMENPITEET JA TULOKSET MOLEMPIEN SUKUPUOLTEN EDUSTUKSESTA HALLITUKSESSA

Viime keväänä toista kertaa julkaistut selvitykset monimuotoisuusperiaatteista osoittavat, että vaikka molempien sukupuolten edustus toteutuu yhtiöissä keskimäärin hyvin, asiasta raportointi tuottaa yhtiöille vielä vaikeuksia. Useimmiten tavoitteet on ilmaistu ympäripyöreästi eikä seurannan osalta oteta selvää kantaa tavoitteiden toteutumiseen tai tavoitteissa edistymiseen. Sellaiset yhtiöt, jotka esittävät selviä, konkreettisia tavoitelukuja tai tavoitteiden aikajänteen, ovat valitettavasti vielä vähemmistössä. Ainoastaan 18 yhtiötä (15 %) ilmoitti selkeän – joko prosenttina tai lukumääränä ilmaistun – tavoitteen.

”[Yhtiö] huomioi ja kannattaa valtioneuvoston 17.2.2015 päivätyä periaatepäätöstä sukupuolten tasapuolisen edustuksen toteutumisesta suomalaisten suurten ja keskisuurten pörssi-yhtiöiden hallituksissa. Päätöksen mukaisesti pyrimme hallituskokoonpanoon, jossa naisia ja miehiä on kumpiakin vähintään 40 % hallituksen jäsenistä 1.1.2020 mennessä, ehdottamalla viimeistään vuoden 2019 varsinaisessa yhtiökokouksessa tätä vastaavaa hallituskokoonpanoa.”

Useimmiten yhtiöt tyytyivät toistamaan tavoitteekseen hallinnointikoodin suositukseksi ilmaistun vaatimuksen siitä, että hallituksessa tulisi olla vähintään yksi edustaja kummastakin sukupuolesta. Näin toimi yhteensä 55 yhtiötä (45%). Yhdellä yhtiöllä tavoite oli esitetty vaatimattomammin pyrkimyksenä sisällyttää ehdokasasettelun arviointiprosessiin kummankin sukupuolen edustajia.

”Yhtiön tavoitteena on, että hallituksen kokoonpanossa on molempia sukupuolia edustettuina. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi hallitus pyrkii viestittämään tavoitteesta aktiivisesti osakkeenomistajille sekä huolehtimaan siitä, että uusien hallituksen jäsenten haku- ja arviointiprosessiin kytketään mukaan molempien sukupuolten edustajia.”

Peräti 23 % yhtiöistä kertoi monimuotoisuusperiaatteistaan sisällyttämättä niihin mitään tavoitetta. 16 yhtiötä (13 %) ilmoitti tavoitteensa muulla sanallisella tavalla, kuten viittaamalla tasapainoiseen, riittävään tai sopivaan sukupuolijakaumaan. Ongelmana tämän tyyppisessä tavoitteessa on se, että sijoittajien on vaikea arvioida, mikä yhtiön näkemyksen mukaan on tasapainoinen sukupuolijakauma, ja toisaalta, miten yhtiö on edistynyt tavoitteessaan. Ylipäänsä yhtiöt eivät juurikaan raportoineet, miten niiden edellisvuonna asettamissa tavoitteissa oli edistytty, vaikka hallinnointikoodi selvästi edellyttää tavoitteiden lisäksi niiden seuranta- ja tehtyjen toimenpiteiden raportointia.

”Monimuotoisuuden pitkän aikavälin tavoite on, että hallituksen jäsenten haku- ja arviointiprosessiin saadaan mukaan molempien sukupuolten edustajia mahdollistaen tasapainoista sukupuolijakaumaa hallituksessa.”

”Hallitus arvioi, että liiketoiminnan tehokkaan hallinnoinnin varmistamiseksi hallituksen kokoonpanolta vaaditaan monipuolisuutta koskien hallituksen jäsenten taitoja, tietoja, taustoja, kokemusta, maantieteellistä sijaintia, kansallisuutta ja sukupuolta.”

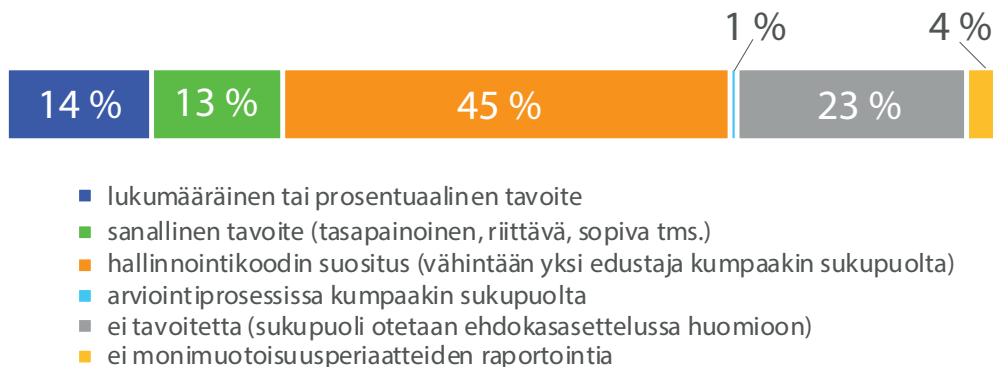
Ylimalkainen raportointi vaivaa myös sellaisia yhtiöitä, joiden hallitus koostuu jo nykyään tasapuolisesti miehistä ja naisista, jolloin riittäisi todeta, että tavoitteena on esimerkiksi nykytilanteen säilyttäminen. Esimerkkinä eräs yhtiö, jossa hallituksessa on naisten enemmistö (60 %) ja joka ilmoitti tavoitteekseen sukupuoleltaan mahdollisimman tasapainoisen hallituskokoonpanon.

Yhteensä 28 yhtiötä (23 %) ei ilmoittanut mitään varsinaista tavoitetta vaan tyytyi korkeintaan toteamaan että sukupuoli on yksi hallituskokoonpanon valmistelua ohjaava seikka esimerkiksi liiketoimintatuntemuksen, toimialaosaamisen ja iän ohella. On selvää, että hallinnointikoodissa asetetulla raportointivelvoitteella on tavoiteltu täsmällisemmin ilmoitettuja tavoitteita nimenomaan sukupuolten edustuksen suhteen.

Lisäksi 5 pientä pörssiyhtiötä (4 %) jätti noudattamatta hallinnointikoodin raportointivaatimusta, eikä sisällyttänyt monimuotoisuusperiaatteita lainkaan CG-selvitykseensä. Parannusta viime vuoteen on joka tapauksessa havaittavissa, sillä viime vuonna kokonaan raportoimatta jättäneitä yhtiöitä oli vielä 22.

23 % YHTIÖISTÄ EI ESITTÄNYT SUKUPUOLIJAKAUMAA KOSKEVAA TAVOITETTAAN

Monimuotoisuutta koskevat tavoitteet



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.

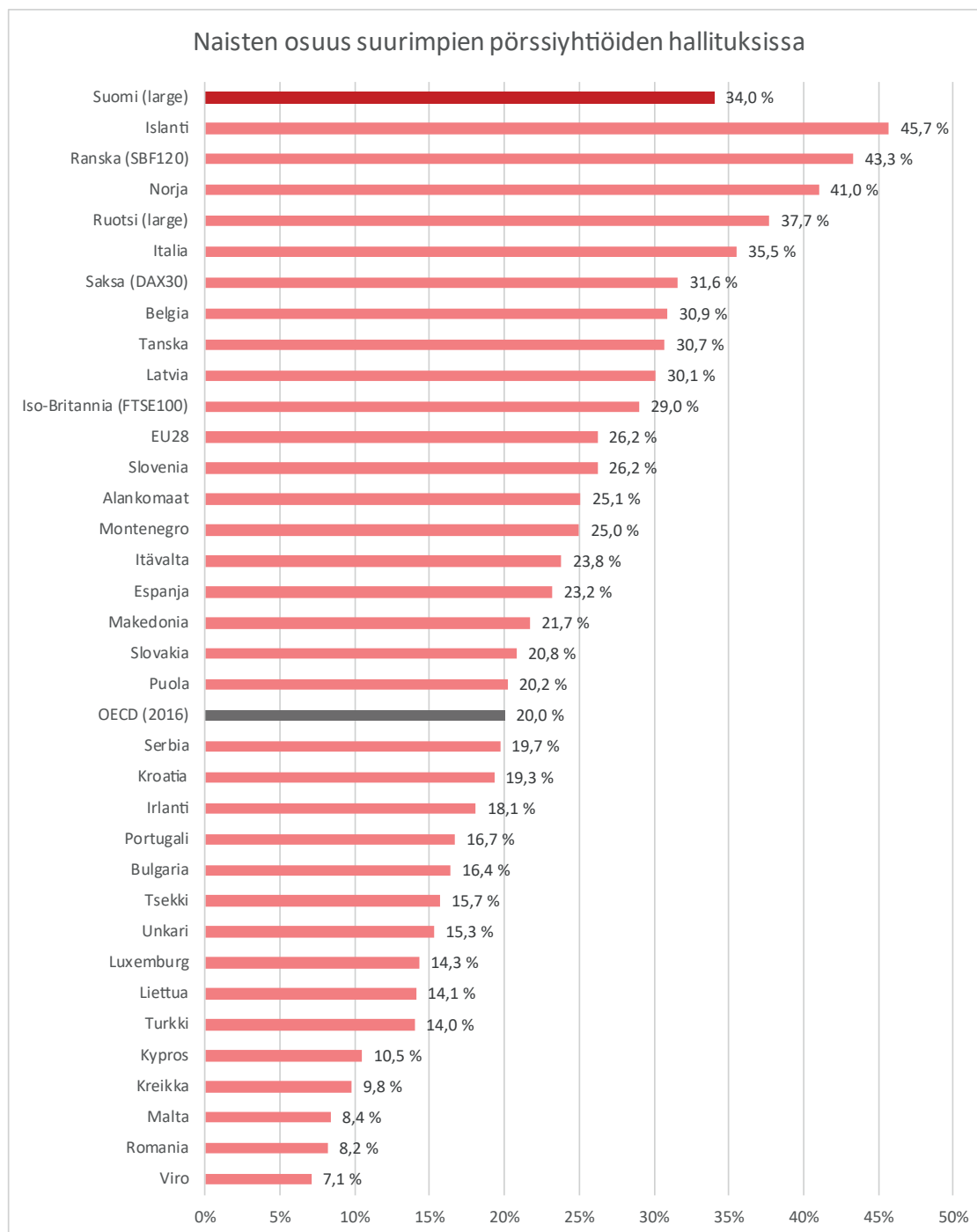
Tulosta voidaan pitää siinäkin mielessä hyvänä, että pörssiyhtiöt ovat Suomessa keskimäärin pieniä verrattuna keskeisiin eurooppalaisiin pörssimarkkinoihin. Nimittäin yleismaailmallinen ilmiö on se, että suurissa yhtiöissä naisten keskimääräinen osuus hallituksesta on suurempi kuin pienissä. Tämä on 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. Suomessa hallitukset ovat keskimäärin pienempiä kuin useimmissa maissa.

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 päällyställä runsaasti pieniä yhtiöitä, joiden kokoa vastaavia yhtiöitä ei kaikissa maissa listata pörssien päällystoille 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 johtoelinten lukumäärän ja koostumuksen suhteen. Suomessa pörssiyhtiöillä ei pääsääntöisesti ole hallintoneuvostoa. 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 hallitusjäsenten lisäksi esimerkiksi työntekijöiden valitsemia edustajia. Myös näillä seikoilla on merkitystä lukuja vertailtaessa.



Taulukon lähteet:

Suomi: Keskuskauppakamari 2018 (luku sisältää hallituksen jäsenenä toimivat toimitusjohtajat), large cap

Ranska: SBF 120 <http://www.lefigaro.fr/societes/2018/09/06/20005-20180906ARTFIG00312-les-femmes-accident-peu-aux-postes-de-direction.php> ja CAC 40: <https://www.ifa-asso.com/informer/actualites/actualites-de-l-ifa/communiqués-de-presse/composition-des-conseils-du-cac-40-post-ag-resultats-du-1er-barometre-ifa-ethics-boards.html>

Ruotsi: AP Kvinnoindex 2018 <http://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/pressreleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2018-002ny.pdf>

Saksa: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/erstmal-mehr-als-30-prozent-frauen-in-den-dax-aufsichtsraten-15595392.html>

Alankomaat: The Dutch Female Board Index 2018 <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/female-board-index-2018.pdf>

OECD: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>

Muut maat: Gender Statistics Database - Largest listed companies: presidents, board members and employee representatives https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/ta_pwr_bus_bus_wmid_comp_compbm

Ruotsi – huippuluvut ilman kiintiötä

Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituspaikoista on kääntynyt muutaman vuoden tasaisen jakson jälkeen nopeaan nousuun. Vuonna 2002 naisia oli hallituksissa 6,1 prosenttia, josta osuus on noussut nykyiseen 33,9:ään prosenttiin, suurissa yhtiöissä 37.7 prosenttia.¹

Yhdistynyt kuningaskunta – naisten osuus kasvussa ilman kiintiötä

Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on lähtenyt nousuun Yhdistyneessä kuningaskunnassa erityisesti sen jälkeen, kun maan hallituksen tuella suurille pörssiyhtiöille (FTSE 100) asetettiin tavoitteeksi 25 prosentin naisedustus hallituksissa. Vuonna 2016 tavoite nostettiin 33 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä. Suositus on myös laajennettu koskemaan FTSE 350- yhtiöitä sekä FTSE 250-yhtiöiden johtoryhmiä. Kuten edellä on selostettu, FTSE 250 olisi oikeampi vertailukohta suurelle osalle suomalaisista suurista pörssiyhtiöistä.

FTSE 100 -yhtiöiden hallituksissa on nykyisin 30,2 prosenttia naisia (v. 2017: 27,7 %). FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus ei ole yhtä suuri (24,9 %), mutta luvut ovat nousussa (v. 2017: 22,8 %).²

Ranska – naisten osuus kasvussa kiintiöiden myötä

Ranskassa naisten määrä hallituksissa on lähes kaksinkertaistunut viidessä vuodessa, mikä johtuu erityisesti vuonna 2011 säädetyistä kiintiölaista. Ottaen huomioon ranskalaisten pörssiyhtiöiden koon, CAC 40 -yhtiöitä oikeampi vertailukohta suomalaisiin suuriin pörssiyhtiöihin ovat SBF 120 -yhtiöt.

Ranskan CAC 40-yhtiöissä on nyt 42,5 prosenttia naisia hallituksissa (42% v. 2017).³ SBF 120-yhtiöissä naisten osuus on peräti 43,3 prosenttia (40,7% v. 2017).⁴

Saksa – kehitystä kiintiöiden myötä

Saksan sadan suurimman yhtiön hallintoneuvoston jäsenistä on 25,3 prosenttia naisia. Saksan 100 suurinta yhtiötä koskeva 30 prosentin kiintiösääntely nostaa naisten osuutta, vaikka kehitys oli jossakin määrin käynnistynyt jo ennen kiintiöiden asettamista. Vielä vuonna 2011 naisia oli 100 suurimman yhtiön hallintoneuvostoissa vain 11,2 prosenttia. Kehitys on kuitenkin vielä kesken - kaikilla sadan suurimman joukkoon kuuluvilla yhtiöillä ei ole yhtään naista hallituksessa. Top 100 -yhtiöiden puheenjohtajista yksi oli nainen vuonna 2017.⁵

Saksan hallintoneuvostoissa on työntekijäedustus. Perinteisesti heidän joukossaan naisten osuus on ollut suurempi kuin osakkeenomistajien valitsemissa hallintoneuvoston jäsenissä, mutta nyt tilanne on muuttunut. Kun vuonna 2008 hallintoneuvostojen naisista 73 prosenttia oli työntekijäedustajia Top 100 -yhtiöissä, vuonna 2017 tilanne oli tasaantunut ja työntekijäedustajia oli 50,7 prosenttia.⁶

Alankomaat – hidasta kehitystä

Alankomaissa naisten osuus on viimeisen neljän vuoden aikana kasvanut, mutta kehitys on ollut hidasta. Vuonna 2018 naisten osuus hallituksista on 25,1 prosenttia, kun edellisenä vuonna luku oli 24,6 prosenttia. Naisten osuutta tiputtaa osaltaan uutena listatut yhtiöt (7), joissa hallituksissa olevien naisten osuus oli ainoastaan 12,5 prosenttia.⁷ Huomionarvoista on sekin, että samalla, kun naisten hallituspaikat ovat hieman lisääntyneet, naisten osuus johtoryhmissä on laskenut alhaisimmilleen neljään vuoteen (5,7 %).

1 <https://www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/presserleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2018-002ny.pdf>

2 https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755679/HA-review-report-november-2018.pdf

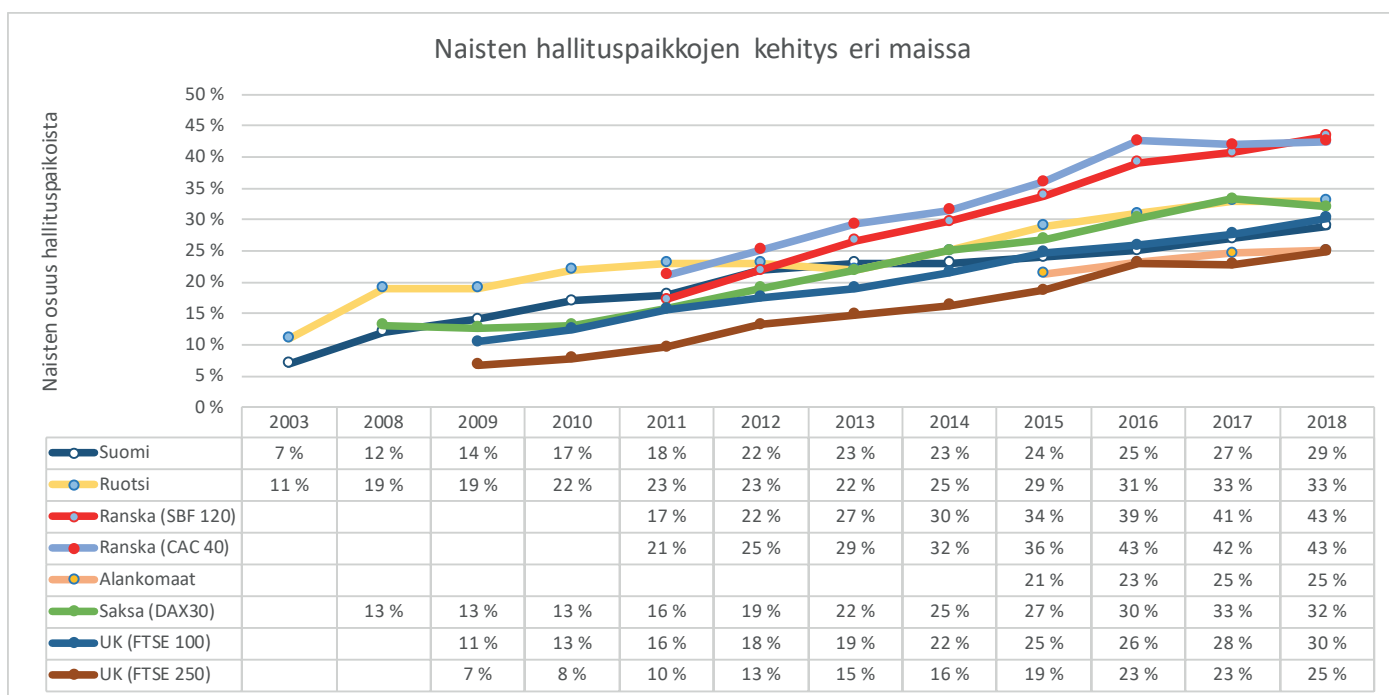
3 <https://www.ifa-asso.com/informer/actualites/actualites-de-l-ifa/communiqués-de-presse/composition-des-conseils-du-cac-40-post-ag-resultats-du-1er-barometre-ifa-ethics-boards.html>

4 <http://www.lefigaro.fr/societes/2018/09/06/20005-20180906ARTFIG00312-les-femmes-accedent-peu-aux-postes-de-direction.php>

5 https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.575403.de/dwr-18-03.pdf

6 Ibid.

7 <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/female-board-index-2018.pdf>



Taulukon lähteet:

Saksa: Women Executive Barometer 2018, https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.575403.de/dwr-18-03.pdf ja <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/erstmal-mehr-als-30-prozent-frauen-in-den-dax-aufsichtsraten-15595392.html> ja <https://www.presseportal.de/pm/67171/3946633>

Ranska: SBF 120 <http://www.lefigaro.fr/societes/2018/09/06/20005-20180906ARTFIG00312-les-femmes-accident-peu-aux-postes-de-direction.php> ja CAC 40: <https://www.ifa-asso.com/informer/actualites/actualites-de-l-ifa/communiqués-de-presse/composition-des-conseils-du-cac-40-post-ag-resultats-du-1er-barometre-ifa-ethics-boards.html>

Alankomaat: The Dutch Female Board Index 2018: <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/female-board-index-2018.pdf>

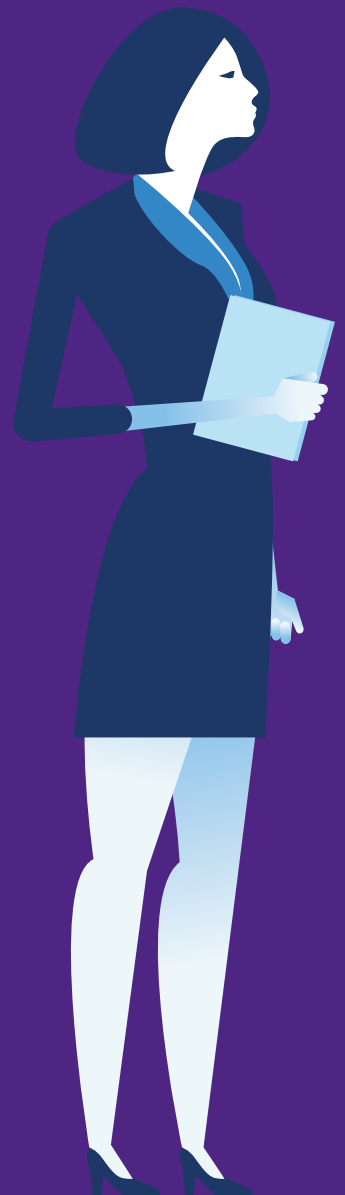
Ruotsi: http://www.corporategovernanceboard.se/UserFiles/Archive/665/Statistik_konsfordelning_20180610.pdf

UK: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/755679/HA-review-report-november-2018.pdf

Aiempien vuosien lukujen lähteitä myös Keskuskauppakamarin aiemmissa Naisjohtajaselvityksissä

NAISET YRITYSTEN JOHDOS

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



II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN

Vuosi 2018 on ollut ennätyksellinen sekä hallitusten, toimitusjohtajien että johtoryhmien osalta.

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

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

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 edistämiseksi. 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>.

Naiset toimitusjohtajina

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

Viimeisen 3 vuoden ajan kehitys on kulkenut harppauksin. Tänä vuonna naisten osuus pörssiyritysten toimitusjohtajista nousi uuteen ennätykseen, kun 125 pörssiyritystä jo yhdeksällä on nainen toimitusjohtajana. Naisten osuus toimitusjohtajan paikoista on siten jo 7,2 %, mikä on myös kansainvälisesti verrattuna hyvä luku.

Naisten lukumäärä pörssiyritysten toimitusjohtajina 2011-2018 (Keskuskauppakamarin kunkin vuoden naisjohtajaselvityksen ajankohtana):

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
0	1	1	1	3	5	9	9

Kansainvälinen vertailu

Ruotsi 8,5 %

Ruotsin pörssiyrityksissä naisten määrä toimitusjohtajina nousi viime vuonna poikkeuksellisen paljon noin 80 prosentilla. Tänä vuonna 28 pörssiyrityksellä on nainen toimitusjohtajana, kun viime vuonna näitä oli ainoastaan 15.¹ Toisin sanoen Ruotsissa tapahtui yhteensä 12 toimitusjohtajanimitystä, joissa nimitettävänä oli nainen. Naisten osuus kaikista toimitusjohtajista nousi 5,9 prosentista 8,5 prosenttiin. Vielä vuonna 2011 naisten osuus oli ainoastaan 2,0 prosenttia.

Yhdistynyt kuningaskunta 6 %

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöissä on kuusi naista toimitusjohtajana. Tämä on vähemmän kuin Steve/Stephen-nimisten toimitusjohtajien määrä (7) kyseisissä yhtiöissä.² Toimitusjohtajina toimivien naisten määrä on edellisinä vuosina vaihdellut kolmen ja seitsemän välillä näissä 100 suurimmassa yhtiössä.

1 <https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5bc4147be5e5f08331be3cf9/1539576971496/Allbrightrapporten+2018.pdf>

2 <https://www.telegraph.co.uk/business/0/female-bosses-ftse-100/>

7,1 % TOIMITUSJOHTAJISTA NAISIA

Yhdysvallat 5 %

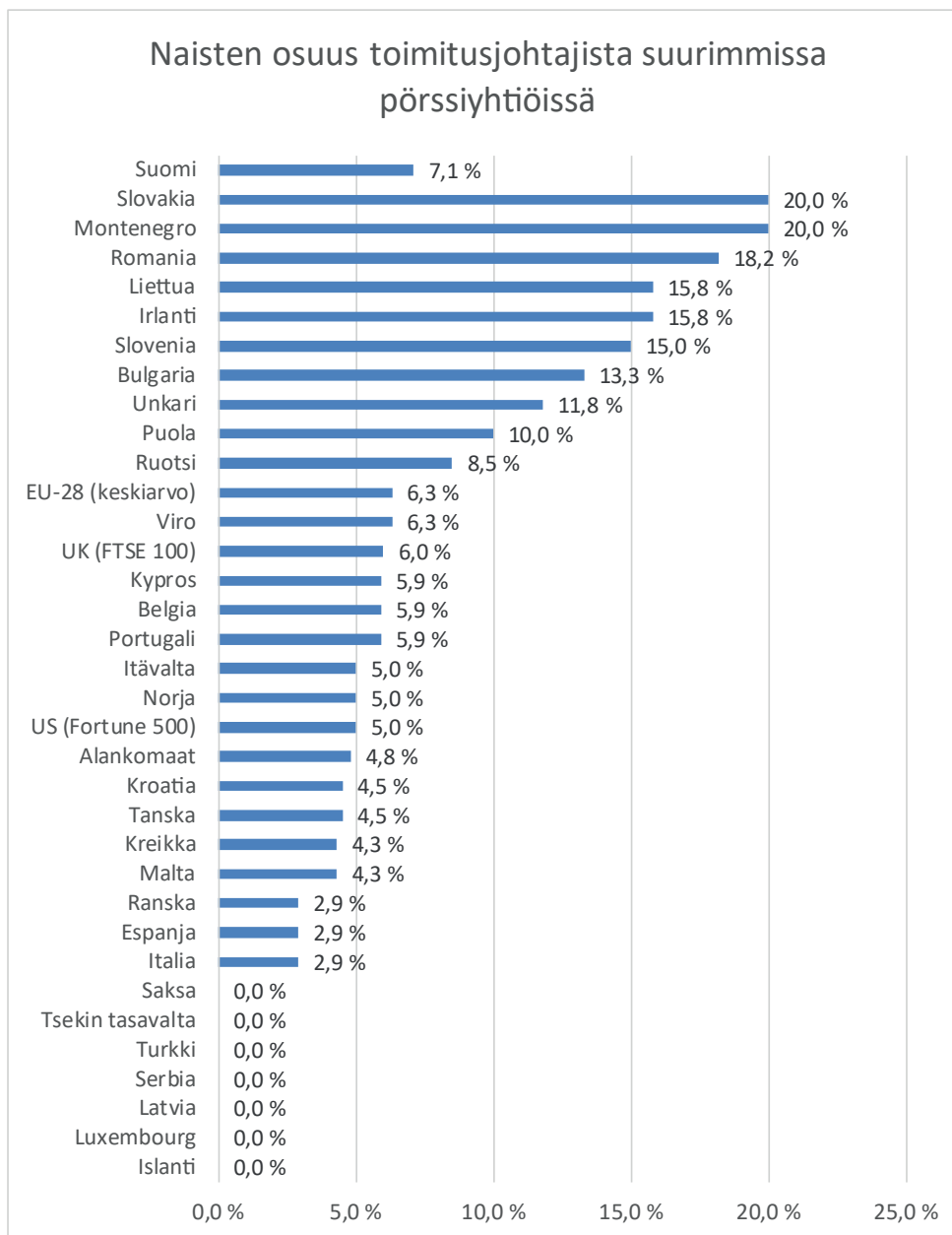
Yhdysvalloissa naisia on suurten yritysten toimitusjohtajina suurin piirtein saman verran kuin verrokkimaissa. Vuonna 1996 Fortune 500 -yhtiöissä toimi ainoastaan yksi nainen toimitusjohtajana, mutta 2010-luvulla naistoimitusjohtajien määrä on kasvanut selvästi. Tänä vuonna naisten määrä on tippunut selvästi viime vuoden ennätyslukemista. Viime vuonna Fortune 500-yhtiön toimitusjohtajana toimi 32 naista, kun tänä vuonna määrä on laskenut 25:een.¹ Tällä päästään 5 prosentin osuuteen kaikista toimitusjohtajapaikoista.

Muut Euroopan maat

Toimitusjohtajina toimivien naisten osuus on EU-jäsenvaltioissa keskimäärin 6,3 %.² Suomen luku on siten selvästi keskiarvio suurempi. EU-jäsenvaltioiden keskiarvio nostaa erityisesti ne useat itäisen Euroopan maat, joissa naisten osuus toimitusjohtajista on selvästi merkittäviä teollisuusmaita korkeampi, jopa 20 %. Syyt tähän voivat olla monisyisiä, mutta merkillepantavaa on, että kyseisissä maissa naisten osuus mm. hallituspaikoista jää usein hyvin matalaksi. Suomalaisena ja pohjoismaisena ominaispiirteinä voidaan pitää sitä, että naisten osuus on keskiarvoa korkeampi niin hallitusten toimitusjohtajien kuin johtoryhmienkin osalta – kuten tässä selvityksessä tullaan esittämään.

1 https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_women_CEOs_of_Fortune_500_companies

2 https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmidm_comp_compex/bar/chart/year:2018-B1/geo:EU28,BE,BG,CZ,DK,DE,EE,IE,EL,ES,FR,HR,IT,CY,LV,LT,LU,HU,MT,NL,AT,PL,PT,RO,SI,SK,FI,SE,UK,IS,NO,ME,MK,RS,TR/EGROUP:COMP/sex:M,W/UNIT:PC/POSITION:CEO/NACE:TOT



Taulukon lähteet:

https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/bar/chart/year:2018-B1/geo:EU28,BE,BG,CZ,DK,DE,EE,IE,EL,ES,FR,HR,IT,CY,LV,LT,LU,HU,MT,NL,AT,PL,PT,RO,SI,SK,FI,SE,UK,IS,NO,ME,MK,RS,TR/EGROUP:COMP/sex:M,W/UNIT:PC/POSITION:CEO/NACE:TOT
<https://www.telegraph.co.uk/business/0/female-bosses-ftse-100/>
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_women_CEOs_of_Fortune_500_companies
<https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5bc4147be5e5f08331be3cf9/1539576971496/Allbrihtrapporten+2018.pdf>

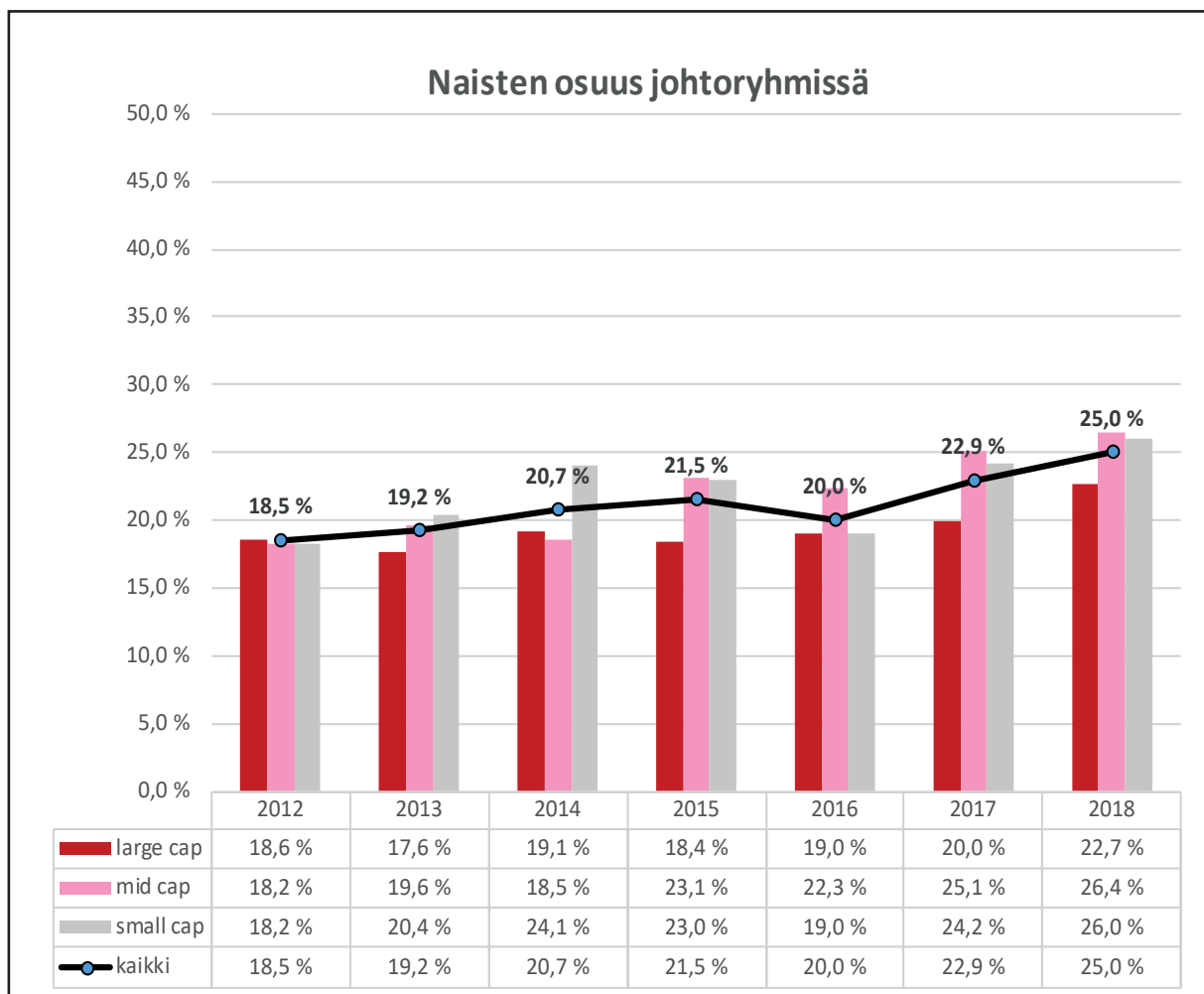
Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä

Naisten osuus pörssiyhtiöiden johtoryhmissä kasvoi vuosina 2012-2015 18,5 prosentista 21,5 prosenttiin, mutta taantui 20,0 prosenttiin vuonna 2016. Viimeisen kahden vuoden aikana naisten osuus johtoryhmissä on kasvanut merkittävästi, 20,0 prosentista 25,0 prosenttiin. Kasvua on tapahtunut kaiken kokoisissa pörssiyhtiöissä, mutta erityisen voimakasta kasvu on ollut pienissä pörssiyhtiöissä, joissa naisten osuus on kasvanut 19 prosentista 26 prosenttiin vain kahdessa vuodessa.

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.

NAISTEN OSUUS JOHTORYHMISSÄ ENNÄTYSLUVUISSA

JOKA NELJÄS JOHTORYHMÄN JÄSEN ON NAINEN



JOKA KUUDENNESSA JOHTORYHMÄSSÄ EI LAINKAAN NAISIA

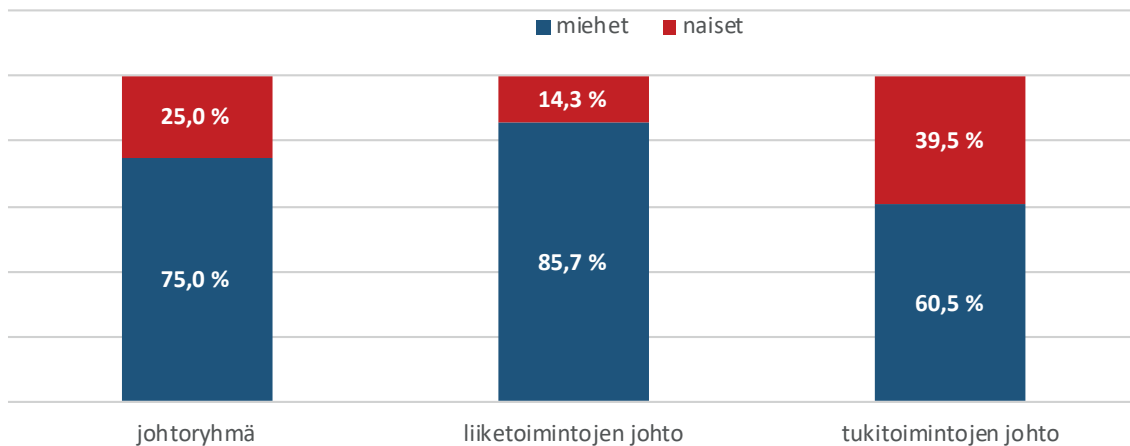
Pörssissä on edelleen yhtiöitä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia. Tällaisten yhtiöiden määrä on kuitenkin vähentynyt viime vuodesta. Tänä vuonna pelkästään miehistä koostuva johtoryhmä oli 20 pörssiyhtiössä (16 %), kun edellisinä vuosina luvut olivat 26 pörssiyhtiötä (21 %) vuonna 2017 ja 32 pörssiyhtiötä (26 %) vuonna 2016. Suurin osa näistä yhtiöistä on small cap -yhtiöitä, mutta myös kahdessa large cap -yhtiössä ja seitsemässä mid cap -yhtiössä johtoryhmään ei kuulu yhtään naista.

Vertailun vuoksi Ruotsissa 79 pörssiyhtiöllä (25 %) ei ole yhtään naista johtoryhmässä. Saksan DAX 30 -yhtiöistä 9:llä (30 %) ei ole yhtään naista Vorstandin jäsenenä.

10 %:LLA JOHTORYHMISTÄ MIESTEN JA NAISTEN MÄÄRÄ ON YHTÄ SUURI

Suomessa on 4 pörssiyhtiötä, jossa johtoryhmän jäsenistä enemmistö on naisia ja 12 pörssiyhtiötä, joiden johtoryhmässä on yhtä suuri määrä miehiä ja naisia. Näiltäkin osin luvut ovat moninkertaistuneet viime vuodelta, jolloin oli vain 1 pörssiyhtiö, jossa johtoryhmän jäsenistä enemmistö oli naisia ja 4 pörssiyhtiötä, joiden johtoryhmässä oli yhtä suuri määrä miehiä ja naisia. Vertailun vuoksi Ruotsissa on kuusi pörssiyhtiötä, joissa johtoryhmän jäsenistä enemmistö on naisia.

Johtoryhmien sisäinen sukupuolijakauma



Naiset liiketoimintojen johdossa

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

NAISET PÄÄTYVÄT YLEENSÄ TUKITOIMINTOJEN JOHTOON

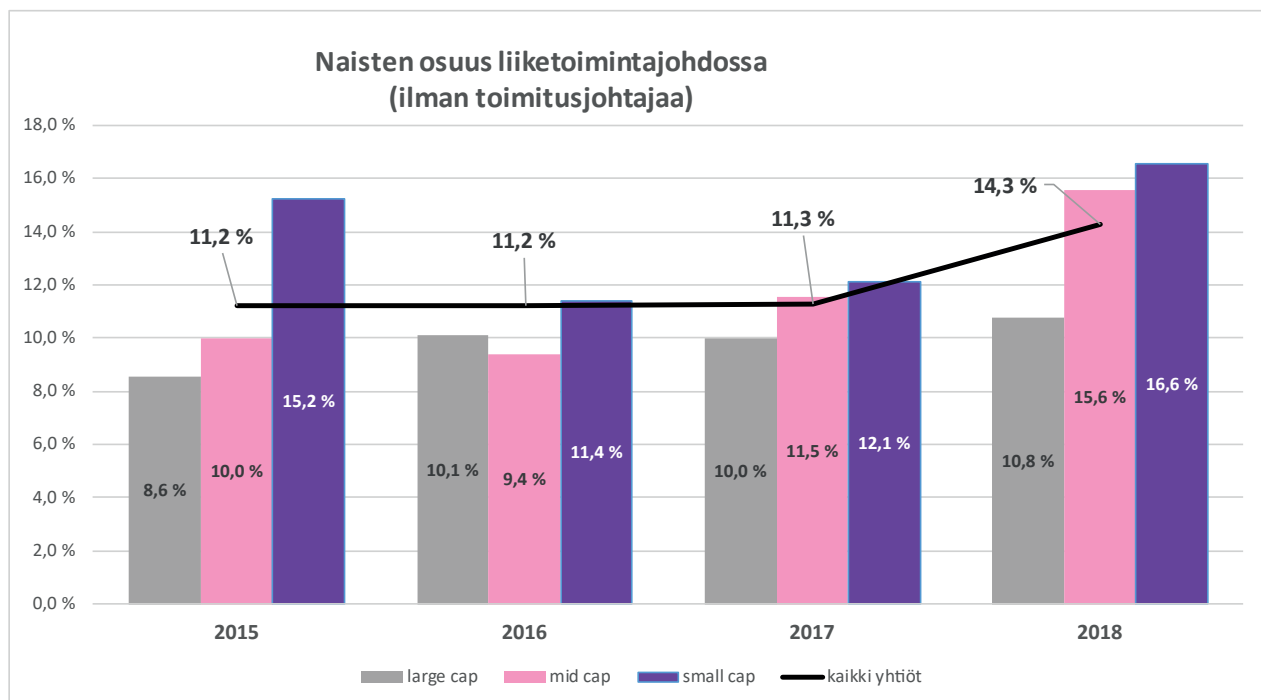
Erottelu liiketoimintojen johdon ja tukitoimintojen johdon välillä on merkityksellinen siitä syystä, että toimitusjohtajaksi ja pörssiyhtiöiden hallitukseen nousee useammin liiketoimintajohdosta kuin tukitoimintojen johdosta. Useimmin pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolle yltänyt nainen toimii tukitoiminnoissa,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

Liiketoiminnan johtamisvastuuta johtoryhmien naisjäsenistä on melko harvalla. Tällä seikalla on epäilemättä 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 14,3 % NAISIA

Vuonna 2018 pörssiyhtiöissä toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä on yhteensä 945 henkilöä, joista 215 on naisia (22,8 %). Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä on 819 jäsentä, joista miehiä on 614 (75,0 %) ja naisia 205 (25,0 %). Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johtaa 470 henkilöä eli keskimäärin 57,4 prosenttia johtoryhmästä. Heistä puolestaan miehiä on 403 (85,7 %) ja naisia 67 (14,3 %).

Luvut ovat selvästi kohentuneet vuoden takaisesta. Vuonna 2016 toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä yhteensä 20,8 % oli naisia. Toimitusjohtajat poisluettua naisia oli 20,0 %. Vuonna 2017 liiketoimintoja johti 53 naista eli 11,3 %.



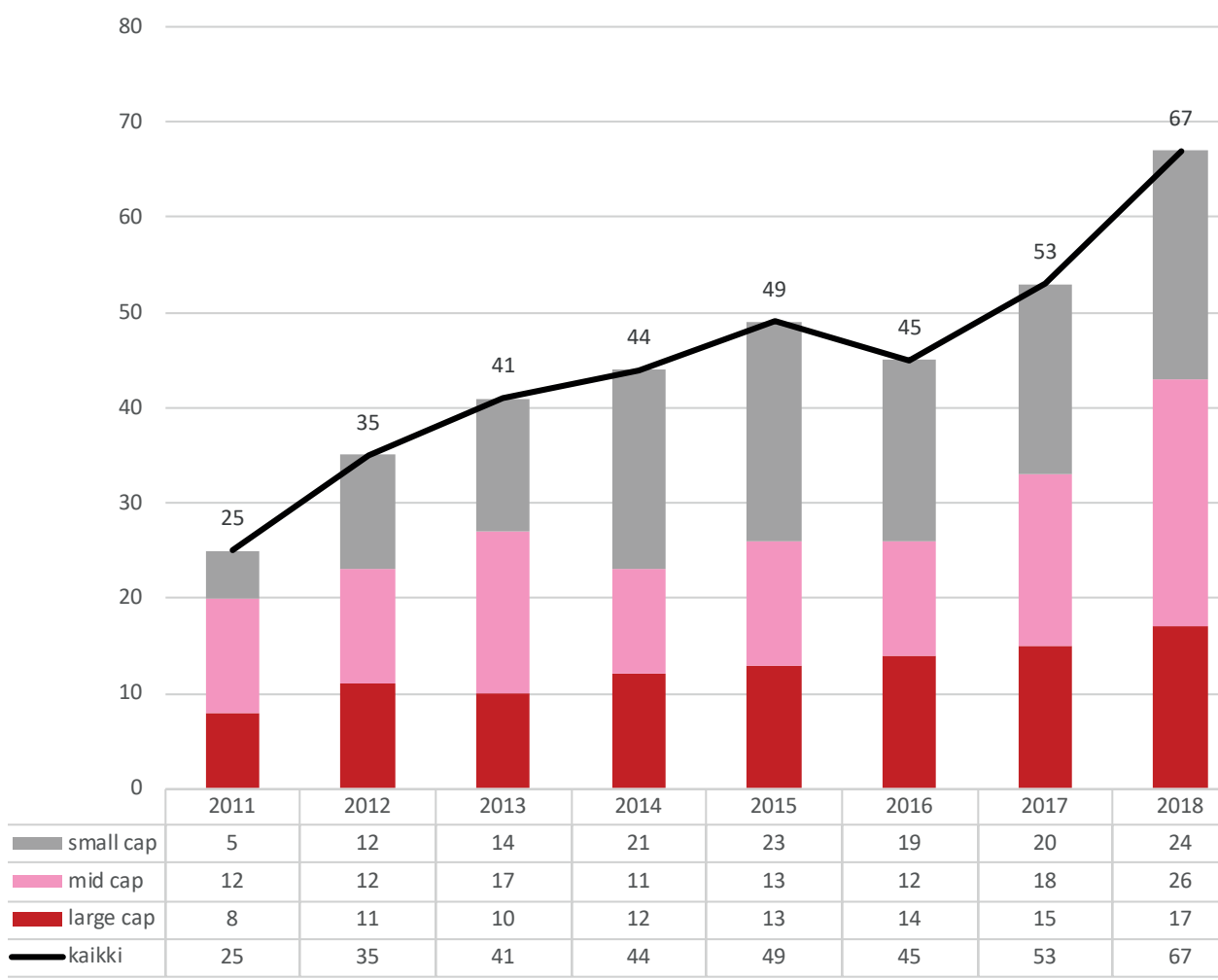
Yhtiön koolla on merkitystä tarkasteltaessa naisten osuutta liiketoimintajohdosta. Kiinnostavaa on nimitäin huomata, että nimenomaan pienissä pörssi-yhtiöissä naisten osuus on suurin, kun hallitusten osalta tilanne on päinvastoin. Suurissa pörssi-yhtiöissä naisten osuus on johtoryhmissä vähäisempi kuin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

Vuonna 2011 liiketoimintoja johtavia naisia pörssi-yhtiöissä oli 25, kun luku on nyt 67. Pelkästään viime vuodesta lukumäärä on noussut liki kolmanneksella. Naisten määrä on seitsemässä vuodessa lähes kolminkertaistunut, mutta kokonaismäärää voidaan toki pitää vielä vaatimattomana.

Ruotsissa pörssi-yhtiöiden tilanne on hyvin samankaltainen kuin Suomessa, kun liiketoimintajohdossa (linjeposition) naisten osuus on 14 prosenttia, tukitoiminnoissa (stabposition) 38 prosenttia.

LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIEN NAISTEN MÄÄRÄ ON LÄHES KOLMINKERTAISTUNUT VUODESTA 2011

Naisten lukumäärä liiketoimintajohdossa (ilman toimitusjohtajaa)



Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla

Myös yhtiön toimialalla on vaikutusta naisten määrään liiketoimintajohdossa. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on suurin energiatoimialalla (22,2 %), jossa ei tosin ole kuin kaksi pörssi-yhtiötä. Seuraavaksi suurin osuus naisia on kulutustavarat ja -palvelut sekä matkailu- ja vapaa-ajan toimialoilla (21,3 %). Vaikka naisten prosenttiosuus kaikista johtoryhmien jäsenistä hieman pieneni, lukumääräisesti naisten määrä on kasvanut selvästi verrattuna viime vuoteen. Sama tilanne näkyy myös terveydenhoitoalalla; prosentuaalisesti naisten osuus laski viimevuodesta merkittävästi, vaikka lukumääräisesti johtoryhmissä toimivien naisten määrä yli kolminkertaistui viime vuoteen verrattuna. Syynä tähän on se, että toimialalle on tullut uusia pörssi-yhtiötä viime vuoden tietojen keräämisen jälkeen.

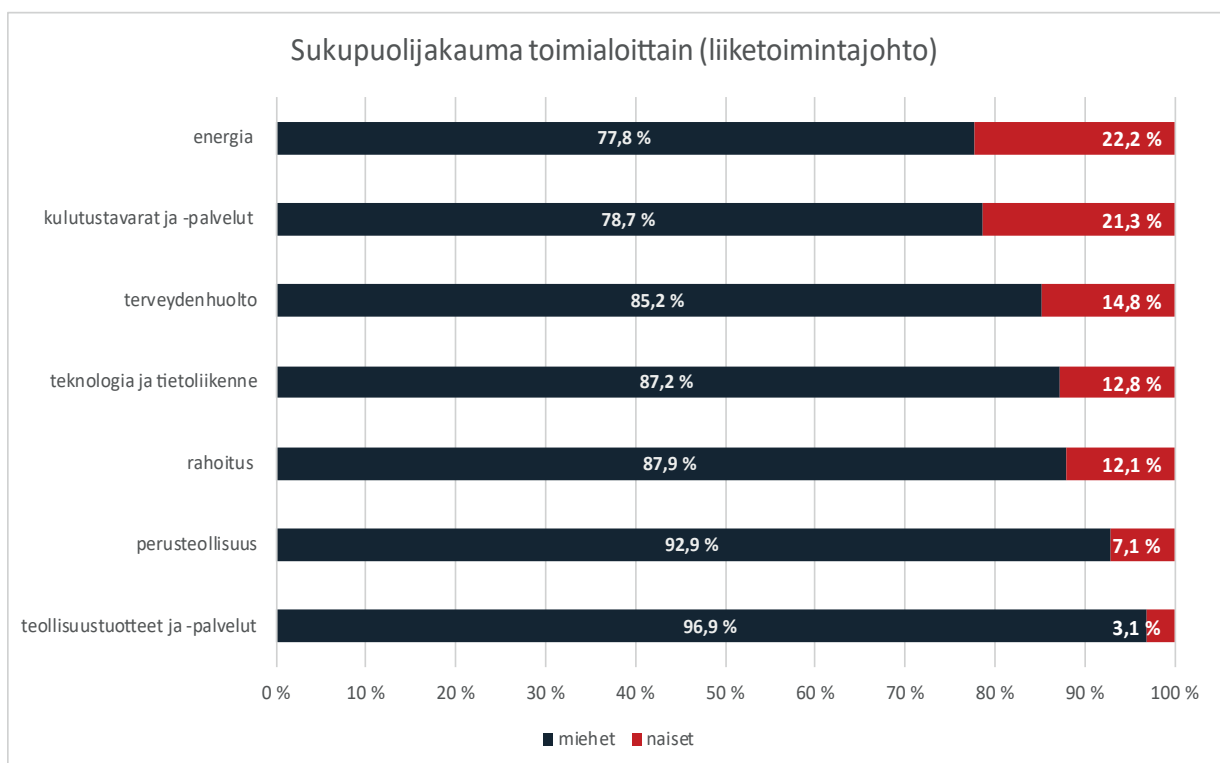
Pienintä naisten osuus oli teollisuustuotteiden- ja palveluiden toimialalla (3,1 %) – tältä osin mitään olennaista muutosta ei ole havaittavissa viime vuoteen verrattuna, jolloin luku oli 2,9 %.

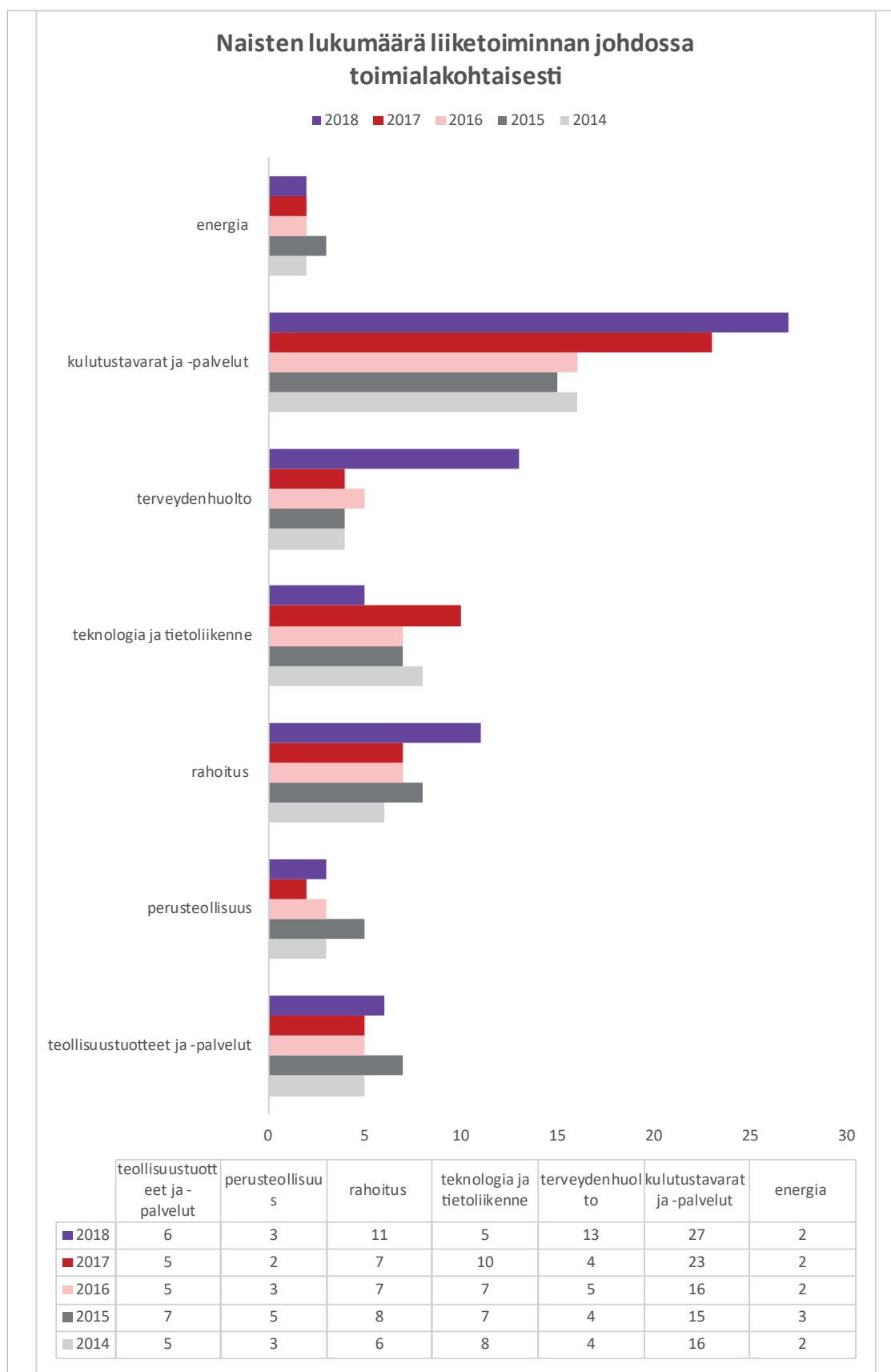
NAISTEN OSUUS SUURIN ENERGIATOIMIALALLA SEKÄ KULUTUSTAVAROISSA JA -PALVELUISSA.

Teollisuustuotteet ja -palvelut -sektori sisältää selvästi eniten yhtiöitä (45 eli 36 % kaikista pörssi-yhtiöistä). Kyseisellä sektorilla on naisten osuus liiketoimintajohdossa selvästi vähäisempi kuin muilla toimialoilla, noin 3 prosenttia. Esimerkiksi miesvaltaisiksi koetuissa perusteollisuudessa (7,1 %) ja teknologiatoimialalla (12,8 %) 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 yli kolmanneksen suurempi, 19,8 prosenttia.

TEOLLISUUSTUOTTEET JA -PALVELUT: LIIKETOIMINTAJOHDOSSA 3 % NAISIA

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 -luokituksen yhtiöt. Pörssin tietoliikenneluokka sisältyy teknologiatoimialaan. Myös kulutuspalvelut ja -tuotteet on yhdistetty yhdeksi toimialaksi, johon kuuluu myös matkailu- ja vapaa-ajanyhtiöt.





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 39,5 % tukitoimintojen johtajista on naisia. Naisten osuus tukitoimintojen johdosta on siten hieman viime vuotta alhaisempi, mutta toisaalta suurempi kuin tätä edeltävänä vuotena (2017: 40,6 %, 2016: 37,6 %). Naisten osuus tukitoimintojen johdosta onkin ollut korkea vuodesta toiseen. Ruotsissa naisten osuus on 38 prosenttia.

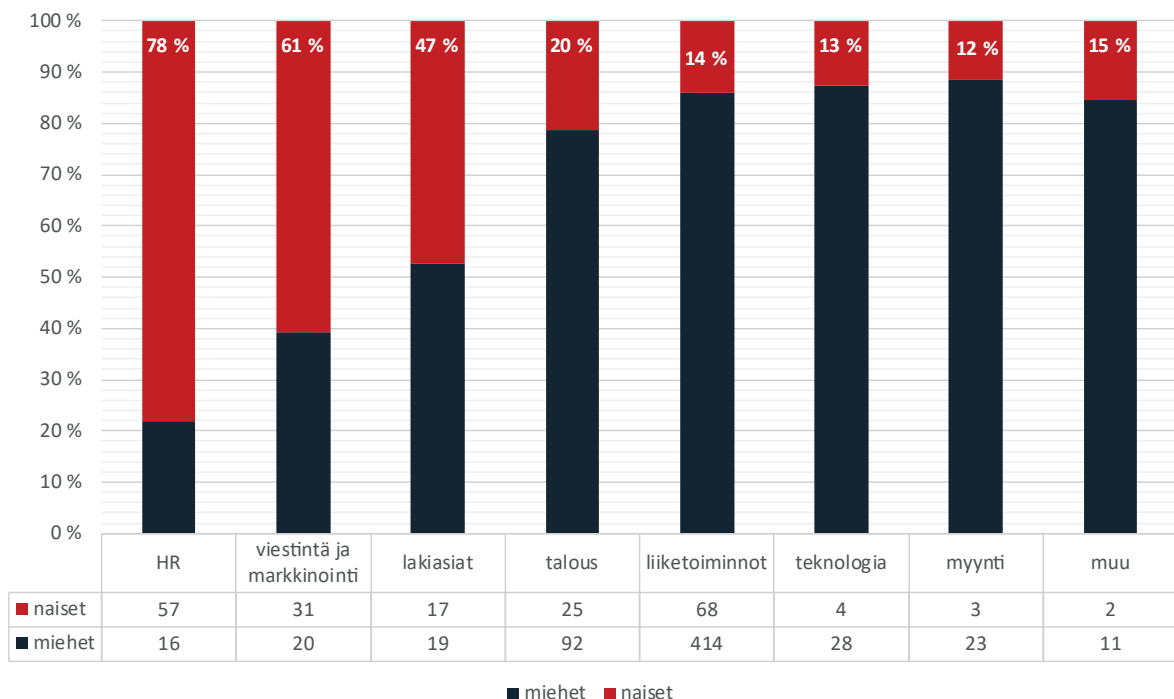
TUKITOIMINTOJEN JOHTAJISTA LÄHES 40 % NAISIA

Toisaalta myös eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja. Naisia toimii miehiä enemmän henkilöstöjohtajina (78 %) sekä viestinnästä ja markkinoinnista vastaavina johtajina (61 %). Myös johtoryhmissä toimivista lakiasiaintoimintajohtajista lähes puolet ovat naisia (47 %). Sen sijaan talousjohtajista selvästi suurin osa on miehiä (80 %). Vähiten naisia toimii myynnin johtotehtävissä (12 %). Selvitys käsittelee vain niitä johtajia, jotka ovat johtoryhmien jäseniä. Läheskään kaikissa pörssiyhtiöissä esimerkiksi viestintä- tai lakiasiaintoimintajohtaja 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 neljällä large cap -yhtiöllä (Ahlstrom-Munksjö Oyj, Metso Oyj, Uponor 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. Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitykset ovat yksittäinen poikkeus kattavuudessaan. Vuodelta 2018 olevan tilaston mukaan EU-keskiarvo suurten pörssiyhtiöiden johtoryhmien naisista (Executives) on ainoastaan 16 prosenttia. Suomessa naisia on johtoryhmissä 25 prosenttia, suurissa pörssiyhtiöissä 22,7 prosenttia.

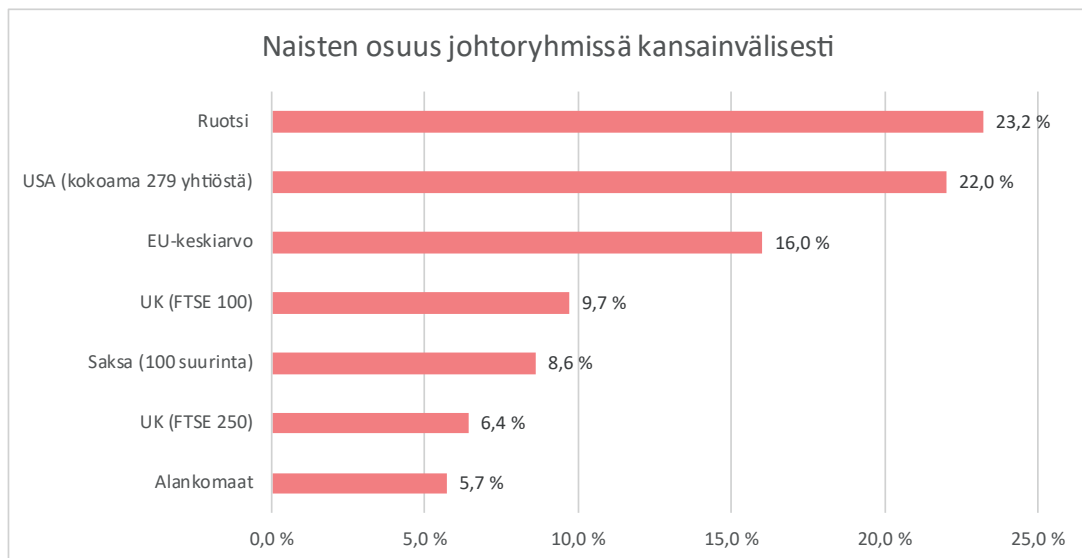
Ruotsissa pörssiyhtiöiden johtoryhmissä on naisia 23,2 prosenttia, mikä on vähemmän kuin suomalaisissa pörssiyhtiöissä tänä vuonna. Suurten yhtiöiden johtoryhmissä naisia on Ruotsissa 25,8 prosenttia, mikä on puolestaan enemmän kuin Suomessa vastaavan kokoluokan yhtiöissä.

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

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöiden keskeisistä johtopaikoista (executive directors) 9,7 prosenttia oli naisilla vuonna 2016. FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus oli 5,6 prosenttia. 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.

Kiintiösääntelyn epäonnistuminen naisten johtopaikojen lisäämisessä on ilmeistä, kun tarkastellaan naisia yritysjohdossa eri maissa. Pakottava kiintiölainsäädäntö toki puree hallituksiin, mutta ei lisää naisia johtotehtävissä. Kiintiömaissa Alankomaissa, Ranskassa ja Saksassa naisten osuus johtoryhmissä ei ole kääntynyt nousuun, ja kiintiösääntelyn kotimaassa Norjassa ei ole yhtään naista 60 suurimman yhtiön toimitusjohtajana, toisin kuin Suomessa.



Taulukon lähteet:

EIGE: Largest listed companies: CEOs, executives and non-executives https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus_wmid_comp_compex/bar/metadata

//www.ap2.se/globalassets/nyheter-och-rapporter/pressreleaser/nis-ap2-kvinnoindex-2018-002ny.pdf

The Dutch Female Board Index 2018 <https://www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/female-board-index-2018.pdf>

Women Executives Barometer 2018 https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.575403.de/dwr-18-03.pdf

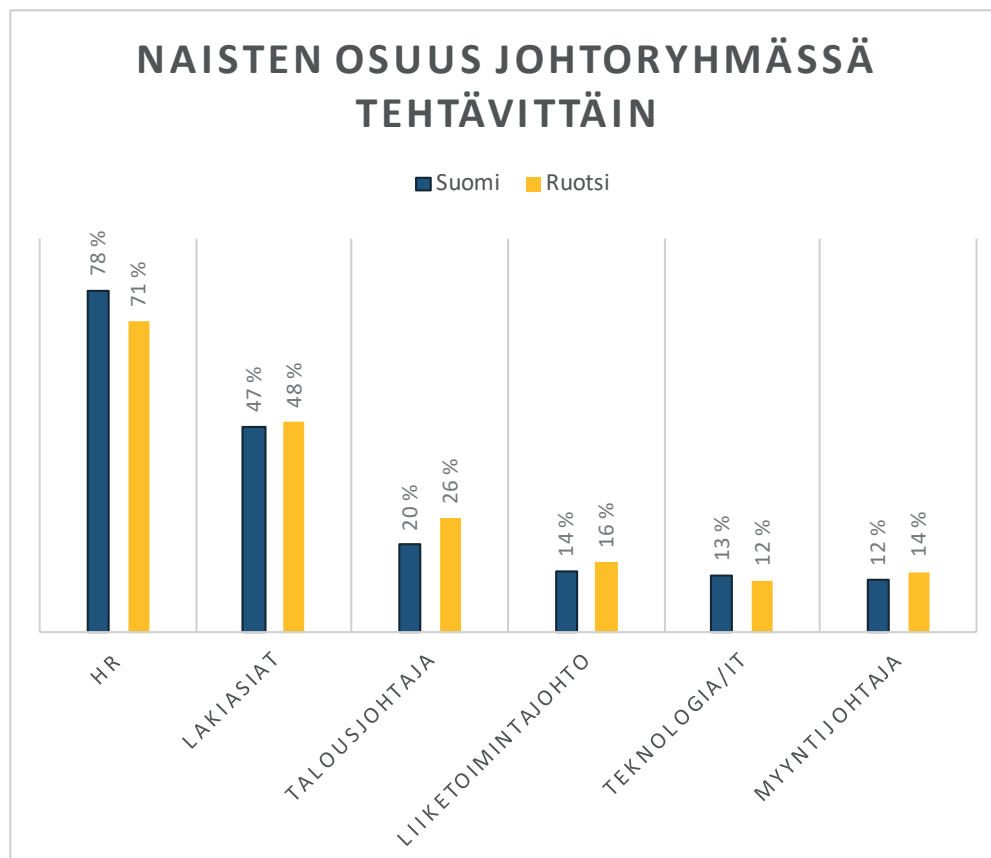
Boardwatch, October 2016, <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>; Women on boards: 6 month monitoring report - October 2014 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/363077/bis-14-1121-women-on-boards-6-months-monitoring-report-october-2014.pdf

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

Cranfield Female FTSE Board Report 2018: <https://www.cranfield.ac.uk/som/press/cranfield-ftse-report-highlights-female-under-representation-in-executive-ranks>

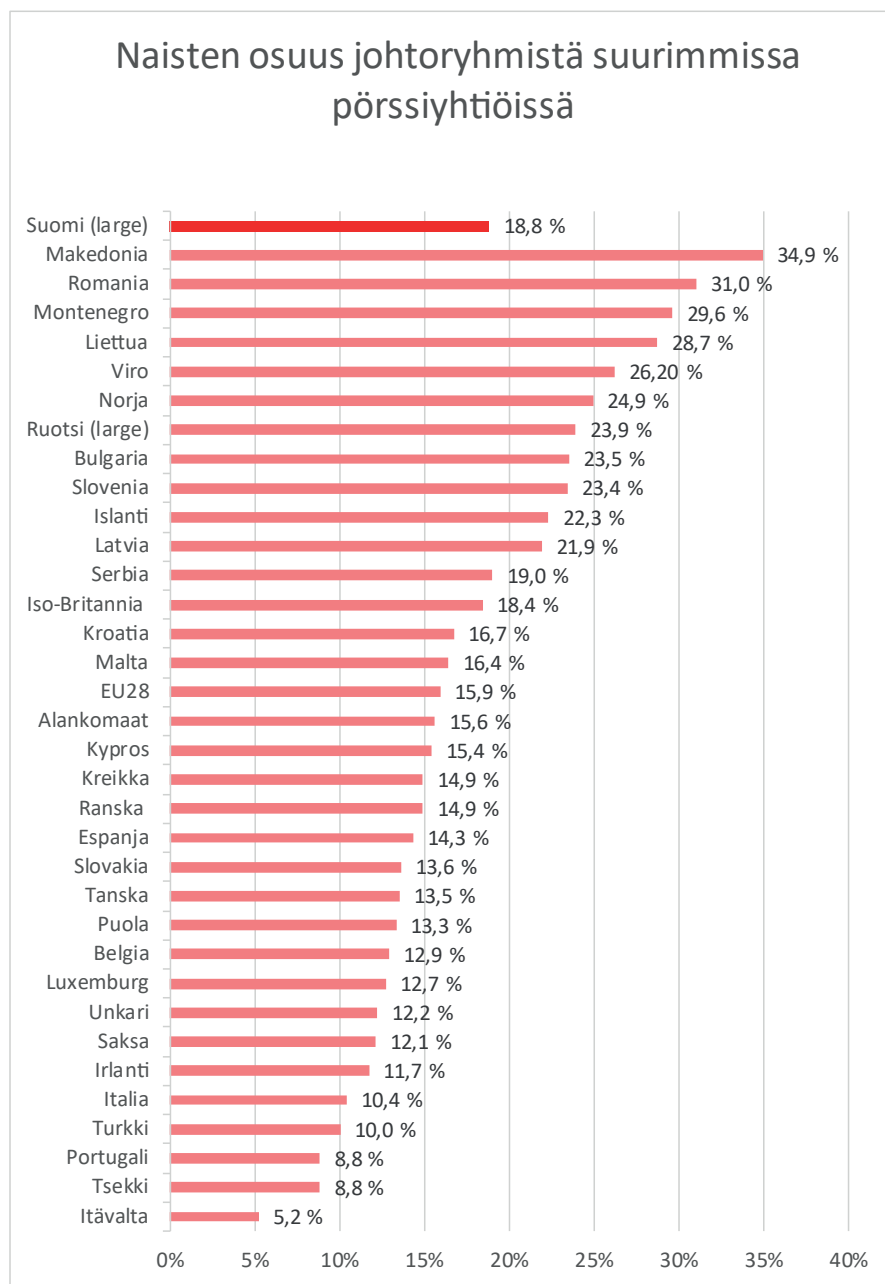
LeanIn.Org and McKinsey & Company 2018: https://womenintheworkplace.com/Women_in_the_Workplace_2018_mobile.pdf

Ruotsissa eri johtoryhmätehtävien sukupuolijakauma on hyvin samankaltainen kuin Suomessa. Ruotsissa johtoryhmien HR-johtajista 71 prosenttia on naisia, lakiasiainjohtajista 48 prosenttia, viestintäjohtajista 55 prosenttia, markkinointijohtajista 27 prosenttia, talousjohtajista 26 prosenttia, liiketoimintajohtajista 16 prosenttia, myyntijohtajista 14 prosenttia ja IT-johtajista 12 prosenttia.



Lähde:

Allbrihtrapporten 2018, s. 16. <https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/5bc4147be5e5f08331be3cf9/1539576971496/Allbrihtrapporten+2018.pdf>



Taulukon lähde:

https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs/indicator/wmidm_bus_bus__wmid_comp_compex/bar/chart/year:2018-B1/geo:EU28,BE,BG,CZ,DK,DE,EE,IE,EL,ES,FR,HR,IT,CY,LV,LT,LU,-HU,MT,NL,AT,PL,PT,RO,SI,SK,FI,SE,UK,IS,NO,ME,MK,RS,TR/EGROUP:COMP/sex:M,W/UNIT:PC/POSITION:EXEC/NACE:TOT

URAPOLKU JA IKÄRAKENNE

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.



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 kokonaisosuus 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. Yhteensä 9 yhtiössä nainen on toimitusjohtajana, minkä lisäksi yksi nainen toimii väliaikaisena toimitusjohtajana. Toimitusjohtajanaiset ovat keskimäärin miehiä nuorempia.

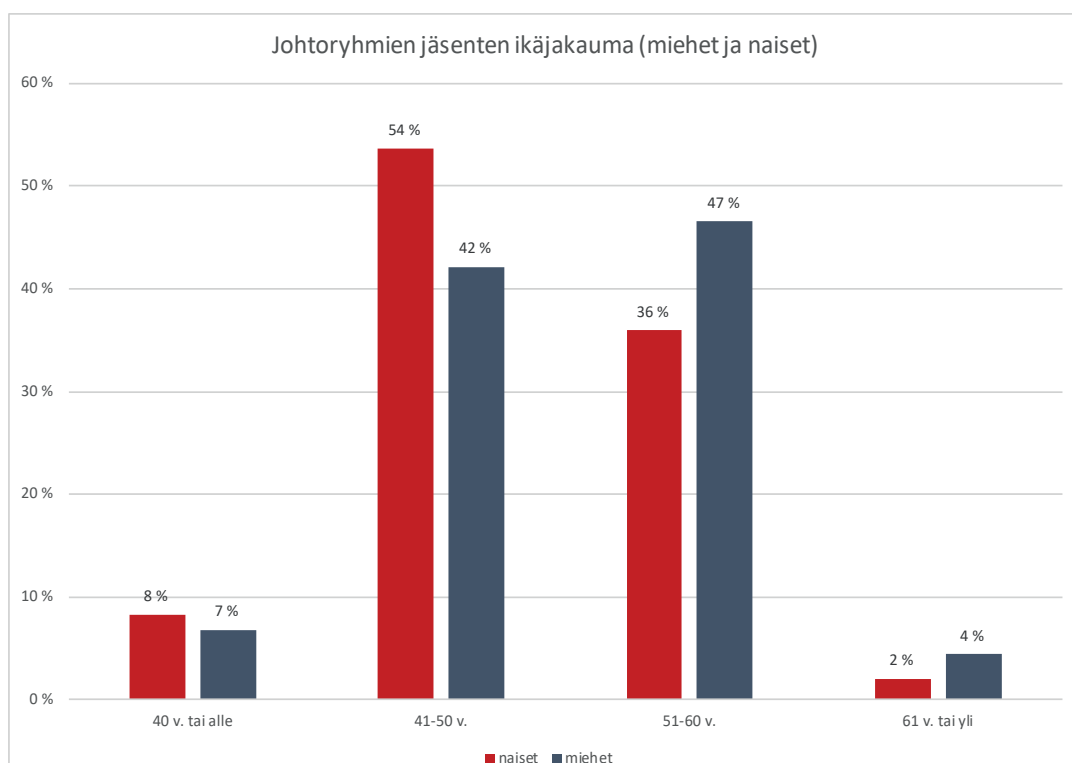
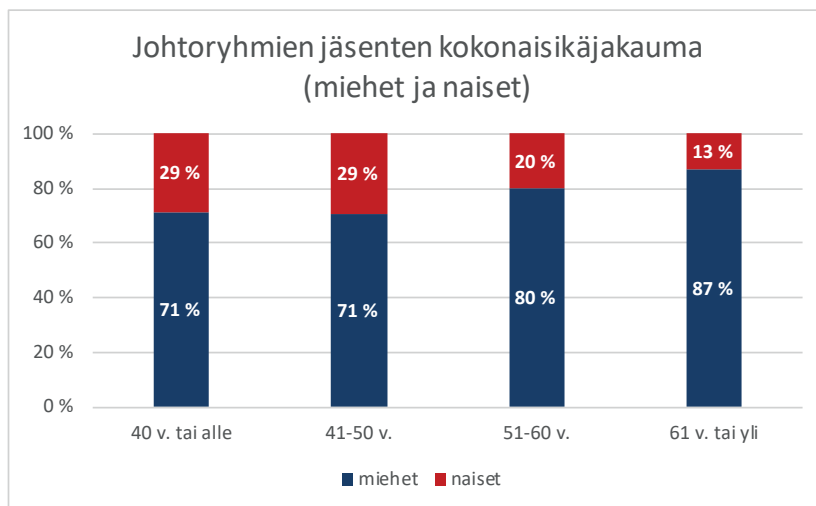
Toimitusjohtajien tai yhtiön johtoryhmän jäsenten ikää tarkastelemalla on toisaalta mahdotonta saada näkymää siitä, miten naisten urapolut kehittyvät yhtiöiden sisällä kohti johtoryhmätehtäviä.

Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne

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

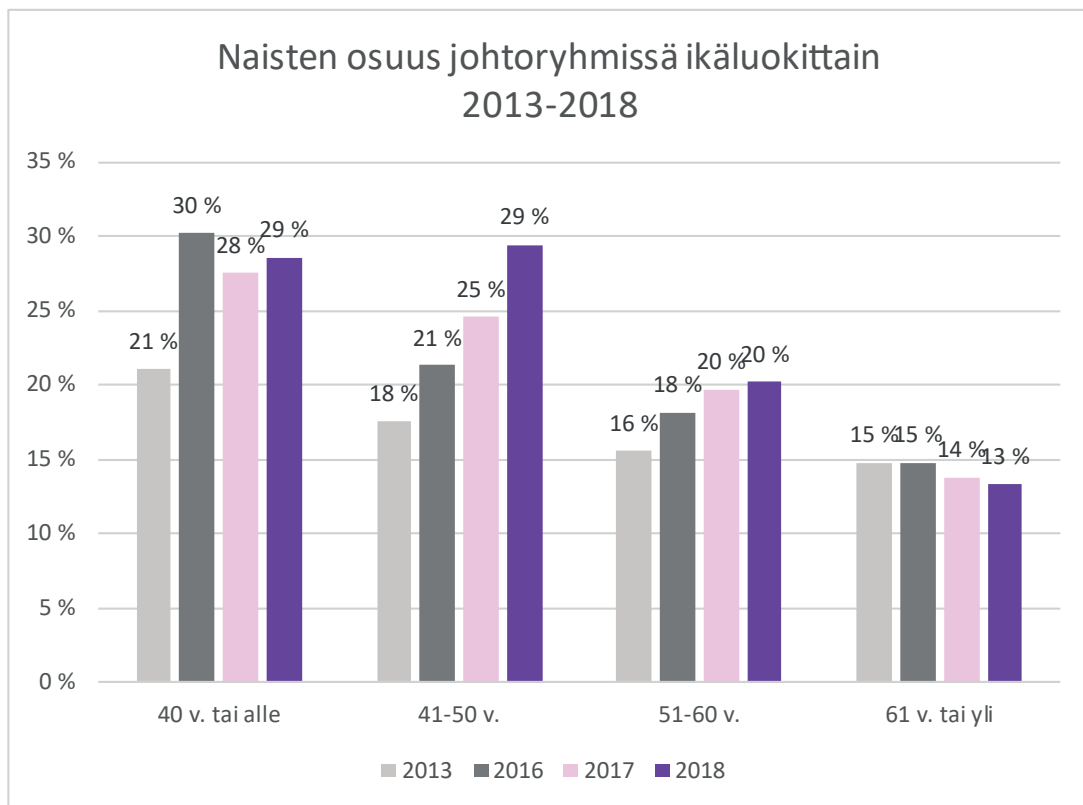
Eri ikäluokkia voidaan myös tarkastella sukupuolten välillä erikseen ja havaita, että naisilla nuorten, alle 50-vuotiaiden osuus on miehiä suurempia, ja vastaavasti miesten kohdalla yli 50-vuotiaiden osuus on suurempi kuin naisilla. Toisin sanoen johtoryhmissä toimivat naiset ovat keskimäärin nuorempia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

NUORISTA JOHTORYHMÄN JÄSENISTÄ LÄHES KOLMANNES NAISIA



ALLE 50-VUOTIAIDEN NAISJOHTAJIEN OSUUS KASVUSSA

Positiivinen havainto johtoryhmien ikäjakaumissa on se, että nuoremmissa 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.



Ikärakenne eri johtotehtävissä

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella jakoa liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen johtoon ja miten tämä ilmenee eri sukupolvissa. Suurin osa kaikista johtoryhmien miesjäsenistä (66 %) toimii liiketoimintojen johdossa. Tämä osuus on pysynyt melko samana viime vuodet (v. 2017: 67 %, v. 2016: 68 %, v. 2015: 69 %). Sen sijaan johtoryhmissä toimivista naisista selvästi suurin osa, 67 prosenttia on ns. tukitoimintojen johdossa. Viime vuosiin verrattuna liiketoimintoja johtavien naisten osuus on ollut hieman laskenut. Vuonna 2017 johtoryhmien naisjäsenistä 35 prosenttia toimi liiketoimintajohtossa, kun tänä vuonna tuo osuus on vain 33 prosenttia mikä on toisaalta enemmän kuin aiemmissa Keskuskauppakamarin selvityksissä (v. 2016: 31 %, v. 2015: 32 %). Ero miehiin on edelleen suuri.

NUORET NAISET ETENEVÄT AIEMPAA USEAMMIN LIIKETOIMINTAJOHTOON

Ikäluokissa on toisaalta merkittäviä eroja. Kun tarkasteltavaksi otetaan johtoryhmissä toimivat naiset jaoteltuna eri ikäluokkiin, voidaan huomata, että nuorimmassa ikäluokassa (40 vuotta tai alle) selvästi yli puolet naisista (63 %) 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.

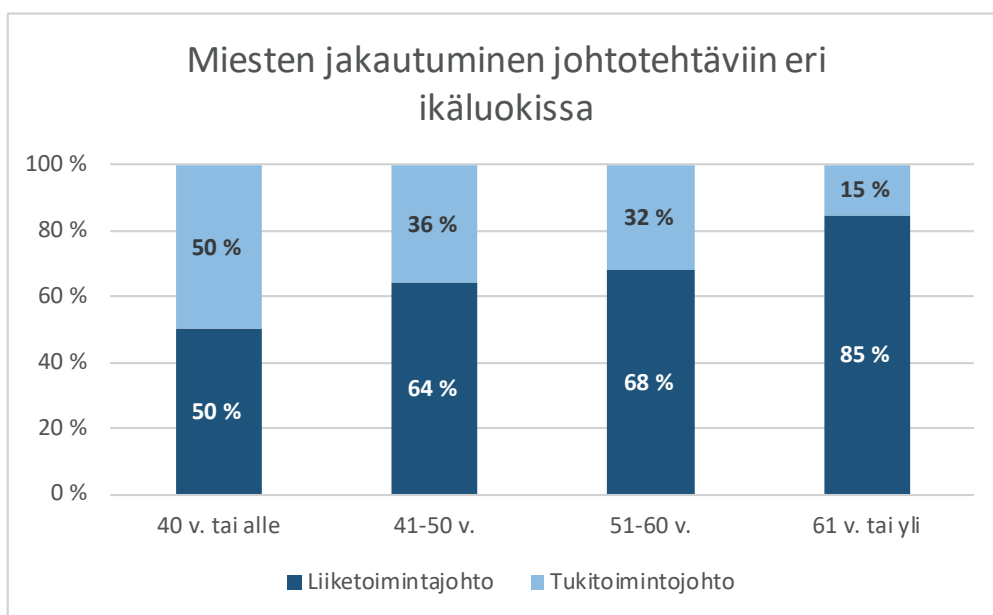
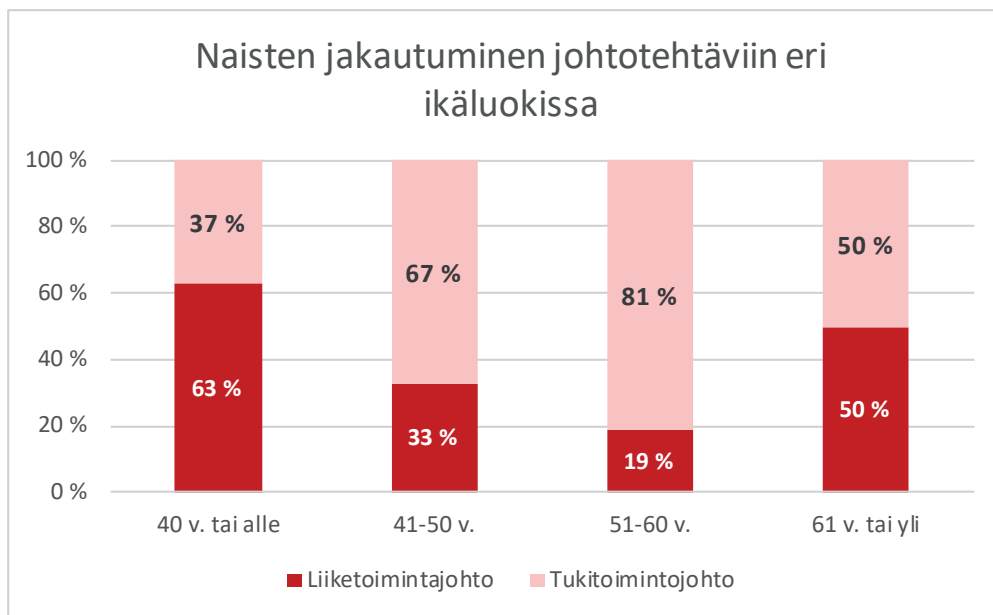
Viime vuoteen verrattuna suurin yksittäinen muutos on tapahtunut ikäluokassa 40 v. tai alle, jossa peräti 63 prosenttia ikäluokan naisista toimii nimenomaan liiketoimintojen johdossa. Tämä on 10 prosenttiyksikköä enemmän kuin viime vuonna. Lisäksi on huomattava, että naisten osuus kaikista johtoryhmän jäsenistä on kasvanut eniten nimenomaan 41-50-vuotiaiden ikäluokassa.

ALLE 40-VUOTIAISTA NAISJOHTAJISTA YLI 60 % JOHTAA LIIKETOIMINTAA

Sen sijaan 51-60-vuotiaiden ikäluokassa ei ole toistaiseksi nähtävillä merkittävää muutosta. Peräti 81 prosenttia tuon ikäluokan naisista toimii tukitoimintojen johdossa, kun edellisenä vuonna luku oli 87 prosenttia. Ikäluokan tilannetta kuvaa hyvin se, että samaan aikaan kuin liiketoimintoja johtavia naisia on ikäluokassa yhteensä 13, saman ikäluokan miehiä toimii vastaavissa tehtävissä yhteensä 185. Tilanne on kuitenkin hieman tasoittunut viime vuodesta.

Naisten ikäluokka 51-60-vuotiaat näyttäisi siten ainakin tilastojen valossa erottuvan nuoremmista sukupolvista kahdella tavalla: ensinnäkin kyseisessä ikäluokassa naisten kokonaisuus johtajista on pienempi kuin nuoremmassa ikäluokassa ja toisekseen kyseisessä ikäluokassa suurempi osa naisjohtajista toimii tukitoimintojen johdossa kuin muissa ikäluokissa. Tilastojen perusteella on vielä vaikea sanoa, missä määrin naisten vähäinen osuus liiketoimintajohtossa 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 nuoremmasta ikäryhmästä vanhempaan. 40-vuotiaista tai nuoremmista miehistä liiketoimintoja johtaa 50 prosenttia, mikä on vähemmän kuin naisissa. Sen sijaan 51-60-vuotiaista tuo osuus on 68 prosenttia ja yli 60-vuotiaista jopa 85 prosenttia.



Toimitusjohtajien koulutustausta

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

Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista 118 on ilmoittanut koulutuksensa. Näistä 42 prosentilla (v. 2017: 45 %, v. 2016: 48 %, v. 2015: 45 %, v. 2014: 47,8 %, v. 2013: 43,6 %) on tekniikan alan koulutus, 53 prosentilla (v. 2017: 49 %, v. 2016: 53 %, v. 2015: 46,8 %, v. 2014: 48,7 %, v. 2013: 50,9 %) kaupallinen koulutus ja 8 prosentilla (v. 2017: 6 %, v. 2016: 6 %, v. 2015: 6,4 %, v. 2014: 8,8 %, v. 2013: 8,2 %) juridinen koulutus. Lisäksi 13 prosentilla (v. 2017: 12 %, 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 (20,3 %) suomalaisista toimitusjohtajista on kaksoistutkinto. Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita oli yhteensä 11 toimitusjohtajalla.

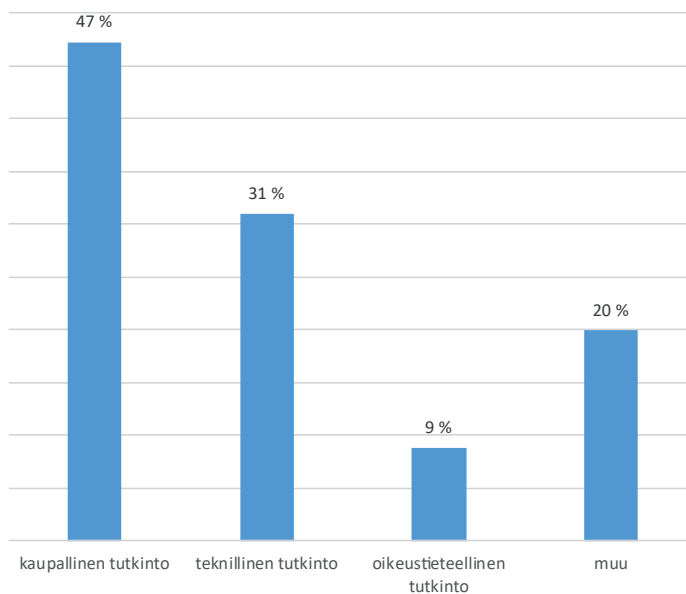
Johtoryhmän jäsenten koulutustausta

Tarkasteltaessa johtoryhmissä toimivien johtajien koulutustaustoja voidaan huomata, että kaupallinen tutkinto on yleisin johtoryhmän jäsenten koulutustausta (47 %) aivan viime vuoden tapaan (2017: 47 %). Seuraavaksi yleisin on teknillinen tutkinto (31 %), jonka osuus on kuitenkin laskenut viime vuodesta (2017: 36 %).

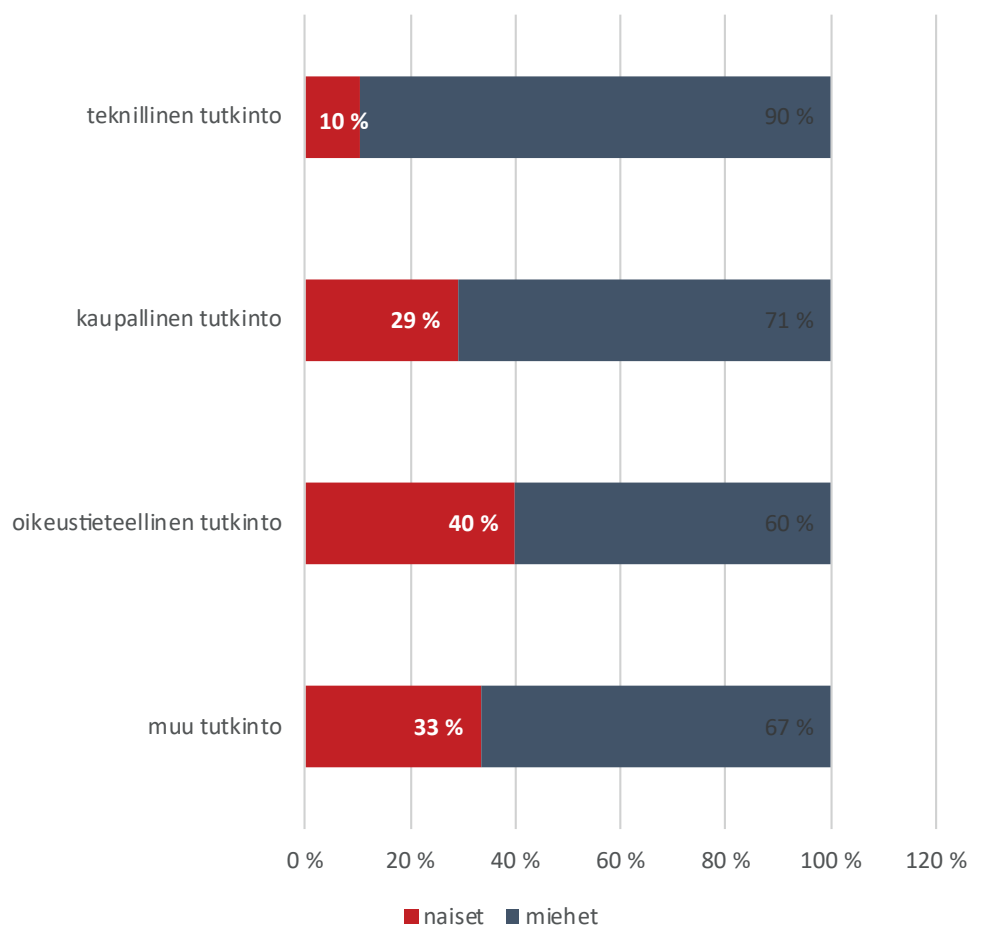
Miesten ja naisten koulutustaustojen ero näkyy selvästi johtoryhmissä. Esimerkiksi teknillisen tutkinnon suorittaneista johtajista ainoastaan 10 prosenttia oli naisia. Ero muihin koulutusaloihin on silmiinpistävä: kaupallisen tutkinnon omaavista johtoryhmän jäsenistä 29 prosenttia on naisia, ja oikeustieteellisen tutkinnon osalta naisten osuus on peräti 40 prosenttia.

JOHTORYHMIEN NAISILLA ALIEDUSTUS TEKNILLISESSÄ KOULUTUKSESSA

Johtoryhmän jäsenten koulutustausta



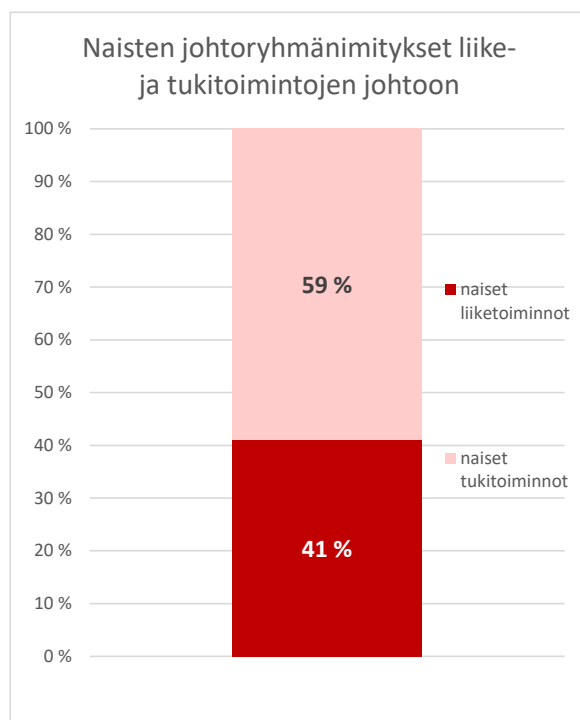
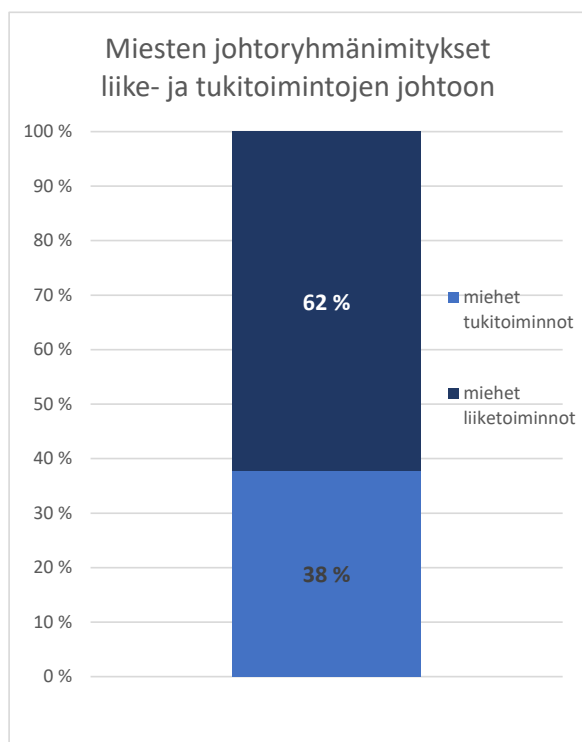
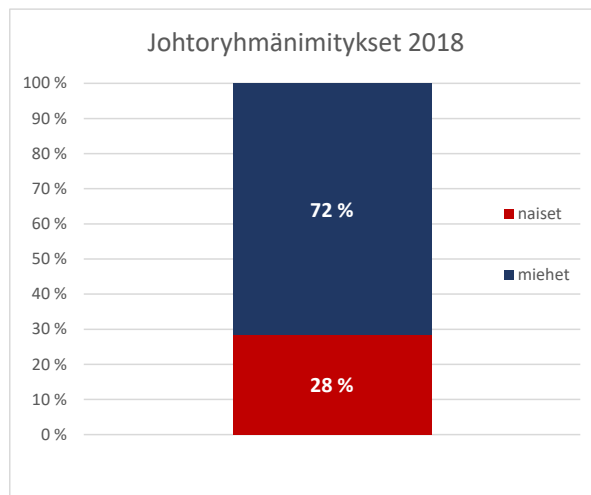
Sukupuolijakauma koulutustaustan perusteella



Johtoryhmänimitykset

Selvitystä tehtäessä vuonna 2018 tehdyistä johtoryhmänimityksistä 28 prosenttia on mennyt naisille, mikä on hieman vähemmän kuin edellisenä vuonna (31 %), mutta enemmän kuin kahtena tätä edeltävänä vuonna (vuoden 2016 selvityksessä naisten osuus uusista nimityksistä oli 21 prosenttia, vuonna 2015 puolestaan 25 %). Naisia koskevista nimityksistä peräti 41 prosenttia kohdistui liiketoimintajohtoon, mikä on selvästi enemmän kuin aiempina vuosina (2017: 33 %, 2016 37 %). Luvuissa ei ole mukana uusia toimitusjohtajanimityksiä.

2018
JOHTORYHMÄNIMITYKSISTÄ
28% NAISIA



Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä

Naiset ovat yhä selkeä vähemmistö pörssiyritysten johtoryhmissä. Johtoryhmien kaikista jäsenistä 57 prosenttia johtaa liiketoimintoja ja 43 prosenttia tukitoimintoja. Verrattuna viime vuoteen (62 % / 38 %) johtoryhmissä on keskimäärin hieman enemmän tukitoimintoja johtavia jäseniä. Naisten siirtymä liiketoimintajohtoon näkyy tänäkin vuonna, vaikka osuus on yhä varsin pieni. Liiketoimintojen johtajista 86 prosenttia on nyt miehiä ja 14 prosenttia naisia. Naisten osuus liiketoimintajohdosta on kasvanut 3 prosenttiyksikön verran viime vuoteen verrattuna.

Naisten johtoryhmäpaikat painottuvat yhtä tukitoimintoihin, joiden johtajista on miehiä 60 prosenttia ja naisia 40 prosenttia. Tukitoimintojen osalta sukupuolijakauma on siten tasoittunut liiketoimintoja selkeämmin viime vuoteen, jolloin naisten osuus oli 37 prosenttia ja miesten 63 prosenttia.

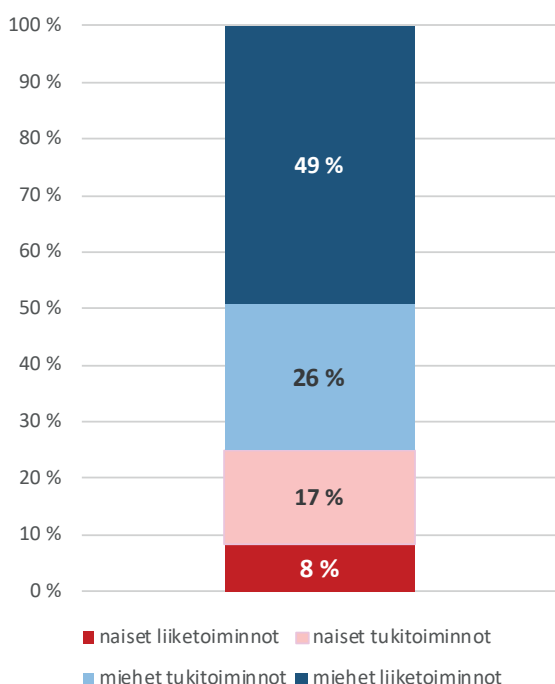
Yhteenvedon voidaan todeta, että johtoryhmien jäsenistä 49 prosenttia on miehiä, jotka johtavat liiketoimintoja ja 26 prosenttia miehiä, jotka johtavat tukitoimintoja. Samaan aikaan liiketoimintoja johtavia naisia on 17 prosenttia ja tukitoimintoja johtavia naisia 8 prosenttia kaikista johtoryhmien jäsenistä. Luvuissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia viimeisen vuoden aikana.

JOHTORYHMIEN JÄSENISTÄ 8 % ON LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIA NAISIA

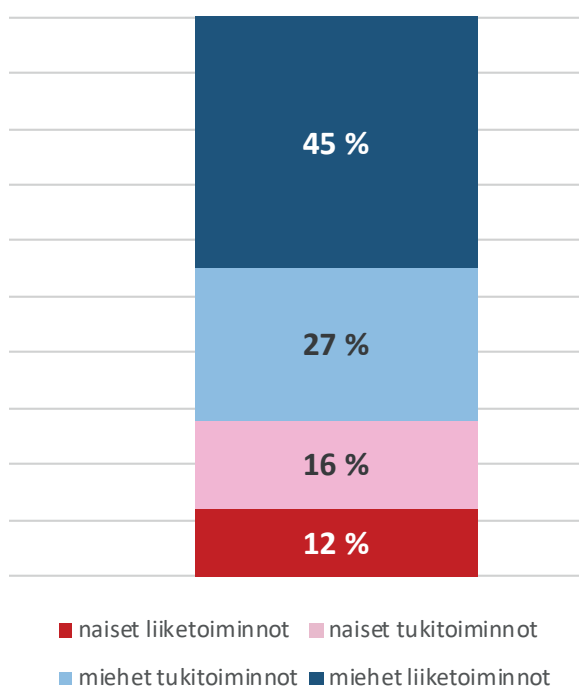
Naisten kannalta keskeinen luku, liiketoimintojen johtajapaikat, on siis edelleen alhainen 8 prosenttia. Luku on kuitenkin yli kaksinkertaistunut vuodesta 2011, jolloin laadimme ensimmäisen naisjohtajaselvityksemme. Lähtötilaisuus näyttää, jatkuuko ja voimistuuko oikea suuntaus. Keskeistä olisi myös se, että isot pörssiyritykset 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.

Kaikki johtoryhmän jäsenet v. 2018



Uudet nimitykset 2018



JOHTOPÄÄTÖKSET

Naiset ovat harpanneet pörssiyhtiöiden ylimpään johtoon viimeisen 15 vuoden aikana. Itsesääntelyn lisäksi median aktiivinen ote on pitänyt asiaa esillä ja on osaltaan vaikuttanut positiiviseen kehitykseen. Liiketoimintajohdon osalta tilanne ei vielä kaikkien toimialojen osalta ole tyydyttävä.



JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomen esimerkki osoittaa, että naisjohtajuutta voidaan tehokkaasti edistää ilman kiintiöitä. Tämä edellyttää elinkeinoelämältä aktiivista otetta, sillä muutos perinteisiin roolimalleihin ei tapahdu itsestään. Medialla on tärkeä tehtävä asian esillä pitämisessä, ja siitä tehtävästä suomalainen media on selviytynyt kiitettävästi. Naisjohtajuutta pidetään esillä ja sitä koskevista selvityksistä uutisoidaan laajasti. Ilman laajaa asian näkyvyyttä muutos tuskin olisi ollut yhtä ripeää.

Hallituksissa naiset ovat selvästi ottaneet paikkansa, kun kaikista pörssiyhtiöiden hallituspaikoista naisilla on jo 29 prosenttia ja suurissa yhtiöissä peräti 34 prosenttia. Toimitusjohtajien lukumäärä 9 on tyydyttävä, kun suhteuttaa sen siihen, että muutama vuosi sitten heitä oli vain yksi. Kuitenkaan pörssiyhtiön toimitusjohtajana toimivien naisten lukumäärä ei ole noussut viime vuotisesta.

Ilahduttavasti johtoryhmissä työskentelevien naisten osuus otti selvän askeleen eteenpäin; jo neljännes johtoryhmien jäsenistä on naisia. Miesten ja naisten roolien erot näkyvät kuitenkin sitkeästi, kun naisten johtoryhmätehtävät painottuvat yhä tukitoimintoihin. Nuoremmissa sukupolvissa tilanne näyttää korjautuvan.

Kaikista hyvistä luvuista huolimatta selvitys paljastaa myös lasikaton. Se on teollisuustuotteet ja -palvelut -sektorin liiketoimintajohdossa, jossa naisten osuus ei lisäännä ja on yhä lähes olematon, kolme prosenttia.

Kun perusteollisuus ja energiateollisuus onnistuvat löytämään selvästi enemmän naisia johtamaan liiketoimintojaan, herää kysymys, miksi muutos ei ulotu teollisuustuotteet ja -palvelut -sektoriin, joka pörssin suurimpana toimialana muodostaa noin kolmanneksen pörssiyhtiöstämme. Katseita ei pidä suunnata pelkästään alan yrityksiin vaan myös yhteiskuntaan ja erityisesti koulutusjärjestelmäämme varhaiskasvatuksesta lukien. Meillä ei ole pienenä maana varaa hukata resursseja suuren teknologisen murroksen keskellä.

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 epä mukavuusalueelle.

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

4. Monipuolista osaamistasi ja hakeudu uusiin tehtäviin.

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

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

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

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

- Ole tarvittaessa tavoitettavissa, muttei 24/7 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 sukupuolten edustuksesta yhtiön hallituksessa, toimenpiteensä tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten tavoitteiden toteutumisessa on edistytty.

2 Kiintiösääntely on tehotonta eikä edistä naisjohtajuutta

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

3 Kiintiösääntely rajaa omistajien valtaa eikä kohdennu oikeudenmukaisesti 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 2017:

Ennätysmäärä naisjohtajia pörssiyrityksissä



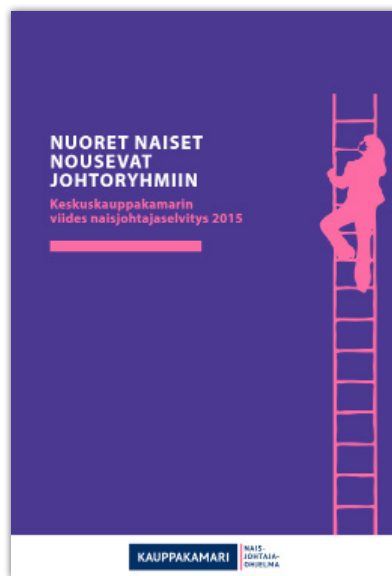
NAISJOHTAJASELVITYS 2016:

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 – Itsensäntely päihittää kiintiöt



NAISJOHTAJASELVITYS 2011:

Miehet johtavat pörssiyrityiden liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin



Tämä Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtajaselvitys kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt ja on osa Keskuskauppakamarin kansainvälisesti palkittua naisjohtajaohjelmaa. Naisten osuus sekä hallituksissa että johtoryhmissä on noussut ennätyslukuihin, ja toimitusjohtajana toimivien naisten lukumäärä on myös pysynyt viime vuoden ennätyslukemissa. Naisten osuus hallituspaikoista on EU:n ja maailmankin huippulukuja ilman kiintiöitä, suurissa pörssiyhtiöissä 34 prosenttia, keskisuurissa 29 ja pienissä 26 prosenttia, kaikissa keskimäärin 29 prosenttia. Johtoryhmien jäsenistä on nyt neljännes naisia. Myös liiketoimintajohdossa naisten osuus kasvoi ja on nyt 14 prosenttia. Kuitenkin pörssin suurimman toimialan - teollisuustuotteet ja -palvelut – liiketoimintajohdosta naiset puuttuvat yhä lähes tyystin. Liiketoimintajohdon osalta erot eri toimialojen välillä ovat hämmästyttävän suuret.

Erikoinen havainto on myös se, että insinöörinaiset eivät liiemmitti etene pörssiyhtiöiden johtoryhmiin, sillä teknillisen koulutuksen saaneista johtoryhmjäsenistä vain 10 prosenttia on naisia. Asia on huolestuttava myös käynnissä olevan teknologisen murroksen näkökulmasta, sillä teknillisen koulutuksen merkitys ei ole pienemässä.

Ikäluokkien sisällä nuorten naisten osuus johtoryhmäpaikoista on selvästi korkeampi kuin vanhempien ikäluokkien naisten. Tämä vaatii uskoa siihen, että tulevaisuudessa naisia on selvästi nykyistä enemmän merkittävässä liike-elämän johtotehtävissä.

