

MENESTYSTÄ HALLITUKSISSA, HAASTEITA JOHTORYHMISSÄ

Keskuskauppakamarin
kolmas naisjohtajaselvitys



KESKUS-
KAUPPAKAMARI

Oikaisu 25.11.2013

Selvityksessä on esitelty naisten osuutta valtio-omisteisten listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä. Selvityksen teon jälkeen on ilmennyt, että kerätyissä tiedoissa on ollut virhe. Alkuperäisessä selvityksessä oli sivulla 20 todettu, että 12 valtio-omisteisessa listaamattomassa yhtiössä ei ole lainkaan naisia johtoryhmässä, kun kyseisten yhtiöiden määräksi olisi pitänyt antaa 10.

Korjattujen tietojen perusteella naisten osuus valtio-omisteisten listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä on 27,8 prosenttia, kun alun perin osuudeksi oli ilmoitettu 27,2 prosenttia. Tarkasteltaessa johtoryhmiä ilman toimitusjohtajia naisten osuus korjaantuu aiemmin ilmoitetusta 31,8 prosentista 32,2 prosenttiin.

Luvut on korjattu tähän selvitykseen.

ESIPUHE

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

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

Tämä selvitys on järjestyksessä kolmas Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys. Syksyllä 2011 julkaisimme selvityksen Miehet johtavat pörssiyhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin. Tuossa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt kattavassa selvityksessä havaittiin, että naisten määrä johtoryhmätasolla on jäänyt varsin vähäiseksi ja varsinkin liiketoimintojen johdon osalta lähes olemattomaksi, vaikka naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt viime vuosina nopeasti.

Havainto kannusti Keskuskauppakamarin ryhtymään käytännön toimiin tilanteen korjaamiseksi. Naistenpäivänä 2012 julkistimme naisjohtajien mentorointiohjelman, jossa huipputason johtajat mentoroivat naisjohtajia. Ohjelma sai niin suuren suosion, että ohjelmaan haki lähes 250 kokenutta naisjohtajaa. Heistä 42 voitiin ottaa ohjelmaan mukaan. Puolitoistavuotinen ohjelma on saanut erinomaisen palautteen. Ohjelman jatko on Keskuskauppakamarin pohdinnassa.

Syksyllä 2012 julkistimme toisen naisjohtajaselvityksemme Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt, jossa havaitsimme, että pörssiyhtiöissä naisten hallituspaikkojen osalta kehitys oli edelleen nopeaa. Samaa ei voinut sanoa toimitusjohtaja- ja johtoryhmätasosta. Ilahduttavaa kuitenkin oli se, että naisten määrä liiketoimintojen johdossa oli lisääntynyt.

Tässä kolmannessa selvityksessä olemme laajentaneet tarkastelua koskemaan myös listaamattomia yhtiöitä mukaan lukien kaikki yhtiöt, joissa valtio toimii osittaisenakin omistajana. Näin selvitys antaa aiempaa kattavamman kuvan naisten johtajaksi etenemisen haasteista. Selvityksen laajentaminen oli kuitenkin haasteellista tiedonhankintaan liittyvistä syistä. Listaamattomien yhtiöiden tietojen saatavuus ei ole pörssiyhtiöiden tasolla. Eritoten johtoryhmätason tietojen julkaisussa voi havaita selkeitä eroja. Sama koskee valtio-omisteisten yhtiöiden tietoja – tiedot hallituskokonpanoista on kiitettävästi saatavilla, mutta johtoryhmätason tiedoissa esiintyi vaihtelua.

Yksi tämän selvityksen perustehtävistä on tuottaa faktatietoa julkiseen keskusteluun naisjohtajuudesta, jotta päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.

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

Helsingissä 4.11.2013

Leena Linnainmaa
varatoimitusjohtaja



Antti Turunen
lakimies



SISÄLLYS

ESIPUHE.....	1
SELVITYKSESTÄ.....	3
NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ	4
Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa	4
Naiset muiden maiden pörssiyhtiöiden hallituksissa	6
TOIMENPITEET NAISTEN HALLITUSPAIKKOJEN LISÄÄMISEKSI	9
Itsesääntely eri maissa	10
Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi osoittanut tehonsa	10
Kiintiölainsäädäntö eri maissa	13
Kiintiöt eivät edistä naisjohtajuutta – kiintiösääntelyn lieveilmiöt	14
Avoimuutta lisäävä lainsäädäntö	15
NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN.....	16
Naiset toimitusjohtajina.....	16
Toimitusjohtajien koulutustaustat	17
Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä	18
Johtoryhmät ilman naisia	19
Naiset valtio-omisteisten listayhtiöiden johtoryhmissä.....	19
Naiset listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä	20
Liiketoimintoja johtavien naisten määrä	20
Naiset tukitoimintojen johdossa.....	22
Listaamattomat yhtiöt	22
Kansainvälinen tilanne.....	24
Johtajien ikärakenne	25
Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne	26
Listaamattomien yhtiöiden johdon ikärakenne.....	27
JOHTOPÄÄTÖKSET.....	27
Miksi naiset eivät etene liiketoimintojen johtoon	27
Mitä seuraavaksi?	27
Keskuskauppakamarin toimenpiteet naisjohtajuuden edistämiseksi	27
Selvitykset ja kannanotot	28
Pörssiyhtiöiden kontaktointi	28
Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma naisjohtajille	28
Naisjohtajat-nettisivusto	28
Keskuskauppakamari vie naisjohtajuuden edistämistä ulkomaille	28
Muita keinoja naisten urakehityksen edistämiseksi.....	29
Tasa-arvosuunnittelun kehittäminen.....	29
EVAn suositusten toteuttaminen.....	29
LOPUKSI.....	29
Liite 1: Eri maiden CG-koodien suositukset sukupuolijakaumasta	30
Liite 2: Kiintiösäännökset eri maissa	35

SELVITYKSESTÄ

Tämä on järjestyksessään kolmas Keskuskauppakamarin tekemä naisjohtajaselvitys. Tässä selvityksessä päivitämme naisjohtajuuden tilanteen ja kerromme, mitä muutoksia vuoden aikana on tapahtunut edellisiin selvityksiin nähden. Lisäksi olemme keränneet tämän vuoden selvitykseen aivan uudenlaista tietoa myös listaamattomista yhtiöistä.

Selvityksen ensimmäisessä osassa käymme läpi naisjohtajien asemaa koskevaa kehitystä suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa. Lisäksi vertailemme Suomessa tapahtunutta kehitystä kansainväliseen tilanteeseen. Erityisesti tarkastelemme sitä, minkälaisiin toimenpiteisiin muissa maissa on ryhdytty sen suhteen, haetaanko kehitystä kiintiölainsäädännön turvin vai tukeudutaanko esimerkiksi kansallisiin corporate governance -koodeihin. Selvityksessä esitetyn aineiston perusteella esitämme arviomme itsesääntelyn tehokkuudesta ja syistä, jonka vuoksi kiintiölainsäädäntöön on syytä suhtautua torjuvasti.

Selvityksen toisessa osassa tarkastelemme naisten määrää toimivassa johdossa. Tässä osassa selvitystä käymme läpi naisten asemaa toimitusjohtajana niin pörssiyhtiöissä kuin suurissa listaamattomissa yhtiöissä. Tarkastelun kohteena ovat myös kaikki valtion omistamat yhtiöt.

Toimitusjohtajatasen lisäksi pureudumme johtoryhmien kokonpanoihin. Johtoryhmien osalta käsitellään erityisesti sitä, johtavatko naiset liike- vai tukitoimintoja. Tarkastelemme tässä selvityksessä myös ensimmäistä kertaa johtajien ikärakennetta. Lisäksi käsittelemme aiempaa laajemmin valtionyhtiöiden tilannetta. Tähän selvitykseen olemme keränneet tietoja myös suurimmista listaamattomista yhtiöistä.

Selvityksen lopuksi esitämme oman arviomme nykytilasta sekä keinoista, joilla naisjohtajuutta voitaisiin edistää.

Selvitykseen kerätyt tiedot

Tämä Keskuskauppakamarin selvitys kattaa kaikki Helsingin pörssissä päälistatut yhtiöt. Pörssiyhtiöitä koskevat tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuiltaan ilmoittamiin tietoihin. Selvitys kattaa 118 pörssiyhtiötä, joista 26 on large cap -yhtiöitä, 38 mid cap -yhtiötä ja 54 small cap -yhtiöitä. Tiedot hallituksen jäsenistä on kerätty huhtikuussa 2013, ja johtoryhmistä ja toimitusjohtajista syyskuussa 2013. Hallituskokoonpanojen osalta tiedot on kerätty kevään 2013 yhtiökokousten jälkeen, jolloin yhtiöitä oli yhteensä 119.

Lisäksi selvitys kattaa valtion omistusyhtiöt. Listattujen valtionyhtiöiden lisäksi selvitykseen on kerätty tiedot muista yhtiöistä, joissa valtio on omistajana. Näin ollen selvityksessä mukana ovat sekä kaupallisesti toimivat valtionyhtiöt että erityistehäviä hoitavat yhtiöt. Kun selvityksessä esitetyissä tilastoissa viitataan valtionyhtiöihin, tarkoitetaan nimenomaan näitä listaamattomia valtionyhtiöitä. Valtiolla on omistusta 12 pörssiyhtiössä sekä 43 listaamattomassa yhtiössä. Tiedot valtion omistamista yhtiöistä on ollut hyvin saatavilla hallitustasolla, mutta johtoryhmätason tietosisällöissä esiintyi selvityksen kannalta puutteita, mm. johtoryhmän ikärakenteen osalta.

Selvitystä on myös täydennetty tiedoilla muista suurimmista listaamattomista yhtiöistä. Tietoja on haettu sadasta liikevaihdoltaan suurimmasta suomalaisyhtiöstä, joiden joukosta on eliminoitu listayhtiöt. Jäljelle jääneestä 58 listaamattomasta yhtiöstä tietoja löytyi hieman yli puolesta tapauksista (30 yhtiötä). 28 yhtiöstä selvityksessä tarvittavia tietoja ei löytynyt yhtiön nettisivuilla. Osa yhtiöistä kuuluu laajempaan konsernirakenteeseen, mikä voi osaltaan selittää tietojen puuttumista. Listaamattomista yhtiöistä saatavilla oleva tietosisältö myös vaihteli tarkastelluissa 30 yhtiössä. Näin ollen saaduista tuloksista ei ole syytä tehdä liian pitkälle vieviä johtopäätöksiä listaamattomien yhtiöiden johtorakenteesta. Tiedot luovat kuitenkin vertailupohjaa tarkasteltaessa tilannetta listattujen yhtiöiden osalta.

Tiedot valtion omistamista yhtiöistä ja muista listaamattomista yhtiöistä on kerätty syyskuussa 2013.

Lisäksi kansainvälistä vertailua varten tietoja on kerätty muiden maiden vastaavista selvityksistä. Silloin kun selvityksessä on käytetty muita lähteitä kuin Keskuskauppakamarin omaa selvitystyötä, lähde on ilmoitettu.

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



NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ

Elinkeinoelämä on aktiivisin toimin vuodesta 2003 lähtien edistänyt naisjäsenen määrän lisääntymistä hallituksissa. Tavoitteena on tasapainoinen tilanne, jossa naisten korkea koulutus ja osuus työvoimasta on huomioitu hyvin, ja yhtiöt löytävät parhaat mahdolliset osaajat hallituksiinsa.

Vielä kymmenisen vuotta sitten suuryritysten hallituksissa oli käytännössä sataprosenttiset mieskiintiöt. Tilanne on Suomessa muuttunut melkoisesti näistä vuosituhaten alun lähtöasetelmista. Elinkeinoelämän lisäksi naisten asema yritysjohdossa on löytänyt paikkansa myös valtiojohdon poliittiselta agendalta. Tästä esimerkkinä valtioneuvosto vuonna 2004 antama päätös, jonka mukaan valtionyhtiöiden hallituksissa on oltava 40 prosenttia molempia sukupuolia. Päätös pantiin ripeästi täytäntöön, ja jo vuonna 2006 tämä kunnianhimoinen tavoite saavutettiin. Vuonna 2008 elinkeinoelämämme otti seuraavan askeleen naisten hallitusjäsenyyden lisäämiseksi ilman pakottavaa lainsäädäntöä, kun listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin suositus, jonka mukaan hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

Suomessa viime vuosina sekä miehet että naiset ovat sitoutuneet naisten hallitusjäsenyyksien lisäämiseen. Tämä on epäilemättä syynä siihen, että Suomessa naisten lukumäärä pörssiyhtiöiden hallituksissa on EU:n ennätystasoa. Suurissa pörssiyhtiöissä naisten osuus hallituksissa ylittää jo 30 prosenttia. Naisten osuus on siinä määrin tyydyttävä, että on hämmentävää, että Suomessa edelleen vaaditaan poliittisessa keskustelussa kiintiöitä ja että Suomi on asettunut kannattamaan EU:n kiintiödirektiiviehdotusta.

Osassa EU-maita naisten asema yhtiöiden johdossa ei ole saanut vielä vastaavaa huomiota, mikä on vauhdittanut Euroopan komission antamaan kaksi asiaa koskevaa direktiiviehdotusta (kiintiödirektiivi ja hallituskokoonpanon monipuolisuuspolitiikan raportointi).

Suomi toimii esimerkkinä siitä, miten naisten asemaa yritysten johtopaikoilla on onnistuttu edistämään ilman kiintiösääntelyä. Keskuskauppakamarin edustajat ovat käyneet esittelemässä Suomen mallia niin Maailman kauppakamarien kongressissa, Arabinaisten johtamisfoorimissa, Euroopan neuvostossa kuin Maailmanpankissa. Moniin eurooppalaisiin Corporate Governance -suosituksiin on nyttemmin otettu mallia Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista naisten määrän lisäämiseksi yhtiöiden hallituksissa.

Euroopan parlamentti nosti kiintiölainsäädäntöä kannattavassa päätöslauselmassaan kesällä 2011 Suomen esimerkiksi maasta, jossa listayhtiöiden hallinnointikoodilla on kyetty merkittävästi lisäämään hallitusten naisjäseniä.¹ Saamamme tunnustus elinkeinoelämän itsesääntelyn toimivuudelle ei tullut aiheetta. Suomessa kiintiölainsäädännölle ei ole tarvetta, koska elinkeinoelämä on itse aktiivinen asian edistämiseksi.

Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa

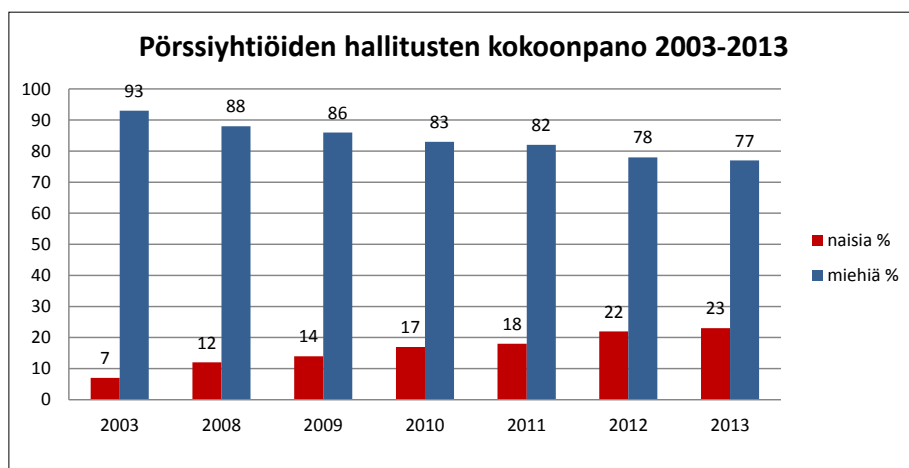
Naisjäsenen osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksista oli 23 % vuonna 2013. Vastaava luku vuonna 2003 oli 7 %. Muutos Suomessa on tapahtunut varsin nopeasti, kun naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on Suomessa yli kolminkertaistunut 10 vuodessa.

NAISTEN OSUUS HALLITUKSISSA KOLMINKERTAISTUI 10 VUODESSA

Kehitys erottuu EU-maista edukseen varsinkin, kun maassamme ei ole säädetty Norjan tai Ranskan kaltaisia kiintiölakeja. Huomionarvoista on sekin, että Suomen korkeat luvut on saavutettu ilman työntekijäedustusta, joka esimerkiksi Saksassa nostaa merkittävästi lukuja. Myös Ruotsissa on hallituksissa työntekijäedustus, mutta siellä ei tietojemme mukaan ole herätty tutkimaan, lisääkö työntekijäedustus naisten osuutta.

Lähteet kaavion luvuille:

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy



2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

2011-13: Keskuskauppakamarin selvitys

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

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi naisten osuuteen hallituksissa. Suurissa pörssiyhtiöissä naisia on hallituksissa jo yli 30 %, kun keski-suurissa heitä on 23 % ja pienissä 18 %. Samaa ilmiötä on havaittu muissa maissa. Suomessa listayhtiöt ovat kuitenkin kooltaan joka tapauksessa pieniä kansainvälisessä vertailussa.

On myös tärkeää havaita, että kaikilla suurilla ja keskisuurilla pörssiyhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksessaan. Vuoden 2013 huhtikuussa tehdyn selvityksen perusteella nykyisistä listayhtiöistä enää 13 small cap -yhtiöllä oli täysin miehistä koostuva hallitus (v. 2012: 17 yhtiötä, vuonna 2011: 26 yhtiötä). Huomionarvoista on, että näiden yhtiöiden markkina-arvon mediaani oli hyvin pieni (26 MEUR).

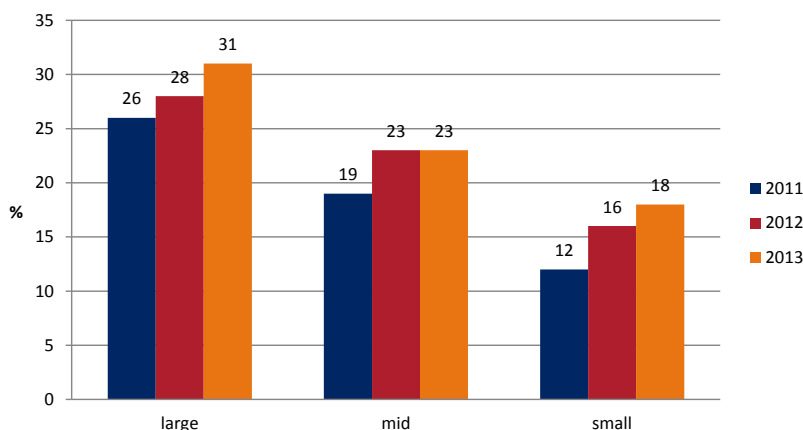
Hallituspaikkojen kasautuminen

Suomessa pörssiyhtiöiden kasautuminen samoille henkilöille – miehille tai naisille – ei ole erityinen ongelma, sillä hallituspaikat jakautuvat suurelle joukolle.

HALLITUSPAIKAT JAKAUTUVAT SUURELLE JOUKOLLE

Keskuskauppakamarin toukokuussa 2013 julkistama selvitys Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä kertoo, että pörssiyhtiössämme on hallituspaikkoja yhteensä 731, ja paikat jakaantuvat 652 eri henkilölle, joista 509 on miehiä ja 143 on naisia.

Naiset eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa vuosina 2011, 2012 ja 2013

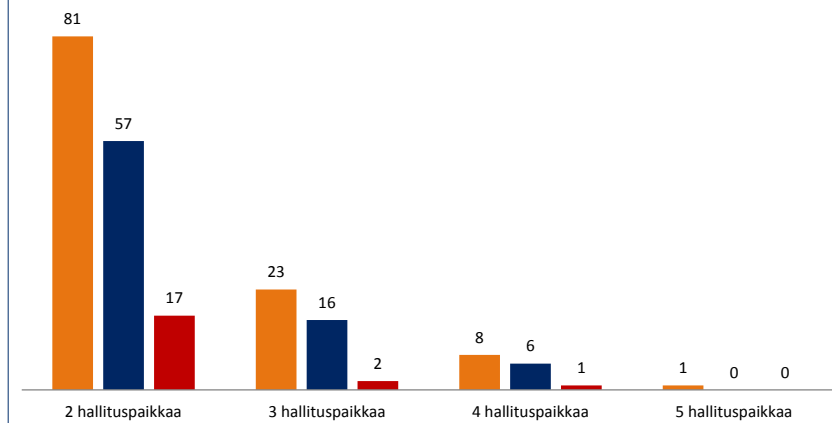


Enimmillään samalla henkilöllä on neljä hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä, ja näitä henkilöitä on vain kuusi (viisi miestä ja yksi nainen).

Suomessa 0,7 prosentilla pörssiyhtiöiden hallituksissa olevista naisista (1 henkilö) on neljä hallituspaikkaa suomalaisessa pörssiyhtiössä, kun Norjassa luku on naisilla 2 prosenttia ja miehillä 1 prosentti.² Molemmissa maissa selvällä enemmistöllä on vain yksi hallituspaikka pörssiyhtiössä, Suomessa pörssiyhtiöiden hallitusjäsenistä naisista 85 prosentilla on yksi hallituspaikka, kun Norjassa luku on hieman alhaisempi, 83 prosenttia. Miesten luku on Suomessa 88 prosenttia ja Norjassa 89 prosenttia.³

Hallituspaikkojen kasautuminen

Yhteensä Listayhtiöt Valtio-omisteiset listaamattomat yhtiöt



² Comments on the Directive on improving the gender balance among non-executive directors of listed companies, Professor Karin S. Thorburn, Norwegian School of Economics, Discussion at the ECGI-European Commission Workshop, Brussels, January 23, 2013, [Presentation - European Corporate Governance Institute](#)

³ Ibid.

On selvää, että hallituspaikkojen kasautuminen samoille henkilöille ei ole suotavaa. Tehokas hallitus-työskentely edellyttää osaamisen lisäksi riittävää motivaatiota ja käytettävissä olevaa aikaa.

Hallituspaikkojen kasautuminen ei ole keskimäärin lisääntynyt viime vuodesta, jolloin yhdellä miehellä oli viisi hallituspaikkaa suomalaisissa pörssi-yhtiöissä, kolmella miehellä oli neljä paikkaa, 16 miehellä ja yhdellä naisella oli kolme paikkaa, 52 miehellä ja 20 naisella oli kaksi hallituspaikkaa ja 417 miehellä ja 118 naisella oli yksi hallituspaikka. Luvuista on kuitenkin havaittavissa, että viidellä naisella on vähintään 3 hallituspaikkaa, kun viime vuonna näitä naisia oli vain yksi. Sen sijaan vähintään kahden hallituspaikan naisten lukumäärä on pysynyt samana, 21 naista.

Ruotsissa hallituspaikat kasautuvat Suomea enemmän samoille henkilöille. Siellä kahdella miehellä on seitsemään hallituspaikkaa pörssi-yhtiöissä sekä neljällä miehellä ja kahdella naisella kuusi hallituspaikkaa.⁴

Suomessa naisilla tärkeitä valiokuntapaikkoja

Suomen itsesääntelyyn perustuva järjestelmä on onnistunut tuomaan naisia vallan keskiöön, sillä naiset ovat saaneet kiitettävästi valiokuntapaikkoja pörssi-yhtiöissämme. Niklas Virtasen Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle tekemä kandidaatintutkielma *The Role of Women Directors in Finnish Board-rooms – Examination of Committee Memberships* kattaa kaikki suomalaiset pörssi-yhtiöt vuosilta 2007–2011.⁵

Tutkimuksessa havaittiin, että hallituksen naisjäsenet saavat yhtä päteviä miesjäseniä todennäköisemmin paikan jossakin hallituksen valiokunnassa ja tarkastusvaliokunnassa. Nimitys- tai palkitsemisvaliokuntien nimitysten osalta ei tutkimuksen perusteella sukupuolella näytä olevan merkitystä valintoihin. Johtopäätöksenä Virtanen toteaa, että suomalaisissa pörssi-yhtiöissä naisille annetaan todellista vastuuta hallitustyössä.

Tutkimustulos tukee itsesääntelyyn perustuvaa järjestelmäämme. Ulkomaisessa keskustelussa esi-

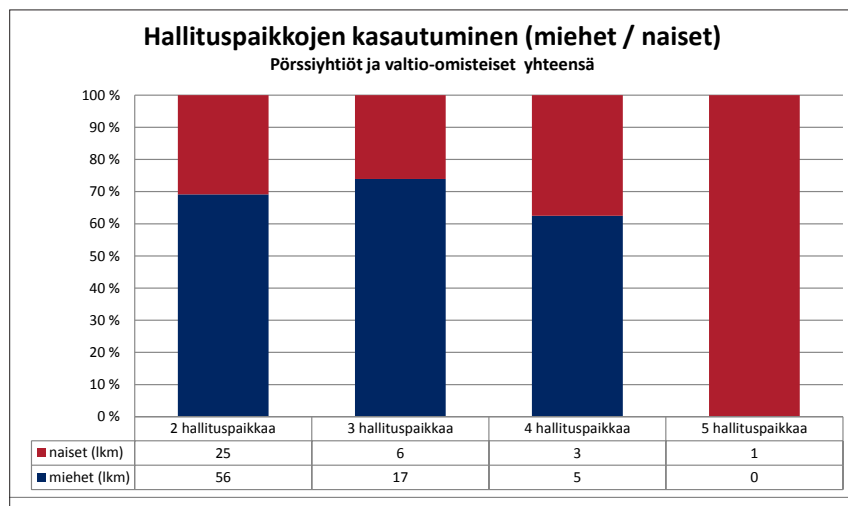
tetään usein, että valittaessa naisia ulkoisen paineen vuoksi hallitukseen heille ei anneta todellista päättäjäroolia hallitustyössä. On ilahduttavaa, että naisia valitaan Suomessa runsaasti keskeisessä roolissa olevaan tarkastusvaliokuntaan.

Naiset muiden maiden pörssi-yhtiöiden hallituksissa

Maakohtaiset erot ovat Euroopan tasolla suuria. Maailmanennätys naisten hallituspaikoissa on Norjan hallussa kiintiölainsäädännön myötä. Ylipäätään Pohjoismaat ovat muita maita edellä. Joissakin maissa jopa Euroopassa naisten

hallitusjäsenyydet ovat edelleen hyvin harvinaisia.

Naisten 31 prosentin osuus hallituspaikoista suomalaisissa large cap -yhtiöissä on kansainvälisesti verrattuna erittäin korkea. Suomella onkin Euroopan unionin ennätys naisten hallituspaikoissa. Lukujen perusteella voidaan myös arvioida, ettei naisjäsenien 40 prosentin osuuden saavuttaminen vie Suomessa 40 vuotta, kuten EU-komissaari Viviane Reding on laskenut olevan yleiseurooppalaisen kehityksen nykytila. Suotuisan kehityksen taustalla ovat Suomessa olleet eri tahojen toimenpiteet ja ennen kaikkea listayhtiöiden hallinnointikoodin suositus.

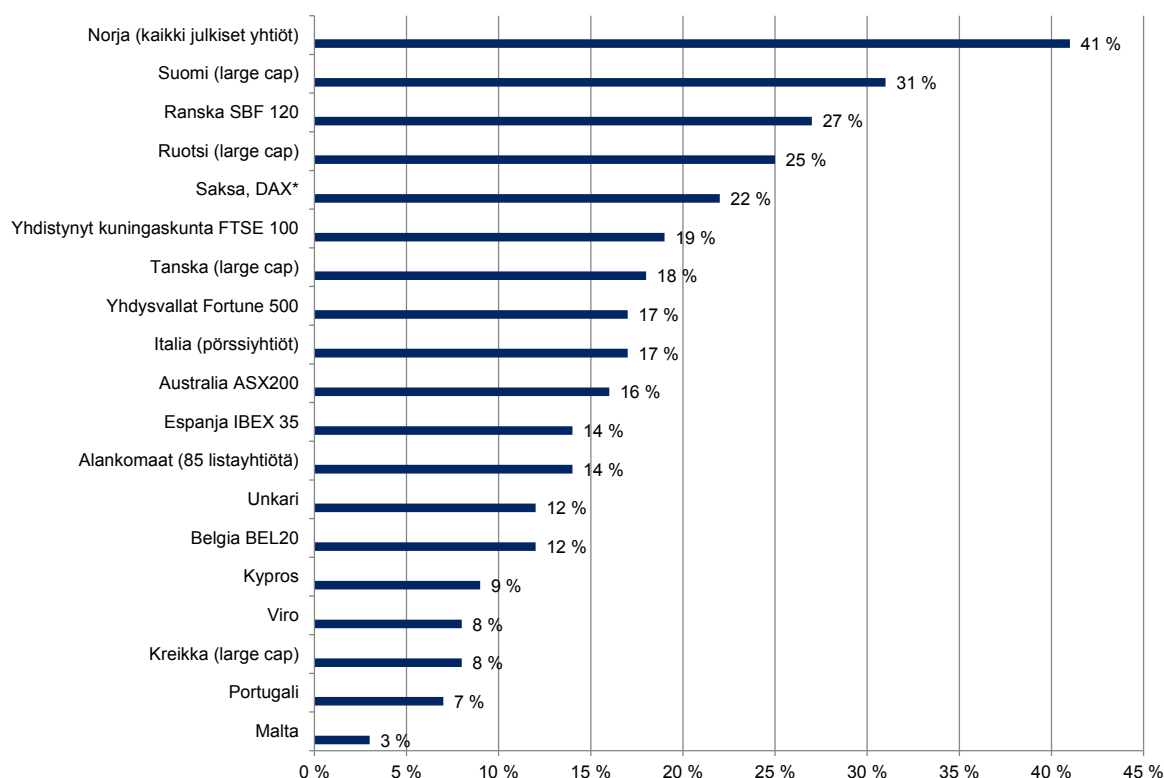


HALLITUSPAIKAT EIVÄT KASAUDU VALTIONYHTIÖISSÄ

Hallituspaikkojen kasautumisen vähäisyyden voi todeta tarkastelemalla myös valtio-omisteisia listaamattomia yhtiöitä. Hallituspaikkoja näissä yhtiöissä on yhteensä 268, ja ne jakaantuvat 241 eri henkilölle. Yksi nainen on kuitenkin peräti neljässä valtio-omisteisessa listaamattomassa yhtiössä hallituksen puheenjohtajana. Miehillä kasautuminen on erityisen vähäistä, sillä 92 prosentilla hallitusjäsenistä on vain yksi hallituspaikka valtio-omisteisissa yhtiöissä. Naisilla kasautuminen on hieman runsaampaa, kun 89 prosentilla on yksi hallituspaikka. Tämä luku on pörssi-yhtiöillä kuitenkin alhaisempi, sillä niissä 85 prosentilla naisista yksi hallituspaikka.

⁴ Två steg framåt – ett steg tillbaka, AllBright Rapporten 2013, <http://allbright.se/wp-content/uploads/2013/02/AllBrightrapporten-2013.pdf>
⁵ <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/07/Niklas-Virtanen-Bachelors-Thesis.pdf>

Naiset eri maiden pörssiyhtiöiden hallituksissa



Luvut on pyöristetty täysiin prosentteihin

*Saksan luku koskee hallintoneuvostoja ja siinä on mukana työntekijäedustajat. Jos työntekijäedustajia ei oteta huomioon, naisten osuus on vain 9 %.

Lähteet:

Malta, Portugali, Unkari, Kypros ja Viro: European Commission, Gender Balance in Boards, January 2013. Luku koskee kunkin maan suurimpia listayhtiöitä.

Kreikka: Hellenic Corporate Governance Code Provisions on Gender Balance and Figures, Hellenic Corporate Governance Council 27.9.2013

Belgia: Etude, Respect du code belge de gouvernance d'entreprise 2009, Rapports Annuels 2012, Guberna ja FEB

Alankomaat: The Dutch Female Board Index 2013

Espanja: CNMV, Informe anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX 35, Ejercicio 2012

Australia: Australian Institute of Company Directors, 25.9.2013

Italia: Consob (The Italian Companies and Stock Exchange Commission), Database (2013)

Yhdistynyt kuningaskunta: The Female FTSE Board Report 2013

Yhdysvallat: Catalyst 2012

Tanska: Tieto saatu 8.10.2013 Danish Business Authorityltä (Erhvervsstyrelsen) perustuen elokuun 2013 tilastoihin

Saksa: WOMEN-ON-BOARD-INDEX, Studie von FiDar, 15.9.2013

Ruotsi: AP2 Index of Female Representation in publicly-quoted companies, Nordic Investor Services, May 2013

Ranska: AFEP, Association française des entreprises privées, tiedot saatu 27.9.2013

Suomi: Keskuskauppakamari 2013

Norja: Styre og leiding i aksjeselskap, 1. januar 2013, Statistics Norway

Yhdistynyt kuningaskunta – naisten osuus kasvussa

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 nostamaan naisten osuutta hallituksissa.

FTSE 100 -yhtiöiden hallituksissa on nykyisin 19 prosenttia naisia, kun viime vuoden raportissamme kerroimme naisten osuuden olevan 17,5 prosenttia. Kuudella yhtiöllä ei ole yhtään naista hallituksessa, kun muutama vuosi sitten tämä oli tilanne 18 prosentissa tarkasteltavista yhtiöistä. Naisjäsenien määrän lisääntymistä kuvaa se, että hallitusvalinnoista on 1.3.2013 jälkeen 25 prosenttia mennyt naisille.⁶

FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus ei ole yhtä suuri (14,9 %). Yhtiöistä viidenneksen (20,4 %, 51 yhtiötä) hallitus on täysin miehinen. Tässäkin kokoluokassa naisjäsenien lisääntyminen on ollut reipasta, sillä 1.3.2013 lukien tehdyistä hallitusvalinnoista 36 prosenttia on mennyt naisille.⁷

⁶ Professional Boards Forum BoardWatch, BoardEx 1 October 2013, <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

⁷ Ibid.

Italia ja Ranska – naisten osuus kasvussa

Italiassa ja Ranskassa naisten määrä hallituksissa on lisääntynyt merkittävästi, mikä johtuu erityisesti maiden vuonna 2011 säädetyistä kiintiölaeista. Myös lähtötaso on ollut alhainen. Esimerkiksi naisjäsenten osuus Italiassa oli joitakin vuosia sitten vain viiden prosentin luokkaa, kun nyt luku on noin 17 %.

Ranskan suurissa yhtiöissä (SBF 120 ja CAC 40) naisjäsenten osuus hallituspaikoista on noussut viime vuosina seuraavasti:⁸

SBF 120			CAC 40		
2011	2012	2013	2011	2012	2013
17,2 %	21,9 %	26,6 %	21,1 %	25,2 %	29,3 %

Ruotsi – naisten osuus vähenee

Ruotsissa on jouduttu havaitsemaan, että - toisin kuin Suomessa - naisten hallitusjäsenyydet eivät enää lisääny vaan ovat lievässä laskussa jo toista vuotta. Vuonna 2013 naisjäsenten osuus ruotsalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa laski 22,3 prosenttiin⁹ viime vuoden 22,7 prosentista ja vuoden 2011 huipusta (22,9 %).¹⁰ Ruotsin luku on toki kansainvälisessä vertailussa edelleen korkea, vaikka onkin laskenut vuoden 2010 tasolle. Myös Ruotsissa luku on large capissa suurempi kuin pienemmissä pörssiyhtiöissä (v. 2013: 25 %).¹¹ Lisäksi niiden yhtiöiden määrä, joiden hallituksesta vähintään neljännes on naisia, on viime vuosina laskenut, kun näitä yhtiötä oli 110 vuonna 2013 (43,5 %), 117 vuonna 2012 (45,6 %) ja vuonna 2010 vielä 122 yhtiötä (48,8 %).¹²

Naisten hallituspaikat valtionyhtiöissä

Suomen valtio on jo vuosien ajan toiminut systemaattisesti ja tuloksellisesti naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa vuosille 1997-1999 tavoitteeksi oli kirjattu naisten osuuden lisääminen 30 prosenttiin valtionyhtiöiden johtoeleimissä. Varsinainen muutos perustuu kuitenkin pääministeri Anneli Jäätteenmäen hallitusohjelman tasa-arvotavoitteisiin, jotka otettiin sellaisenaan pian seuranneeseen pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelmaan. Näiden hallitusohjelmakirjausten perusteella laaditussa hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa 2004-2007 asetettiin tarkemmat määrälliset tavoitteet sukupuolten tasapuolisesta edustuksesta vuoteen 2005 mennessä. Yksityiskohtaista tavoitteenasettelua jatkettiin 2008-2011 tasa-arvo-ohjelmassa. Työ jatkuu myös viimeisimmässä vuosille 2012-2015 annetussa hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa, jossa sovitaan seuraavista toimenpiteistä.¹³

Toimenpiteet

- Valtio jatkaa ohjelmaa naisten osuuden lisäämiseksi valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa seuraavien tavoitteiden ja valtion omistajapolitiikkaa koskevan valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaisesti:
- 1. Valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa on oltava naisia ja miehiä vähintään 40 prosenttia.
- 2. Yhtiöissä, joissa valtio on enemmistössä ja jotka eivät ole pörssiyhtiöitä, on 40 prosentin kiintiö hallituksissa samoin toteutettava, ellei muuhun ole nimenomaisia perusteita (yhtiöjärjestyssäännöksiä, osakassopimuksia tai muita sellaisia).
- 3. Yhtiöissä, joissa valtio on suoraan tai välillisesti vähemmistöomistaja, on valtion ja valtiota edustavien toimijoiden edistettävä tasa-arvoa siten, että ne nimeävät ehdokkaita hallitusten jäseniksi tasa-arvotavoitteita toteuttavalla tavalla.
- 4. Pörssiyhtiöissä, joissa valtio on enemmistössä, tavoitteena on saavuttaa edellä mainitut 40 prosentin tasot. Valtioneuvoston kanslian omistajaohjausosasto laatii vuosittain tilannekatsauksen markkinaehtoisesti toimivien valtio-omisteisten yhtiöiden hallitusjäsenyyksistä ja valtion omistajaohjauksen tasa-arvotavoitteiden toteutumisesta. Sukupuolten tasapuolista edustusta yhtiöiden johtoryhmissä ja nimitystoimikunnissa edistetään. (VNK)
- Hallitus jatkaa vuoropuhelua elinkeinoelämän kanssa naisten urakehityksen tukemiseksi. (STM, TEM, VNK)
- Seurataan sukupuolten tasapuolisemman edustuksen toteutumista pörssiyhtiöiden hallituksissa. Jos tasapuolisempi edustus ei etene riittävästi, siirrytään lainsäädännöllisiin toimiin sukupuolten tasapuolisemman edustuksen turvaamiseksi pörssiyhtiöiden hallituksissa. Arvio riittävästä kehityksestä tehdään kesäkuussa 2014. Lainvalmistelussa otetaan huomioon mm. valtio-omisteisissa ja -enemmistöisissä pörssiyhtiöissä sovellettava 40 prosentin vähimmäisosuus, tasapuolisemman edustuksen vaihtoehtoiset toteuttamistavat ja kohtuulliset siirtymäajat. (VM/OM)
- Selvitetään Tilastokeskuksen ja muiden toimijoiden kanssa käytäntöä, joka mahdollistaa pörssiyhtiöiden hallitusten nais- ja miesjäsenten osuuksien säännöllisen julkaisemisen. (VM)

⁸ Ranska: AFEP, Association française des entreprises privées, tiedot saatu 27.9.2013

⁹ <http://www.dn.se/ekonomi/farre-kvinnor-i-borsbolagen/>

¹⁰ AP2 Index of Female Representation in publicly-quoted companies: boards, executive managements and employees. A study conducted by Nordic Investor Services, June 2012. <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindeks/NIS%20AP2%20Fem%20Rep%20Index%20english.pdf>

¹¹ Andra AP-fondens index över andel kvinnor i börsbolagen: styrelser, ledningar och anställda. En studie genomförd av Nordic Investor Services i maj 2013. <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindeks/NIS%20AP2%20Kvinnoindeks%202013%20130530.pdf>

¹² Ibid.

¹³ http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-21812.pdf

- Jatketaan naisten urakehitystä valtionhallinnossa koskevien suositusten toimeenpanoa ja seuranta. (VM)
- Perustettavan johtamisen kehittämisverkon toimintaan ja julkiselle sektorille kehitettävään johtamisen laatukriteeristöön sisällytetään sukupuolinäkökulma ja tasa-arvon edistäminen. (STM)

Tarkasteltaessa vuoden 2013 tietoja käy ilmi, että asetut tavoitteet keskimäärin saavutetaan. Valtion yksin omistamissa yhtiöissä naisten osuus hallituksissa on keskimäärin 45,8 prosenttia. Tasa-arvo-ohjelman noudattaminen ei kuitenkaan sekään ole täydellistä. Kolmessa yhtiössä 40 prosentin tavoitetta ei saavuteta. Tämä vastaa 12,5 prosenttia kaikista valtion yksin omistamista listaamattomista yhtiöistä. Tasa-arvo-ohjelman noudattaminen on näin ollen vain hieman alhaisemmalla tasolla kuin lista-yhtiöiden hallinnointikoodin sukupuolijakaumasuosituksen noudattaminen – vaikka täytyy toki todeta, että tasa-arvo-ohjelman tavoite on sisällöllisesti kunnianhimoisempi.

Jos tarkasteltavaksi otetaan valtion osittain omistamat listaamattomat yhtiöt, naisten osuus hallituksissa laskee keskimäärin 34,8 prosenttiin. Näin ollen 40 prosentin tavoite saavutetaan ainoastaan 42 prosentissa kyseisiä yhtiöitä. Yhdessä valtion osakkuusyhtiössä ei ole lainkaan naisia hallituksessa (Suomen Siemenperunakeskus Oy).

Ruotsissa vastaavanlaisella poliittisella ohjauksella on päästy naisten 49 prosentin osuuteen valtion-yhtiöiden hallituksissa. Tanskassa puolestaan valtion-yhtiöiden hallituskokoonpanoista säädetään tasa-arvolaissa, jossa asetetaan 30 prosentin tavoite molemmille sukupuolille.¹⁴

Naisten hallituspaikat listaamattomissa yhtiöissä

Tätä selvitystä varten laskettu otanta liikevaihdoltaan suurimmista listaamattomista yhtiöistä rajoitui hallituskokoonpanon osalta 26 yhtiöön, mitä ei voida pitää edustavana otantana, joka luotettavasti kertoisi suurten listaamattomien yhtiöiden kokonaistilanteen. On kuitenkin syytä tuoda esille, että kyseisistä 26 yhtiöstä 10 yhtiöllä ei hallituksessa ollut lainkaan naisedustusta. Naisten kokonaisuus hallituspaikoista jäikin 12,4 prosenttiin.

Tätä ei voida pitää kovin rohkaisevana tuloksena, erityisesti kun tarkasteltujen yhtiöiden joukkoon kuului myös sellaisia yhtiöitä kuin Ilmarinen (naisjäsenien määrä 2/12, 16,6 %) ja Varma (1/12, 8,3 %).

TOIMENPITEET NAISTEN HALLITUSPAIKKOJEN LISÄÄMISEKSI

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

Keskustelu onkin käynyt kiihkeänä erityisesti Euroopassa, jossa keskiöön on noussut pörssiyhtiöiden hallituspaikkoja koskevat kiintiövaatimukset. Useamaa on säätänyt kiintiölakeja kehityksen hitauden vuoksi. Kyseisissä maissa on kehitys ollut erityisen hidasta tai olematonta ennen kiintiösäännösten antamista. Lisäksi EU:n komissio on antanut asiaa koskien peräti kaksi erilaista direktiiviehdotusta, jotka koskisivat kaikkia jäsenvaltioita. Kuitenkin kiintiöitä soveltavien maiden kokemukset eivät ole olleet yksinomaan myönteisiä. Kiintiöihin sisältyy merkittäviä lieveilmiöitä, eivätkä kiintiöt tosiasialla edistä naisten nousua yritysjohtoon.

Vaikka kiintiölakeja on säädetty useassa Euroopan maassa, vielä yleisempää on edistää sukupuolten tasapuolista edustusta hallituksissa itsesääntelyllä – tyypillisesti corporate governance -koodeilla. Niissä esitetään eritasoisia velvoitteita ottaa huomioon hallituksen sukupuolijakauma valitessa hallitukseen jäseniä. Useissa CG-koodeissa naisten hallituspaikkojen edistäminen on kuitenkin jäänyt yleiselle tasolle. Säännöstöissä saatetaan esimerkiksi kehoittaa huomioimaan sukupuolten tasa-arvo hallitusta valitessa, ilman että koodissa asetettaisiin konkreettista velvoitetta tai tavoitetta. Suomen hallinnointikoodissa hallituksen sukupuolijakaumaa koskeva suositus on selkeästi ja konkreettisesti todettu, mikä varmasti on syynä sen menestykseen.

Kun tarkastellaan eri maissa vallitsevia käytäntöjä suhteessa naishallitusjäsenien määrään, voidaan havaita, että kiintiölainsäädäntö ei välittömästi tuota parempaa lopputulosta kuin hyvin toimivalle itsesääntelylle perustuvat järjestelmät.

SUURISSA LISTAAMATTOMISSA YHTIÖISSÄ NAISIA VÄHÄN HALLITUKSESSA

¹⁴ Lov om ligestilling af kvinder og mænd, § 11(2), 30.5.2000.

Yhteenveto eri maissa käytetyistä keinoista naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi ja saavutetuista tuloksista

Maa	Kiintiölaki	Itsesääntely, CG-koodi	Naisten osuus hallituksissa
Norja	x	x	41 %
Suomi		x	31 %
Latvia			29 %
Ranska	x	x	27 %
Ruotsi		x	25 %
Islanti	x	x	25 %
Saksa		x	22 %
Slovakia			20 %
Slovenia		x	20 %
Yhdistynyt kuningaskunta		x	19 %
Tanska	x	x	18 %
Tseki			18 %
Italia	x	x	17 %
Yhdysvallat		(SEC disclosure rule)	17 %
Australia		x	16 %
Liettua			16 %
Bulgaria			15 %
Alankomaat	x	x	14 %
Espanja	x	x	14 %
Belgia	x	x	12 %
Unkari			12 %
Itävalta	x	x	12 %
Irlanti			11 %
Luxemburg		x	10 %
Puola		x	10 %
Kypros			9 %
Romania			9 %
Kreikka		x	8 %
Viro			8 %
Portugali			7 %
Singapore			7 %
Malta			3 %

Lähteet naisten osuudelle:

Ks. Kaavio Naiset eri maiden pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Islanti: Comments on the Directive on improving the gender balance among non-executive directors of listed companies, Professor Karin S. Thorburn, Norwegian School of Economics, Discussion at the ECGI-European Commission Workshop, Brussels, January 23, 2013, Presentation - European Corporate Governance Institute
Singapore: The Singapore Board Gender Diversity Report 'The Female Factor' 2012

Tämän selvityksen liitteinä on yhteenveto eri maissa corporate governance -koodien hallituspaikkojen sukupuolijakaumaa koskevista suosituksista sekä yhteenveto eri maiden kiintiösäännöksistä.

Itsesääntely eri maissa

Ruotsin corporate governance -koodi

Ruotsin vuoden 2004 listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin suositus, jonka mukaan pörssiyhtiöiden tulee tavoitella tasapainoista sukupuolijakaumaa hallituksissa. Ruotsin koodiuudistuksissa suositus¹⁵ on pysynyt samanlaisena. Suositus eroaa merkittävästi Suomen CG-koodin velvoittavasta tekstistä. Ruotsin koodi ei aseta yhtiöille veloitteita tai konkreettisia tavoitteita naisjäsenien valitsemiseksi hallituksiin.

Ruotsissa yhdellä large cap -yhtiöllä ja kahdella mid cap -yhtiöllä ei ole yhtään naista hallituksessa, kun Suomessa näissä kokoluokissa ei ole yhtään vain miehistä koostuvaa hallitusta. Small cap -yhtiöistä kymmenellä ei ole ainoatakaan naista hallituksessa eikä johtoryhmässä.¹⁶

Muiden maiden corporate governance-koodit

Ruotsin koodia vastaavia naisjäsenien valitsemiseen kehottavia suosituksia, jotka eivät kuitenkaan aseta yhtiöille konkreettista veloitetta naisjäsenien valitsemiseksi, on muun muassa Alankomaissa, Belgiassa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa (ks. tarkemmin liite eri maiden corporate governance -koodeista).

Ranskan koodissa on maan kiintiölakia vastaavat konkreettiset luvut – tosin lakiehdotus oli jo parlamentin käsiteltävänä, kun suositus otettiin koodiin, joten kyse ei siten ollut täysin elinkeinoelämän oma-aloitteisesta toiminnasta.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi osoittanut tehonsa

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi lisätä naisten määrää pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Keskuskaupakamarin, silloisen Teollisuuden ja Työnantajien keskusliiton ja Hex Oyj:n antama Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä 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 aiheutti paljon keskustelua ja tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille. Avaus sai maailmallakin huomiota ja toimi mallina monien maiden hallinnointikoodeille.

Vuonna 2008 annettiin edellisestä suosituksesta päivitetty versio Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista, jossa todettiin jo 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 %:lla listayhtiöistä oli naisia hallituksissaan. Sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen antami-

¹⁵ Svensk kod för bolagsstyrning, http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_sweden_feb2010_se.pdf

¹⁶ Två steg framåt – ett steg tillbaka, AllBright Rapporten 2013, <http://allbright.se/wp-content/uploads/2013/02/AllBrightrapporten-2013.pdf>

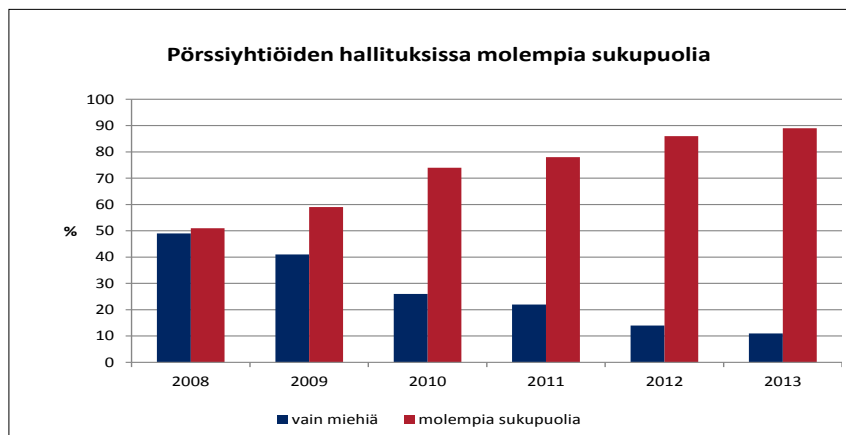
sen seurauksena prosenttiluku on noussut nykyiseen 89 %:iin. Hallinnointikoodin suositus on toiminut erittäin tehokkaasti ja sen noudattamisastetta voidaan pitää hyvin korkeana.

Hallinnointikoodin naisjäseniä koskevan suosi-

Soveltamisohje perusteluista

Arvopaperimarkkinayhdistys on tammikuussa 2012 antamassaan soveltamisohjeessa todennut, että korkealaatuinen perustelu on selkeä ja kattava

(http://cgfinland.fi/files/2012/01/Soveltamisohje_comply-or-explain_final.pdf).



tuksen noudattaminen ei toki ole täydellistä (100 %). Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on laadittu noudatettavaksi ns. noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti (comply or explain). Hallinnointikoodin kaikkia suosituksia on noudatettava, mutta yhtiö voi kuitenkin poiketa yksittäisestä suosituksesta, mikäli yhtiö selittää poikkeamisen ja antaa sille perustelut. Keskuskauppakamarin vuoden 2013 yhtiökokouskauden jälkeen tekemän selvityksen mukaan ainoastaan 14 yhtiöllä (11 %) ei ole lainkaan naisjäseniä hallituksessa. Kyseiset yhtiöt ovat poikkeuksesta pieniä, ns. small cap -yhtiöitä, joiden markkina-arvon mediaani on 26 MEUR.

Poikkeamat perusteltava

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

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

Käytännössä tämä tarkoittaa, että yhtiö kertoo

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

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

Perustelujen laatu sukupuolijakaumasta poikettaessa parantunut

Perustelujen laatu on parantunut muutaman vuoden takaisesta, vaikka parantamisen varaa vielä on joillakin yhtiöillä. Asia koskee varsin pieniä yhtiöitä, joilla on rajalliset resurssit asian perusteleamiseen. Jokusella yhtiöllä on esimerkiksi käynyt niin, että vaikka hallituksessa nykyään on molempia sukupuolia, yhtiö ilmoittaa yhä poikkeavansa koodista.

Usein perustelussa viitataan pitkään aikaväliin, mikä mahdollisuus annettiin pienemmille listayhtiöille vuoden 2008 Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa, mutta joka poistettiin vuoden 2010 päivityksessä.

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

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

"Kummatkin sukupuolet eivät olleet edustettuina hallituksessa, eikä kokoonpano tältä osin vastannut suositusta. Yhtiön suhteellisen pienen koon takia suosituksen noudattaminen on pidemmän aikavälin tavoite."

"Hallinnointikoodin suosituksesta 9, Hallituksen jäsenten lukumäärä, kokoonpano ja pätevyys, poiketen yhtiön hallituksessa ei ole edustettuna molempia sukupuolia, sillä yhtiö ei ole pyrkimyksestään huolimatta pystynyt esittämään yhtiökokoukselle naispuolisia ehdokkaita hallituksensa jäseniksi. Yhtiön pitkän aikavälin tavoitteena kuitenkin on, että sen hallituksen kokoonpanossa on molempia sukupuolia."

Nimitystoimikunta ei ehdottanut naista hallitukseen. The Nomination Board is searching for female candidates that have industrial experience from businesses similar to Company's main lines of business. The Company aims at complying with the recommendation in the long run.

Aikaisempaa useammin perusteluina esitetään yhtiökokousten tai osakkeenomistajien tekemä ratkaisu tai omistajarakenteeseen.

Varsinainen yhtiökokous ei valinnut hallitukseen molempia sukupuolia. Ehdotuksen hallituksen kokoonpanosta yhtiökokoukselle tekivät osakkeenomistajat, jotka edustivat 55,8% yhtiön osakkeista, ja hallitus tiedotti heitä suosituksen 9 sisällöstä. Osakkeenomistajat halusivat painottaa jatkuvuutta hallituksen kokoonpanossa nähtävissä olevien hallitustyön painopistealueiden vuoksi eivätkä toisaalta nähneet tarpeelliseksi, yhtiön toiminnan laatu ja laajuus huomioiden, laajentaa hallituksen kokoonpanoa aiemmasta viidestä jäsenestä.

"Yhtiön hallitukseen ei kuulu molempia sukupuolia. Osakkaat esittivät ja varsinainen yhtiökokous valitsi hallituksen jäseniksi miehistä koostuvan henkilöryhmän."

"Yhtiön pääomistajien edellytys siitä, että hallituksen kokoonpano heijastaa selvästi yhtiön omistusrakennetta ja tavoitteena on suurimpien osakkeenomistajien kattava ja jatkuva edustus hallituksessa sekä se, että yhtiön hallituksen jäseneksi ei ollut kohtuudella löydettävissä sopivaa naisjäsentä."

Yksi yhtiö esittää perusteluna yhtiön koon. On kuitenkin huomattava, että Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi ei erottele millään tavoin yhtiöitä niiden koon perusteella. Tämän perustelun käyttö on vähentynyt

"Lisäksi kaikki hallituksen jäsenet ovat samaa sukupuolta. Perusteluna on yhtiön pieni koko."

Yksi yhtiö perustelee poikkeamansa myös sillä, että soveltuvaa naispuolista henkilöä ei vain löydy. Tämän perustelun käyttö on vähentynyt.

"Yhtiö poikkeaa Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksesta 9 sen osalta, että hallituksessa ei ole jäsenenä molempia sukupuolia. Sopivia ehdokkaita yhtiön hallituksen kokoonpanoon hallinnointikoodin täyttämiseksi ei toistaiseksi ole ollut."

Yksi viittaa lisäksi yhtiön päätoimialaan.

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

Yksi yhtiö perustelee asiaa sillä, ettei molempien sukupuolten edustaja ole tarpeen.

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

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

Suosituksista poiketen yhtiön hallituksessa ei tällä hetkellä ole yhtään naisjäsentä.

Yksi yhtiö kertoo tulevasta muutoksesta.

Hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta yhtiö pitää tärkeänä, että hallituksen jäsenillä on riittävä ja monipuolinen osaaminen sekä toisiaan täydentävä kokemus, yhtiön yritystoiminnan ja sen osa-alueiden tuntemus sekä mahdollisuus paneutua yhtiön asioihin riittävän laajasti. Yhtiö on etsinyt soveltuvaa naisjäsentä yhtiön hallitukseen hallinnointikoodin suosituksen täyttämiseksi hallituksen jäsenten sukupuolijakauman osalta. Aikaisemmin sellaista ei ole löytynyt, mutta vuoden 2013 yhtiökokoukselle sellainen esitetään.

Kiintiölainsäädäntö eri maissa

Norjan kiintiölaki

Ensimmäinen kiintiölaki säädettiin Norjassa, jossa elinkeinoelämä ei ollut ryhtynyt riittäviin toimiin naisten hallituspaiikkojen lisäämiseksi. Norjan kiintiölaki tuli voimaan vuonna 2008 ja edellyttää kaikkien julkisten yhtiöiden – ei pelkästään pörssiyhtiöiden – hallitukseen keskimäärin 40 % edustusta molemmista sukupuolista. Lain rikkominen on sanktioitu, ja viimekätinen seuraamus on yhtiön purkaminen.

Kaikki lain piiriin kuuluvat yhtiöt noudattavat lakia, joten naisten osuus hallituksissa on noussut kiintiön edellyttämään osuuteen (40 %). Yhtään yhtiötä ei ole lain perusteella purettu, mutta yhtiöitä on kuitenkin kiintiön välttämiseksi muuttunut julkisista yhtiöstä yksityisiksi. Kiintiölailla on ollut myös muita lieveilmiöitä, kuten ns. golden skirt -ilmiö. Erityisen merkittävää on myös huomata, ettei hallitusta koskeva kiintiösääntely ole lisännyt naistoimitusjohtajien tai johtoryhmän jäsenten määrää Norjassa (ks. tarkemmin jäljempänä kiintiösääntelyn lieveilmiöt).

Ranskan kiintiölaki

Toinen sitova, sanktioitu kiintiölaki on Ranskassa. Myöskään Ranskassa elinkeinoelämä ei omatoimisesti ryhtynyt edistämään naisten hallitusjäsenyyksiä esimerkiksi corporate governance -koodin avulla.

Ranskan kiintiölaki kattaa kaikkien listayhtiöiden lisäksi ne listaamattomat yritykset, joilla on vähintään 500 työntekijää ja 50 MEUR liikevaihto. Listayhtiöiden yhtiöiden on valittava hallituksiinsa 20 prosenttia naisia kolmen vuoden kuluessa (ensimmäinen yhtiökokous 1.1.2014 jälkeen) ja 40 pro-

senttia kuuden vuoden kuluessa (ensimmäinen yhtiökokous 1.1.2017 jälkeen). Listaamattomien on saavutettava 40 %:n taso kuuden vuoden siirtymäajalla.

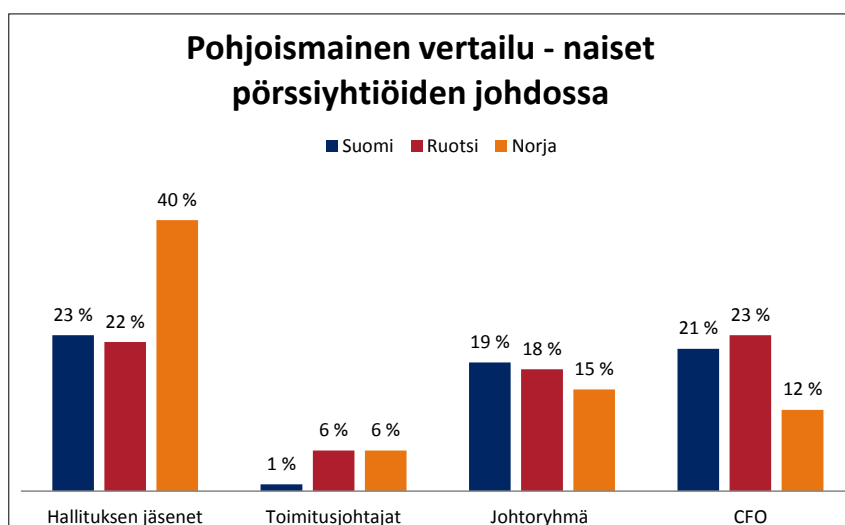
Laki on sanktioitu siten, että lainvastaiset hallitusnimitykset ovat pätemättömiä eikä hallituspalkkioita voida maksaa.

Kiintiölainsäädäntö muissa maissa

Kiintiölainsäädäntöä on annettu tai lakihanke on viireillä useassa muussakin maassa. Espanjassa kiintiösääntely on annettu jo vuonna 2007, mutta siirtymäaika päättyy vasta vuonna 2015, jolloin naisia on oltava hallituksissa 40 prosenttia.

Alankomaiden, Belgian, Islannin ja Italian parlamentit ovat hyväksyneet kiintiölain. Saksassakin kiintiölainsäädännöstä on keskusteltu vilkkaasti jo muutaman vuoden ajan, vaikka konkreettisiin toimiin ei ole vielä ryhdytty.

Ruotsissa ministeri Margareta Winberg uhkasi vuonna 2002 pörssiyhtiöitä kiintiölailla, jollei naisten määrä hallituksissa lisäänty. Seuraavana vuonna naisjäsenten määrä kaksinkertaistui, eli pelkällä kiintiöiden uhalla oli vaikutusta. Vuonna 2006 Ruotsissa valmistui lakiesitys kiintiöistä. Pian seuranneiden vaalien jälkeen uuden konservatiivisen hallituksen oikeusministeri päätti vuonna 2007 nimenomaisesti, ettei kiintiösääntelyyn ryhdytä.¹⁷ Sen jälkeen naisjäsenten lisääntyminen hallituksissa hidastui ja on nyt kääntynyt hienoiseen laskuun, vaikka naisten osuus 22,3 prosenttia on kansainvälisessä vertailussa erittäin korkea.



Lähteet:

Suomi
Keskuskauppakamari
Ruotsi

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

Norja

Styre og leing i aksjeselskap, 1. januar 2013, Statistics Norway, <http://www.ssb.no/bedrifter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre>
InnsideBørsen Q1 2012, Tema: Makt og kjønn, Burson-Marsteller, 22.1.2012, <http://burson-marsteller.no/wp-content/uploads/2012/01/InnsideBørsen-Q1-2012.pdf>
Toimitusjohtajien luku koskee kaikkia julkisia yhtiöistä (ASA).

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

¹⁷ Justitiedepartementet, Regeringsbeslut, 5, Ju2006/5290/L1, 1.3.2007.

Kiintiöt eivät edistä naisjohtajuutta – kiintiösääntelyn lieveilmiöt

Kiintiösääntelyn alkuvuosien innostus on alkanut laantua jopa Norjassa. Sanktioitu kiintiölaki on toki nostanut naisten määrää Norjan julkisten yhtiöiden hallituksissa. Muuta naisjohtajien määrää lisäävää vaikutusta lailla ei ole ollut. Tämä havainto sisältyy paitsi Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksiin, myös Euroopan komission julkaisemaan Norjaa koskevaan selvitykseen.¹⁸

KIINTIÖT EIVÄT VIE NAISIA YRITYSJOHTOON

Myös Norjan uusi pääministeri Erna Solberg on kiinnittänyt huomiota asiaan ja on todennut, ettei usko kiintiöillä voitavan saada enemmän naisia liike-elämään, vaan naisille on annettava enemmän mahdollisuuksia rakentaa parempia ansioluetteloita. Pääministeri osui asian ytimeen. Hallituspaikat ovat vain jäävuoren huippu. Todellinen ongelma on siinä, että naisia valikoituu erittäin vähän ylimmän johdon tehtäviin liiketoiminnan johtajiksi. Kiintiölainsäädäntö ei Norjassa ole saanut aikaan sitä, että naisia olisi nimitetty lisää yritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin. Norjassa suunnitellaankin – aiheellisesti – kiintiölain vaikutusarviointia.¹⁹

SUOMESSA JA RUOTSISSA NAISIA ENEMMÄN JOHTORYHMISSÄ KUIN NORJASSA

Norjassa kiintiösääntelyn lieveilmiöksi on osoittautunut se, että yhtiöiden rekrytoimissa nopeasti suuren määrän naisia hallituksiin on johtoryhmätason tai nousu-uralla olevia naisia jättänyt päivätyönsä ja ryhtynyt hallitusammattilaiseksi. Kiintiöt ovat siis varmistaneet naisten pääsyn hallituksiin, mutta eivät ole edistäneet perusongelman ratkaisua vaan ovat päinvastoin hidastaneet naisten nousua toimitusjohtajiksi ja linjajohtoon. Norjassa on naisia pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä erittäin vähän. Itse asiassa suomalaisilla ja ruotsalaisilla pörssi-yhtiöillä on enemmän naisia johtoryhmissä kuin Norjassa.

Myös Alankomaiden osalta on lopputulema sama; kiintiölailla vaikutetaan hallitusten sukupuolijakamaan, mutta ei naisjohtajien määrään.²⁰

Paitsi että kiintiölainsäädäntö ei ole onnistunut parantamaan naisten tosiasiallista asemaa yhtiöiden johdossa, kiintiölainsäädäntöön liittyy myös muita kielteisiä sivuvaikutuksia, kuten esimerkiksi ns. golden skirt -ilmiö eli hallituspaikkojen kasaantuminen harvoille henkilöille, sekä mahdollisesti hallituskoon epätarkoituksenmukainen kasvu.

Golden skirt -ilmiö

Norjassa tuli vuonna 2008 voimaan julkisten yhtiöiden hallituksia koskeva kiintiölainsäädäntö. Se on tuonut mukanaan ns. golden skirt -ilmiön. Kun naisia jouduttiin nopeasti saamaan paljon lisää hallituksiin, valintoja kasautui samoille naisille. Ilmiö Norjassa jatkuu. Esimerkiksi eräällä naishallitusammattilaisella on hallituspaikka kahdeksassa norjalaisessa pörssi-yhtiössä.²¹

Norjassa kahdeksalla naisella mutta vain kahdella miehellä on ollut vuosina 2007-2010 keskimäärin yli neljä hallituspaikkaa pörssi-yhtiöissä. Lisäksi 21 naisella ja vain yhdeksällä miehellä on ollut keskimäärin yli kolme hallituspaikkaa pörssi-yhtiöissä. Norjassa hallituspaikkojen kasaantuminen on siirtynyt miehiltä naisille.²² Suomessa kenelläkään ei ole yli neljää hallituspaikkaa suomalaisessa pörssi-yhtiössä. Suomessa hallituspaikkojen kasautumien on muutenkin varsin vähäistä (ks. edellä kohta hallituspaikkojen kasautuminen).

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

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

20 The Dutch Female Board Index 2013, kuvio 5. http://www.accountancynieuws.nl/Uploads/Files/femaleboardindex2013.pdf?goback=%2Egde_4728626_member_271654270#%21

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

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

Muut lieveilmiöt

Kiintiölainsäädännön kaltaisella valtion väliintulolla voi hyvin mahdollisesti olla myös muita epähaluttuja sivuvaikutuksia ja lieveilmiöitä. Tästä syystä tämänkaltaisiin sääntelytoimenpiteisiin ei pitäisi ryhtyä, ellei se ole aivan välttämätöntä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muilla mailla, jotka ovat ottaneet käyttöönsä kiintiölainsäädännön, on jo kokemuksia tämänkaltaisista lieveilmiöistä. Nämä kokemukset on hyvä tunnistaa.

Julkisten yhtiöiden väheneminen

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

Norjan kiintiölaki kattaa kaikki julkiset yhtiöt, myös listaamattomat. Laki on ollut merkittävä tekijä siinä, että lain voimassaoloaikana julkisten yhtiöiden määrä on laskenut runsaasta 600:sta runsaaseen 300:aan.²³

Riski listayhtiöiden määrän vähenemisestä on syytä ottaa vakavasti. Kiintiösääntelyyn ei pidä ryhtyä, kun kehitystä saadaan aikaan itsesääntelyn keinoin.

Pörssikurssivaikutukset

Norjassa niiden listayhtiöiden pörssikurssi notkahti, jotka joutuivat kerralla uusimaan lähes puolet hallituksestaan, mikä havaittiin Michiganin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa.²⁴ Sitova kiintiösääntely voikin haitata yrityksen toimintaa, jos hallitustyöskentely häiriintyy, kun kerralla joudutaan tekemään suuria muutoksia hallituskokoonpanoon.

Hallituskoon kasvu

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

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

Kansainvälistä tilastotietoa asiasta ei ole käytössä.

Yritysjohtajat vastustavat kiintiöitä

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA julkisti 15.10.2013 selvityksen EVA Analyysi: Huippua kohti – Näin naiset toimivat yritysten johtoryhmissä.²⁵ Kyselytutkimukseen osallistui 1175 yritystä.

Lähes puolet (48 %) vastanneista yritysjohtajista arvioi, että naisten nykyistä suurempi osuus operatiivisessa johdossa hyödyttäisi heidän yritystään suuresti. Naiskiintiöt eivät kuitenkaan saa kannatusta. Vain 12 % vastaajista kannatti edes jollain tavalla naiskiintiöitä. Peräti 84 % ilmoitti olevansa täysin tai osittain kiintiöitä vastaan. Vastanneista naisista vain 24 % tuki kiintiöitä.

Avoimuutta lisäävä lainsäädäntö

Ruotsissa naisten pääsyä johtopaikoille on pyritty edistämään lainsäädäntötoimin. Ruotsissa ei kuitenkaan ole päädytty sääntelemään hallituspaikkoja koskevia kiintiöitä. Sen sijaan lainsäädäntötoimin pyritään lisäämään yhtiöiden avoimuutta. Ruotsissa tilinpäätöslaki edellyttää, että yhtiö julkistaa toimintakertomuksessaan yhtiön hallituksen, toimitusjohtajan ja muun johdon sukupuolijakauman, kustakin erikseen.²⁶ Lakia perusteltiin sillä, että vaatimus ei aiheuta yrityksille kustannuksia ja on tiukkoja kiintiösäännöksiä joustavampi tapa edistää naisjohtajuutta.

Vastaavan tyyppistä sääntelyä löytyy Itävallost. Myös Isossa-Britanniassa harkitaan parhaillaan avoimuusvaatimuksien lisäämistä.

23 Luvut saatu Oslon pörssistä.

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

25 <http://www.eva.fi/blog/2013/10/15/eva-analyysi-huippua-kohti-nain-naiset-toimivat-yritysten-johtoryhmissa/>

26 Årsredovisningslagen 5:18b

NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN

Kiintiölainsäädännön ympärillä käytävä keskustelu keskittyy listayhtiöiden hallituksiin. Ne ovat kuitenkin vain jäävuoren huippu. Kun Suomessa naisten hallituspaikat pörssiyrityksissä ovat nyt tyydyttävällä tasolla, tarkasteluun on otettava naisten osallistuminen yritysjohdossa myös toimitusjohtajana tai johtoryhmästä käsin. Tulevaisuuden hallitusosaajat löytyvät todennäköisesti tämän päivän toimitusjohtajista ja johtoryhmäläisistä.

Naistoimitusjohtajien ja johtoryhmän jäsenten määrän lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös johtoryhmässä toimivien naisjohtajien tehtäviin. Kyse ei ole ainoastaan siitä, kuinka monta naisjohtajaa Suomessa on suurissa yrityksissä, vaan myös siitä, mitä toimintoja kyseiset naiset johtavat. Naisten keskittyminen tukitoimintojen johtoon tuntuu olevan kansainvälinen ilmiö. Asialla on merkitystä, koska tukitoiminnoista harvoin edetään toimitusjohtajiksi tai hallituksiin.

Kiintiölainsäädännöllä voidaan nopeasti nostaa naisten määrää hallituksissa. Norjan esimerkki kuitenkin osoittaa, ettei hallituskiintiöiden sivutuotteena naisten määrä toimitusjohtajina tai johtoryhmissä lisäännä.

Naisten vähäisyys suurten yritysten liiketoimintojen johdossa ei ole helposti ja nopeasti ratkaistava ongelma, sillä siihen vaikuttaa monia eri syitä ja tekijöitä alkaen naisten koulutusvalinnoista ja liiasta itsekriittisyydestä sekä työnantajien passiivisuudesta naisten urakehityksen edistämisessä. Pitkäjänteinen työ asian eteen on kuitenkin tärkeää, jotta yritysjohtoon saataisiin parhaat mahdolliset resurssit.

Kansainvälisesti tarkasteltuna on selvää, että yritysten johdossa on miehillä yliedustus, eikä Suomi tee tästä poikkeusta. Suomen tilanteessa on kuitenkin myönteisenä kehityslinjana naisten määrän lisääntyminen pörssiyritysten liiketoimintajohdossa. Valitettavasti kuitenkin havaintomme eivät tue sitä usein toistettua uskomusta, että aika korjaa ongelman ja että nuorten naisten myötä johtoryhmät naisistuisivat.

Naiset toimitusjohtajina

Naiset pörssiyritysten toimitusjohtajina

Vaikka viime vuosina naisten määrä pörssiyritysten hallituksissa on lisääntynyt merkittävästi, vastaavaa kehitystä ei ole tapahtunut toimitusjohtajien kohdalla. Helsingin pörssissä noteeratuissa yhtiöissä on nykyisin yksi nainen toimitusjohtajana (Nina Kopola, Suominen Oyj), mikä vastaa vain 0,8 % kaikista toimitusjohtajista. Tilanne oli sama vuosi sitten. Vastava ajankohtana vuonna 2011 ei yksikään nainen

ollut toimitusjohtajana pörssiyrityksissämme.

Vaikuttaisi siltä, että ainakin pörssiyritysten osalta yrityskoon kasvaessa Suomessa naisten hallituspaikkojen määrä kasvaa, mutta naistoimitusjohtajien määrä laskee. Joka tapauksessa naistoimitusjohtajien määrä on hyvin vähäinen

SUOMESSA NAISIA VÄHEM- MÄN PÖRSSIYHTIÖIDEN TOIMITUSJOHTAJINA KUIN VERROKKIMAISIA

Naisten yleneminen pörssiyritysten toimitusjohtajaksi on Suomessa vielä vähäisempää kuin Ruotsissa, Yhdistyneessä kuningaskunnassa tai Yhdysvalloissa. Merkittävää on toisaalta se, että myöskään kiintiölaki ei ole edistänyt Norjassa naisten nousua toimitusjohtajiksi. Norjan 25 suurimmasta pörssiyrityksestä yhdelläkään ei ole naista toimitusjohtajana.²⁷

Ruotsi

Ruotsin pörssiyrityksissä naistoimitusjohtajia on 5,5 prosenttia.²⁸ Toisaalta jos tätä lukua verrataan vuoden 2011-2012 lukuihin (v. 2011: 2 %, v. 2012: 4,3 %), voidaan todeta myönteistä kehitystä tapahtuneen, vaikka kokonaisluku on vielä pieni. Tilanteelle on kuvaavaa, että toimitusjohtajina on enemmän Johannimisiä miehiä (15) kuin naisia, ja Anders-nimiset miehetkin pääsevät kaikkien naisten kanssa tasalukuun (14). Tyypillinen pörssiyrityksen toimitusjohtaja on Johan-niminen 51-vuotias mies, joka on käynyt Tukholman kauppakorkeakoulun.²⁹

Yhdistynyt kuningaskunta

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöissä on kolme naista toimitusjohtajaa, Carolyn McCall (EasyJet), Angela Ahrendts (Burberry) ja Alison Cooper (Imperial Tobacco).³⁰ Heistäkin Ahrendts on siirtymässä Burberryltä Appllelle, tosin ei toimitusjohtajatehtäviin. Naistoimitusjohtajien määrässä on laskua, sillä parin vuoden takainen luku oli viisi.³¹ Vaikka kehityssuunta ei ole ollut myönteinen, Iso-Britannia on edelleen Suomea edellä naistoimitusjohtajien määrässä.

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

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

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

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

31 <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/number-of-female-executives-at-ftse-100-companies-is-falling-despite-efforts-to-boost-women-in-industry-8665183.html>

Yhdysvallat

Yhdysvalloissa naisia on suurten yritysten toimitusjohtajina vähän, mutta kuitenkin enemmän kuin Suomessa. Fortune 500 -yhtiöissä on parhaillaan 22 naista toimitusjohtajana³² (4,4 %). Vajaassa kymmenessä vuodessa on kehitystä tapahtunut, sillä vuonna 1996 vain yhdellä Fortune 500 -yhtiöllä oli nais-toimitusjohtaja.³³

Toimitusjohtajat listaamattomissa yhtiöissä Suomessa

Jos tarkastelemme naistoimitusjohtajien määrää Suomessa muissa kuin pörssi-yhtiöissä, naisten suhteellinen osuus kasvaa moninkertaisesti, vaikka kyse on suppeasta otannasta.³⁴ Suurimmissa noteeraamattomissa yhtiöissä naistoimitusjohtajia on 6,9 % ja valtio-omisteisissa listaamattomissa yhtiöissä 7,3 %.

NAISIA ENEMMÄN TOIMITUSJOHTAJINA PÖRSSIN ULKOPUOLELLA

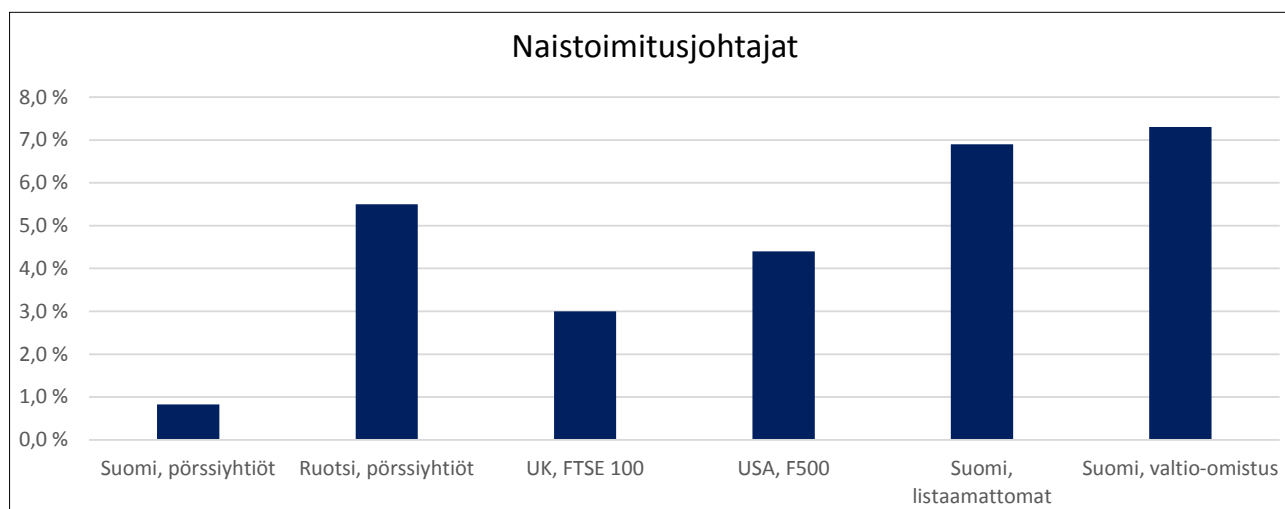
Toimitusjohtajien koulutustaustat

Vuoden 2011 selvityksessämme Miehet johtavat pörssi-yhtiöiden liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin tutkittiin pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajien koulutustaustoja. Havainto oli, että toimitusjohtajat ovat Suomessa enimmäkseen diplomi-insinöörejä ja kauppatieteen maistereita. Nyt uusitun selvityksen mukaan tilanne ei ole juurikaan muuttunut.

KTM JA DI YLEISIMMÄT

Pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista 110 on ilmoittanut koulutuksensa. Näistä 43,6 prosentilla (v. 2011: 42,7 %) on tekniikan alan koulutus, 50,9 % (v. 2011: 45,2 %) kaupallinen koulutus ja 8,2 prosentilla (v. 2011: 7,2 %) juridinen koulutus. Lisäksi 10,9 prosentilla toimitusjohtajista on jokin muu tutkinto esimerkiksi valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalousmetsätieteellinen tutkinto.

Usealla toimitusjohtajalla on kaksoistutkinto (16 kpl). Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita oli yhteensä 10 toimitusjohtajalla. Suurissa listayhtiöissä oli muita yhtiökokoja enemmän useamman tutkinnon



32 CNN Money, tieto päivitetty 1.10.2013.

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

34 Listaamattomien yhtiöiden osalta selvitys kattaa 43 valtio-omisteista yhtiötä sekä 30 muuta liikevaihdoltaan merkittävää yhtiötä

toimitusjohtajia. Suurten listayhtiöiden toimitusjohtajista 25 % on kaksi tutkintoa, joista toinen on poikkeuksetta kaupallinen tutkinto (myös MBA ja eMBA-tutkinnot on laskettu kaupalliseksi koulutukseksi).

Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttaa jonkun verran se, että Suomessa pörssiyhtiöiden toimitusjohtajiksi valikoituu erityisen paljon teknisen alan korkeakoulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoista on selvä enemmistö miehiä. Uuden Insinööriliiton mukaan vuonna 2011 valmistuneista insinööreistä 18 % oli naisia, mutta naisten osuus on ollut kasvussa.³⁵

Ruotsissa puolet pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista on suorittanut tutkinnon kauppakorkeakoulussa.³⁶

Jos tarkastellaan suomalaisten listaamattomien yhtiöiden toimitusjohtajien koulutustaustaa, koulutus painottuu kaupalliseen tutkintoon (46 % toimitusjohtajista), mutta merkillepantavaa on miten teknisten tutkintojen osuus on huomattavasti vähäisempi (29 %). Myös naisten osuus toimitusjohtajista on merkittävästi suurempi, kuten edellä on todettu.

* Johtuen koulutustietojen vaihtelevasta saatavuudesta tähän tilastoon on yhdistetty tiedot suurimmista listaamattomista yhtiöistä sekä valtio-omistaisista listaamattomista yhtiöistä.

Naiset johtoryhmissä

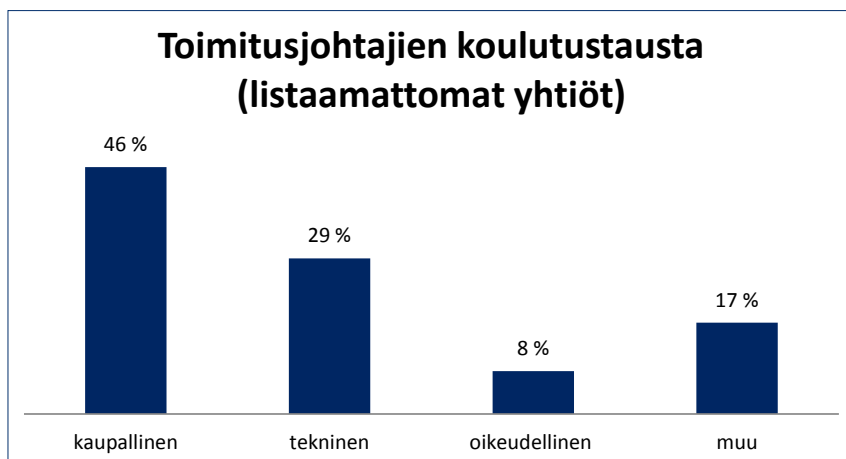
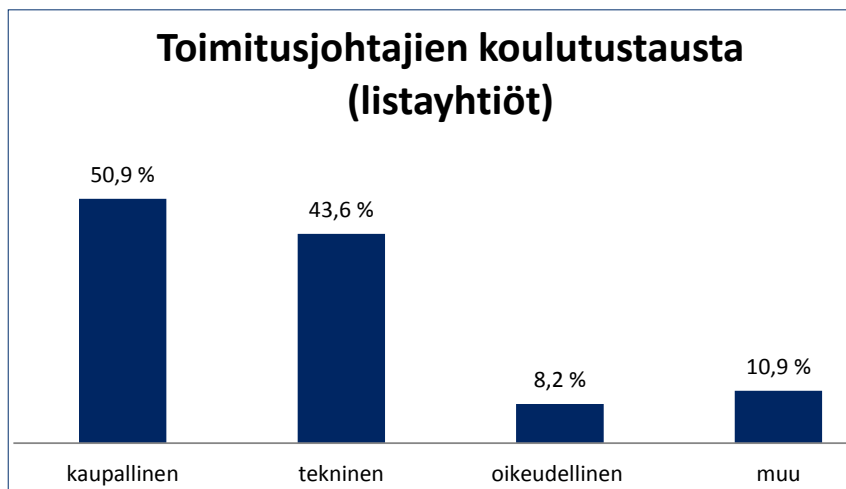
Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä

Systemaattisilla toimilla on naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa saatu merkittävästi nousemaan viimeisen 10 vuoden aikana. Naistoimitusjohtajien määrässä vastaavaa kehitystä ei ole kuitenkaan tapahtunut.

Toimitusjohtajiin keskittyvä selvitys kosketta luonnollisesti melko rajattua ihmisjoukkoa ja jää siten tarkastelualueeltaan helposti suppeaksi. Jotta naisjohtajien aseman kehityksestä olisi mahdollista saada kattavampi kuva, tulee tarkastelua laajentaa myös yhtiöiden johtoryhmiin.

Suomalaisissa pörssiyhtiöissä on yhteensä 856 johtoryhmän jäsentä, joista 143 on naisia (16,7 %). Luvut sisältävät toimitusjohtajat. Large cap -yhtiöiden johtoryhmissä naisia on 39, mid capissä 54 ja small cap -yhtiöissä 50.

JOHTORYHMIEN JÄSENISTÄ 19,2 % NAISIA



35 http://www.uil.fi/portal/page?_pageid=157,24056&_dad=portal&_schema=PORTAL

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

Kun naisten määrää tarkastellaan ilman toimitusjohtajia, johtoryhmissä on 738 jäsentä, joista miehiä on 596 (80,8 %) ja naisia 142 (19,2%).

NAISTEN MÄÄRÄ NOUSSA MID JA SMALL CAPIN JOHTORYHMISSÄ

Jos johtoryhmää koskevia lukuja verrataan vuoden takasiin vastaaviin lukuihin, voidaan todeta myönteistä kehitystä tapahtuneen mid ja small cap -yhtiöissä. Sen sijaan kehitys ei ole ollut positiivista large cap -yhtiöiden osalta.

Johtoryhmät ilman naisia

Pörssissä on edelleen useita yhtiöitä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia. Tämä vuoden selvityksen perusteella yhteensä 31 yhtiössä johtoryhmään ei kuulu naisia, kun vastaava luku vuonna 2012 oli 27. Pääosa näistä yhtiöistä on small cap -yhtiöitä, mutta on myös todettava, että peräti neljäs large cap yhtiössä johtoryhmään ei kuulu yhtään naista. Valtio-omisteisten StoraEnso Oyj:n ja Outokumpu Oyj:n lisäksi naisia ei kuulu Sampo Oyj:n eikä

Konecranes Oyj:n johtoryhmiin.

Ruotsissa kolmanneksella eli 86 pörssiyhtiöllä ei ole yhtään naista johtoryhmässä (100 yhtiötä vuonna 2012).³⁷

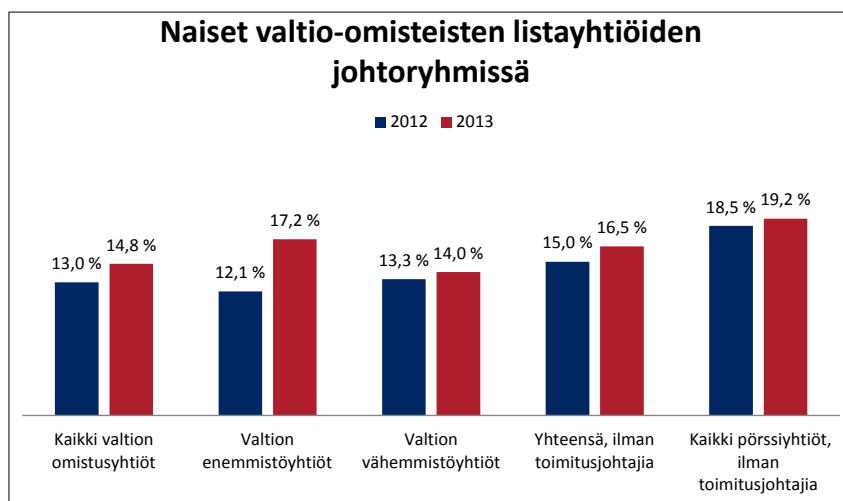
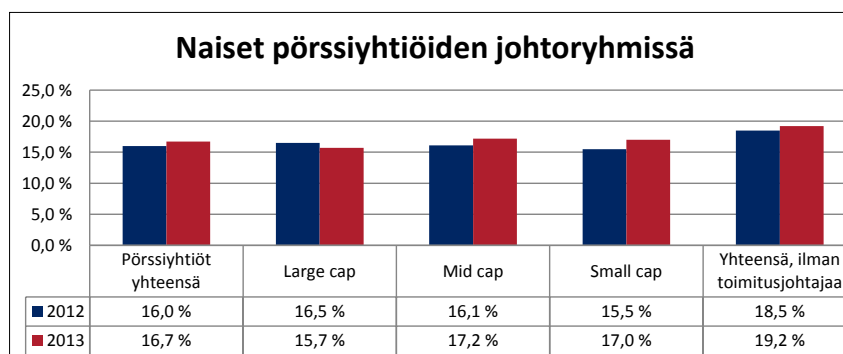
Naiset valtio-omisteisten listayhtiöiden johtoryhmissä

Viime vuoden naisjohtajaselvityksessämme havaittiin, että naisia on valtio-omisteisten yhtiöiden johtoryhmissä vähemmän kuin muissa pörssiyhtiöissä. Valtio-omisteisten listayhtiöiden johtoryhmissä naisten määrä on lisääntynyt hieman enemmän kuin muissa listayhtiöissä yhteensä. Tämä koskee sekä valtion enemmistöomisteisia että osakkuusyhtiöitä, joissa kummassakin on saavutettu keskimääräinen taso verrattuna muihin pörssiyhtiöihin.

NAISTEN MÄÄRÄ NOUSSA VALTIO-OMISTEISTEN YHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Valtionyhtiöt ovat kuroneet umpeen muiden pörssiyhtiöiden etumatkaa naisten määrässä johtoryhmissä. Kuitenkin edelleen muissa kuin valtionyhtiöissä on hieman enemmän naisia johtoryhmissä.

On kuitenkin huomattava, että sellaisten valtio-omisteisten yhtiöiden, joissa ei ole yhtään naista johtoryhmässä, määrä on kasvanut vuoden aikana yhdestä kolmeen. Tämä ei tietenkään ole suotava kehityssuunta.



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

Naiset listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä

Jos tarkastelun alle ottaa muut kuin pörssiyhtiöt, naisten osuus johtoryhmässä kasvaa. Otanta suurimmista listaamattomista yhtiöistä tuottaa naisten prosentuaaliseksi osuudeksi 17,9 % ja vastaavasti ilman toimitusjohtajaa tuo prosenttiosuus on 20,0 %. Kuitenkin kahdeksassa yhtiössä eli neljäsosassa tarkasteltuja yhtiöitä naisia ei ollut johtoryhmässä lainkaan.

LISTAAMATTOMIEN YHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ ENEMMÄN NAISIA KUIN PÖRSSIYHTIÖISSÄ

Naisten osuuden selvittämistä listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä vaikeuttaa se, että asiaa koskevat tiedot eivät ole aina helposti julkisesti saatavilla. Tässä selvityksessä käytetty otanta kattaa 30 yhtiötä ja 218 johtoryhmän jäsentä, joten lukuja on pidettävä suuntaa-antavina.

Valtion omistamia listaamattomia omistusyhtiöitä on yhteensä 43 yhtiötä. Näissä johtoryhmän jäseniä on yhteensä 245. Naisten osuus johtoryhmiin kuuluvista johtajista on 27,8 %. Ilman toimitusjohtajia

tuo prosenttiosuus on vieläkin suurempi, 32,2 %. Tätä voidaan pitää varsin korkeana prosenttiosuutena.

Tarkempi tarkastelu paljastaa, että valtaosassa valtion omistamissa listaamattomissa yhtiöissä naisten osuus johtoryhmissä jää alle 20 %. Lisäksi 10 yhtiössä eli yli neljäsosassa yhtiöitä ei johtoryhmässä ole lainkaan naisia. Naisettomien johtoryhmien osuus on siten likimain samansuuruinen kuin muissa listaamattomissa yhtiöissä.

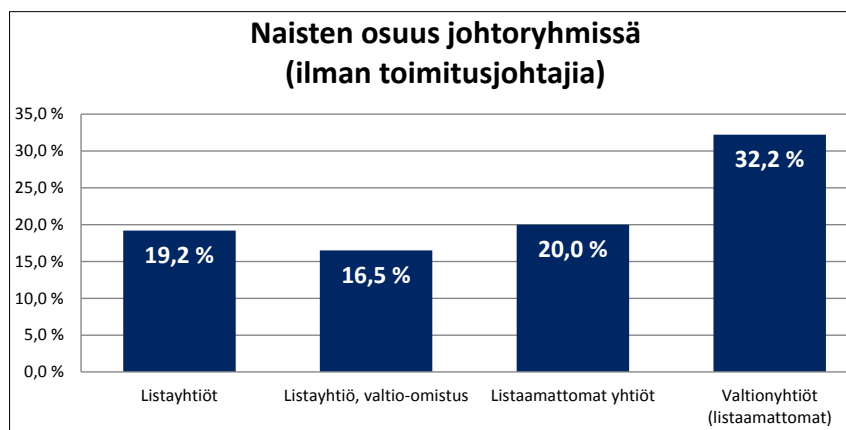
10 VALTIONYHTIÖSSÄ EI NAISIA JOHTORYHMÄSSÄ, 5 YHTIÖSSÄ NAISIA ENEMMISTÖ

Naisten korkea prosenttiosuus listaamattomissa valtionyhtiöissä selittyy osittain muutamalla yhtiöllä, joissa naisten osuus johtoryhmästä on erityisen suuri. Viidessä valtionyhtiössä johtoryhmän enemmistö on naisia.

Liiketoimintoja johtavien naisten määrä

Pörssiyhtiöiden liiketoimintoja johtavat toimitusjohtajat, joita käsitellään tarkemmin edellä, sekä johtoryhmät. Yhtiöiden johtoryhmään kuuluu tyypillisesti myös henkilöitä, jotka johtavat yhtiön tukitoimintoja – eli toimintoja jotka eivät koske suoraan yhtiön varsinaista liiketoimintaa. Yhtiön tukitoimintoihin voidaan lukea mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto, IT-hallinto, lakiasiat sekä myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnot.

Erottelu liiketoimintojen johdon ja tukitoimintojen johdon välillä on merkityksellinen siitä syystä, että toimitusjohtajaksi ja hallitusammatilaiseksi nouseaan useammin liiketoiminnallisesta johdosta kuin tukitoimintojen johdosta. Useim-



min pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolle yltänyt nainen toimii tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö- tai lakiasiaintojohtajana, taikka talousjohtajana.

NAISET PÄÄTYVÄT YLEENSÄ TUKITOIMINTOJEN JOHTOON

Liiketoiminnan johtamisvastuuta johtoryhmien naisjäsenistä on hyvin harvalla. Tällä seikalla on epäilemättä merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. Naisten olemattomat etenemismahdollisuudet toimitusjohtajiksi selittyvät osittain juuri sillä, että naiset eivät valikoidu liiketoimintoja johtamaan. Niistä tehtävistä kuitenkin useimmat toimitusjohtajista valitaan, ei niinkään tukitoimintojen johtajista.

LIIKETOIMINTOJEN JOHTAJISTA 9 % NAISIA

Listayhtiöissä toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä on yhteensä 856 henkilöä, joista 143 on naisia. Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä on 738 jäsentä, joista miehiä on 596 (80,8 %) ja naisia 142 (19,2 %). Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johtaa 460 henkilöä eli keskimäärin 62 % johtoryhmästä. Heistä puolestaan miehiä on 419 (91,1 %) ja naisia 41 (8,9 %). Toisin sanoen miehet ovat edelleen vahvasti ylliedustettuina liiketoiminnan johdossa.

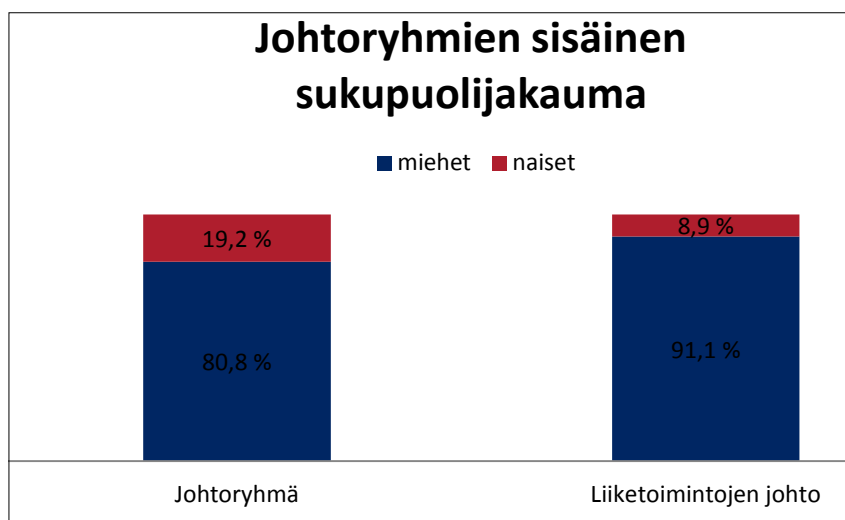
NAISTEN MÄÄRÄ LIIKETOIMINTOJEN JOHDOS- SUSSA: 41 NAISTA 2013, 35 NAISTA 2012, 26 NAISTA 2011

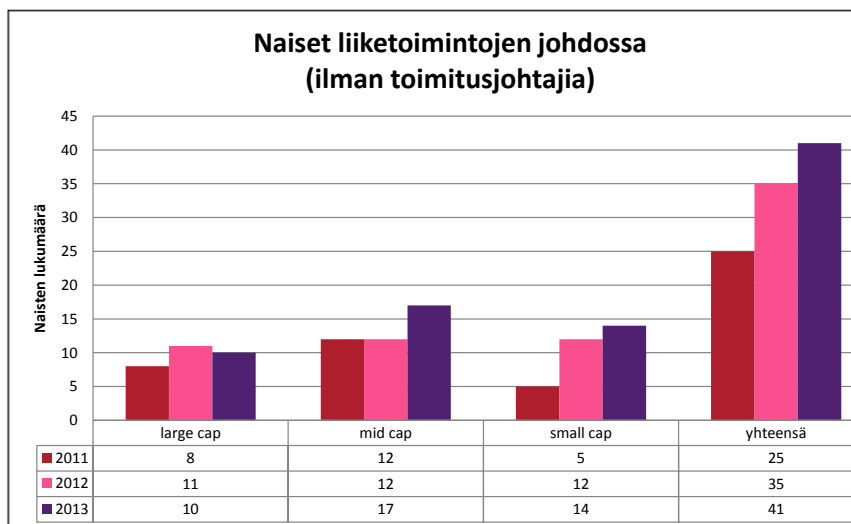
Ilahduttavaa on kuitenkin se, että naisten määrä listayhtiöiden liiketoimintojen johdossa on lisääntynyt. Large cap -yhtiöissä naisten lukumäärä on 10, mid cap -yhtiöissä 17 ja small cap -yhtiöissä 14 eli yhteensä 41. Naisten määrän lisääntyminen on prosentissa korkeaa, vaikka kokonaismäärä on vielä vaatimatonta. Tulos antaa kuitenkin uskoa positiivisesta kehityksestä jatkossakin.

Vertailuluvut kahteen edelliseen vuoteen selviävät alla olevasta taulukosta. On kuitenkin huomattava, että vaikka nousua on tapahtunut, naisten määrä liiketoimintajohdossa on edelleen varsin vähäinen.

Yhtiön toimialalla on vaikutusta naisten määrään liiketoimintajohdossa.

ENITEN LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIA NAISIA KULUTUS- TAVARAT JA -PALVELUT SEKTOREILLA SEKÄ TEKNOLOGIAYRITYKSISSÄ





Vahvinta naisten edustus on kulutustavaroita ja -palveluita tuottavalla toimialalla, samoin kuin teknologiayrityksissä.

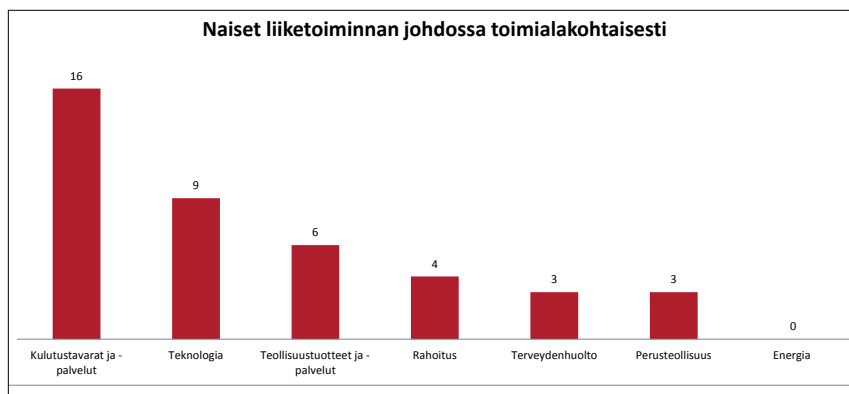
Suurin kasvu viime vuoteen verrattuna on tapahtunut teollisuustuotteita ja -palveluita tuottavalla toimialalla, jossa naisten määrä on noussut yhdestä kuuteen.

ENERGIASEKTORILLA EI NAI-SIA LIIKETOIMINTAJOHDOSSA

Sitä vastoin perusteellisuudessa, tietoliikennepalveluissa ja erityisesti energiasektorilla (öljy ja kaasu sekä yleishyödylliset palvelut) naisten osuus on vähäistä. Energiasektorilla naisia ei ole lainkaan liiketoimintojen ylimmässä johdossa.

Naiset tukitoimintojen johdossa

Lievästä myönteisestä kehityksestä huolimatta naiset ovat liiketoiminnan johdossa selkeästi aliedustettuina. Vastaavasti tukitoimintojen johtajista naisia



löytyy suhteellisesti ottaen paljon. Toisaalta myös eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja. Naisten osuus on suurin henkilöstöjohdossa, jossa enemmistö johtoryhmänsä johtajista on naisia.

NAISET ENEMMISTÖNÄ VAIN HR-JA LAKIASIAINJOHTAJISSA

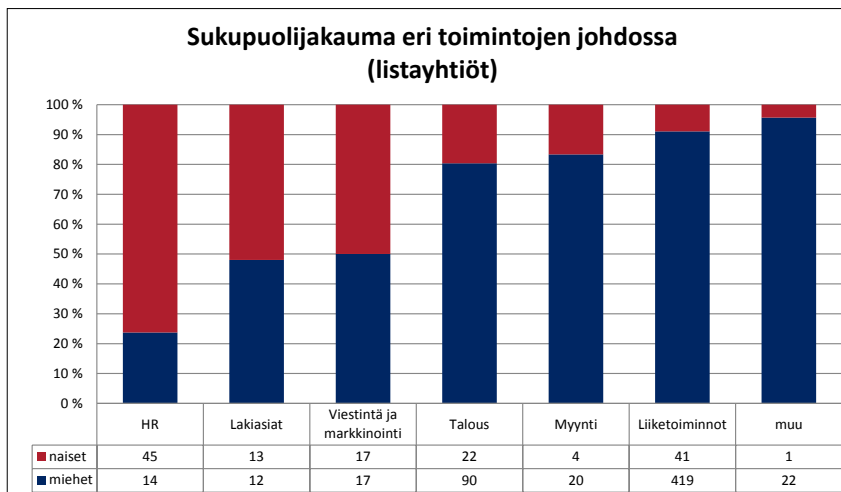
Myös viestinnän ja markkinoinnin osalta johtaja paikat jakautuvat melko tasan miesten ja naisten kesken. Sen sijaan talousjohdossa sekä myynnin johdossa miesten osuus johtajista on selvästi suurempi kuin naisten.

Johtoryhmään kuuluvista lakiasiaintohtajista on 13 naista. On kuitenkin huomattava, että vain 25 pörssiyrityksessä lakiasiaintohtaja on johtoryhmän jäsen, joten naisten kokonaislukumäärä lakiasiaintohtajista on suurempi kuin 13.

Myös on syytä huomata, että vaikka talousjohtajista selvä enemmistö on miehiä, naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten talousjohtajista on kohtalainen (20,7 %) ja osuus on kasvanut viime vuodesta (18 %). Kahdella large cap -yhtiöllä (Nokian Renkaat Oyj ja Cargotec Oyj) on nainen talousjohtajana. Esimerkiksi Norjassa vain yhdellä 25 suurimmasta yhtiöstä on nainen talousjohtajana.

Listamattomat yhtiöt

Suurissa listamattomissa yhtiöissä naisten osuus johtoryhmissä on hieman korkeampi kuin listayhtiöissä. Kuitenkin naisten osuus liiketoimintojen johdossa on järjestelmällisesti alhaisempi kuin osuus kaikista johtoryhmäpaikoista. Vaikka naisten osuus johtoryhmissä on suurempi kuin listatuissa yhtiöissä, miehiin verrattuna naiset ovat listamattomissa yrityksissä selvästi aliedustettuina liiketoimintojen johtamisessa, vaikka heidän osuutensa on suurempi kuin pörssiyrityksissä. Lisäksi olemme edellä todenneet, että hallituspaikkoja naisilla on suurissa listamattomissa yhtiöissä vähemmän kuin pörssiyrityksissä.

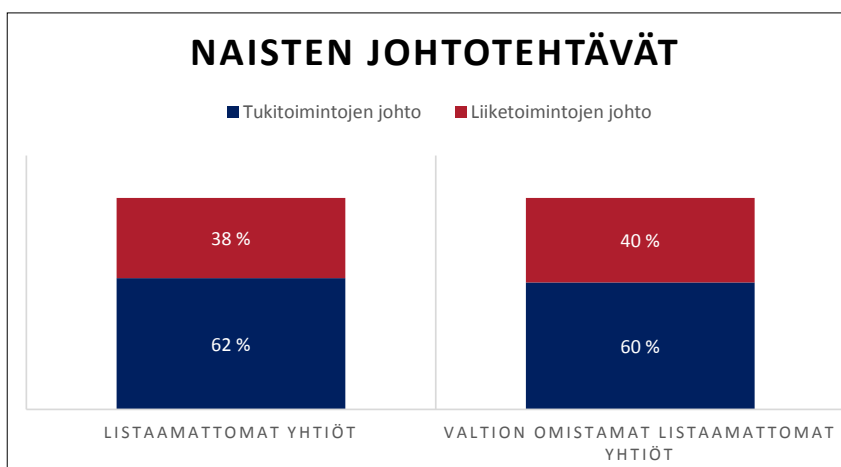
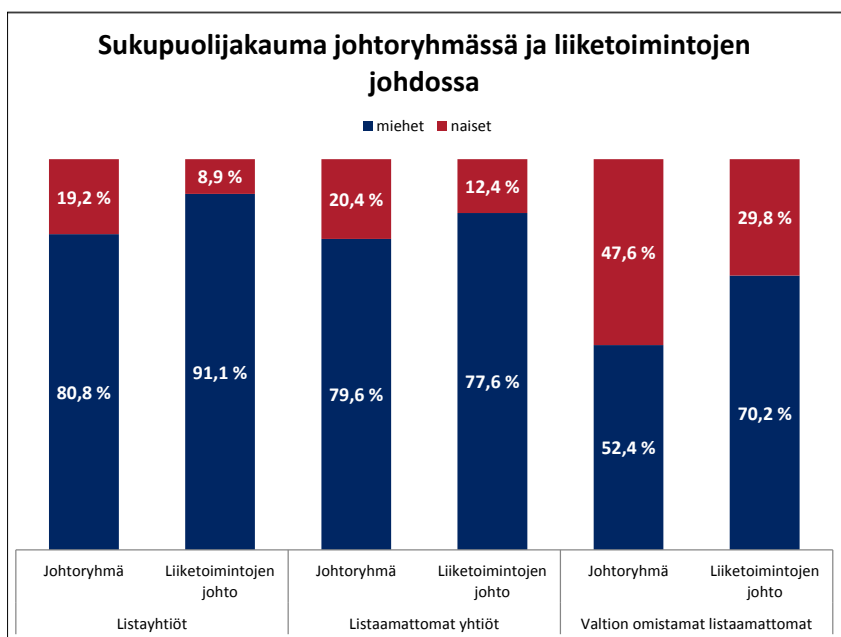


LISTAAMATTOMISSA VALTIONYHTIÖISSÄ ENITEN NAISIA JOHTORYHMÄSSÄ

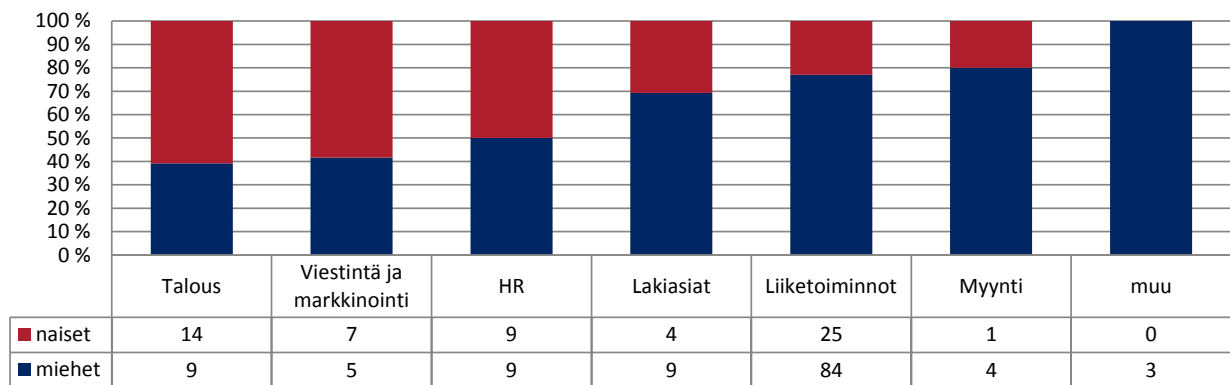
Kiintoisaa on se, että eniten naisia johtoryhmistä löytyy listaamattomissa valtionyhtiöissä. Kiintoisaksi havainnon tekee se, että naisten osuus valtio-omisteisissa pörssiyhtiöissä on alhaisempi kuin muissa pörssiyhtiöissä. Havainto antaa aiheen pohtia, toimivatko listaamattomat valtionyhtiöt naisvaltaisilla toimialoilla vai onko palkitsemistaso kyseisissä yhtiöissä yksityisomisteisia yhtiöitä alhaisempi, ja onko tämä lisännyt naisten osuutta miesten hakeutuessa enemmän paremmin palkittuihin tehtäviin.

Jos tarkastellaan listaamattomien yhtiöiden johtoryhmissä toimivia naisia, selvästi yli puolet naisjohtajista toimii tukitoimintojen johdossa.

Kiinnostavaa on kuitenkin huomata, että listaamattomat yhtiöt poikkeavat pörssiyhtiöistä yksittäisten toimintojen sukupuolijakaumia tarkastellessa. Esimerkiksi valtion omistamissa yhtiöissä talousjohtajien selkeä enemmistö on naisia, kun pörssiyhtiöissä luku on vain 20,7 prosenttia. Samalla muissa kuin valtio-omisteisissa listaamattomissa yhtiöissä naisten osuus talousjohtajista on jopa hieman alle 20 %, sen sijaan tällaisissa yhtiöissä enemmistö lakiasianjohtajista on naisia. Tässä suhteessa tilanne on lähempänä pörssiyhtiöitä.



Sukupuolijakauma eri toimintojen johdossa (valtion omistamat listaamattomat yhtiöt)

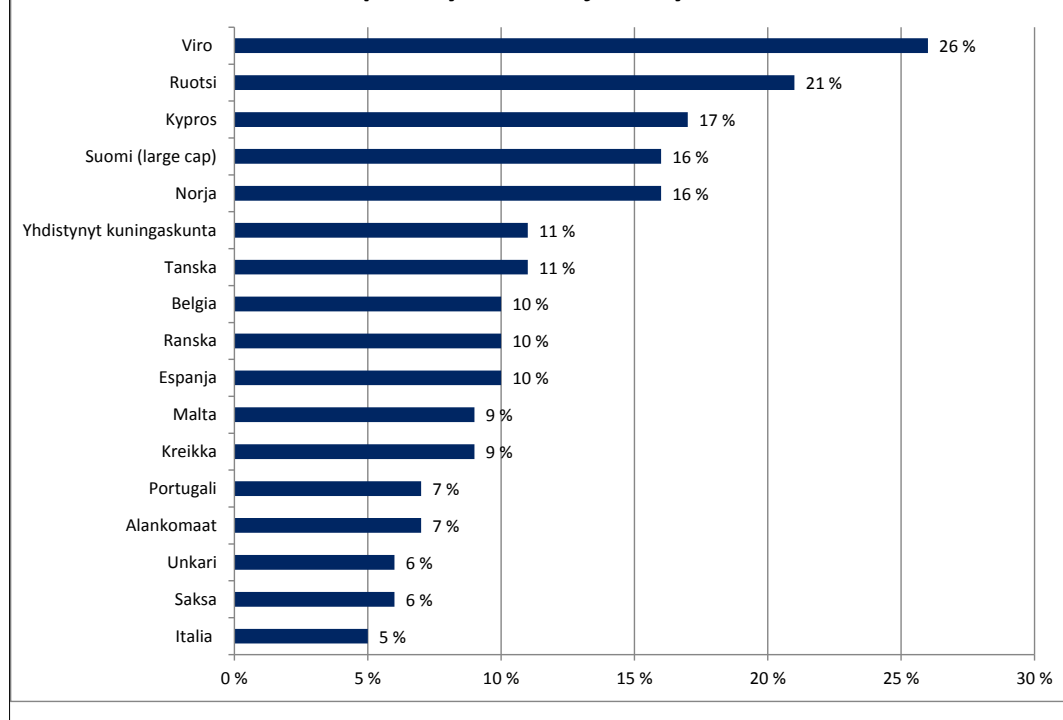


Kansainvälinen tilanne

EU-keskiarvo johtoryhmien naisista (senior executives) on ainoastaan 11 prosenttia.³⁸ Esimerkiksi Saksassa naisten osuus DAX-yhtiöissä on vain 6 prosenttia (Vorstand-toimielimen jäsenet),³⁹ kun Ruotsissa luku on 17 prosenttia.⁴⁰ Kansainvälisesti verrattuna Suomen listayhtiöiden johtoryhmissä toimivien naisten osuus (19,2 %) on siten varsin korkea. Valitettavaa on kuitenkin, että naisten osuus johtoryhmissä ei ole kasvannut kovin merkittävästi sitten viime selvityksen, jolloin naisten osuus listayhtiöiden johtoryhmissä oli 18,5%.

Muissa maissa on havaittu sama ilmiö, että vaikka naisten osuus hallituksissa olisi nousussa, naisten määrä ei liiketoimintajohdossa lisääntynyt vastaavalla tavalla. Päinvastaisiakin kehitystrendejä on, sillä joissakin maissa ei naisten määrä hallituksissa ole lähtenyt kasvuun, vaikka naisia on kohtalaisen hyvin johtotehtävissä. Esimerkiksi Romaniassa, Virossa, Kyproksella, Maltalla ja Kreikassa naisten osuus johtajista on suurempi kuin hallituksen jäsenistä.⁴¹

Naiset suurten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä eri maissa



Lähteet:
Suomi: Keskuskaup-
pakamari, luku sisäl-
tää toimitusjohtajat
Saksa: WOMEN-
ON-BOARD-INDEX,
Studie von FiDar,
15.9.2013 (luku kos-
kee Vorstand-toimi-
elinten jäseniä)
Norja:
Muut maat. Women
and men leadership
positions in the Eu-
ropean Union, 2013,
European Commis-
sion (Oct. 2013)

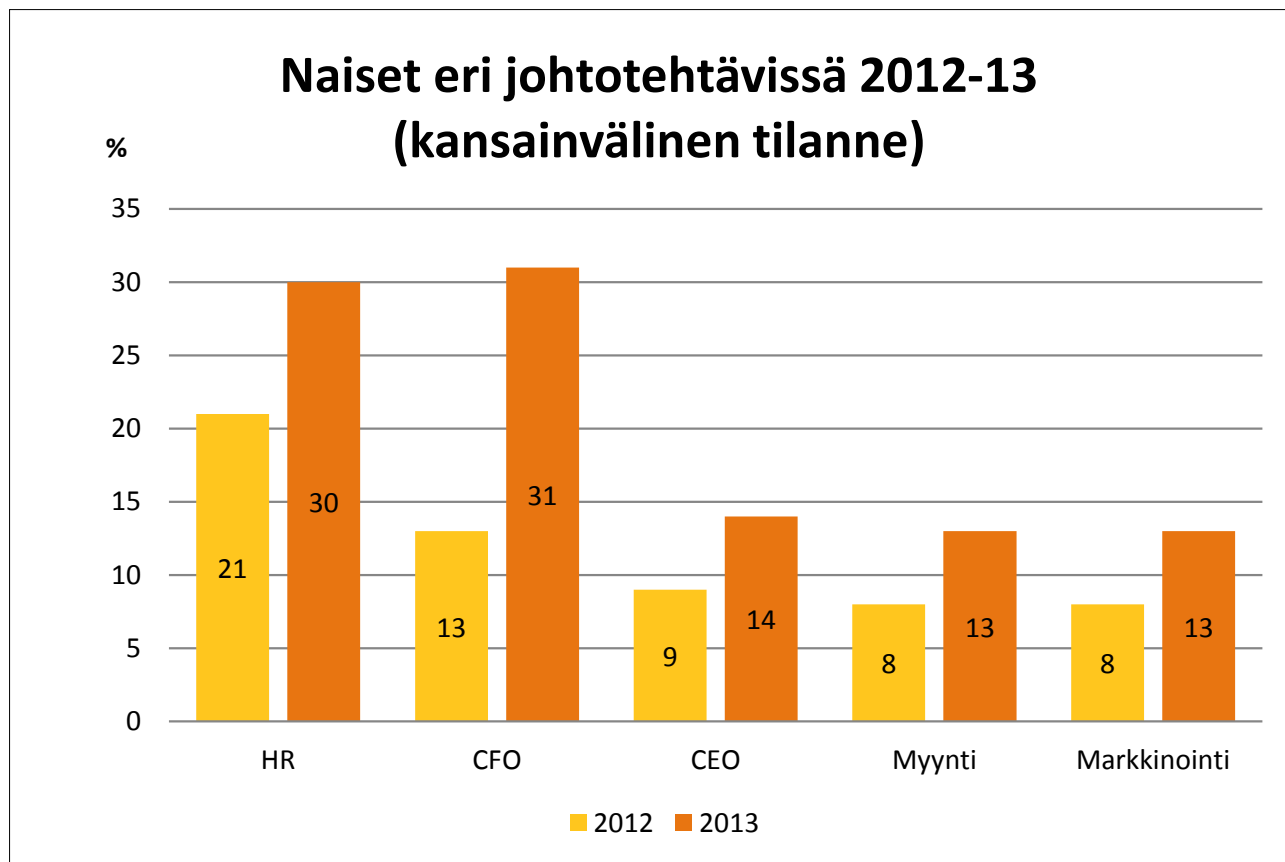
38 Women and men leadership positions in the European Union, 2013, European Commission (Oct. 2013), Figure 5. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf

39 WOMEN-ON-BOARD-INDEX, Studie von FiDar, 15.9.2013

40 Andra AP-fondens index över andel kvinnor i börsbolagen: styrelser, ledningar och anställda. En studie genomförd av Nordic Investor Services i maj 2013. <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindex/NIS%20AP2%20Kvinnoindex%202013%20130530.pdf>

41 Women and men leadership positions in the European Union, 2013, European Commission (Oct. 2013), page 9. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf

Myös naisten eteneminen enimmäkseen tukitoimintojen johtoon on kansainvälinen ilmiö. Kansainvälisen tutkimuksen perusteella eniten naisia on keskimäärin HR- ja talousjohtajina. Suomen osalta selvityksemme todistaa samasta ilmiöstä.



Lähde:

Grant Thornton International Business Report 2013. Women in senior management: setting the stage for growth⁴²

Grant Thorntonin tutkimuksessa vuoden aikavälillä havaittu naisten osuuden roima kasvu talousjohtajan tehtävässä liittyyneen metodologiaan. Selvityksen kohteena eivät ole olleet kaikki tietyt kriteerit täyttävät yhtiöt, vaan ne, jotka ovat vastanneet kyselyyn, mikä nostaa virhemarginaalia.

Johtajien ikärakenne

Eri ikäryhmien edustus yrityksen johdossa edistää liikkeenjohdollisten näkemysten monipuolisuutta ja vahvistaa yhtiön päätöksentekoa.

Listayhtiöiden hallinnointikoodissa ei ole erityisiä suosituksia johdon ikärakenteesta, mutta koodissa todetaan hallituksen osalta, 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." On selvää, että yritysten johtoon

valikoituvat henkilöt, joilla osaamisen ja henkilökoh- taisten ominaisuuksien lisäksi on tehtäviin vaadittavaa liikkeenjohdollista kokemusta. Kokemuksen lisäksi yri- tysjohdossa tarvitaan kuitenkin usein myös rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta.

Johdon ikärakenteella on myös erityistä merkitystä yhtiöiden toiminnan jatkuvuuden kannalta. Yhtiöiden kilpailukyvyn varmistaminen edellyttää, että myös yri- tysten johtoa kehitetään suunnitelmallisesti ja tavoit- teellisesti. Näin ollen ikärakenne ja sitä koskeva kehitys limittyvät yhteen myös naisjohtajuuden kehityksen ja naisjohtajien urapolkujen kanssa.

Naisjohtajien haasteista kertoo osaltaan se, että kansainvälisen tutkimuksen mukaan nainen nimitetään toimitusjohtajaksi lähes kaksi kertaa useammin talon ulkopuolelta kuin mies. Tähän lopputulokseen päädyttiin Herminia Ibarra ja Morten T. Hansenin v. 2009 julkaistussa tutkimuksessa, joka kattoi 2000 suur- yritystä maailmanlaajuisesti.⁴³ Tutkimuksen perusteel- la ei voida pitää itsestään selvyytenä, että naisjohtajat tulevat riittävästi huomioduksi, kun yhtiöissä kasvate- taan tulevaisuuden johtajia.

⁴² http://www.grantthornton.ie/db/Attachments/IBR2013_WiB_report_final.pdf

⁴³ Women CEOs: Why So Few?, Herminia Ibarra and Morten T. Hansen, Harvard Business Review Blog Networkissä 21.9.2009 julkaistu kirjoitus, jossa kirjoittajat kuvaavat tutkimuksensa löydöksiä. Aineiston ilmoitetaan kattavan "2,000 of the world's top performing companies". http://blogs.hbr.org/cs/2009/12/women_ceo_why_so_few.html

Toisaalta yhteiskunnallinen suhtautuminen naisiin on kehittynyt ajassa, ja myös naisjohtajien asema on ajallinen ja kehittyvä ilmiö. Tämän voi havaita selvästi tarkastelemalla pörssiyhtiöiden naishallitusjäsenien lukumäärää, ja miten se on viimeisen kymmenen vuoden aikana yli kolminkertaistunut. 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 46-50-vuotiaiden ikäryhmässä, toiseksi eniten 51-55-vuotiaissa. Yllätys sen sijaan oli se, että naisten osuus ei ole suhteessa suurempi nuorten johtajien ikäryhmässä. Tämä viittaa siihen, että naisjohtajien vähäisyyttä ei aika korjaa.

Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne

Kun tarkastellaan pörssiyhtiöiden johtoryhmiä toimitusjohtajat mukaan luettuna, yli 40 prosenttia johtoryhmään kuuluvista johtajista on yli 50-vuotiaita. Johtoryhmään kuuluvien miesten keskimääräinen ikä on 49,0 vuotta. Naisten keskimääräinen ikä on hieman alhaisempi (48,3 vuotta).

Kun eri ikäluokista erotellaan miehet ja naiset, naisten suhteellinen osuus johtoryhmään kuuluvista henkilöistä on suurin alle 35-vuotiaissa (31,3

%) sekä 46-50-vuotiaissa (19,3 %). Naisten osuus on pienin 56-60-vuotiaiden (11,9 %) sekä yli 60-vuotiaiden ikäryhmissä (14,3 %). Kolmanneksi vähiten naisia on 41-45-vuotiaiden ikäryhmässä (15,3 %). Ikäryhmässä 36-40-vuotiaat naiset saavuttavat 16,9 prosenttia, mitä voi pitää yllättävän pienenä lukuna.

Naisten suhteessa pienempää osuutta iäkkäämmässä ryhmässä voidaan osin selittää sillä, että takavuosina naisten eteneminen johtotehtäviin oli vielä harvinaisempaa kuin nykyään.

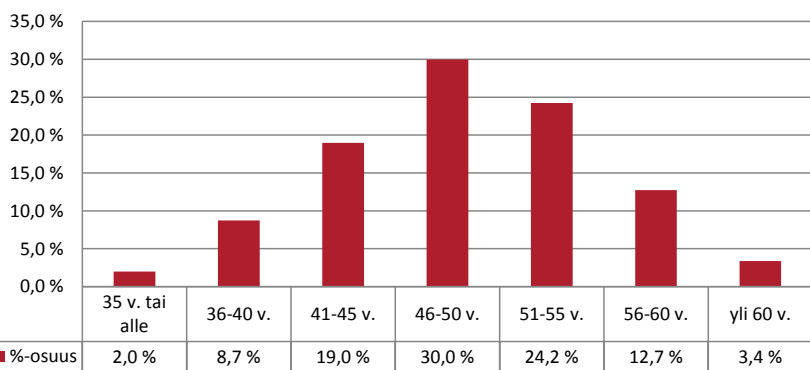
AIKA EI HOIDA ASIAA: ALLE 40-VUOTIAISTA JOHTORYHMÄN JÄSENISTÄ YLI 80 % ON MIEHIÄ.

Naisten osuus nuoremmista johtajapolvissa ei ole sillä tavoin nousujohteinen, että voitaisiin päätellä naisten osuuden tulevista johtajista olevan kasvussa. Erikoista on se, että 36-45-vuotiaissa naisia on selvästi alle 20 prosenttia ja vähemmän kuin 46-55-vuotiaiden ryhmässä.

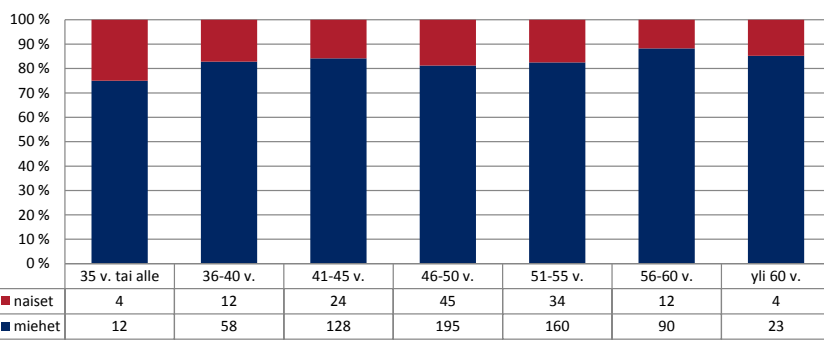
Havaintomme eivät tue sitä uskomusta, että käynnissä olisi suuri murros, jossa nuoret naisjohtajat astuvat yritysten johtoon. Nuorista alle 40-vuotiaina johtoryhmään nousseista johtajista edelleen yli 80 prosenttia on miehiä, ja sama koskee myös 41-45-vuotiaiden ryhmää, jossa naisten osuus on vain 15,3 prosenttia. Ensi silmäyksellä alle 35-vuotiaiden luvut ennustaisivat valoisampaa tulevaisuutta, onhan naisten osuus tässä ikäryhmässä 31,3 prosenttia. On kuitenkin huomattava, että tuossa ikäryhmässä on ymmärrettävistä syistä erittäin vähän johtoryhmään edenneitä henkilöitä, yhteensä 16, eikä lukumäärää voida pitää riittävänä ennustamaan tulevaisuutta luotettavasti.

Kun tarkastellaan pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien ikäjakaumaa, voidaan todeta, että pörssiyhtiön toimitusjohtajan keski-ikä on 51,2 vuotta ja 60 prosenttia toimitusjohtajista on yli 50-vuotiaita. Vain 13,1 prosenttia toimitusjohtajista on 45-vuotiaita tai sitä nuorempia.

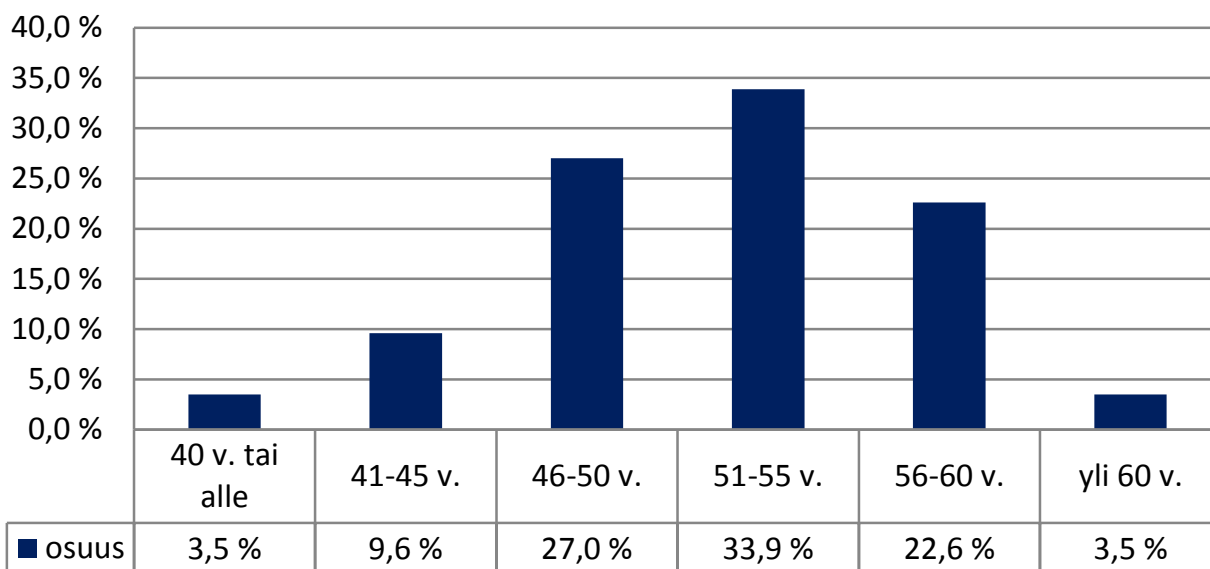
Listayhtiöiden johtoryhmien ikäjakauma



Johtoryhmään kuuluvien johtajien ikä, miehet/naiset (listayhtiöt)



Toimitusjohtajien ikä, pörssiyritykset



Listamattomien yhtiöiden johdon ikärakenne

Listamattomista yhtiöistä ei ole saatavilla samassa laajuudessa tietoja yhtiöiden johdon syntymävuosista. Otannan jäädessä hyvin pieneksi selkeitä johtopäätöksiä ei voida vetää saatavilla olevista tiedoista. Todettakoon kuitenkin, että kokonaisuutenaan johtoryhmään kuuluvista henkilöistä alle 45-vuotiaiden osuus oli 20 prosenttia, joista naisten osuus jäi alle 17 prosenttiin. Yli 40 prosenttia naisjohtajista sijoittui ikäluokkaan 50-55 vuotta. Näin ollen listamattomista yhtiöistä saatavilla olevat tiedot tuntuivat tukevan listayhtiöiden tietojen perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Johtoryhmät eivät näytä naisistuvan automaattisesti nuorempien johtajien nimitysten myötä.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Miksi naiset eivät etene liiketoimintojen johtoon

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

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA julkisti 15.10.2013 selvityksen EVA Analyysi: Huippua kohti – Näin naiset toimivat yritysten johtoryhmissä.⁴⁴ Kyselytutkimukseen osallistui 1175 yritystä. EVA:n kyselyssä nousi esille naisten itsekriittisyys. Peräti 79

% vastanneista naisista moittii naisia kunnianhimon puutteesta ja pitää sitä esteenä naisten etenemiselle. Suoranaiseen syrjimiseen rekrytoinneissa ja työelämässä uskoi vain 16 % kaikista vastaajista.

Mitä seuraavaksi?

Keskuskauppakamari vaikuttaa omilla toimillaan naisjohtajuuden edistämiseksi. Asiaa koskevan yhteiskunnallisen keskustelun olisi suotavaa siirtyä jäävuoren huipusta, eli naisten hallituspaikoista, todellisen ongelmaan eli siihen, miksi naisia etenee niin vähän liiketoimintajohtoon. Vain laaja toiminta asenneilmapiiriin muuttamiseksi tuo pysyviä ja merkittäviä muutoksia. Suomalaiset yritykset ansaitsevat parhaat mahdolliset henkilöt johtoonsa, mikä ei toteudu, ellei kandidaattipooliin valikoidu riittävästi naisia.

Keskuskauppakamarin toimenpiteet naisjohtajuuden edistämiseksi

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

Keskuskauppakamari on yksi listayhtiöiden hallinnointikoodin laatimistahoja.

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

⁴⁴ <http://www.eva.fi/blog/2013/10/15/eva-analyysi-huippua-kohti-nain-naiset-toimivat-yritysten-johtoryhmissa/>

Selvitykset ja kannanotot

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

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

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

Pörssiyhtiöiden kontaktointi

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

Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma naisjohtajille

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

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

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

Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma poikkeaa aiemmin naisille Suomessa suunnatuista siinä,

että kaikilla mentoroitavilla on vahvaa johtamiskokemusta ja kaikki mentorit ovat huipputason johtajia.

Näin ohjelma välttää naisille suunnatun mentoroinnin tyypillisen ongelman. Harvard Business Review julkaisi vuonna 2010 artikkelin "Why men still get more promotions than women".⁴⁵ Tutkimuskohteenä oli yli 4000 MBA alumnia 25 huipputason business schoolista maailmalla. Tutkimuksessa havaittiin, että miesten osalta mentorointiohjelmaan osallistuminen vuonna 2008 ennusti ylenemistä vuonna 2010, mutta naisten kohdalla näin ei ollut. Miesten mentorit olivat naisten mentoreita useammin toimitusjohtajia tai muuta ylintä johtoa ja käyttivät valtaansa ovien avaamisessa miehille, kun taas naisten mentorit auttoivat mentoroitaviaan itsetuntemuksen parantamisessa. Maailmalla puhutaankin nykyään, että naisjohtajien kannalta olennaisempaa on saada "sponsor", ei mentori.

Mentorointiohjelmaa suunniteltaessa ideoinnin taustalla oli Lontoossa toteutettu FTSE 100 Cross-Company Mentoring Programme⁴⁶, jossa suuryritysten toimitusjohtajat ja hallituksen puheenjohtajat mentoroivat toisen suuryrityksen ohjelmaan lähettämiä naisia. Vastaavaa ohjelmaa toteutetaan myös Kanadassa. Yksi ohjelmien erityisistä tuloksista on ollut se, että miesmentorit ovat kokeneet saaneensa ohjelmasta uutta näkemystä naisjohtajien haasteista.

Keskuskauppakamarin mentorointiohjelman suunnittelussa on otettu huomioon näitä näkökulmia ja tavoitteita.

Naisjohtajat-nettisivusto

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

Keskuskauppakamari vie naisjohtajuuden edistämistä ulkomaille

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

Keskuskauppakamarin edustajat ovat esitelleet Suomen mallia listayhtiöiden naishallitusjäsenien lisäämiseksi lukuisilla kansainvälisillä foorumeilla, kuten Maailman kauppakamarien kongressissa, Arabinaisten johtamisfoorumissa, Euroopan neuvostossa, Maailmanpankissa sekä eri tilaisuuksissa Brysselissä ja Saksassa.

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

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

Muita keinoja naisten urakehityksen edistämiseksi

Tasa-arvosuunnittelun kehittäminen

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

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

EVAn suositusten toteuttaminen

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

EVAn suositukset sisältävät seuraavia toimenpiteitä.

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

Avoimuuden lisääminen

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

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

LOPUKSI

Naisten määrä liiketoimintojen johdossa on hienoisessa nousussa. Suurten pörssiyhtiöiden hallitusten osalta tilanne on hyvin tyydyttävä. On käynyt selväksi, että naisten määrä ei automaattisesti kasva liiketoimintojen johdossa uusien sukupolvien myötä, vaan asennemuutosta ja asian esillä pitämistä tarvitaan edelleen. Keskuskaupakamari toimii jatkossakin aktiivisena tiennäyttäjänä ja laatii asiaa koskevia selvityksiä ja kannanottoja.

LIITE 1: ERI MAIDEN CG-KOODIEN SUOSITUKSET SUKUPUOLIJAKAUMASTA

Koodit on löydettävissä European Corporate Governance Institutien verkkosivuilta www.ecgi.org.

Country	CG Code
Australia	Requirements of disclosure of a diversity policy and proportion of women and establishing measurable objectives for achieving gender diversity as well as disclosure of skills and diversity for which the board is looking to achieve in membership of the board.
Austria	42. The nomination committee or the entire supervisory board shall present proposals to the general meeting for appointments to the mandates on the supervisory board that have become vacant. In this context, the principles of C-Rule 52, especially with respect to the personal and professional qualifications of the members and a balanced composition of expert knowledge in the committee must be taken into account. Furthermore, the aspects of diversity of the supervisory board with respect to the internationality of the members, the representation of both genders, and the age structure shall be reasonably taken into account. 52. When appointing the supervisory board, the general meeting shall take due care to ensure a balanced composition of the supervisory board with respect to the structure and the business of the company as well as the personal and professional qualifications of the supervisory board members. Furthermore, aspects of diversity of the supervisory board with respect to the internationality of the members, the representation of both genders and the age structure shall be reasonably taken into account.
Belgium	2.1 The board's composition should ensure that decisions are made in the corporate interest. It should be determined on the basis of gender diversity and diversity in general, as well as complementary skills, experience and knowledge. A list of the members of the board should be disclosed in the CG Statement.
Denmark	2.1.6. THE COMMITTEE RECOMMENDS that once a year the board of directors discuss the company's activities to ensure relevant diversity at management levels, including setting specific goals and accounting for its objectives and progress made in achieving the objectives in the management commentary on the company's annual report and/or on the website of the company. COMMENT: Diversity includes e.g. age, international experience and gender. It would be appropriate to prepare action plans describing the company's efforts in respect of diversity at management levels addressing the needs and future development of the company. Such action plans may supplement statutory requirements on target figures and policies for the gender-related composition of management and reporting in this respect. 3.1.2. THE COMMITTEE RECOMMENDS that the selection and nomination of candidates for the board of directors be carried out through a thoroughly transparent process approved by the overall board of directors. When assessing its composition and nominating new candidates, the board of directors must take into consideration the need for integration of new talent and diversity in relation to age, international experience and gender. 3.1.3. THE COMMITTEE RECOMMENDS that a description of the nominated candidates' qualifications, including information about the candidates' • other executive functions, e.g. memberships in executive boards, boards of directors, and supervisory boards, including board committees in foreign enterprises, be accompanied by the notice convening the general meeting when election of members to the board of directors is on the agenda. • demanding organisational tasks, and information • about whether candidates to the board of directors are considered independent. COMMENT: The description may contain information about recruitment criteria established by the board of directors, including requirements for professional and personal qualifications, knowledge about the industry, diversity (e.g. age, international experience and gender), educational background, etc., which represent qualities paramount to the board of directors. The nomination to the general meeting on the composition of the board of directors should be drawn up against this background. 3.3.2. THE COMMITTEE RECOMMENDS that the management commentary, in addition to the provisions laid down by legislation, includes the following information about the members of the board of directors: -- • the age and gender of the relevant person --
Finland	Recommendation 9: ...Both genders shall be represented on the board.

France	6.4. With regard to the representation of men and women, the objective is that each Board shall reach and maintain a percentage of at least 20% of women within a period of three years and at least 40% of women within a period of six years from the shareholders' meeting of 2010 or from the date of the listing of the company's shares on a regulated market, whichever is latter. Directors who are permanent representatives of legal entities and directors representing employee shareholders are taken into account in order to determine these percentages, but this is not the case with directors representing employees. When the Board comprises fewer than nine members, the difference at the end of six years between the number of directors of each gender may not be in excess of two.
Germany	4.1.5 When filling managerial positions in the enterprise the Management Board shall take diversity into consideration and, in particular, aim for an appropriate consideration of women. 5.1.2 The Supervisory Board appoints and dismisses the members of the Management Board. When appointing the Management Board, the Supervisory Board shall also respect diversity and, in particular, aim for an appropriate consideration of women. Together with the Management Board it shall ensure that there is a long-term succession planning. The Supervisory Board can delegate preparations for the appointment of members of the Management Board, as well as for the handling of the conditions of the employment contracts including compensation, to committees. --- 5.4.1 The Supervisory Board has to be composed in such a way that its members as a group possess the knowledge, ability and expert experience required to properly complete its tasks. The Supervisory Board shall specify concrete objectives regarding its composition which, whilst considering the specifics of the enterprise, take into account the international activities of the enterprise, potential conflicts of interest, the number of independent Supervisory Board members within the meaning of number 5.4.2, an age limit to be specified for the members of the Supervisory Board and diversity. These concrete objectives shall, in particular, stipulate an appropriate degree of female representation. Recommendations by the Supervisory Board to the competent election bodies shall take these objectives into account. The concrete objectives of the Supervisory Board and the status of the implementation shall be published in the Corporate Governance Report. ---
Greece	Section A – The board and its members – II. Size and composition of the board Context "...diversity in the board's and senior executive team's composition is essential to broaden the perspective of the company and enable it to read effectively the social (and customer) context in which the company operates and inspire confidence in its stakeholders." General principle "The size and composition of the board should enable the effective fulfilment of its responsibilities and reflect the size, activity and ownership of a company. Board composition should be driven by the fair and equitable treatment of all shareholders and demonstrate a high level of integrity. Moreover, the board should be diversified as to gender and include a diversity of skills, views, competences, knowledge, qualifications and experience, relevant to the business objectives of the company. Within such context, the company should pursue the optimum diversity, including gender balance, in the composition of its board and senior executive team. Such composition aims at the efficient achievement of the company's targets on the basis that the company gains access to a wider talent pool; thus increasing the company's competitiveness, productivity and innovation." Special practices for listed companies "2.8 The diversity policy including, gender balance, for board members, as adopted by the board, shall be published on the company's website. The corporate governance statement shall make specific reference to the diversity policy applied by the company in relation to the composition of its board and the percentage of each gender represented in the board and senior executive team."

Iceland	2.2 Size and Composition of the Board The Board must be of a size and composition that makes it possible for the Board to discharge its duties efficiently and with integrity. The composition of the Board must take into account the operation and policies of the Company, its development stage and other relevant factors in its operation and environment. Directors must be diverse and have a wide range of capabilities, experience and knowledge 5. C.3 Role of the Nomination Committee The role of the Committee¹³ should include, e.g.: --- Addressing gender ratios on the Company's Board. ---
Italy	The Italian Corporate Governance Code contains some recommendations on gender quotas. Article 1 – Role of the Board of Directors Criteria 1.C.1. The Board of Directors shall perform, at least annually, an evaluation of the performance of the itself and its committees, as well as their size and composition, taking into account the professional competence, experience (including managerial experience) gender of its members and number of years as director. Comment The Board of Directors is required to carry out a self-assessment, mainly on the size, composition and functioning of both itself and its committees. In carrying out such an assessment, the Board of Directors is required to verify that the various members (executive, non executive, independent) and the professional and managerial competences, including international experience, are adequately represented, taking into account also the benefits that could stem from the presence of different genders, age and seniority.
Norway	The composition of the board of directors in terms of the gender of its members must satisfy the requirements of the Norwegian Public Limited Liability Companies Act (hereinafter the "Public Companies Act"). 8. Corporate assembly and board of directors: composition and independence --- The composition of the board of directors should ensure that the board can attend to the common interests of all shareholders and meets the company's need for expertise, capacity and diversity. Attention should be paid to ensuring that the board can function effectively as a collegiate body. --- The composition of the board of directors as a whole should represent sufficient diversity of background and expertise to help ensure that the board carries out its work in a satisfactory manner. In this respect due attention should be paid to the balance between male and female members of the board. The board is responsible as a collegiate body for balancing the interests of various stakeholders in order to promote value creation by the company. The board should be made up of individuals who are willing and able to work as a team.
Poland	The following recommendation without a comply-or-explain requirement: 9. The WSE recommends to public companies and their shareholders that they ensure a balanced proportion of women and men in management and supervisory functions in companies, thus reinforcing the creativity and innovation of the companies' economic business. An additional recommendation on comply-or-explain basis: II. 1.2a A company should operate a corporate website and publish on it, in addition to information required by legal regulations: (...) on an annual basis, in the fourth quarter – information about the participation of women and men respectively in the Management Board and in the Supervisory Board of the company in the last two years;
Slovenia	9.2 --- The composition of the supervisory board should adhere to the principle of equal representation of both sexes and all age groups, and generally be as diverse as possible.

Spain	Gender diversity A good gender mix on boards of Directors is not just an ethical-political or "corporate social responsibility" question; it is also an efficiency objective which listed companies might wish to work towards in the mid term at least. Neglecting the potential business talent of 51 % of the population -women- cannot be an economically rational conduct for our country's leading corporate names. This is amply borne out by the experience of the last few decades which have seen women occupying a growing place in the business world. But more effort is required for this presence to extend into the senior executive and directorship spheres. With this in mind, the Code calls on listed companies with few women on their boards to actively seek out female candidates whenever a board vacancy needs to be filled, especially for independent directorship. It is recommended as follows: 15. When women directors are few or non existent, the board should state the reasons for this situation and the measures taken to correct it; in particular, the Nomination Committee should take steps to ensure that: a) The process of filling board vacancies has no implicit bias against women candidates; b) The company makes a conscious effort to include women with the target profile among the candidates for board places.
Sweden	4.1 ...The company is to strive for equal gender distribution on the board.
The Netherlands	III.1.3 The following information about each supervisory board member shall be included in the report of the supervisory board: gender;--- III.1.7 A periodic review can enhance the quality of the functioning of the supervisory board and the management board and help to ensure that the right choices are made when preparing appointments or reappointments of supervisory and management board members, for example in connection with the appropriate composition of the boards or the appropriate diversity in their composition. III.3 Expertise and composition Principle --- The supervisory board shall aim for a diverse composition in terms of such factors as gender and age. Best practice provisions III.3.1 The supervisory board shall prepare a profile of its size and composition, taking account of the nature of the business, its activities and the desired expertise and background of the supervisory board members. The profile shall deal with the aspects of diversity in the composition of the supervisory board that are relevant to the company and shall state what specific objective is pursued by the board in relation to diversity. In so far as the existing situation differs from the intended situation, the supervisory board shall account for this in the report of the supervisory board and shall indicate how and within what period it expects to achieve this aim. The profile shall be made generally available and shall be posted on the company's website. Explanation of and notes on terms used in the Code III.3.1 --- An important means of promoting independent action of the supervisory board is to ensure the diversity of its composition in terms of such factors as age, gender, expertise, social background or nationality.

UK	B.2: Appointments to the Board Main Principle There should be a formal, rigorous and transparent procedure for the appointment of new directors to the board. Supporting Principles The search for board candidates should be conducted, and appointments made, on merit, against objective criteria and with due regard for the benefits of diversity on the board, including gender. --- B.2.4. A separate section of the annual report should describe the work of the nomination committee, including the process it has used in relation to board appointments. This section should include a description of the board's policy on diversity, including gender, any measurable objectives that it has set for implementing the policy, and progress on achieving the objectives. An explanation should be given if neither an external search consultancy nor open advertising has been used in the appointment of a chairman or a non-executive director. Where an external search consultancy has been used, it should be identified in the annual report and a statement made as to whether it has any other connection with the company. B.6: Evaluation Main Principle The board should undertake a formal and rigorous annual evaluation of its own performance and that of its committees and individual directors. Supporting Principles Evaluation of the board should consider the balance of skills, experience, independence and knowledge of the company on the board, its diversity, including gender, how the board works together as a unit, and other factors relevant to its effectiveness. --- The UK Corporate Governance Code In addition to the "comply or explain" requirement in the Listing Rules, the Code includes specific requirements for disclosure which must be provided in order to comply. These are summarised below. The annual report should include: --- - a separate section describing the work of the nomination committee, including the process it has used in relation to board appointments; a description of the board's policy on diversity, including gender; any measurable objectives that it has set for implementing the policy, and progress on achieving the objectives. An explanation should be given if neither external search consultancy nor open advertising has been used in the appointment of a chairman or a non-executive director. Where an external search consultancy has been used it should be identified and a statement made as to whether it has any other connection with the company (B.2.4);
----	--

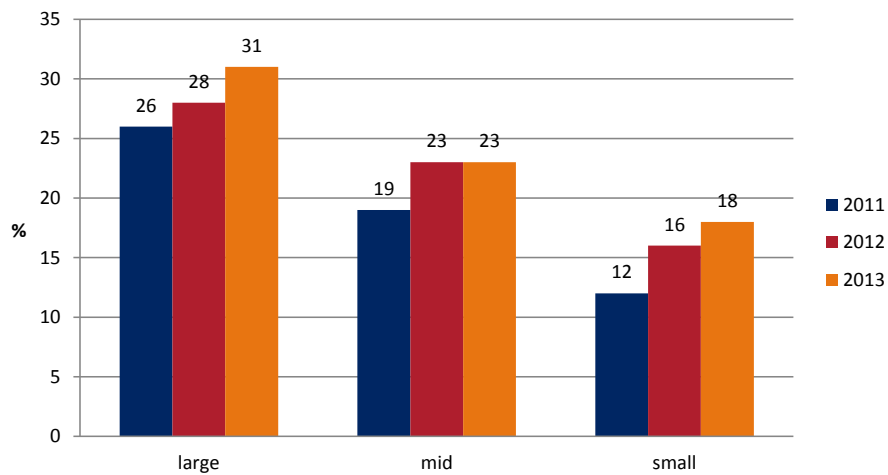
LIITE 2: KIINTIÖSÄÄNNÖKSET ERI MAISSA

Country	Quota legislation
Austria	The Austrian Stock Corporation Act contains the following diversity rule since July 2012: „When appointing the members of the supervisory board, the general shareholders’ meeting shall take due care to check the expertise and personal qualifications of the supervisory board members and to ensure a balanced composition with respect to the structure and the business of the company. Furthermore, reasonable attention is to be given to the aspect of diversity of the supervisory board with respect to the representation of both genders and the age structure, and in the case of exchange-listed companies, also with a view to the internationality of the members.”
Belgium	Law on gender diversity requires one third male and one third female directors. Modification de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques Art. 2. Dans l'article 18 de la loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques, modifié par l'arrêté royal du 18 octobre 2004, il est inséré un § 2bis rédigé comme suit : « § 2bis. Un tiers au moins des membres du conseil d'administration désignés par l'Etat belge ou par une société contrôlée par l'Etat belge sont de sexe différent de celui des autres membres. Pour l'application de la présente disposition, le nombre minimum requis de ces membres de sexe différent est arrondi au nombre entier le plus proche. Si le nombre d'administrateurs de sexe différent n'atteint pas le minimum fixé par la présente disposition, le prochain administrateur nommé est de ce sexe, faute de quoi, sa nomination est nulle. Il en va de même si une nomination a pour effet de faire baisser le nombre de ces administrateurs de sexe différent sous ce nombre minimum requis. » L'article 96, § 2, alinéa 1er, du Code des sociétés, inséré par la loi du 6 avril 2010, est complété par un 6° rédigé comme suit : « 6° un aperçu des efforts consentis afin qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration soient de sexe différent de celui des autres membres. » Art. 4. Dans le même Code, il est inséré un article 518bis rédigé comme suit : « Art. 518bis. § 1er. Dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé visé à l'article 4, au moins un tiers des membres du conseil d'administration sont de sexe différent de celui des autres membres. Pour l'application de la présente disposition, le nombre minimum requis de ces membres de sexe différent est arrondi au nombre entier le plus proche. § 2. Si le nombre d'administrateurs de sexe différent n'atteint pas le minimum fixé au § 1er, la prochaine assemblée générale constitue un conseil d'administration conformément à ce qui est prévu à ce paragraphe. En cas de non-respect de cette disposition, tout avantage, financier ou autre, de tous les administrateurs, lié à l'exécution de leur mandat, est suspendu. Ces avantages seront rétablis lorsque la composition du conseil d'administration devient conforme au § 1er. § 3. Pour les sociétés dont les titres sont admis pour la première fois sur un marché réglementé visé à l'article 4, l'obligation prévue au § 1er doit être respectée à partir du premier jour du sixième exercice social qui commence après cette admission. § 4. Si le nombre minimum requis d'administrateurs de sexe différent de celui des autres administrateurs, fixé au § 1er, n'est pas atteint, le prochain administrateur nommé est de ce sexe, faute de quoi, sa nomination est nulle. Il en va de même si une nomination a pour effet de faire baisser le nombre de ces administrateurs de sexe différent sous ce nombre minimum requis. »

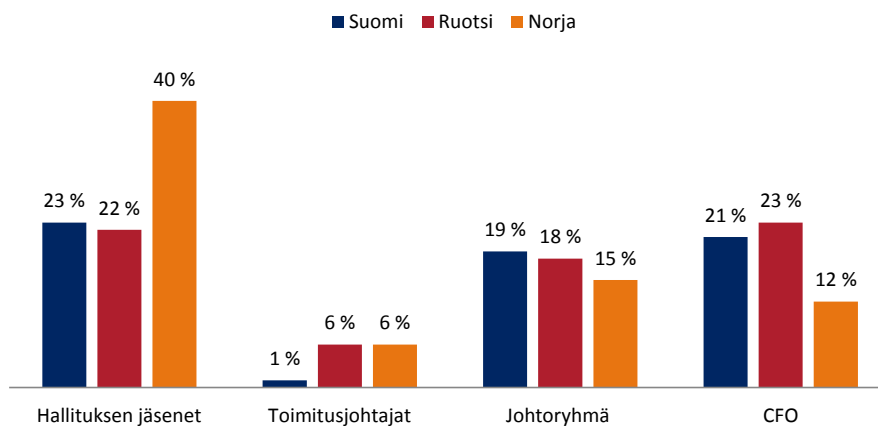
Denmark	In December 2012 The Danish Parliament adopted new rules on the gender composition of company managements. The rules apply for the largest Danish companies – around 1200; including listed companies – which have an underrepresented sex within the management. By “underrepresented” means that one gender is represented with less than 40 per cent. The rules cover the same companies who are obliged to give a report on their work with Corporate Social Responsibility. The new rules oblige companies to set a target figure for the share of the underrepresented sex in the board of directors. The obligation is not a quota, so the companies can set the target figure they find suitable and realistic for the company and industry in question. Furthermore the companies must establish policies on how to improve the share of the underrepresented sex in the management of the company. There is no formal requirement to the content of the policies, so the companies are free to decide, what the policies are to contain. The companies must report on the target figures and policies in the annual report. If the companies do not have an underrepresented sex within the management, the companies must report hereof in the annual report. Failure to comply with the rules can lead to sanctions (fines). The rules entered into force on 1st of April 2013. The companies must report on the target figures and policies in the annual reports for the annual year 2013. This means that the companies have not yet reported on the gender composition of the management. The Danish Business Authority will receive the annual reports in April and June 2014. The Danish Business Authority will evaluate on the reporting every year. Furthermore The Danish Business Authority will evaluate 4 years after the adoption of the Act to see if the rules have had the effect that was intended.
France	A law passed in January 2011: from the first AGM after 1 January 2014: quota of 20 per cent. From the first AGM after 1 January 2017 quota of 40 per cent. Sanctions: directors’ fees may not be paid if the law is not complied with.
Iceland	A law passed in March 2010 requires Icelandic companies with more than 50 employees to have at least 40% of both gender represented on their boards by September 2013. No sanctions are implemented in the law. The law applies to the boards of publicly owned companies and public limited companies having at least 50 employees. Boards composed of more than three persons must consist of at least 40 per cent of each gender by September 1st 2013.
Italy	The Italian Parliament adopted, in 2011, a specific law that requires (i) companies listed on the stock exchange and (ii) state-owned companies to introduce “gender quotas” in their by-laws (Law n. 120/2011) in order to ensure a balance between genders. The less-represented gender must obtain at least “one third” of the directors (and at least “one third” of the Supervisory Board’ members) elected. This division criterion applies for three consecutive mandates. For the first mandate, the quota required is at least “one fifth”. In case of not compliance, there are specific progressively sanctions. Consob (National Commission for Listed Companies) can oblige listed companies to align their Board’s (and Supervisory Board) composition to the new rules. If the composition of the Board of directors (or of the Supervisory Board) resulting from the election does not comply with the division criterion provided, Consob warns the company involved to comply with this criterion within a specific maximum term from the warning. In the event of non-compliance with the warning, Consob applies a fine and sets a new term compliance. In the event of further non-compliance with respect to the new warning, the members elected lose their position. A different sanctions system concerns state-owned companies. If the composition of the Board of directors (or of the Supervisory board) resulting from the election does not comply with the division criterion provided, the Italian Prime Minister (or a delegated Minister) warns the company involved to comply with this criterion within specific term; in case of not compliance, the members elected lose their position. The law is applicable for a limited period of time equivalent to three consecutive mandates. After this period, companies are free to adopt or not gender quotas.
Norway	If the board has three shareholder elected directors, each gender shall be represented. If the number of directors is 4 or 5, each gender shall be represented by 2 directors. If 6, 7 or 8, each gender shall have at least 3. If 9 directors, then 4. If 10 or more, each gender shall be represented with 40 pct. Non-complying companies can be liquidated by the court if a certain procedure is followed. This is the same procedure that applies in the event of all other types of non-compliance.

Spain	Equality Act requires listed companies to appoint women to 40 per cent of all board seats, up to 60 per cent. Companies have to comply as of 2015 “Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo”: Article 5.3.f): “f) El informe anual de gobierno corporativo deberá incluir información relativa al número de consejeras que integran el consejo de administración y sus comisiones, así como el carácter de tales consejeras; todo ello con indicación de la evolución de esta composición en los últimos cuatro años. Igualmente, se incluirá información sobre las medidas que, en su caso, se hubiesen adoptado para procurar incluir en su consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, así como las medidas que, en su caso, hubiese convenido la comisión de nombramientos para que al proveerse nuevas vacantes: 1.º Los procedimientos de selección no adolezcan de sesgos implícitos que obstaculicen la selección de consejeras. 2.º La compañía busque deliberadamente, e incluya entre los potenciales candidatos, mujeres que reúnan el perfil profesional buscado. Cuando a pesar de las medidas que, en su caso, se hayan adoptado, sea escaso o nulo el número de consejeras, el consejo deberá explicar los motivos que lo justifiquen.”
The Netherlands	At least 30 per cent of board members shall be female and at least 30 per cent shall be male by 2015. The requirement is not mandatory but on Comply or Explain basis. Large NVs and BVs will be required to have a more balanced composition on their management and supervisory boards. The legislator aims to increase the participation of women on the company boards of large NVs and BVs. This measure will lapse on 1 January 2016, but may be extended prior to this date. Definition large company: A company will be regarded as large for these purposes if at least two of the following qualifications apply: a. the value of the assets according to the balance sheet with explanatory notes, considering the acquisition or manufacturing price, exceeds EUR 17.5 million; b. the net turnover exceeds EUR 35 million; and c. the average number of employees is at least 250. General rule The rule is to distribute positions in a way so that at least 30% of the positions on the management and supervisory boards are held by women and at least 30% by men. Sanction If the composition of a company's board is not balanced according to the Act on management and supervision, then there is no legal sanction. An appointment that does not achieve a balanced composition of a company's board will not be considered void. However, non-compliance with this rule must be explained by the company in its annual report. Such explanation must include why it has not done so and how it intends to do so in the future. The general meeting of such company may then determine its position and, if deemed necessary, address the management board and supervisory board on taking appropriate action.

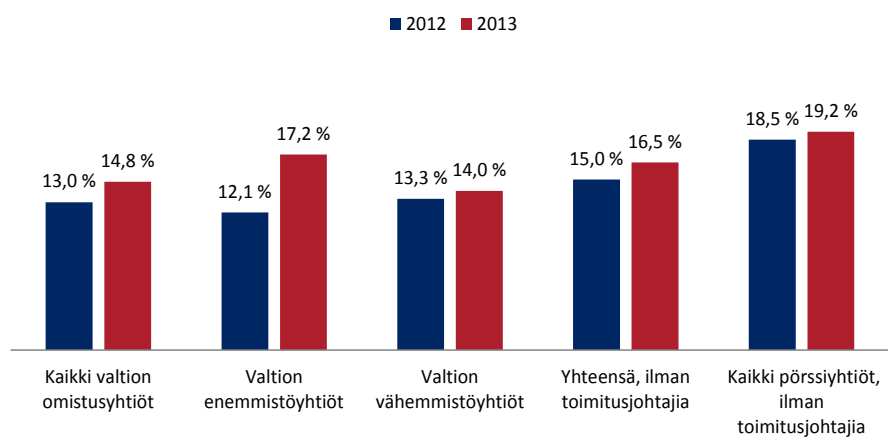
Naiset eri kokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa vuosina 2011, 2012 ja 2013

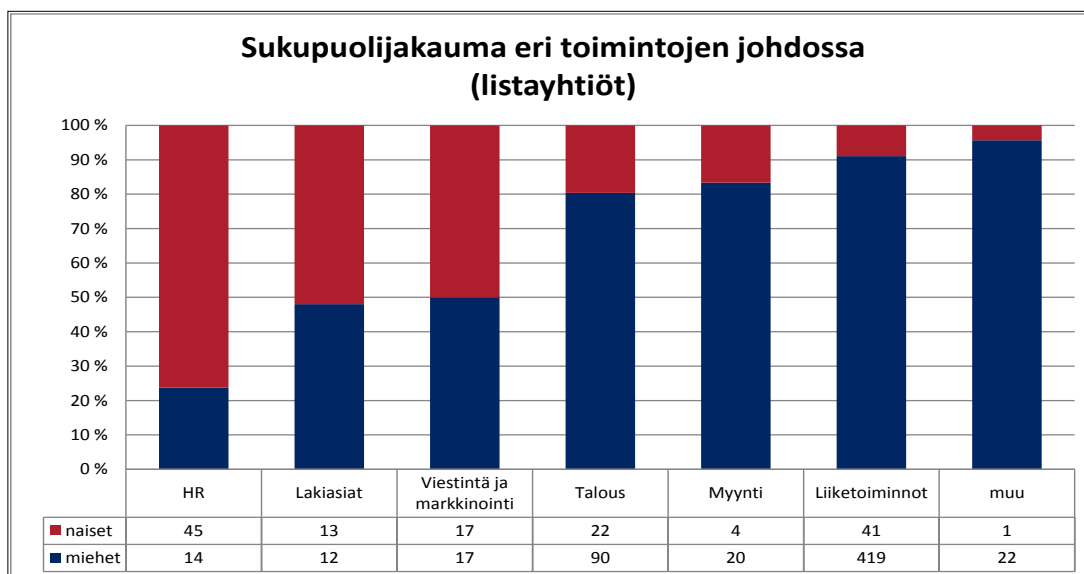
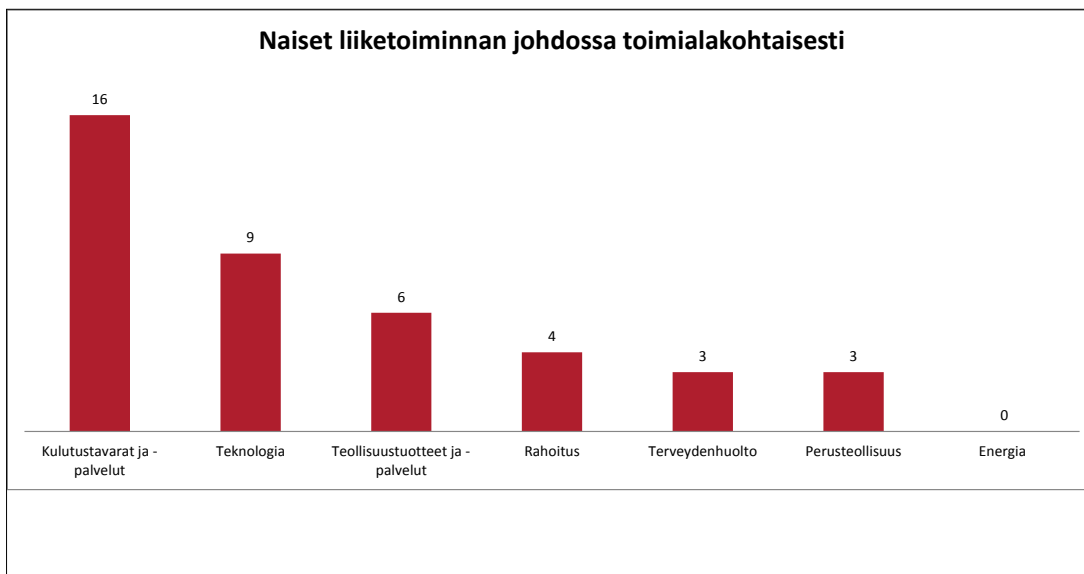
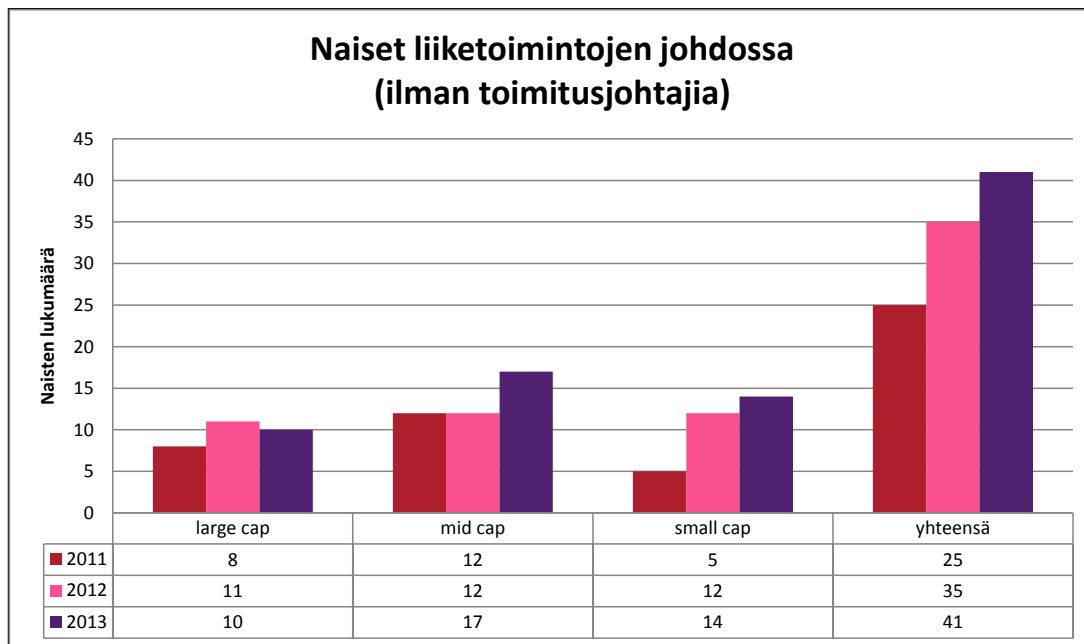


Pohjoismainen vertailu - naiset pörssiyhtiöiden johdossa



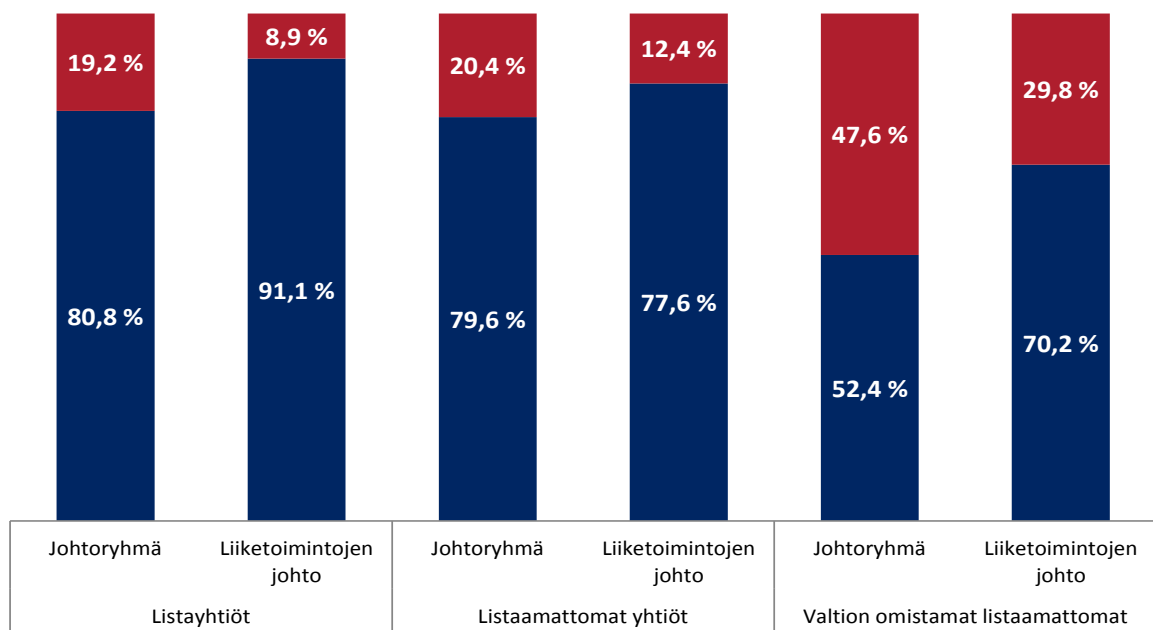
Naiset valtio-omisteisten listayhtiöiden johtoryhmissä



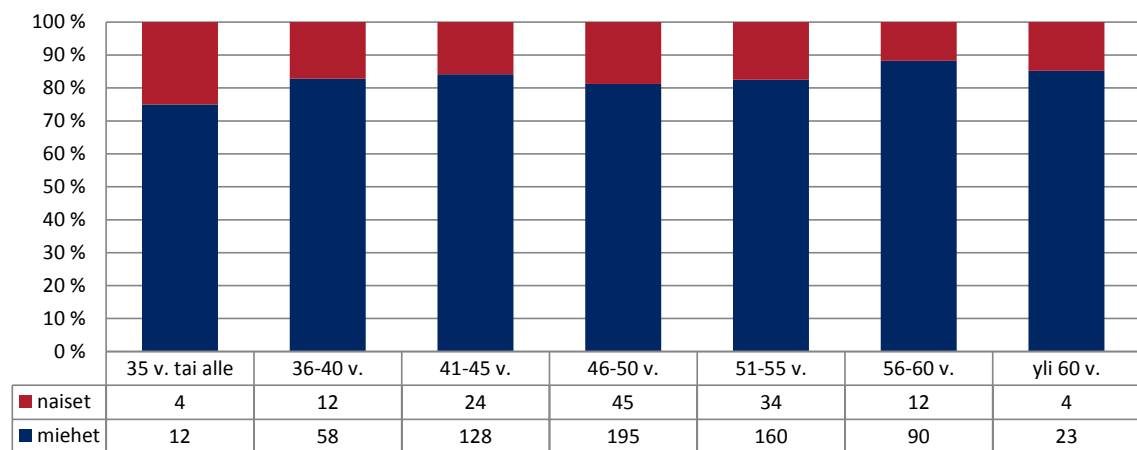


Sukupuolijakauma johtoryhmässä ja liiketoimintojen johdossa

■ miehet ■ naiset



Johtoryhmään kuuluvien johtajien ikä, miehet/naiset (listayhtiöt)



Tämä Keskuskauppakamarin kolmas naisjohtajaselvitys kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt, valtionyhtiöt sekä suurimpia listaamattomia yhtiöitä. Naisten osuus hallituspaikoista on jo tyydyttävällä tasolla. Naisten johtoryhmäpaikat ovat lisääntyneet, mutta edelleenkin naiset etenevät lähinnä tukitoimintojen johtoon. Liiketoimintoja johtavien naisten määrä on kuitenkin kasvussa. Johtoryhmän jäsenten ikäjakaumatarkastelu ei kuitenkaan tue sitä käsitystä, että nuorempien sukupolvien myötä johtoryhmät naisistuisivat. Valtionyhtiöt ovat kuroneet kiinni vähäisemmän naisten osuuden johtoryhmissä verrattuna muihin pörssiyhtiöihin.