

KESKUS-  
KAUPPAKAMARI

# HUIPULLA TUULEE

*Vaihtuvuus pörssiyritysten johdossa*

Maaliskuu 2018





# ESIPUHE

Keskuskauppakamari tekee vuosittain kevään yhtiökokouskaudella selvityksen pörssiyhtiöiden hyvästä hallinnoinnista ja avoimuudesta sekä naisten osuudesta hallituspaikoista. Lisäksi laadimme syksyllä naisjohtajaselvityksen, joka kattaa pörssiyhtiöiden hallitukset, toimitusjohtajat ja johtoryhmät. Näitä selvityksiä laadittaessa meille kertyy mielenkiintoista tietoa pörssiyhtiöiden johdosta. Tässä selvityksessä hyödynnämme tätä laajaa tietomäärää, ja pyrimme tuomaan julkiseen keskusteluun tilastotietoa ja näkökulmia, jotka valottavat pörssiyhtiöiden johtamista ja hallintoa.

Selvityksemme kattavat kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt, joten saamme kattavan kuvan pörssiyhtiöiden johdosta. Näin ollen selvityksemme eroavat monista kyselyistä tai selvityksistä, jotka perustuvat vain otantaan suurimmista yhtiöistä. Otannalla ei useinkaan saavuteta täyttä kattavuutta, sillä esimerkiksi kyselyihin eivät yleensä vastaa läheskään kaikki yritykset.

Pörssiyhtiöiden johdosta ja johtamisesta keskustellaan paljon julkisesti. Tämän selvityksen tarkoituksena on osallistua tuohon keskusteluun tuottamalla tietoa johtajien taustoista ja johtamisurasta, erityisesti johdon vaihtuvuudesta.

Maaliskuu 2018



Leena Linnainmaa



Antti Turunen

# SISÄLLYS

<b>ESIPUHE .....</b>	<b>3</b>
<b>SELVITYKSESTÄ .....</b>	<b>5</b>
<b>I. VAIHTUVUUS HALLITUKSISSA .....</b>	<b>7</b>
Hallituskoko pörssiyhtiöissä .....	7
Hallituskokoonpanon uusiutuminen .....	8
Hallitusten jäsenten vaihtuvuus .....	10
Rekrytointi sisältä vai ulkoa .....	12
Hallitusjäsenten tausta .....	12
<b>II. TOIMITUSJOHTAJIEN VAIHTUVUUS .....</b>	<b>15</b>
Uudet toimitusjohtajanimitykset .....	15
Toimitusjohtajien toimikausi .....	16
Toimitusjohtajien ikä .....	16
Toimitusjohtajien tausta .....	16
Toimitusjohtajien koulutustausta .....	17
<b>III. VAIHTUVUUS JOHTORYHMISSÄ .....</b>	<b>19</b>
Johtoryhmien kokoonpano .....	19
Johtoryhmien koko .....	20
Vaihtuvuus johtoryhmissä .....	21
Palvelusaika eri johtoryhmätehtävissä .....	22
Johtoryhmien ikärakenne .....	23
Ikärakenne eri johtotehtävissä .....	25
Johtoryhmän jäsenten koulutustausta .....	27
<b>YHTEENVETO .....</b>	<b>31</b>

# SELVITYKSESTÄ

Tämä Keskuskauppakamarin selvitys kattaa kaikki Helsingin pörssissä päälistatut suomalaiset yhtiöt. Tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin. Tiedot on kerätty hallitusten jäsenten osalta kevätkaudella 2017. Hallitusten osalta selvitys kattaa 123 pörssiyhtiötä, joista 28 on large cap -yhtiötä, 37 mid cap -yhtiötä ja 58 small cap -yhtiötä. Johtoryhmien ja toimitusjohtajien osalta tiedot on kerätty syyskuussa 2017. Tältä osin selvitys kattaa 125 pörssiyhtiötä, joista 28 on large cap -yhtiötä, 39 mid cap -yhtiötä ja 58 small cap -yhtiötä. Silloin kun selvityksessä on käytetty muita lähteitä kuin Keskuskauppakamarin omaa selvitystyötä, lähde on ilmoitettu. Joitakin yksittäisiä tietoja on selvitetty helmikuussa 2018.

Tiedot listayhtiöiden nettisivuilta ovat keränneet assistentti Jenna Pitkänen, assistentti Tanja Väkevä ja lakiasianharjoittelija Anna-Maria Svinhufvud. Tuloksia ovat analysoineet ja raportin kirjoittaneet Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa ja lakimies Antti Turunen.

# ***I. VAIHTUVUUS HALLITUKSISSA***

Hallitusten jäsenten toimikausi on kestänyt keskimäärin 4,8 vuotta. Viidesosa suomalaisten pörssiyritysten hallitusten kokoonpanoista vaihtuu vuosittain. Naisten osuus uusista nimityksistä on 35 prosenttia jo toista vuotta peräkkäin, suurissa pörssiyrityksissä vuonna 2017 peräti 46 prosenttia. Suomalaisissa pörssiyrityksissä hallitusten keskimääräinen jäsenmäärä on verrattain pieni, minkä voidaan katsoa edesauttavan tehokasta hallitustyöskentelyä.



## Hallituskoko pörssiyrityksissä

Vuonna 2017 suomalaisissa pörssiyrityksissä oli hallituspaikkoja yhteensä 768. Näistä 559 hallituspaikalle oli nimitetty mies ja 209 paikalle nainen. Naisten keskimääräinen osuus kaikista hallituspaikoista on siten 27 prosenttia, suurissa pörssiyrityksissä 33 prosenttia.

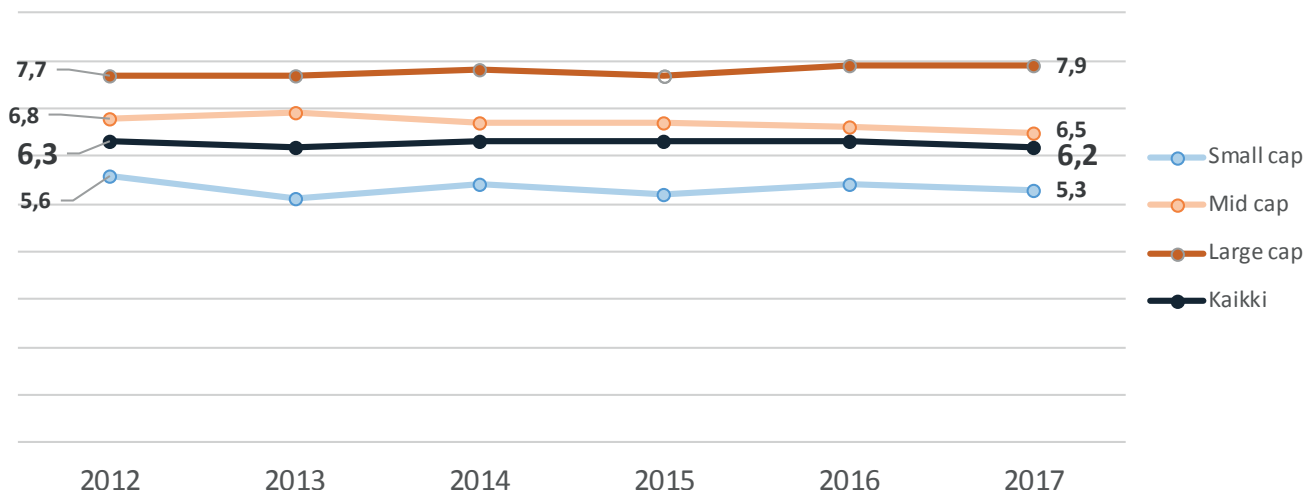
Osalla pörssiyritysten hallitusten jäsenistä on useampi hallituspaikka samanaikaisesti, joten hallitusjäsenien henkilömäärä on säännönmukaisesti pienempi kuin hallituspaikkojen kokonaismäärä. Vuonna 2017 hallituspaikat jakaantuvat yhteensä 660 eri henkilölle – 488 miehelle ja 172 naiselle. Yksittäisillä jäsenillä ei toisinsanoen ole useinkaan monia hallituspaikkoja – kaikilla hallitusjäsenillä on keskimäärin 1,2 hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyrityksissä.

## SUOMESSA PIENET HALLITUKSET

Suomalaisissa pörssiyrityksissä hallitusten keskimääräinen jäsenmäärä on verrattain pieni, minkä voidaan katsoa edesauttavan tehokasta hallitustyöskentelyä. Pienimmillään pörssiyrityksen hallituksessa toimii ainoastaan kolme jäsentä. Vastaavasti yhdessäkin suomalaisessa pörssiyrityksessä ei ole yli kymmenhenkistä hallitusta.

Vertailuna esimerkiksi Yhdysvaltojen S&P 500 -yrityksissä hallituksen jäsenmäärä on ollut viimeiset kymmenen vuotta keskimäärin 10-11 henkilöä. Pienimmilläänkin vain kahdella S&P 500 -yrityksellä on viiden hengen hallitus.<sup>1</sup>

Hallitusten keskimääräinen koko



<sup>1</sup> Spencer Stuart Board Index 2017, s. 16, [https://www.spencerstuart.com/~media/ssbi2017/ssbi\\_2017\\_final.pdf?la=en](https://www.spencerstuart.com/~media/ssbi2017/ssbi_2017_final.pdf?la=en).

Hallitusten keskimääräiset koot eivät ole suuresti muuttuneet viimeisen viiden vuoden aikana. Hallituspaikkojen kokonaismäärä sekä hallitusten jäseninä toimivien henkilöiden määrät kuitenkin vaihtelevat. Esimerkiksi kevään 2017 valinnoissa hallituspaikkojen lukumäärä lisääntyi 12 paikalla edelliseen vuoteen verrattuna. Hallituspaikkojen kokonaismäärän lisääntymiseen vaikuttaa ennen muuta pörssissä listautuneiden yhtiöiden määrä, joka vaihtelee vuosittain uusien listautumisten ja toisaalta yhdistymisten ja delistausten myötä.

Pörssiyhtiöiden hallitukset eivät kuitenkaan ole millään tavalla staattisia. Yksittäisten pörssiyhtiöiden kokoonpanoissa tapahtuu kaiken aikaa muutoksia. Yhtiöissä voi tapahtua erilaisia henkilövaihdoksia, joissa aiemmin toimineen hallituksen jäsenen tilalle valitaan uusi henkilö. Yhtiön hallituksen kokoonpanoa voidaan laajentaa tai supistaa, jolloin hallituksen kokonaishenkilömäärä joko kasvaa tai vähenee.

Syyt hallituskokoonpanon muutoksiin ovat yhtiökohtaisia ja ne voivat liittyä yhtä hyvin yhtiön muuttuneisiin strategiseen tarpeisiin kuin hallituksen sisäisen toiminnan kehittämiseen. Hallitusten vaihtuvuudella on siten olennainen kytkös niin yhtiöiden toiminnan kehittymiseen kuin myös hallitusten sisäiseen uusiutumiseen ja esimerkiksi monimuotoisuuteen.

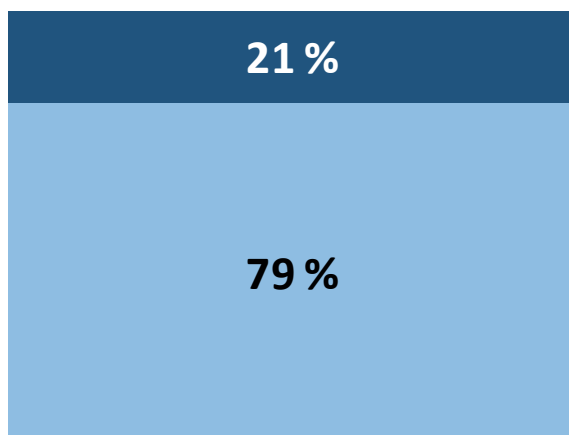
## Hallituskokoonpanon uusiutuminen

Jos tarkastellaan kaikkia suomalaisten yhtiöiden hallituspaikkoja, keväällä 2017 tehdyistä hallitusnimityksistä 610 koski hallitusjäsenen uudelleenvalintaa. Kaikista 768 hallituspaikasta varsinaisia uusia hallitusnimityksiä oli siis 158 – tämä vastaa 21 prosenttia kaikista vuoden 2017 hallitusnimityksistä. Vuoden 2017 perusteella voidaan yksinkertaistaen sanoa, että keskimäärin noin viidesosa hallitusten kokoonpanoista vaihtuu vuosittain.

## VIIDESOSA HALLITUSTEN KOKOONPANOISTA VAIHTUU VUOSITTAIN

### Uudet/jatkuneet hallitusjäsenyydet 2017

■ Vuodelta 2016 jatkuneet hallitusjäsenyydet ■ Vuoden 2017 uudet nimitykset





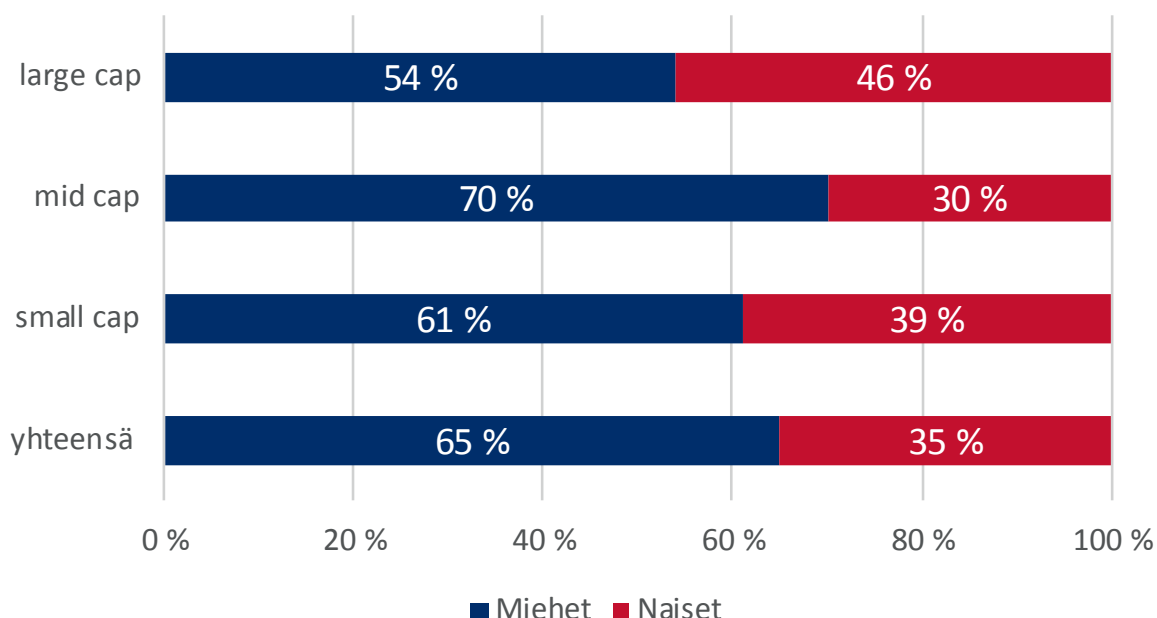
Pörssiyhtiöt kiinnittävät yhä enemmän huomiota paitisi yksittäisten hallituksen jäsenten kompetenssiin, myös hallituskokoonpanon monimuotoisuuteen ja esimerkiksi kummankin sukupuolen edustukseen hallituksissa. Tämä näkyy myös hallitusten vaihtuvuutta koskevis- sa tilastoissa.

Tarkasteltaessa vuonna 2017 tehtyjä uusia hallitusnimityksiä voidaan huomata, että naisten osuus uusista hallitusnimityksistä on ollut merkittävästi suurempi kuin naisten osuus hallituspaikoista keskimäärin. Kun vuonna 2017 naisten kokonaisosuus kaikista hallituspaikoista oli 27 prosenttia, naisten osuus kaikista uusista nimityksistä oli peräti 35 prosenttia. Myös vuonna 2016 naisten osuus uusista nimityksistä oli 35 prosenttia, joten kyse ei ole yksittäisen vuoden poikkeamasta. Vuonna 2017 suurissa pörssiyhtiöissä (large cap) naisten osuus uusista nimityksistä nousi peräti 46 prosenttiin. Toisin sanoen suurten pörssiyhtiöiden uusista hallituksen jäsenistä oli naisia likimain yhtä moni kuin miehiä.

Myös muissa kokoluokissa naisten osuus uusista nimityksistä oli selvästi korkeampi kuin naisten osuus hallituksissa keskimäärin. Tämä kertoo siitä, että sukupuolten edustus hallituksissa on kaiken aikaa tasapuo- listumassa ja että pörssiyhtiöt näyttäisivät onnistuvan löytämään hallituksiin myös päteviä naiskandidaatteja.

## NAISTEN OSUUS UUSISTA NIMITYKSISTÄ 35 % TOISTA VUOTTA PERÄKKÄIN

Uudet hallitusnimitykset (sukupuolijakauma) 2017



## Hallitusten jäsenten vaihtuvuus

Yksittäisten hallitusjäsenten kohdalla vaihtuvuus toteutuu eri tavoin. Hallituskokoonpanoon voi kuulua jäseniä, joilla on esimerkiksi yhtiön omistukseen liittyvä verrattain pysyvä asema jäsenenä sekä toisaalta jäseniä, jotka on valittu tehtäväänsä nimenomaan riippumattomina henkilöinä muun erityisen osaamisensa ja kokemuksensa puitteissa.

## HALLITUSJÄSENYYDEN KESTO KESKIMÄÄRIN 4,8 VUOTTA, MUTTA NAISILLA 3,0 VUOTTA

Vuonna 2017 hallitukseen valittujen henkilöiden toimikaudet olivat kestäneet yhtäjaksoisina keskimäärin 4,8 vuotta. Keskiarvoa nostaa pieni määrä erittäin pitkiä, yli kymmenen vuoden yhtäjaksoisia hallitustoimikausia. Pisimmillään hallituksen jäsenen toimikausi oli vuonna 2017 kestänyt 46 vuotta. Tällaisten yli kymmenen vuotta kestäneiden hallitusjäsenyyksien osuus kaikista hallituspaikoista oli noin 12 prosenttia.

Toimikausien keskimääräinen pituus on miehillä selvästi naisia korkeampi. Vuonna 2017 miesten hallitus-toimikausien keskimääräinen pituus oli 5,5 vuotta, kun naisilla toimikausi oli kestänyt keskimäärin 3,0 vuotta. Ero miesten ja naisten välillä selittyy osin sillä, että lä-

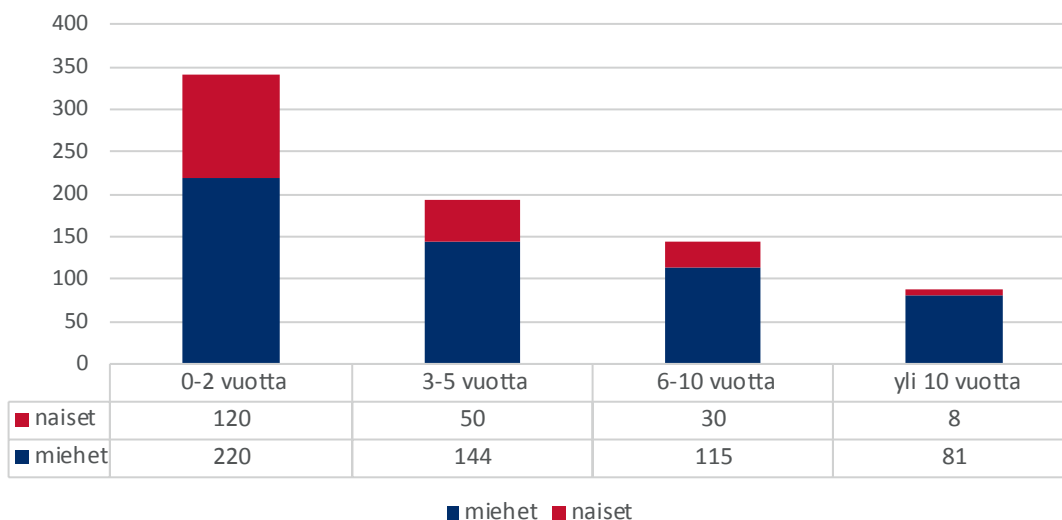
hes kaikki yli kymmenen vuotta kestäneet hallituspaikat kuuluvat miehille. Yleensäkin naisten osuus yli viisi vuotta hallituksen jäsenenä toimineiden keskuudessa on selvästi naisten keskimääräistä osuutta pienempi.

Naisten keskimääräistä lyhyemmät toimikaudet voisi tulkita miehiä suurempana keskimääräisenä vaihtuvuutena tai merkinä siitä, että naiset eivät onnistu uusimaan hallituspaikkaansa yhtä usein kuin miehet. Vuosien 2016—2017 tiedot tuntuivat alkuun tukevat tätä selitystä. Naisten osuus kaikista vuoden 2017 uudelleenvälinoista oli 24,9 prosenttia, mikä on hieman alempi kuin naisten keskimääräinen osuus kaikista hallituspaikoista (27 %).

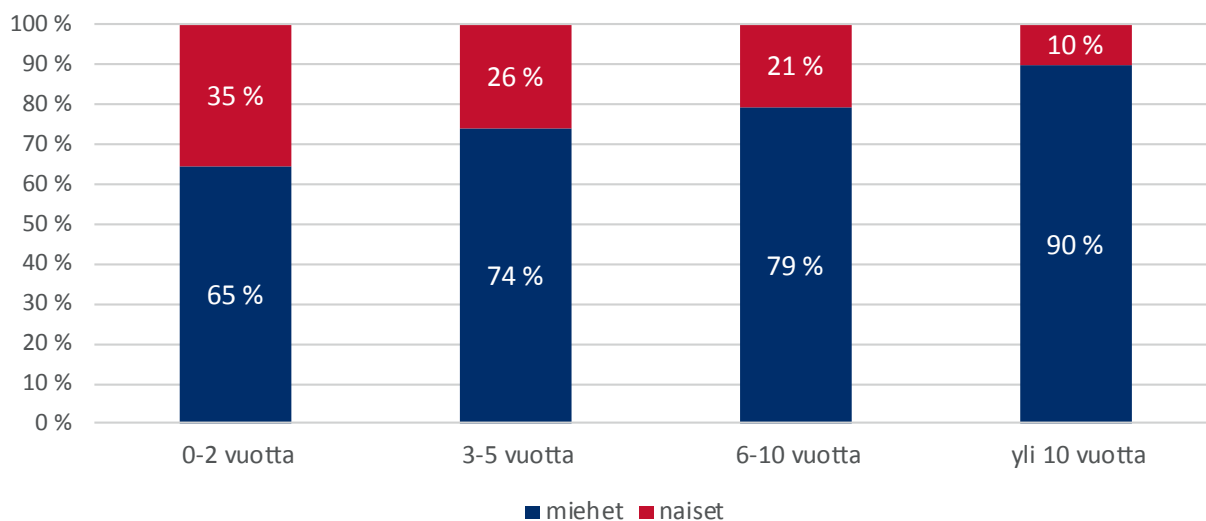
Jos luvuista kuitenkin poistetaan kaikki yli 10 vuotta kestäneet hallituskaudet, joiden osalta vaihtuvuus on yleensäkin olematonta, naisten osuus uudelleenvälinoista oli itseasiassa hieman suurempi kuin naisten osuus kaikista hallituspaikoista eli 28 prosenttia. Vastavalla tavalla voidaan laskea, että viimeisen viiden vuoden aikana nimitetyistä henkilöistä naisjäsenet ovat tosiasiasa tulleet miehiä useammin uudelleenvälituiksi. Naisten osuus kaikista 0—5 vuotta yhtäjaksoisesti toimineista hallituksen jäsenistä on 32 prosenttia.

Toisin sanoen naisten lyhyempi keskimääräinen toimikausi ei ehkä sittenkään kerro miehiä suuremmasta vaihtuvuudesta yksittäisten jäsenten kohdalla vaan ainostaan siitä muutoksesta, että naisia on ylipäätään alettu nimittämään pörssiyritysten hallitukseen viimeisen viiden vuoden aikana merkittävästi enemmän kuin vielä yli kymmenen vuotta sitten.

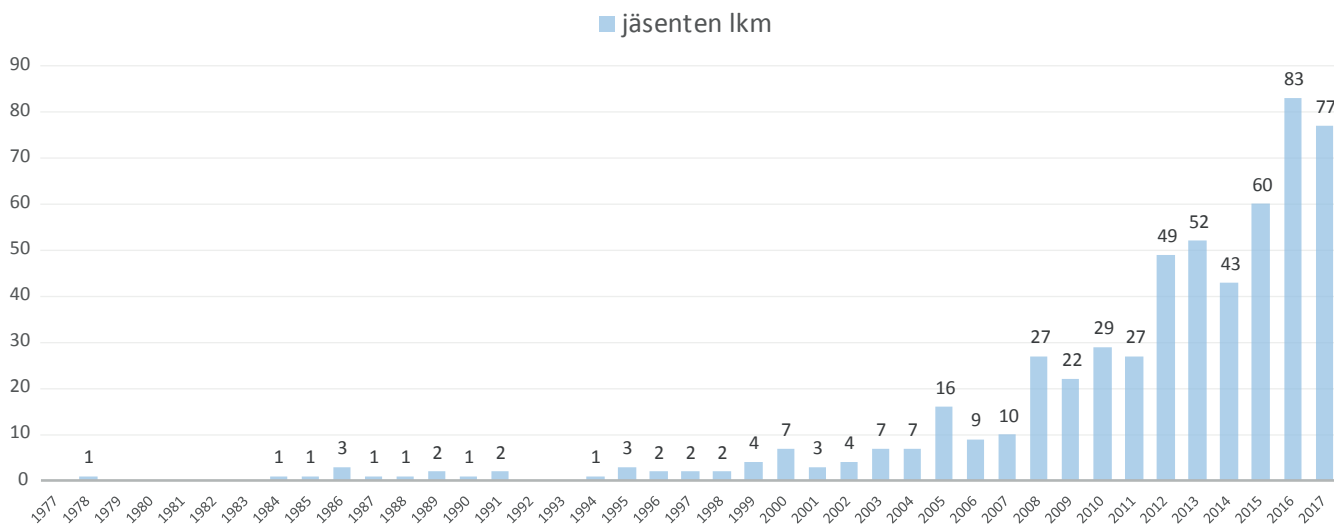
Yhtäjaksoisen hallitusjäsenyyden pituus



## Yhtäjaksoisen hallitusjäsenyyden pituus (sukupuolijakauma)



## Hallituksen jäsenten toimikauden alku



## Rekrytointi sisältä vai ulkoa

Hallituksen jäsenet valitaan pääosin yhtiön ulkopuolelta suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Vuonna 2017 vain 8 prosentilla hallitusjäsenistä on tausta samasta yhtiöstä.<sup>2</sup> Luku on ollut viime vuosina lievässä laskussa.

## 8 %:LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA SAMASTA YHTIÖSTÄ

Hallitukseen nimitetyt miehet valikoituvat selvästi naisia useammin yhtiön sisältä. Hallituksissa toimivista miehistä 11 prosentilla on tausta samassa yhtiössä, kun vastaava luku naisilla on alle 2 prosenttia. Lukumääräisesti yhtiön sisältä hallitukseen nimitettyjä naisia oli ainoastaan 3. Lukujen perusteella näyttäisi siltä, että yhtiöt eivät onnistu nostamaan naisia ylimpään johtoon samalla tavalla kuin miehiä.

Osa niistä hallituksen jäsenistä, joilla voidaan katsoa olevan tausta johtamassaan yhtiössä, ovat itseasiassa yhtiön toimivia toimitusjohtajia. Naiset puolestaan toimivat edelleen vain harvoin pörssiyhtiön toimitusjohtajana. Tämä ei kuitenkaan riitä selittämään suurta eroa mies- ja naishallitusjäsenien taustoissa.

## Hallitusjäsenien tausta

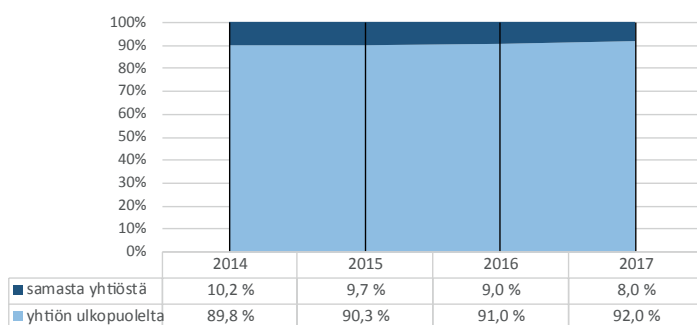
Vaikka Suomessa pörssiyhtiön toimitusjohtaja on harvemmin johtamansa yhtiön hallituksessa, toimitusjohtajakokemuksella on keskeinen merkitys, kun yhtiöt valitsevat jäseniä hallitukseensa. Hallitusjäseniksi valikoituu ennen kaikkea henkilöitä, joilla on toimitusjohtajakokemusta tai joille on muutoin karttunut työkokemusta liiketoimintojen johdosta. Vastaavasti yhtiön ns. tukitoimintojen johtotehtävistä ei nousta samassa määrin hallituksiin.

Keskuskauppakamarin kevään 2014 ja 2016 corporate governance -selvityksessä kerättiin tietoa jokaisen hallitusjäsenen taustasta. Tulokset osoittavat, että hallitusten jäsenien valinnassa annetaan erityistä arvoa liiketoiminnan johdon kokemukselle. Koska muutokset tapahtuvat näiltä osin hitaasti, emme ole tänä vuonna tutkineet näitä taustoja.

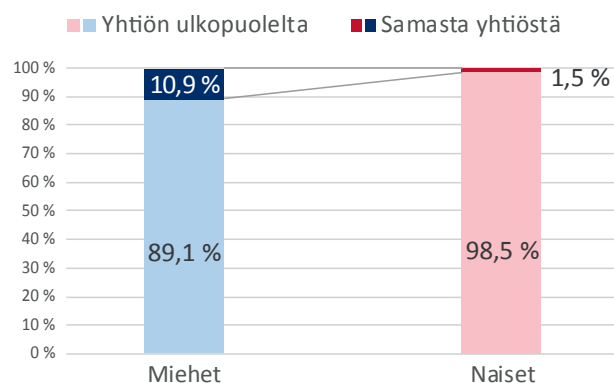
## 69 %:LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA LIIKETOIMINTAJOHDOSSA

Tarkasteltaessa vuonna 2016 pörssiyhtiöiden hallitukseen valittujen henkilöiden työkokemusta voidaan huomata, että hallitusjäsenistä 69 prosentilla on tausta liiketoimintajohdossa. Noin puolella – 49 prosentilla hallitusjäsenistä – on nimenomaan toimitusjohtajakokemusta, joko pörssiyhtiöstä tai muusta, listaamattomasta yhtiöstä.

Hallitusjäsenien tausta 2014-2017



Hallitusjäsenien tausta



<sup>2</sup> Luvussa on tarkasteltu hallituksen jäsenen päätoimea hallitusjäsenyyden rinnalla, tai mikäli henkilö on päätoimisesti hallitusammattilainen, nimittämistä edeltänyttä päätoimea. Tältä osin taustoja on selvitetty helmikuussa 2018.

## PUOLELLA TJ-KOKEMUSTA, MIEHILLÄ USEAMMIN KUIN NAISILLA

Erot miesten ja naisten välillä ovat kuitenkin merkittäviä. Miehistä enemmistöllä, 53 prosentilla, on toimitusjohtajatausta, kun taas naisilla tämä osuus on 35 prosenttia.

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

Selvityksessä löytyi vain 18 lakiasiainjohtajataustaista hallituksen jäsentä. Heistä selvä enemmistö on naisia, kun miehiä on 7 ja naisia tällä taustalla 11.

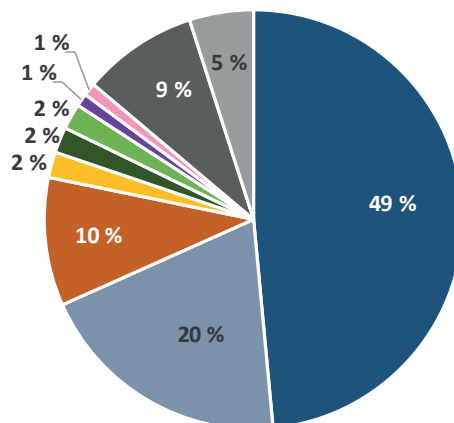
Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että juristin koulutuksen saaneita olisi niin vähän hallituksissa, vaan tässä luokituksessa ovat mukana vain ne, joiden päätyö on tai pääasiallinen ura on ollut lakiasiainjohtajana toimiminen.

Vielä vähemmän hallituksissa on henkilöstö- ja hallintojohtajia, yhteensä 7, joista vain 2 on miehiä. Vähiten erittelemistämme taustaluokituksista löytyi markkinointi- ja viestintätaustaisia henkilöitä, yhteensä 6. Miehiä heistä on 3 ja naisia 3.

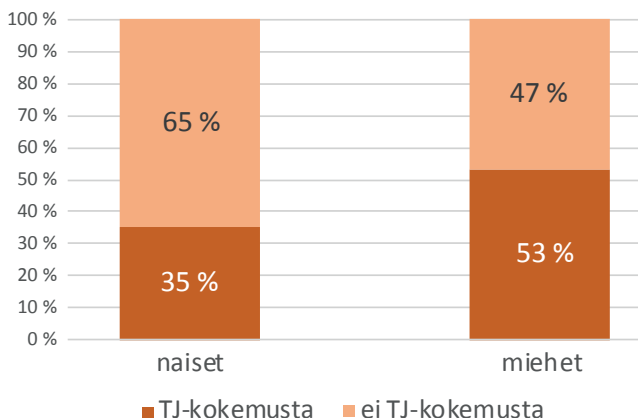
## HR- JA MARKKINOINTIJOHTAJAT HARVINAISUUKSIA HALLITUKSISSA

Ne johtajaroolit, joissa naisia on runsaasti - eli HR-johtajat, viestintä- sekä lakiasiainjohtajat - eivät siis ole erityisen yleisiä taustoja hallituksen jäsenillä. Tämä selittää osaltaan naisten pienempää osuutta hallituspaikoista.

Hallitustausta (2016)



Hallitusjäsenten tausta, TJ-kokemus (2016)



- toimitusjohtaja
- liiketoimintajohto
- talousjohto ja rahoitus
- lakiasiat
- myyntijohto
- maatalous- ja turkistuotanto
- markkinointi ja viestintä
- henkilöstöjohto
- muu tausta
- ei tietoa

## **II. TOIMITUSJOHTAJIEN VAIHTUVUUS**

Toimitusjohtajan toimikausi on kestänyt keskimäärin 5,1 vuotta. Vuonna 2017 toimitusjohtaja vaihtui 16 suomalaisessa pörssiyhtiössä. Tämä vastaa noin 13 prosenttia kaikista pörssiyhtiöistä. Kokonaisuudessaan toimitusjohtajavaihdoksia oli vähemmän kuin kahtena edellisenä vuotena. Suurin osa toimitusjohtajanimityksistä tulee talon ulkopuolelta.



## Uudet toimitusjohtajanimitykset

Vuonna 2017 toimitusjohtaja vaihtui 16 suomalaisessa pörssiyhtiössä. Tämä vastaa noin 13 prosenttia kaikista suomalaisista pörssiyhtiöistä. Kokonaisuudessaan toimitusjohtajavaihdoksia oli vähemmän kuin kahtena edellisenä vuotena. Vuonna 2016 uusia toimitusjohtajanimityksiä oli yhteensä 18 (15 %) ja vuonna 2015 yhteensä 28.<sup>1</sup>

## VUONNA 2017 TOIMITUSJOHTAJA VAIHTUI 13 % YHTIÖITÄ

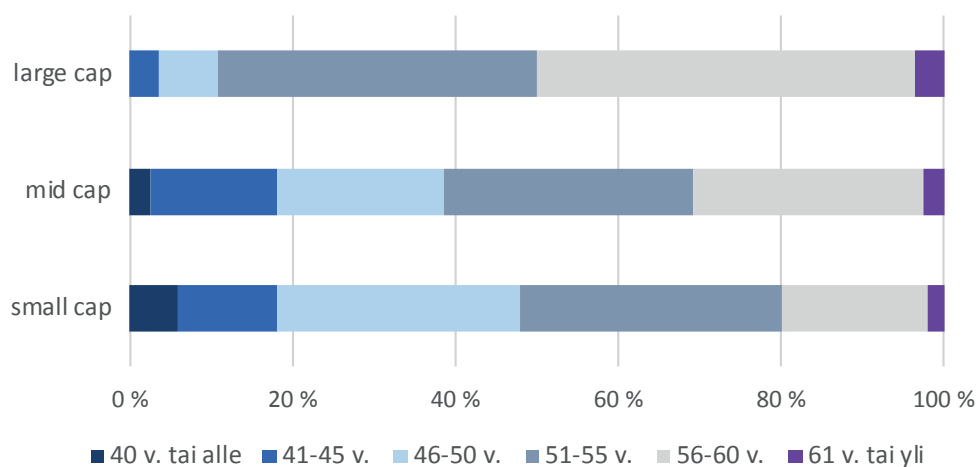
Yhtiöiden kansainvälistynyt toimintakenttä näkyy myös toimitusjohtajanimityksissä. Noin 19 prosenttia vuoden 2017 uusista toimitusjohtajanimityksistä kohdistui ulkomaalaiseen.

Euroopassa toimitusjohtajia, joilla on eri kansallisuus kuin heidän johtamallaan yrityksellä, oli vuonna 2015 30 prosenttia.<sup>2</sup>

## NOIN 19 % UUSISTA TOIMITUSJOHTAJISTA ULKOMAA-LAISIA

Vuonna 2018 tämän selvityksen valmistuessa suomalaisista pörssiyhtiöistä kymmenellä on nainen toimitusjohtajana (Tiina Alahuhta-Kasko, Marimekko Oyj; Susan Duinhoven, Sanoma Oyj; Nina Kopola, Suominen Oyj; Hille Korhonen, Nokian Renkaat Oyj; Kati Levoranta, Rovio Entertainment Oyj; Elisa Markula, Tikkurila Oyj; Kaisa Olkkonen, SSH Communications Oyj; Padma Ravichander, Tecnotree Oyj; Jaana Tuominen, Fiskars Oyj ja Päivi Marttila, Sievi Capital Oyj). Lisäksi yksi nainen toimii vt. toimitusjohtajana. Naisten osuus kaikista toimitusjohtajista on siten kahdeksan prosenttia. Lukuun ottamatta Nina Kopolaa, joka on johtanut Suominen Oyj:tä vuodesta 2011 asti, kaikki naisten toimitusjohtajanimitykset on tehty viimeisen neljän vuoden sisällä.

## Toimitusjohtajien ikäjakauma yhtiökoon mukaan



1 Kauppalehti: "Pörssiyritykset ottavat ulkopuolisen.", 30.12.2016.

2 Strategy&: 2015 CEO Success study, <http://www.strategyand.pwc.com/ceosuccess>.

## Toimitusjohtajien toimikausi

Toimitusjohtajien toimikausi kestää keskimäärin vain 5,1 vuotta. Johtoryhmissä toimikaudet ovat vieläkin lyhyempiä, keskimäärin 3,7 vuotta.

## Toimitusjohtajien ikä

Suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajat olivat vuonna 2017 keskimäärin 52-vuotiaita.<sup>3</sup> Selvä enemmistö toimitusjohtajista oli 51-60-vuotiaita (yhteensä 62 prosenttia). Yli 60- (3 hlö) ja alle 40-vuotiaat (4 hlö) toimitusjohtajat olivat sitä vastoin harvinaisuuksia. Toimitusjohtajien keskimääräinen ikä vaihtelee yhtiön kokoluokan mukaan; suuremmissa pörssiyrityksissä toimitusjohtajat ovat keskimäärin vanhempia kuin pienissä pörssiyrityksissä.

## YHTIÖN KOKO VAIKUTTAA IKÄÄN

Toimitusjohtajilla ei ole mitään lakisääteistä irtisanomissuojaa, sillä kysymyksessä ei ole työsuhde. Pörssiyritysten toimitusjohtajien keskimääräinen toimikausi onkin alle viisi vuotta. Vaikka toimitusjohtajuus kestää keskimäärin suhteellisen lyhyen ajan, menestyvillä toimitusjohtajilla toimitusjohtajuus voi jatkua hyvinkin pitkään. Harvard Business Review'n maailman 100 parhaan toimitusjohtajan listalle päässeiden toimitusjohtajien keskimääräinen toimikausi on kestänyt 17 vuotta, ja heidät oli nimitetty toimeen keskimäärin 44-vuotiaina.<sup>4</sup> On tosin huomattava, että Yhdysvalloissa yli 60-vuotiaat toimitusjohtajat eivät ole samanlainen harvinaisuus kuin Suomessa.

## Toimitusjohtajien tausta

Suomalaisissa pörssiyrityksissä vuonna 2017 tehdyistä toimitusjohtajanimityksistä alle viidesosa, 19 prosenttia, tuli talon sisältä eli nimitys kohdistui yhtiön palvelukseen toimineeseen henkilöön. 81 prosenttia nimityksistä kohdistui yhtiön ulkopuoliseen henkilöön.

## SUURIN OSA TOIMITUSJOHTAJANIMITYKSIKSI TALON ULKOPUOLELTA

Seuraajasuunnittelu on monissa yhtiössä heikko kohta. Tämä tuli selvästi esiin syyskuussa 2012 julkistetussa kansainvälisessä tutkimuksessa, jossa vastaajana oli tuhat hallituksen jäsentä yrityksistä ympäri maailmaa.<sup>5</sup> Ainoastaan yksi prosentti vastanneista naisista ja nolla prosenttia miehistä arvioi seuraajasuunnittelun vahvimmaksi hallitustyön osaamisalueekseen, ja vain 40 prosenttia vastaajista arvioi omalla hallituksellaan olevan toimiva johdon seuraajasuunnitteluprosessi.

Toimitusjohtajan löytyminen yhtiön sisältä viittaa yleensä siihen, että seuraajasuunnittelu on toiminut yhtiössä. Yhtiön sisältä tulevien toimitusjohtajien osuutta voi pitää tähän nähden varsin alhaisena – varsinkin, kun yhtiön sisältä nimitetyt toimitusjohtajat näyttäisivät onnistuvan tehtävissään useammin kuin ulkoa nimitetyt toimitusjohtajat. Harvard Business Review'n maailman 100 parhaan toimitusjohtajan listalle päässeistä toimitusjohtajista peräti 81 prosenttia on nimitetty talon sisältä.<sup>6</sup> Kansainvälisten huippujohtajien valikoituminen useimmiten yhtiön sisältä tukee sitä näkemystä, että yhtiöllä olisi syytä panostaa seuraajasuunnitteluun.

3 Sisältää ne 117 toimitusjohtajaa, joiden ikä oli ilmoitettu.

4 The Best performing CEOs in the World 2017, Harvard Business Review, November 2017, <https://hbr.org/2017/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2017>.

5 Board of Directors Survey 2012, jonka toteuttivat WomenCorporate. Directors (WCD), Heidrick & Struggles, Professori Boris Groysberg. Harvard Business Schoolista ja tutkija Deborah Bell.

6 The Best performing CEOs in the World 2017, Harvard Business Review, November 2017, <https://hbr.org/2017/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2017>.



## Toimitusjohtajien koulutustausta

Keskuskauppakamarin aiemmissa selvityksissä on tutkittu pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien koulutustausta. Havaintona on ollut, että toimitusjohtajat ovat Suomessa enimmäkseen diplomi-insinöörejä ja kauppatieteen maistereita. Vuodelta 2017 kerättyjen tietojen perusteella tilanne ei ole ratkaisevasti muuttunut.

Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista 116 on ilmoittanut koulutuksensa.<sup>7</sup> Näistä 45 prosentilla on tekniikan alan koulutus, 49 prosentilla kaupallinen koulutus ja 6 prosentilla juridinen koulutus. Lisäksi 12 prosentilla toimitusjohtajista on jokin muu tutkinto, esimerkiksi valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen tutkinto.

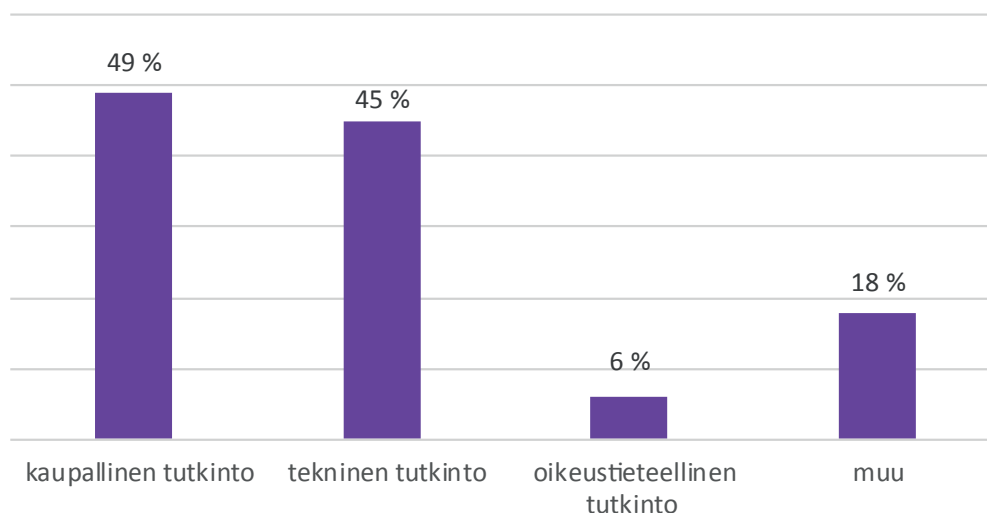
Kaksoistutkintojen vuoksi eri koulutusten luvuista kertyy kaaviossa yhteensä yli 100 prosenttia. Noin viidennellä (27 %) suomalaisista toimitusjohtajista on kaksoistutkinto. Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita oli yhteensä 15 toimitusjohtajalla. Eniten useamman tutkinnon suorittaneita toimitusjohtajia on tänä vuonna pienissä pörssiyhtiöissä ja vähiten suurissa.

## KTM JA DI YLEISIMMÄT

Harvard Business Review julkisti marraskuun 2017 numerossaan listan 100 maailman parhaasta toimitusjohtajasta.<sup>8</sup> Heistä 32 oli saanut insinöörikoulutuksen. Tätä tunnuttiin artikkelissa pitävän suurena osuutena, sillä asia oli erikseen nostettu esiin. Tähän verrattuna Suomen 45 prosentin osuus tuntuu erityisen suurelta.

Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttanee jonkun verran se, että Suomessa pörssiyhtiöiden toimitusjohtajiksi valikoituu edelleen erityisen paljon teknisen alan korkeakoulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoista selvä enemmistö on edelleen miehiä. Vuoden 2016 uusista teknisen alan korkeakouluopiskelijoista vain vajaa 26 prosenttia oli naisia.<sup>9</sup>

## Toimitusjohtajien koulutustausta



7 Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodi edellyttää koulutuksen ilmoittamista, joten kahdeksan yhtiötä ei noudata koodia tältä osin.

8 The Best performing CEOs in the World 2017, Harvard Business Review, November 2017, <https://hbr.org/2017/11/the-best-performing-ceos-in-the-world-2017>.

9 [http://www.stat.fi/til/yop/2016/yop\\_2016\\_2017-05-10\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/yop/2016/yop_2016_2017-05-10_tau_001_fi.html).

## **III. VAIHTUVUUS JOHTORYHMISSÄ**

Vuonna 2017 johtoryhmien koko suomalaisissa pörssiyhtiöissä oli keskimäärin 7,25 henkilöä. Palvelusaika johtoryhmässä on keskimäärin 3,7 vuotta, markkinointijohtajilla vain 2,8 vuotta. Uusia johtoryhmän jäseniä oli vuonna 2017 peräti 26 prosenttia.



## Johtoryhmien kokoonpano

Pörssiyhtiöiden liiketoimintoja johtaa toimitusjohtaja yhdessä muun johtoryhmän kanssa. Yhtiöiden johtoryhmään kuuluu tyypillisesti myös henkilöitä, jotka johtavat yhtiön tukitoimintoja – eli toimintoja, joilla ei lähtökohtaisesti ole suoraa liiketoiminnallista tulosvastuuta. Yhtiön tukitoimintoihin voidaan lukea mm. henkilöstöhallinto, taloushallinto, IT-hallinto, lakiasiat sekä myynti-, markkinointi- ja viestintätoiminnot.

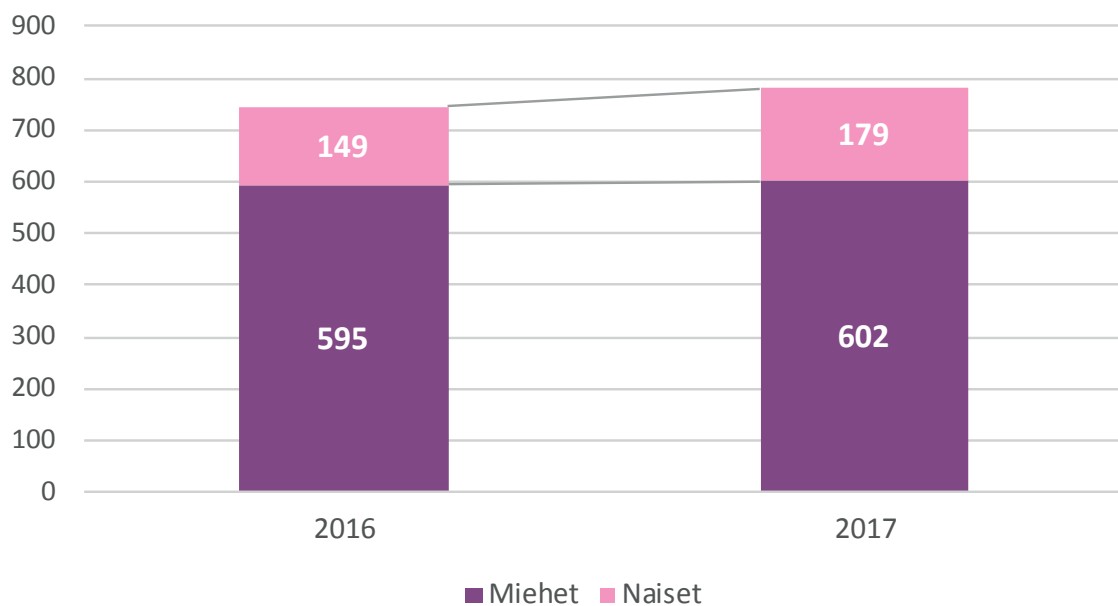
Vuonna 2017 suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä toimi yhteensä 906 henkilöä. Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä oli 781 jäsentä, joista miehiä oli 602 (80 %) ja naisia 179 (22,9 %). Edelliseen vuoteen verrattuna johtoryhmien kokonaishenkilömäärä on hieman kasvanut, mitä voidaan osin selittää uusilla listautuneilla pörssiyhtiöillä. Samalla myös naisten määrä nousi edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 2016 johtoryhmissä oli toimitusjohtajat poisluettuna 744 jäsentä, joista miehiä oli 595 (80 %) ja naisia 149 (20 %).

Erottelu liiketoimintojen johdon ja tukitoimintojen johdon välillä on merkityksellinen yhtiön seuraajasuunnitellun kannalta. Toimitusjohtajaksi ja pörssiyhtiöiden

hallitukseen nousee useammin liiketoimintajohdosta kuin tukitoimintojen johdosta. Vuonna 2017 suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä (toimitusjohtajat pois lukien) yhteensä 60 prosenttia toimi liiketoimintojen johdossa ja 40 prosenttia tukitoimintojen johdossa.

Liiketoimintoja johtavista johtoryhmän jäsenistä 89 prosenttia on miehiä ja vain 11 prosenttia naisia. Tukitoimintojen johdossa naisten osuus on sen sijaan 40 prosenttia, miesten vastatessa 60 prosentista johtoryhmäpaikoista.

## Johtoryhmien jäsenten määrä 2016-2017



## Johtoryhmien koko

Vuonna 2017 johtoryhmien koko oli keskimäärin 7,25 henkilöä. Johtoryhmien koot riippuvat kuitenkin vahvasti yhtiön koosta. Johtoryhmien keskimääräinen koko on säilynyt viime vuosina melko samana yhtiön kokoluokasta riippumatta.

## PIENIMMISSÄ PÖRSSIYHTIÖISSÄ EI OLE JOHTORYHMÄÄ

Suurimmillaan pörssiyritysten johtoryhmässä on 15 jäsentä (1 large cap -yhtiö). Pörssiyritysten vaihtelevasta koosta ja toiminnan laajuudesta kertoo toisaalta se, että pienimmissä pörssiyrityksissä johtoryhmän sijasta yhtiön ylimmästä johdosta vastaa toimitusjohtaja yksin (2 small cap -yhtiötä).

Toisin kuin hallitusvalintojen kohdalla, johtoryhmän jäseniä ei nimitetä ennalta määrätyn toimikauden ajaksi. Johtoryhmissä tapahtuvat muutokset ovat siten luonteeltaan erilaisia eivätkä yhtä säännönmukaisia kuin hallitusvalintoihin liittyvät muutokset.

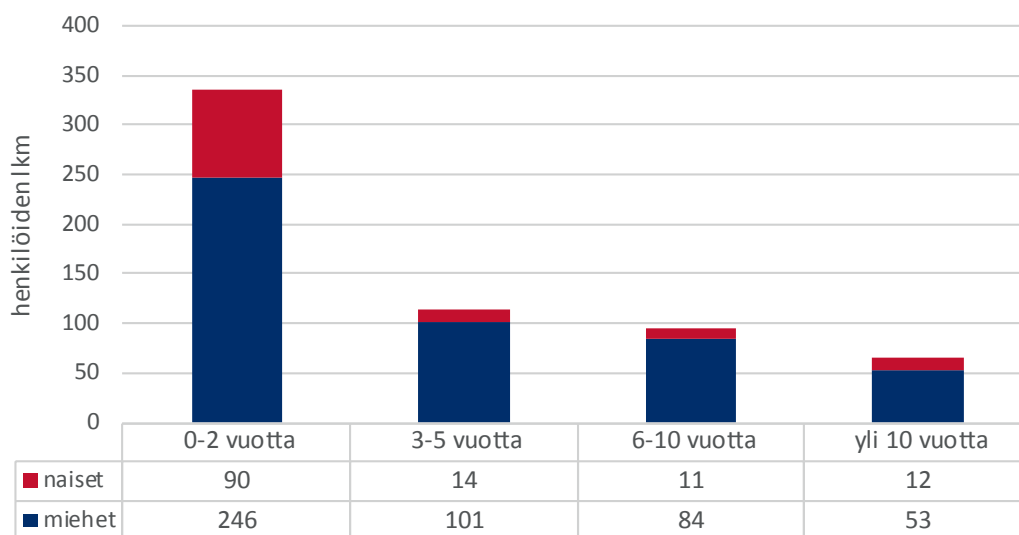
## 26 % UUSIA JOHTORYHMÄN JÄSENIÄ 2017

Jos toimitusjohtajia ei lasketa, vuonna 2017 suomalaisissa pörssiyrityksissä tehtiin yhteensä 204 uutta nimitystä johtoryhmiin. Uusien nimitysten osuus kaikista vuoden 2017 johtoryhmien jäsenistä oli 26 prosenttia. Johtoryhmien kokoonpanot uusiutuvat siten huomattavasti nopeamassa tahdissa kuin hallitukset.

Uusista nimityksistä naisia oli 64, mikä vastaa 31 prosentin osuutta kaikista uusista nimityksistä.

Johtoryhmän jäsenmäärä				
Vuosi	2014	2015	2016	2017
Small cap	5,29	5,68	5,5	5,67
Mid cap	7,51	8,11	7,61	7,92
Large cap	9,51	9,66	9,55	9,57
Yhteensä	6,9	7,38	7	7,25

## Palvelusvuosien jakautuminen johtoryhmissä



■ miehet ■ naiset

## Vaihtuvuus johtoryhmissä

Nykyisissä johtoryhmissä toimivien henkilöiden palvelusaika vaihtelee alle vuodesta yli 20 vuoteen. Johtoryhmän jäsenten keskimääräinen palvelusaika vuonna 2017 oli 3,7 vuotta.<sup>1</sup> Muutokset edellisiin vuosiin eivät ole suuria (2016: 3,8 vuotta, 2015: 4,2 vuotta).

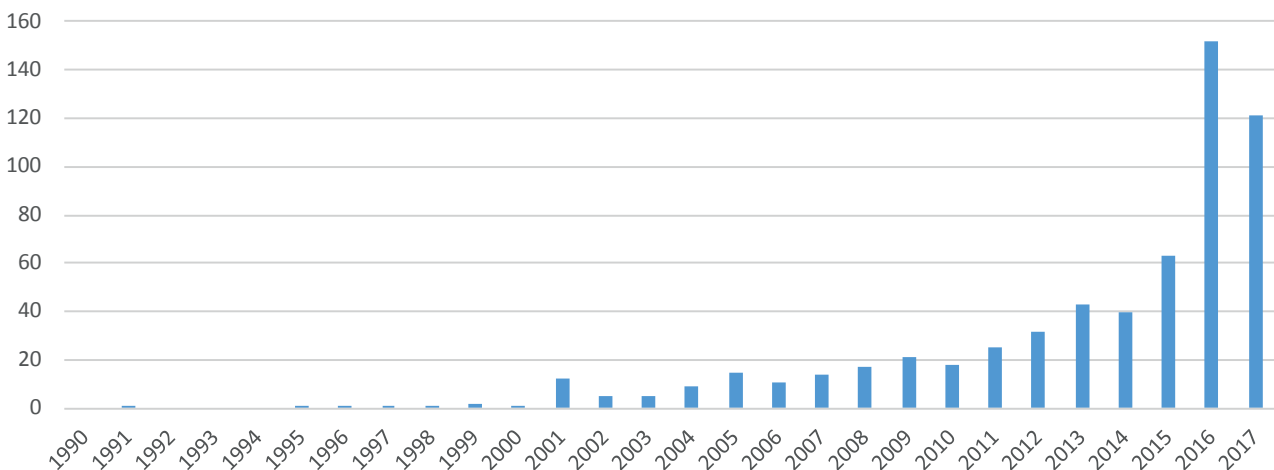
## PALVELUSAIKA KESKIMÄÄRIN 3,7 VUOTTA

Myös miesten ja naisten välillä on havaittavissa eroja keskimääräiset palvelusaikojen suhteen, vaikka erot eivät ole aivan niin selviä kuin hallitusjäsenyyksien keston kohdalla. Naisten osalta keskimääräinen palvelusaika oli 2,8 vuotta, kun miehillä keskimääräinen palvelusaika oli 4,2 vuotta. Naisten keskimääräinen palvelusaika on lyhentynyt, kun taas miehillä palvelusaika on pidentynyt viime vuoteen nähden (v. 2016: naiset 3,4 v. ja miehet 3,9 v.).

Peräti 86 prosenttia naisista on nimitetty johtoryhmään vuonna 2011 tai sen jälkeen - miesten kohdalla vastaava luku on hieman alhaisempi, noin 76 prosenttia. Kauimmin johtoryhmässä toiminut nainen on ollut tehtävässä 21 vuotta ja mies 26 vuotta.

Lyhyt keskimääräinen palvelusaika johtoryhmissä merkitsee erittäin suurta vaihtuvuutta johtoryhmissä. Neljännes johtoryhmäläisistä vaihtui vuonna 2017. Yhtäältä suuri vaihtuvuus kertoo, kuinka tuulisia paikkoja johtoryhmätehtävät ovat. Toisaalta kyse on myös urakierrosta, kun henkilö siirtyy muihin tehtäviin yhtiön sisällä tai ulkopuolella. Ja toki osa johtoryhmätoimista päättyy eläkkeelle siirtymiseen. Johtoryhmätehtävän päättymisen syitä emme voi tutkia, sillä pörssiyhtiöillä ei ole veloitetta kertoa tehtävän päättymisen syitä.

Johtoryhmän jäsenten nimitysvuosi



<sup>1</sup> Palvelusajan kesto löytyi vain 68 % kaikista johtoryhmien jäsenistä. Luku ei sisällä toimitusjohtajia.

## Palvelusaika eri johtoryhmätehtävissä

Johtoryhmän jäsenten palvelusaika vaihtelee jonkun verran sen suhteen, missä johtoryhmätehtävissä henkilö on. Toimitusjohtajan tehtävä kestää kauemmin, 5,1 vuotta, kuin johtoryhmän jäsenten, joiden tehtävä on kestänyt keskimäärin vain 3,7 vuotta.<sup>2</sup>

## MARKKINOINTIJOHTAJAN PALVELUSAIKA LYHIN: 2,8 V

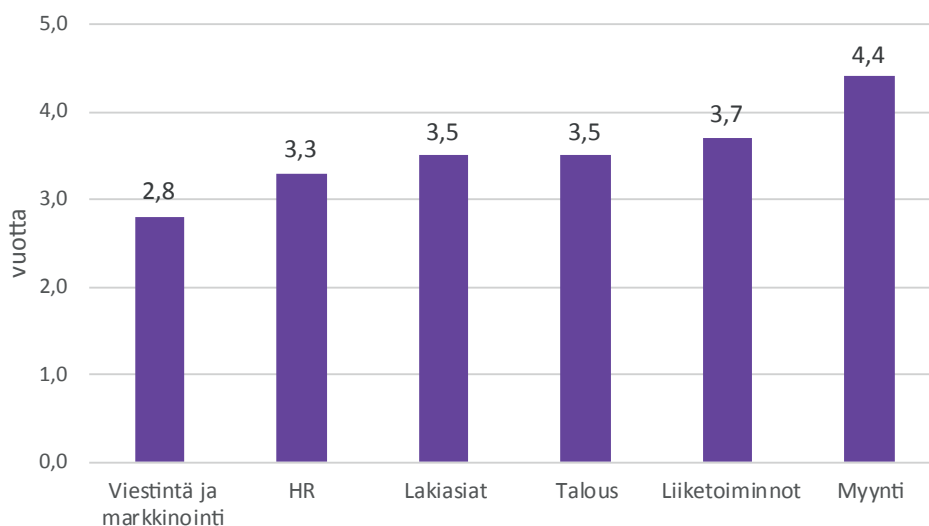
Pisin keskimääräinen palvelusaika on myyntijohtajilla, 4,4 vuotta ja lyhin markkinointijohtajilla, vain 2,8 vuotta.

Vaikka luvun taustalla olevien markkinointijohtajien lukumäärä on pieni (14 henkilöä), tulos on suuntaa-antava varsinkin, kun se vastaa kansainvälisiä havaintoja.

Vaikeus hyödyntää markkinoinnin ammattilaisia täysimääräisesti ei ole vain suomalainen ongelma. Heinä-elokuun Harvard Business Review'n artikkeli Why CMOs never last<sup>3</sup> kertoo, että toimitusjohtajista 80 prosenttia ei ole tyytyväisiä markkinointijohtajiinsa ja että johtoryhmäposteista markkinointijohtajan paikka on riskipitoisin. Harvard Business Review kertoo, että markkinointijohtajat saavat helpoimmin potkut, ja toimikausi kestää keskimäärin vain 3,6 vuotta. Artikkelissa arvioidaan tämän johtuvan siitä, että markkinointijohtajien toimenkuvat ovat huonosti laadittuja eivätkä heihin kohdistuvat odotukset vastaa annettuja tehtäviä. Toimitusjohtajat eivät siis useinkaan ymmärrä, mitä markkinointijohtajan toimeen tulisi kuulua ja miten suoritusta pitäisi mitata.

Asian taustalla voi olla se, että markkinointi ymmärretään usein kovin kapeaksi sektoriksi, esimerkiksi kampanjan tilaamiseksi mainostoitimistolta. Laajemmin ymmärrettynä markkinointiin kuuluvat tuotteisiin liittyvät strategiset ratkaisut, kaupallistaminen, brändäys, asiakaskokemus ja jopa konsernitason strategian suunnittelu ja täytäntöönpano. Eri asia sitten on, onko kaikilla markkinoinnin parissa työskentelevillä riittävää laaja-alaista ja strategista osaamista näin vaativiin tehtäviin, mikä voi näkyä lyhyissä palvelusajoissa.

Palvelusaika eri johtoryhmätehtävissä



<sup>2</sup> Johtoryhmän osalta palvelusajan pituutta koskevat tiedot on antanut 68 prosenttia yhtiöistä, joten luvut eivät ole aivan kattavia. Markkinointijohtajien osalta henkilöitä on 14 ja myyntijohtajien osalta 17, sillä läheskään kaikissa yhtiöissä markkinointi- ja myyntijohtaja eivät ole johtoryhmän jäseniä ja lisäksi joistakin yhtiöistä palvelusajan pituutta koskevaa tietoa ei ole saatavilla.

<sup>3</sup> <https://hbr.org/2017/07/the-trouble-with-cmos>

## Johtoryhmien ikärakenne

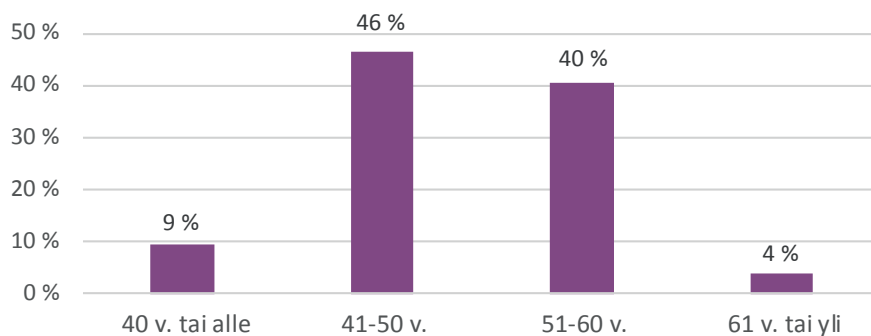
Tarkasteltaessa kaikkien pörssiyhtiöiden johtoryhmän jäsenten<sup>4</sup> ikäjakaumaa voidaan helposti todeta, että sukupuolesta riippumatta valtaosa johtajista sijoittuu ikävuosiltaan 40 ja 60 vuoden välille. Suurin on ikäluokka 41–50-vuotiaat.

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

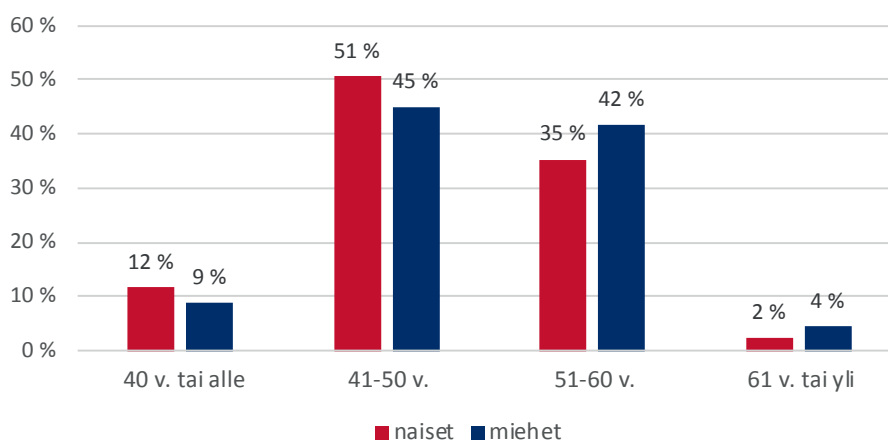
## NUORISTA JOHTORYHMÄN JÄSENISTÄ LÄHES KOLMANNES NAISIA

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

### Johtoryhmän jäsenten kokonaisikäjakauma



### Johtoryhmien jäsenten kokonaisikäjakauma (miehet ja naiset)

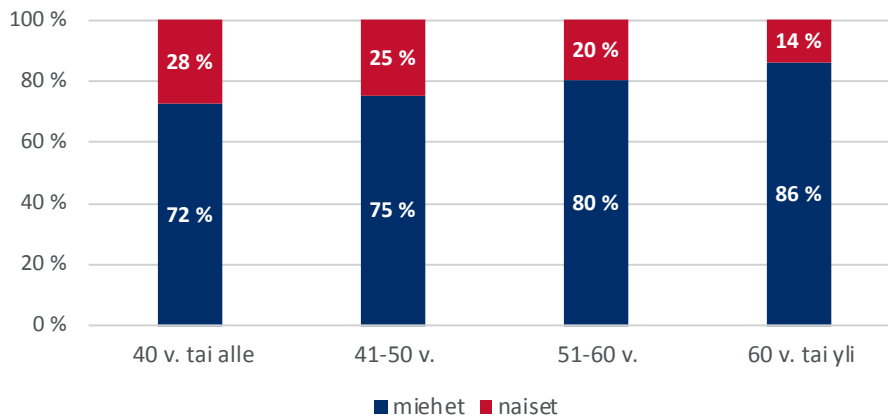


<sup>4</sup> Koska kaikista selvityksen kohteena olevista henkilöistä ikätietoa ei ollut saatavilla, selvityksestä puuttuu 49 johtoryhmän jäsenen ikätieto (6 % johtoryhmän jäsenistä).

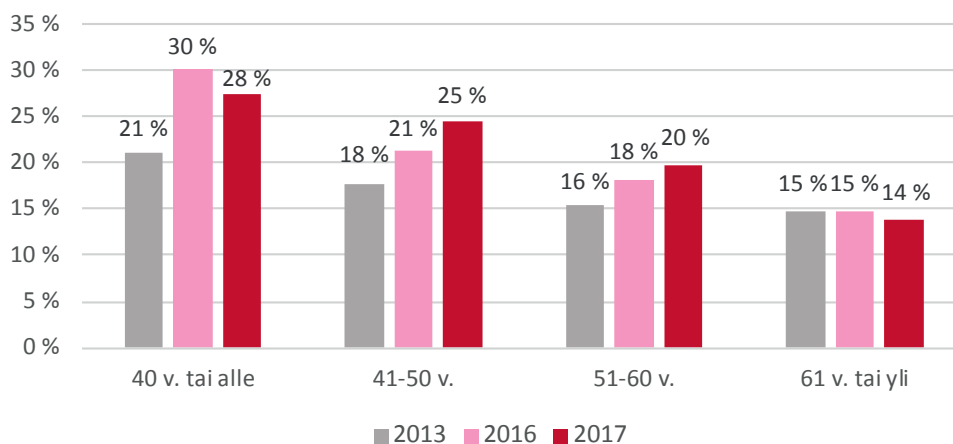
Naisten osuus 40-vuotiaista ja sitä nuoremista johtoryhmän jäsenistä on kuitenkin hieman laskenut viime vuodesta, jolloin naisten osuus tuossa ikäryhmässä oli peräti 30 prosenttia. Osin kyse lienee johtajien ikääntymisestä ja siirtymisestä seuraavaan ikäluokkaan. Naisten osuus 41–50-vuotiaista johtajista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

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

## Johtoryhmien jäsenten kokonaisikäjakauma (miehet ja naiset)



## Naisten osuus johtoryhmissä ikäluokittain 2013-2017





## Ikärakenne eri johtotehtävissä

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella jakoa liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen johtoon ja miten tämä ilmenee eri sukupolvissa. Suurin osa kaikista johtoryhmien miesjäsenistä (67 %) toimii liiketoimintojen johdossa. Tämä osuus on pysynyt melko samana viime vuodet (v. 2016: 68 %, v. 2015: 69 %). Sen sijaan johtoryhmissä toimivista naisista selvästi suurin osa (65 %) toimii ns. tukitoimintojen johdossa.

Viime vuosiin verrattuna liiketoimintoja johtavien naisten osuus on ollut hieman nousussa. Vuonna 2017 johtoryhmien naisjäsenistä 35 prosenttia toimi liiketoimintajohdossa, mikä on enemmän kuin koskaan aiemmin Keskukskauppakamarin selvityksissä (v. 2016: 31 %, v. 2015: 32 %). Ero miehiin on kuitenkin edelleen suuri, ja liiketoimintoja johtavista johtoryhmän jäsenistä yhä vain 11 prosenttia on naisia.

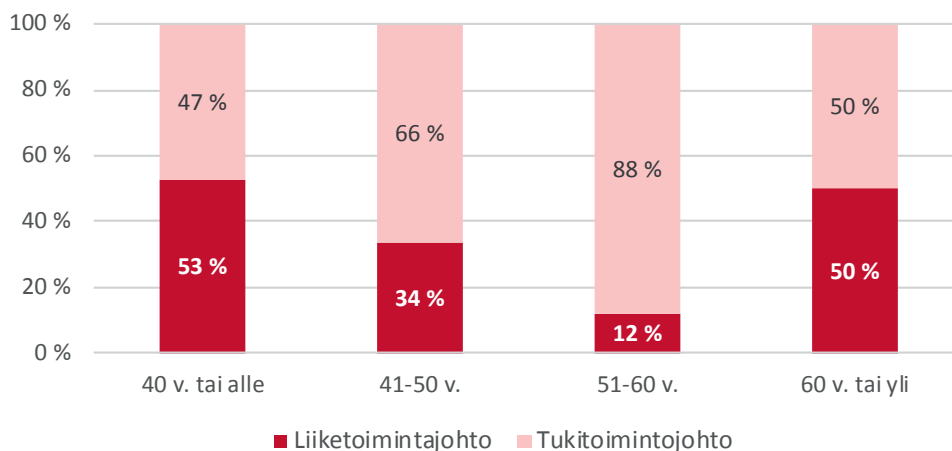
## NUORET NAISET ETENEVÄT AIEMPAA USEAMMIN LIIKETOIMINTAJOHTOON

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

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

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

Naisten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa

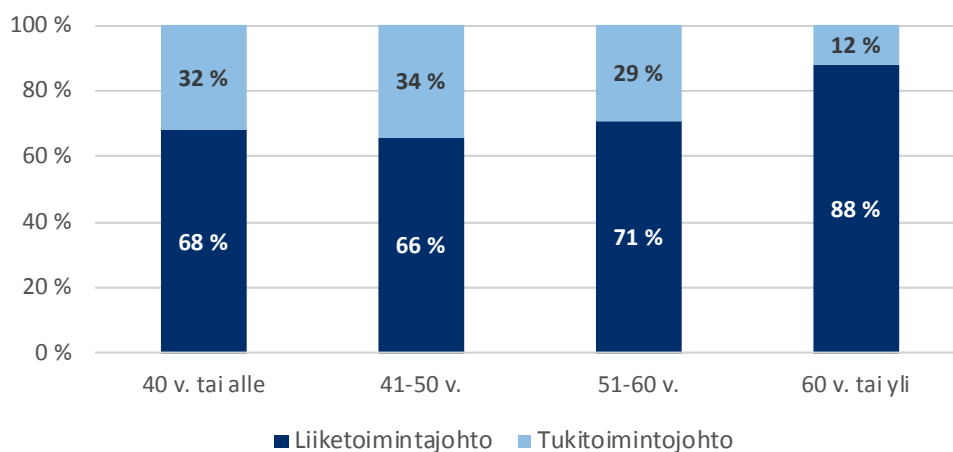


Tilastojen perusteella on vielä vaikea sanoa, missä määrin naisten vähäinen osuus liiketoimintajohdossa on sukupolvikysymys ja missä määrin muut seikat ohjaavat siihen, että tukitoiminnoissa toimivien naisten osuus kasvaa iän myötä. Vanhimmassa ikäluokassa liiketoimintoja johtavien naisten osuus on myös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

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

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

Miesten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



## Johtoryhmän jäsenten koulutustausta

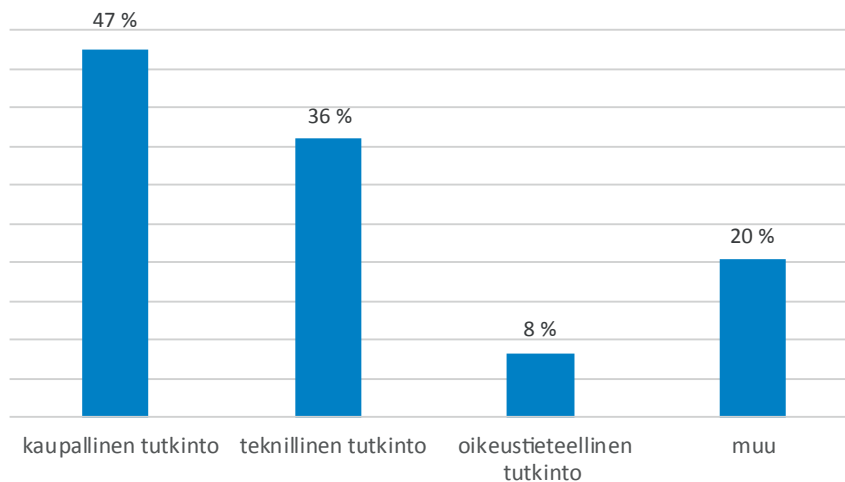
Tarkasteltaessa johtoryhmissä toimivien johtajien koulutustaustoja<sup>5</sup> voidaan huomata, että kaupallinen tutkinto on yleisin johtoryhmän jäsenten koulutustausta (47 %). Reilulla kolmanneksella (36 %) on teknillinen tutkinto.

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

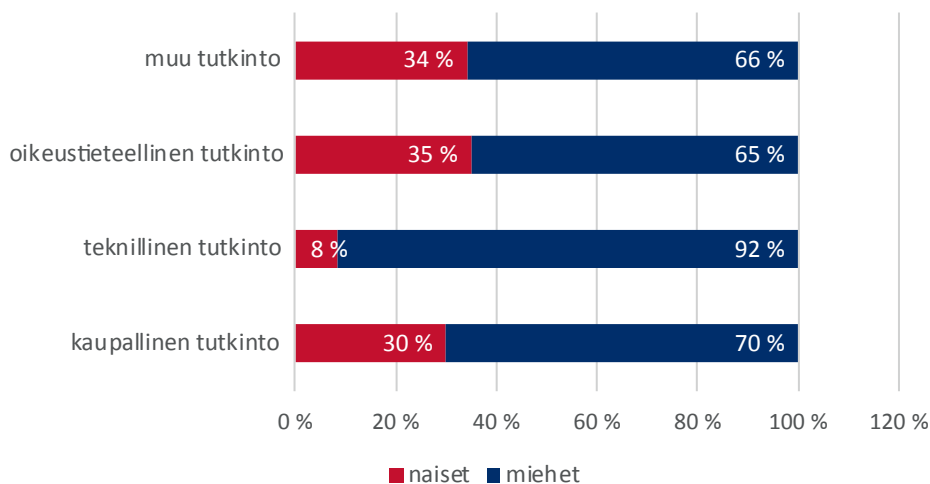
Ero muihin koulutusaloihin on silmiinpistävä: kaupallisen tutkinnon omaavista johtoryhmän jäsenistä 30 prosenttia on naisia, ja oikeustieteellisen tutkinnon osalta naisten osuus on peräti 35 prosenttia.

## JOHTORYHMIEN NAISILLA ALIEDUSTUS TEKNILLISESSÄ KOULUTUKSESSA

Johtoryhmän jäsenten koulutustausta



Sukupuolijakauma koulutustaustan perusteella



<sup>5</sup> Pörssiyritysten johtoryhmien jäsenistä 725 on ilmoittanut koulutustaustansa, mikä vastaa 93 % kaikista johtoryhmien jäsenistä. Tässä esitettävät luvut on laskettu suhteessa niihin henkilöihin, joiden koulutustiedot on ilmoitettu.

Vuonna 2016 tutkimme myös johtoryhmien jäsenten koulutusastetta.<sup>6</sup> Koska emme oleta tilanteen juurikaan muuttuneen, emme ole toistaneet selvitystä tältä osin. Seuraavat tiedot kuvaavat siis vuoden 2016 tuloksia, mutta lienevät yleistettävissä nykytilanteeseen.

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

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

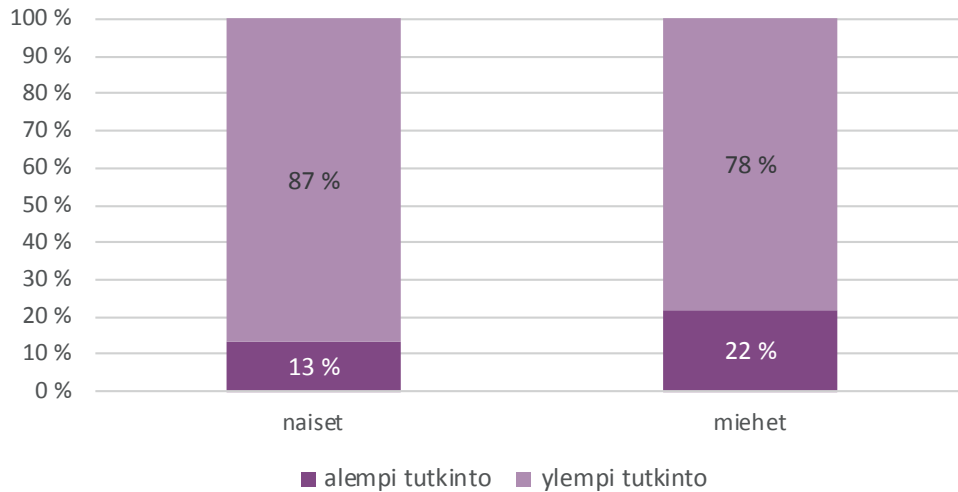
Johtoryhmän jäsenten koulutusaste vaihteli myös koulutusalan perusteella. Esimerkiksi oikeustieteellisen tutkinnon omaavilla johtoryhmäläisillä oli kaikilla ylempi tutkinto. Myös 86 prosentilla kaupallisen tutkinnon suorittaneista johtoryhmän jäsenistä oli ylempi tutkinto. Sen sijaan teknillisen koulutuksen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

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

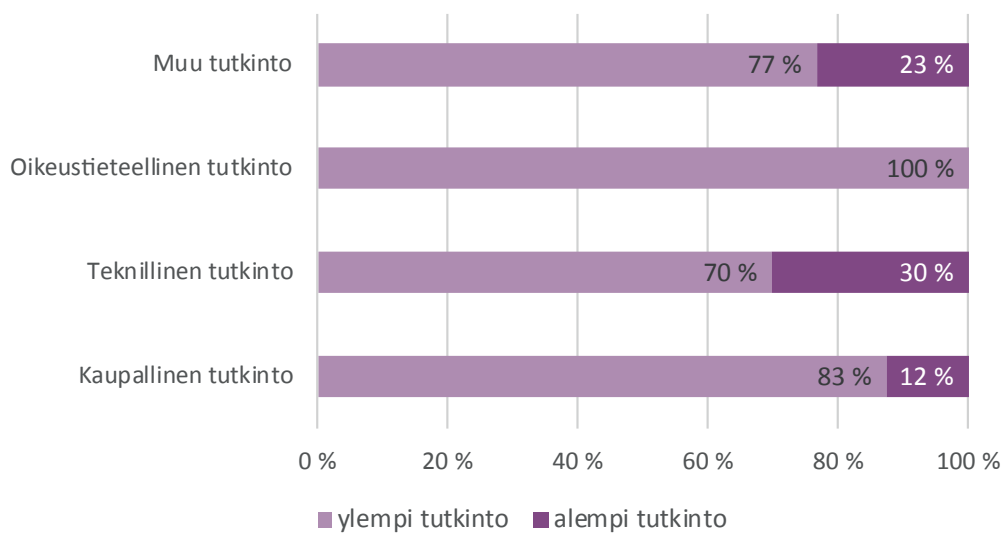
---

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

## Johtoryhmien koulutusasteen sukupuolijakauma (2016)



## Johtoryhmän jäsenten koulutusaste (2016)



# YHTEENVETO

Vaihtuvuus suomalaisten pörssiyritysten johdossa on suurta ja urakierto nopeaa. Tehtävän kesto on hallitusten jäsenillä keskimäärin 4,8 vuotta, toimitusjohtajilla 5,1 vuotta ja johtoryhmän jäsenillä 3,7 vuotta. Viidennes hallitusten ja neljännes johtoryhmien jäsenistä vaihtui vuonna 2017.



Julkinen keskustelu pörssiyhtiöiden johdosta keskittyy lähinnä palkitsemiseen. Useimmiten jää unohduksiin, kuinka tuulisia paikkoja pörssiyhtiöiden johtotehtävät ovat. Kaikissa ylimmän johdon tehtävissä keskimääräiset toimikaudet ovat keskimäärin varsin lyhyitä.

Hallitusjäsenten kesto on keskimäärin 4,8 vuotta, mutta naisilla huomattavasti vähemmän, 3 vuotta. Tämä johtuu siitä, että naisia on viime vuosina nimitetty hallituksiin huomattavasti aiempaa enemmän. Toisaalta hyvin pitkään jatkuneet hallituspaikat ovat miehillä. Viidesosa hallitusjäsenistä vaihtuu vuosittain.

Toimitusjohtajista vajaa viidennes vaihtui vuonna 2017. Heistä pääosa nimitettiin talon ulkopuolelta, mikä kertoo seuraajasuunnittelun puutteellisuudesta.

Suurinta vaihtuvuus on johtoryhmissä, joiden jäsenistä yli neljännes vaihtui vuonna 2017 eli johtoryhmissä vaihtuvuus on suurinta.

Naisten viime vuosina lisääntynyt nousu hallituksiin ja johtoryhmiin näkyy siinä, että naisten keskimääräiset toimikaudet ovat kestäneet selvästi miehiä lyhyemmän ajan, mikä siis ei ole negatiivinen asia vaan indikoi naisten lisääntyvää osuutta pörssiyhtiöiden johdossa.

Keskuskauppakamari julkaisee kolmatta kertaa selvityksen pörssiyritysten johdon vaihtuvuudesta. Kaikki suomalaiset pörssiyritykset kattava selvitys osoittaa, kuinka tuulisia paikkoja pörssiyritysten ylimmän johdon paikat ovat vaihtuvuuden ollessa suurta. Keskimäärin hallitusjäsenyydet ovat kestäneet 4,8 vuotta. Noin viidesosa hallitusten jäsenistä vaihtuu vuosittain. Naisten osuuden kasvua hallitusjäsenyyksistä kuvaa se, että kevään 2017 uusista hallitusnimityksistä 35 prosenttia meni naisille, suurissa pörssiyrityksissä peräti 46 prosenttia. Yli 60- ja alle 40-vuotiaat toimitusjohtajat ovat harvinaisuuksia. Toimitusjohtajuus kestää keskimäärin 5,1 vuotta. Vuonna 2017 toimitusjohtajat rekrytoitiin pääosin yhtiön ulkopuolelta, mikä viittaa seuraajasuunnittelun puutteisiin. Yli neljännes johtoryhmien jäsenistä vaihtui vuonna 2017, ja johtoryhmän jäsenten palvelusaika on keskimäärin 3,7 vuotta. Johtoryhmien jäsenistä vain 4 prosenttia on 61-vuotiaita tai vanhempia.