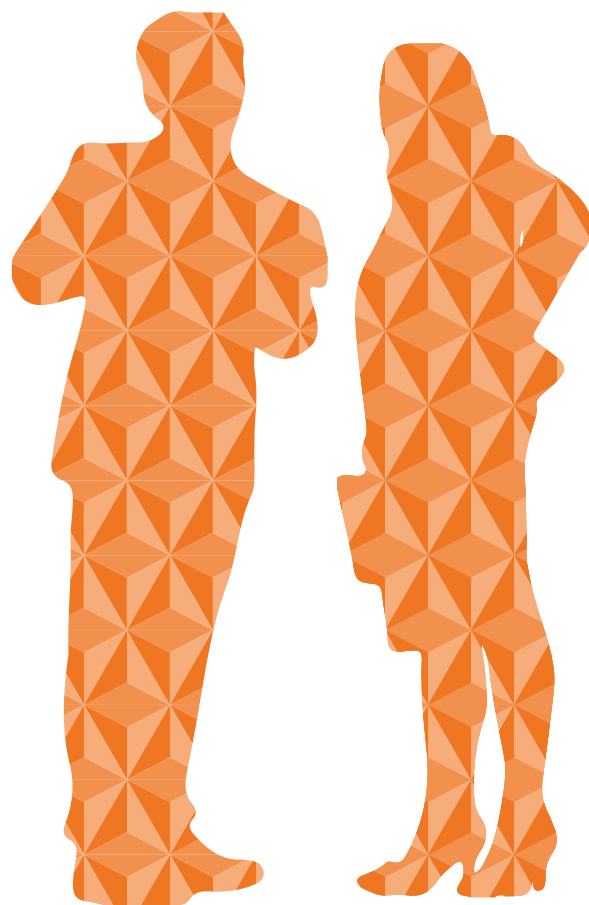


HUIPULLA TUULEE - VAIHTUVUUS PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHDOS- SA 2017



KESKUS-
KAUPPAKAMARI

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 hallinnointia.

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. Näissä 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 2017



Leena Linnainmaa



Antti Turunen

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
SELVITYKSESTÄ	5
I. VAIHTUVUUS HALLITUKSISSA	7
Hallituskoko pörssiyhtiöissä	7
Hallituskokoonpanon uusiutuminen	8
Hallitusten jäsenten vaihtuvuus	10
Hallitusten jäsenten rekrytointi	12
Hallitusjäsenten tausta	13
II. TOIMITUSJOHTAJIEN VAIHTUVUUS	17
Uudet toimitusjohtajanimitykset	17
Toimitusjohtajien ikä ja toimikausi	18
Toimitusjohtajien koulutustausta	19
III. VAIHTUVUUS JOHTORYHMÄSSÄ	21
Johtoryhmien kokoonpano	21
Johtoryhmäpaikkojen vaihtuvuus	22
Johtoryhmien ikärakenne	24
Sijoittuminen eri johtotehtäviin	26
Johtoryhmien jäsenten koulutustausta	28
JOHTOPÄÄTÖKSET	31

SELVITYKSESTÄ

Tämä Keskuskauppakamarin selvitys kattaa kaikki Helsingin pörssissä päälistatut suomalaiset yhtiöt. Tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin. Tiedot on kerätty hallitusten jäsenten osalta huhtikuussa 2016. Hallitusten osalta selvitys kattaa 121 pörssiyhtiötä, joista 27 on large cap -yhtiötä, 34 mid cap -yhtiötä ja 60 small cap -yhtiötä. Johtoryhmien ja toimitusjohtajien osalta tiedot on kerätty syyskuussa 2016. Tältä osin selvitys kattaa 124 pörssiyhtiötä, joista 27 on large cap -yhtiötä, 36 mid cap -yhtiötä ja 61 small cap -yhtiötä. Silloin kun selvityksessä on käytetty muita lähteitä kuin Keskuskauppakamarin omaa selvitystyötä, lähde on ilmoitettu. Joitakin yksittäisiä tietoja on selvitetty helmikuussa 2017.

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

I. VAIHTUVUUS HALLITUKSISSA

Hallituskoko pörssiyhtiöissä

Vuonna 2016 suomalaisissa pörssiyhtiöissä oli hallituspaikkoja yhteensä 756. Näistä 569 hallituspaikalle oli nimitetty mies ja 187 paikalle nainen. Naisten keskimääräinen osuus kaikista hallituspaikoista on siten 25 prosenttia.

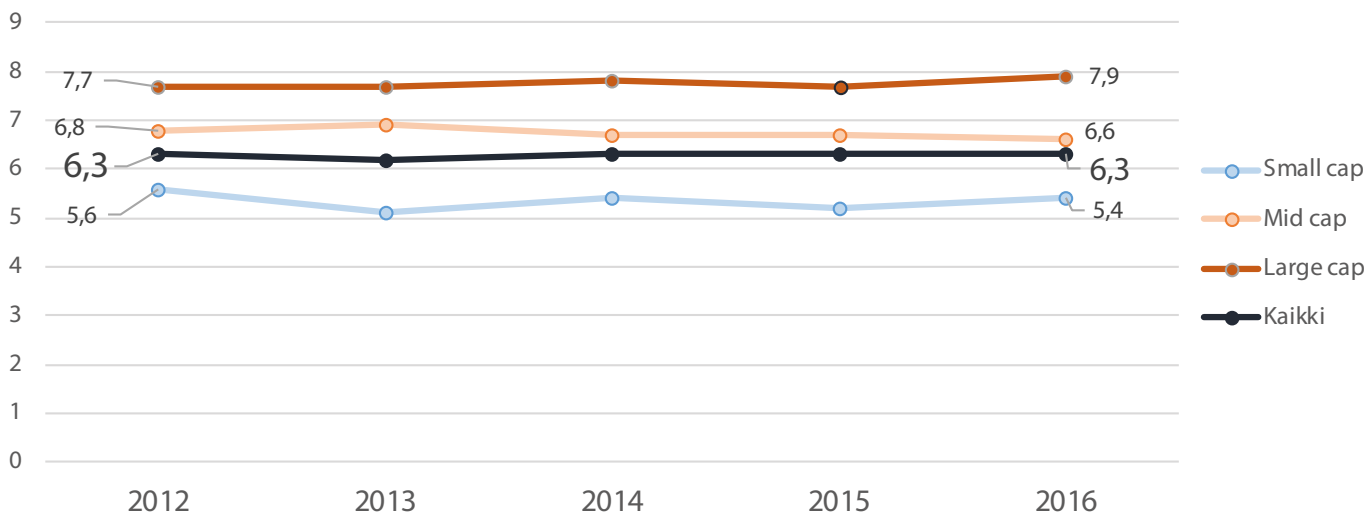
Osalla pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä on useampi hallituspaikka samanaikaisesti, joten hallitusjäsenien henkilömäärä on säännönmukaisesti pienempi kuin hallituspaikkojen kokonaismäärä. Vuonna 2016 hallituspaikat jakaantuvat yhteensä 679 eri henkilölle – 514 miehelle ja 165 naiselle. Yksittäisillä jäsenillä ei toisin sanoen ole useinkaan monia hallituspaikkoja – kaikilla hallitusjäsenillä on keskimäärin 1,1 hallituspaikkaa.

SUOMESSA PIENET HALLITUKSET

Suomalaisissa pörssiyhtiöissä hallitusten keskimääräinen jäsenmäärä on verrattain pieni, minkä voidaan katsoa edesauttavan tehokasta hallitustyöskentelyä. Pienimmillään pörssiyhtiön hallituksessa toimii ainoastaan kolme jäsentä. Vastaavasti yhdessäkään suomalaisessa pörssiyhtiössä ei ole yli kymmenhenkistä hallitusta.

Vertailuna esimerkiksi Yhdysvaltojen S&P 500 -yhtiöissä hallituksen jäsenmäärä on ollut viimeiset kymmenen vuotta keskimäärin 10-11 henkilöä. Pienimmilläänkin vain kolmella S&P 500 -yhtiöllä on viiden hengen hallitus, ja kahdella yhtiöllä on hallituksessa kuusi jäsentä.¹

Hallitusten keskimääräinen koko



¹ Spencer Stuart Board Index 2016, s. 14, https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/spencer-stuart-us-board-index-2016_16dec2016.pdf.

Hallitusten keskimääräiset koot eivät ole suuresti muuttuneet viimeisen viiden vuoden aikana. Hallituspaikkojen kokonaismäärä sekä hallitusten jäseninä toimivien henkilöiden määrät kuitenkin vaihtelevat. Esimerkiksi kevään 2016 valinnoissa hallituspaikkojen lukumäärä lisääntyi 17 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.

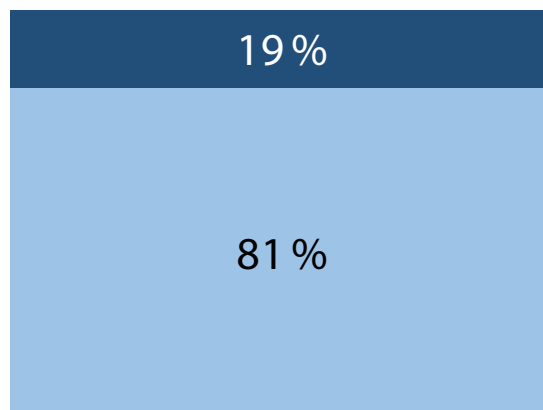
Hallituskokoonpanon uusiutuminen

Jos tarkastellaan kaikkia suomalaisten yhtiöiden hallituspaikkoja, keväällä 2016 tehdyistä hallitusnimityksistä 614 koski hallitusjäsenen uudelleenvaihtoa. Kaikista 756 hallituspaikasta varsinaisia uusia hallitusnimityksiä oli siis 142 – tämä vastaa 19 prosenttia kaikista vuoden 2016 hallitusnimityksistä. Vuoden 2016 perusteella voidaan yksinkertaistaen sanoa, että keskimäärin noin viidesosa hallitusten kokoonpanoista vaihtuu vuosittain.

**NOIN VIIDESOSA
HALLITUSTEN
KOKOONPANOISTA VAIHTUU
VUOSITTAIN**

Hallitusjäsenyydet 2016

■ Vuodelta 2015 jatkuneet hallitusjäsenyydet ■ Vuoden 2016 uudet nimitykset



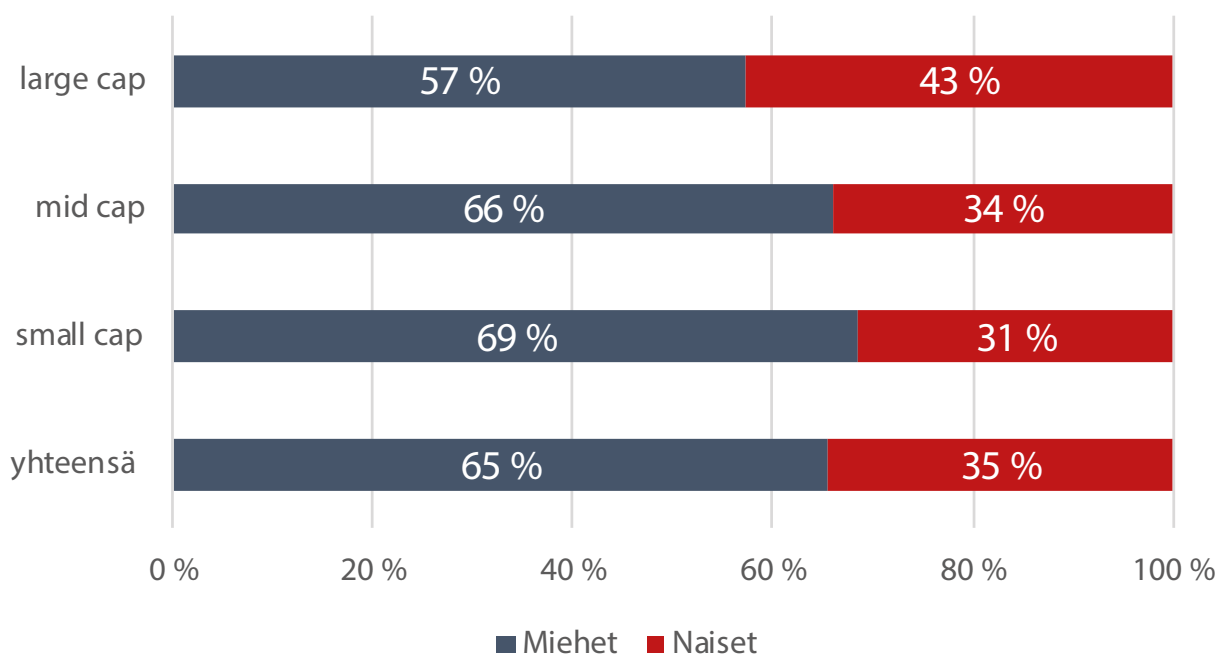
Pörssiyhtiöt kiinnittävät yhä enemmän huomiota paitsi yksittäisten hallituksen jäsenten kompetenssiin, myös hallituskokoonpanon monimuotoisuuteen ja esimerkiksi kummankin sukupuolen edustukseen hallituksissa. Tämä näkyy myös hallitusten vaihtuvuutta koskevis-
sa tilastoissa.

Tarkasteltaessa vuonna 2016 tehtyjä uusia hallitusnimityksiä voidaan huomata, että naisten osuus uusista hallitusnimityksistä on ollut merkittävästi suurempi kuin naisten osuus hallituspaikoista keskimäärin. Kun vuonna 2016 naisten kokonaisosuus kaikista hallituspaikoista oli 25 prosenttia, naisten osuus kaikista uusista nimityksistä oli peräti 35 prosenttia. Suurissa pörssiyhtiöissä (large cap) naisten osuus uusista nimityksistä nousi 43 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 tasapuolistumassa ja että pörssiyhtiöt näyttäisivät onnistuvan löytämään hallituksiin myös päteviä naiskandidaatteja.

NAISTEN OSUUS UUSISTA NIMITYKSISTÄ 35 %

Uudet hallitusnimitykset (sukupuolijakauma)



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. Tätä jäsentason vaihtuvuutta voidaan lähestyä tarkastelemalla esimerkiksi hallitusten jäsenten toimikausien pituutta.

HALLITUSJÄSENYYDEN KESTO KESKIMÄÄRIN 4,7 VUOTTA, MUTTA NAISILLA 3 VUOTTA

Vuonna 2016 hallitukseen valittujen henkilöiden toimikaudet olivat kestäneet yhtäjaksoisina keskimäärin 4,7 vuotta. Keskiarvoa nostaa pieni määrä erittäin pitkiä, yli kymmenen vuoden yhtäjaksoisia hallitustoimikausia. Pisimmillään hallituksen jäsenen toimikausi oli vuonna 2016 kestänyt 45 vuotta. Tällaisten yli kymmenen vuotta kestäneiden hallitusjäsenyyksien osuus kaikista hallituspaikoista oli n. 11 prosenttia.

Toimikausien keskimääräinen pituus on miehillä selvästi naisia korkeampi. Vuonna 2016 miesten hallitus-toimikausien keskimääräinen pituus oli 5,2 vuotta, kun naisilla toimikausi oli kestänyt keskimäärin 3,0 vuotta.

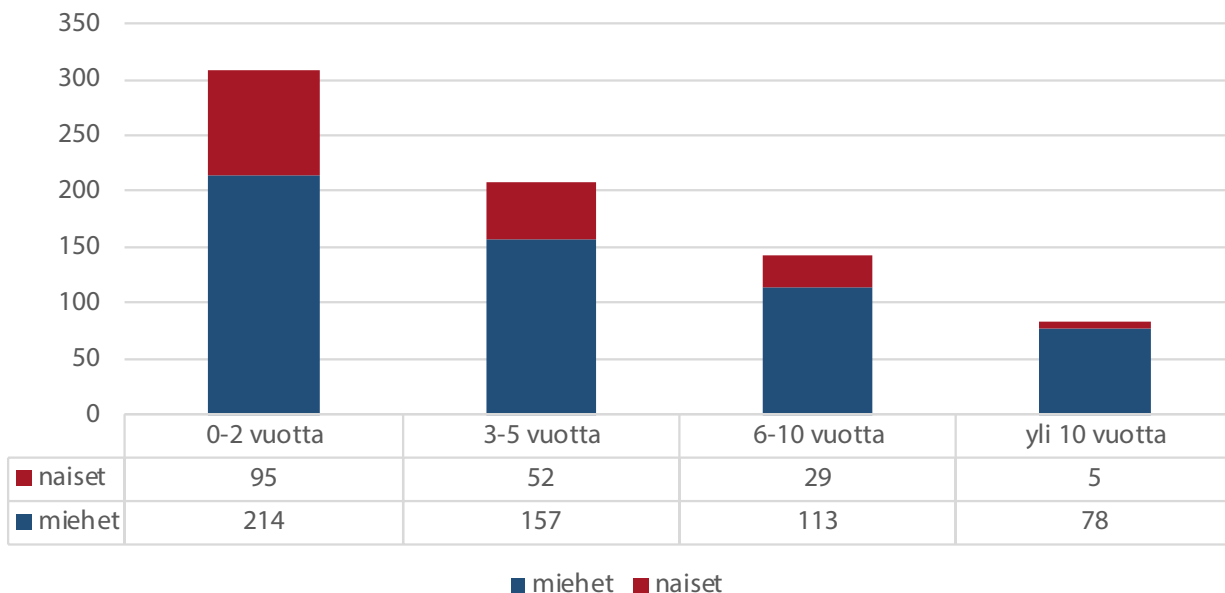
Ero miesten ja naisten välillä selittyy osin sillä, että lähes kaikki yli kymmenen vuotta kestäneet hallituspaikat kuuluvat miehille. Yleensäkin naisten osuus yli viisi vuotta hallituksen jäsenenä toimineiden keskuudessa on selvästi naisten keskimääräistä osuutta pienempi.

Naisten keskimääräistä lyhyemmät toimikaudet voisi tulkita miehiä suurempana keskimääräisenä vaihtuvuutena tai merkinä siitä, että naiset eivät onnistu uusimaan hallituspaikkaansa yhtä usein kuin miehet. Vuosien 2015–2016 tiedot tuntuisivat alkuun tukevat tätä selitystä. Naisten osuus kaikista vuoden 2016 uudelleenvalinnoista oli 22 prosenttia, mikä on hieman alempi kuin naisten keskimääräinen osuus kaikista hallituspaikoista.

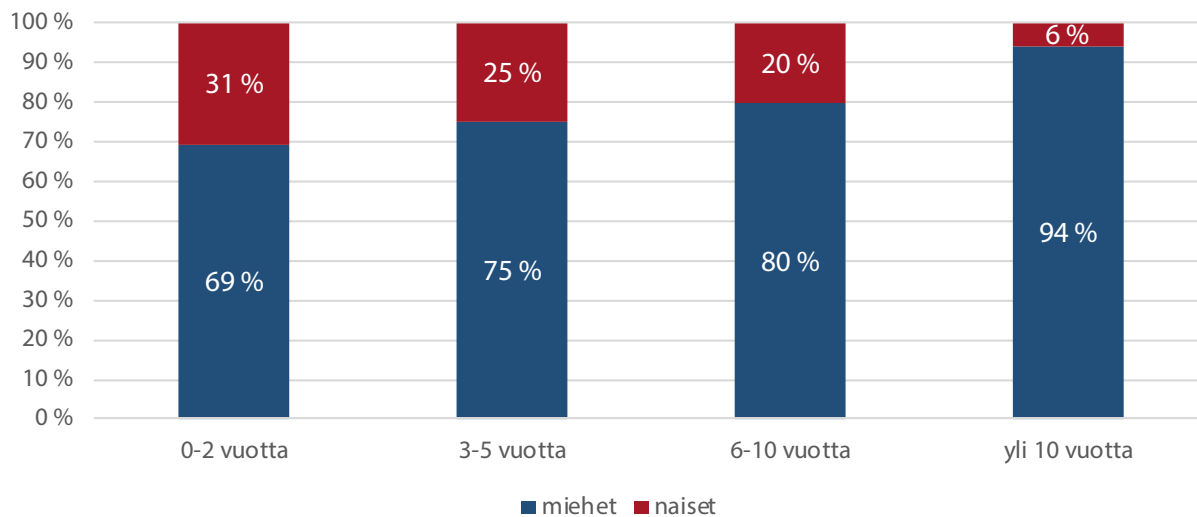
Jos luvuista kuitenkin poistetaan kaikki yli 10 vuotta kestäneet hallituskaudet, joiden osalta vaihtuvuus on yleensäkin olematonta, naisten osuus uudelleenvalinnoista oli itseasiassa sama kuin naisten osuus kaikista hallituspaikoista eli 25 prosenttia. Vastaavalla tavalla voidaan laskea, että viimeisen viiden vuoden aikana nimittetyistä henkilöistä naishallituksen jäsenet ovat tosiasiaa tulleet miehiä useammin uudelleenvalituiksi. Naisten osuus kaikista 0–5 vuotta yhtäjaksoisesti toimineista hallituksen jäsenistä on 29 prosenttia.

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

Yhtäjaksoisen hallitusjäsenyyden pituus

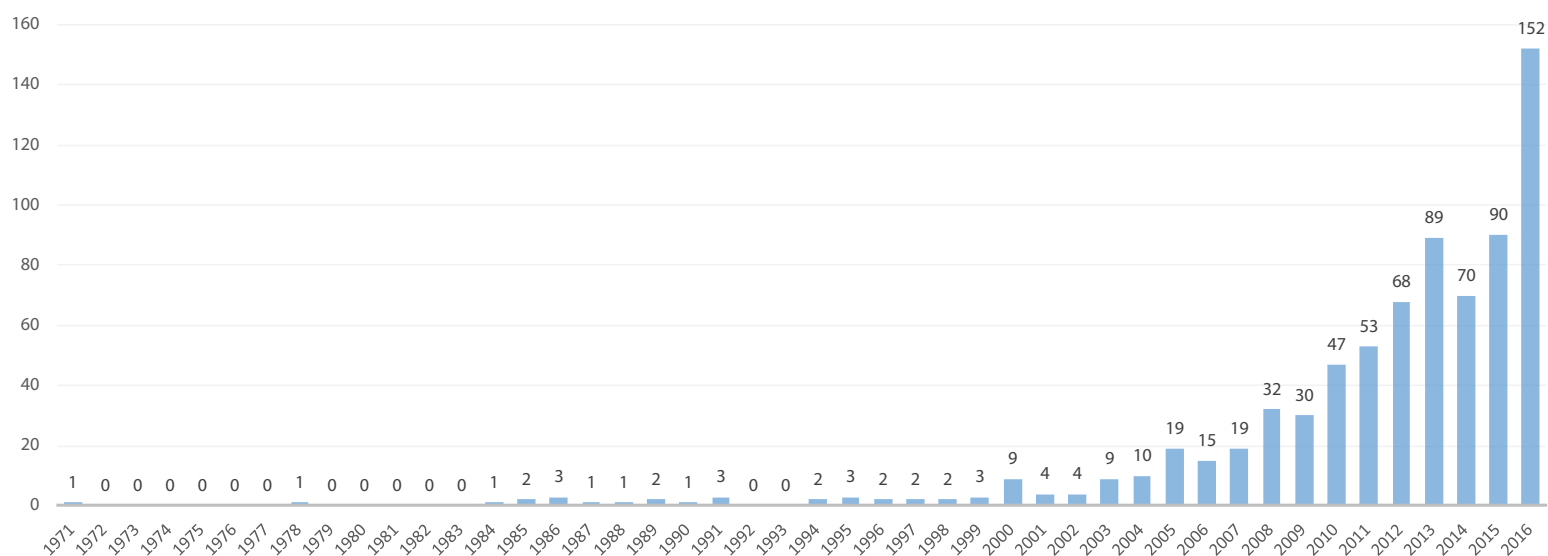


Yhtäjaksoisen hallitusjäsenyyden pituus (sukupuolijakauma)



Hallituksen jäsenten toimikauden alku

■ jäsenten lkm



Hallitusten jäsenten rekrytointi

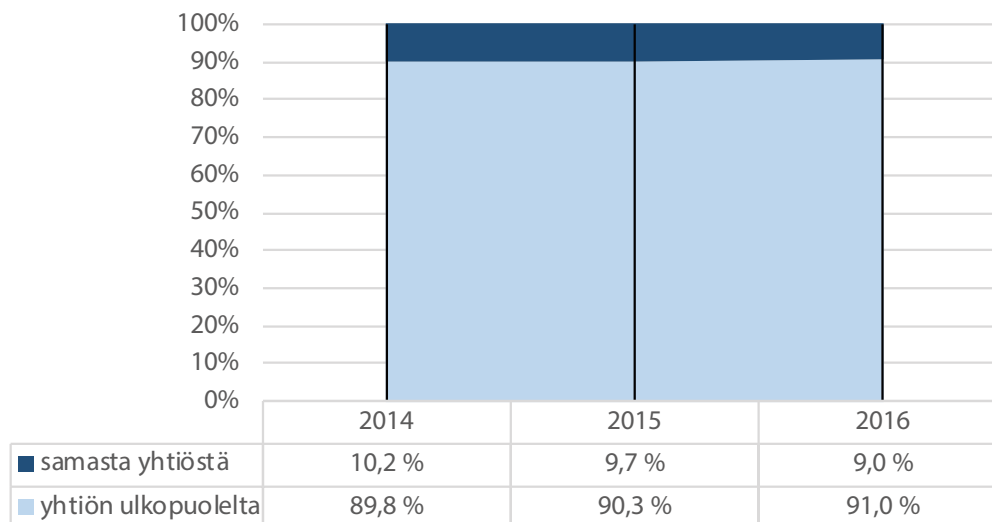
Hallituksen jäsenet valitaan pääosin yhtiön ulkopuolelta suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Vuonna 2016 vain 9 prosentilla hallitusjäsenistä on tausta samasta yhtiöstä.² Luku on ollut viime vuosina lievässä laskussa.

9 %:LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA SAMASTA YHTIÖSTÄ

Hallituksiin nimitetyt miehet valikoituvat selvästi naisia useammin yhtiön sisältä. Hallituksissa toimivista miehistä 11 prosentilla on tausta samassa yhtiössä, kun vastaava luku naisilla on 2 prosenttia. 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 itseasiasa yhtiön toimivia toimitusjohtajia. Naiset puolestaan toimivat edelleen vain harvoin pörssiyhtiön toimitusjohtajana. Tämä ei kuitenkaan riitä selittämään suurta eroa mies ja naishallitusjäsenten taustoissa. Suomessa ei nimittäin ole sama käytäntö kuin esimerkiksi Britanniassa ja Yhdysvalloissa, joissa säännönmukaisesti toimitusjohtaja on oman yhtiön hallituksen jäsen. Suomessa tällaisten yhtiöiden osuus oli vain noin 11 prosenttia kaikista yhtiöstä vuonna 2016. Lukumäärä on kasvanut viime vuodesta yhdellä yhtiöllä, mutta suuntaus on ollut viime vuosina laskeva (v. 2016: 13 yhtiötä, v. 2015: 12 yhtiötä, v. 2014: 17 yhtiötä, v. 2013: 18 yhtiötä ja v. 2012: 20 yhtiötä). Yleisintä järjestely on pienissä listayhtiöissä, joista 15 prosentilla on oma toimitusjohtaja hallituksessa. Suurista pörssiyhtiöistä yhdellä on oma toimitusjohtaja hallituksessa, ja keskisuurissa yhtiöissä kolmella.

Hallitusjäsenten tausta 2014-2016



² Luvussa on tarkasteltu hallituksen jäsenen päätoimea hallitusjäsenyyden rinnalla, tai mikäli henkilö on päätoimisesti hallitusammattilainen, nimitystä edeltänyttä päätoimea. Tältä osin taustoja on selvitetty syksyllä 2016.

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.

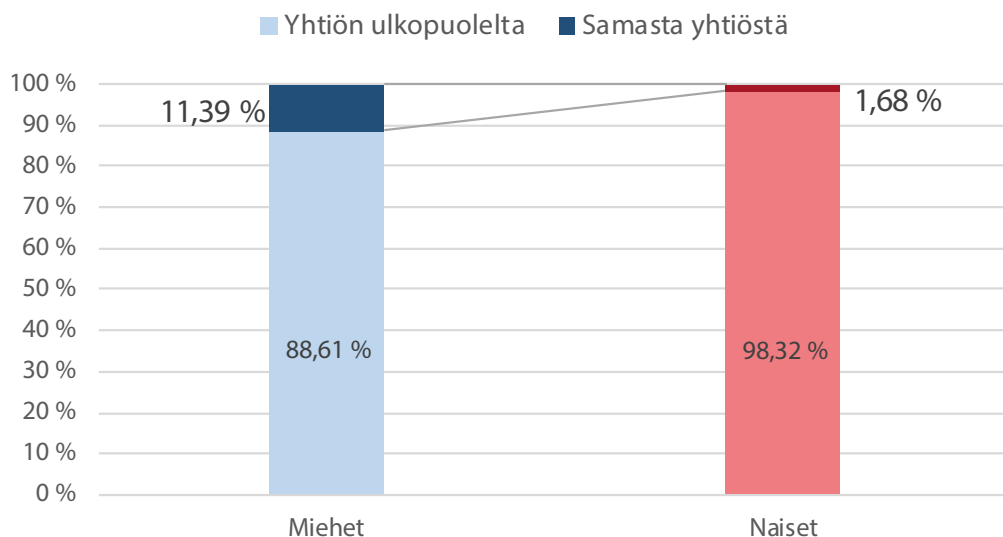
69 %: LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA LIIKETOIMINTAJOHDOSSA

Tarkasteltaessa vuonna 2016 pörssiyhtiöiden hallituksiin 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.

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. Tosin on huomattava, että toimitusjohtajataustaisten naisten määrä hallituksissa on lisääntynyt lähes 40 prosentilla verrattuna Keskuskauppakamarin vuonna 2014 tekemään vastaavaan selvitykseen.

Hallitusjäsenen tausta



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

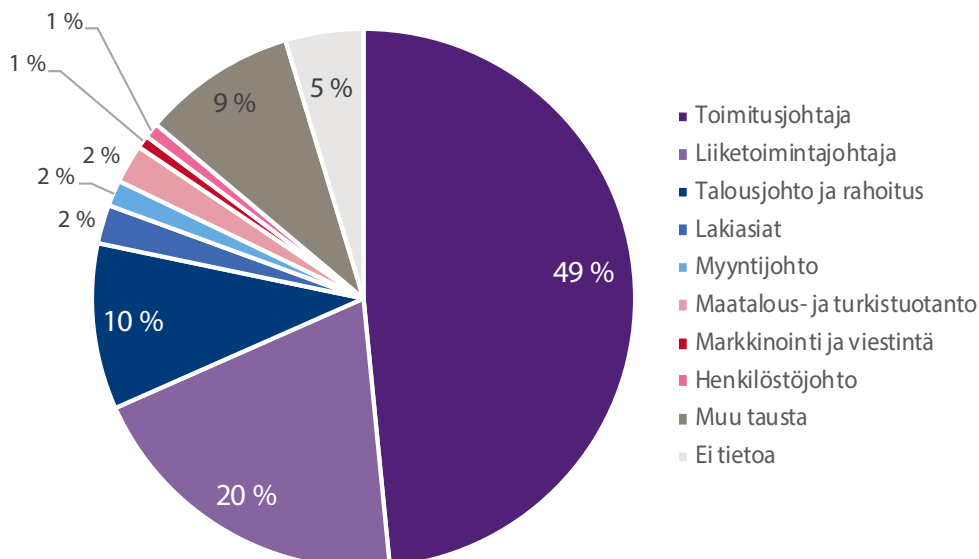
Selvityksessä löytyi vain 18 lakiasiajohtajataustaista hallituksen jäsentä. Heistä selvä enemmistö on naisia, kun miehiä on 7 ja naisia tällä taustalla 11. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että juristin koulutuksen saaneita olisi niin vähän hallituksissa, vaan tässä luokituksessa ovat mukana vain ne, joiden päätyö on tai pääasiallinen ura on ollut lakiasiajohtajana 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.

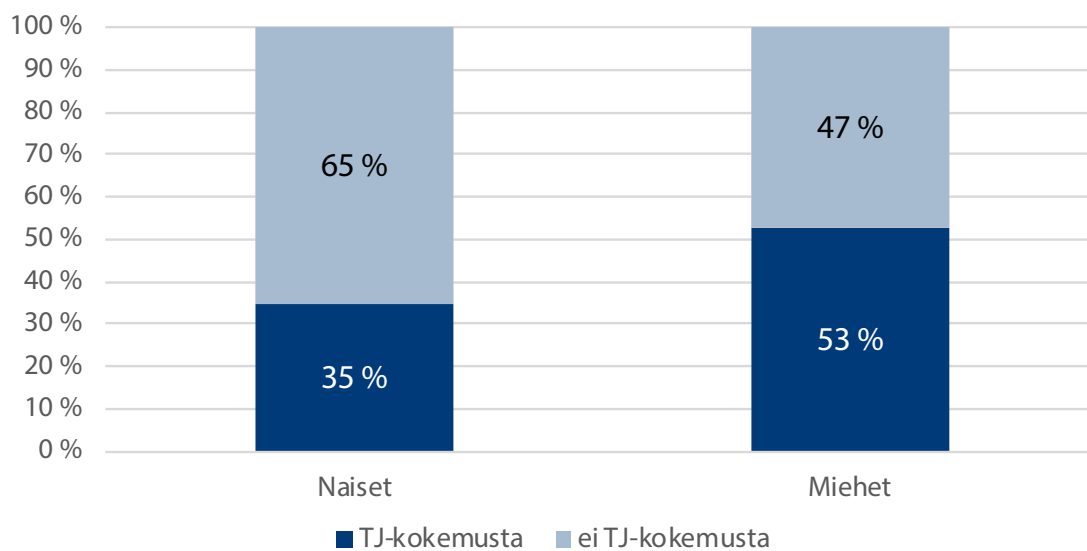
HR- JA MARKKINOINTIJOHTAJAT HARVINAISUUKSIA HALLITUKSISSA

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

Hallitustausta



Hallitusjäsenten tausta, TJ-kokemus



II. TOIMITUSJOHTAJIEN VAIHTUVUUS

Uudet toimitusjohtajanimitykset

Vuonna 2016 toimitusjohtaja vaihtui 18 suomalaisessa pörssiyhtiössä.¹ Tämä vastaa noin 15 prosenttia kaikista suomalaisista pörssiyhtiöistä. Kokonaisuudessaan toimitusjohtajavaihdoksia oli edellisiin vuosiin nähden selvästi vähemmän. Vuonna 2015 uusia toimitusjohtajanimityksiä oli yhteensä 28 (24 %) ja vuonna 2014 yhteensä 21.²

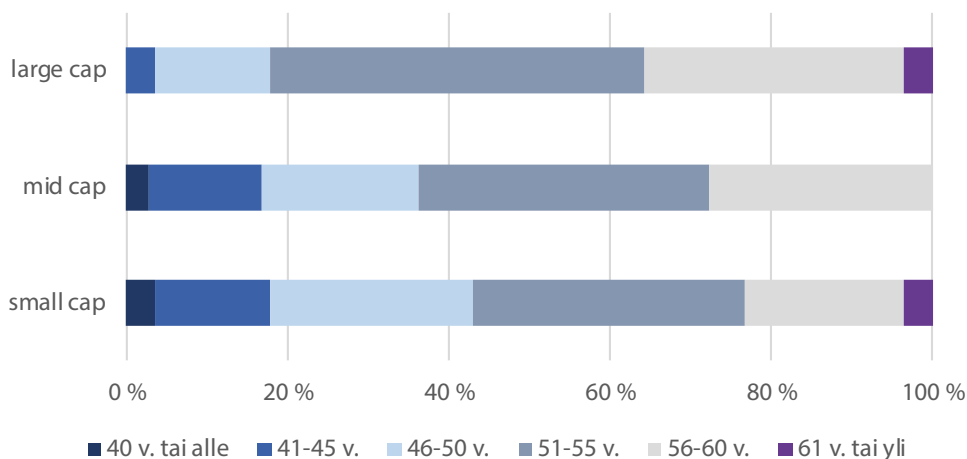
VUONNA 2016 TOIMITUSJOHTAJA VAIHTUI 15 PROSENTISSA YHTIÖITÄ

Yhtiöiden kansainvälistynyt toimintakenttä näkyy myös toimitusjohtajanimityksissä. Kolmannes vuoden 2016 uusista toimitusjohtajanimityksistä kohdistui ulkomalaiseen.³ Kansainvälinen keskiarvo ulkomalaisten toimitusjohtajien nimityksissä oli 17 prosenttia kaikista vuonna 2015 nimitetyistä toimitusjohtajista. Euroopassa toimitusjohtajia, joilla on eri kansallisuus kuin heidän johtamallaan yrityksellä, oli tuolloin 30 prosenttia.⁴ Suomalaisen pörssiyhtiöiden johtoon vuonna 2016 nimitettyjen ulkomalaisten toimitusjohtajien osuus on tähän nähden verrattain korkea.

KOLMASOSA UUSISTA TOIMITUSJOHTAJISTA ULKOMAALAISIA

Suomalaisista pörssiyhtiöistä kuudella on nainen toimitusjohtajana (Tiina Alahuhta-Kasko, Marimekko Oyj; Susan Duinhoven, Sanoma Oyj; Nina Kopola, Suominen Oyj; Padma Ravichander, Tecnotree Oyj; Kaisa Olkkonen, SSH Communications Oyj ja Kaisa Vikkula, Soprano Oyj). Naisten osuus kaikista toimitusjohtajista lähenee siten viittä prosenttia (4,8%). Lukuun ottamatta Nina Kopolaa, joka on johtanut Suominen Oyj:tä vuodesta 2011 asti, kaikki naisten toimitusjohtajanimitykset on tehty viimeisen kahden vuoden sisällä.

TJ ikäjakauma yhtiökoon mukaan



1 Kauppalehti: "Pörssiyhtiöt ottavat ulkopuolisen", 30.12.2016.

2 Ibid.

3 Ibid.

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

Toimitusjohtajien ikä ja toimikausi

Suomalaisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajat olivat vuonna 2016 keskimäärin 52-vuotiaita.⁵ Selvä enemmistö toimitusjohtajista oli 51-60-vuotiaita (yhteensä 63 prosenttia). Yli 60- ja alle 40-vuotiaat toimitusjohtajat olivat sitä vastoin harvinaisuuksia - molempia oli vain kolme. Toimitusjohtajien keskimääräinen ikä vaihtelee yhtiön kokoluokan mukaan; suuremmissa pörssiyhtiöissä toimitusjohtajat ovat keskimäärin vanhempia kuin pienissä pörssiyhtiöissä.

Toimitusjohtajilla ei ole mitään lakisääteistä irtisanomissuojaa, sillä kysymyksessä ei ole työsuhde. Pörssiyhtiön 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.⁶ On tosin huomattava, että Yhdysvalloissa yli 60-vuotiaat toimitusjohtajat eivät ole samanlainen harvinaisuus kuin Suomessa.

Toimitusjohtajien tausta

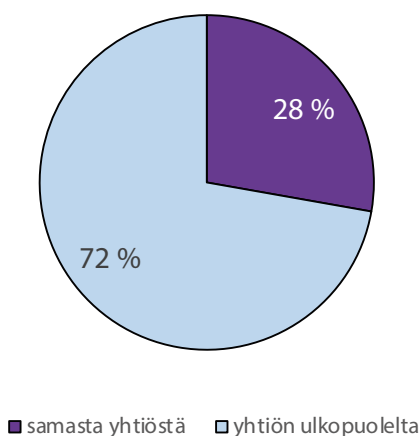
Suomalaisissa pörssiyhtiöissä vuonna 2016 tehdyistä toimitusjohtajanimityksistä alle kolmasosa, 28 prosenttia, tuli talon sisältä eli nimitys kohdistui yhtiön palveluksessa toimineeseen henkilöön. Peräti 72 prosenttia nimityksistä kohdistui yhtiön ulkopuoliseen henkilöön.

SUURIN OSA TOIMITUSJOHTAJANIMITYKSISTÄ 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.⁷ Ainoastaan yksi prosentti vastanneista naisista ja nolla prosenttia miehistä arvioi seuraajasuunnittelun vahvimaksi 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 84 prosenttia on nimitetty talon sisältä.⁸ Kansainvälisten huippujohtajien valikoituminen useimmiten yhtiön sisältä tukee sitä näkemystä, että yhtiöillä olisi syytä panostaa seuraajasuunnitteluun.

Uusien toimitusjohtajien tausta



5 Sisältää ne 119 toimitusjohtajaa, joiden ikä oli ilmoitettu.

6 The Best performing CEOs in the World 2016, Harvard Business Review, November 2016, <https://hbr.org/2016/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>.

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

8 The Best performing CEOs in the World 2016, Harvard Business Review, November 2016, <https://hbr.org/2016/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>.

Toimitusjohtajien koulutustausta

Keskuskauppakamarin aiemmissa selvityksissä on tutkittu pörssiyhtiöiden toimitusjohtajien koulutustausta. Havaintona on ollut, että toimitusjohtajat ovat Suomessa enimmäkseen diplomi-insinöörejä ja kauppatieteen maistereita. Vuodelta 2016 kerättyjen tietojen perusteella tilanne ei ole ratkaisevasti muuttunut.

Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista 116 on ilmoittanut koulutuksensa.⁹ Näistä 48 prosentilla on tekniikan alan koulutus, 53 %, prosentilla kaupallinen koulutus ja 6 prosentilla juridinen koulutus. Lisäksi 10 prosentilla toimitusjohtajista on jokin muu tutkinto, esimerkiksi valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen tutkinto.

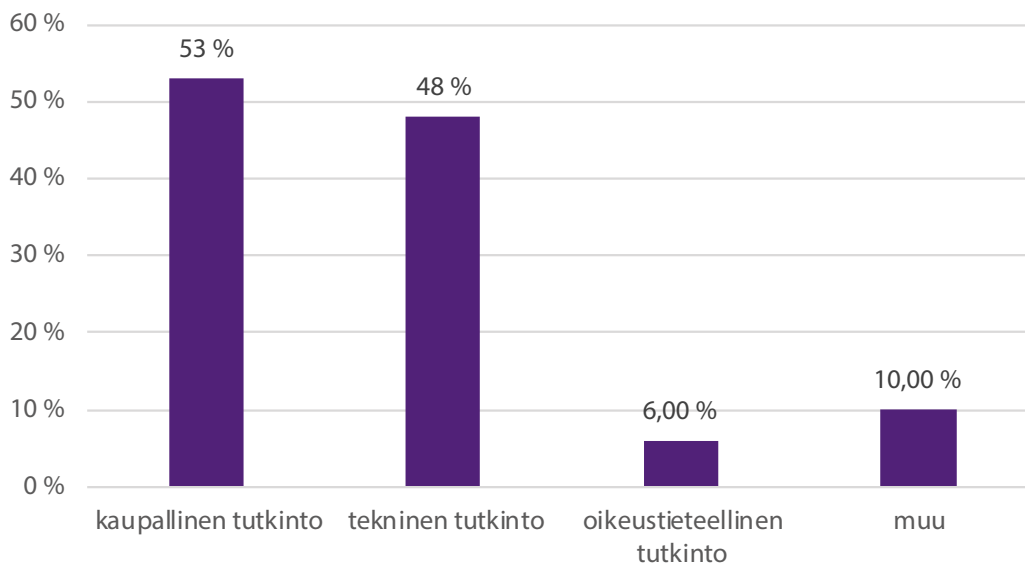
Kaksoistutkintojen vuoksi eri koulutusten luvuista kertyy kaaviossa yhteensä yli 100 prosenttia. Noin viidenneksellä (18 %) suomalaisista toimitusjohtajista on kaksoistutkinto. Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita oli yhteensä 11 toimitusjohtajalla. Eniten useamman tutkinnon suorittaneita toimitusjohtajia on tänä vuonna pienissä pörssiyhtiöissä ja vähiten suurissa.

KTM JA DI YLEISIMMÄT

Vertailun vuoksi voidaan todeta, että Ruotsissa puolet pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista on suorittanut tutkinnon kauppakorkeakoulussa.¹⁰ Harvard Business Review julkisti marraskuun 2016 numerossaan listan 100 maailman parhaasta toimitusjohtajasta.¹¹ Heistä 24 oli saanut insinöörikoulutuksen. Tätä tunnuttiin artikkelissa pitävän suurena osuutena, sillä asia oli erikseen nostettu esiin. Tähän verrattuna Suomen 48 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 2015 uusista teknisen alan korkeakouluopiskelijoista vain 23 prosenttia oli naisia.¹² Kuvaavaa on myös se, että vuonna 2014 Suomen teknillisiin yliopistoihin hakevista henkilöistä oli vain 26 prosenttia naisia. Mukana luvussa on mm. arkkitehtuurin opintosuunta, johon hyväksytyistä henkilöistä esimerkiksi Aalto-yliopistossa 62 prosenttia oli naisia.¹³

Toimitusjohtajien koulutustausta



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

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

11 The Best-Performing CEOs in the World <https://hbr.org/2016/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>.

12 http://www.stat.fi/til/yop/2015/yop_2015_2016-05-10_tau_001_fi.html.

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

VAIHTUVUUS JOHTORYHMÄSSÄ



III. VAIHTUVUUS JOHTORYHMÄSSÄ

Johtoryhmien kokoonpano

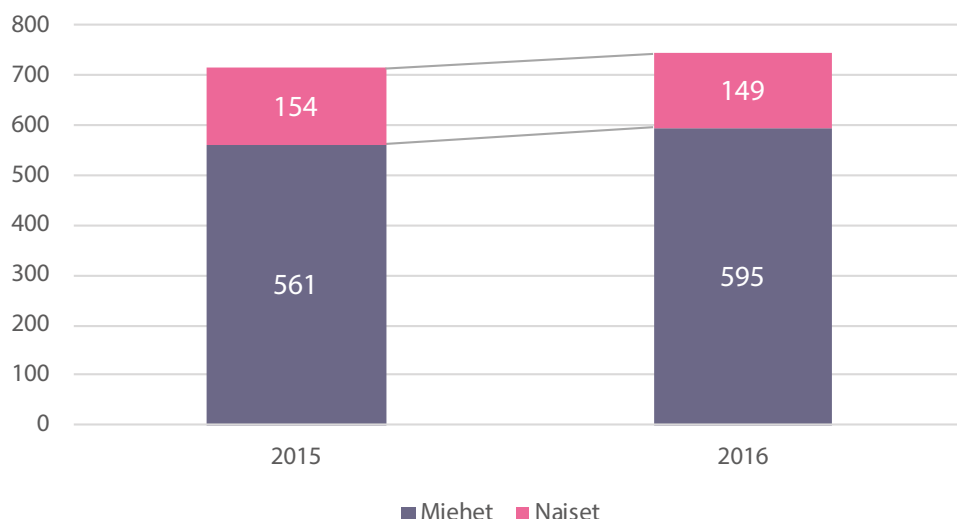
Pörssiyhtiöiden liiketoimintoja johtaa toimitusjohtaja yhdessä muun johtoryhmän kanssa. Yhtiöiden johtoryhmään kuuluu tyypillisesti myös henkilöitä, jotka johtavat yhtiön tukitoimintoja – eli toimintoja, joilla ei lähtökohtaisesti ole suoraa liiketoiminnallista tulosvastuuta. Yhtiön tukitoimintoihin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

Vuonna 2016 suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä toimi yhteensä 868 henkilöä. Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä oli 744 jäsentä, joista miehiä oli 595 (80 %) ja naisia 149 (20 %). Edelliseen vuoteen verrattuna johtoryhmien kokonaishenkilömäärä on hieman kasvanut, mitä voidaan osin selittää uusilla listautuneilla pörssiyhtiöillä. Samalla myös naisten määrä väheni edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 2015 johtoryhmissä oli toimitusjohtajat poisluettuna 715 jäsentä, joista miehiä oli 561 (78,4 %) ja naisia 154 (21,5 %).

Erottelu liiketoimintojen johdon ja tukitoimintojen johdon välillä on merkityksellinen yhtiön seuraajasuunnitellun kannalta. Toimitusjohtajaksi ja pörssiyhtiöiden hallitukseen nouseaan useammin liiketoimintajohdosta kuin tukitoimintojen johdosta. Vuonna 2016 suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmien jäsenistä (toimitusjohtajat pois lukien) yhteensä 62 prosenttia toimi liiketoimintojen johdossa ja 38 prosenttia tukitoimintojen johdossa.

Liiketoimintoja johtavista johtoryhmän jäsenistä 90 prosenttia on miehiä ja vain 10 prosenttia naisia. Tukitoimintojen johdossa naisten osuus on sen sijaan 35 prosenttia, miesten vastatessa 65 prosentista johtoryhmäpaikoista.

Johtoryhmien jäsenten määrä 2015-2016



Johtoryhmäpaikkojen vaihtuvuus

Vuonna 2016 johtoryhmien koko oli keskimäärin 7,0 henkilöä. Johtoryhmien koot riippuvat kuitenkin vahvasti yhtiön koosta. Johtoryhmien keskimääräinen koko on kuitenkin säilynyt viime vuosina melko samana yhtiön kokoluokasta riippumatta.

PIENIMMISSÄ PÖRSSIYHTIÖISSÄ EI OLE JOHTORYHMÄÄ

Suurimmillaan pörssiyhtiöiden johtoryhmässä on 14 jäsentä (2 large cap -yhtiötä). Pörssiyhtiöiden vaihtelevasta koosta ja toiminnan laajuudesta kertoo toisaalta se, että pienimmissä pörssiyhtiöissä johtoryhmän sijasta yhtiön ylimmästä johdosta vastaa toimitusjohtaja yksin (6 small cap -yhtiötä).

Vuosi	Johtoryhmän jäsenmäärä				
	2013	2014	2015	2016	Keskiarvo
Small cap	5,44	5,29	5,68	5,5	5,47
Mid cap	8,05	7,51	8,11	7,61	7,82
Large cap	9,53	9,51	9,66	9,55	9,56
Yhteensä	7,19	6,9	7,38	7	7,11

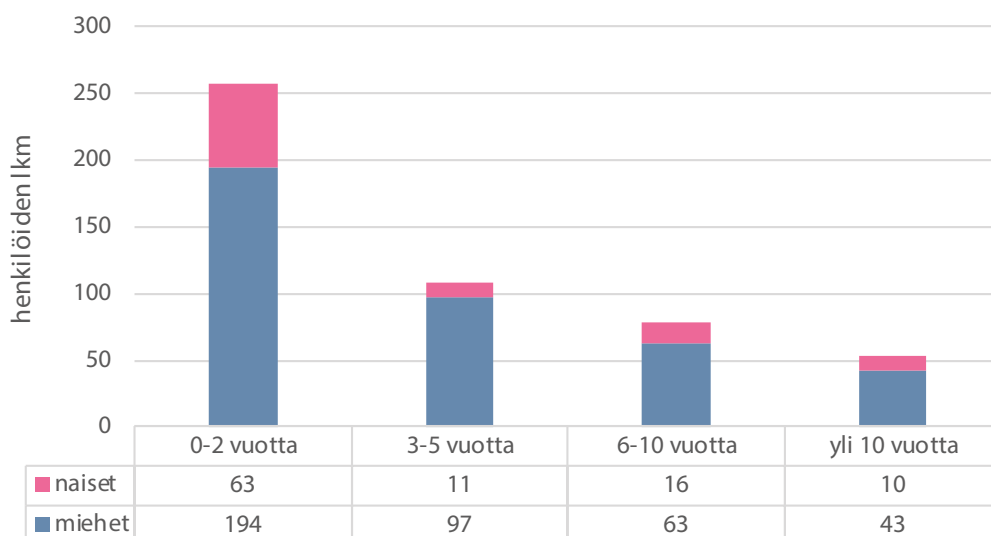
Toisin kuin hallitusvalintojen kohdalla, johtoryhmän jäseniä ei nimitetä ennalta määrätyn toimikauden ajaksi. Johtoryhmissä tapahtuvat muutokset ovat siten luonteeltaan erilaisia eivätkä yhtä säännönmukaisia kuin hallitusvalintoihin liittyvät muutokset.

27 % UUSIA JOHTORYHMÄN JÄSENIÄ 2016

Vuonna 2016 suomalaisissa pörssiyhtiöissä tehtiin yhteensä 200 uutta nimitystä johtoryhmiin ja 171 henkilöä lakkasi toimimista johtoryhmässä. Poistuneiden osuus vuoden 2015 johtoryhmien jäsenistä oli siten 24 prosenttia ja uusien nimitysten osuus kaikista vuoden 2016 johtoryhmien jäsenistä oli 27 prosenttia. Johtoryhmien kokoonpanot uusiutuvat siten huomattavasti nopeammassa tahdissa kuin hallitukset.

Uusista nimityksistä naisia oli 39, mikä vastaa 20 prosentin osuutta kaikista uusista nimityksistä. Johtoryhmistä poistuneista henkilöistä naisia oli 44, mikä puolestaan vastaa 26 prosentin osuutta kaikista johtoryhmistä poistuneista henkilöistä. Naisten määrä johtoryhmissä siis väheni vuonna 2016.

Palvelusvuosien jakautuminen johtoryhmissä



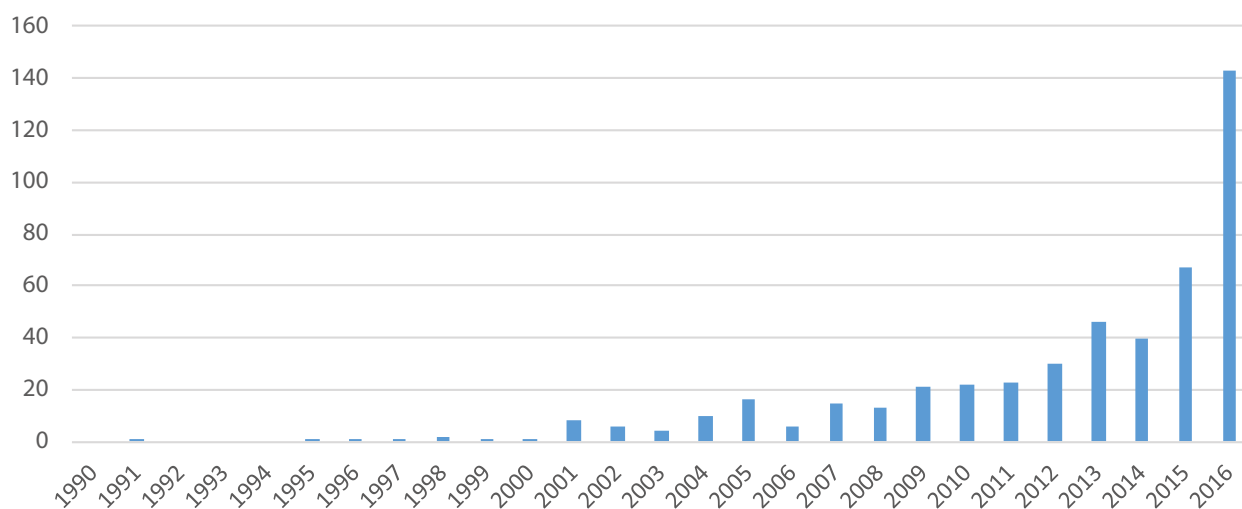
PALVELUSAIKA KESKIMÄÄRIN 3,8 VUOTTA

Nykyisissä johtoryhmissä toimivien henkilöiden palvelusaika vaihtelee alle vuodesta yli 20 vuoteen. Johtoryhmän jäsenten keskimääräinen palvelusaika vuonna 2016 oli 3,8 vuotta. Vuonna 2016 johtoryhmän jäsenten keskimääräinen palvelusaika on ollut hieman edellisiä vuosia alempi (2015: 4,2 vuotta, 2014: 4,1 vuotta). Johtoryhmissä on toisin sanoen tapahtunut aiempia vuosia selkeämpää uusiutumista.

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 3,4 vuotta, kun miehillä keskimääräinen palvelusaika oli 3,9 vuotta.

Peräti 75 prosenttia naisista on nimitetty johtoryhmään vuonna 2011 tai sen jälkeen - miesten kohdalla vastaava luku on hieman alhaisempi, noin 73 prosenttia. Kauimmin johtoryhmässä toiminut nainen on ollut tehtävässä 20 vuotta ja mies 25 vuotta.

Johtoryhmän jäsenten nimitysvuosi



Johtoryhmien ikärakenne

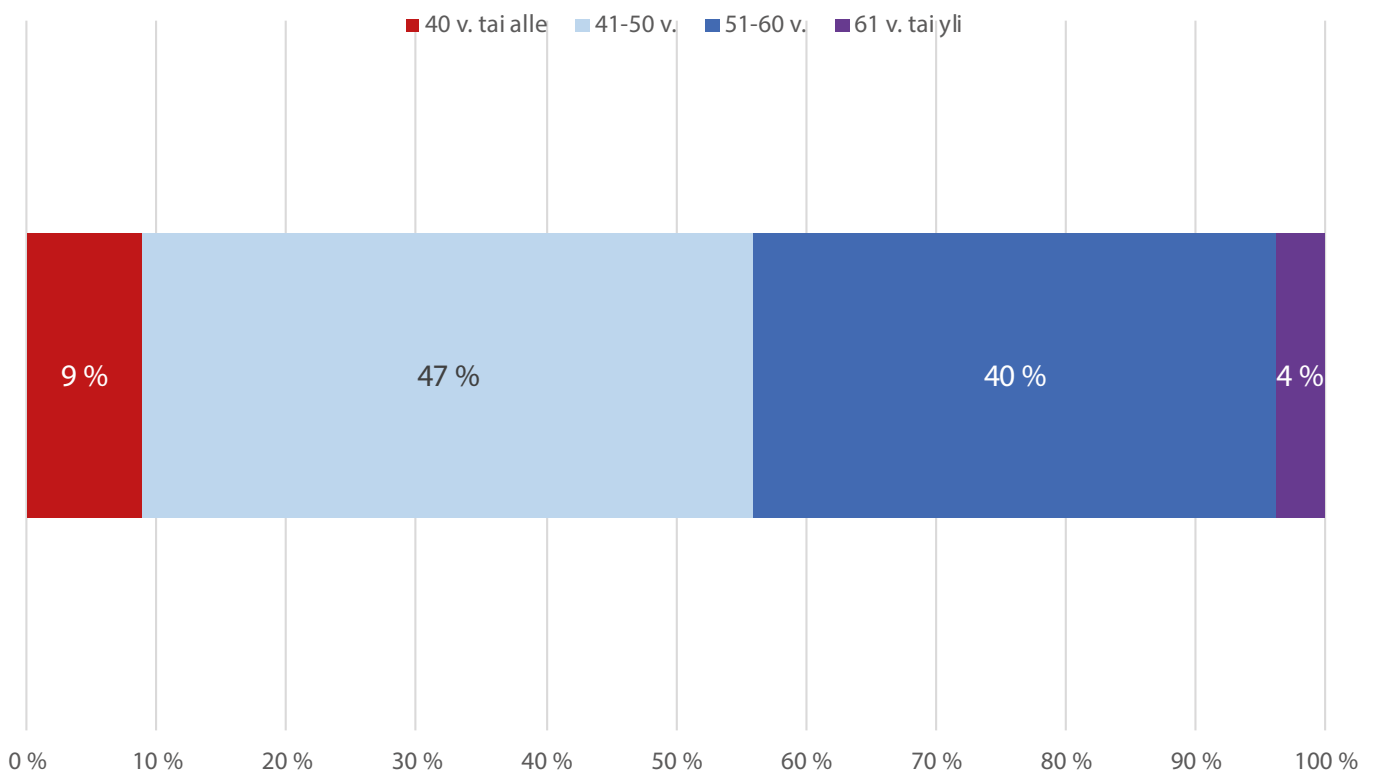
Pörssiyhtiöiden johtoryhmiin valikoituu tyypillisesti henkilöitä, joilla on jo merkittävää liiketoimintakokemusta ja näyttöä tuloksellisesta johtamisesta joko saman yhtiön palveluksessa tai toisissa yhtiöissä. Tästä syystä ei ole yllättävää, että valtaosa pörssiyhtiöiden johtoryhmän jäsenistä sijoittuu ikävuosiltaan 41 ja 60 vuoden välille (87 %).¹ Suurin on ikäluokka 41-50-vuotiaat, joiden osuus johtoryhmien jäsenistä on 47 prosenttia. Vain 4 prosenttia johtoryhmien jäsenistä on 61-vuotiaita tai vanhempia. Myös alle 41-vuotiaiden osuus on pienehkö, 9 prosenttia.

NUORET NAISET ETENEVÄT JOHTORYHMIIN

Tarkasteltaessa miesten ja naisten osuutta eri ikäluokissa voidaan havaita, että naisten suhteellinen osuus johtoryhmään kuuluvista henkilöistä on sitä suurempi mitä nuorempaa ikäluokkaa tarkastellaan. Tämän perusteella näyttäisi siltä, että nuorempien johtajien kohdalla sukupuolten tasapuolinen edustus toteutuu jonkin verran paremmin kuin vanhemmissa ikäluokissa. Erityisesti nuorimmassa ikäluokassa (40 v. tai alle) naisten osuus on selvästi vanhempia ikäluokkia korkeampi.

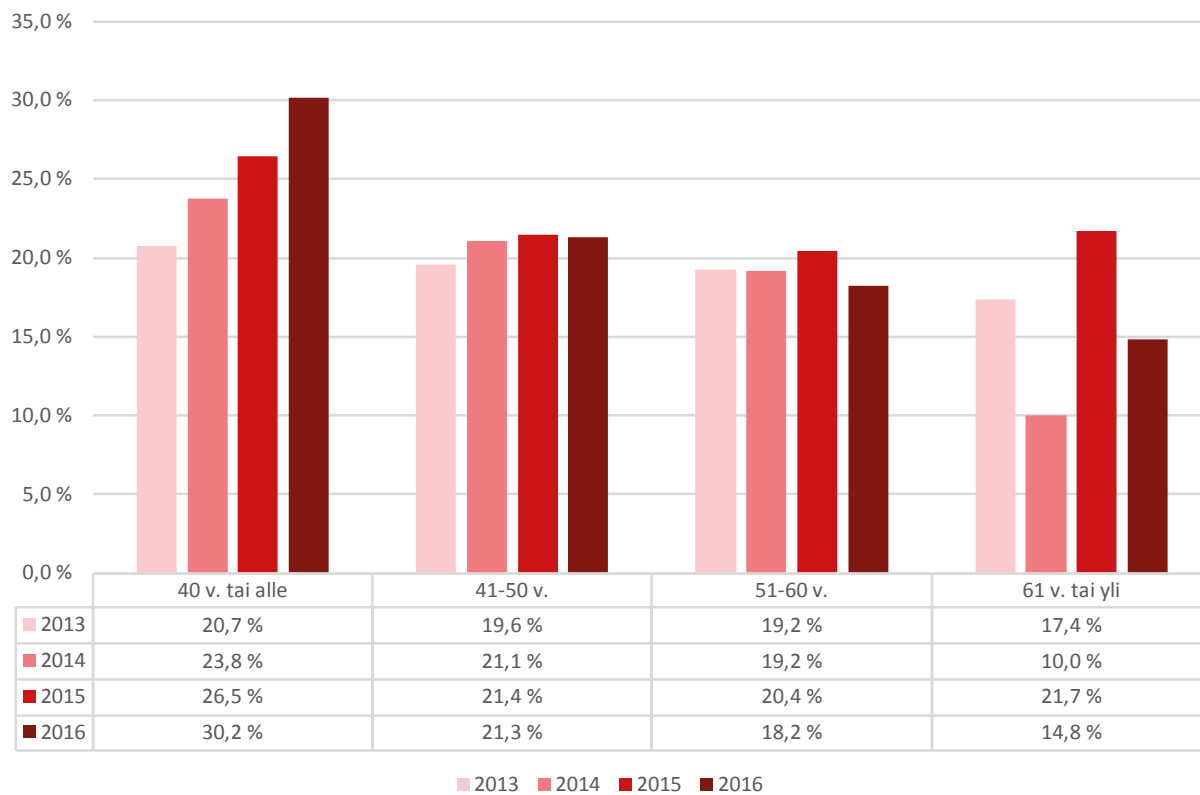
Muutos on selvästi käynnissä, sillä viimeisen neljän vuoden aikana naisten osuus nuorimmassa ikäluokassa on noussut tasaisesti 21 prosentista 30 prosenttiin. Toisin sanoen jo joka kolmas 40-vuotiaista tai sitä nuoremmissa johtoryhmän jäsenistä on nainen. Vaikuttaisikin siltä, että nuoret naiset onnistuvat nykyään luomaan johtajauraa ja että yhtiöiden kannalta päteviä naiskandidaatteja on hyvin tarjolla ainakin nuoremmissa ikäluokissa. Tulevat vuodet tulevat näyttämään, siirtyykö sama positiivinen kehitys myös vanhempiin ikäluokkiin, samaan tahtiin kuin nykyiset nuoret naisjohtajat ikääntyvät.

Johtoryhmän jäsenten ikäjakauma



¹ Koska kaikista selvityksen kohteena olevista henkilöistä ikätietoa ei ollut saatavilla, selvityksestä puuttuu 24 johtoryhmän jäsenen ikätieto.

Naisjohtajien osuus johtoryhmissä ikäluokittain 2013-2016



Sijoittuminen eri johtotehtäviin

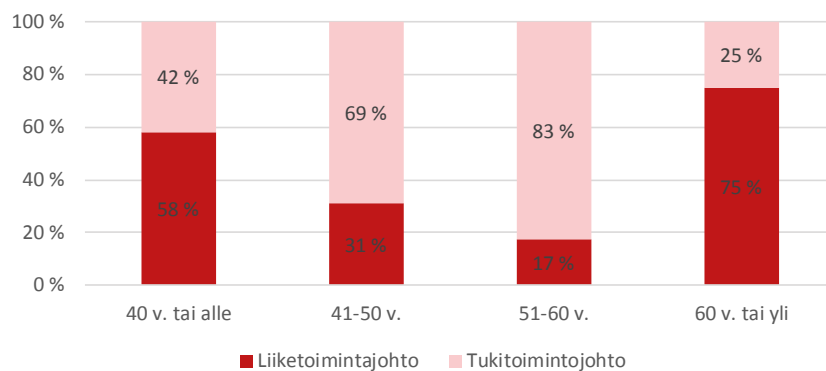
Ikärakennetta tarkastelemalla on mahdollista myös havainnoida, miten jako liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen johtoon ilmenee eri sukupolvissa ja mitä eroavaisuuksia miesten ja naisten välillä on. Esimerkiksi kaikista yli 50-vuotiaista johtoryhmissä toimivista naisista noin 70 prosenttia toimii tukitoimintojen johdossa. Miesten osalta tilanne on käänteinen eli noin 70 prosenttia kaikista miesjohtajista toimii liiketoimintojen johdossa – jos mukaan lasketaan toimitusjohtajat, osuus kasvaa 75 prosenttiin.

Naisten kohdalla ikäluokalla on merkittävä vaikutus. 40-vuotiaista tai nuoremmista naisista vain 42 prosenttia toimii tukitoimintojen johdossa ja vastaavasti 58 prosenttia toimii liiketoimintajohtajana. Liiketoimintajohtossa toimivien naisten osuus on noussut merkittävästi edellisestä vuodesta 2015, jolloin vastaava osuus oli vielä 44 prosenttia.

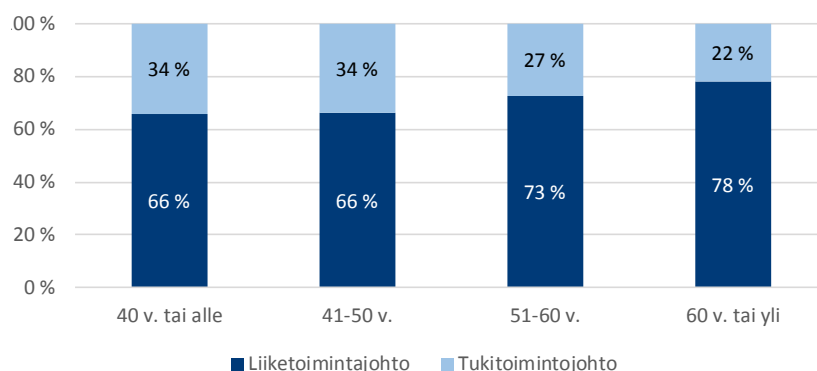
Yli 50-vuotiaiden naisten ikäluokka näyttäisi ainakin tilastojen valossa erottuvan nuoremmista sukupolvista kahdella tavalla: ensinnäkin kyseisessä ikäluokassa naisten kokonaissuus johtajista on pienempi kuin nuoremmissa ikäluokissa ja toisekseen kyseisessä ikäluokassa suurempi osa naisjohtajista toimii tukitoimintojen johdossa kuin muissa ikäluokissa.

NUORET NAISET ETENEVÄT USEAMMIN LIIKETOIMINTAJOHTOON

Naisten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



Miesten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa

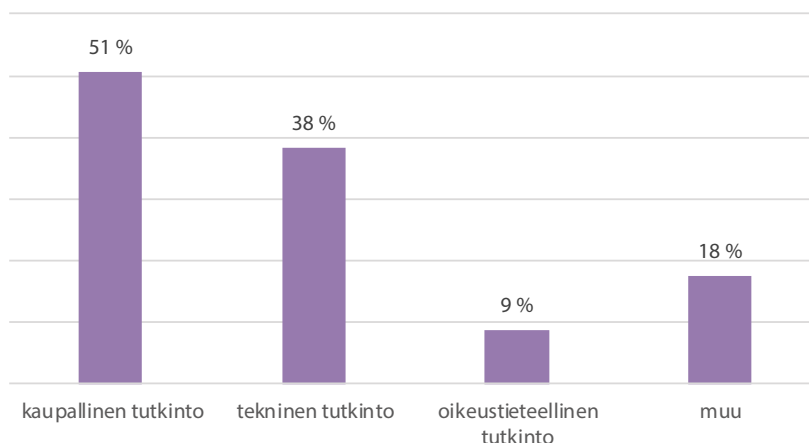


Naisten kohdalla havaittava ikäluokkien välinen ero voidaan tulkita merkittävänä sukupolvien välisenä muutoksena. Etenkin kun miesten kohdalla ikäluokkien välillä ei voida havaita mitään vastaavaa muutosta. Miesten kohdalla on päinvastoin havaittavissa, että johtajien iän karttuessa yhä suurempi osuus johtajista toimii liiketoimintajohdossa. Nykytilastojen perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista saada varmuutta, missä määrin naisten vähäinen osuus liiketoimintajohdossa on sukupolvikysymys ja missä määrin taustalla on jokin muu naisten urapolkuihin vaikuttava ilmiö.

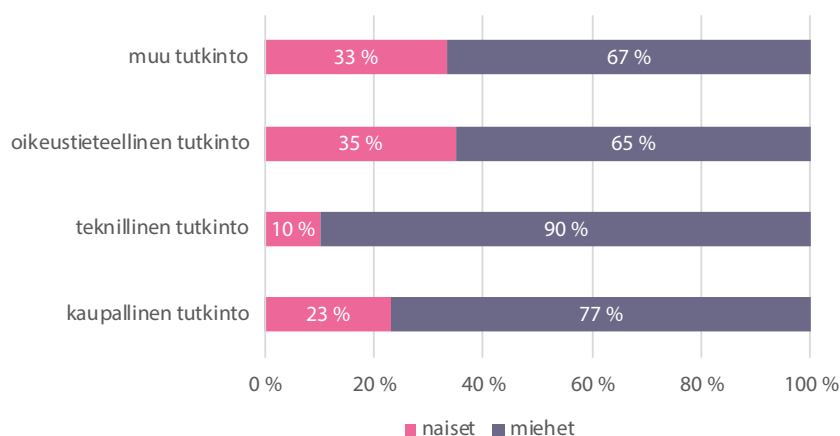
Haasteiden tiedostaminen on kuitenkin tärkeää. Esimerkiksi pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista valtaosa kuuluu juuri yli 50-vuotiaiden ikäluokkaan, jossa liiketoimintajohdossa toimivien naisten kokonaismäärä oli vuonna 2016 yhteensä 9 henkilöä, kun miehillä vastaava lukumäärä oli 169. Toisin sanoen toimitusjohtajille tyypillisen ikäluokan liiketoimintajohtajista vain hieman yli viisi prosenttia oli naisia. Siten ei ole aivan yllättävää, että naisia on edennyt niin vähän toimitusjohtajiksi.

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

Johtoryhmän jäsenten koulutustausta



Sukupuolijakauma koulutustaustan perusteella



Johtoryhmien jäsenten koulutustausta

Johtoryhmien jäsenet ovat keskimäärin korkeakoulutettuja. Niistä, jotka ovat ilmoittaneet koulutustietonsa, 80 prosenttia on suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon.

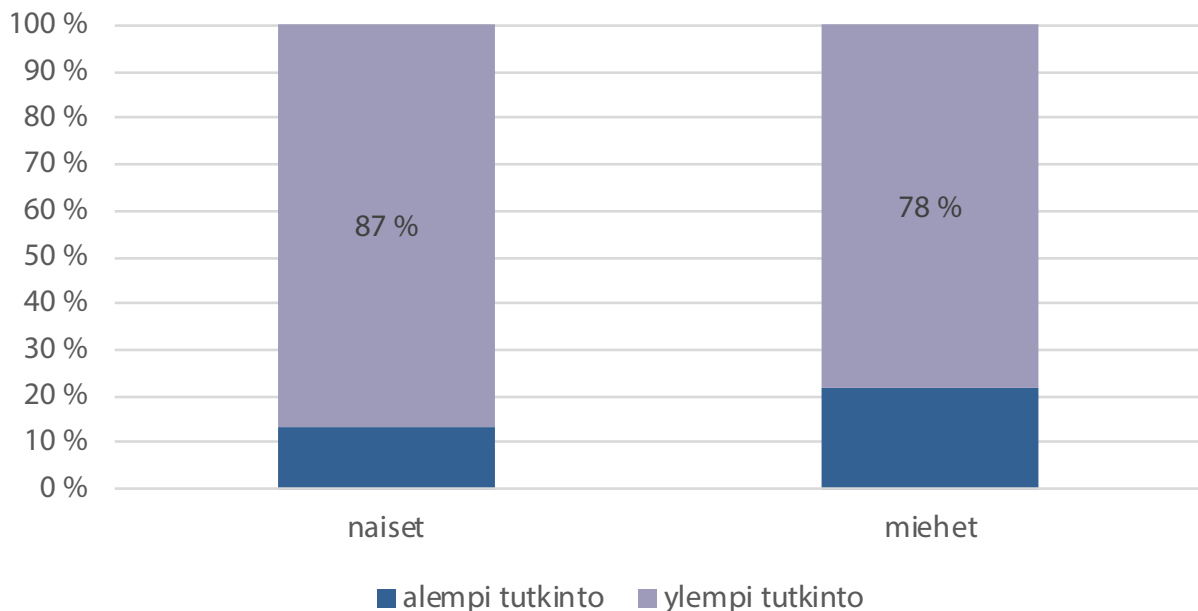
Kaupallinen tutkinto on yleisin johtoryhmän jäsenten koulutustausta (51 %). Toiseksi yleisin on teknillinen tutkinto, joiden osuus vuonna 2016 johtoryhmissä toimivien keskuudessa oli lähes 40 prosenttia. Tätä voidaan pitää kansainvälisesti poikkeuksellisen korkeana osuutena.

KAUPALLINEN TUTKINTO YLEISIN

Johtoryhmien koulutus pohjalla on merkitystä myös sukupuolten edustuksen kannalta. Miesten ja naisten koulutustaustojen ero näkyy selvästi tarkasteltaessa teknillisen tutkinnon suorittaneita johtoryhmän jäseniä, joista ainoastaan 10 prosenttia oli naisia. Kun otetaan huomioon, että 20 prosenttia kaikista johtoryhmien jäsenistä on naisia, teknillistä koulutustaustan osalta naisilla on selvä aliedustus.

Myös koulutusasteen osalta on löydettävissä selviä eroavaisuuksia miesten ja naisten välillä. Johtoryhmien naiset ovat keskimäärin korkeammin koulutettuja kuin miehet. Johtoryhmien naisista 87 prosenttia on hankkinut ylemmän tason koulutuksen, kun miehistä ylemmän tutkinnon suorittaneita on 78 prosenttia - ero on lähes kymmenen prosenttiyksikköä.

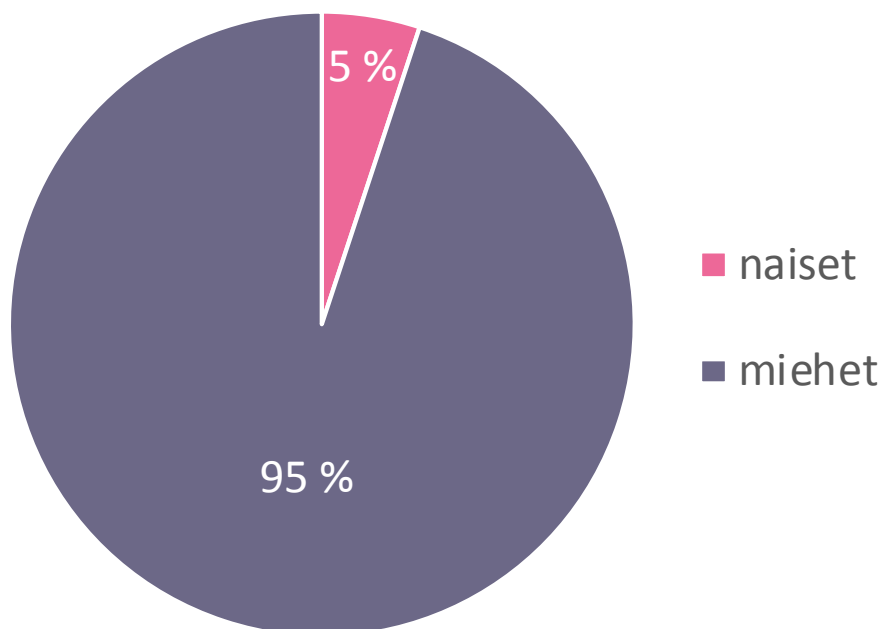
Johtoryhmien koulutusasteen sukupuolijakauma



Johtoryhmän jäsenten koulutusaste vaihtelee toisaalta koulutusalan perusteella. Esimerkiksi oikeustieteellisen tutkinnon omaavilla johtoryhmäläisillä on kaikilla ylempi tutkinto. Myös 86 prosentilla kaupallisen tutkinnon suorittaneista johtoryhmän jäsenistä on ylempi tutkinto. Sen sijaan teknillisen koulutuksen saaneista johtoryhmien jäsenistä alemman koulutuksen osuus on suuri, yhteensä noin 30 prosenttia. Ottaen huomioon naisten aliedustus teknillisen koulutustaustan osalta, miesten keskimääräisesti alempi koulutustaso selittyy lähes täysin juuri alemman teknillisen koulutuksen yleisyydellä miesten keskuudessa.

Tilastot eivät täysin selitä, miksi alemman teknillisen tutkinnon omaavia naisia ei ole juurikaan johtoryhmissä. Alemmat tekniset tutkinnot ovat toisaalta yleisempiä vanhemmissa ikäluokissa, joissa naisten edustus on ylipäättään hyvin pieni. Jos naisia halutaan lisätä yritysjohdossa, näyttäisi joka tapauksessa selvältä, että yhteiskunnan pitää panostaa siihen, että naiset opiskelisivat enemmän insinööritieteitä. Myös yritykset voisivat selvittää, onko niissä sisäisiä lasikattoja teknillisen koulutuksen saaneille naisille.

Sukupuolijakauma alemmien teknillisten tutkintojen osalta



JOHTOPÄÄTÖKSET

Pörssiyhtiöiden johdosta keskustellaan usein palkitseminen kärsenä. Vähemmän puhutaan siitä, kuinka tuulisia paikkoja pörssiyhtiöiden johtopaikat ovat. Johtajuuden realiteetit näkyvät siinä, kuinka lyhyitä toimitusjohtajuudet ja johtoryhmäjäsenyydet pörssiyhtiöissä keskimäärin ovat, eivätkä hallituksetkaan ikuisuuspaikoiksi ole muodostuneet. Lisäksi toimitusjohtajista merkittävä osa, vuonna 2016 yli 70 prosenttia, nimitettiin yhtiön ulkopuolelta, mikä antaa aiheen pohtia yritysten urakierron suunnitelmallisuutta ja toimivuutta.

Selvityksen havainnot johdon toimikausien lyhyydestä ja toimitusjohtajien yleisestä rekrytoinnista yhtiön ulkopuolelta johtavat pohdintaan, toimiiko seuraajasuunnittelu pörssiyhtiöissä ja johtuvatko johtajien lyhyet toimikaudet vähemmän onnistuneista johtajanimityksistä. Seuraajasuunnittelun haasteet tulevat esiin myös koti- ja ulkomaisissa kyselyissä, joita on tehty niin suomalaisen pk-sektorin kuin kansainvälisten suuryritysten johdolle. Seuraajasuunnittelu myönnetään usein johtamisen heikoksi linkiksi.

Johtajien toimikausien pidentäminen ei kuitenkaan ole itseisarvo. Toki on selvää, että yhtiöt tarvitsevat myös vaihtuvuutta ja uusia ideoita viemään yhtiötä eteenpäin ja vastaamaan kilpailijoiden haasteisiin monimutkaistuvassa toimintaympäristössä.

Herää myös kysymys, tuntevatko hallitukset riittävästi yrityksen muuta johtoa toimitusjohtajan lisäksi. Selvityksen johtopäätöksenä ja keskeisenä viestinä yhtiöille on se, että seuraajasuunnitteluun kannattaa panostaa nykyistä enemmän. Jos asia ei vielä ole vahvasti yhtiön agendalla, nyt on hallituksen aika ottaa se käsittelyyn.

Naisjohtajaselvitystemme ohella tämä selvitys tukee sitä olettamusta, että pörssiyhtiöiden johdossa on käynnissä naisistuminen, vaikka selvällä takamatkalla yhä ollaan. Vuonna 2016 uusista hallitusnimityksistä 35 prosenttia meni naisille ja peräti 43 prosenttia suurissa yhtiöissä.

Keskuskauppakamari julkaisee toista kertaa selvityksen pörssiyhtiöiden johdon vaihtuvuudesta. Kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt kattava selvitys osoittaa, kuinka tuulisia paikkoja pörssiyhtiöiden ylimmän johdon paikat ovat. Keskimäärin hallitusjäsenyydet ovat kestäneet 4,7 vuotta. Noin viidesosa hallituksista vaihtuu vuosittain. Naisten osuuden kasvua hallitusjäsenyyksistä kuvaa se, että kevään 2016 uusista hallitusnimityksistä 35 prosenttia meni naisille, suurissa pörssiyhtiöissä peräti 43 prosenttia. Yli 60- ja alle 40-vuotiaat toimitusjohtajat ovat harvinaisuuksia. Toimitusjohtajuus kestää keskimäärin alle 5 vuotta. Vuonna 2016 toimitusjohtajat rekrytoitiin pääosin yhtiön ulkopuolelta, mikä viittaa seuraajasuunnittelun puutteisiin. Peräti neljännes johtoryhmien jäsenistä vaihtui, ja johtoryhmien jäsenten keskimääräinen palvelusaika on alle neljä vuotta. Johtoryhmien jäsenistä vain 4 prosenttia on 61-vuotiaita tai vanhempia.