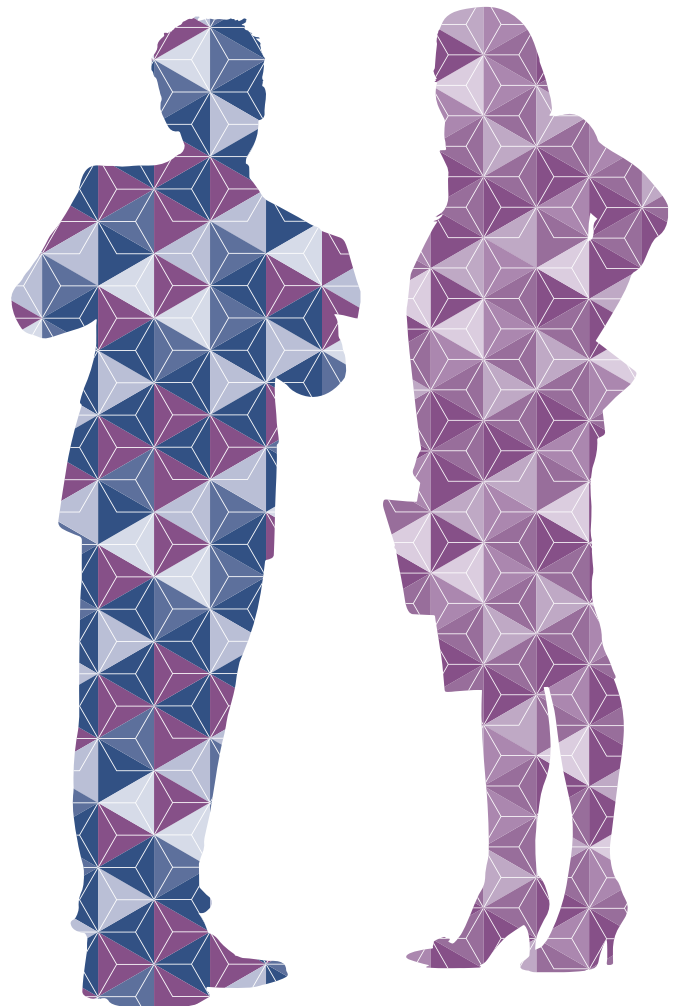


HUIPULLA TUULEE - VAIHTUVUUS PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHDOSSA

Keskuskauppakamari 2016



SISÄLLYS

ESIPUHE	3
I. HALLITUSPAIKAT PÖRSSIYHTIÖISSÄ	4
Hallitusjäsenten vaihtuvuus.....	4
Hallituspaikkojen kasautuminen.....	5
Hallituksen jäsenet pääosin yhtiön ulkopuolelta	6
Hallitusjäsenten tausta.....	7
Palvelusvuodet hallituksessa	9
II. TOIMITUSJOHTAJAT PÖRSSIYHTIÖISSÄ	10
Toimitusjohtajanimitykset yhtiön sisältä.....	10
Toimitusjohtajien ikärakenne	11
Toimitusjohtajien koulutustausta	12
III. JOHTORYHMÄT PÖRSSIYHTIÖISSÄ	14
Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne.....	15
Ikärakenne eri johtotehtävissä	16
Johtoryhmän jäsenten koulutustausta	18
Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä	19
JOHTOPÄÄTÖKSET	20

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 pörssiyhtiöt, joten saamme kattavan kuvan pörssiyhtiöiden johdosta. Näin ollen selvityksemme eroavat monista julkaistuista kyselyistä. Kyselyjen tuloksena saadaan enemmän tai vähemmän kattava otos, sillä kyselyihin eivät yleensä vastaa kaikki läheskään yritykset.

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

Tämä Keskuskauppakamarin selvitys kattaa kaikki syyskuussa 2015 Helsingin pörssissä päälistatut suomalaiset yhtiöt. Tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin. Tiedot on kerätty hallituksen jäsenten osalta huhtikuussa 2015. Selvitys kattaa 117 pörssiyhtiötä, joista 27 on large cap -yhtiötä, 33 mid cap -yhtiötä ja 57 small cap -yhtiötä. Johtoryhmien ja toimitusjohtajien osalta tiedot on kerätty syyskuussa 2015. Tältä osin selvitys kattaa 118 pörssiyhtiötä, joista 27 on large cap -yhtiötä, 34 mid cap -yhtiötä ja 57 small cap -yhtiötä. Silloin kun selvityksessä on käytetty muita lähteitä kuin Keskuskauppakamarin omaa selvitystyötä, lähde on ilmoitettu. Joitakin yksittäisiä tietoja on selvitetty helmikuussa 2016.

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

Maaliskuu 2016



Leena Linnainmaa



Antti Turunen

I. HALLITUSPAIKAT PÖRSSIYHTIÖISSÄ

Pörssiyhtiöissä hallituspaikkoja on 726, joista naisten osuus on 171 paikkaa. Paikat jakaantuvat 640 eri henkilölle, 146:lle naiselle ja 494 miehelle. Kevään 2015 valinnoissa hallituspaikkojen lukumäärä väheni 31:lla hallituspaikalla verrattuna kevääseen 2014 pörssiyhtiöiden määrän pysyessä tuona ajanjaksona suurin piirtein ennallaan. Hallituspaikkojen määrä väheni ennen kaikkea mid cap-yhtiöissä (26 hallituspaikkaa vähemmän). Myös edellisenä vuonna mid cap -yhtiöiden hallituspaikat vähenivät 6 paikalla.

SUOMESSA PIENET HALLITUKSET

Suomalaisissa pörssiyhtiöissä hallitusten jäsenmäärä on varsin pieni, mitä on pidetty osana tehokasta hallitustyöskentelyä. Pienimmillään hallituksessa on ainoastaan kolme jäsentä. Yhdessäkään suomalaisessa pörssiyhtiössä ei ole yli kymmenhenkistä hallitusta.

Vertailuna esimerkiksi Yhdysvaltojen S&P 500 -yhtiöissä hallituksen jäsenmäärä on keskimäärin 10,8 henkilöä. Vain yhdellä kyseisistä yhtiöistä on viiden hengen hallitus ja vain kolmella yhtiöllä hallituksessa on kuusi jäsentä.¹

Hallitusten keskimääräinen koko

	2015	2014	2013	2012
Small cap	5,2	5,4	5,1	5,6
Mid cap	6,7	6,7	6,9	6,8
Large cap	7,7	7,8	7,7	7,7
Kaikki	6,3	6,3	6,2	6,3

Hallitusjäsenien vaihtuvuus

Keväällä 2015 pörssiyhtiöiden hallituksiin valituista jäsenistä uudelleen valittuja henkilöitä oli yhteensä 533. Pörssiyhtiöiden hallituksiin valittiin yhteensä 107 uutta henkilöä, jotka eivät olleet edellisenä vuotena toimineet minkään pörssiyhtiön hallituksessa. Uusien hallitusjäsenien osuus oli siten lähes 17 prosenttia kaikista hallituksen jäsenistä.

Naishallitusjäsenien vaihtuvuus oli jonkin verran miehiä suurempaa. Hallituksiin valittiin vuonna 2015 yhteensä 146 naista, joista 28 henkilöä oli uusia. Uusien naisten osuus kaikista naisjäsenistä oli siten yli 19 prosenttia, kun vastaava luku miehillä oli vajaa 16 prosenttia.

NAISILLA SUUREMPI VAIHTUVUUS

Kaiken kaikkiaan naisten osuus kaikista uutena valituista hallituksen jäsenistä oli 26 prosenttia vuonna 2015.

Kevään 2015 hallitusvalinnoissa yhteensä 103 henkilöä ei tullut uudelleen valituksi minkään pörssiyhtiön hallitukseen. Kun vuonna 2014 hallituspaikat jakautuivat 652 henkilölle, valitsematta jääneiden osuus vuonna 2015 oli lähes 16 prosenttia.

Vuonna 2015 hallituspaikkansa menetti tai siitä luopui yhteensä 24 naista ja 79 miestä. Keväällä 2014 valituista naisista hallituspaikan menetti yhteensä 16,2 prosenttia. Miehissä vastaava luku oli 15,7 prosenttia.

Hallituksessa toimivia henkilöitä tarkasteltaessa näyttää siltä, että naisten vaihtuvuus on miehiä suurempaa - on kyse sitten uusina valituista hallitusjäsenistä tai hallitukseen valitsematta jääneistä jäsenistä. Kokonaisuutena naisten osuus hallitusjäsenistä ja hallituspaikoista kuitenkin kasvoi vuonna 2015.

¹ Spencer Stuart Board Index 2014, s. 14. <https://www.spencerstuart.com/~media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/SSBI2014web14Nov2014.pdf>

Hallituspaikkojen kasautuminen

Julkisuudessa esitetään yleisesti, että pörssiyhtiöiden hallituspaikat kasautuisivat pitkälti samoille henkilöille. Keskuskauppakamarin selvitykset eivät kuitenkaan tue tätä uskomusta. Pörssiyhtiöissä hallituspaikkoja on 726, joista naisten osuus on 171 paikkaa. Paikat jakaantuvat 640 eri henkilölle, 146 naiselle ja 494 miehelle.

Keskimääräinen hallituspaikkojen lukumäärä suomalaisissa pörssiyhtiöissä on 1,1, miehillä keskimäärin 1,1 paikkaa ja naisilla hieman korkeampi 1,2. Suomessa hallituspaikkojen kasautuminen on vähäistä kansainvälisessä vertailussa. Esimerkiksi Yhdysvaltojen S&P 500 -yhtiöissä hallituksen jäsenillä on keskimäärin 2,1 hallituspaikkaa.²

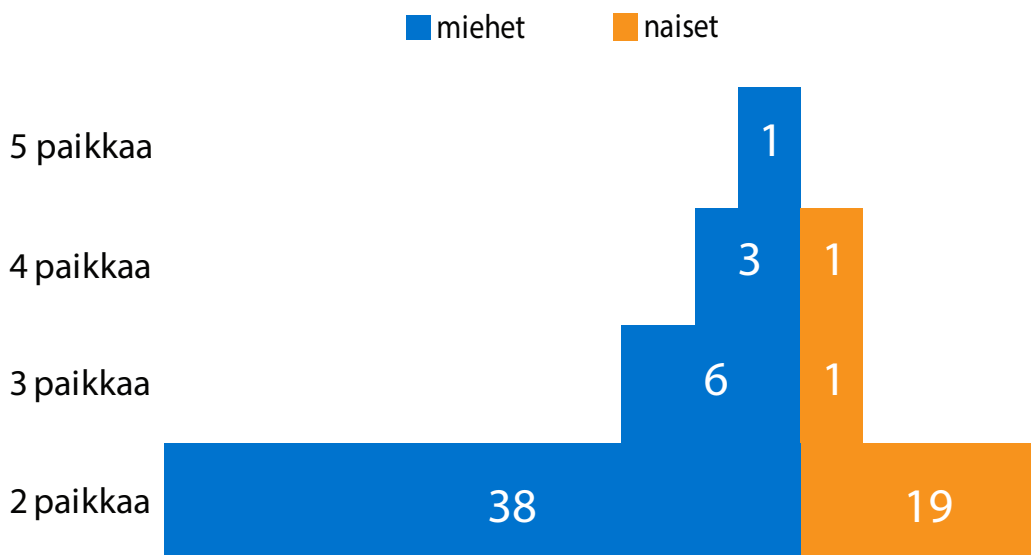
Suurimmalla osalla miehiä ja naisia hallituspaikkoja on vain yksi. Vain noin 10 prosentilla hallitusjäsenistä on enemmän kuin yksi hallituspaikka. Kaksi hallituspaikkaa on 57 henkilöllä, joista 38 on miehiä. Kolme hallituspaikkaa on 7 henkilöllä, joista 6 on miehiä. Neljä hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä on 4 henkilöllä, joista 3 on miehiä ja 1 nainen. Lisäksi yhdellä miehellä on 5 hallituspaikkaa.

² Spencer Stuart Board Index 2014, s. 16, <https://www.spencers-stuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/ssbi2014web14nov2014.pdf%20target=>

HALLITUSPAIKKOJA KESKIMÄÄRIN 1,1 MIEHILLÄ JA 1,2 NAISILLA

Naisilla hallituspaikat eivät erityisesti kasaudu ottaen huomioon, että vain 19 naisella on kaksi hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä ja yhdellä kolme. Yhdellä naisella on neljä hallituspaikkaa. Suomessa ei voida havaita ns. golden skirt -ilmiötä, jossa samoille naisille kasaantuu lukuisia hallitusjäsenyyksiä. Sama koskee myös miehiä, sillä vain 11 prosentilla kaikista hallitusjäsenistä on enemmän kuin yksi hallituspaikka. Selvitys kattaa tältäkin osin vain ne pörssiyhtiöt, joiden päälistauspaikka on Helsinki.

Hallituspaikkojen kasautuminen



Hallituksen jäsenet pääosin yhtiön ulkopuolelta

Hallituksen jäsenet valitaan pääosin yhtiön ulkopuolelta suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Vain 10 prosentilla hallitusjäsenistä on tausta samasta yhtiöstä.³

10 % HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA SAMASTA YHTIÖSTÄ

Suomessa ei ole sama käytäntö kuin esimerkiksi Britanniassa ja Yhdysvalloissa, joissa on tapana, että toimitusjohtaja on oman yhtiön hallituksen jäsen. Keskuskauppakamarin toukokuussa 2015 julkistamassa selvityksessä Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyhtiöissä todettiin, että toimitusjohtajista 10 prosenttia on oman yhtiön hallituksessa. Luku on vähentynyt viime vuosina. Yleisimmin toimitusjohtaja istuu oman yhtiön hallituksessa pienissä pörssiyhtiöistä, joista 14 prosentilla on tämä tilanne.⁴

Pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä tehdään riippumattomuusarvio. Yhtiön palveluksessa olevat eivät ole riippumattomia hallituksen jäseniä, ja tässä noudatetaan kolmen vuoden karenssiäikää. Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen 10 mukaan hallituksen jäsen ei ole riippumaton yhtiöstä, jos hänellä on työ- tai toimisuhte yhtiöön tai hänellä on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana yhtiöön työ- tai toimisuhte, joka ei ole ollut tilapäinen.⁵

Isossa-Britanniassa Corporate Governance -koodi edellyttää perustelua, jos pörssiyhtiön toimitusjohtaja siirtyy hallituksen puheenjohtajaksi.⁶

3 Luvussa on tarkasteltu hallituksen jäsenen hallituspaikkaa edeltänyt päätoimea. Tältä osin taustoja on selvitetty vuonna 2014.

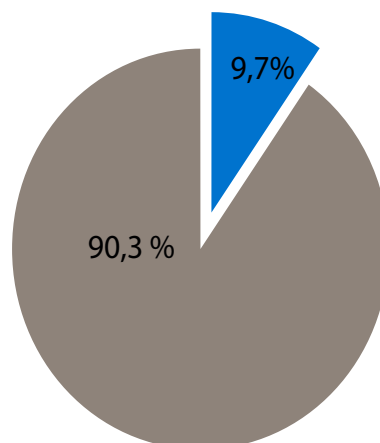
4 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/cg-selvitys-2015.pdf> s. 24

5 Hallinnointikoodin suositus 10, a) ja b)-kohdat <http://cgfinland.fi/files/2015/10/hallinnointikoodi2015finweb1.pdf>

6 UK Corporate Governance Code A.3.1. <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>

Hallitusjäsenien tausta

■ samasta yhtiöstä ■ yhtiön ulkopuolelta



Hallitusjäsenten tausta

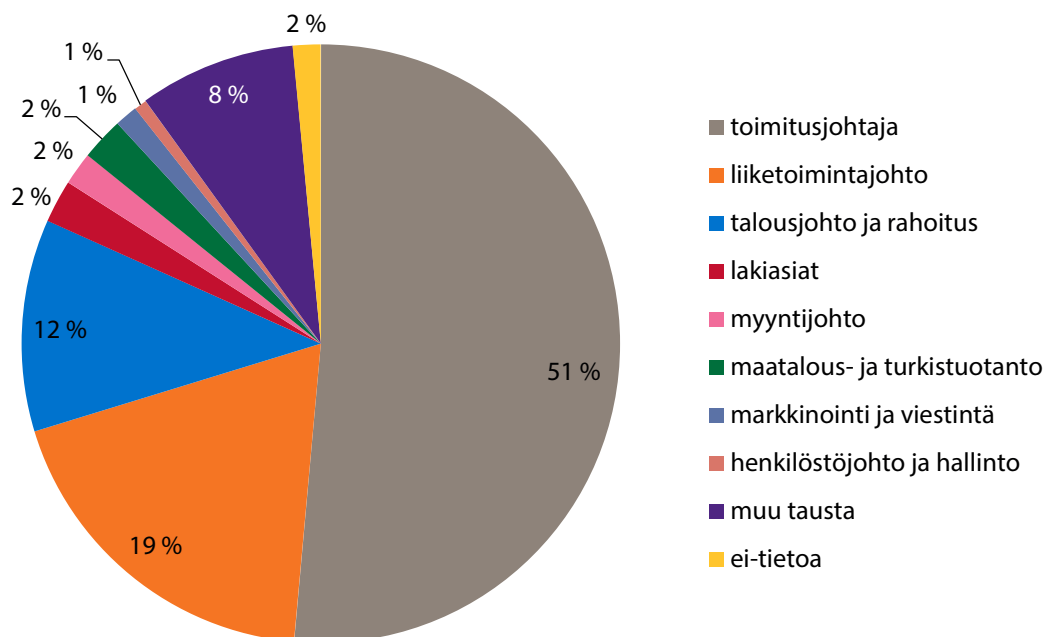
Hallitusjäseniksi valikoituu ennen kaikkea henkilöitä, joilla on karttunut työkokemusta liiketoimintojen johdossa – usein toimitusjohtajan toimesta. Vastaavasti ns. tukitoimintojen johtotehtävistä ei nousta samassa määrin hallitustehtäviin.

70 %:LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA LIIKETOIMINTAJOHDOSSA

Keskuskauppakamarin kevään 2014 corporate governance -selvityksessä kerättiin ensimmäistä kertaa tietoa jokaisen hallitusjäsenen taustasta. Myös 2015 vuodelta kerätyt tiedot vahvistavat käsitystä, jonka mukaan hallitusten jäsenten valinnassa annetaan erityistä arvoa liiketoiminnan johdon kokemukselle. Vuoden 2015 hallitusjäsenistä 70 prosentilla on tausta liiketoimintajohdossa.⁷

⁷ Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys 2015: <http://naisjohtajat.fi/files/2014/12/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2015web.pdf> – Selvitys on edellyttänyt yhtiöiden hallitusten jäsenistä julkaisemien tietojen analyysia ja kategorisointia. Analysoinnissa pääpaino on annettu ennen hallitusjäsenyyttä viimeisimpänä ilmoitetulle toimenkuvulle tai ilmoitetulle nykyiselle päätoimelle. Kategorisoinnissa on hyödynnetty Keskuskauppakamarin aiemmissa selvityksissä käytettyä jaottelua, jonka perusteella asiaa on selvitetty johtoryhmätasolla. Kaikkien yhtiöiden ja hallitusjäsenten osalta annetut tiedot eivät kuitenkaan ole mahdollistaneet edellä mainittua kategorisointia. Hallituksen jäsenestä on annettu mahdollisesti vain koulutustausta tai ammattinimike. Usein kyseessä voi olla myös yhtiön merkittävä omistaja tai tällaisen henkilön lähipiiriin kuuluva henkilö. Tässä esitetyt tilastot kattavat kuitenkin noin 90 % kaikista hallitusjäsenistä.

Hallitusjäsenten tausta



PUOLELLA TJ-KOKEMUSTA, MIEHILLÄ USEAMMIN KUIN NAISILLA

Puolella – 51 prosentilla hallitusjäsenistä – on nimenomaan toimitusjohtajakokemusta, joko pörssiyhtiöstä tai muusta, listaamattomasta yhtiöstä. Erot miesten ja naisten välillä ovat kuitenkin merkittävät.

Miehistä enemmistöllä, 56 prosentilla, on toimitusjohtajatausta, kun taas naisilla osuus on 34 prosenttia. Toimitusjohtajataustaisten naisten määrä hallituksissa on lisääntynyt lähes 40 prosentilla verrattuna vuoteen 2014.

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 pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolla suurin. Kaikista kuudesta HR-johtajataustaisesta hallituksen jäsenestä vain yksi on mies.

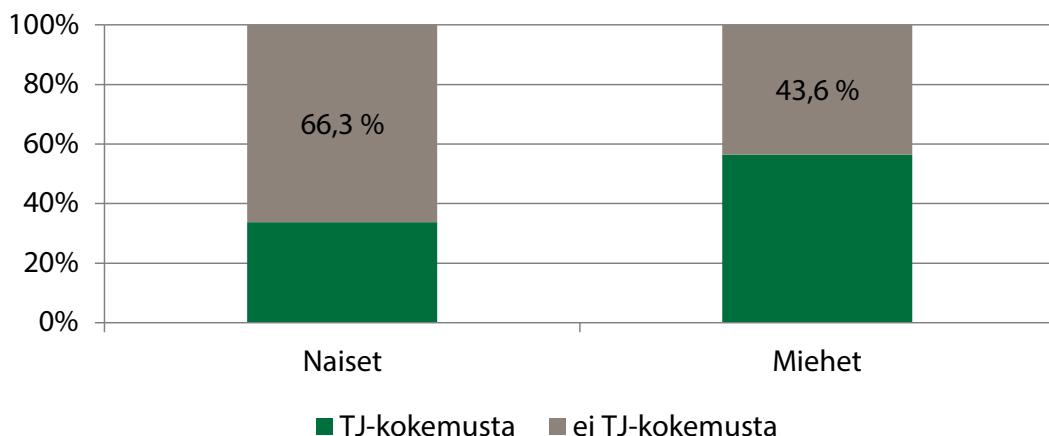
Selvityksessä löytyi vain 17 lakiasiainjohtajataustaista hallituksen jäsentä. Heistä selvä enemmistö on naisia, kun miehiä on 5 ja naisia tällä taustalla 12. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, että juristin koulutuksen saaneita olisi niin vähän hallituksissa, vaan tässä luokituksessa ovat mukana vain ne, joiden päätyö on tai pääasiallinen ura on ollut lakiasiainjohtajana toimiminen.

Vielä vähemmän hallituksissa on markkinointi- ja viestintätaustaisia henkilöitä, yhteensä 9. Miehiä heistä on 6 ja naisia 3. Vähiten erittelemistämme taustaluokituksista löytyi henkilöstö- ja hallintojohtajia, yhteensä 5, joista vain 1 on mies.

HR-JOHTAJA HARVOIN HALLITUKSESSA

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

Hallitusjäsenten tausta, TJ-kokemus



Palvelusvuodet hallituksessa

Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta kaikissa pörssi-yhtiöissä yhtiökokous päättää koko hallituksen kokoonpanosta vuosittain. Hallituskokoonpano tulee siten osakkeenomistajien arvioitavaksi joka vuosi.

Pisimpään pörssi-yhtiön hallituksessa toimineen jäsenen toimikausi oli kestänyt 46 vuotta, mutta yli 20 vuotta kestäneet hallituskaudet ovat selvästi poikkeuksia.⁸ Eniten hallitusjäsenyyksiä on alkanut vuonna 2013. Useimmat hallitusjäsenyydet ovat alkaneet vuonna 2010 tai sen jälkeen. Kohtalaisesti löytyy myös vuosina 2007-2009 alkaneita hallitusjäsenyyksiä ja jonkun verran 2003-2005 alkaneita.

Pitkään jatkuneet hallituskaudet vaikuttaisivat keskityneen voimakkaasti miehille. Noin puolella kaikista hallitusjäsenistä hallituskausi on jatkunut yli 4 vuotta. Näistä pidempiaikaisista hallitusjäsenyyksistä miesten osuus on 83 prosenttia. Vastaavasti voidaan panna merkille, että yli kymmenen vuotta kestäneistä hallitusjäsenyyksistä miesten osuus on lähes 95 prosenttia. Sen sijaan vuonna 2013 tai sen jälkeen nimitetyistä hallitusjäsenistä naisten osuus on yli 27 prosenttia.

Tilastot kertovat menneillään olevasta muutoksesta, jossa naisten määrä pörssi-yhtiöiden hallituksissa on selvästi kasvanut. Muutos myös osaltaan heijastuu hallituksen jäsenten keskimääräisiin toimikausiin ja niissä havaittaviin eroihin.

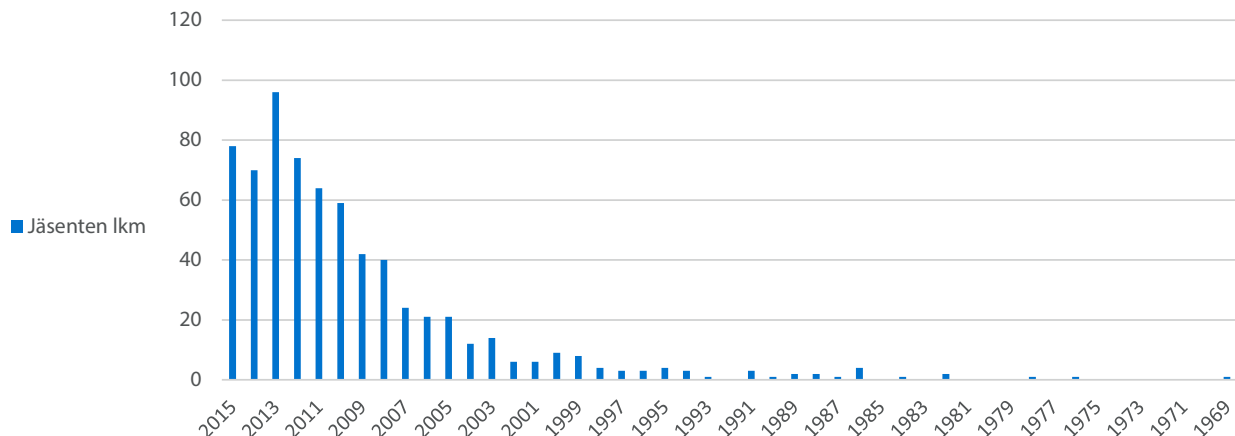
⁸ Tässä selvityksessä käytettävissä olleet tiedot hallituskauden pituudesta käsittävät yhteensä 689 hallituspaikan tiedot, mikä vastaa 94 % kaikista hallituspaikoista.

MIESTEN HALLITUS- JÄSENYYS 6,1 VUOTTA, NAISTEN 3,6

Nykyisten hallitusten jäsenten toimikauden pituus on kestänyt keskimäärin 5,6 vuotta (2014: 5,2 vuotta). Erot miesten ja naisten välillä ovat kuitenkin selvät: nykyisten hallitusten jäsenten osalta miesten keskimääräinen hallituskausi on 6,1 vuotta (2014: 5,8 vuotta), kun naisilla keskimääräinen hallituskausi on 3,6 vuotta (2014: 3,4 vuotta).

Hallituskausien kesto on siten sekä miehillä että naisilla pidentynyt viime vuoteen nähden. Naisten keskimääräisesti lyhyemmät toimikaudet selittynevät osin hallituskokoonpanoja koskevalla rakenteellisella muutoksella, jossa naisten osuus hallituspaikoista on lisääntynyt viime vuosikymmenenä merkittävästi. Kuitenkin miesten ja naisten välillä voidaan havaita eroja myös tarkasteltaessa hallitusjäsenten vuosittaista vaihtuvuutta. Naishallitusjäsenten kohdalla vaihtuvuus on suurempi.

Hallituksen jäsenten toimikauden alku



II. TOIMITUSJOHTAJAT PÖRSSIYHTIÖISSÄ

Toimitusjohtajanimitykset yhtiön sisältä

Tätä selvitystä varten löysimme 27 toimitusjohtajanimitystä vuoden 2015 aikana suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Tämä vastaa yli viidennestä kaikista pörssiyhtiöistä.

Julkisuudessa aiheesta keskustellaan yleensä liittyen toimitusjohtajan irtisanomiskorvaukseen. Keskustelussa unohtuu usein se, että toimitusjohtajalla ei ole mitään lakisääteistä irtisanomissuojaa, sillä kysymyksessä ei ole työsuhde, eivätkä työläinsäädännön suojamekanismit koske toimitusjohtajia. Pörssiyhtiön toimitusjohtajan paikoissa keskimääräinen toimikausi onkin alle viisi vuotta.

Vaikka toimitusjohtajuus kestää keskimäärin suhteellisen lyhyen ajan, menestyvillä toimitusjohtajilla toimitusjohtajuus kestää usein huomattavasti kauemmin. Harvard Business Review'n maailman 100 parhaan toimitusjohtajan listalle päässeiden toimitusjohtajien keskimääräinen toimikausi on kestänyt 16 vuotta, ja heidät oli nimitetty keskimäärin 45-vuotiaina.¹

LÄHES PUOLET TOIMITUSJOHTAJANIMITYK- SISTÄ TALON ULKOPUOLELTA

Suomalaisissa pörssiyhtiöissä vuonna 2015 tehdyistä toimitusjohtajanimityksistä runsaat puolet, 56 prosenttia, tuli talon sisältä eli nimitys kohdistui yhtiön palveluksessa toimineeseen henkilöön, kun taas 44 prosenttia kohdistui yhtiön ulkopuoliseen henkilöön.²

1 The Best performing CEOs in the World 2015, Harvard Business Review November 2015

2 Tähän lukuun on laskettu kaksi yhtiön hallituksesta toimitusjohtajaksi siirtynyttä henkilöä.

Toimitusjohtajan löytyminen talon sisältä viittaa yleensä siihen, että seuraajasuunnittelu on toiminut yhtiössä. Talon sisältä tulevien nimitysten osuutta (56 %) voi tähän nähden pitää varsin alhaisena. Harvard Business Review'n maailman 100 parhaan toimitusjohtajan listalle päässeistä toimitusjohtajista peräti 86 prosenttia on nimitetty talon sisältä.³ Luku on korkeampi kuin keväällä 2014 Strategy&n havainto, että miestoimitusjohtajista 78 prosenttia nimitetään talon sisältä ja naisista vain 65 prosenttia. Kansainvälisten huippujohtajien valikointumisen useimmiten yhtiön sisältä tukee sitä näkemystä, että yhtiöillä on aihetta panostaa seuraajasuunnitteluun.

Seuraajasuunnittelu on monissa yhtiössä heikko kohta. Tämä tuli selvästi esiin syyskuussa 2012 julkistetussa kansainvälisessä tutkimuksessa, jossa vastaajana oli tuhat hallituksen jäsentä yrityksistä ympäri maailmaa.⁴ 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.

NELJÄ NAISTA TOIMITUSJOHTAJANA

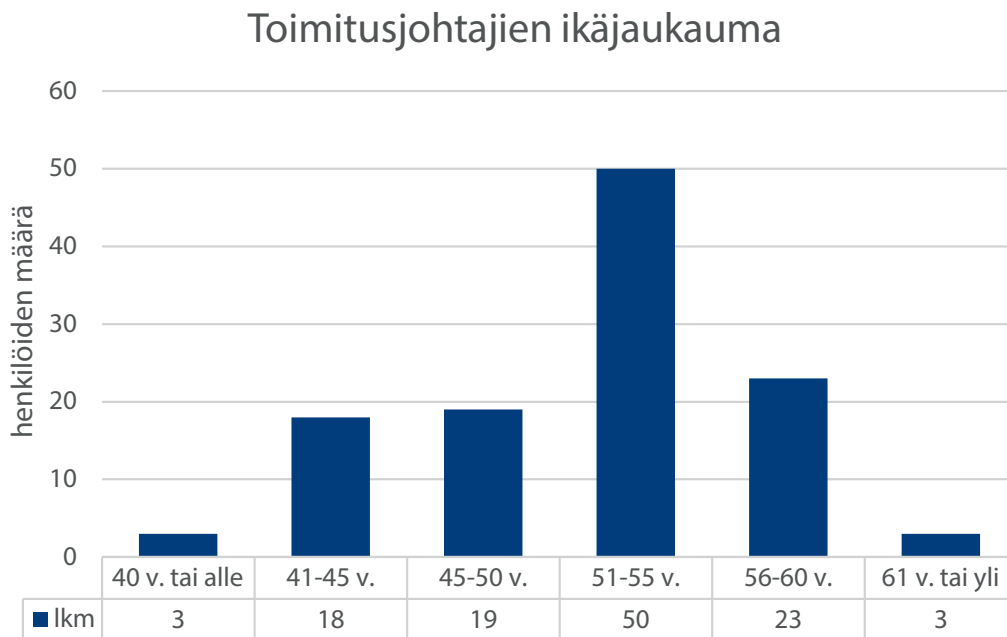
Helsingin pörssissä noteeratuista yhtiöistä neljällä on nainen toimitusjohtajana (Tiina Alahuhta-Kasko, Marimekko Oyj, Susan Duinhoven, Sanoma Oyj, Nina Kopola, Suominen Oyj ja Kaisa Vikkula, Soprano Oyj). Naisten osuus toimitusjohtajan paikoista on siten 3,4 prosenttia.

3 The Best performing CEOs in the World, Harvard Business Review, November 2015 <https://hbr.org/2015/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>

4 2012 Board of Directors Survey, jonka toteuttivat WomenCorporate Directors (WCD), Heidrick & Struggles, Professori Boris Groysberg. Harvard Business Schoolista ja tutkija Deborah Bell.

Toimitusjohtajien ikärakenne

Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajat ovat keskimäärin 52-vuotiaita. Puolet toimitusjohtajista on 51-55-vuotiaita. Toiseksi yleisin ikähaarukka on 56-60-vuotiaat. Sekä alle 40-vuotias että yli 60-vuotias toimitusjohtaja on harvinaisuus pörssiyhtiössä, sillä molempia on vain kolme.



Toimitusjohtajien koulutustausta

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

Pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista 109 on ilmoittanut koulutuksensa.⁵ Näistä 45,0 prosentilla (2014: 47,8 %, 2013: 43,6 %) on tekniikan alan koulutus, 46,8 %, prosentilla (2014 48,7 %, 2013: 50,9 %) kaupallinen koulutus ja 6,4 prosentilla (2014: 8,8 %, 2013: 8,2 %) juridinen koulutus. Lisäksi 10,1 prosentilla (2014: 6,2 %, 2013: 10,9 %) toimitusjohtajista on jokin muu tutkinto, esimerkiksi valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen tutkinto.

Kaksoistutkintojen vuoksi eri koulutusten luvuista kertyy kaaviossa yhteensä yli 100 prosenttia. Usealla suomalaisella toimitusjohtajalla on kaksoistutkinto (23 kpl). Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita oli yhteensä 8 toimitusjohtajalla. Suurissa listayhtiöissä oli muita yhtiökokoja enemmän useamman tutkinnon toimitusjohtajia.

5 Pörssi-yhtiöiden hallinnointikoodi edellyttää koulutuksen ilmoittamista, joten yhdeksän yhtiötä ei noudata koodia tältä osin.

KTM JA DI YLEISIMMÄT

Vertailun vuoksi voi todeta, että Ruotsissa puolet pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista on suorittanut tutkinnon kauppakorkeakoulussa.⁶ Harvard Business Review julkisti marraskuun 2014 numerossaan listan 100 maailman parhaasta toimitusjohtajasta.⁷ Heistä 24 oli saanut insinöörikoulutuksen. Tätä tunnuttiin artikkelissa pitävän suurena osuutena, sillä asia oli erikseen nostettu esiin. Suomeen verrattuna 24 prosentin osuus ei kuitenkaan tunnu suurelta.

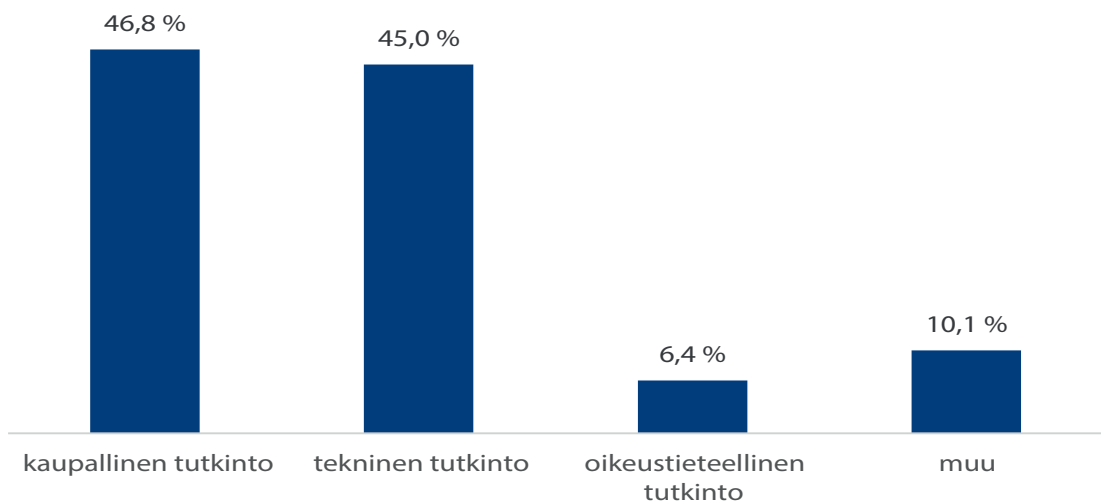
Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttanee jonkun verran se, että Suomessa pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajiksi valikoituu edelleen erityisen paljon teknisen alan korkeakoulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoista on selvä enemmistö miehiä. Suomen teknillisiin yliopistoihin hakeneista oli 26 prosenttia naisia vuonna 2014. Mukana luvussa on arkkitehtuurin opintosuunta, johon hyväksytyistä esimerkiksi Aalto-yliopistossa 62 prosenttia oli naisia.⁸

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

7 The Best-Performing CEOs in the World <https://hbr.org/2015/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>

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

Toimitusjohtajien koulutustausta



III. JOHTORYHMÄT PÖRSSIYHTIÖISSÄ

Vuonna 2015 suomalaisten pörssi-yhtiöiden johtoryhmissä toimi yhteensä 827 henkilöä. Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä oli 715 jäsentä, joista miehiä oli 561 (78,4 %) ja naisia 154 (21,5 %).

Johtoryhmien kokonaishenkilömäärässä ei ole tapahtunut merkittävää muutosta edelliseen vuoteen. Vuonna 2014 johtoryhmissä oli toimitusjohtajat poisluettuna 702 jäsentä, joista miehiä oli 557 (79,3 %) ja naisia 145 (20,7 %). Näin ollen naisten määrä johtoryhmissä on kasvanut miehiä enemmän.

Nykyisissä johtoryhmissä toimivien henkilöiden palvelusaika vaihtelee alle vuodesta yli 20 vuoteen. Johtoryhmän jäsenten keskimääräinen palvelusaika on 4,2 vuotta. Tämä merkitsee sitä, että johtoryhmien jäsenistö vaihtuu vuosittain keskimäärin vajaa neljännes.

JOHTORYHMIEN JÄSENISTÄ VAIHTUU VUOSITTAIN NELJÄNNES

Naisten osalta keskimääräinen palvelusaika on 4,1 vuotta (2014: 3,7 vuotta), kun miehillä kesto on 4,3 vuotta (2014: 4,3 vuotta). Erot johtoryhmätasolla eivät toisinsanoen ole aivan niin jyrkkiä kuin hallitusjäsenyyksien kohdalla, mutta selvää eroa on havaittavissa.

Peräti 61 prosenttia tarkastelluista naisista on nimitetty johtoryhmään vuonna 2012 tai sen jälkeen. Miesten kohdalla vastaava luku on noin 55 prosenttia. Kiinnostavaa on, että yli kymmenen vuotta johtoryhmässä toimineiden osuus on naisissa hieman suurempi (13 prosenttia) kuin miehissä (12 prosenttia). Tähän voi vaikuttaa osaltaan naisten suurempi osuus ns. tukitoimintojen johdossa.

Pörssi-yhtiöiden 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.

Erottelu liiketoimintojen johdon ja tukitoimintojen johdon välillä on merkityksellinen yhtiön seuraajasuunnitellun kannalta. Toimitusjohtajaksi ja pörssi-yhtiöiden hallitukseen nousee useammin liiketoimintajohdosta kuin tukitoimintojen johdosta.

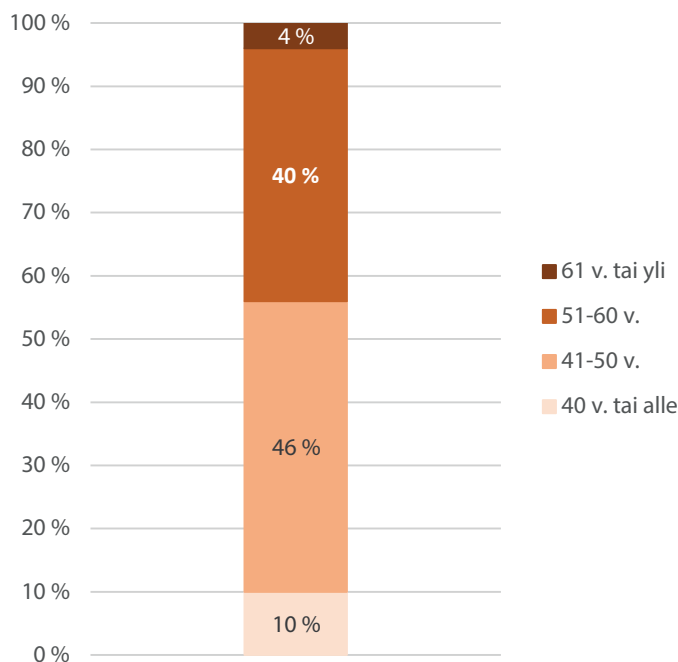
Vuonna 2015 suomalaisten pörssi-yhtiöiden johtoryhmien jäsenistä (toimitusjohtajat poislukien) yhteensä 61 prosenttia toimi liiketoimintojen johdossa ja 39 prosenttia tukitoimintojen johdossa.

Liiketoimintoja johtavista johtoryhmänjäsenistä 89 prosenttia on miehiä ja vain 11 prosenttia naisia. Tukitoimintojen johdossa naisten osuus on sen sijaan 38 prosenttia.

TUKITOIMINNOISSA JOHTAJAKAUDET PIDEMPIÄ

Liiketoimintajohdossa toimikaudet ovat keskimäärin lyhyempiä kuin tukitoimintojen johdossa. Liiketoimintojen johdossa keskimääräinen toimikausi on 4,3 vuotta, kun tukitoimintojen johdossa keskimääräinen toimikausi on 4,5 vuotta. Yli 10 vuotta kestäneistä johtoryhmäpaikoista yli puolet koskevat tukitoimintojen johtoa.

Johtoryhmän jäsenten ikäjakauma



Pörssiyritysten johdon ikärakenne

Tarkastellessa kaikkien pörssiyritysten johtoryhmän jäsenen¹ ikäjakaumaa voidaan helposti todeta, että valtaosa johtajista sijoittuu ikävuosiltaan 40 ja 60 vuoden välille (86 %). Suurin on ikäluokka 41-50-vuotiaat. Vain 4 prosenttia johtoryhmien jäsenistä on 61-vuotiaita tai vanhempia.

YLI 60-VUOTIAS JOHTAJA ON HARVINAISUUS

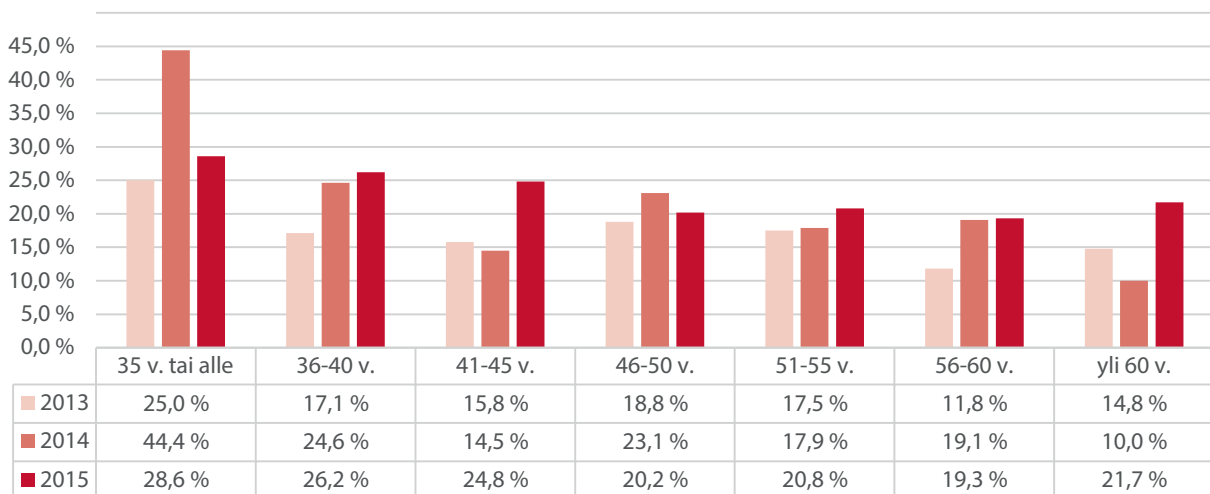
Vaikka selvityksen kohteena on nykyisin johtoryhmissä toimivat henkilöt, tarkasteltaessa miesten ja naisten osuutta eri ikäluokissa voidaan havaita, että naisten suhteellinen osuus johtoryhmään kuuluvista henkilöistä on sitä suurempi mitä nuorempaa ikäluokkaa tarkastellaan. Tämän perusteella näyttäisi siltä, että nuorempien johtajien kohdalla sukupuolten tasapuolinen edustus toteutuu jonkin verran paremmin kuin vanhemmissa ikäluokissa.

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

NUORET NAISET ETENEVÄT JOHTORYHMIIN

Positiivinen havainto johtoryhmien ikäjakaumissa on se, että nuoremmassa ikäluokissa (45-vuotiaisiin asti) naisten osuus johtoryhmistä ylittää 21 prosentin keskiarvon. Kaikkein nuorempien johtajien joukossa (35 vuotta tai sen alle), naisten osuus on lähes 29 prosenttia – olkoonkin, että niin nuorten johtajien kokonaismäärä on hyvin pieni. Lisäksi 36-40-vuotiaiden johtoryhmän jäsenten joukossa naisten osuus on yli 26 prosenttia. Vielä 41-45-vuotiaiden johtoryhmien jäsenten keskuudessa naisia on lähes 25 prosenttia. Tässä ikäluokassa naiset ovat ottaneet roiman harppauksen edellisestä vuodesta, kun naisten osuus on noussut yli 10 prosenttiyksiköllä.

Naisjohtajien osuus johtoryhmissä ikäluokittain



■ 2013 ■ 2014 ■ 2015

Ikärakenne eri johtotehtävissä

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella jakoa liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen johtoon ja miten tämä ilmenee eri sukupolvissa. Kun tarkasteltavaksi otetaan johtoryhmissä toimivat naiset jaettuna eri ikäluokkiin, voidaan huomata, että lukuun ottamatta aivan korkeinta ikäluokkaa (yli 60 vuotta) selvästi yli puolet kaikista johtoryhmissä toimivista naisista toimii tukitoimintojen johdossa. Kaikista johtoryhmien naisjohtajista 68 prosenttia johtaa tukitoimintoja. Miesten osalta tilanne on käänteinen eli noin 69 prosenttia kaikista miesjohtajista toimii liiketoimintojen johdossa. Jos mukaan lasketaan toimitusjohtajat, osuus kasvaa miehillä 74 prosenttiin.

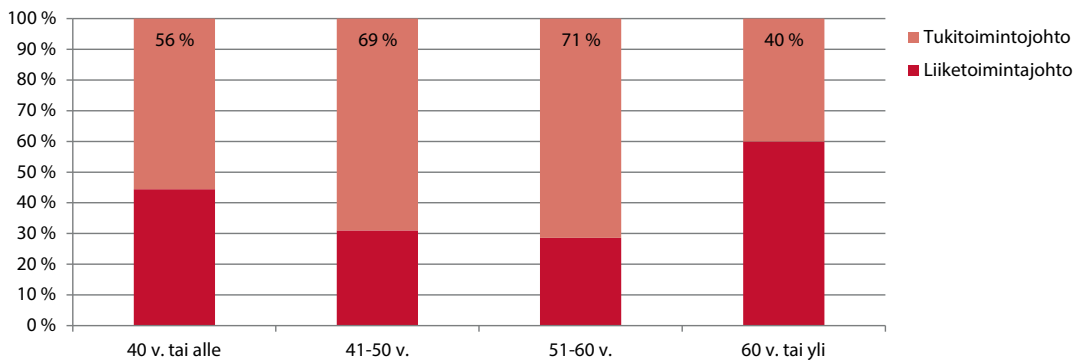
Ikäluokissa on toisaalta merkittäviä eroja. Ikäluokassa 51-60-vuotiaat naisista 71 prosenttia (2014: 83 %) toimii tukitoimintojen johdossa ja liiketoimintajohdossa 29 prosenttia (2014: 17 %). Tässä ikäryhmässä on siis huomattavasti enemmän naisia liiketoimintajohdossa kuin vuosi sitten. Alle 50-vuotiaiden ikäluokassa (41-50-vuotiaat) johtoryhmien naisista 69 prosenttia johtaa tukitoimintoja.

Lisäksi 40-vuotiaista tai nuoremmista naisista enää 56 prosenttia (2014: 63 %) toimii tukitoimintojen johdossa ja jo 44 prosenttia (2014: 37 %) toimii liiketoimintajohtajana. Tätä eroa eri ikäluokkien välillä voidaan pitää merkittävänä – etenkin kun miesten kohdalla ikäluokkien välillä ei ole vastaavaa muutosta.

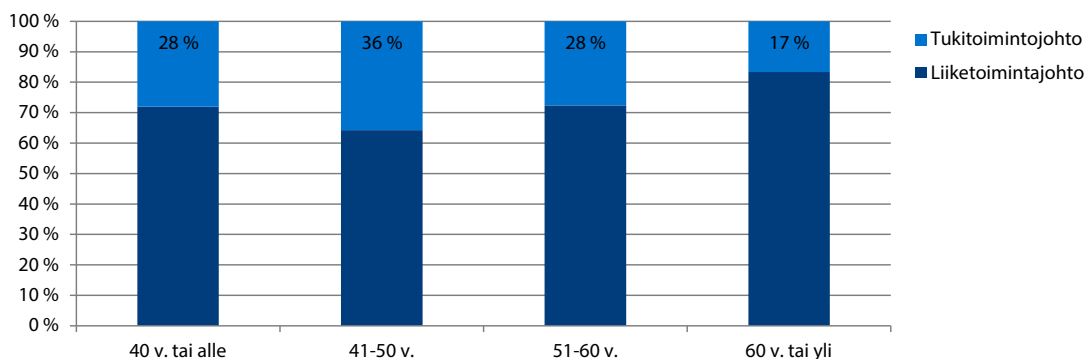
Miesten kohdalla on päinvastoin havaittavissa, että johtajien iän karttuessa yhä suurempi osuus johtajista toimii liiketoimintajohdossa. Tilastojen valossa onkin kiinnostavaa pohtia, missä määrin naisten vähäinen osuus liiketoimintajohdossa on sukupolvikysymys.

NUORET NAISET ETENEVÄT USEAMMIN LIIKETOIMINTAJOHTOON

Naisten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



Miesten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



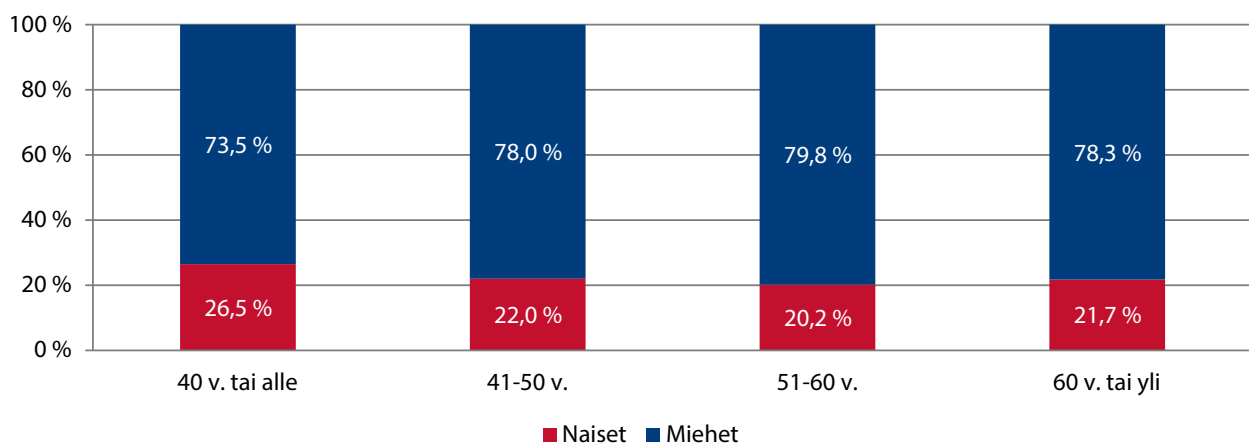
Naisten ikäluokka 51-60-vuotiaat näyttäisi ainakin tilastojen valossa erottuvan nuoremmista sukupolvista kahdella tavalla: ensinnäkin kyseisessä ikäluokassa naisten kokonaisuus johtajista on pienempi kuin nuoremmissa ikäluokissa ja toisekseen kyseisessä ikäluokassa suurempi osa naisjohtajista toimii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

Kolmantena huomiona voidaan lisäksi todeta, että nykyisistä pörssiyritysten toimitusjohtajista valtaosa kuuluu juuri kyseiseen 51-60-vuotiaiden ikäluokkaan. Kyseisessä ikäluokassa liiketoimintajohdossa toimivien naisten kokonaisuus on tällä hetkellä 16, kun miehillä vastaava lukumäärä on 156. Toisin sanoen tyypillisen toimitusjohtajan nimitysikäisen ikäluokan liiketoimintajohtajista ainoastaan 9,1 % on naisia. Näin ollen ei ole ihme, että naisia etenee niin vähän toimitusjohtajiksi. Lupaavaa on se, että alle 40-vuotiaiden ikäluokassa naisten osuus on kaksi kertaa suurempi (18,2 %). Naisten osuus 51-60-vuotiaista liiketoimintajohtajista on kuitenkin noussut edellisestä vuodesta, jolloin naisten osuus oli tässä ikäluokassa vain 5 prosenttia.

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

51 - 60 -VUOTIAISTA LIIKETOIMINTAJOHTAJISTA NAISIA 9 %

Johtoryhmien jäsenten suhteellinen ikäjakauma



Johtoryhmän jäsenten koulutustausta

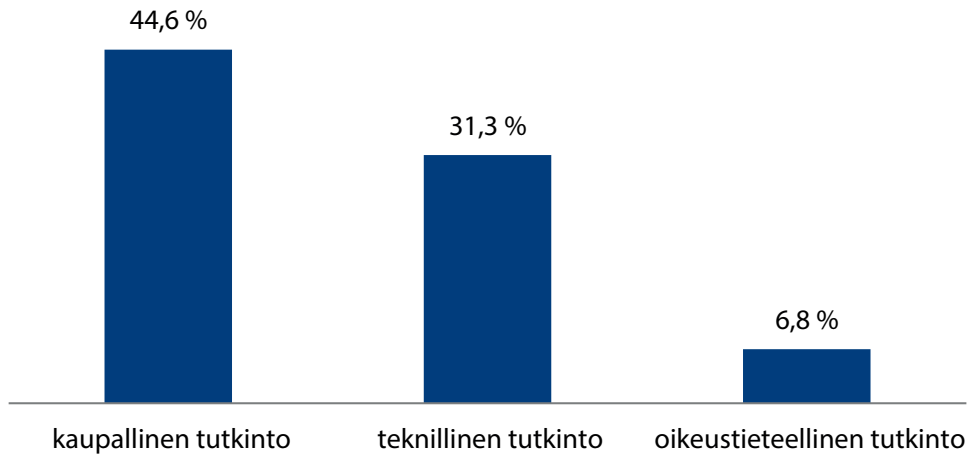
Kaupallinen tutkinto on yleisin johtoryhmän jäsenten koulutustausta (44,6 %). Lähes kolmanneksella on teknillinen tutkinto.

LÄHES PUOLELLA KAUPALLINEN TUTKINTO

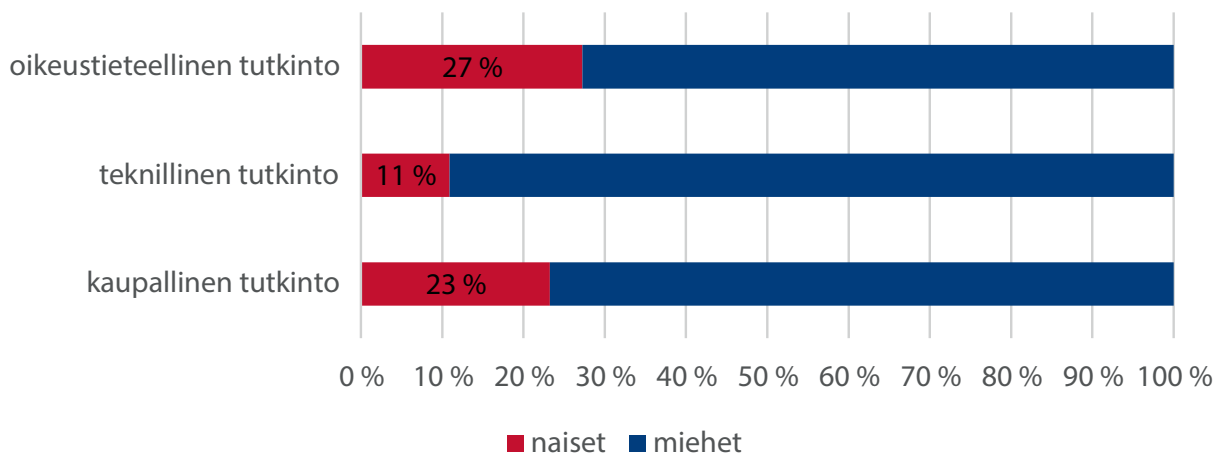
Miesten ja naisten koulutustaustojen ero näkyy selvästi johtoryhmissä. Esimerkiksi teknillisen tutkinnon suorittaneista johtajista ainoastaan 11 prosenttia oli naisia. Jos otetaan huomioon, että 21,5 prosenttia kaikista johtoryhmien jäsenistä on naisia, teknillistä koulutustaustan osalta naisilla on selvä aliedustus. Jos naisia halutaan lisää yritysjohtoon, tämän luvun perusteella näyttää selvältä, että yhteiskunnan pitää panostaa siihen, että naiset opiskelevat enemmän insinööritieteitä. Myös yritykset voisivat selvittää, onko niissä sisäisiä lasikattoja teknillisen koulutuksen saaneille naisille.

JOHTORYHMIEN NAISILLA ALIEDUSTUS TEKNILLISESSÄ KOULUTUKSESSA - 11%

Johtoryhmän jäsenten koulutustausta



Sukupuolijakauma koulutustaustan perusteella



Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä

Naiset ovat yhä selkeä vähemmistö pörssiyritysten johtoryhmissä. Johtoryhmien kaikista jäsenistä 61 prosenttia johtaa liiketoimintoja ja 39 prosenttia tukitoimintoja. Liiketoimintojen johtajista 89 prosenttia on nyt miehiä ja 11 prosenttia naisia.

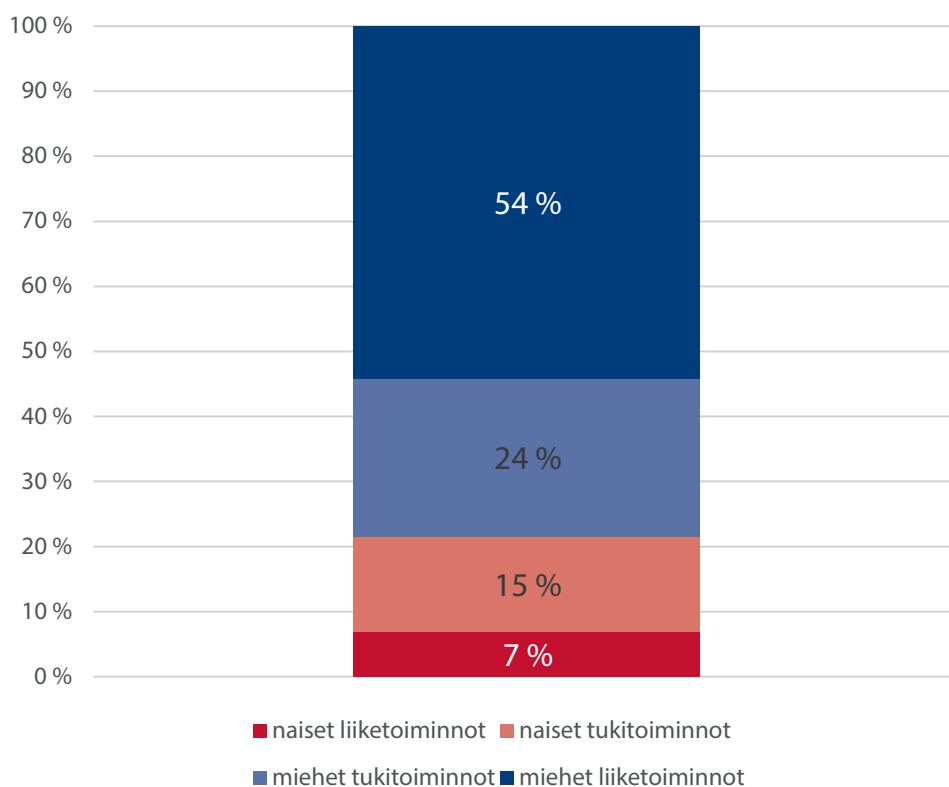
Naisten johtoryhmäpaikat painottuvat yhtä tukitoimintoihin, joiden johtajista on miehiä 62 prosenttia ja naisia 38 prosenttia. Tukitoimintojen osalta ei ole tapahtunut olennaista muutosta edelliseen vuoteen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtoryhmien jäsenistä 54 prosenttia (2014: 54 %) on miehiä, jotka johtavat liiketoimintoja, ja 24 prosenttia (2014: 25 %) miehiä, jotka johtavat tukitoimintoja, sekä 7 prosenttia (2014: 6 %) naisia, jotka johtavat liiketoimintoja, ja 15 prosenttia (2014: 14 %) naisia, jotka johtavat tukitoimintoja.

Naisten kannalta keskeinen luku, liiketoimintojen johtajapaikat, on siis edelleen alhainen 7 prosenttia (2014: 6 %). Luku on kuitenkin yli kaksinkertaistunut vuodesta 2011.

JOHTORYHMIEN JÄSENISTÄ 7 % ON LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIA NAISIA

Sukupuolijakauma johtoryhmän eri toiminnoissa



JOHTOPÄÄTÖKSET

Pörssiyhtiöiden johdosta keskustellaan usein palkitseminen kärkenä. Vähemmän puhutaan siitä, kuinka tuulisia paikkoja pörssiyhtiöiden johtopaikat ovat. Johtajuuden realiteetit näkyvät siinä, kuinka lyhyitä toimitusjohtajuudet ja johtoryhmjäsenyydet pörssiyhtiöissä keskimäärin ovat, eivätkä hallituksetkaan ikuisuuspaikoiksi ole muodostuneet. Lisäksi toimitusjohtajista merkittävä osa, vuonna 2015 lähes puolet, nimitetään 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 johtuuko 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.

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.

Pörssiyhtiöiden johdosta keskustellaan usein palkitseminen kärkenä. Vähemmän puhutaan siitä, kuinka tuulisia paikkoja pörssiyhtiöiden johtopaikat ovat. Toimitusjohtajien toimikausi kestää keskimäärin alle viisi vuotta. Johtoryhmien jäsenyydet ovat keskimäärin neljän vuoden pituisia. Hallitusjäsenistä puolet ovat toimineet yli kolme vuotta hallituksessa, puolet alle kolme vuotta. Hallitusjäsenyyksissä kuitenkin miesten ja naisten jäsenyyksien kesto eroaa merkittävästi toisistaan, kun miesten kaudet ovat kestäneet keskimäärin yli kuusi vuotta ja naisten alle neljä vuotta. Tämä kertoo kuitenkin myös käynnissä olevasta muutoksesta eli siitä, että naisia nimitetään nykyään aiempaa enemmän hallituksiin.

Selvityksessä otetaan esille seuraajasuunnittelun toimivuus yhtiöissä. Taustana ovat paitsi johtajien lyhyet toimikaudet eli suuri vaihtuvuus sekä se, että toimitusjohtajista lähes puolet nimitettiin vuonna 2015 yhtiön ulkopuolelta. Jos seuraajasuunnittelu ei vielä ole yhtiön johtamisen keskiössä, nyt on hallituksen aika tarttua asiaan.