

**ITSESÄÄNTELY LISÄÄ  
TEHOKKAASTI NAISTEN  
HALLITUSPAIKKOJA  
2014**

---



**KESKUS-  
KAUPPAKAMARI**

## Itsesääntely lisää tehokkaasti naisten hallituspaikkoja

Naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa on yli kolminkertaistunut kymmenessä vuodessa.

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

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

Julkistamme vuosittain syksyllä naisjohtajaselvityksen, joka kattaa pörssiyritysten hallitukset ja johtoryhmät. Lisäksi selvitämme keväisin yhtiökokouskaudella, mikä naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa on.

Tämä raportti on koottu viimeisimmän naisjohtajaselvityksemme *Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä* (4.11.2013), viime kevään yhtiökokouskaudella julkaistun selvityksemme *Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyrityksissä 2014* (13.5.2014) sekä Naistenpäivä selvityksemme *Naisten suuri osuus hallituksissa ei nosta naisten määrää johtoryhmissä* (6.3.2014) tietojen pohjalta. Nämä ja muut selvityksemme ja kannanotot on julkaistu naisjohtajuuden edistämiseen keskittyvällä sivustollamme [www.naisjohtajat.fi](http://www.naisjohtajat.fi).

Selvityksemme osoittavat suomalaisen itsesääntelyn toimivuuden naisten hallituspaikkojen lisäämisessä, hallitusten naisjäsenten taustojen merkittävän poikkeamisen miesjäsenten taustoista sekä sen, että naisten hallituspaikkojen määrä ei lisää naisten määrää pörssiyritysten johtoryhmätasolla.

Suurten pörssiyritysten saavuttaman noin 30 prosentin osuuden naisten hallituspaikoissa voidaan arvioida olevan realistinen tavoite, mutta sen ylittävät tavoitteet johtaisivat todennäköisesti hallituskokojen suurenemiseen, kun hallituksiin tarvittavia liiketoimintajohtajia on naisten keskuudessa pörssiyrityksissä yhä erittäin vähän.

Norjassa on jouduttu havahtumaan kiintiöiden epäonnistumiseen. Vaikka kiintiöillä on saatu tavoiteltu määrä naisia pörssiyritysten hallituksiin, naisten määrä yritysten johtoryhmätasolla ei ole noussut.

Kiintiöiden sijasta olisi syytä antaa jatkossakin tilaa kansainvälistäkin huomiota saavuttaneelle tehokkaalle itsesääntelylle. Sen sijaan naisten etenemistä liiketoimintajohtoon tulee edistää. Käytännön esimerkki vaikuttavasta naisten urien edistämisestä on Keskuskauppakamarin Naisjohtajien mentorointiohjelma.

Helsingissä 28.8.2014



Leena Linnainmaa  
varatoimitusjohtaja



Antti Turunen  
lakimies

## Sisältö

Itsesääntely lisää tehokkaasti naisten hallituspaikkoja.....	2
Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa – EU-maiden kärkeen ilman kiintiötä.....	4
Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa kaksinkertaistunut listayhtiöiden hallinnointikoodin myötä... 5	
Naisten osuus erikokoisten pörssiyhtiöiden hallituksissa .....	7
Hallitusjäsenten taustat.....	9
Naisten ja miesten taustat eroavat toisistaan.....	9
Hallituspaikkojen kasautuminen .....	11
Naisten valiokuntapaikat.....	13
Naisten suuri osuus hallituksissa ei nosta naisten määrää johtoryhmissä .....	15
Naiset muiden maiden pörssiyhtiöiden hallituksissa .....	17
Yhdistynyt kuningaskunta – naisten osuus kasvussa .....	19
Ranska – naisten osuus kasvussa.....	19
Toimenpiteet naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi .....	20
Hallituskokoonpanon monimuotoisuuspolitiikan raportointi.....	21
Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi osoittanut tehonsa.....	22
Poikkeamat perusteltava.....	22
Soveltamisohje perusteluista .....	23
Perustelujen laatu parantunut .....	23
Itsesääntely muissa maissa.....	25
Muiden maiden corporate governance -koodit .....	25
Yhteenvedo vuodelta 2013 eri maissa käytetyistä keinoista naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi ja saavutetuista tuloksista.....	26
Kiintiölainsäädäntö eri maissa.....	27
Kiintiöt eivät edistä naisjohtajuutta .....	28
Yritysjohtajat vastustavat kiintiötä .....	30
Kiintiösääntelyn lieveilmiöt .....	31
Lopuksi.....	33

## Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa – EU-maiden kärkeen ilman kiintiöitä

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

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

*Osassa EU-maita naisten asema yhtiöiden johdossa ei ole saanut vielä vastaavaa huomiota, mikä on vauhdittanut Euroopan komission antamaan kaksi asiaa koskevaa direktiiviehdotusta (kiintiödirektiivi ja hallituskokoonpanon monipuolisuuspolitiikan raportointi). Suomessa naisten osuus on EU-maiden kärkeä, joten on hämmentävää, että Suomessa edelleen vaaditaan poliittisessa keskustelussa kiintiöitä ja että Suomi on asettunut kannattamaan EU:n kiintiödirektiiviehdotusta ja lisäksi harkitsee kansallista sääntelyä.*

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

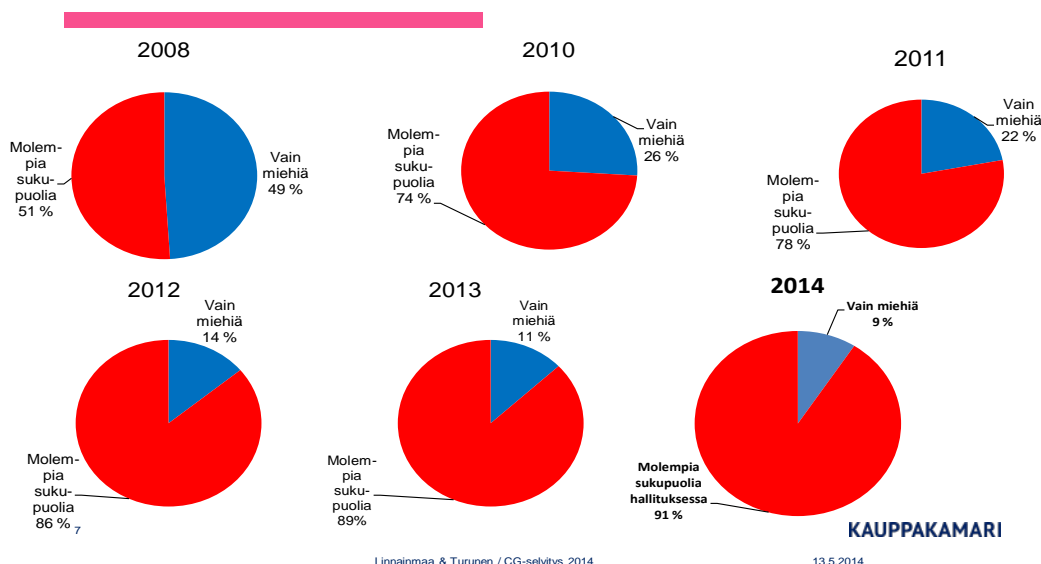
---

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

## Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa kaksinkertaistunut listayhtiöiden hallinnointikoodin myötä

Naisten edustusta hallituksissa on käsitelty hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien. Vuodesta 2008 lähtien hallinnointikoodiin on sisällytetty täsmällinen suositus, jonka mukaan hallituksessa tulee olla kummatkin sukupuolet edustettuna. Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa onkin vuosittain lisääntynyt. Vuonna 2014 yhtiöistä 91 prosentilla on molempia sukupuolia hallituksessaan. Vielä viime vuonna tuo luku oli 89 % ja vuonna 2008, ennen tuolloin uutta hallinnointikoodia, naisia oli vain 51 prosentilla yhtiöitä. Kehitys on tässä suhteessa ollut huimaa.

### Hallituksen jäsenten sukupuoli listayhtiöissä

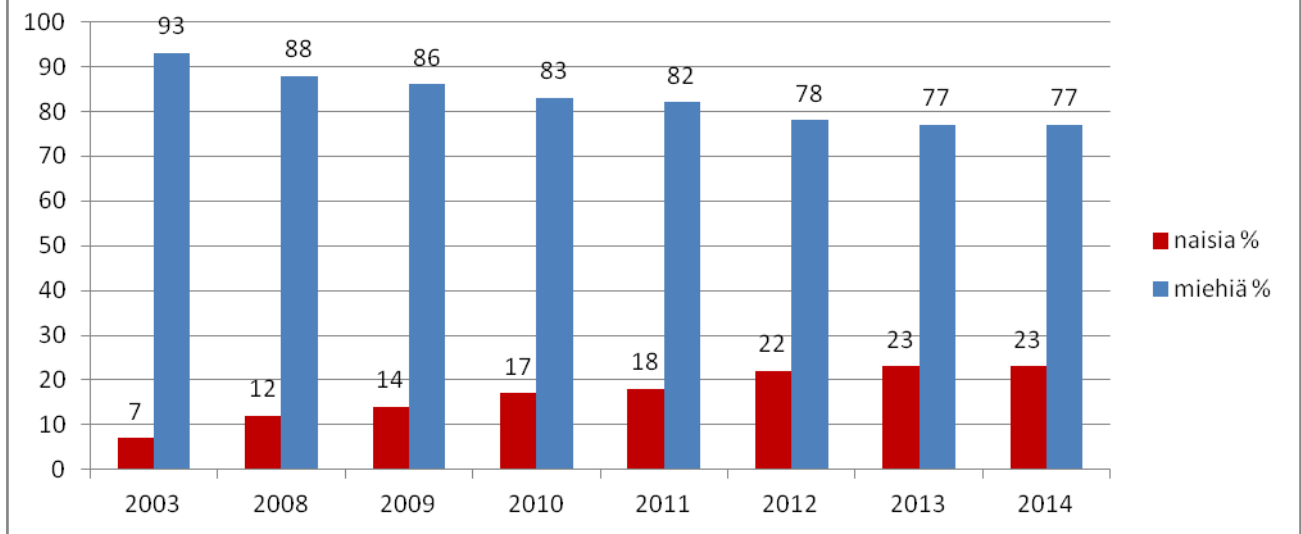


Kokonaan miehistä koostuva hallitus on enää 11 yhtiöllä (13 yhtiötä vuonna 2013). Yhtä luukuunottamatta ne ovat pieniä pörssiyhtiöitä.<sup>2</sup> Niiden markkina-arvo on keskimäärin 37,6 miljoonaa euroa. Kaikilla suurilla pörssiyhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksessa. Naisemmistöä ei hallituksessa ole yhdelläkään pörssiyhtiöllä, mutta yhdellä yhtiöllä on puolet hallituksen jäsenistä naisia (v. 2013 tällaisia yhtiöitä oli 3). Yhden naisjäsenen hallituksia on 56 (60 hallitusta v. 2013).

Naisjäsenten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksista oli 23 % vuonna 2014. Vastaava luku vuonna 2003 oli 7 %. Muutos Suomessa on tapahtunut varsin nopeasti, kun naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on Suomessa yli kolminkertaistunut 10 vuodessa. Listayhtiöiden hallinnointikoodin hallituksen sukupuolijakaumaa koskevan velvoittavan suosituksen antamisen jälkeen (2008) naisten osuus hallituksissa on lähes kaksinkertaistunut 12 prosentista 23 prosenttiin.

<sup>2</sup> Yksi kokonaan miehistä koostuvan hallituksen yhtiö on noussut aiempien vuosien small cap -luokasta mid capiin.

## Pörssiyritysten hallitusten kokoonpano 2003-2014



Lähteet kaavion luvuille:

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy

2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

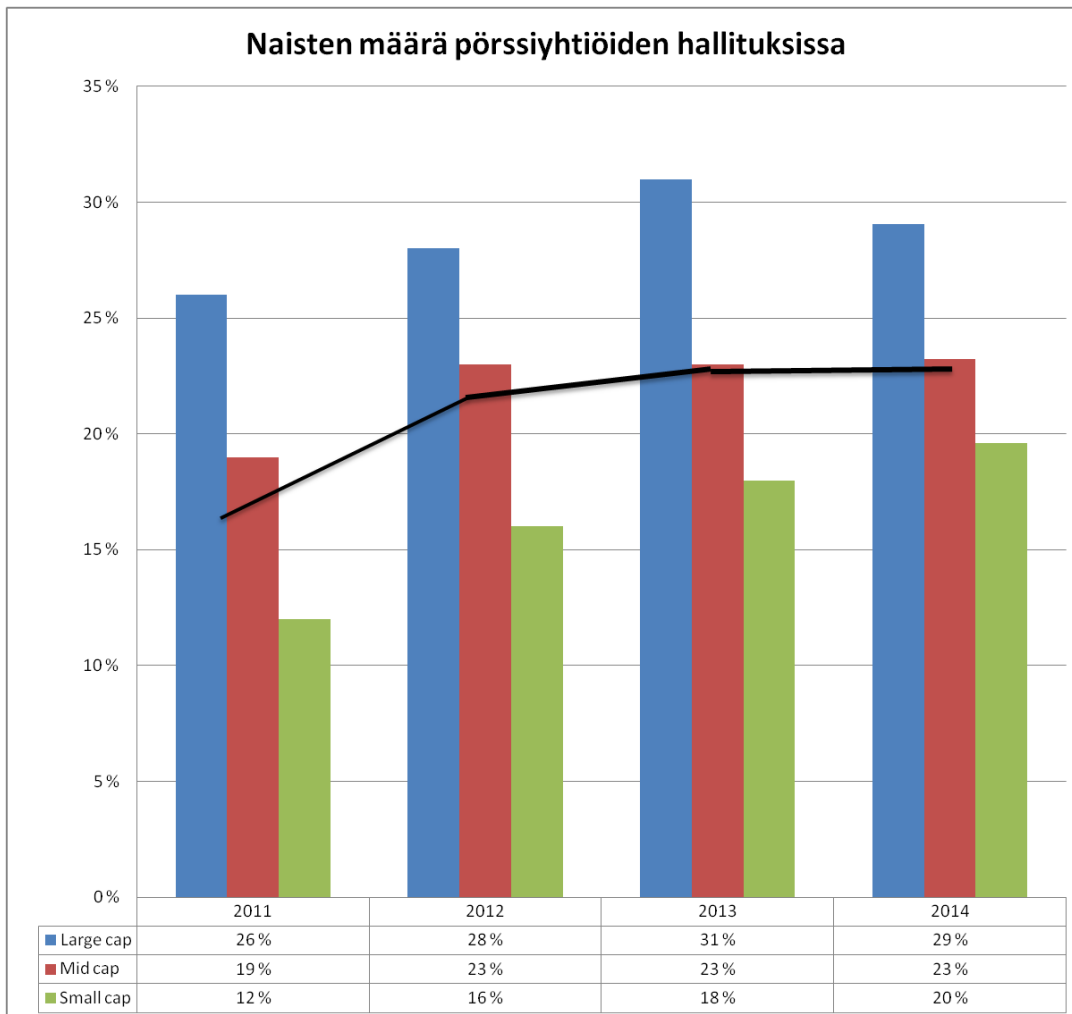
2011-14: Keskuskauppakamarin selvitys

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

Naisten hallituspaikat pörssiyrityksissä lisääntyivät vuonna 2014 kymmenellä paikalla verrattuna edelliseen vuoteen. Samanaikaisesti miesten hallituspaikat lisääntyivät viidellätoista paikalla. Naisten suhteellisen osuuden kasvu jäi siten alle prosenttiin. Molempien sukupuolten hallituspaikkojen lisääntymisen taustalla on se, että hallituksen jäsenmäärää on lisätty useassa yhtiössä ja lisäksi yhtiöitä on kolme enemmän kuin viime vuonna.

## Naisten osuus erikokoisten pörssiyritysten hallituksissa

Yrityksen kokoluokka vaikuttaa merkittävästi naisten osuuteen hallituksissa. Suurissa pörssiyrityksissä naisia on hallituksissa 29 %, kun keskisuurissa heitä on 23 % ja pienissä 20 %. Samaa ilmiötä, että naisten osuus on suurempi suurissa pörssiyrityksissä, on havaittu muissa maissa. Suomessa listayhtiöt ovat kuitenkin kooltaan joka tapauksessa pieniä kansainvälisessä vertailussa.



Kaikilla suurilla pörssiyrityksillä on molempia sukupuolia hallituksessaan.

Vuoden 2013 ja 2014 välillä naisten osuuden kasvu jäi alle prosenttiyksikköön, kun tarkastellaan kaikkia pörssiyrityksiä. Small cap -yritysten osalta naisten osuus kasvoi merkittävästi 18 prosentista 20 prosenttiin. Tätä voi pitää hyvänä asiana, sillä perinteisesti small cap -yritykset ovat olleet kehityksessä suurempia yrityksiä perässä.

Sen sijaan mid cap -yritysten osalta ei tapahtunut mitään merkittävää muutosta edelliseen vuoteen. Large cap -yritysten osalta kasvu puolestaan hieman taittui vuoden 2013 ennätysluvusta 31 %. Vuonna 2014 large cap -yritysten hallitusten jäsenistä 29 % on naisia.

Kun suuria pörssiyhtiöitä on vain 27 ja luvut pyöristetään täysiin prosentteihin, hyvin pienet muutokset voivat näyttää isolta tilastoerolta. Suurissa pörssiyhtiöissä vuosien 2013 ja 2014 välillä tapahtunut muutos voidaan ilmaista myös siten, että naisten hallituspaikat vähentyivät kahdella, kun miesten hallituspaikat lisääntyivät samanaikaisesti viidellä.

Suurten pörssiyhtiöiden kohdalla myös tarkasteltavat yhtiöt vaihtuivat vuoden 2013 ja 2014 välillä, kun yksi large cap -yhtiö siirtyi mid cap- yhtiöiden luokkaan ja vastaavasti yksi uusi yhtiö tuli large cap -yhtiöiden joukkoon. Yksin tämän seurauksena suurissa pörssiyhtiöissä naisten hallituspaikat vähenivät tilastollisesti yhdellä ja miesten hallituspaikat lisääntyivät kolmella verrattuna edelliseen vuoteen, vaikka kyseisten yhtiöiden hallituskokoonpanojen sukupuolijakaumassa ei tosiasiallisesti tapahtunut mitään muutosta.

Tarkasteltaessa kaikkia yhtiöitä kokonaistasolla naisten määrä kasvoi 10 hengellä viime vuodesta, samalla kun miesten määrä lisääntyi viidellätoista. Ero naisten ja miesten määrän kasvussa on siten vähäinen. Kokonaistasolla tapahtunut naisten osuuden kasvu jäi alle prosenttiin eikä näy tilastoissa pyöristysten vuoksi. Markkinan pienuutta ja tilastojen herkkyyttä kuvaa myös se, että jos pörssiyhtiöiden hallituksiin olisi valittu yhteensä vain yksi nainen lisää, naisten osuus hallituspaikoista olisi vuonna 2014 noussut 24 prosenttiin.

Suurissa pörssiyhtiöissä naisten prosenttiosuuden vuodelta 2013 pyöristyessä ylöspäin ja vuoden 2014 luvun pyöristyessä alaspäin varsin vähäinen muutos naisjäsenten määrässä näyttää isolta muutokselta prosenteissa. Lisäksi verrattuna vuoteen 2013 kuudessa suuressa pörssiyhtiössä hallituskokoa kasvatettiin vuonna 2014, ja lisäjäsen oli näistä vain yhdessä nainen. Pienessä yhtiömäärässä muutos yhden yhtiön hallituksessa tai yhtiön kokoluokituksessa vaikuttaa merkittävästi lukuihin.

Absoluuttisesti mitattuna naisten hallitusjäsenten määrä pörssiyhtiöissä säilyi kasvussa. Vuonna 2014 pörssiyhtiöiden hallituksiin astui 27 uutta naisjäsentä ja myös naisten hallituspaikkojen kokonaismäärä lisääntyi 10 hallituspaikalla. Miesten hallituspaikkojen määrä kasvoi 16 paikalla.

Merkittävällä osalla hallitusjäsenistä on aiempaa kokemusta nimenomaan tulosvastuullisesta liiketoimintajohdosta, hyvin usein vieläpä toimitusjohtajan tehtävistä. Naisilla tämä tausta on kuitenkin selvästi harvinaisempi kuin miehillä (tarkemmin jäljempänä). Yhtälö on tältä osin täysin selvä: mikäli naisten osuutta liiketoimintojen johdossa ja toimitusjohtajatehtävissä ei saada kasvamaan, ei voida odottaa että naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa jatkaa edellisten vuosien kaltaista kasvua.

Tämä asia on syytä ottaa vakavasti myös kun pohditaan erilaisia politiikkavaihtoehtoja. Kiintiöitä koskevin aloitteisiin tulisi suhtautua Suomessa pragmaattisesti ja nähdä ne kosmeettisena politiikantekona eikä todellisena ratkaisuna kehitykseen Suomessa. Kiintiöiden sijaan tulisi keskittää voimavarat siihen, miten edistää johtavia naisia heidän urapoluillaan.



## Hallitusjäsenien taustat

Tilanteen tarkempaa analyysia varten olemme keränneet tietoa myös pörssiyhtiöiden jokaisen hallitusjäsenen taustasta. Yleinen vallalla oleva käsitys on ollut, että hallitusjäseniksi valikoituu ennen kaikkea henkilöitä, joilla on karttunut työkokemusta liiketoimintojen johdossa – usein toimitusjohtajan toimessa. Vastaavasti ns. tukitoimintojen johtotehtävistä ei nousta samassa määrin hallitustehtäviin.

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 hallitusjäsenien 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.

Pääosa yhtiöiden hallituksen jäsenistä valitaan yhtiön ulkopuolelta. Vain 10 prosenttia kaikista hallituksen jäsenistä on sellaisia, joiden ura on tehty tai jotka edelleen palvelevat samassa yhtiössä kuin missä he toimivat hallituksessa.

## Naisten ja miesten taustat eroavat toisistaan

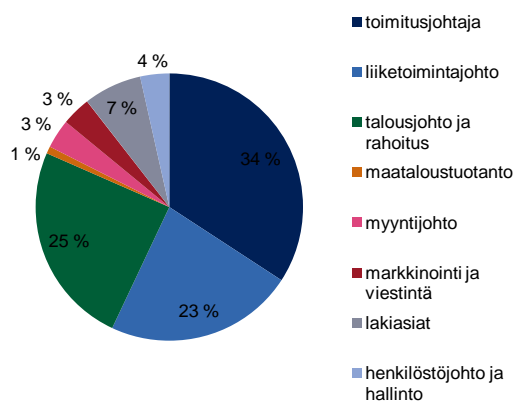
Keskuskauppakamarin tekemä selvitys hallitusjäsenien taustoista vahvistaa käsitystä, jonka mukaan hallitusten jäsenien valinnassa annetaan erityistä arvoa liiketoiminnan johdon kokemukselle. Kaikista hallitusjäsenistä 79 % voidaan katsoa omaavan tällaisen taustan. Itse asiassa suurimmalla osalla – 62 % hallitusjäsenistä – on nimenomaan toimitusjohtajakokemusta, joko pörssiyhtiöstä tai muusta, listaamattomasta yhtiöstä. Naisjäsenistä toimitusjohtajatausta on kuitenkin vain 34 prosentilla miesten luvun ollessa kaksinkertainen, 68 prosenttia.

Talousjohdon ja rahoituksen tehtävistä tulee selvästi niistä hallitusten jäsenistä, joilla on muu tausta kuin liiketoiminnan johtotehtävät. Vähemmän hallitusten jäseniksi on valikoitunut henkilöitä, joilla on tausta lakiasiainjohdossa, henkilöstöjohdossa tai markkinoinnin ja viestinnän johdossa. Näitä taustoja omaavat hallituksen jäsenet ovat lähes kaikkia naisia. Kuten Keskuskauppakamarin aiemmat selvitykset ovat osoittaneet, juuri näissä tehtävissä on johtoryhmätasolla suhteellisesti enemmän naisia kuin johtajissa yleensä.

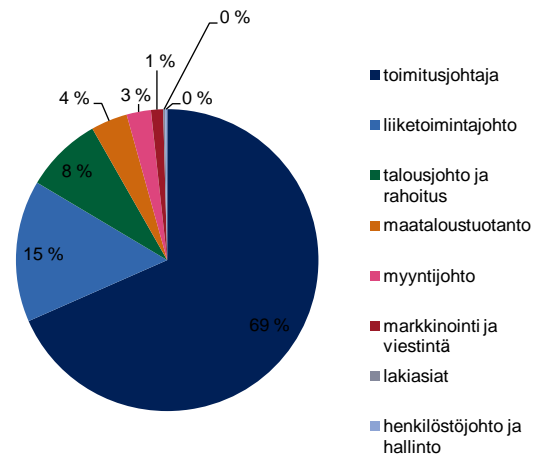
Sama näyttäisi koskevan pääpiirteitään myös hallitusten jäsenien taustaa. Naisten suhteellinen osuus nousee kun tarkastellaan sitä muutamaa prosenttia kaikista hallituksen jäsenistä, joiden tausta on esimerkiksi lakiasioiden johdossa tai henkilöstöhallinnon johdossa. Esimerkiksi lakiasiainjohdosta hallituksen jäsenistä on 90 prosenttia naisia. Kärjistäen voisi sanoa, että miespuolisella lakiasiainjohdajalla ei juurikaan ole toivoa päästä pörssiyhtiön hallitukseen, kun taas naisilla on suuri mahdollisuus edetä sinne. Samanaikaisesti on muistettava, että myös naishallitusjäsenien niukalla enemmistöllä (57 %) on tausta toimitusjohtajana tai muuten liiketoimintajohdossa.

Tässä selvityksessä esitettyjä tietoja voi verrata naisten osuuteen johtoryhmien liiketoimintavuorokauden johtajista, joka on siis alle 10 % kaikista liiketoimintajohtajista. Jos uskotaan, että kaikkien hallitusjäsenien taustojen kokonaiskuva heijastelee edes jollain tasolla niitä kompetensseja, joita pörssiyritykset hallituksen jäseniltä keskimäärin odottavat, ei voida pitää täysin yllättävänä, että naisten osuus yhtiöiden hallituksissa ei kasva enää samaa tahtia kuin viimeisen 10 vuoden aikana. Seuraavan läpimurron pitäisi ensin tapahtua muussa johdossa.

### Hallitusjäsenien tausta, naiset



### Hallitusjäsenien tausta, miehet



## Hallituspaikkojen kasautuminen

Julkisuudessa esitetään yleisesti, että pörssiyhtiöiden hallituspaikat kasautuisivat pitkälti samoille henkilöille. Keskuskauppakamarin selvitykset eivät kuitenkaan tue tätä uskomusta. Vuonna 2014 pörssiyhtiöissä on hallituspaikkoja 757, joista naisten osuus on 177 paikkaa. Paikat jakaantuvat 652 eri henkilölle, 148 naiselle ja 504 miehelle.

Suurimmalla osalla miehiä ja naisia hallituspaikkoja on vain yksi. Kaksi hallituspaikkaa on 60 henkilöllä, joista 40 on miehiä. Kolme hallituspaikkaa on 12 henkilöllä, joista 9 on miehiä. Neljä hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä on 5 henkilöllä, joista neljä on miehiä ja yksi nainen. Vain yhdellä miehellä on viisi hallituspaikkaa.

Norjassa tuli vuonna 2008 voimaan julkisten yhtiöiden hallituksia koskeva kiintiölainsäädäntö. Se on tuonut mukanaan ns. golden skirt -ilmiön. Kun naisia jouduttiin nopeasti saamaan paljon lisää hallitukseen, valintoja kasautui samoille naisille. Ilmiö Norjassa jatkuu. Esimerkiksi eräällä naishallitusammattilaisella on hallituspaikka kahdeksassa norjalaisessa pörssiyhtiössä.<sup>3</sup> Suomessa naisilla hallituspaikat eivät erityisesti kasaudu ottaen huomioon, että vain 20 naisella on kaksi hallituspaikkaa ja neljällä kolme. Yhdellä naisella on neljä hallituspaikkaa. Suhdeluku miehiin noudattaa hallitusten yleistä sukupuolijakaumaa. Suomessa ei näin ollen voida havaita ns. golden skirt -ilmiötä.

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

Hallituspaikkojen kasautuminen samoille henkilöille on kuitenkin kansainvälisesti verrattuna varsin maltillista. Ruotsissa ja Norjassa hallituspaikat kasautuvat Suomea enemmän samoille henkilöille. Ruotsissa kahdella miehellä on seitsemään hallituspaikkaa pörssiyhtiöissä sekä neljällä miehellä ja kahdella naisella kuusi hallituspaikkaa.<sup>4</sup>

Suomessa 0,7 prosentilla pörssiyhtiöiden hallituksissa olevista naisista (1 henkilö) on neljä hallituspaikkaa suomalaisessa pörssiyhtiössä, kun Norjassa vastaava luku on naisilla 2 prosenttia ja miehillä 1 prosentti.<sup>5</sup> Sekä Suomessa että Norjassa selvällä enemmistöllä on vain yksi hallituspaikka pörssiyhtiössä, Suomessa pörssiyhtiöiden hallitusjäsenistä naisista 85 prosentilla on yksi hallituspaikka, kun Norjassa luku on hieman alhaisempi, 83 prosenttia. Miesten luku on Suomessa 88 prosenttia ja Norjassa 89 prosenttia.<sup>6</sup>

Lisäksi suuntaa-antavana vertailuna voidaan mainita Yhdysvallat, jossa vuonna 2013 oli 65 prosentilla riippumattomista hallitusjäsenistä kaksi tai useampia hallituspaikkoja. Neljä ja sitä enemmän hallituspaikkoja oli 12 prosentilla riippumattomista hallitusjäsenistä. Tähän verrattuna suomalaisissa yhtiössä hallituspaikat kasaantuvat merkittävästi vähemmän.

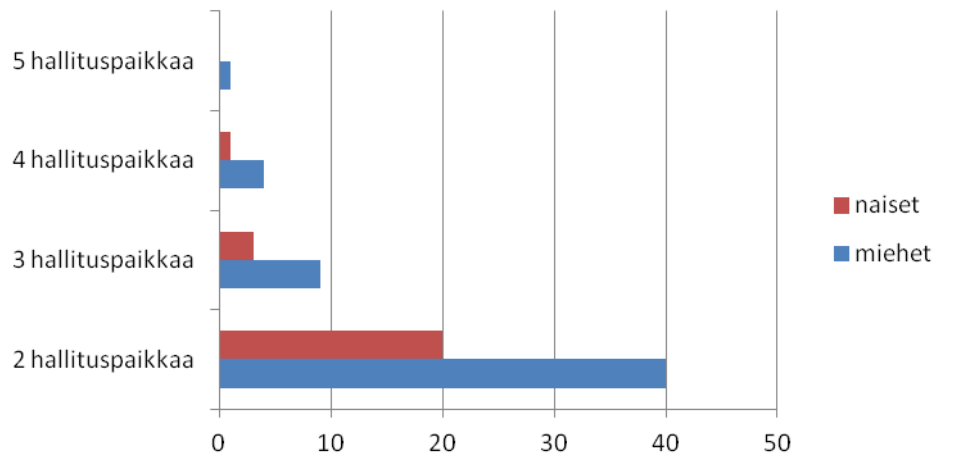
<sup>3</sup> InsideBørsen Q1 2012, Tema: Makt og kjønn, Burson-Marsteller, 22.1.2012, <http://burson-marsteller.no/wp-content/uploads/2012/01/InsideBørsen-Q1-2012.pdf>

<sup>4</sup> Två steg framåt – ett steg tillbaka, AllBright Rapporten 2013, <http://allbright.se/wp-content/uploads/2013/02/AllBrightrapporten-2013.pdf>

<sup>5</sup> Comments on the Directive on improving the gender balance among non-executive directors of listed companies, Professor Karin S. Thorburn, Norwegian School of Economics, Discussion at the ECGI-European Commission Workshop, Brussels, January 23, 2013, [Presentation - European Corporate Governance Institute](#)

<sup>6</sup> Ibid.

## Hallituspaikkojen kasautuminen



## Naisten valiokuntapaikat

Suomen itsesääntelyyn perustuva järjestelmä on onnistunut tuomaan naisia vallan keskiöön, sillä naiset ovat saaneet kiitettävästi valiokuntapaikkoja pörssiyrityksissämme. Niklas Virtasen Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle tekemä kandidaatintutkielma [\*The Role of Women Directors in Finnish Boardrooms – Examination of Committee Memberships\*](#) kattaa kaikki suomalaiset pörssiyritykset vuosilta 2007–2011.<sup>7</sup>

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

Tutkimustulos tukee itsesääntelyyn perustuvaa järjestelmäämme. Ulkomaisessa keskustelussa esitetään usein, että valittaessa naisia ulkoisen paineen vuoksi hallitukseen heille ei anneta todellista päättäjääroolia hallitustyössä. On ilahduttavaa, että naisia valitaan Suomessa runsaasti keskeisessä roolissa olevaan tarkastusvaliokuntaan.

Tarkastaessa valiokuntien kokoonpanoja voidaan todeta, että naisten osuus valiokuntien jäsenistä vaihtelee jonkin verran riippuen valiokunnan tehtävistä. Ensinnäkin tarkastusvaliokunnissa naisilla on vahva edustus. 34,1 prosenttia tarkastusvaliokuntien jäsenistä on naisia, mikä ylittää naisten keskimääräisen osuuden hallituskokoonpanoissa. Toisin sanoen naisjäsenten kohdalla voidaan havaita lievää painottumista tarkastusvaliokuntatehtäviin.

Jos vastaavasti tarkastellaan palkitsemisvaliokuntia, naisten osuus vähenee merkittävästi. Palkitsemisvaliokuntien jäsenistä enää 19,1 prosenttia on naisia. Eri valiokunnista vähiten naisia on kuitenkin nimitysvaliokunnissa, joissa naisten osuus jää 14,3 prosenttiin. Nimitys- ja palkitsemisvaliokuntien osalta naisten osuus on siten keskimäärin pienempi kuin naisten osuus hallituspaikoista yleensä. Lisäksi voidaan erikseen havaita, että naisten osuus nimitys- ja palkitsemisvaliokuntien puheenjohtajista jää häviävän pieneksi, suhteessa valiokuntien sukupuolijakaumaan. Ainoastaan kolmessa nimitys-/palkitsemisvaliokunnassa puheenjohtajana on nainen.

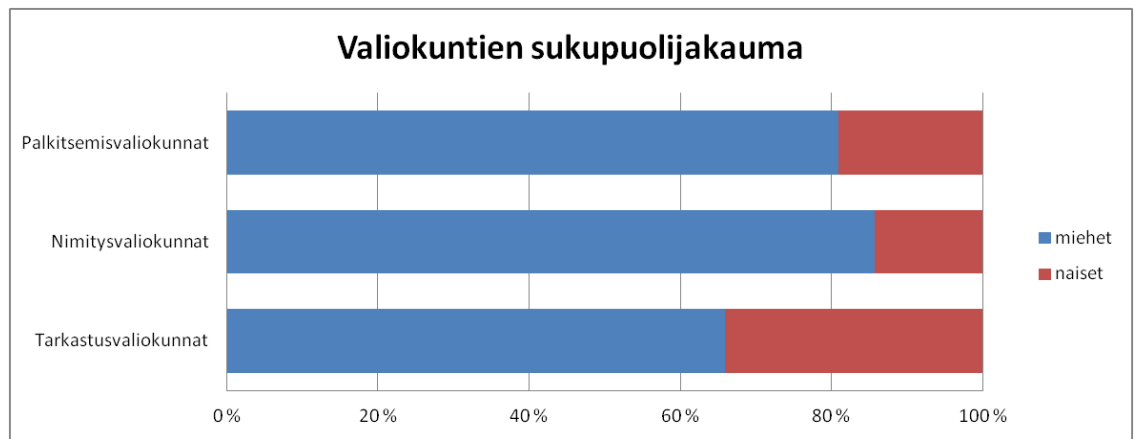
Naisten suhteellisesti vähäinen osuus nimitysvaliokunnissa herättää kysymyksen siitä, voisiko naisten aktiivisella osallistumisella nimitysvaliokuntien työhön olla myönteisiä vaikutuksia hallitusten sukupuolijakauman tasapuolisemman kehityksen kannalta. Tilastojen perusteella on vaikea havaita korrelaatiota naisten nimitysvaliokuntajäsenyyksien ja naisten hallituspaikkojen välillä. Pienissä ja keskisuurissa yritysyrityksissä naisten hallituspaikkojen osuus on sama, runsaat 22 prosenttia, onpa nimitysvaliokunnassa sitten molempia sukupuolia tai pelkästään miehiä. Lisäksi niissä on jopa enemmän naisia hallituksissa (25 prosenttia), kun nimitysvaliokuntaa ei ole lainkaan. Suurissa pörssiyrityksissä kuitenkin naisia löytyy hallituksesta keskimäärin peräti kolmannes silloin, kun nimitysvaliokunnassa on naisjäsen, ja neljännes, kun nimi-

---

<sup>7</sup><http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/07/Niklas-Virtanen-Bachelors-Thesis.pdf>

tysvaliokunta koostuu vain miesjäsenistä. Suurten pörssiyhtiöiden määrä on kuitenkin niin pieni, ettei erosta voi vetää johtopäätöksiä. Lisäksi ottaen huomioon listayhtiöiden hallintokoodin suositukset yhdenkään pörssiyhtiön nimitysvaliokunnassa ei voida tosiasiallisesti ohittaa hallituksen sukupuolten edustusta koskevia näkökohtia hallituskokoonpanoa valmistellessa.

Tarkastusvaliokunnan osalta voidaan kiinnittää huomiota naisten suhteelliseen yliedustukseen. Tätä voi varmasti pitää perusteltuna, mutta samalla on syytä pohtia, onko kyseessä samankaltaisesta ilmiöstä kuin johtoryhmätasolla, jossa naisilla on selvästi suurempi edustus yhtiön tukitoimintojen johdossa kuin yhtiön liiketoimintojen johdossa. Taustalla voi kuitenkin olla myös se, että tarkastusvaliokuntien toiminta on aikaa vievää, eivätkä hallitusten naisjäsenet toimi esimerkiksi toisten yhtiöiden toimitusjohtajina yhtä usein kuin miehet.



## Naisten suuri osuus hallituksissa ei nosta naisten määrää johtoryhmissä

Kiintiöitä perustellaan usein sillä väitteellä, että hallitusten naisistuminen johtaisi siihen, että myös yritysten toimivaan johtoon valikoituisi enemmän naisia. Keskuskauppakamarin asiasta tekemä selvitys osoittaa, ettei hallituksen ja johtoryhmän naisten määrällä ole mitään korrelaatiota.<sup>8</sup> Selvitys osoittaa kiintiöiden tehottomuuden naisten nostamisessa yritysjohtoon, mikä lopputulos on havaittu Norjassakin kiintiöiden vaikutuksia tutkittaessa, kuten edellä todetaan.

Kun vertaillaan suomalaisten pörssiyhtiöiden hallitusten ja johtoryhmien kokoonpanoja yhtiöittäin, käy ilmi, että 77 pörssiyhtiöllä naisten osuus hallituspaikoista on suurempi kuin naisten osuus johtoryhmän jäsenistä. Samanaikaisesti 34 pörssiyhtiössä tilanne on päinvastainen, eli johtoryhmässä naisten osuus on suurempi kuin kyseisen yhtiön hallituksessa.

Tilanteet yhtiöiden välillä vaihtelevat siten, että toisessa ääripäässä yhtiön hallituksessa naisia on puolet jäsenistä samaan aikaan kuin yhtiön johtoryhmässä ei ole yhtään naista. Toisella puolen yhtiön johtoryhmästä puolet johtajista on naisia, mutta hallitukseen ei ole nimitetty yhtään naisjäsentä. Kuudessa yhtiössä naisten osuus on täysin sama niin hallituksessa kuin johtoryhmässäkin – näissä tapauksissa naisten lukumäärä on sekä hallituksessa että johtoryhmässä nolla.

Tämä vertailu vahvistaa, että tulevaisuudessa tulisi kiinnittää hallitusten sijaan enemmän huomiota ylimmän johdon kokonaisuuteen ja naisten asemaan yhtiön muussa ylimmässä johdossa. Erityistä huolta aiheuttaa naisten vähäisyys pörssiyhtiöiden liiketoimintajohdossa – valtaosa johtoryhmätasolla työskentelevistä naisista nimittäin toimii ns. tukitoimintojen johdossa. Vain 33 pörssiyhtiössä nainen johtaa liiketoimintoja johtoryhmätasolla ja vain yhden yhtiön toimitusjohtajana on nainen.

Naisten asemaa yritysten johdossa parantavina toimina esitetään usein hallituskiintiöitä. Suomen kohdalla kiintiöille ei ole perusteita, kun tarkastellaan hallituskokoonpanoissa jo tapahtunutta kehitystä. Toisinaan kiintiölainsäädäntöä perustellaan myös sillä, että hallituskiintiöiden avulla uskotaan voitavan vaikuttaa myös yritysten muuhun ylimpään johtoon. Toisin sanoen uskotaan, että hallituksissa toimivilla naisilla on jokin kohtalonyhteys siihen, miten naiset valikoituvat esimerkiksi johtoryhmään. Harvemmin kuitenkin yksilöidään sitä yhteyttä tai mekanismia, jolla uskotaan että hallituskiintiöt parantaisivat naisten asemaa yritysten johdossa yleisemmin.

Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitystä varten keräämien tietojen perustella ei ole mitään syytä uskoa hallituskiintiöillä voitaisiin parantaa naisten asemaa yhtiöiden muussa ylimmässä johdossa. Kun tarkastellaan pörssiyhtiöiden hallitusten kokoonpanoja ja johtoryhmien kokoonpanoja, näiden välille ei löydy mitään korrelaatiota.

Pörssiyhtiöissä, joiden hallituksissa on keskiarvoa enemmän naisia, ei johtoryhmissä ole keskiarvoa lukuisampaa joukkoa naisia. Toisaalta yhtiöissä joiden hallituksissa on keskimääräistä vähemmän naisia, ei naisten osuus johtoryhmässä ole keskimääräistä vähäisempi. Sama johtopäätös tulee vastaan siitä riippumatta, tarkastellaanko kaikkia pörssiyhtiöitä yhdessä vai jaetaanko yhtiöt koon mukaan eri luokkiin.

---

<sup>8</sup> <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/03/naisten-suuri-osuus-hallituksissa-ei-nosta-naisten-maaraa-johtoryhmissa.pdf>

Kiintiölainsäädännöllä ei toisin sanoen pystytä vaikuttamaan niihin epäkohtiin, jotka ovat naisten aseman ja yritysten ylimmän johdon kannalta olennaisia. Näiden asioiden ratkaisemiseksi kaivataan monipuolisempia lähestymistapoja, joissa tarkastellaan esimerkiksi sellaisia rakenteellisia haasteita, jotka liittyvät koulutuslinjavalintoihin, perhe- ja työelämän yhdistämiseen sekä naisille tarjolla olevaan koulutus- ja uravalmennukseen niin yhtiöiden toimesta kuin yleisemminkin.

-

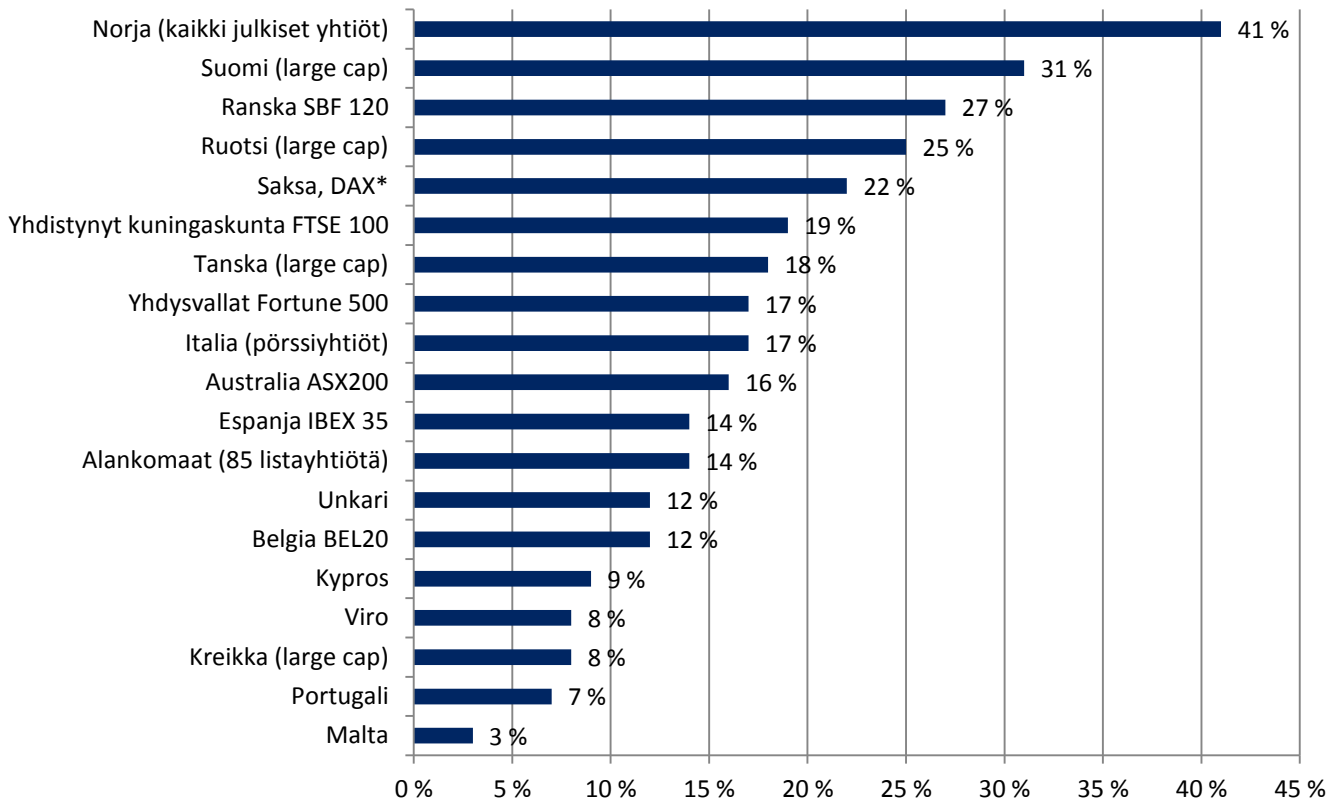


## Naiset muiden maiden pörssiyhtiöiden hallituksissa

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

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

## Naiset eri maiden pörssiyhtiöiden hallituksissa Vertailu vuodelta 2013



Luvut on pyöristetty täysiin prosentteihin

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

Lähteet:

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

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

Belgia: Etude, Respect du code belge de gouvernance d'entreprise 2009, Rapports Annuels 2012, Guberna ja FEB  
Alankomaat: The Dutch Female Board Index 2013

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

Australia: Australian Institute of Company Directors, 25.9.2013

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

Yhdistynyt kuningaskunta: The Female FTSE Board Report 2013

Yhdysvallat: Catalyst 2012

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

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

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

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

Suomi: Keskuskauppakamari 2013

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

## Yhdistynyt kuningaskunta – naisten osuus kasvussa

Naisten osuus suurten pörssiyhtiöiden hallituksissa on lähtenyt nousuun Yhdistyneessä kuningaskunnassa erityisesti sen jälkeen, kun maan hallitus asetti tavoitteeksi, että suurissa pörssiyhtiöissä on oltava hallituksissa 25 prosenttia naisjäseniä vuoteen 2015 mennessä. Viranomaistoimien mahdollisuus on epäilemättä herättänyt elinkeinoelämän nostamaan naisten osuutta hallituksissa.

FTSE 100 -yhtiöiden hallituksissa on nykyisin 21,6 prosenttia naisia. Kuudella yhtiöstä ei ole yhtään naista hallituksessa, kun muutama vuosi sitten tämä oli tilanne 18 prosentissa tarkasteltavista yhtiöistä.

FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus ei ole yhtä suuri (16,3 %). Yhtiöistä lähes viidenneksen (17,6 %, 48 yhtiötä) hallitus on täysin miehinen.<sup>9</sup> FTSE 250 olisi oikeampi vertailukohta suurelle osalle suomalaisista suurista pörssiyhtiöistä.

## Ranska – naisten osuus kasvussa

Ranskassa naisten määrä hallituksissa on lisääntynyt merkittävästi, mikä johtuu erityisesti vuonna 2011 säädetyistä kiintiölaeista.

Ranskan suurissa yhtiöissä (SBF 120 ja CAC 40) naisjäsenten osuus hallituspaikoista on noussut viime vuosina seuraavasti:<sup>10</sup>

SBF 120				CAC 40			
2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
17,2 %	21,9 %	26,6 %	28,8 %	21,1 %	25,2 %	29,3 %	30,3 %

Ottaen huomioon ranskalaisen pörssiyhtiöiden koon, CAC 40 -yhtiöitä oikeampi vertailukohta suomalaisiin suuriin pörssiyhtiöihin olisi SBF 120 -yhtiöt.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ranska: AFEP, Association française des entreprises privées, tiedot saatu 27.9.2013

## Toimenpiteet naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi

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

Pörssiyhtiöiden sukupuolikiintiöitä koskeva keskustelu jatkuu vilkkaana niin Suomessa kuin koko EU:ssa. Suomessa poliitikot ovat säännöllisesti vaatineet kiintiöitä.

EU:ssa on vireillä kaksi asiaa koskevaa direktiivihanketta, komisaari Viviane Redingin aloitteeseen perustuva kiintiödirektiivi ja komissaari Michel Barnierin esittämä hallituskokoonpanon monipuolisuuspolitiikan raportointia koskeva sääntely.

Euroopan parlamentti äänesti 20.11.2013 kiintiödirektiiviehdotuksen puolesta. Määrävähemmistä jäsenmaita kuitenkin vastustaa ehdotusta. Parhaillaan käsittelyssä on EU:n puheenjohtajamaan Italian kompromissiehdotus. Direktiiviehdotus asettaa pörssiyhtiöiden hallituskokoonpanojen sukupuolijakauman tavoitteeksi 40 prosenttia. Osuus laskettaisiin yhtiön ulkopuolisista hallituksen jäsenistä (non-executive). Kansallisella tasolla tavoitteeksi voidaan asettaa 33,33 prosenttia, jolloin osuus lasketaan kaikista hallituspaikoista (ml. mahdollisesti jäsenenä oleva yhtiön toimitusjohtaja). Direktiiviä sovellettaisiin niihin pörssiyhtiöihin, joilla on vähintään 250 työntekijää ja yli 50 miljoonan euron liikevaihto tai yli 43 miljoonan euron tase sekä valtion enemmistöyhtiöihin. Valtionyhtiöiden osalta voimaantuloaika olisi vuosi 2018 ja muiden osalta 2020.

Kiintiösääntelyä on annettu useassa Euroopan maassa kuten Alankomaissa, Belgiassa, Espanjassa, Islannissa, Italiassa, Norjassa ja Ranskassa. Saksan nykyisen hallituksen hallitusohjelmaan on sovittu kiintiösääntelyn antamisesta. Siten Saksaan on vuonna 2016 tulossa 30 prosentin sukupuolikiintiötä pörssiyhtiöiden hallintoneuvostoille. Kyseisissä maissa on kehitys ollut hidasta tai olematonta ennen kiintiösäännösten antamista.

Ensimmäisenä sitovat ja sanktioidut kiintiöt säätäneessä Norjassa on kuitenkin jo havahduttu siihen, että kiintiöillä ei ole saatu naisten määrää liiketoimintojohdossa kasvamaan. Sekä Ruotsissa että Suomessa on pörssiyhtiöiden johtoryhmissä enemmän naisia kuin Norjassa.

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

Suomen hallituksen tasa-arvo-ohjelman mukaisesti Suomessa on parhaillaan käynnissä arviointi siitä, tarvitaanko hallituksen näkemyksen mukaan lainsäädäntöä naisten hallitusjäsenyyksien lisäämiseksi.

Keskuskauppakamarin Naistenpäivän 2014 selvitys osoitti, ettei naisjäsenten suurempi osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa johda siihen, että naisia nousisi keskimääräistä enemmän johtoryhmiin.

Mahdollisia toimenpiteitä tulisi arvioida monipuolisemmin. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Keskukskauppakamarin mentorointiohjelmaa naisjohtajille. Mentorointiohjelma on järjestetty kahdesti vuosina 2012–2013 sekä vuosina 2014–2015, joka siis vielä meneillään. Mentorointiohjelmaan on osallistunut jo yhteensä yli 80 tulevaisuuden johtajaa, joiden mentoreina ovat toimineet pörssiyhtiöiden hallituksissa ja ylimmässä johdossa palvelleet johtajat. Mentorointiohjelmaan osallistuneiden määrä vastaa yli puolta pörssiyhtiöiden hallituksissa nykyään toimivien naisten määrästä tai vastaa-vasti yli puolta pörssiyhtiöiden johtoryhmissä työskentelevistä naisista.

Merkittävä on myös median ja mielipidevaikuttajien rooli. Näitä on käsitelty aiemmissa naisjohtajaselvityksissämme.

### **Hallituskokoonpanon monimuotoisuuspolitiikan raportointi**

Hallituskokoonpanon monimuotoisuuspolitiikan raportointia koskeva direktiivi on hyväksytty EU:ssa. Direktiivi edellyttää, että yhtiön antamaan selvitykseen yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (Corporate Governance Statement) otetaan kuvaus yhtiön hallituksen kokoonpanon monimuotoisuuspolitiikasta koskien esimerkiksi jäsenten ikää, sukupuolta sekä koulutus- ja ammattitaustaa. Yhtiön on kerrottava monimuotoisuuspolitiikan tavoitteet sekä miten ne on pantu täytäntöön ja mitä tuloksia politiikalla on saavutettu. Tilintarkastaja tarkastaa, että tiedot on toimitettu.

Velvoitetta koskee Comply or Explain -periaate, eli yhtiö voi jättää kyseisen politiikan laatimatta, kunhan ilmoittaa siitä ja perustelee päätöksensä.

Hallituskokoonpanon monimuotoisuuspolitiikan raportointia koskevan tilinpäätösdirektiivin muutosta koskevan ehdotuksen soveltamisala kattaa ne pörssiyhtiöt, joilla täyttyy vähintään kaksi seuraavasta kolmesta edellytyksestä:

- yli 250 työntekijää
- taseen loppusumma ylittää 17,5 miljoonaa euroa
- liikevaihto ylittää 35 miljoonaa euroa.

Näin alhainen soveltamisraja merkitsee, että varsin pienet yhtiöt olisivat raportointivaatimuksen piirissä. Kun otetaan huomioon, että pienten pörssiyhtiöiden hallituksessa on keskimäärin 5,4 jäsentä, sietää pohtia, minkälainen jäsenten ikää, sukupuolta, maantieteellistä jakaumaa ja koulutuksellista ja ammatillista taustaa koskeva politiikka olisi yhtiön kannalta hyödyllistä, kun hallituksen kokoonpanon kannalta keskeinen tekijä pitäisi olla riittävä liiketoimintaosaaminen.

## Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi osoittanut tehonsa

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

Keskuskauppakamarin, silloisen Teollisuuden ja Työnantajien keskusliiton ja Hex Oyj:n antama Suositus listayhtiöiden hallinnointi- ja ohjausjärjestelmistä vuodelta 2003 oli maailman ensimmäinen Corporate Governance -koodi, jossa mainittiin, että hallituksen kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös sukupuolijakauma. Maininta otettiin koodiin puhtaasti elinkeinoelämän omasta aloitteesta. Teksti oli tuolloin vielä pehmeä eikä sisältänyt varsinaista suositusta, mutta se oli hyvä alku ja aiheutti paljon keskustelua ja tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille. Avaus sai maailmallaikin huomiota ja toimi mallina monien maiden hallinnointikoodeille.

Vuonna 2008 annettiin edellisestä suosituksesta päivitetty versio Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista, jossa todettiin jo yksiselitteisesti, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Kyseinen suositus tuli voimaan 1.1.2010 jälkeen pidettävästä seuraavasta varsinaisesta yhtiökokouksesta lukien. Vuonna 2008, jolloin hallinnointikoodi annettiin, vain 51 %:lla listayhtiöistä oli naisia hallituksissaan. Sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen antamisen seurauksena prosenttiluku on noussut nykyiseen 91 %:iin. Hallinnointikoodin suositus on toiminut erittäin tehokkaasti ja sen noudattamisastetta voidaan pitää hyvin korkeana.

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on laadittu noudatettavaksi ns. noudata tai selitä -periaatteen mukaisesti (comply or explain). Hallinnointikoodin kaikkia suosituksia on noudatettava, mutta yhtiö voi kuitenkin poiketa yksittäisestä suosituksesta, mikäli yhtiö selittää poikkeamisen ja antaa sille perustelut.

Kokonaan miehistä koostuva hallitus on enää 11 yhtiöllä (13 yhtiötä vuonna 2013). Yhtiö lukuun ottamatta ne ovat pieniä pörssiyrityksiä, joiden markkina-arvo on keskimäärin 37,6 miljoonaa euroa.

### Poikkeamat perusteltava

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

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

## Soveltamisohje perusteluista

Arvopaperimarkkinayhdistys antoi vuonna 2012 listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksista poikkeamista koskevan soveltamisohjeen. Siinä Arvopaperimarkkinayhdistys kannustaa yhtiöitä noudattamaan suosituksen 9 mukaista hallituksen kokoonpanon sukupuolijakaumaa ja toteaa, että mikäli yhtiö poikkeaa suosituksesta, perustelujen on oltava riittävän informatiiviset.<sup>11</sup>

## Perustelujen laatu parantunut

Perustelujen laatu on parantunut muutaman vuoden takaisesta, vaikka parantamisen vielä on joillakin yhtiöillä. Asia koskee kuitenkin varsin pieniä yhtiöitä, joilla on rajalliset resurssit asian perustelemiseen.

Vuonna 2013 yhteensä 12 nykyisistä pörssiyhtiöistä poikkesi tästä suosituksesta. Kaksi yhtiötä ei ilmoittanut tai perustellut poikkeamaa, joskin poikkeama on helppo todeta hallinto- ja ohjausjärjestelmässä annetun hallituskokoonpanon perusteella. Yhtiöt, jotka ilmoittivat poikkeamasta, perustelivat sen useimmiten hyvin ylimalkaisesti, esimerkiksi:

*”Suosituksesta 9 poiketen [yhtiön] hallitukseen ei ole valittu molempien sukupuolten edustajia, koska toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe huomioiden tämä ei ole ollut tarpeen.”*

*”Nimitysvaliokunta ei mahdollisia hallituksen jäseniä kartoittaessaan löytänyt käytettävissä olevia nais ehdokkaita, jotka olisivat täyttäneet yhtiön hallituksen jäsenille asetetut kriteerit.”*

*”Poiketen suosituksesta 9 yhtiön hallituksen jäseneksi ei tilikaudelle 2013 ollut kohtuudella löydettävissä sopivaa naisjäsentä.”*

Eräs yhtiö on ilmoittanut joka vuosi saman perustelun joka vuosi nykyisen hallinnointikoodin voimaantulon (vuonna 2010) jälkeen:

*”Sopivia ehdokkaita yhtiön hallituksen kokoonpanoon hallinnointikoodin suosituksen täyttämiseksi ei toistaiseksi ole ollut.”*

Lisäksi seuraava perustelu esiintyi täysin samanasaisena kahden eri yhtiön selvityksessä – myöskään tämän tyyppiset vakioidut selitykset eli ns. boilerplate-tekstit eivät luonnollisesti ole omiaan lisäämään yhtiön antaman selityksen vakuuttavuutta:

*”--yhtiön hallituksessa ei ole edustettuna molempia sukupuolia, sillä yhtiö ei ole pyrkimyksistään huolimatta pystynyt esittämään yhtiökokoukselle naispuolisia ehdokkaita hallituksensa jäseniksi. Yhtiön pitkän aikavälin tavoitteena kuitenkin on, että sen hallituksen kokoonpanossa on molempia sukupuolia.”*

Yksi yhtiö ei käytännössä perustele poikkeamaa lainkaan, vaan tyytyy toteamaan poikkeaman:

*”Yhtiökokouksen 21.3.2013 valitseman hallituksen jäsenet ovat miespuolisia. Näin ollen yhtiö poikkeaa hallintokoodin suosituksesta nro 9, jonka mukaan hallituksen monipuoliseen kokoonpanoon tulisi kuulua molempia sukupuolia.”*

Vaikka on selvää, että hallituskokoonpanon ratkaisee viime kädessä yhtiökokous, tällaisessa tilanteessa yhtiön olisi hyvä esimerkiksi selventää, mikä on ollut nimityshedotukset valmistelevan eli-

---

<sup>11</sup> [http://cgfinland.fi/files/2012/01/Soveltamisohje\\_comply-or-explain\\_final.pdf](http://cgfinland.fi/files/2012/01/Soveltamisohje_comply-or-explain_final.pdf), s. 3.

men - hallituksen tai mahdollisen nimitysvaliokunnan - rooli päätöksenteossa, kuten seuraavassa perusteluissa on tehty:

*”Yhtiö on poikennut tästä suosituksesta, sillä Yhtiön varsinainen yhtiökokous 11.4.2013 ei valinnut hallitukseen molempia sukupuolia. Varsinaisen yhtiökokouksen hyväksymän ehdotuksen hallituksen kokoonpanosta tekivät osakkeenomistajat, jotka edustivat noin 49,9 % Yhtiön osakkeista. Yhtiön hallitus informoi ehdotuksen tehneitä osakkeenomistajia Suosituksen 9 sisällöstä. Saadun tiedon mukaan ehdotuksen tehneet osakkeenomistajat halusivat painottaa jatkuvuutta hallituksen kokoonpanossa nähtävissä olevien hallitustyön painopistealueiden vuoksi, eivätkä toisaalta nähneet tarpeelliseksi, Yhtiön toiminnan laatu ja laajuus huomioiden, laajentaa hallituksen kokoonpanoa aiemmasta viidestä jäsenestä. Yhtiön hallinto ja hallituksen kokoonpano perustuvat siten vahvaan omistajaohjaukseen ja Yhtiön hallituksessa onkin merkittävä pääomistajien edustus. Yhtiöllä ei ole nimitysvaliokuntaa.”*

Annetut esimerkit osoittavat sen, miksi on tärkeää, että poikkeaman perusteluissa kuvattaisiin myös niitä toimenpiteitä, joihin poikkeaman korjaamiseksi tai suosituksen tavoitteiden saavuttamiseksi on ryhdytty. Vain tällä tavoin osakkeenomistajien ja sijoittajien on mahdollista arvioida poikkeaman merkitystä ja seurata tilanteen kehitystä yhtiössä.



## Itsesääntely muissa maissa

### Ruotsin corporate governance -koodi

Ruotsin vuoden 2004 listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin suositus, jonka mukaan pörssiyritysten tulee tavoitella tasapainoista sukupuolijakaumaa hallituksissa. Ruotsin koodiuudistuksissa suositus<sup>12</sup> on pysynyt samanlaisena. Suositus eroaa merkittävästi Suomen CG-koodin velvoittavasta tekstistä. Ruotsin koodi ei aseta yhtiöille velvoitteita tai konkreettisia tavoitteita naisjäsenten valitsemiseksi hallitukseen.

Ruotsissa yhdellä large cap -yhtiöllä ja kahdella mid cap -yhtiöllä ei ole yhtään naista hallituksessa, kun Suomessa näissä kokoluokissa ei ole yhtään vain miehistä koostuvaa hallitusta. Small cap -yhtiöistä kymmenellä ei ole ainoatakaan naista hallituksessa eikä johtoryhmässä.<sup>13</sup>

### Muiden maiden corporate governance -koodit

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

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

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

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

---

<sup>12</sup> Svensk kod för bolagsstyrning, [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_sweden\\_feb2010\\_se.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_sweden_feb2010_se.pdf)

<sup>13</sup> Två steg framåt – ett steg tillbaka, AllBright Rapporten 2013, <http://allbright.se/wp-content/uploads/2013/02/AllBrightrapporten-2013.pdf>

**Yhteenveto vuodelta 2013 eri maissa käytetyistä keinoista naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi ja saavutetuista tuloksista**

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

Lähteet naisten osuudelle:

Ks. Kaavio Naiset eri maiden pörssiyritysten hallituksissa.

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

Singapore: The Singapore Board Gender Diversity Report 'The Female Factor' 2012

## Kiintiölainsäädäntö eri maissa

### Norjan kiintiölaki

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

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

### Ranskan kiintiölaki

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

Ranskan kiintiölaki kattaa kaikkien listayhtiöiden lisäksi ne listaamattomat yritykset, joilla on vähintään 500 työntekijää ja 50 MEUR liikevaihto. Listayhtiöiden yhtiöiden on valittava hallituksiinsa 20 prosenttia naisia kolmen vuoden kuluessa (ensimmäinen yhtiökokous 1.1.2014 jälkeen) ja 40 prosenttia kuuden vuoden kuluessa (ensimmäinen yhtiökokous 1.1.2017 jälkeen). Listaamattomien on saavutettava 40 %:n taso kuuden vuoden siirtymäajalla.

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

### Kiintiölainsäädäntö muissa maissa

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

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

## Kiintiöt eivät edistä naisjohtajuutta

Kiintiösääntelyn alkuvuosien innostus on alkanut laantua jopa Norjassa. Sanktioitu kiintiölaki on toki nostanut naisten määrää Norjan julkisten yhtiöiden hallituksissa. Muuta naisjohtajien määrää lisäävää vaikutusta lailla ei ole ollut. Tämä havainto sisältyy paitsi Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksiin, myös Euroopan komission julkaisemaan Norjaa koskevaan selvitykseen.<sup>14</sup>

Myös Norjan uusi pääministeri Erna Solberg on kiinnittänyt huomiota asiaan ja on todennut, ettei usko kiintiöillä voitavan saada enemmän naisia liike-elämään, vaan naisille on annettava enemmän mahdollisuuksia rakentaa parempia ansioluetteloita.<sup>15</sup>

Pääministeri osui asian ytimeen. Hallituspaikat ovat vain jäävuoren huippu. Todellinen ongelma on siinä, että naisia valikoituu erittäin vähän ylimmän johdon tehtäviin liiketoiminnan johtajiksi. Kiintiölainsäädäntö ei Norjassa ole saanut aikaan sitä, että naisia olisi nimitetty lisää yritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin. Norjassa suunnitellaankin – aiheellisesti – kiintiölain vaikutusarviointia.

Kiintiöiden tehottomuutta naisjohtajuuden edistämiseksi on käsitelty lukuisissa artikkeleissa ja myös kesäkuussa 2014 julkaistussa neljän eri yliopiston professorien yhteistyössä syntyneessä tutkimuksessa<sup>16</sup>, jossa todettiin, etteivät kiintiöt ole lisänneet naisten määrää yritysjohdossa. Tämä havainto sisältyy myös Keskuskauppakamarin laatimiin naisjohtajaselvityksiin sekä Euroopan komission julkaisemaan Norjaa koskevaan selvitykseen.<sup>17</sup>

Myös Alankomaiden osalta on lopputulema sama; kiintiölailla vaikutetaan hallitusten sukupuolijaumaan, mutta ei naisjohtajien määrään.<sup>18</sup>

## Suomessa ja Ruotsissa naisia enemmän johtoryhmissä kuin Norjassa

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

---

<sup>14</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange\\_of\\_good\\_practice\\_no/no\\_discussion\\_paper\\_no\\_2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/no_discussion_paper_no_2012_en.pdf) s. 9-10.

<sup>15</sup> [http://www.bloomberg.com/news/2013-10-08/sex-gap-alive-and-kicking-in-norway-as-women-rule-in-politics.html?goback=%2Egde\\_4728626\\_member\\_5793658515310530560#%21](http://www.bloomberg.com/news/2013-10-08/sex-gap-alive-and-kicking-in-norway-as-women-rule-in-politics.html?goback=%2Egde_4728626_member_5793658515310530560#%21)

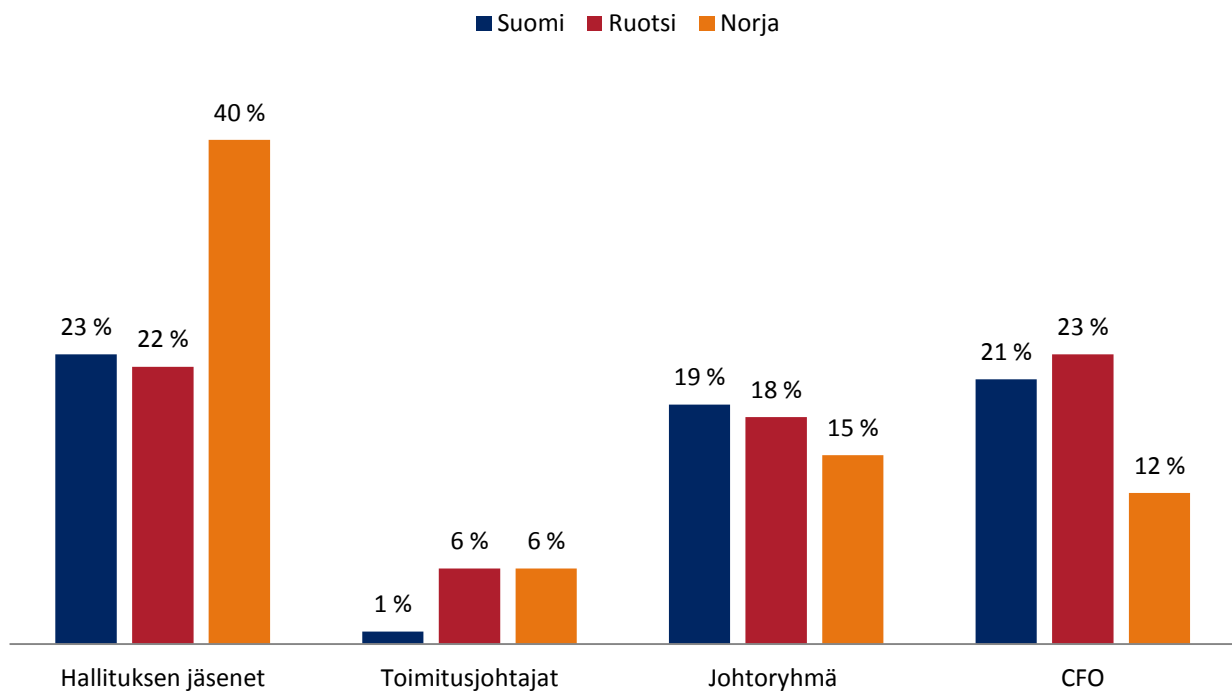
<sup>16</sup> Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway, June 2014, Marianne Bertrand, Chicago Booth School of Business, CEPR IZA and NBER; Sandra E. Black, University of Texas, Austin, IZA and NBER; Sissel Jensen, Norwegian School of Economics; Adriana Lleras-Muney, UCLA and NBER  
[https://www.utexas.edu/cola/files/jd25763/norway\\_boards\\_5\\_2014.pdf](https://www.utexas.edu/cola/files/jd25763/norway_boards_5_2014.pdf), <http://www.nber.org/papers/w20256>

<sup>17</sup> [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange\\_of\\_good\\_practice\\_no/no\\_discussion\\_paper\\_no\\_2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/no_discussion_paper_no_2012_en.pdf) s. 9-10.

<sup>18</sup>The Dutch Female Board Index 2013, kuvio 5.

[http://www.accountancynieuws.nl/Uploads/Files/femaleboardindex2013.pdf?goback=%2Egde\\_4728626\\_member\\_271654270%2Egmp\\_4728626%2Egde\\_4728626\\_member\\_270850699%2Egmp\\_4728626%2Egde\\_4728626\\_member\\_271654270#%21](http://www.accountancynieuws.nl/Uploads/Files/femaleboardindex2013.pdf?goback=%2Egde_4728626_member_271654270%2Egmp_4728626%2Egde_4728626_member_270850699%2Egmp_4728626%2Egde_4728626_member_271654270#%21)

## Pohjoismainen vertailu - naiset pörssiyritysten johtajissa (päivitä)



Lähteet:

Suomi

Keskuskauppakamari

Ruotsi

Andra AP-fondens Kvinnoindex för 2013

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

Norja

Styre og leiing i aksjeselskap, 1. januar 2013, Statistics Norway, <http://www.ssb.no/bedrifter-foretak-og-regnskap/statistikker/styre>

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

Toimitusjohtajien luku koskee kaikkia julkisia yhtiöistä (ASA).

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

## Yritysjohtajat vastustavat kiintiöitä

Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA julkisti 15.10.2013 selvityksen EVA Analyysi: Huippua kohti – Näin naiset toimivat yritysten johtoryhmissä.<sup>19</sup> Kyselytutkimukseen osallistui 1175 yritystä.

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

---

<sup>19</sup> <http://www.eva.fi/blog/2013/10/15/eva-analyysi-huippua-kohti-nain-naiset-toimivat-yritysten-johtoryhmissa/>

## Kiintiösäätelyn lieveilmiöt

Paitsi että kiintiölainsäädäntö ei ole onnistunut parantamaan naisten tosiasiallista asemaa yhtiöiden johdossa, kiintiölainsäädäntöön liittyy kielteisiä sivuvaikutuksia, joista kansainvälisesti tunnetuin lienee ns. golden skirt -ilmiö eli hallituspaikkojen kasaantuminen harvoille naisille.

### Golden skirt -ilmiö

Norjassa tuli vuonna 2008 voimaan julkisten yhtiöiden hallituksia koskeva kiintiölainsäädäntö. Se on tuonut mukanaan ns. golden skirt -ilmiön. Kun naisia jouduttiin nopeasti saamaan paljon lisää hallituksiin, valintoja kasautui samoille naisille. Ilmiö Norjassa jatkuu. Esimerkiksi eräällä naishallitusammattilaisella on hallituspaikka kahdeksassa norjalaisessa pörssiyhtiössä.<sup>20</sup>

Norjassa kahdeksalla naisella mutta vain kahdella miehellä on ollut vuosina 2007–2010 keskimäärin yli neljä hallituspaikkaa pörssiyhtiöissä. Lisäksi 21 naisella ja vain yhdeksällä miehellä on ollut keskimäärin yli kolme hallituspaikkaa pörssiyhtiöissä.<sup>21</sup> Norjassa hallituspaikkojen kasaantuminen on siirtynyt miehiltä naisille. Suomessa kenelläkään ei ole yli neljää hallituspaikkaa suomalaisessa pörssiyhtiössä. Suomessa hallituspaikkojen kasautumien on muutenkin varsin vähäistä (ks. edellä kohta hallituspaikkojen kasautuminen).

### Julkisten yhtiöiden väheneminen

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

Norjan kiintiölaki kattaa kaikki julkiset yhtiöt, myös listaamattomat. Laki on ollut merkittävä tekijä siinä, että lain voimassaoloaikana julkisten yhtiöiden määrä on laskenut runsaasta 600:sta runsaaseen 300:aan.<sup>22</sup>

Riski listayhtiöiden määrän vähenemisestä on syytä ottaa vakavasti. Kiintiösäätelyyn ei pidä ryhtyä, kun kehitystä saadaan aikaan itsesäätelyn keinoilla.

### Pörssikurssivaikutukset

Norjassa niiden listayhtiöiden pörssikurssi notkahti, jotka joutuivat kerralla uusimaan lähes puolet hallituksestaan, mikä havaittiin Michiganin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa.<sup>23</sup> Sitova kiintiösäätely voikin haitata yrityksen toimintaa, jos hallitustyöskentely häiriintyy, kun kerralla joudutaan tekemään suuria muutoksia hallituskokoonpanoon.

---

<sup>20</sup> InsideBørsen Q1 2012, Tema: Makt og kjønn, Burson-Marsteller, 22.1.2012, <http://burson-marsteller.no/wp-content/uploads/2012/01/InsideBørsen-Q1-2012.pdf>

<sup>21</sup> The "Golden Skirts": Changes in board composition following gender quotas on corporate boards, Morten Huse, BI Norwegian Business School

<sup>22</sup> Luvut saatu Oslo pörssistä.

<sup>23</sup> The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. Kenneth R. Ahern, Amy K. Dittmar. <http://webuser.bus.umich.edu/adittmar/NBD.SSRN.2011.05.20.pdf>

## Hallituskoon kasvu

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

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

Kansainvälistä tilastotietoa asiasta ei ole käytössämme.



## Lopuksi

Selvityksestä ilmenee, että eri maissa naisten osuudet pörssiyhtiöiden hallituspaikoista vaihtelee merkittävästi. Missään maassa ei miesten ja naisten osuudet ole tulleet tasavertaisiksi ilman toimenpiteitä. Suomessa on asiaa edistetty tehokkaasti ja tavoitteellisesti itsesääntelyllä, listayhtiöiden hallinnointikoodilla.

Syy siihen, miksi naisia on miehiä vähemmän pörssiyhtiöiden hallituksissa, on yksinkertainen: naisia on erittäin vähän suurten yritysten liiketoimintajohdossa. Kaikissa pörssiyhtiössämme on yhteensä vain noin 40 naista johtoryhmätasolla liiketoimintajohdon vastuussa. Suurin osa johtoryhmiin edenneistä naisista johtaa tukitoimintoja. Hallituksen jäsenten enemmistöltä edellytetään liiketoimintajohdon kokemusta, ja naisilla on sitä selvästi miehiä vähemmän.

Kun naisten osuus liiketoimintojen johtajista kasvaa, naisia tulee automaattisesti valikoitumaan nykyistä enemmän pörssiyhtiöiden hallituksiin. Hallituspaikat ovat kuitenkin jäävuoren huippu, ja toimenpiteet olisi suunnattava sinne, missä tilanteen syy ja todellinen ongelma on eli naisten saamiseen liiketoimintajohtoon.