

NAISET OTTAVAT VASTUUTA JOHTORYHMISSÄ

Keskuskauppakamarin
naisjohtajaselvitys 2014



ESIPUHE

Keskuskauppakamarin strategiaan 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. Tavoitteen toteuttamiseksi Keskuskauppakamarilla on Naisjohtajaohjelma, ja tämä selvitys on osa ohjelmaan kuuluvia toimia. Yksi selvityksen perustehtävistä on tuottaa faktatietoa julkiseen keskusteluun naisjohtajuudesta, jotta päätöksenteko perustuisi tietoon eikä tunteisiin.

Tämä selvitys on järjestyksessä neljäs Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys. Syksyllä 2011 julkaisimme selvityksen *Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin*. Selvityksessä havaittiin, että naisten määrä johtoryhmätasolla on jäänyt varsin vähäiseksi – varsinkin liiketoimintojen johdon osalta – vaikka naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa on lisääntynyt viime vuosina nopeasti.

Syksyllä 2012 julkistimme toisen naisjohtajaselvityksemme *Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt*, jossa havaitsimme, että pörssiyrityksissä naisten hallituspaikkojen osalta kehitys oli edelleen nopeaa. Ilahduttavaa myös oli se, että naisten määrä liiketoimintojen johdossa oli lisääntynyt.

Kolmannessa selvityksessä syksyllä 2013 *Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä* tarkastelu laajennettiin koskemaan myös listaamattomia yhtiöitä mukaan lukien valtio-omisteiset yhtiöt. Selvityksen laajentaminen oli kuitenkin haasteellista tiedonhankintaan liittyvistä syistä. Listaamattomien yhtiöiden tietojen saatavuus ei ole pörssiyritysten tasolla varsinkaan johtoryhmien osalta. Naisten osuus pörssiyrityksissä oli edelleen kasvanut, samoin johtoryhmissä oli tapahtunut myönteistä kehitystä. Toisaalta havaittiin, että 36-45-vuotiaiden joukossa naisten osuus johtoryhmissä oli vähäisempi kuin 46-55-vuotiaiden joukossa. Tällä perusteella selvityksessä todettiin, ettei aika korjaa itsestään ongelmaa naisten vähyydessä yritysjohdossa.

Tässä neljännessä selvityksessä olemme keskittyneet jälleen pörssiyrityksiin ja pyrkineet löytämään sellaista tilastotietoa, joka auttaisi syventämään käsitystämme siitä, mitkä tekijät vaikuttavat naisten etenemiseen pörssiyritysten ylimpään johtoon. Selvityksessä tarkastellaan muun muassa hallitusjäsenten ja johtoryhmän jäsenten työkokemusta, ikää ja koulutusta.

Naisjohtajaselvitystemme havainnot ovat kannustaneet Keskuskauppakamarin ryhtymään käytännön toimiin naisjohtajuuden edistämiseksi. Järjestämme nyt toista kertaa Naisjohtajien mentorointiohjelmaa. Naisjohtajaohjelmasta saa lisätietoja ylläpitämästämme sivustosta www.naisjohtajat.fi.

Helsingissä 19.11.2014



Leena Linnainmaa
varatoimitusjohtaja



Antti Turunen
lakimies

SISÄLLYS

| | |
|--|-----------|
| ESIPUHE | 3 |
| SELVITYKSESTÄ..... | 5 |
| I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ..... | 6 |
| Naiset pörssiyhtiöiden hallituksissa | 7 |
| Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi osoittanut tehonsa | 10 |
| EU-maiden vertailu..... | 12 |
| Kiintiösääntelyn lieveilmiöt | 15 |
| Hallituspaikkojen kasautuminen | 16 |
| Naiset valiokunnissa | 17 |
| Nimitysvaliokunnan sukupuolijakauma..... | 18 |
| Naiset hallituksen puheenjohtajana | 18 |
| Hallitusjäsenten tausta | 19 |
| II. NAISET YRITYSTEN JOHDOSSA | |
| – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN | 24 |
| Naiset toimitusjohtajina | 25 |
| Toimitusjohtajien koulutustaustat..... | 27 |
| Naiset pörssiyhtiöiden johtoryhmissä | 28 |
| Naiset liiketoimintojen johdossa | 29 |
| Liiketoimintaohjajat eri toimialoilla | 30 |
| Naiset tukitoimintojen johdossa | 32 |
| Kansainvälinen tilanne | 33 |
| III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE..... | 34 |
| Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne | 35 |
| Ikärakenne eri johtotehtävissä | 36 |
| Palvelusvuodet | 38 |
| Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä..... | 40 |
| JOHTOPÄÄTÖKSET | 42 |

SELVITYKSESTÄ

Tämä on järjestyksessään neljäs Keskuskauppakamarin tekemä naisjohtajaselvitys. Tähän selvitykseen olemme keränneet ajantasaiset tiedot siitä, miten naisten osuus pörssi-yhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä on kehittynyt. Lisäksi olemme keränneet tämän vuoden selvitykseen aivan uudenlaista tietoa hallituksissa ja johtoryhmissä toimivista henkilöistä. Tietojen avulla on mahdollista pureutua syvemmin siihen, minkälaisista henkilöistä pörssi-yhtiöiden johto koostuu ja miten naiset ja miehet ovat edustettuina eri tehtävissä.

Selvityksen ensimmäisessä osassa käymme läpi naisjohtajien asemaa koskevaa kehitystä suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa. Vertailemme Suomen tilannetta myös muihin eurooppalaisiin maihin. Lisäksi tarkastelemme pörssi-yhtiöiden hallitusten valiokuntien kokoonpanoja ja esimerkiksi nimitysvaliokunnan kokoonpanon vaikutusta hallitusnimitysten sukupuolijakaumaan. Selvityksessä tutkitaan myös hallituksessa toimivien henkilöiden työkokemusta ja pohditaan kerätyn tiedon perusteella mahdollisia syitä naisten miehiä alhaisempaan edustukseen pörssi-yhtiöiden hallituksissa.

Selvityksen toisessa osassa tarkastelemme naisten määrää pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajina ja osuutta pörssi-yhtiöiden johtoryhmissä. Johtoryhmien osalta käsittelemme erityisesti sitä, missä määrin naiset johtavat liike- vai tukitoimintoja ja mitä eroja on havaittavissa erikokoisten yhtiöiden ja eri toimialojen välillä.

Selvityksen kolmannessa osiossa tarkastelemme johtajien ikärakennetta ja palvelusvuosien määrää sekä näissä ilmeneviä eroja naisten ja miesten välillä.

Selvityksen lopuksi esitämme oman arviomme nykytilasta. Erityisesti tarkastelemme havaintoja, joiden perusteella vaikuttaisi selvältä, ettei kiintiölainsäädäntö ole Suomessa toimiva tapa edistää naisten asemaa pörssi-yhtiöiden johtoasemissa.

Selvitykseen kerätyt tiedot

Tämä Keskuskauppakamarin selvitys kattaa kaikki syyskuussa 2014 Helsingin pörssissä päälistatut suomalaiset yhtiöt. Tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin. Tiedot on kerätty hallituksen jäsenten osalta huhtikuussa 2014 ja johtoryhmien ja toimitusjohtajien osalta syyskuussa 2014. Selvitys kattaa 119 pörssi-yhtiötä, joista 27 on large cap -yhtiötä, 35 mid cap -yhtiötä ja 57 small cap -yhtiötä.

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

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

I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA – KEHITYSTÄ ILMAN KIINTIÖITÄ

Vielä kymmenisen vuotta sitten suuryritysten hallitukset olivat kovin miesvaltaisia ja naiset olivat käytännössä poikkeuksia. Tilanne on Suomessa muuttunut melkoisesti näistä vuosituhanen alun lähtöasetelmistä. Naisten osuus suurten pörssiyritysten hallituksissa on EU:n huipputasoa. Tämä kehitys on saavutettu ilman kiintiölainsäädäntöä.

Suomessa elinkeinoelämä on laajasti sitoutunut naisten johtajuuden edistämiseen. Elinkeinoelämän tavoitteena on tasapainoinen tilanne, jossa naisten korkea koulutus ja osuus työvoimasta heijastuvat myös johtotasolle, jolloin yhtiöt voivat myös löytää parhaat mahdolliset osaajat hallituksiin ja muuhun yritysjohtoon.

Elinkeinoelämä on aktiivisin toimin vuodesta 2003 lähtien edistänyt naisjäsenten määrän lisääntymistä hallituksissa asettamalla mm. itsesääntelynormeja, joilla ohjataan hallitusjäsenten valintaa tasapuolisuuteen. Vuonna 2008 listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin täsmällinen suositus, jonka mukaan pörssiyritysten hallituksissa on oltava molempia sukupuolia. Elinkeinoelämä on lisäksi aktiivisesti selvittänyt keinoja, joilla naisten urapolkua kohti johtotehtäviä voitaisiin parhaiten edistää. Tehtävää tällä saralla kuitenkin vielä riittää.

Elinkeinoelämän lisäksi naisten asema yritysjohdossa on löytänyt paikkansa myös valtiojohton poliittiselta agendalta. Tästä on 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. Hallituksen nykyisen tasa-arvo-ohjelman perusteella hallitus on sitoutunut jatkamaan vuoropuhelua elinkeinoelämän kanssa naisten urakehityksen edistämiseksi.

Osana hallituksen tasa-arvo-ohjelmaa valtiojohto seuraa naisten aseman kehittymistä pörssiyritysten hallituksissa. Pörssiyritysten hallitusten sukupuolijakauma on noussut myös laajemman eurooppalaisen mielenkiinnon kohteeksi. Euroopan komissio julkaisi vuonna 2012 ehdotuksensa kaikkia jäsenvaltioita koskevasta kiintiödirektiivistä. Lienee selvää, että ennen komission ehdotusta naisten asema yritysjohdossa ei ollut saanut riittävää huomiota kaikissa jäsenvaltioissa, mitä osoittaa naisten vähäinen edustus joidenkin maiden pörssiyritysten hallituksissa.

Suomi toisaalta toimii esimerkkinä siitä, miten naisten asemaa yritysten johtopaikoilla on onnistuttu edistämään ilman kiintiösääntelyä. Naisten osuus niin pörssiyritysten hallituksissa kuin johtoryhmissä on EU:n huipputasoa, ja muun muassa Euroopan parlamentti on nostanut Suomen esimerkkinä, jossa listayhtiöiden hallinnointikoodilla on kyetty merkittävästi lisäämään hallitusten naisjäseniä.¹

Saamamme tunnustus elinkeinoelämän itsesääntelyn toimivuudelle ei tullut aiheetta. Suomen malli on maailmalla tunnettu, ja siitä on kerrottu muun muassa Wall Street Journalissa². Keskuskauppakamarin edustajat ovat käyneet esittelemässä Suomen mallia niin Maailman kauppakamarien kongressissa, Arabinaisten johtamisfoorumissa, Euroopan neuvostossa kuin Maailmanpankissa. Toimimme myös asiantuntijaroolissa EU-rahoitteisessa projektissa European Women Shareholders Demand Gender Equality.

Moniin eurooppalaisiin Corporate Governance -suosituksiin on nyttemmin otettu mallia Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista naisten määrän lisäämiseksi yhtiöiden hallituksissa.

Tästä näkökulmasta onkin hämmäntävää, että Suomessa edelleen vaaditaan poliittisessa keskustelussa pörssiyritysten hallituksia koskevaa kiintiölainsäädäntöä – etenkin kun on selvää, että kiintiöihin liittyy epätoivottuja vaikutuksia, jotka eivät ole omiaan edistämään naisten asemaa laajemmin. Kiintiömaa Norjan esimerkki osoittaa, ettei kiintiöillä edistetä naisten nousua yritysjohtoon. Kiintiölainsäädännön puolesta esitettyjen kannanottojen perusteella tuntuisikin, että kiintiöiden puolestapuhujien näkökannat kumpuavat jossain määrin kyvyttömyydestä tunnistaa niitä syitä ja mekanismeja, jotka vaikuttavat johdon sukupuolijakauman taustalla ja joiden vuoksi kiintiölainsäädäntö ei ole tehokas ratkaisu naisten aseman parantamiseksi pörssiyritysten johdossa.

Tämän selvityksen keskeisenä tavoitteena on tuoda ilmi juuri näitä rakenteita ja muistuttaa siitä, että hallituskiintiöiden sijaan tulisi arvioida keinoja naisten aseman kehittämiseksi laajemmin yhtiöiden johtotehtävissä.

1 Euroopan parlamentin päätöslauselma 6. heinäkuuta 2011 naisista ja yritysjohtajuudesta (2010/2115(INI)), 6.7.2011, kohta 6.
2 <http://kauppakamari.fi/2014/02/19/wall-street-journal-nostaa-suomen-esimerkkimaaksi-naisten-hallituspaikkojen-edistamisessa/>

Naiset pörssiyrityiden hallituksissa

Hallituksen sukupuolijakaumaa on käsitelty Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodissa vuodesta 2003 lähtien. Vuodesta 2008 lähtien hallinnointikoodiin on sisällytetty täsmällinen suositus, jonka mukaan hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Suosituksesta poikkeaminen edellyttää julkista perustelua.

MIESHALLITUS ON HARVINAISUUS

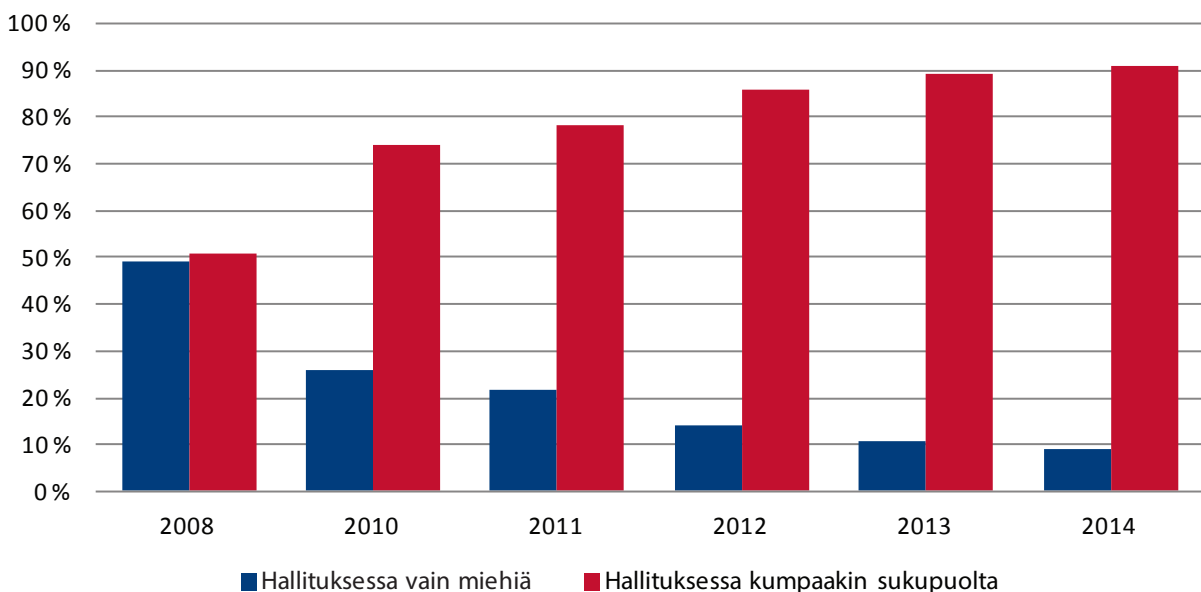
Naisten määrä pörssiyrityiden hallituksissa onkin vuosittain lisääntynyt. Syksyllä 2014 yhtiöistä 91 prosentilla on molempia sukupuolia hallituksessaan. Vielä viime vuonna tuo luku oli 86 %, ja vuonna 2008 molempia sukupuolia oli vain 51 prosentilla yhtiöitä. Kehitys on tässä suhteessa ollut huimaa.

Kokonaan miehistä koostuva hallitus on enää 11 yhtiöllä – näiden yhtiöiden määrä on vähentynyt tasaisesti viime vuosina (13 yhtiötä vuonna 2013, 17 yhtiötä vuonna 2012, 26 yhtiötä vuonna 2011). Poikkeuksen tehneet yhtiöt ovat pieniä pörssiyrityksiä, joiden keskimääräinen markkina-arvo on alle 40 miljoonaa euroa – yhtä yhtiötä lukuun ottamatta. Kyseinen keskiyhtiö oli viime vuoden selvityksen ajankohtana vielä small cap -luokassa, joten kyse on yhtiön kokoluokan eikä hallituskoostumuksen muutoksesta. Kaikilla suurilla pörssiyrityksillä on molempia sukupuolia hallituksessa.

Naisenemmistöä ei hallituksessa ole vielä yhdelläkään pörssiyrityksellä, mutta yhdellä yhtiöllä puolet hallituksen jäsenistä on naisia. Yhden naisjäsenen hallituksia on noin puolella yhtiöistä. On kuitenkin huomattava, että suomalaisten pörssiyrityiden hallituskoko on kansainvälisesti pieni, kun esimerkiksi pienillä pörssiyrityksillä on keskimäärin 5,4 jäsentä hallituksessa.³

³ Keskuskauppakamarin selvitys Toimikko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyrityksissä, s. 17 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/05/cg-selvitys-2014.pdf>

Hallitusten sukupuolijakauma pörssiyrityksissä - hallinnointikoodin vaikutus



I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA

Kun tarkastellaan kaikkien pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenten kokonaismäärää, kehitys on ollut samalla tavalla myönteistä.

Naisjäsenten osuus kaikkien pörssiyhtiöiden hallituksista oli 23 % vuonna 2014, kun vuonna 2003 ainoastaan 7 prosenttia pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenistä oli naisia. Muutos Suomessa on tapahtunut varsin nopeasti, kun naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa on Suomessa yli kolminkertaistunut 10 vuodessa.

HALLINNOINTIKOODI ON KAKSINKERTAISTANUT NAISTEN HALLITUSPAIKKOJEN OSUUDEN

Seuraavasta kaaviosta on havaittavissa, että vuonna 2008 annetun listayhtiöiden hallinnointikoodin hallituksen sukupuolijakaumaa koskevan suosituksen myötä naisten hallituspaikkojen määrä on kaksinkertaistunut. Muutos on nopea, kun se on tapahtunut ilman kiintiötä kuudessa vuodessa, ja lähtötaso vuonna 2008 oli kuitenkin jo 12 prosenttia eli korkeampi kuin vielä nykyään monissa EU-maissa.

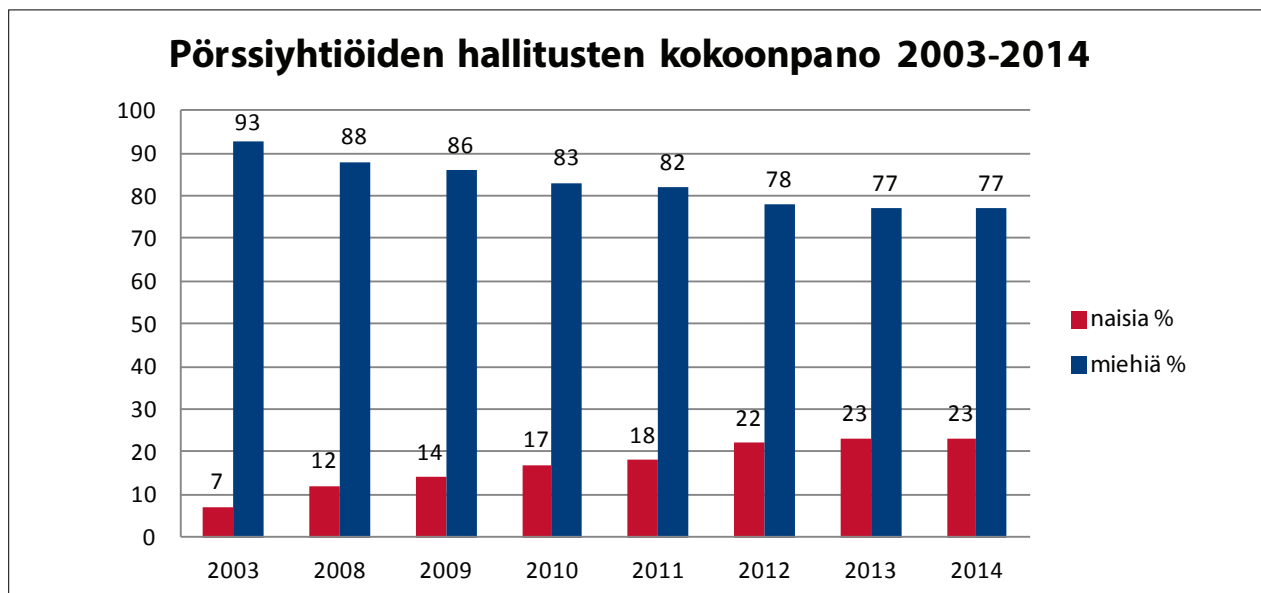
Kehitys erottuu EU-maista edukseen varsinkin, kun maassamme ei ole säädetty Norjan tai Ranskan kaltaisia kiintiölakeja. Huomionarvoista on sekin, että Suomen korkeat luvut on saavutettu ilman työntekijäedustusta hallituksissa.

Taulukon lähteet

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy

2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

2011-14: Keskuskauppakamarin selvitys



Naisten osuus eri kokoisten pörssiyritysten hallituksissa

Vuoden 2011 jälkeen naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa on noussut 18 prosentista nykyiseen 23 prosenttiin. Viimeistä vuotta lukuun ottamatta nousua on tapahtunut tasaisesti kaikissa kokoluokissa. Kuluvana ja viime vuonna nousu keskiuurissa yhtiöissä jäi alle prosenttiin, mutta sen sijaan pienissä yhtiöissä nousu jatkui edellisten vuosien tapaan hyvänä. Suurten pörssiyritysten luokassa voidaan huomata pieni notkahdus, mutta samalla on hyvä huomata, että tarkkailtava yhtiöryhmä on lukumääräisesti pieni (27 yhtiötä), jolloin muutokset yksittäisten yhtiöiden hallituskokoonpanossa korostuvat.

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

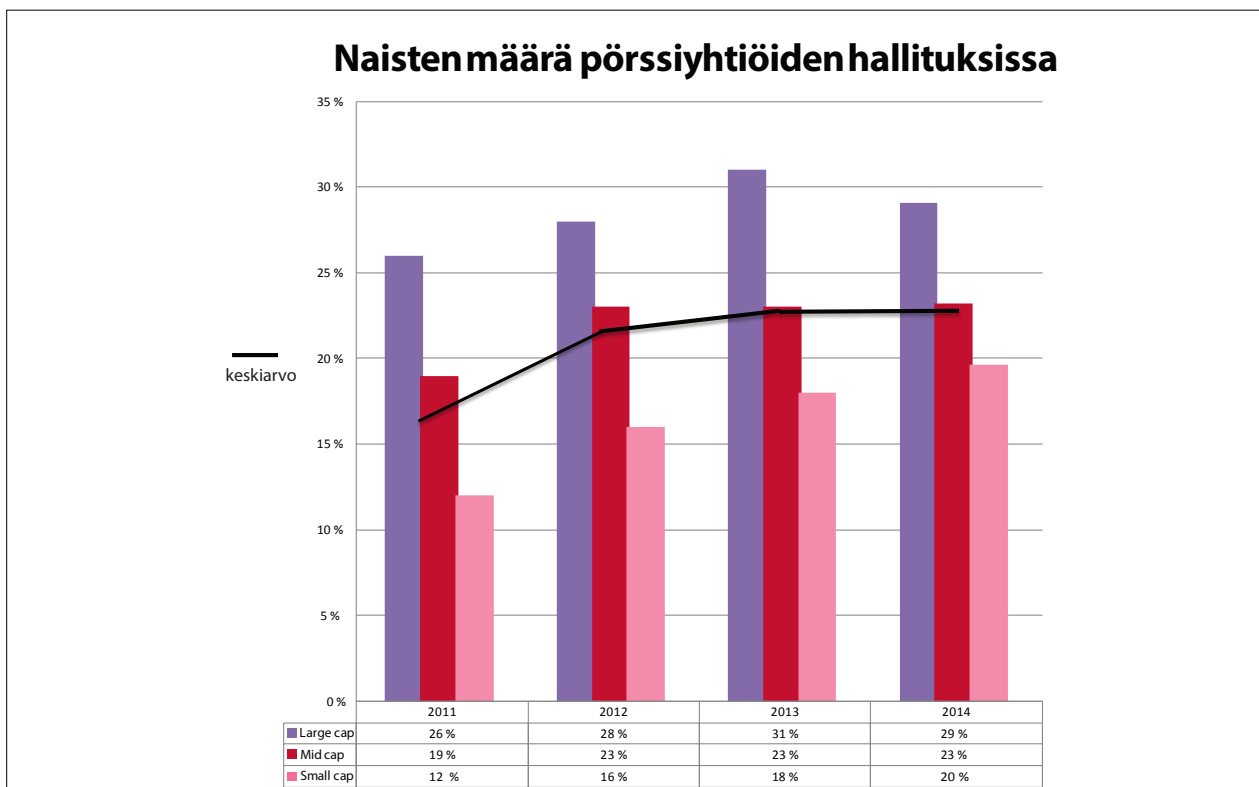
27 UUTTA NAISJÄSENTÄ PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSIIN VUONNA 2014

Absoluuttisesti mitattuna naisten hallitusjäsenien määrä pörssiyrityksissä säilyi kasvussa myös viime vuonna. Vuonna 2014 pörssiyritysten hallituksiin astui 27 uutta naisjäsentä, ja myös naisten hallituspaikkojen kokonaismäärä lisääntyi 8 hallituspaikalla. Samanaikaisesti miesten hallituspaikkojen määrä kasvoi 10 paikalla. Toisin sanoen hallituspaikkojen kokonaismäärä hieman nousi vuonna 2014, ja naisten osuus näistä lisääntyneistä hallituspaikoista oli lähes 45 %.

NAISTEN OSUUS LISÄÄNTYNEISTÄ HALLITUSPAIKOISTA 45 %

Suomen kehitys erottuu edelleen EU-maista edukseen, eikä kasvun hidastumiseen ole syytä ylireagoida yhden vuoden perusteella.

Kuten jäljempänä tässä selvityksessä käydään läpi, merkittävällä osalla hallitusjäsenistä on aiempaa kokemusta nimenomaan tulosvastuullisesta liiketoimintajohtosta, hyvin usein vieläpä toimitusjohtajan tehtävistä. Yhtälö on tältä osin täysin selvä: mikäli naisten osuutta liiketoimintojen johdossa ja toimitusjohtajatehtävissä ei saada kasvamaan, ei voida odottaa että naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa jatkaa edellisten vuosien kaltaista kasvua. Tämä asia on syytä ottaa vakavasti myös pohdittaessa erilaisia politiikkavaihtoehtoja. Kiintiöt eivät ole ratkaisu taustalla vaikuttaviin syihin.



Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi osoittanut tehonsa

Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi lisätä naisten määrää pörssi-yhtiöiden 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 tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille. Avaus sai maailmalakin huomiota ja toimi mallina monien maiden hallinnointikoodeille.

Vuonna 2008 annettiin edellisestä suosituksesta päivitetty versio Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista, jossa todettiin 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 molempia sukupuolia 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.

Kokonaan miehistä koostuva hallitus on enää 11 yhtiöllä (13 yhtiötä vuonna 2013). Yhtä lukuun ottamatta kyse on pienistä pörssi-yhtiöistä, 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 yhtiön on selostettava poikkeaminen ja sen perustelut. Koodin noudattamista on siis sekin, 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.

Perustelujen laatu parantunut

Hallitusten kummankin sukupuolen edustusta koskevien poikkeuksien perustelujen laatu on parantunut muuttaman vuoden takaisesta, vaikka joillakin yhtiöillä on edelleen parantamisen varaa. Asia koskee kuitenkin varsin pieniä yhtiöitä, joilla on käytettävissään rajalliset resurssit Corporate Governance Satementin laatimiseen.

Keväällä 2014 pörssiyhtiöt antoivat selvitykset hallinto- ja ohjausjärjestelmästänsä vuodelta 2013. Tuolloin yhteensä 13 nykyisistä pörssiyhtiöistä poikkosi kummankin sukupuolen edustusta koskevasta suosituksesta. Kaksi yhtiötä ei ilmoittanut tai perustellut poikkeamaa, joskin poikkeama on helppo todeta hallinto- ja ohjausjärjestelmässä annetun hallituskokoonpanon perusteella. Osa yhtiöistä antoi vielä varsin ylimalkaisen perustelun poikkeamalle:

"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 naisehdokkaita, jotka olisivat täyttäneet yhtiön hallituksen jäsenille asetetut kriteerit."

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

Myös hyviä esimerkkejä on löydettävissä. Vaikka on selvää, että hallituskokoonpanon ratkaisee viime kädessä yhtiökokous, yhtiö voisi poikkeaman perusteluina esimerkiksi selventää, mikä on ollut nimitysehdotukset valmistelevalle elimen - 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."

I. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN HALLITUKSISSA

EU-maiden vertailu

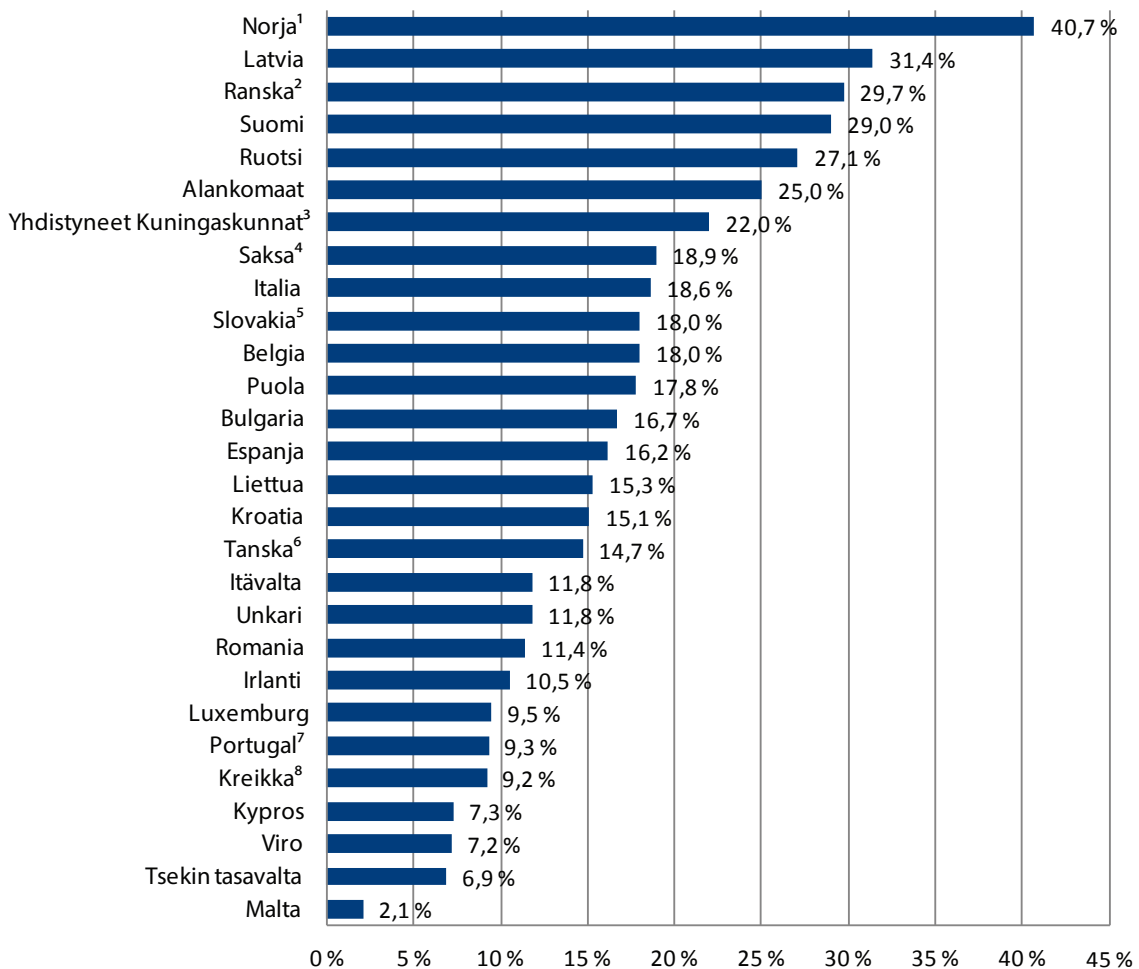
Maakohtaiset erot ovat EU-maissa suuria, puhumattaakaan globaaleista luvuista. Korkeimmat suhdeluvut ovat Islannissa ja Norjassa, joissa on käytössä tiukka kiintiölainsäädäntö, joka kuitenkin ei ole vienyt naisia pörssi-yhtiöiden toimivaan johtoon.

Suomen luvut ovat vuodesta toiseen olleet EU-maiden huipputasoa. Tänäkin vuonna Suomi sijoittautuu kärki-kaartiin, vaikka kiintiösääntelyä ei ole käytössä. Suomen nykyisestä tilanteesta on syytä antaa tunnustusta suomalaiselle elinkeinoelämälle ja itsesääntelylle, erityisesti listayhtiöiden hallinnointikoodille.

Tulosta voidaan pitää siinäkin mielessä hyvänä, että pörssi-yhtiöt ovat Suomessa keskimäärin pieniä verrattuna keskeisiin eurooppalaisiin pörssimarkkinoihin. Tämä on syytä huomioida myös eri maiden välisessä tilastovertailussa. Vertailu on mielekästä ainoastaan markkina-arvoltaan suurimpien suomalaisten pörssi-yhtiöiden osalta, koska kattavia tilastoja on vain suurista yhtiöistä. Vertailussa tulisi ottaa huomioon myös eri maiden erilaiset hallitus- ja johtorakenteet.

Kansainvälisessä vertailussa on erityisesti havaittava, että Suomi on harvoja maita, joista hallitusten sukupuolijakaumaa koskevia tilastoja on saatavilla muiden kuin suurten pörssi-yhtiöiden osalta. Muualla yhteiskunnallinen keskustelu kohdistuu lähinnä suuriin pörssi-yhtiöihin.

Naisten osuus hallituksissa EU-maissa



Vertailun haasteita

Kansainvälinen vertailu naisten hallituspaikkojen määrässä on haasteellista. Usein kansainväliset tilastot tehdään vain suurista yhtiöistä, kun Suomessa puhutaan kaikkien pörssiyhtiöiden luvuista. Lisäksi suomalaiset suuretkin yhtiöt ovat varsin pieniä verrattuna Ison-Britannian, Ranskan ja Saksan suuriin yhtiöihin. Suomessa on pörssin päälisalla runsaasti pieniä yhtiöitä, joiden kokoa vastaavia yhtiöitä ei kaikissa maissa listata pörssien päälisille eikä näiden yhtiöiden hallitusten naisjäsenyydet tule tilastoiduiksi.

Yleismaailmallinen ilmiö on, että suurissa yhtiöissä naisten osuus hallituksissa on suurempi kuin pienemmissä yhtiöissä. Sen vuoksi asianmukainen vertailu edellyttää oikean vertailukohteen valintaa. Esimerkiksi Ison-Britannian osalta suomalaisille suurille pörssiyhtiöille osuvampi vertailukohde on FTSE 250 -yhtiöt eikä FTSE 100 -yhtiöt, sillä pääosa suomalaisista large cap -yhtiöistä vastaa FTSE 250 -yhtiöiden kokoluokkaa. FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus on 16,3 prosenttia, kun FTSE 100 -yhtiöissä osuus on 21,6 prosenttia.¹⁰

Vastaavasti Ranskan osalta asianmukainen vertailukohde Suomen large cap -yhtiöihin ei ole CAC 40¹¹ vaan SBF 120¹². Naisten osuus SBF 120:ssä on 29 prosenttia¹³, mikä ei ylitä Suomen large capin nykyistä 29 prosenttia – Ranskassa säädetystä kiintiölaista huolimatta.

Saksassa DAX 30 -yhtiöiden hallintoneuvostoissa naisia on 25 prosenttia.¹⁴ Kahdella DAX 30 -yhtiöllä ei ole yhtään naista hallintoneuvostossa.¹⁵ Saksalaisten DAX 30 -yhtiöiden johtokunnissa (Vorstand) naisia on vain 7 prosenttia.¹⁶ DAX 30 ei ole kuitenkaan osuva vertailukohta suomalaisille large cap -yhtiöille, sillä vain muutaman DAX 30 -yhtiön markkina-arvo on alle 10 miljardia euroa ja yli puolet indeksin yhtiöistä on markkina-arvoltaan useita kymmeniä miljardeja euroja.¹⁷ Tässä vertailussa suurimmatkin suomalaiset pörssiyhtiöt ovat varsin pieniä. Siksi vertailukohdaksi suomalaisille large cap -yhtiöille tulisi ottaa eri DAX-indeksien yhteensä 160 yhtiötä, joissa naisten osuus hallintoneuvostoissa jää 19 prosenttiin.¹⁸

10 Professional Boards Forum BoardWatch, BoardEx 6 May 2014, <http://www.boardsforum.co.uk/boardwatch.html>

11 CAC 40 markkina-arvot <http://www.boursier.com/indices/composition/cac-40-FR0003500008.FR.html?tri=dcapi>

12 SBF 120 markkina-arvot <http://www.boursier.com/indices/composition/sbf-120-FR0003999481.FR.html>

13 28,8 % kesäkuussa 2014: <http://femmes.gouv.fr/le-seuil-des-30-de-femmes-dans-les-conseils-dadministration-du-cac-40-depasse/>

14 24, 7 %: http://www.diw.de/de/diw_01.c.470215.de/themen_nachrichten/frauenanteil_in_dax_30_vorstaenden_weiter_gesunken.html

15 http://www.diw.de/documents/dokumentenarchiv/17/diw_01.c.470206.de/20140717_pm_holst_frauenanteile_tab1.pdf

16 http://www.diw.de/de/diw_01.c.486808.de/themen_nachrichten/frauenanteil_in_dax_30_vorst_nden_steigt_wieder.html Vielä heinäkuussa 2014 luku oli 5,5 %:

http://www.diw.de/de/diw_01.c.470215.de/themen_nachrichten/frauenanteil_in_dax_30_vorstaenden_weiter_gesunken.html

17 DAX 30 markkina-arvot: <http://www.finanzen.net/index/DAX/Marktkapitalisierung>

18 18,9 %: <http://www.fidar.de/wob-index/uebersicht.html>

Taulukon lähteet:

Suomi: Keskuskauppakamari 2014 (luku sisältää hallituksen jäseninä toimivat toimitusjohtajat)

1: Statistisk sentralbyrå: <http://www.ssb.no/en/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikk/styre> (2014)

2: AFEP-MEDEF 2014

3: 2nd October 2014 BoardsEx and Women on Boards Davies Review Annual Reports

4: FidAR Women-on-Board-Index I, 30.9.2014

5: CECGA monitoring of the listed companies (2013)

6: Komitéen for god Selskabsledelse: <http://corporategovernance.dk/file/502341/koensfordeling-i-selskabers-bestyrelse-14-august-2014.pdf>

7: Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (2014)

8: Hellenic Corporate Governance Council (2014)

Muut maat: Gender balance on corporate boards, 2014, European Commission (Syyskuu 2014)

Ruotsi – naisten osuus palasi kasvu-uralle

Ruotsissa on jouduttu vuosina 2012 ja 2013 havaitsemaan, että naisten hallitusjäsenyydet eivät enää lisääntyneet vaan olivat lievässä laskussa molempina vuosina. Vuonna 2013 naisjäsenten osuus ruotsalaisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa laski 22,3 prosenttiin¹⁹ vuoden 2012 luvusta 22,7 prosenttia ja vuoden 2011 huipusta (22,9 %).²⁰ Vuonna 2014 luku lähti jälleen nousuun. Nyt Ruotsin pörssi-yhtiöiden hallituksissa on 24,7 prosenttia naisjäseniä.²¹

Miös Ruotsissa luku on large capissa suurempi kuin pienemmissä pörssi-yhtiöissä (v. 2014: 29,1 %).²²

Yhdistynyt kuningaskunta – naisten osuus kasvussa

Naisten osuus suurten pörssi-yhtiöiden hallituksissa on lähtenyt nousuun Yhdistyneessä kuningaskunnassa erityisesti sen jälkeen, kun maan hallitus asetti tavoitteeksi, että suurissa pörssi-yhtiöissä on oltava hallituksissa 25 prosenttia naisjäseniä vuoteen 2015 mennessä. Viranomaistoimien mahdollisuus on epäilemättä herättänyt elinkeinoelämän ryhtymään toimiin naisten osuuden nostamiseksi.

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.²³

FTSE 250 -yhtiöissä naisten osuus ei ole yhtä suuri (16,3 %). Yhtiöistä lähes viidenneksen (17,6 %, 48 yhtiötä) hallitus on täysin miehinen.²⁴ FTSE 250 olisi oikeampi vertailukohta suurelle osalle suomalaisista suurista pörssi-yhtiöistä.

Ranska – naisten osuus kasvussa

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

Ottaen huomioon ranskalaisen pörssi-yhtiöiden koon, CAC 40 -yhtiöitä oikeampi vertailukohta suomalaisiin suuriin pörssi-yhtiöihin olisi SBF 120 -yhtiöt.

Ranskan suurissa yhtiöissä (SBF 120 ja CAC 40) naisjäsenten osuus hallituspaikoista on noussut viime vuosina seuraavasti:²⁵

| SBF 120 | | | |
|---------|--------|--------|--------|
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 17,2 % | 21,9 % | 26,6 % | 29,7 % |
| CAC 40 | | | |
| 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 21,1 % | 25,2 % | 29,3 % | 31,5 % |

¹⁹ <http://www.dn.se/ekonomi/farre-kvinnor-i-borsbolagen/>

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

²¹ Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014 <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindex/NIS%20AP2%20Kvinnoindex%202014.pdf>

²² Ibid.

²³ Women on boards: 6 month monitoring report - October 2014 www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-6-month-monitoring-report-october-2014

²⁴ Ibid

²⁵ <http://www.dn.se/ekonomi/farre-kvinnor-i-borsbolagen/>

Kiintiösääntelyn lieveilmiöt

Kiintiöt eivät edistä naisjohtajuutta

Kiintiölainsäädäntö ei Norjassa ole saanut aikaan sitä, että naisia olisi nimitetty lisää yritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin. Kiintiöiden tehottomuutta naisjohtajuuden edistämisessä on käsitelty lukuisissa artikkeleissa ja myös kesäkuussa 2014 julkaistussa neljän eri yliopiston professorien yhteistyössä syntyneessä tutkimuksessa, jossa todettiin, etteivät kiintiöt ole Norjassa lisänneet naisten määrää yritysjohdossa.

Norjassa kiintiösääntelyn lieveilmiöksi on osoittautunut se, että yhtiöiden rekrytoimissa nopeasti suuren määrän naisia hallitukseen on johtoryhmätason tai nousu-uralla olevia naisia jättänyt päivätyönsä ja ryhtynyt hallitusammatillaiseksi. 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 pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajina ja johtoryhmissä erittäin vähän. Itse asiassa suomalaisilla ja ruotsalaisilla pörssi-yhtiöillä on enemmän naisia johtoryhmissä kuin Norjassa.

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 hallitukseen, valintoja kasautui samoille naisille. Ilmiö Norjassa jatkuu. Esimerkiksi eräällä naishallitusammattilaisella on hallituspaikka kahdeksassa norjalaisessa pörssi-yhtiössä.²⁶

Norjassa kahdeksalla naisella mutta vain kahdella miehellä on ollut vuosina 2007–2010 keskimäärin yli neljä hallituspaikkaa pörssi-yhtiöissä. Lisäksi 21 naisella ja vain yhdeksällä miehellä on ollut keskimäärin yli kolme hallituspaikkaa pörssi-yhtiöissä.²⁷ Norjassa hallituspaikkojen kasaantuminen on siirtynyt miehiltä naisille. Suomessa hallituspaikkojen kasautumien on varsin vähäistä (ks. seuraavan sivun kohta hallituspaikkojen kasautuminen).

Julkisten yhtiöiden väheneminen

Sanktioitu kiintiösääntely voi olla listautumisen este erityisesti pienempien yhtiöiden osalta. 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.²⁸ Riski listayhtiöiden määrän vähenemisestä on syytä ottaa vakavasti. Kiintiösääntelyyn ei pidä ryhtyä, kun kehitystä saadaan aikaan itsesääntelyn keinoilla.

Pörssikurssivaikutukset

Norjassa niiden listayhtiöiden pörssikurssi notkahti, jotka joutuivat kerralla uusimaan lähes puolet hallituksestaan, mikä havaittiin Michiganin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa.²⁹ Sitova kiintiösääntely voikin haitata yrityksen toimintaa, jos hallitustyöskentely häiriintyy, kun kerralla joudutaan tekemään suuria muutoksia hallituskokoonpanoon.

Hallitukseen kasvu

Kiintiösääntely myös todennäköisesti lisäisi 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.

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

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

28 Luvut saatu Oslon pörssistä.

29 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>

Hallituspaikkojen kasautuminen

Julkisuudessa luodaan usein kuvaa, jossa pörssiyhtiöiden hallituspaikat nähdään kasautuvan 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. Hallitusjäsenillä on Suomessa keskimäärin 1,2 hallituspaikkaa suomalaisissa pörssiyhtiöissä. Hallituspaikkojen keskimäärä on sama 1,2 sekä miehillä että naisilla.

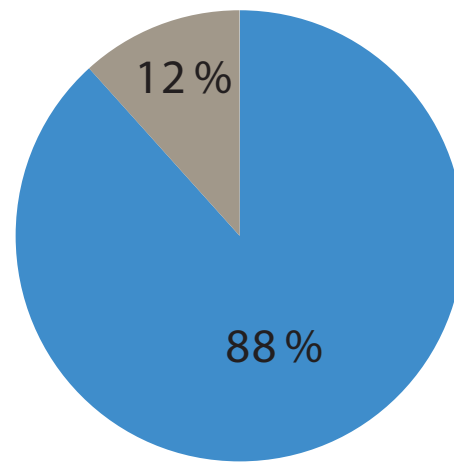
HALLITUSPAIKKOJA KESKIMÄÄRIN 1,2 SEKÄ MIEHILLÄ ETTÄ NAISILLA

Suomessa kasaantumisessa ei ole havaittavissa eroa sukupuolten välillä. Suurimmalla osalla miehiä ja naisia hallituspaikkoja on vain yksi (576 henkilöä) – vain 76 henkilöllä on useampi kuin yksi hallituspaikka. Kaksi hallituspaikkaa on 60 henkilöllä, joista 40 on miehiä. Kolme hallituspaikkaa on 12 henkilöllä, joista 9 on miehiä. Neljä hallituspaikkaa suomalaisissa pörssi-yhtiöissä on 5 henkilöllä, joista 4 on miehiä ja 1 nainen. Vain yhdellä miehellä on viisi hallituspaikkaa.

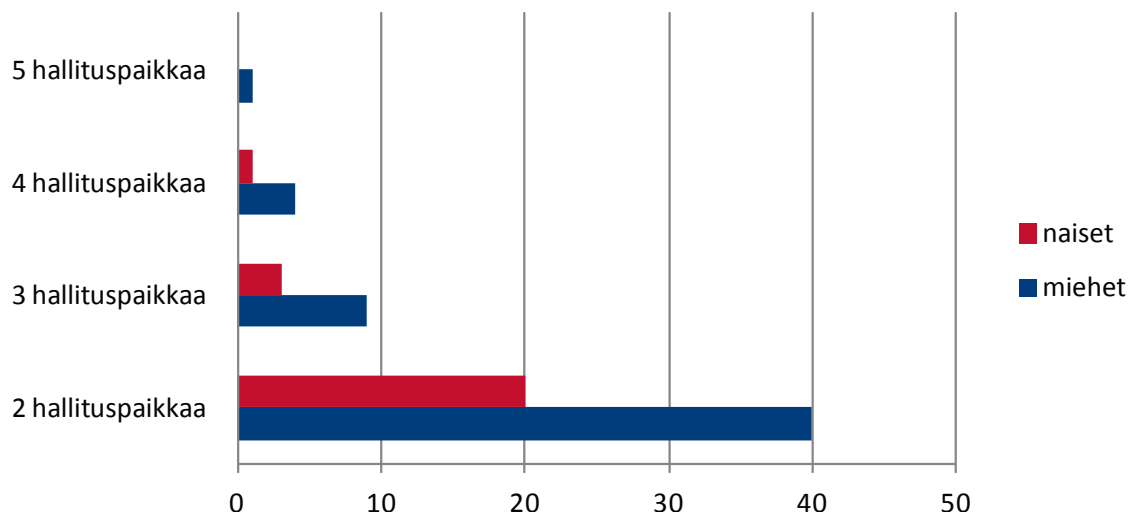
Naisten osuus niistä henkilöistä, joilla on useampia hallituspaikkoja, seuraa melko tarkasti yleistä naisten osuutta hallituspaikoista. Suomessa ei siten ole havaittavissa mitään golden skirt –tyyppistä ilmiötä, jossa naisten hallituspaikat kasautuvat muutamille henkilöille. Hallituspaikkojen keskimääräinen kasautuminen ei myöskään ole lisääntynyt vuodesta 2013.

Hallituspaikkojen jakautuminen

- Jäsenet, joilla yksi hallituspaikka
- Jäsenet, joilla monta hallituspaikkaa



Hallituspaikkojen kasautuminen



Naiset valiokunnissa

Hallitus voi perustaa keskuudessaan erillisiä valiokuntia tehostamaan hallituksen vastuulle kuuluvien asioiden valmistelua. Valiokuntiin kuuluvat hallituksen jäsenet voivat perehtyä valiokunnassa valmisteltaviin asioihin laajemmin kuin mitä koko hallituksen on tarpeen. Valiokuntien perustamisesta ja tehtävistä päättää kukin hallitus.

Listayhtiöiden hallinnointikoodi tuntee kolme valiokuntaa: tarkastusvaliokunta, nimitysvaliokunta ja palkitsemisvaliokunta. Yleisin valiokunta on tarkastusvaliokunta. Nimitys- ja palkitsemisvaliokunta on usein yhdistetty yhdeksi valiokunnaksi, jolloin tässä esitettyjen tilastojen osalta yhdistetyt nimitys- ja palkkiovaliokunnat sisältyvät erikseen ilmoitettujen nimitysvaliokuntien ja palkitsemisvaliokuntien lukumääriin.

NAISILLA RUNSAASTI PAIKKOJA TARKASTUSVALIOKUNNISSA

Tarkasteltaessa valiokuntien kokonpanoja voidaan todeta, että naisten osuus valiokuntien jäsenistä vaihtelee jonkin verran riippuen valiokunnan tehtävistä. Ensinnäkin tarkastusvaliokunnissa naisilla on vahva edustus. Peräti 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.

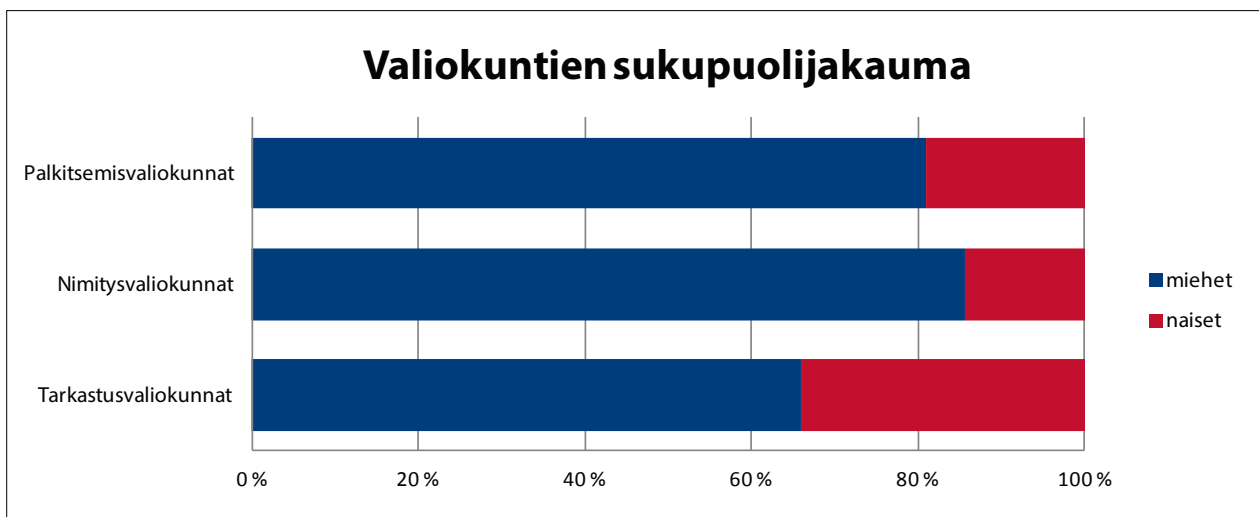
Lisäksi voidaan havaita, että naisten osuus nimitys- ja palkitsemisvaliokuntien puheenjohtajista jää häviävän pieneksi suhteessa valiokuntien sukupuolijakaumaan. Yhteensä kolmessa nimitys- tai palkitsemisvaliokunnassa puheenjohtajana on nainen.

NAISIA VÄHÄN NIMITYSVALIOKUNNISSA

Naisten valiokuntapaikkoja on tutkittu myös Niklas Virtasen Aalto-yliopiston kauppakorkeakoululle tekemässä kandidaatintutkielmassa [The Role of Women Directors in Finnish Boardrooms – Examination of Committee Memberships](#), joka kattaa kaikki suomalaiset pörssiyritykset vuosilta 2007–2011.³⁰ Tutkimuksessa havaittiin, että hallituksen naisjäsenet saavat yhtä päteviä miesjäseniä todennäköisemmin paikan jossakin hallituksen valiokunnassa ja tarkastusvaliokunnassa. 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 päättäjäroolia hallitustyössä. On ilahduttavaa, että naisia valitaan Suomessa runsaasti keskeisessä roolissa olevaan tarkastusvaliokuntaan.

³⁰ <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/07/Niklas-Virtanen-Bachelors-Thesis.pdf>



Nimitysvaliokunnan sukupuolijakauma

Naisten suhteellisesti vähäinen osuus nimitysvaliokunnissa herättää kysymyksen siitä, voisiko naisten aktiivisella osallistumisella nimitysvaliokuntien työhön olla myönteisiä vaikutuksia hallitusten sukupuolijakauman tasapuolisemman kehityksen kannalta. Tähän johtopäätökseen on kuitenkin syytä suhtautua epäilevästi. Ottaen huomioon olemassa olevan listayhtiöiden hallinnointikoodin, yhdenkään pörssi-yhtiön nimitysvaliokunnassa ei voida ohittaa hallituksen sukupuolten edustusta valmisteltaessa ehdotusta hallituskokoonpanoksi.

NIMITYSVALIOKUNNAN SUKUPUOLIJAKAUMA EI KORRELOI HALLITUKSEN SUKUPUOLIJAKAUMAAN

Myöskään tilastojen perusteella selvää korrelaatiota naisten nimitysvaliokuntajäsenyyksien ja naisten hallituspaikkojen välillä ei ole. Suurissa pörssi-yhtiöissä naisia löytyy hallituksesta keskimäärin kolmannes silloin, kun nimitysvaliokunnassa on naisjäsen, ja neljännes, kun nimitysvaliokunta koostuu vain miesjäsenistä. Keskiuurissa yhtiöissä naisten hallituspaikkojen osuus on noin 22 prosenttia, jos nimitysvaliokunnassa on naisjäsen ja noin 18 prosenttia, jos naisjäsentä ei nimitysvaliokunnassa ole. Sen sijaan pienissä yhtiöissä suhde on käänteinen; naisten osuus hallituksissa on suurempi (26 %), jos nimitysvaliokunnassa ei ole naisjäsentä kuin jos siellä on (24%).

Lisäksi riippuen yhtiön kokoluokasta naisten osuus hallituksissa voi olla suurin, kun nimitysvaliokuntaa ei ole lainkaan. Näin ollen vaikuttaisi siltä, että yhtiön kokoluokka vaikuttaa enemmän naisten hallitusosuuteen kuin nimitysvaliokunnan sukupuolijakauma.

Myöskään tilastot eivät siten tue sitä käytännölle vierasta ajatusta, että naisjäsenillä olisi erityinen taipumus ehdottaa jäseniksi naisia miesten sijaan.

Naiset hallituksen puheenjohtajana

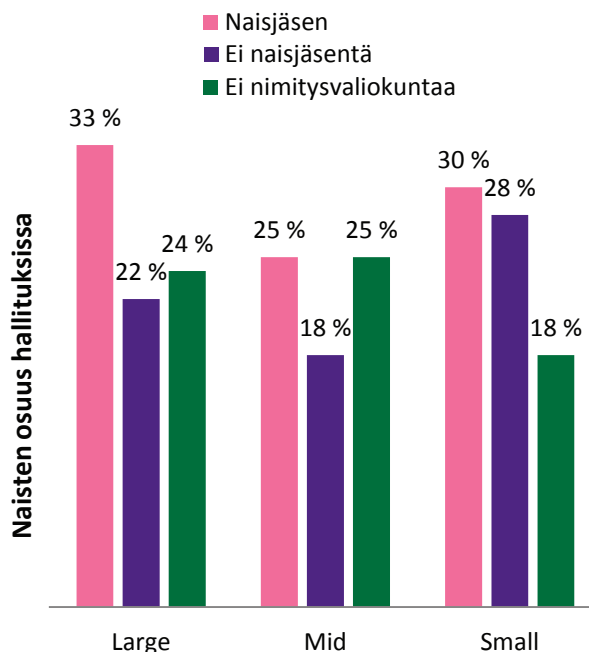
Naisten osuutta hallitusten puheenjohtajista tarkastellaan harvemmin. Ehkä yhtenä syynä on se, että kyseessä on seikka, johon ratkaisuksi ei voida esittää kiintiöitä. Suomalaisten pörssi-yhtiöiden hallitusten puheenjohtajina toimi vuonna 2014 ainoastaan 5 naispuheenjohtajaa eli vain noin 4 % kaikista puheenjohtajista. Näistä yksi oli puheenjohtajana large cap -yhtiössä, kaksi mid cap -yhtiössä sekä kaksi small cap -yhtiössä.

PUHEENJOHTAJISTA NAISIA VAIN 4 %

Naisten vähäinen osuus muistuttaa samaa tilannetta, joka koskee myös pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajia: hallituksissa ja johtoryhmissä saavutetusta hyvästä kehityksestä huolimatta naisten osuus on edelleen hyvin alhainen, kun tarkastellaan hallituksen puheenjohtajia ja yhtiöiden toimitusjohtajia.

Ruotsissa hallituksen puheenjohtajien määrä on suurin piirtein samalla alhaisella tasolla kuin Suomessa, 4,8 % kaikista puheenjohtajista.³¹

Nimityskokoonpanon vaikutus



³¹ Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014 <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindex/NIS%20AP2%20Kvinnoindex%202014.pdf>

Hallitusjäsenien tausta

Usein puhuttaessa naisten osuudesta pörssiyritysten hallituksissa tarkastelu rajoittuu naisten prosenttiosuuteen tai prosenttiosuudessa tapahtuneisiin muutoksiin. Hallitusjäsenyyksien jakautuminen nähdään tapahtuvan ikään kuin tyhjiössä. Keskustelusta unohtuu se, että hallitusammattilaisuus edustaa pääsääntöisesti eräänlaista määränpäättä kyseisen henkilön koko työuran keskeisellä urapoluilla. Mikään kiintiö ei tosiasiaa edistä tilannetta, jos henkilöillä ei ole takanaan riittävässä määrin hallitustyöhön soveltuvaa työkokemusta.

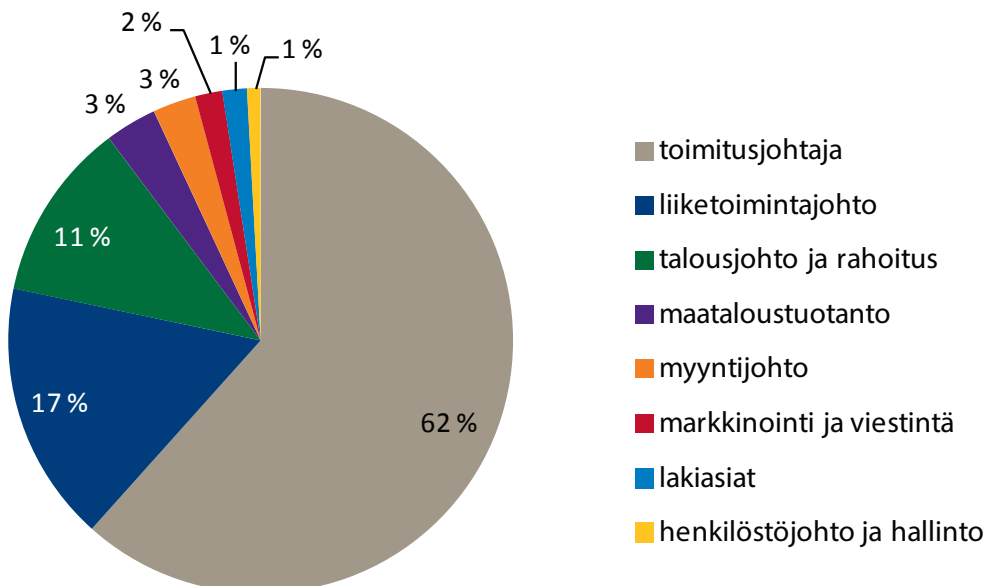
79 %:LLA HALLITUSJÄSENISTÄ TAUSTA LIIKETOIMINTAJOHDOSSA

Keskuskauppakamarin 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 hallitusjäseniksi.

Keskuskauppakamarin kevään 2014 corporate governance -selvityksessä kerättiin ensimmäistä kertaa tietoa jokaisen hallitusjäsenen taustasta.³² Kerätyt tiedot vahvistavat käsitystä, jonka mukaan hallitusten jäsenien valinnassa annetaan erityistä arvoa liiketoiminnan johdon kokemukselle. Kaikista hallitusjäsenistä 79 prosentilla voidaan katsoa olevan tällainen tausta.

³² Toimiiko hyvä hallinnointi ja avoimuus pörssiyrityksissä <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/05/cg-selvitys-2014.pdf> – Selvitys on edellyttänyt yritysten 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 yritysten 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 yrityksen merkittävä omistaja tai tällaisen henkilön lähipiiriin kuuluva henkilö. Tässä esitetyt tilastot kattavat kuitenkin noin 90 % kaikista hallitusjäsenistä.

Hallitusjäsenien tausta



MIEHILLÄ TJ-KOKEMUSTA 2 KERTAA USEAMMIN KUIN NAISILLA

Suurimmalla osalla – 62 prosentilla hallitusjäsenistä – on nimenomaan toimitusjohtajakokemusta, joko pörssi-yhtiöstä tai muusta, listaamattomasta yhtiöstä. Erot miesten ja naisten välillä ovat kuitenkin merkittävät. Miehistä suurimmalla osalla on toimitusjohtajatausta, kun taas naisilla osuus on jopa puolta pienempi.

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 pörssi-yhtiöiden johtoryhmätasolla suurin.

Sama näyttäisi koskevan pääpiirteitään myös hallitusten jäsenten taustaa. Naisten suhteellinen osuus nousee, kun tarkastellaan sitä muutamaa prosenttia kaikista hallituksen jäsenistä, joiden tausta on esimerkiksi lakiasioiden johdossa tai henkilöstöhallinnon johdossa. Tämä tuntuisi viittaavan siihen, että hallitukseen jo nyt nostetaan tukitoiminnoista selvästi enemmän naisia kuin miehiä – kenties yhtiöiden saatavilla ei toistaiseksi ole ollut riittävästi naiskandidaatteja, joilla olisi relevanttia liiketoiminnallista taustaa.

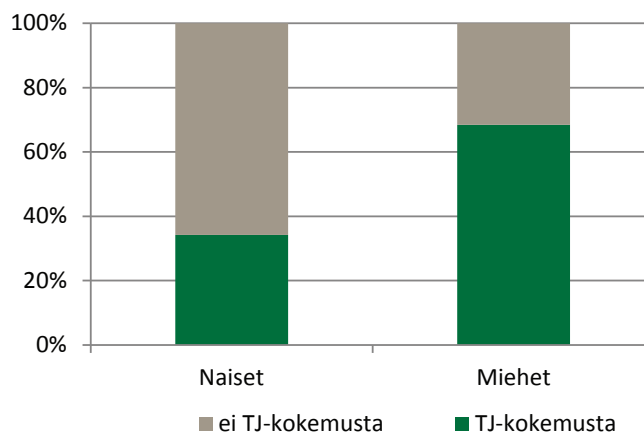
TALOUS- JA LAKIASIAINJOHTAJANAISILLA YLIEDUSTUS HALLITUKSISSA

Kiintoisaa on se, että hallituksissa on talous- ja lakiasiaintoimitusjohtajataustaisia naisia suhteessa enemmän kuin oli johtoryhmissä (17 % ja 42 %). Talous- ja lakiasiaintoimitusjohtajana toimivat naiset ovat siis yliedustettuja hallituksissa.

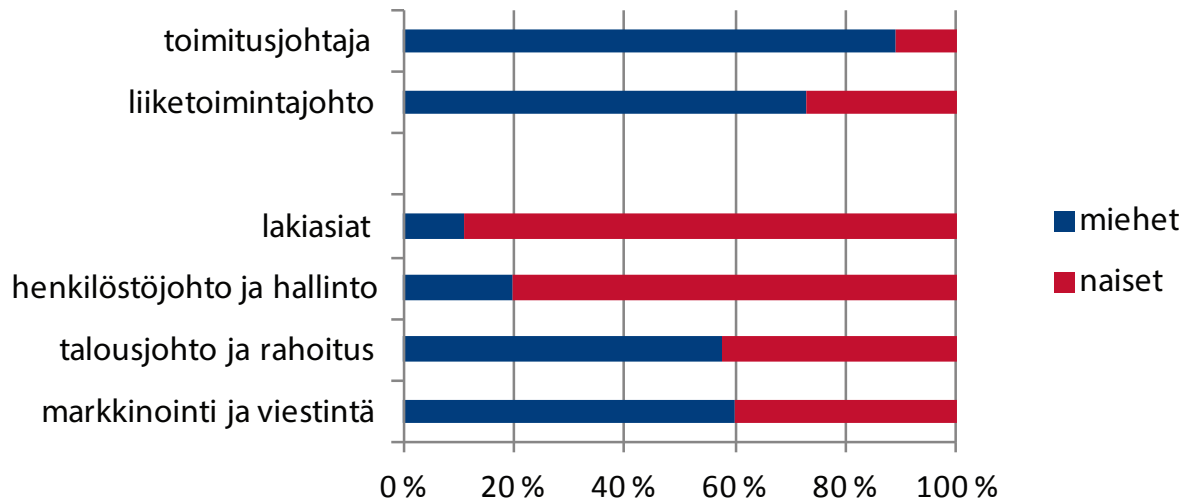
Vaikka toimitusjohtajataustaisten naishallitusjäsenten lukumäärä ja suhteellinen osuus on huomattavasti pienempi kuin miehillä, myös naishallitusjäsenten enemmistöllä (57 %) on tausta toimitusjohtajana tai muuten liiketoimintajohdossa.

Tässä selvityksessä esitettyjä tietoja onkin syytä verrata naisten osuuteen johtoryhmien liiketoimintavastuullisista johtajista, joka on siis noin 10 % kaikista liiketoimintajohtajista. Jos uskotaan, että kaikkien hallitusjäsenten taustojen kokonaiskuva heijastelee edes jollain tasolla niitä kompetensseja, joita pörssi-yhtiöiden hallituksen jäseniltä keskimäärin odotetaan, ei voida pitää täysin yllättävänä, ettei naisten osuus yhtiöiden hallituksissa kasva enää samaa tahtia kuin viimeisen 10 vuoden aikana. Seuraavan läpimurron pitäisi tapahtua yhtiöiden toimivassa johdossa.

Hallitusjäsenten tausta, TJ-kokemus



Hallitusjäsenten sukupuolijakauma työkokemuksen perusteella



Naisten hallitusjäsenyyksien edistäminen

Kiintiösääntely

Kansainvälisesti tarkasteltuna on selvää, että naiset eivät ole riittävästi edustettuina merkittävien yhtiöiden johdotehtävissä. 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 ajoittain vaatineet kiintiöitä. Parhaillaankin maan hallitus harkitsee kantaansa kotimaiseen kiintiölainsäädäntöön.

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. Määrävähemmistö jäsenmaita kuitenkin vastustaa ehdotusta. Parhaillaan käsittelyssä on EU:n puheenjohtajamaan Italian kompromissiehdotus. 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 sukupuolikiintiöt pörssiyhtiöiden hallintoneuvostoilta. Kyseisissä maissa on kehitys ollut hidasta tai olematonta ennen kiintiösäännösten antamista. Viime vuotisen naisjohtajaselvityksemme liitteessä 2 listataan eri maiden kiintiölainsäätelyä.⁴

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 kuitenkaan ollut. Tämä havainto sisältyy paitsi Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksiin, myös Euroopan komission julkaisemaan Norjaa koskevaan selvitykseen.⁵

Kiintiöiden tehostuutta naisjohtajuuden edistämisessä on käsitelty lukuisissa artikkeleissa ja myös kesäkuussa 2014 julkaistussa neljän eri yliopiston professorien yhteistyössä syntyneessä tutkimuksessa⁶, jossa todettiin, etteivät kiintiöt ole lisänneet Norjassa naisten määrää yritysjohdossa.

Myös Norjan 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.⁷ Pääministeri osui asian ytimeen. Hallituspaikat ovat vain jäävuoren huippu. Todellinen ongelma koskee naisten urapolkua ja sitä, 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.

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

4 <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/11/naisjohtajaselvitys-2013netti.pdf>

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

6 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, <http://www.nber.org/papers/w20256>

7 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

Itsesäätely ratkaisuna

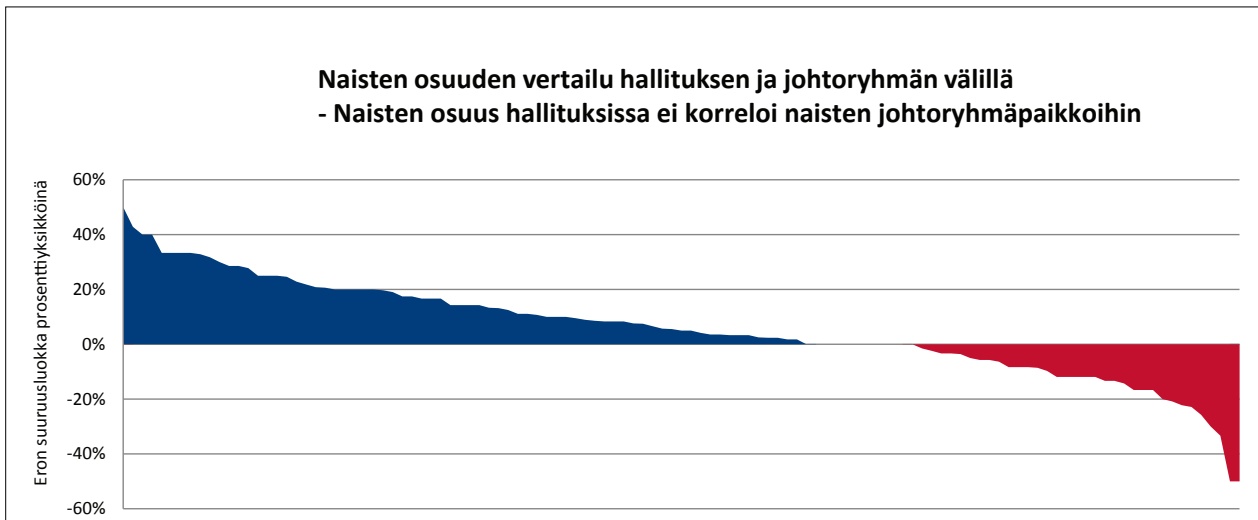
Vaikka kiintiölakeja on säädetty useassa Euroopan maassa, vielä yleisempää on edistää sukupuolten tasapuolista edustusta hallituksissa itsesäätelyllä – tyypillisesti corporate governance -koodeilla. Niissä esitetään eritasoisia veloitteita ottaa huomioon hallituksen sukupuolijakauma valitessa hallitukseen jäseniä. Useissa Corporate Governance -koodeissa naisten hallituspaikkojen edistäminen on kuitenkin jäänyt yleiselle tasolle. Säännöstoissa saatetaan esimerkiksi kehottaa huomioimaan sukupuolten tasa-arvo hallitusta valitessa, ilman että koodissa asetettaisiin konkreettista veloitetta tai tavoitetta. Suomen hallinnointikoodissa hallituksen sukupuolijakaumaa koskeva suositus vaatii tuloksia, mikä on syynä sen menestykseen. Viime vuoden naisjohtajaselvityksemme liitteessä 2 listataan eri maiden CG-koodien hallituksen sukupuolijakaumaa koskevia suosituksia.⁸

Keskuskauppakamarin Naistenpäivän 2014 selvitys⁹ osoitti, ettei naisjäsenten suurempi osuus pörssiyritysten hallituksissa johda siihen, että naisia nousisi keskimääräistä enemmän johtoryhmiin (ks. alla). Mahdollisia toimenpiteitä tulisivat arvioida monipuolisemmin. Yhtenä esimerkkinä toimii Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma 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 pörssiyritysten hallituksissa ja ylimmässä johdossa palvelleet johtajat. Mentorointiohjelmaan osallistuneiden määrä vastaa yli puolta pörssiyritysten hallituksissa nykyään toimivien naisten määrästä tai vastaa yli puolta pörssiyritysten johtoryhmissä työskentelevistä naisista.

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

⁸ <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/11/naisjohtajaselvitys-2013netti.pdf>

⁹ <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/03/naisten-suuri-osuus-hallituksissa-ei-nosta-naisten-maaraa-johtoryhmissa.pdf>



Kun vertaillaan suomalaisten pörssiyritysten hallitusten ja johtoryhmien kokoonpanoja yhtiöittäin, 77 pörssiyrityöllä naisten osuus hallituspaikoista on suurempi kuin naisten osuus johtoryhmän jäsenistä. Samanaikaisesti 34 pörssiyrityössä tilanne on päinvastainen, eli johtoryhmässä naisten osuus on suurempi kuin kyseisen yhtiön hallituksessa. Yllä oleva taulukko suhdelukujen erotuksista havainnollistaa, miten erot jakautuvat eri yhtiöiden välillä.

Hallituksissa olevien naisten määrällä ei toisin sanoen ole korrelaatiota siihen, kuinka paljon naisia on johtoryhmässä. Naisten hallituspaikkojen lisäämisellä ei siten voida olettaa olevan vaikutusta naisten asemaan yhtiöiden johdossa yleisemmin.

II. NAISSET YRITYSTEN JOHDOSSA – LAAJEMPI NÄKÖKULMA NAISJOHTAJUUTEEN

Vaikka naisten hallituspaikkojen lisääntyminen on hidastunut, naisten määrä johtoryhmissä ja liiketoimintajohdossa on Suomessa jatkanut kasvuaan. Tätä voidaan pitää erityisen myönteisenä kehityksenä, sillä johtoryhmissä tapahtuva kehitys valaa pohjaa, johon myös hallituksia koskeva tuleva kehitys nojaa.

Suomessa ja kansainvälisessä keskustelussa naisten asema yhtiöiden johdossa rajoittuu useimmiten naisten hallitusjäsenyyksiin. Tällöin naisten osallistumista yhtiöissä tapahtuvaan päätöksentekoon tarkastellaan liian suppeasti. Hallitusvalinnat eivät kuitenkaan tapahdu tyhjiössä, vaan naisten menestyminen yhtiön muissa johtotehtävissä on ennakkoodellytys sille, että naisten osuus hallituksissa voi jatkaa nykyistä kehitystään. Tulevaisuuden hallitusosaajat löytyvät tämän päivän toimitusjohtajista ja johtoryhmien jäsenistä. Aivan viime aikoina kansainvälinen keskustelu on alkanut kiinnittää huomiota kokonaistilanteeseen. Esimerkiksi Time totesi kesäkuussa 2014, että kiintiöissä on se vika, että ne painottavat liikaa naisten paikkoja huipulla keskijohtopaikkojen sijasta.³³

Kiintiölainsäädännöllä voidaan kenties nopeasti nostaa naisten määrää hallituksissa. Kiintiöt eivät kuitenkaan lisää naisten määrää toimitusjohtajina tai yhtiöiden johtoryhmissä. Tilastot kertovat, ettei hallituskokoonpanon sukupuolijakauma korreloi johtoryhmän sukupuolijakauman kanssa. Myöskään kiintiömaista, kuten Norjasta, saatavilla oleva ei tue uskomusta, että hallituskiintiöillä voitaisiin lisätä naisten määrää yhtiöiden muussa johdossa.

Johtoryhmissä toimivien naisten määrän lisäksi tulisi kiinnittää enemmän huomiota myös johtoryhmässä toimivien naisjohtajien tehtäviin. Kyse ei ole ainoastaan siitä, kuinka monta naista toimii suomalaisten pörssi-yhtiöiden johtoryhmissä, vaan myös siitä, mitä toimintoja kyseiset naiset johtavat.

Johtoryhmissä naiset toimivat edelleen pääosin tukitoimintojen johdossa, vaikka nuorempien sukupolvien kohdalla tämä taipumus vaikuttaisi selvästi vähenneen. Naisten päätyminen tukitoimiin tuntuu olevan kansainvälinen ilmiö. Asialla on merkitystä, koska tukitoiminnoista harvoin edetään toimitusjohtajiksi tai hallituksiin. Erityisesti

naistoimitusjohtajien vähyys eli naisten puuttuminen liiketoimintajohtamisen korkeimmasta kärjestä leimaa suomalaisia pörssi-yhtiöitä.

Naisten vähäisyys liiketoimintojen johdossa ei ole helpos- ti ja nopeasti ratkaistava ongelma. Tilanteeseen vaikuttaa monia eri syitä ja tekijöitä alkaen naisten koulutus- ja uravalinnoista, liiasta itsekriittisyydestä sekä työnantajien passiivisuudesta naisten urakehityksen edistämiseksi. Pitkäjänteinen työ asian eteen on kuitenkin tärkeää, jotta yritysten johtotehtäviin saataisiin valjastettua kaikki parhaat resurssit.

Taulukon lähteet:

<http://www.ap2.se/Global/Kvinnoinindex/NIS%20AP2%20Kvinnoinindex%202014.pdf>
<http://www.telegraph.co.uk/women/womens-business/11089789/FTSE-100-who-are-the-five-women-bosses.html>
<http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000> http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/140924_en.htm

³³ <http://time.com/2861431/female-executives-gender-quotas/>

II. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Naiset toimitusjohtajina

Suomen tilannetta voi kuvata siten, että naisten osuus hallituksissa ja johtoryhmissä on kärkiluokkaa, mutta naistoimitusjohtajien määrässä Suomi on kansainvälisiä vertailukohtiaan jäljessä. Vaikka viime vuosina naisten määrä sekä pörssiyritysten hallituksissa että johtoryhmissä on lisääntynyt Suomessa merkittävästi, vastaavaa kehitystä ei ole havaittavissa toimitusjohtajien kohdalla.

Helsingin pörssissä noteeratuista yhtiöistä vain yhdellä on nainen toimitusjohtajana (Nina Kopola, Suomen Oyj, small cap -yhtiö). Tämä vastaa ainoastaan 0,8 % osuutta kaikista toimitusjohtajista. Tilanne on ollut sama viimeiset kolme vuotta. Vuonna 2011 ei toisaalta yksikään nainen ollut toimitusjohtajana pörssiyrityksissä.

Naisten eteneminen pörssiyritysten toimitusjohtajiksi on Suomessa vielä vähäisempää kuin Ruotsissa – tai Yhdistyneessä kuningaskunnassa tai Yhdysvalloissa. EU-maissa naisia on suurten pörssiyritysten toimitusjohtajina 3,3 %, kun Suomessa heitä ei ole ainoatakaan.

Merkittävää on toisaalta se, että Norjassa kiintiölakiaan ei ole edistänyt naisten nousua toimitusjohtajiksi. Yhdessäkään Norjan 32 large cap -yhtiöstä ei ole naista toimitusjohtajana.³⁴

Ruotsi

Ruotsin pörssiyrityksissä naistoimitusjohtajia on 5,6 prosenttia³⁵. Toisaalta jos tätä lukua verrataan vuoden 2011-2013 lukuihin (v. 2011: 2 %, v. 2012: 4,3 %, v. 2013: 5,5 %), voidaan todeta myönteistä kehitystä tapahtuneen. Tilanteelle on kuvaavaa, että vuonna 2013 toimitusjohtajina oli enemmän Johan-nimisiä miehiä (15) kuin naisia, ja Anders-nimiset miehetkin pääsevät kaikkien naisten

kanssa tasalukuun (14). Tyypillinen pörssiyrityksen toimitusjohtaja Ruotsissa on Johan-niminen 51-vuotias mies, joka on käynyt Tukholman kauppakorkeakoulun.³⁶

Yhdistynyt kuningaskunta

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöissä on viisi naista toimitusjohtajana, Veronique Laury (Kingfisher), Liv Garfield (Severn Trent), Moya Greene (Royal Mail), Carolyn McCall (EasyJet) ja Alison Cooper (Imperial Tobacco).³⁷ Naistoimitusjohtajien määrässä on viime vuosina vaihdellut kolmen ja viiden välillä.

Yhdysvallat

Yhdysvalloissa naisia on suurten yritysten toimitusjohtajina vähän, mutta kuitenkin enemmän kuin Suomessa. Fortune 500 -yhtiöissä on parhaillaan 26 naista toimitusjohtajana (5,2 %).³⁸ Vajaassa kymmenessä vuodessa on kehitystä tapahtunut, sillä vuonna 1996 vain yhdellä Fortune 500 -yhtiöllä oli naistoimitusjohtaja.³⁹

Muut maat

Eri maiden seuranta ja raportointi koskien naistoimitusjohtajien määrää on selvästi vähäisempää kuin saatavilla oleva tieto naisten osuudesta pörssiyritysten hallituspaikoista. Osaltaan tätä voi pitää oireena siitä, että naisjohtajien asemaa koskevaa keskustelua käydään hallituskiintiöiden ympärillä. Euroopan komission tilastojen perusteella eurooppalainen keskiarvo naistoimitusjohtajien osuudelle on 3,3 % (v. 2014).⁴⁰

³⁴<http://time.com/2861431/female-executives-gender-quotas/>

³⁵ Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014 <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindex/NIS%20AP2%20Kvinnoindex%202014.pdf>

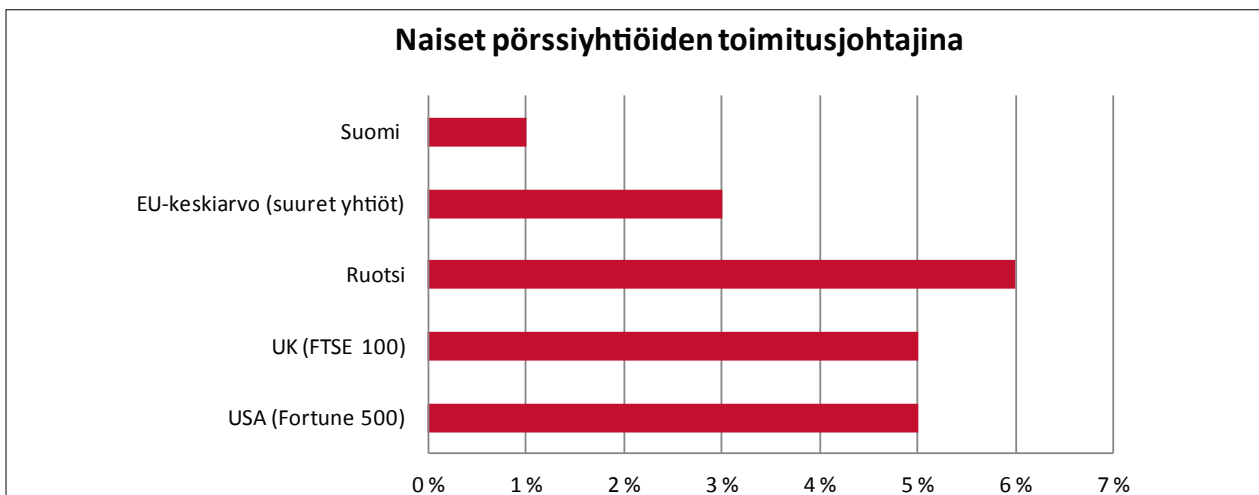
³⁶ Två steg framåt – ett steg tillbaka, AllBright Rapporten 2013, <http://allbright.se/wp-content/uploads/2013/02/AllBrightrapporten-2013.pdf>

³⁷ <http://www.telegraph.co.uk/women/womens-business/11089789/FTSE-100-who-are-the-five-women-bosses.html>

³⁸ <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000>

³⁹ USA Today, Women CEOs slowly gain on Corporate America, 2.1.2009

⁴⁰ http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/140924_en.htm



Nainen nimitetään usein toimitusjohtajaksi yhtiön ulkopuolelta

Kansanvälinen konsulttifirma Strategy& on 10 vuoden ajan seurannut globaalien suuryritysten toimitusjohtajanimityksiä ja -eroja. Seurannan kohteena on 2500 maailman suurinta yritystä. Keväällä 2014 julkistetussa selvityksessä⁴¹ todettiin näiden yritysten toimitusjohtajista olevan 5 % naisia. Strategy& havaitsi, että 35 % naistoimitusjohtajista oli nimitetty talon ulkopuolelta. Luku on korkea, sillä vain 22 % miestoimitusjohtajista tulee talon ulkopuolelta. Tämä on yksi osoitus siitä, ettei uraputki yrityksissä toimi tyydyttävästi naisten eikä yhtiöiden kannalta.

NAISTOIMITUSJOHTAJA SAA USEAMMIN POTKUT

Strategy& havaitsi myös, että toimitusjohtajan paikalta lähteneistä naisista 38 % sai potkut, miehistä vain 27 %. Havaintoa voidaan perustella ensinnäkin sillä, että nainen nimitetään toimitusjohtajaksi useammin talon ulkopuolelta. Ylipäätään talon ulkopuolelta nimitettävät

toimitusjohtajat saavat keskimäärin useammin potkut kuin talon sisältä tehtävään nouseet. Toisaalta naisten useammin saamia potkuja voidaan selittää lasijyrkänteorialla. Asiaa tutkinut Michelle Ryan Exeterin yliopistosta on tuonut esiin, että naisia nimitetään usein ongelmayritysten johtoon.⁴²

⁴¹ <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2013-chief-executive-study>

⁴² <http://psychology.exeter.ac.uk/research/glasscliff/research/>

Naisjohtajien lasikatto ja lasijyrkänte

Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitykset osoittavat, että lasikatto on pörssiyritysten liiketoimintajohdon kohdalla. Nyt lasikatto säröilee ilahduttavasti nuorempien ikäryhmien myötä. Toimitusjohtajatasolla ei kuitenkaan kehitystä vielä näy.

Exeterin yliopistossa on tutkittu ilmiötä, jota tutkijat, kuten Michelle Ryan, kutsuvat lasijyrkänteeksi (glass cliff). Teorian mukaan naisia nimitetään usein heikommissa jamassa oleviin yhtiöihin kuin miehiä. Naiset nähdään usein ongelmanratkaisijoina. On selvää, että ongelmayritysten johtaminen on epävarmaa ja johtaa useammin potkuihin kuin hyvässä tilanteessa olevien yhtiöiden johtaminen.

Tämän selvityksen myötä havaitsimme, että nuorempia naisia on viime vuosina nimitetty melko runsaasti pörssiyritysten liiketoimintajohdon tehtäviin (kts. s.39-40). Naisten kokonaisuus ei ole kuitenkaan merkittävästi kasvanut. Tämän antaa aiheen pohtia, onko moni nainen saanut potkut tai muuten luopunut näistä tehtävistä. Lähivuodet näyttävät, alkaako naisten osuus todella kasvaa liiketoimintajohdossa.

Toimitusjohtajien koulutustaustat

Keskuskauppakamarin aiemmissa selvityksissä on tutkittu pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajien koulutustaustoja. 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 113 on ilmoittanut koulutuksensa.⁴³ Näistä 47,8 prosentilla (v. 2013: 43,6 %) on tekniikan alan koulutus, 48,7 prosentilla (v. 2013: 50,9 %) kaupallinen koulutus ja 8,8 prosentilla (v. 2013: 8,2 %) juridinen koulutus. Lisäksi 6,2 prosentilla (2013: 10,9 %) toimitusjohtajista on jokin muu tutkinto esimerkiksi valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen tutkinto.

DIPLOMI-INSINÖÖRITAUSTA YHÄ YLEISEMPI

Vertailun vuoksi voi todeta, että Ruotsissa puolet pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajista on suorittanut tutkinnon kauppakorkeakoulussa.⁴⁴ Harvard Business Review julkisti marraskuun 2014 numerossaan listan 100 maailman parhaasta toimitusjohtajasta⁴⁵. 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. Todettakoon lisäksi, että listan sa-

dan toimitusjohtajan joukkoon mahtui vain kaksi naista. Artikkelissa mainitaan listaukseen valikoitujen yhtiöiden toimitusjohtajista 3 prosenttia olevan naisia.

Usealla suomalaisella toimitusjohtajalla on kaksoistutkinto (27 kpl). Tyypillisin tutkintoyhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus, joita oli yhteensä 9 toimitusjohtajalla. Suurissa listayhtiöissä oli muita yhtiökokoja enemmän useamman tutkinnon toimitusjohtajia.

Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttanee jonkun verran se, että Suomessa pörssi-yhtiöiden toimitusjohtajiksi valikoituu edelleen erityisen paljon teknisen alan korkeakoulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoita on selvä enemmistö miehiä.

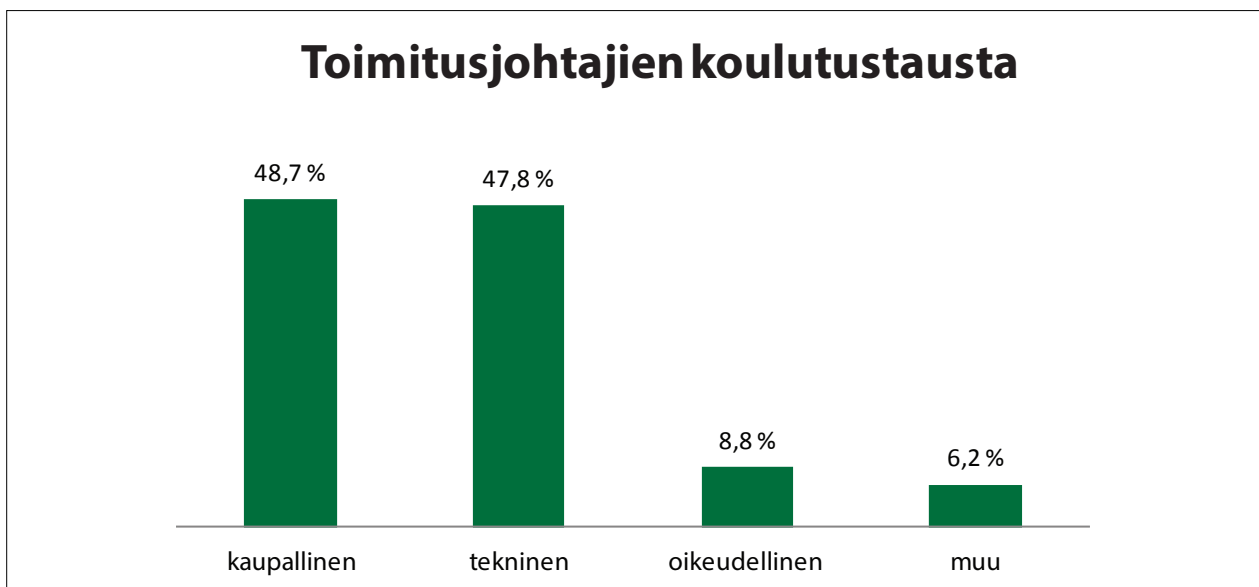
Uuden Insinööriliiton mukaan vuonna 2012 valmistuneista insinööreistä 18 % oli naisia, mutta eroja on myös eri insinöörialojen sisällä. Esimerkiksi bio- ja elintarviketekniikan opintolinjoilla opiskelevista lähes 60 % on naisia, ympäristötekniikassa lähes puolet ja kemiantekniikkaa opiskelevista reilu kolmannes. Perinteisesti naisten suosiossa on ollut opiskelijamääriltään pieni tekstiili- ja vaatetustekniikan ala, kun taas lukumääräisesti eniten naisia opiskelee rakennus- ja yhdyskuntatekniikan koulutusohjelmassa.⁴⁶

43 Listayhtiöiden hallinnointikoodi edellyttää koulutuksen ilmoittamista, joten kuusi yhtiötä ei noudata koodia tältä osin.

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

45 The Best-Performing CEOs in the World

46 http://www.uil.fi/portal/page?_pageid=157,22245&_dad=portal&_schema=PORTAL



Naiset pörssiyrityiden johtoryhmissä

Systemaattisilla toimilla on naisten määrä pörssiyrityiden hallituksissa saatu merkittävästi nousemaan viimeisen 10 vuoden aikana. Naistoimitusjohtajien määrässä kehitystä ei ole vielä nähtävillä, kun taas johtoryhmien osalta kehitys on viime vuosina ollut tasaista.

On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että samalla kun vuonna 2014 naisten osuus hallitusjäsenyyksistä vaikuttaisi hidastuneen tai lakanneen kasvamasta, sama ei päde yritysten johtoryhmissä toimivien naisten osuuteen. Naisten osuus johtoryhmissä ja liiketoimintajohtajissa on jatkanut kasvuaan. Olisi siksi hyvin supeakateista kuvata tilannetta Suomessa mitenkään pysähtyneeksi, eikä muutenkaan ole järkevää ryhtyä vetämään pitkälle vieviä johtopäätöksiä yhden tai kahden vuoden tilastollisten muutosten perusteella.

20,7 % JOHTORYHMÄPAIKOISTA NAISILLA – MÄÄRÄ KASVUSSA

Kun tarkastellaan suomalaisten pörssiyrityiden johtoryhmiä, niissä jäsenenä toimii 702 henkilöä toimitusjohtajat poisluettuna. Näistä miehiä on 557 (79,3 %) ja naisia 145 (20,7 %). Large cap -yritysten johtoryhmissä naisia on 44, mid capissa 42 ja small cap -yrityksissä 59.

Esimerkiksi Ruotsissa suurten yritysten johtoryhmissä on naisia 19,1 prosenttia⁴⁷ ja Saksan DAX 30 -yritysten Vorstand-toimielimissä 7 prosenttia⁴⁸.

Jos johtoryhmää koskevia lukuja verrataan vuoden takaisin vastaaviin lukuihin, voidaan todeta myönteistä 2-4 prosenttiyksikön nousua tapahtuneen large ja small cap -yrityksissä. Sen sijaan mid cap -yritysten osalta naisten kokonaismäärä johtoryhmissä on laskenut vajaa 2 prosenttiyksikköä.

24 %:LLA PÖRSSIYHTIÖISTÄ VAIN MIEHIÄ JOHTORYHMÄSSÄ

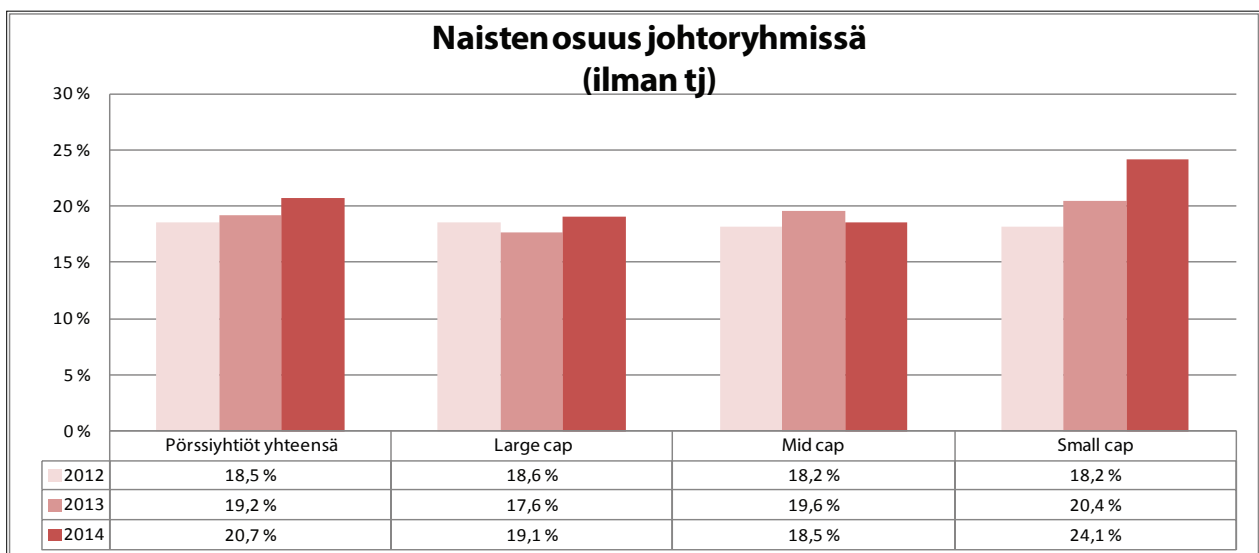
Pörssissä on edelleen yhtiöitä, joiden johtoryhmässä ei ole lainkaan naisia. Tämä vuoden selvityksen perusteella tällaiset yritysten määrä on kuitenkin laskenut yhteensä 29 yhtiöön (24 %). Vuonna 2013 vastaava luku oli 31 yhtiötä. Suurin osa näistä yhtiöistä on small cap -yrityksiä, mutta on myös kahdessa large cap -yrityksessä johtoryhmään ei kuulu yhtään naista.

Vertailun vuoksi Ruotsissa kolmanneksella eli 86 pörssiyrityksellä ei ollut yhtään naista johtoryhmässä vuonna 2013.⁴⁹

47 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014 <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindex/NIS%20AP2%20Kvinnoindex%202014.pdf>

48 http://www.diw.de/de/diw_01.c.486808.de/themen_nachrichten/frauenteil_in_dax_30_vorst_nden_steigt_wieder.html

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



Naiset liiketoimintojen johdossa

Pörssiyhtiöiden liiketoimintoja johtavat toimitusjohtajat, joita käsitellään tarkemmin edellä, sekä johtoryhmät. 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.

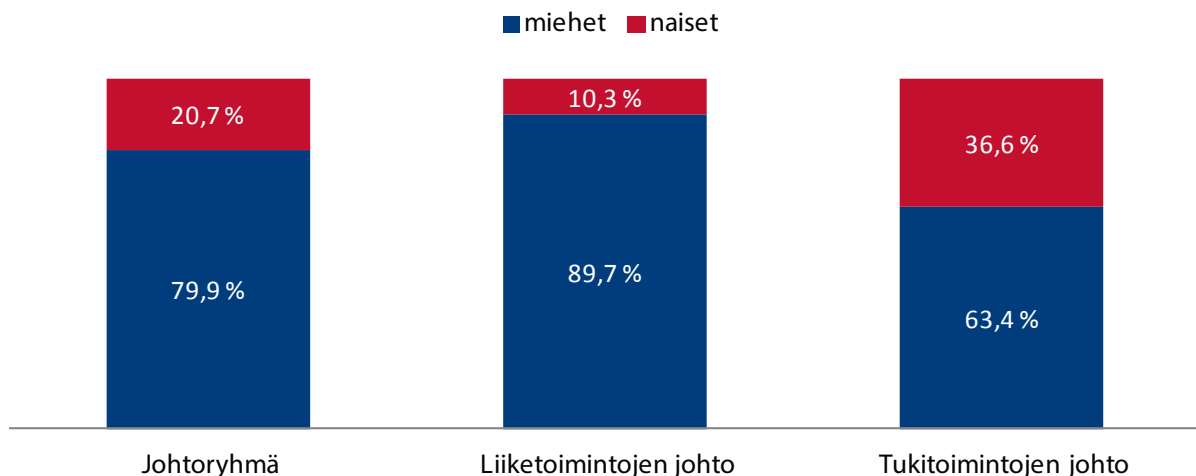
NAISET PÄÄTYVÄT YLEENSÄ TUKITOIMINTOJEN JOHTOON

Erottelu liiketoimintojen johdon ja tukitoimintojen johdon välillä on merkityksellinen siitä syystä, että toimitusjohtajaksi ja pörssiyhtiöiden hallitukseen nousee useammin liiketoiminnallisesta johdosta kuin tukitoimintojen johdosta. Useimmin pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolle yltänyt nainen toimii tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö- tai lakiasiaintohtajana, taikka talousjohtajana.

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

LIIKETOIMINTOJEN JOHTAJISTA VAIN 10,3 % NAISIA

Johtoryhmien sisäinen sukupuolijakauma



II. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Listayhtiöissä toimitusjohtajia ja johtoryhmien jäseniä on yhteensä 823 henkilöä, joista 146 on naisia (18 %). Ilman toimitusjohtajia johtoryhmissä on 702 jäsentä, joista miehiä on 557 (79,3 %) ja naisia 145 (20,7 %). Toimitusjohtajat poisluettuna liiketoimintoja johtaa 426 henkilöä eli keskimäärin 61 % johtoryhmästä. Heistä puolestaan miehiä on 382 (89,7 %) ja naisia 44 (10,3 %).

Naisten suhteellinen osuus johtoryhmissä on kasvanut viime vuodesta 1,5 %-yksikköä. Naisten suhteellinen osuus liiketoimintajohdossa on noussut puolestaan 1,4 %-yksikköä viime vuodesta. Kasvua on siis tapahtunut nimenomaan liiketoimintajohdossa.

LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIEN NAISTEN MÄÄRÄ ON LÄHES KAKSINKERTAISTUNUT KOLMESSA VUODESSA

Yhtiön koolla on merkitystä tarkasteltaessa naisten osuutta liiketoimintajohdosta. Yhteys ei kuitenkaan ole sillä tavoin selvä kuin hallituskokoonpanon osalta. Kiinnostavaa on nimittäin huomata, että, nimenomaan pienissä pörssiyhtiöissä naisten osuus on suurin. Liiketoimintojen johdossa toimivien naisten määrä on pienissä pörssiyhtiöissä yli nelinkertaistunut vuodesta 2011. Myös viimeisen vuoden aikana tapahtunut kasvu on huomionarvoista: lähes 5 prosenttiyksikköä eli naisten määrä small cap -yhtiöissä on puolta suurempi kuin vuonna 2013.

Naisten kokonaismäärää voi pitää vielä vaatimattomana, mutta kehityssuunta on oikea. Vertailuluvut kolmeen edelliseen vuoteen selviävät alla olevasta taulukosta. Taulukosta on havaittavissa myös se positiivinen uutinen, että liiketoimintoja johtavien naisten määrä on lähes kaksinkertaistunut kolmessa vuodessa.

Liiketoimintajohtajat eri toimialoilla

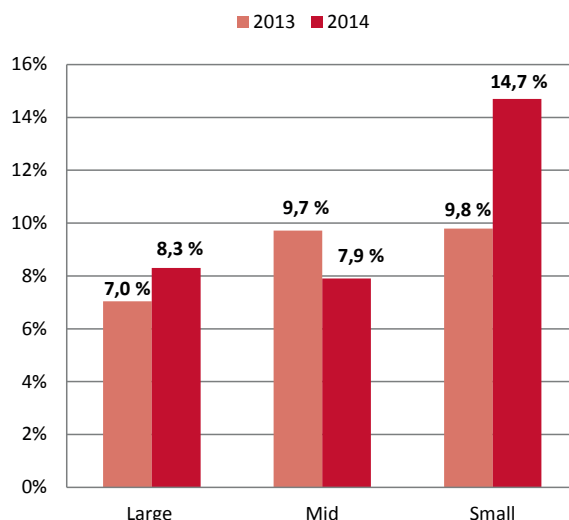
Myös yhtiön toimialalla on vaikutusta naisten määrään liiketoimintajohdossa. Lukumääräisesti eniten naisia on kulutustavaroita ja -palveluita tuottavalla toimialalla, samoin kuin teknologiayrityksissä.

NAISIA VÄHITEN TEOLLISUUSTOIMIALOJEN LIIKETOIMINTAJOHDOSSA

Naisten osuus liiketoimintajohdossa on vähäisin teollisuustuotteet ja palvelut -sektorilla sekä perusteollisuudessa. Naisten määrän suhteellinen kasvu viime vuoteen verrattuna oli suurinta rahoitusallalla ja energiasektorilla.

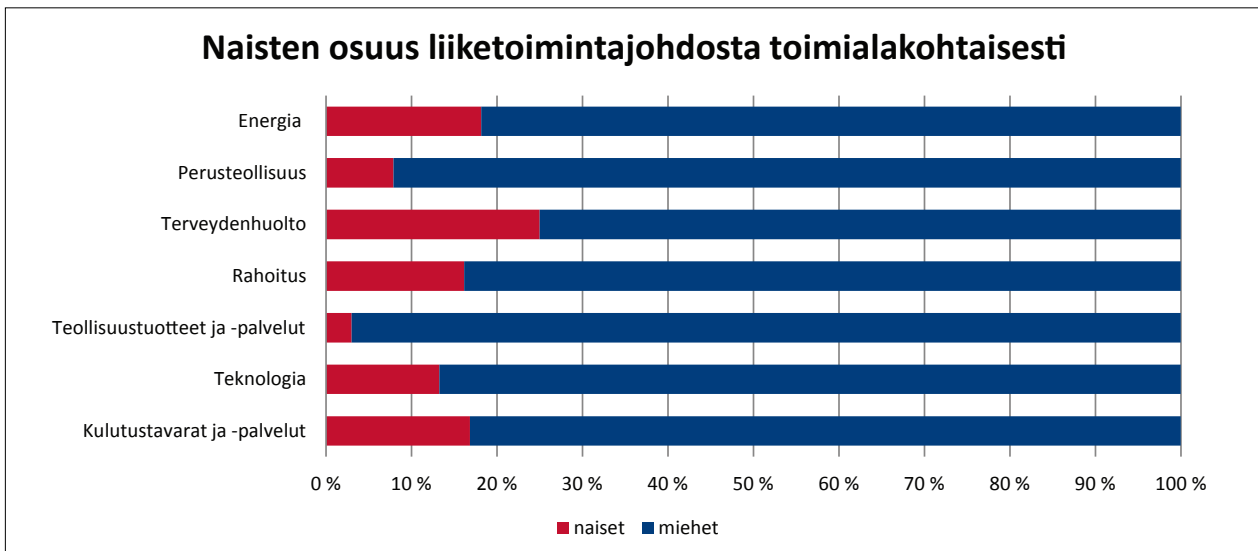
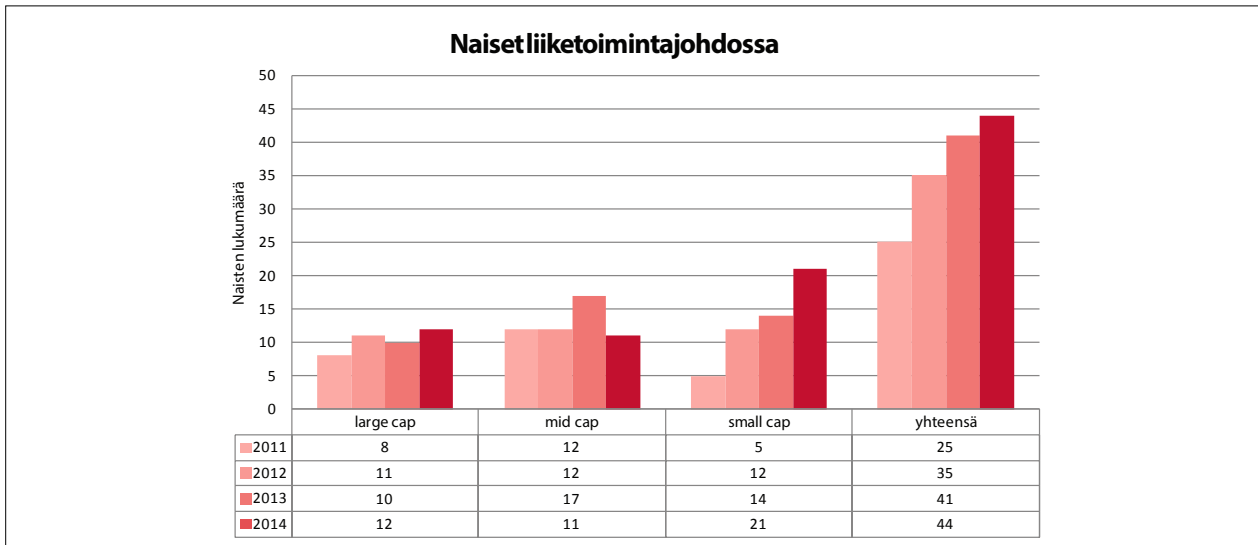
Myös Ruotsissa on havaittu toimialakohtaisia eroja naisten osuuksissa johtoryhmissä. Tosin siellä ei ole eroteltu liiketoimintajohtamista muista johtoryhmäpaikoista, joten prosenttilukuihin sisältyy myös tukitoimintojen johtajia. Eniten ruotsalaisissa pörssiyhtiöissä naisia on johtoryhmissä media- ja terveydenhoitosektorilla (33,3 ja 24,9 %) ja vähiten perusteollisuudessa (13,8 %).⁵⁰

Naisten osuus liiketoimintajohdossa (ilman toimitusjohtajia)



⁵⁰ Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014 <http://www.ap2.se/Global/Kvinnindex/NIS%20AP2%20Kvinnindex%202014.pdf>

II. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ



II. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Naiset tukitoimintojen johdossa

Viime vuoteen verrattuna naisten johtoryhmäpaikat ovat lisääntyneet ensimmäistä kertaa yli 10 prosenttiin kaikista liiketoiminnan johtopaikoista. Myönteisestä kehityksestä huolimatta naiset ovat edelleen liiketoiminnan johdossa selkeästi aliedustettuina. Vastaavasti tukitoimintojen johtajista naisia löytyy suhteellisesti ottaen enemmän – yhteensä 37 % tukitoimintojen johtajista on naisia. Toisaalta myös eri tukitoimintojen välillä on selviä eroja.

TUKITOIMINTOJEN JOHTAJISTA 37 % NAISIA

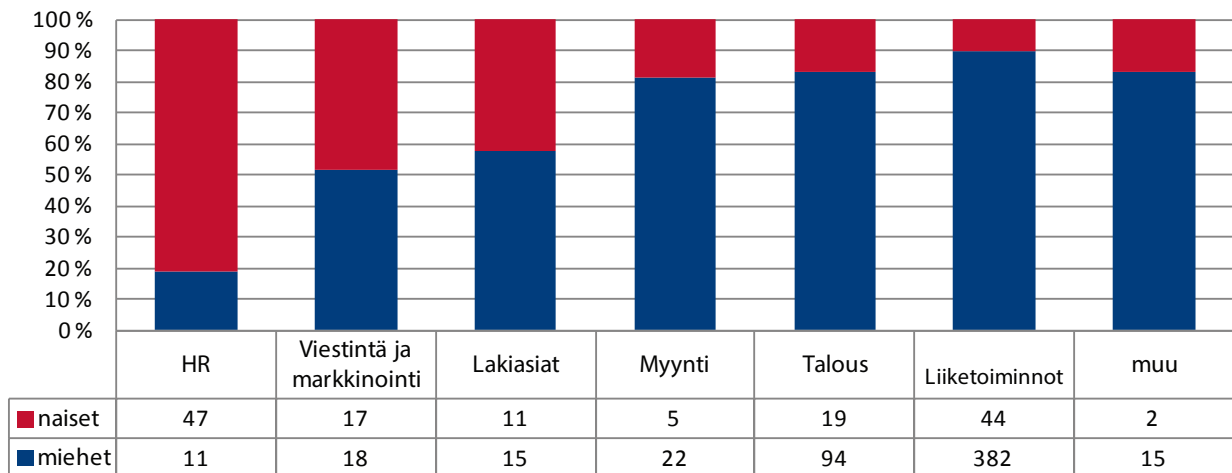
Vain henkilöstöjohtajissa naisten osuus on suurempi kuin miesten osuus – naisten osuus henkilöstöjohtajista on 81 %. Toiseksi suurin osuus naisia löytyy markkinointi- ja viestintätehtävien johdosta (49 %).

Johtoryhmään kuuluvista lakiasiaintohtajista on 11 naista (42 %). Johtoryhmässä toimivien lakiasiaintohtajien määrä on laskenut kahdella viime vuodesta, mutta on siis edelleen yli 40 % kokonaismäärästä. On huomattava, että vain 26 pörssiyhtiössä lakiasiaintohtaja on johtoryhmän jäsen. Naisten kokonaislukumäärä lakiasiaintohtajista on siis suurempi kuin 11.

HR-JOHTAJISTA 81 % NAISIA

Syytä on myös huomata, että vaikka talousjohtajista selvä enemmistö on miehiä (83%), naisten osuus suomalaisten pörssiyhtiöiden talousjohtajista on kohtalainen (17%). Myös kolmella large cap -yhtiöllä (Kone Oyj, Nokian Renkaat Oyj ja Cargotec Oyj) on nainen talousjohtajana.

Sukupuolijakauma eritoimintojen johdossa



II. NAISET PÖRSSIYHTIÖIDEN JOHTORYHMISSÄ

Kansainvälinen tilanne

Vaikka naisia on suomalaisten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä selvästi miehiä vähemmän, lukumme päihittää selvästi eurooppalaisen yleistilanteen. EU-keskiarvo johtoryhmien naisista (senior executives) on ainoastaan 11 prosenttia.⁵¹ Esimerkiksi Saksassa naisten osuus DAX-yhtiöissä on vain 7 prosenttia (Vorstand-toimieliimen jäsenet),⁵² kun Ruotsissa luku on 18,4 prosenttia.⁵³ Kansainvälisesti verrattuna Suomen listayhtiöiden johtoryhmissä toimivien naisten osuus (20,7 %) on siten varsin korkea.

Yhdistyneessä kuningaskunnassa FTSE 100 -yhtiöiden keskeisistä johtopaikoista (executive directors on 8,4 prosenttia naisilla ja FTSE 250 -yhtiöissä 5,1 prosenttia.⁵⁴

Monessa maassa on havaittu sama ilmiö, että vaikka naisten osuus hallituksissa olisi nousussa, naisten määrä ei liiketoimintajohdossa lisäänty vastaavalla tavalla. Sama pätee päinvastaiseen tilanteeseen – useissa maissa ei naisten määrä hallituksissa ole lähtenyt kasvuun, vaikka naisia on kohtalaisen hyvin johtotehtävissä. Mielenkiintoista on se, että naisia on runsaasti, yli 30 prosenttia, suurten yritysten johtotehtävissä (senior management positions) sellaisissa maissa kuin Brasilia, Venäjä, Intia, Kiina, Etelä-Afrikka, Viro, Latvia, Liettua, Georgia, Puola ja Armenia.⁵⁵

Suomessa naisten osuus HR-johtajina sekä viestinnän ja markkinoinnin johdossa korostuu kansainvälisessä vertailussa, kuten seuraava graafi osoittaa.

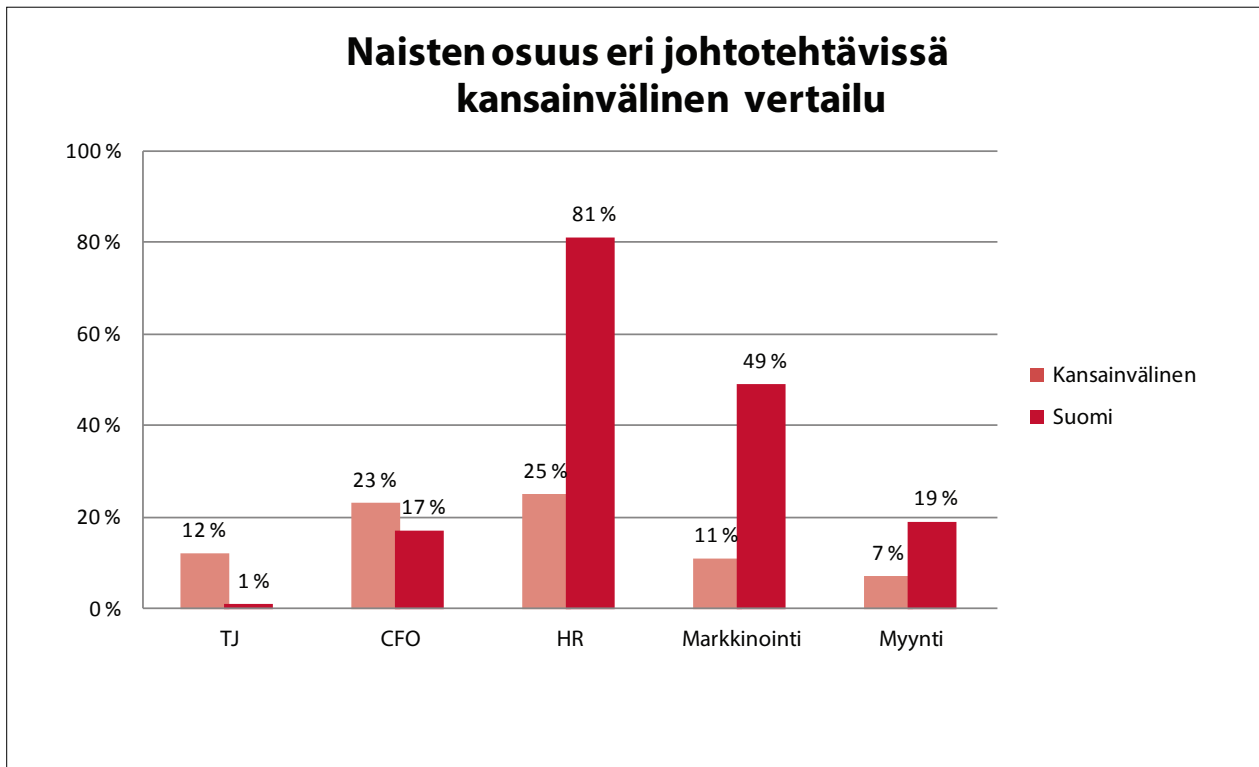
51 Women and men leadership positions in the European Union, 2013, European Commission (Oct. 2013), Figure 5. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/131011_women_men_leadership_en.pdf

52 http://www.diw.de/de/diw_01.c.486808.de/themen_nachrichten/frauenanteil_in_dax_30_vorst_nden_steigt_wieder.html

53 Andra AP-fondens Kvinnoindex 2014 <http://www.ap2.se/Global/Kvinnoindex/NIS%20AP2%20Kvinnoindex%202014.pdf>

54 Women on boards: 6 month monitoring report - October 2014 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/363077/bis-14-1121-women-on-boards-6-months-monitoring-report-october-2014.pdf

55 The Surprising Countries With More Women in Corporate Leadership Than the U.S.—Or Even Scandinavia <http://time.com/2861431/female-executives-gender-quotas/>



III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE

Listayhtiöiden hallinnointikoodissa on todettu, että "hallituksen tehtävien ja tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että hallitus koostuu riittävän monesta jäsenestä ja että jäsenillä on riittävä ja monipuolinen osaaminen sekä toisiaan täydentävä kokemus." Yritysten johtoon valikoituvatkin ennen kaikkea henkilöt, joilla osaamisen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi on tehtäviin vaadittavaa liikkeenjohdollista kokemusta. Kokemuksen lisäksi yritysjohdossa tarvitaan kuitenkin usein myös rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta.

Eri ikäryhmien edustus yrityksen johdossa edistää liikkeenjohdollisten näkemysten monipuolisuutta ja vahvistaa yhtiön päätöksentekoa. Johdon ikärakenteella on myös erityistä merkitystä yhtiöiden toiminnan jatkuvuuden kannalta. Yhtiöiden kilpailukyvyyn varmistaminen edellyttää, että myös yritysten johtoa kehitetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Näin ollen ikärakenne ja sitä koskeva kehitys limittyvät yhteen myös naisjohtajuuden kehityksen ja naisjohtajien urapolkujen kanssa.

Naisten asema johtajina on myös ajallinen ja kehittyvä ilmiö. Tämän voi havaita selvästi tarkastelemalla pörssiyritysten naishallitusjäsenten lukumäärää, ja miten se on viimeisen kymmenen vuoden aikana yli kolminkertaistunut. Tarkastelemalla yhtiöiden johdon ikäjakaumaa yhdessä naisjohtajien osuuden kehittymisen kanssa voimme myös yrittää saada indikaatiota mahdollisista kehityslinjoista.

Selvityksemme johtoryhmien ikärakenteesta ei tuota sen suhteen yllätyksiä, minkä ikäisiä johtoryhmän jäsenet keskimäärin ovat. Eniten johtajia on 46-50-vuotiaiden ikäryhmässä, toiseksi eniten 51-55-vuotiaissa. Naisten osuus johtoryhmässä on kasvanut lähes kaikissa ikäluokissa verrattuna viime vuoteen. Suhteellinen kasvu on ollut suurempaa nuoremmassa ikäluokissa, mutta kehitys ei ole ollut aivan lineaarista. Toisena havaintona on se, että nuoremmassa ikäluokissa naiset ovat sijoittautuneet vanhempia ikäluokkia selvästi useammin liiketoimintojen johtoon. Tosin tänäkään vuonna ei noussut yhtään uutta naista pörssiyrityksen toimitusjohtajaksi.

Yhtiöiden johtoryhmiä tarkastelemalla on toisaalta vaikea saada näkymää siitä, miten naisten urapolut kehittyvät yhtiöiden sisällä kohti johtoryhmätehtäviä. Naisjohtajien haasteista kertoo osaltaan se, että kansainvälisen tutkimuksen mukaan nainen nimitetään toimitusjohtajaksi lähes kaksi kertaa useammin talon ulkopuolelta kuin mies.

Kansainvälinen konsulttifirma Strategy& on 10 vuoden ajan seurannut globaalien suuryritysten toimitusjohtajanimityksiä ja -eroja. Seurannan kohteena on 2500 maailman suurinta yritystä. Keväällä 2014 julkistetussa selvityksessä⁵⁶ todettiin naisten yritysten toimitusjohtajista olevan 5 % naisia. Strategy& havaitsi, että 35 % naistoimitusjohtajista nimitetty talon ulkopuolelta. Luku on korkea, sillä vain 22 % miestoimitusjohtajista tulee talon ulkopuolelta. Tämä on yksi osoitus siitä, ettei uraputki yrityksissä toimi vielä tyydyttävästi naisten eikä yhtiöiden kannalta.

Suomessa vuonna 2014 nimitetyistä 23 toimitusjohtajasta peräti 16 nimitettiin yhtiön ulkopuolelta.⁵⁷ Naisia heistä ei ollut yksikään.

⁵⁶ <http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2013-chief-executive-study> – Vastavaan lopputulokseen päädyttiin Herminia Ibarra ja Morten T. Hansenin v. 2009 julkaistussa tutkimuksessa: Women CEOs: Why So Few?, jossa aineiston ilmoitetaan kattavan "2,000 of the world's top performing companies" (http://blogs.hbr.org/cs/2009/12/women_ceo_why_so_few.html).

⁵⁷ Ks. Kauppalehti 14.11.2014, s. 18.

III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE

Pörssiyhtiöiden johdon ikärakenne

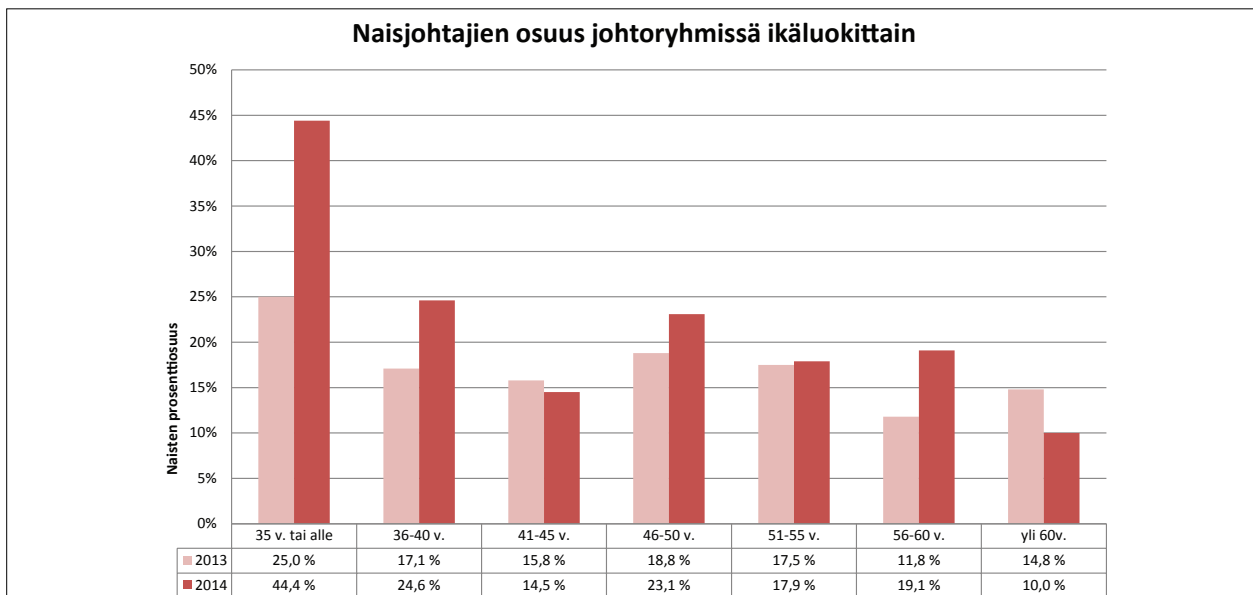
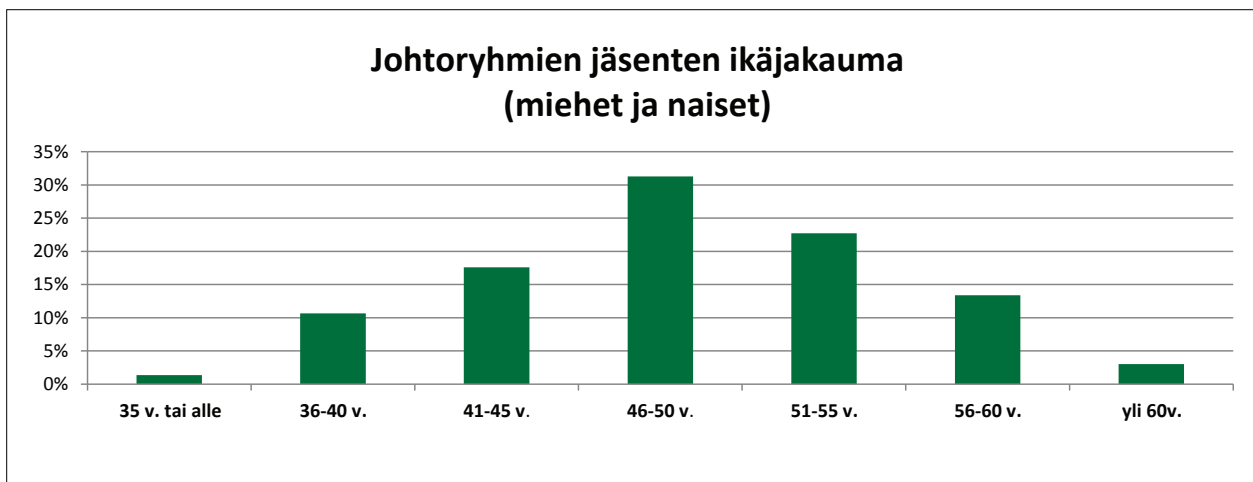
Tarkastellessa kaikkien pörssiyhtiöiden johtoryhmän jäsenten ikäjakaumaa voidaan helposti todeta, että valtaosa johtajista sijoittuu ikävuosiltaan 40 ja 60 vuoden välille. Suurin on ikäluokka 46-50-vuotiaat.

Eri ikäluokkia voidaan toisaalta tarkastella erikseen ja tutkia, miten miesten naisten suhteellinen osuus mahdollisesti vaihtelee eri ikäluokkien sisällä. Tällä tavoin voimme saada näkymän siihen, toteutuvatko sukupuolten väliset erot eri tavoin eri ikäluokissa.

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. Erot eivät ole kuitenkaan aivan dramaattisia lukuun ottamatta ehkä kaikkein nuorinta ja vanhinta ikäluokkaa.

Naisten osuus on selvästi kasvanut 40-vuotiaiden ja sitä nuorempien ikäluokissa, mitä on pidettävänä positiivisena muutoksena viime vuotiseen selvitykseen verrattuna. Myös 46-60 vuotiaiden ikäluokissa on havaittavissa kasvua viime vuodesta. Sen sijaan 41-45-vuotiaiden ikäluokassa luvut ovat hieman laskeneet.



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.⁵⁸ Miesten osalta tilanne on käänteinen eli noin 70 % kaikista miesjohtajista toimii liiketoimintojen johdossa.

NUOREMMAT NAISET ETENEVÄT USEAMMIN LIIKETOIMINTAJOHTOON

Ikäluokissa on toisaalta merkittäviä eroja. Ikäluokassa 51-60-vuotiaat naisista jopa 83 % toimii tukitoimintojen johdossa ja liiketoimintajohdossa siis ainoastaan 17 %. Sen sijaan tarkasteltaessa alle 50-vuotiaiden ikäluokkaa liiketoimintajohtajien osuus kaksinkertaistuu.

40-vuotiaista tai nuoremmista naisista enää 63 % toimii tukitoimintojen johdossa ja jo 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.

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 selvästi suurempi osa naisjohtajista toimii tukitoimintojen johdossa kuin nuoremmissa ikäluokissa. Kolmantena huomiona voidaan lisäksi todeta, että nykyisistä pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista valtaosa kuluu juuri kyseiseen 51-60-vuotiaiden ikäluokkaan. Kyseisessä ikäluokassa liiketoimintajohdossa toimivien naisten kokonaisuus on tällä hetkellä 8 (eli 5 % ikäluokan liiketoimintajohtajista), kun miehillä vastaava lukumäärä on 139.

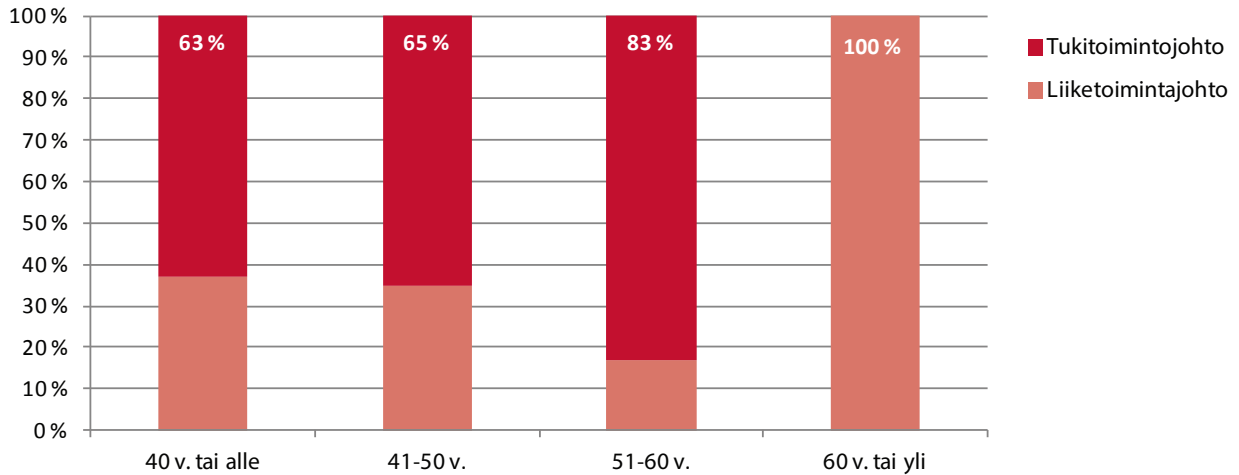
51 - 60 -VUOTIAISTA LIIKETOIMINTAJOHTAJISTA NAISSIA 5 %

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

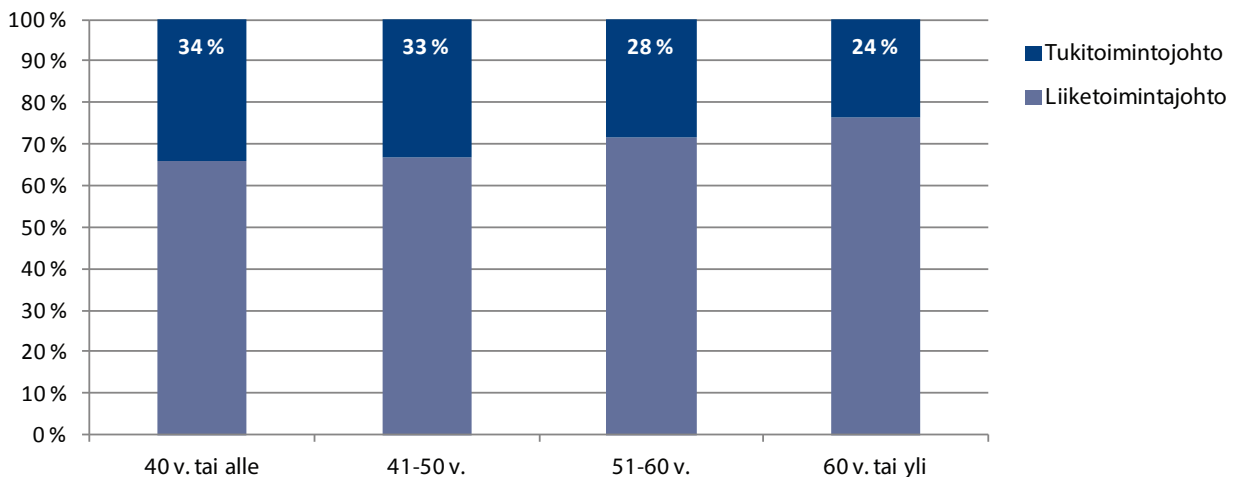
⁵⁸ Yli 60-vuotiaiden johtajien osuus on hyvin pieni ja naisten lukumäärä erittäin pieni (ainoastaan kaksi). Lukuun perusteella voi todeta, että kokein johtoryhmän jäsenet toimivat lähes poikkeuksetta liiketoiminnan johtotehtävissä – siitä riippumatta, onko kyseessä mies vai nainen.

III. URAPOLKU JA IKÄRAKENNE

Naisten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



Miesten jakautuminen johtotehtäviin eri ikäluokissa



Palvelusvuodet

Hallitus

Joitain poikkeuksia lukuun ottamatta kaikissa pörssi-yhtiöissä yhtiökokous päättää koko hallituksen kokoonpanosta vuosittain. Hallituskokoonpano tulee siten osakkeenomistajien arvioitavaksi joka vuosi. Hallitusten keskimääräinen vaihtuvuus vaikuttaa keskimäärin yhtä nopealta kuin johtoryhmissä. Naisten osuus hallituspaikoista on kasvanut viimeisen 10 vuoden aikana hyvin nopealla tahdilla.

Yleisesti ottaen korkea normaalivaihtuvuus edesauttaa naisten aliedustuksen luonnollista korjaantumista – oli kyse sitten hallituksista, toimitusjohtajista tai johtoryhmistä – olkoonkin, ettei yhtiöiden liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta korkea vaihtuvuus ole sinällään päämäärä.

MIESTEN HALLITUSJÄSENYTYDET NAISIA PITKÄIKÄISEMPIÄ

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

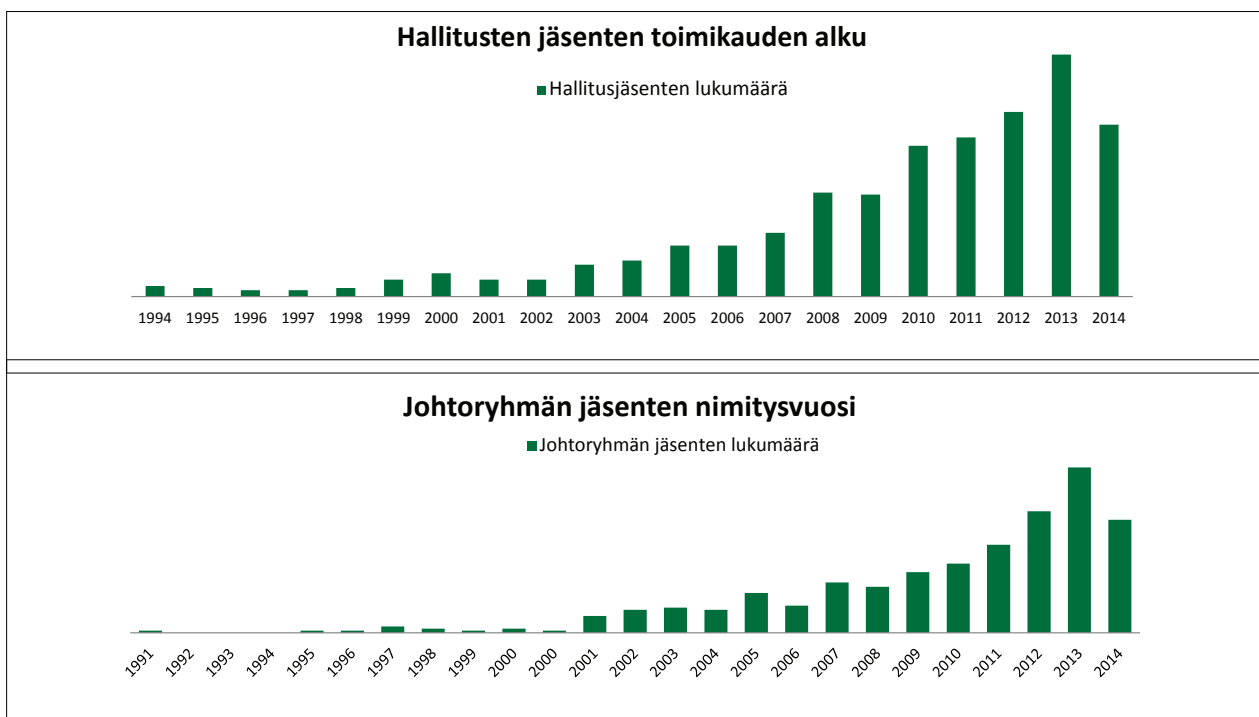
Pisimpään pörssi-yhtiön hallituksessa toimineen jäsenen toimikausi oli kestänyt 45 vuotta, mutta yli 20 vuotta kestäneet hallituskaudet ovat selvästi poikkeuksia.⁵⁹

Erot keskimääräisessä palvelusajassa voivat kertoa käynnissä olevasta muutoksesta, jossa naisten hallitusvalinnat ovat viime vuosina lisääntyneet. Tätä tukee se seikka, että vuosien 2013 ja 2014 aikana tehdyistä uusista hallitusvalinnoista 25 % on kohdistunut naisiin, mikä on selvästi yli kokonaiskeskiarvon (23 %).

2013 JA 2014 UUSISTA HALLITUSNIMITYKSIKSI 25 % NAISIA

Noin puolella hallituksen jäsenistä toimikausi on kestänyt korkeintaan kolme vuotta. Toisin sanoen noin puolet kaikista nykyisistä hallituspaikoista on jaettu ennen vuotta 2011. Näistä pidempiaikaisista hallitusjäsenyyksistä miesten osuus on yli 83 %. Vastaavasti voidaan panna merkille, että yli kymmenen vuotta kestäneistä hallitusjäsenyyksistä miesten osuus on lähes 96 %. Myös nämä luvut todistavat käynnissä olevasta muutoksesta.

⁵⁹ Tässä selvityksessä käytettävissä olleet tiedot hallituskauden pituudesta käsittävät yhteensä 712 hallitusjäsenen tiedot, mikä vastaa 94 % kaikista hallituspaikoista. Näin ollen 6 % pörssi-yhtiöistä laiminlyö ilmoittaa lista-yhtiöiden hallinnointikoodin edellyttämän tiedon hallituksen jäsenyyden alkamisajasta.



Johtoryhmä

Nykyisissä johtoryhmissä toimivien henkilöiden palvelusaika vaihtelee alle vuodesta 23 vuoteen. Johtoryhmän jäsenten keskimääräinen palvelusaika vuonna 2014 oli 4,1 vuotta. Naisten osalta keskimääräinen palvelusaika oli ainoastaan 3,7 vuotta kun miehillä vastaavasti 4,3 vuotta. Erot johtoryhmätasolla eivät toisin sanoen ole aivan niin jyrkkiä kuin hallitusjäsenyyksien kohdalla, mutta selvää eroa on havaittavissa.⁶⁰

2014 JOHTORYHMÄNIMITYKSISTÄ 39 % NAISIA

Erot keskimääräisessä palvelusajassa voivat kertoa käynnissä olevasta muutoksesta, jossa naisten nimitykset johtoryhmään ovat viime vuosina lisääntyneet ja uudet johtoryhmänimitykset ovat siksi kohdistuneet juuri naisiin. Toisaalta luvut voivat olla myös oire naisten miehiä nopeammasta vaihtuvuudesta johtoryhmätyöskente-

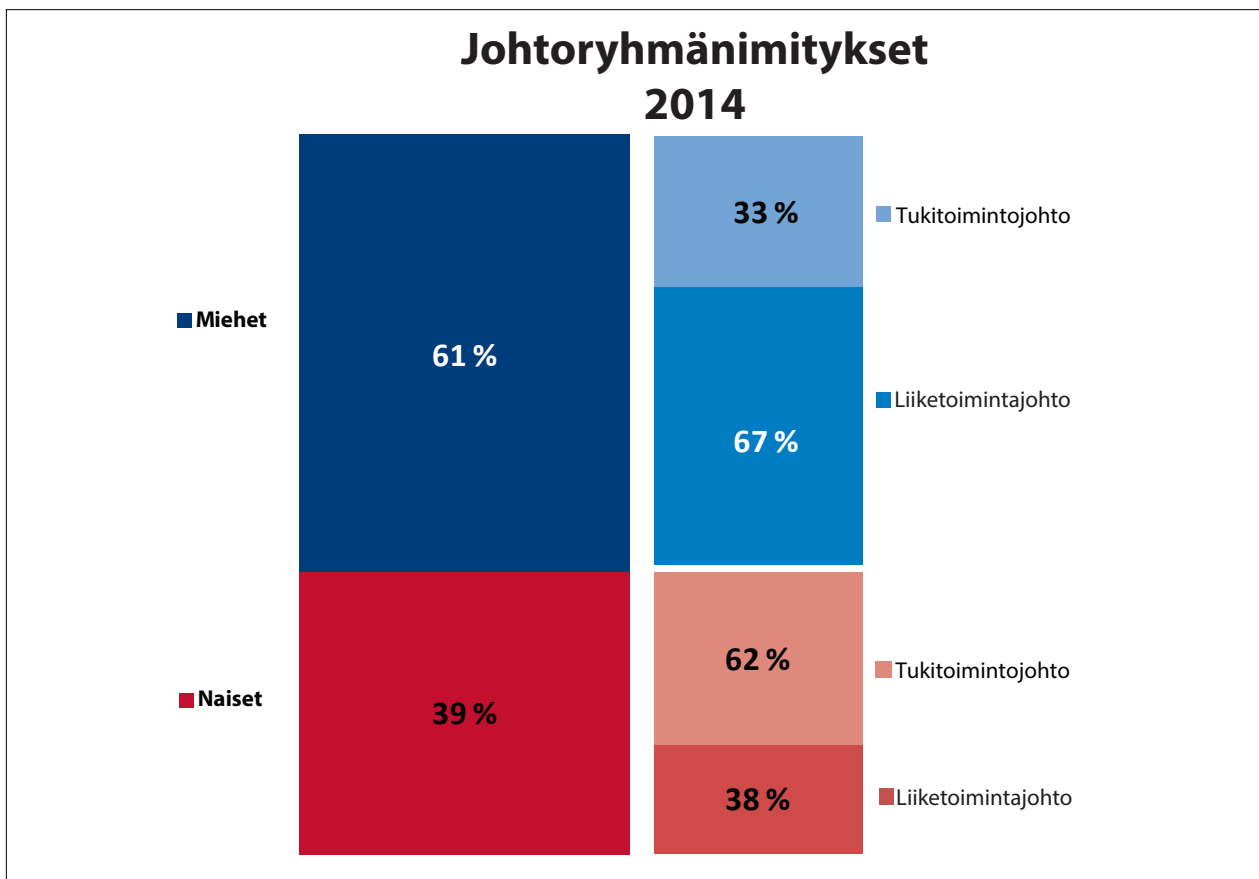
lyssä. Osa selitystä piilee siinä, että yli 10 vuotta johtoryhmässä työskennelleiden henkilöiden joukossa on enemmän miehiä kuin naisia.

Nykyisissä johtoryhmissä toimivien naisten palvelusaika vaihtelee alle vuodesta 18 vuoteen, keskimääräisen palvelusajan ollessa 3,7 vuotta. Peräti 62 prosenttia tarkastelluista naisista on nimitetty johtoryhmään vuonna 2011 tai sen jälkeen. Tilastojen perusteella vaikuttaisikin siltä, että naisten johtoryhmänimitykset ovat keskimäärin tuoreempia kuin miehillä eli että naisten osuus uusista nimityksistä olisi kasvussa.

Tulkintaa vahvistaa se, että tarkastelluista johtoryhmäpaikoista kaikista vuoden 2011 aikana tai sen jälkeen tehdyistä johtoryhmänimityksistä 30 % on kohdistunut naisiin ja 70 % miehiin. Vuonna 2014 tehdyistä johtoryhmänimityksistä 39 % koski naisia. Näitä lukuja voidaan pitää merkittävänä, kun otetaan huomioon, että kokonaistasolla naisten osuus johtoryhmissä on 20,7 %.

Lisäksi vuoden 2014 osalta on huomattava, että kaikista naisten johtoryhmänimityksistä 38 % koski nimitystä liiketoimintajohtoon. Viime vuosien kehitys on tässäkin suhteessa kulkenut selvästi oikeaan suuntaan.

⁶⁰ Tieto johtoryhmään nimitysvuodesta oli saatavilla tähän selvitykseen yhteensä noin 60 prosentista kaikista johtoryhmän jäsenistä, mistä syystä tuloksiin liittyy jonkin verran epätarkkuutta, eivätkä luvut ole täysin vertailukelpoisia johtoryhmän sukupuolijakaumasta annettuihin tietoihin.



Miesten ja naisten kokonaistilanne johtoryhmissä

Naiset ovat yhä selkeä vähemmistö pörssiyhtiöiden johtoryhmissä. Johtoryhmien kaikista jäsenistä 61 prosenttia johtaa liiketoimintoja ja 39 prosenttia tukitoimintoja. Liiketoimintojen johtajista 90 prosenttia on miehiä ja 10 prosenttia naisia. Naisten johtoryhmäpaikat painottuvat yhtä tukitoimintoihin, joiden johtajista on miehiä 63 prosenttia ja naisia 37 prosenttia.

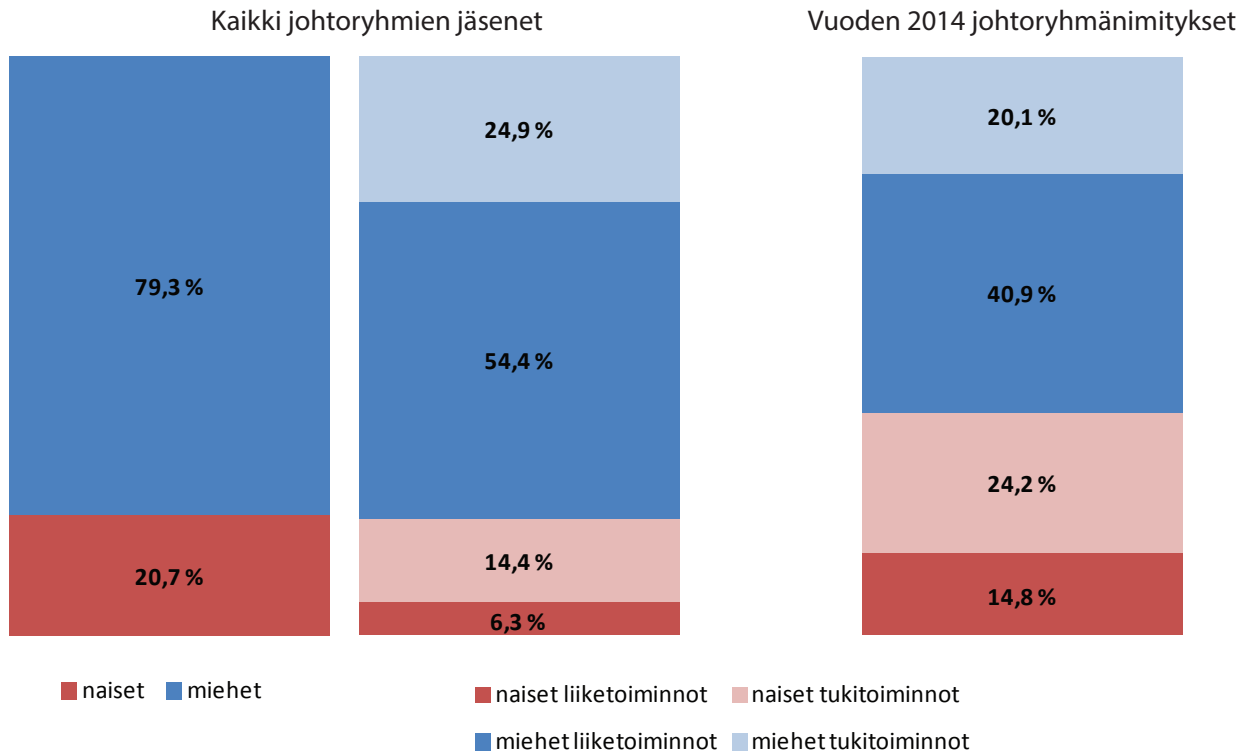
Yhteenvedona voidaan todeta, että johtoryhmien jäsenistä 54 prosenttia on miehiä, jotka johtava liiketoimintoja ja 25 prosenttia miehiä, jotka johtavat tukitoimintoja, sekä 6 prosenttia naisia, jotka johtavat liiketoimintoja ja 14 prosenttia naisia, jotka johtavat tukitoimintoja.

JOHTORYHMIEN JÄSENISTÄ 6 % ON LIIKETOIMINTOJA JOHTAVIA NAISIA

Naisten kannalta keskeinen luku, liiketoimintojen johtajapaikat, on siis edelleen alhainen 6 prosenttia. Luku on kuitenkin kaksinkertaistunut vuodesta 2011, jolloin laadimme ensimmäisen naisjohtajaselvityksemme. Samoin kun tarkastellaan vuonna 2014 tehtyjä nimityksiä johtoryhmään, voidaan havaita naisten liiketoimintajohtajien osuuden kasvaneen lähes 15 prosenttiin eli yli kaksinkertaiseksi kokonaisosuuteen verrattuna.

Lähitulevaisuus näyttää, jatkuuko ja voimistuuko oikea suuntaus. Tämän luvun kasvu on avain naisten nousulle toimitusjohtajiksi ja hallituksiin.

Johtoryhmien kokoonpano, yhteenveto



JOHTOPÄÄTÖKSET

Naisten määrä liiketoimintojen johdossa on hienoisessa nousussa. Suurten pörssiyritysten hallitusten osalta tilanne on hyvin tyydyttävä. Rohkaisevaa on myös se tässä selvityksessä ilmi tullut uusi tieto, että nuoremmissa ikäryhmissä naisia on edennyt aiempaa enemmän liiketoimintajohtoon. Automaattisesti ei suurta muutosta ole kuitenkaan odotettavissa, vaan asennemuutosta ja asian esillä pitämistä tarvitaan edelleen. Keskuskauppakamari toimii jatkossakin aktiivisena tiennäyttäjänä ja laatii asiaa koskevia selvityksiä ja kannanottoja.

Miksi harva nainen etenee yritysjohtoon

Naisten vähäiselle määrälle liiketoimintojen johdossa ei ole löydettävissä yhtä syytä, vaan kysymyksessä on monien tekijöiden summa. Taustalla vaikuttavat ainakin perinteet, asenteet, stereotypiat, naisten koulutusvalinnat, puutteet naisten omassa aktiivisuudessa ja liiallinen itsekriittisyys, vaikeudet sovittaa työ- ja yksityiselämää yhteen, liian vähäinen verkottuminen sekä esikuvien ja käytännön mentorien puuttuminen. Koulutusvalinnat ovat merkittävä tekijä, kun diplomi-insinööreiksi opiskelusta on edelleen naisia vain viidennes.

Keskeisenä syynä naisten vähäisyyteen yritysjohtossa ovat yleiset asenteet naisten roolista. Tämä näkyy työnantajien puutteellisessa aloitteellisuudessa ja valmiudessa edistää naisten uria. Naiset puolestaan ovat ylikriittisiä osaamisensa suhteen (kansainvälisessä keskustelussa viime aikoina paljon huomiota saanut confidence gap). Naisten ambitiotaso ei myöskään keskimäärin vastaa miesten pyrkimyksiä edetä ylimpään johtoon.⁶¹ Naisten osuus kotitöistä on yhä selvästi miesten käyttämää aikaa suurempi, mikä osalla naisista tekee nousujohteisen uran haasteelliseksi. Naisten uraa voi hidastaa myös roolimallien ja mentorien puute. Näihin syihin ei kiintiöillä vaikuteta.

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

Kiintiöiden sopimattomuutta nykytilanteen korjaamiseen kuvaa se, että jo nykyisellään pörssiyritysten hallituksissa olevien naisten tausta poikkeaa merkittävästi miesjäsenten taustasta. Tämä ilmenee siitä, että pörssiyritysten hallitusten miehistä kahdella kolmasosalla on taustana toimitusjohtajan tehtävä, kun naisista tämä tausta on vain kolmasosalla, kuten tästä raportista ilmenee. Lakiasiaintoimitusjohtajataustaisista hallituksen jäsenistä puolestaan peräti 90 prosenttia on naisia.

Kun naisia on niin vähän pörssiyritysten liiketoimintajohdossa, 40 prosentin kiintiöiden käyttö johtaisi hallituskoon suurenemiseen, kun tukitoimintoja johtavia naisia valitaan hallituksiin, joihin kuitenkin tarvitaan enimmäkseen liiketoimintojen johtamisesta kokemusta. On selvää, että myös tukitoimintojen johtamistaustainen henkilö voi olla hyvä hallituksen jäsen, mutta hallituksen enemmistöllä on oltava vankkaa kokemusta liiketoimintojen johtamisesta ja kyseisen toimialan osaamista.

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

⁶¹ Why are so few women promoted into top management positions? s. 36. 2013, Master's Thesis, Hanken, Anna Klaike. <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2014/10/annaklaile-why-are-so-few-women.pdf>

Keskuskauppakamarin toimet naisjohtajuuden edistämiseksi

Keskuskauppakamarin strategiaan tavoitteisiin kuuluu naisjohtajuuden edistäminen itsesääntelyn keinoin. Keskuskauppakamarin Naisjohtajaohjelma sisältää lukuisia elementtejä, kuten naisjohtajaselvitykset, kannanottoja, www.naisjohtajat.fi -verkkosivuston ja pörssiyhtiöiden kontaktoinnin. Lisäksi Keskuskauppakamari järjestää nyt toista kertaa huipputason mentorointiohjelmaa naisjohtajille. Ensimmäisen ohjelman tuloksiin kuuluu muun muassa aktorien saamat hallituspaikat.

Keskuskauppakamari toimii myös listayhtiöiden hallinnointikoodin taustalla, ja osaltaan ylläpitää ja kehittää alan itsesääntelyä.

Keskuskauppakamarin edustajat saavat myös usein esiintymis- ja konsultointipyyntöjä ulkomailta, ja Suomen menestystarinaa on esitelty niin Arabinaisten johtamisforumissa Dubaissa, Maailmanpankissa, Euroopan neuvostossa, lukuisissa tilaisuuksissa Saksassa kuin Maailman kauppakamarien kongressissa. Parhailaan Keskuskauppakamari toimii neuvonantajan roolissa EU-rahoitteisessa projektissa European Women Shareholders Demand Gender Equality (www.ewsdge.eu).

On selvää, että kiintiösääntely ei pystyisi korvaamaan elinkeinoelämän aktiivista otetta edistää tavoitteellisesti ja tuloksellisesti naisjohtajuutta. Kiintiösääntely tekisi monipuolisen toimintamme naisjohtajuuden edistämiseksi merkityksettömäksi. Valtiovalta ei pystyisi omilla toimillaan samoihin tuloksiin, joita tehokas ja asiantunteva elinkeinoelämän organisaatio pystyy tuottamaan.

Tämä Keskuskauppakamarin neljäs naisjohtajaselvitys kattaa kaikki suomalaiset pörssiyhtiöt. Naisten osuus hallituspaikoista on jo tyydyttävällä tasolla. EU-maiden kärkikaartiin on päästy ilman kiintiöitä. Naisten johtoryhmäpaikat ovat enimmäkseen tukitoimintojen johtopaikkoja, mutta nuorissa ikäpolvissa naisia on alkanut edetä ilahduttavan paljon myös liiketoimintajohtoon. Tämä antaa uskoa siihen, että asenteet ovat muuttumassa ja että tulevaisuudessa nähdään selvästi nykyistä enemmän naisjohtajia. Itsestään muutos ei kuitenkaan tapahdu. Naisten urapolkujen kehittämiseen on yhä syytä panostaa.