



MIEHET JOHTAVAT PÖRSSIYHTIÖIDEN LIIKETOIMINTOJA

– naiset päätyvät tukitoimintoihin

30.9.2011



MIEHET JOHTAVAT PÖRSSIYHTIÖIDEN LIIKETOIMINTOJA

Naiset päätyvät tukitoimien johtoon

Sisällysluettelo

Johdanto	2
Lasikatto löytyi selvityksessä	2
Selvityksen laatiminen	3
Miten naisjohtajuutta on edistetty	3
Tutkimukset naisjohtajien merkityksestä	3
Suomen Asiakastiedon tutkimus	4
EVAn tutkimus	4
Ulkomaiset tutkimukset	4
Median rooli	5
Mielipidevaikuttajien rooli	5
Naiset pörssiyritysten hallituksissa	6
Golden skirt -ilmiö ei koske Suomea	9
Naiset usein ulkomaalaisia	10
Naiset miehiä nuorempia paitsi Suomessa	11
Naiset valtionyritysten hallituksissa	11
Listayritysten hallinnointikoodi (Corporate Governance)	12
Poikkeamat perusteltava	14
Muiden maiden CG-koodit	15
Hallitusjäsenyyksiä koskeva kiintiölainsäädäntö	16
Norjan kiintiölaki	16
Ranskan kiintiölaki.....	16
Kiintiölainsäädäntö muissa maissa	17
Kiintiösääntelyn lieveilmiöitä.....	17
EU-toimet	18
Kiintiölaki kohdistuisi lähinnä pieniin listayrityksiin	18
Lainsäädäntö avoimuuden lisäämiseksi	19
Naiset pörssiyritysten hallituksen puheenjohtajina	19
Naiset pörssiyritysten toimitusjohtajina	20
Suomessa ei naisia toimitusjohtajina	20
Naistoimitusjohtajat muissa maissa	20
Toimitusjohtajien koulutustaustat.....	21
Naiset pörssiyritysten johtoryhmissä	22
Naisten määrä kohtuullinen tukitoimintojen johdossa	23
Miksi naiset eivät etene liiketoimintojen johtoon	24
Tulevaisuuden haasteet ja Keskuskauppakamarin toimenpiteet	26
Tasa-arvosuunnittelun kehittäminen	26
EVAn suositusten toteuttaminen.....	27
Avoimuuden lisääminen	27
Keskuskauppakamarin toimenpiteet naisjohtajuuden edistämiseksi.....	27
Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma naisjohtajille	28
Lopuksi	28

MIEHET JOHTAVAT PÖRSSIYHTIÖIDEN LIIKETOIMINTOJA

Naiset päätyvät tukitoimien johtoon

Johdanto

Suomea pidetään usein tasa-arvon mallimaana. Monessa suhteessa arvio on oikeaan osunut. Naiset ovat laajasti mukana työelämässä, ja tasa-arvolainsäädäntö on kehittynyttä. Miesten ja naisten välisiä palkkaeroja pyritään pienentämään. Pörssiyhtiöiden hallituksissa on naisjäsenten määrä noussut merkittävästi viime vuosina.

Toisaalta on tiedossa, että työmarkkinoiden eriytyminen naisten ja miesten töihin on Suomessa poikkeuksellisen voimakasta. Tämä koskee sekä horisontaalista että vertikaalista segregatiota. Esimerkiksi tietyt alat, kuten hoitotyö ja opetus, ovat selkeästi naisvaltaisia (horisontaalinen segregatio). Vertikaalista segregatiota työmarkkinoillamme on se, että johtotehtävissä on selvästi enemmän miehiä kuin naisia. Naiset ovat kuitenkin keskimäärin miehiä korkeammin koulutettuja.

Naisjohtajien lisäämistä tiiviisti tukenut Keskuskauppakamari päätti selvittää, onko naisjohtajuuden tilanne kaikilta osin niin valoisa kuin päällisin puolin näyttää. Selvitys kattaa kaikki Helsingin pörssissä listatut yhtiöt, ja tiedot perustuvat yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin. Tiedot hallituksen jäsenistä on kerätty kesällä 2011 ja johtoryhmien kokoonpanoista ja toimitusjohtajien koulutustaustoista syyskuussa 2011.

Keskuskauppakamarin kiinnostus asiaan perustuu siihen, että haluamme tukea kaikin keinoin yrityksiä osaavan työvoiman ja ylimmän johdon saamisessa. Yritykset menettävät osaamista, jos ylin johto valitaan vain osaavimpien ja sopivimpien miesten joukosta, ei parhaiden henkilöiden keskuudesta.

Keskuskauppakamarin selvitys osoittaa, että erinäisillä toimenpiteillä naisten hallitusjäsenyyksien määrää on kyetty merkittävästi lisäämään kaiken kokoisissa pörssiyhtiöissä, mutta ennen kaikkea suurissa pörssiyhtiöissä. Sen sijaan kehitys on varsin vaatimatonta yhtiöiden ylimmässä johdossa. Pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista ei yksikään ole nainen. Johtoryhmien jäsenistä lähes kaikki naiset johtavat yrityksen tukitoimintoja. Liiketoimintojen johdossa ei juurikaan ole naisia. Tämä merkitsee käytännössä sitä, että lähiaikoina ei ole odotettavissa merkittävää lisäystä pörssiyhtiöiden naistoimitusjohtajien määrään.

Lasikatto löytyi selvityksessä

Keskuskauppakamarin selvitys osoittaa, missä naisten urakehityksen lasikatto sijaitsee. Se on pörssiyhtiöiden johtoryhmätasolla liiketoimintojen johtamisen kohdalla.

Pörssiyhtiöiden hallituspaikkojen osalta naisten määrää on kyetty merkittävästi lisäämään ilman kiintiölainsäädäntöä. Suomen malli on saanut kansainvälistä huomiota vaihtoehtoisena tapana lisätä naisia hallituksissa. Sen sijaan naispuolisten toimitusjohtajien määrässä Suomi on länsimaiden häntäsijoilla.

Tilanteen muuttaminen ei ole yksinkertaista. Selvää on, että kiintiöiden käyttö ei sovellu toimivan johdon käyttöön. Corporate Governance -koodikin voi toimia tässä rajallisesti, mutta läpinäkyvyyttä sillä voidaan lisätä ja siten varmistaa tilanteen tiedostamista ja edistää asenteiden muuttamista.

Suuri muutos vaatii kuitenkin pitemmän ajan ja toimia varhaisesta koulutuksesta lukien. Naiset ovat edelleenkin selvänä vähemmistönä teknisessä yliopistotasoisessa koulutuksessa. Muita toimia ovat mentorointiohjelmat ja verkottuminen.

Selvityksen laatiminen

Tämä Keskuskauppakamarin selvitys perustuu kaikkien Helsingin pörssissä listattujen yhtiöiden nettisivuillaan ilmoittamiin tietoihin sekä erinäisiin tutkimuksiin ja muuten käytettävissä oleviin tietoihin. Tiedot listayhtiöiden nettisivuilta on kerännyt assistentti Jenna Pitkänen kesällä ja syyskuussa 2011. Tuloksia on analysoinut lakimies Anne Horttanainen. Selvityksen on kirjoittanut Keskuskauppakamarin varatoimitusjohtaja Leena Linnainmaa.

Miten naisjohtajuutta on edistetty

Nykyisellään naisia on varsin tyydyttävä määrä erityisesti suurten pörssiyritysten hallituksissa. Naisten hallituspaikkojen lisääntyminen 2000-luvulla on perustunut konkreettisiin toimenpiteisiin, joilla asiaa on tavoitteellisesti edistetty. Näitä toimenpiteitä ovat ennen kaikkea olleet valtionyhtiöiden hallitusten kokoonpanoille asetetut tavoitteet ja listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettu suositus. Myös median rooli on ollut merkittävä, ja naisjohtajia koskeva tutkimus on edistänyt asiaa.

Sen sijaan naisten etenemistä pörssiyritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin liiketoimintoja johtamaan ei ole edistetty kohdennetuilla toimenpiteillä, vaan on luotettu siihen, että ajan myötä tilanne muuttuu ja naiset etenevät myös sinne. Keskuskauppakamarin selvitys osoittaa, että toive on perusteeton, sillä edistystä ei tosiasiallisesti ole tapahtunut. Se muutos johtoryhmien osalta on kuitenkin tapahtunut, että naisia on niissä kohtalaisen runsaasti erilaisten tukitoimintojen vetäjinä.

Tutkimukset naisjohtajien merkityksestä

Suomessa ja maailmalla on tehty lukuisia tutkimuksia siitä, miten naisten osuus yritysten ylimmässä johdossa vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen tai muuhun menestykseen.

Tutkimukset eivät osoita, että naiset sinänsä saisivat aikaan yritysten menestyksen, mutta ehkä naisten nousu yritysten johtoon korreloi sen kanssa, että kyseisissä yrityksissä ollaan avoimia uusille ideoille ja visioille eikä ole kangistuttu vanhoihin kaavoihin, millä puolestaan lienee yritysten menestystä tukevaa vaikutusta.

Suomen Asiakastiedon tutkimus

Suomen Asiakastieto julkisti kesällä 2005 tutkimuksen, jonka mukaan naisten johtamat suuryritykset (TOP500) olivat selvästi keskimääräistä kannattavampia. Naispuolisen toimitusjohtajan luotusaamassa yrityksessä sijoitetun pääoman tuotto prosentti 18,5 päihitti kirkkaasti miesten lukeman 14,2. Paras pääoman tuotto eli 24,6 prosenttia oli niillä yrityksillä, joissa sekä toimitusjohtaja että puheenjohtaja ovat naisia. Vakavaraisuudessa naiset hallituksen puheenjohtajana sekä puheenjohtajana ja toimitusjohtajana nostivat yrityksensä omavaraisuuden peräti 55,5 prosenttiin, selvästi mediaanilukeman 41,5 yläpuolelle. Nainen toimitusjohtajana tai hallituksen puheenjohtajana oli kuitenkin harvinaisuus. Liikevaihdoltaan 500 suurimman yrityksen toimitusjohtajista naisia oli vain 28. Naispuolisia hallituksen puheenjohtajia oli 19. Ainoastaan seitsemässä suuryrityksessä sekä toimitusjohtaja että hallituksen puheenjohtaja olivat naisia. Täysin naisjohtoisista suuryrityksistä 71 prosenttia kuului AAA- luottokelpoisuusluokkaan, kun tämä luokitus koko TOP500:sta oli joka kolmannella yrityksellä.¹

EVA:n tutkimus

Vuonna 2007 Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA julkisti peräti 14 020 suomalaisyritystä kattaneen tutkimuksensa ”Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus” tulokset, joiden mukaan naisten johtamat yritykset ovat 10 prosenttia miesten johtamia kannattavampia.² Sen jälkeen ei voitu enää käyttää sitä argumenttia naisten hallitusjäsenyyden vastustamiseksi, että yrityksen talous kärsii, jos naisia otetaan johtotehtäviin. Tietävästi tämä tutkimus on edelleen laajin maailmassa tehty tämän alan tutkimus.

EVA:n tutkimuksessa pidetään vääränä johtopäätöksenä sitä, että nykyisten miesjohtajien vaihtaminen naisiin ja tällä tavalla naisten määrän nopea kasvattaminen yritysjohdossa välttämättä parantaisi yritysten kannattavuutta. Analyysissä oikeana johtopäätöksenä pidetään sitä, että naisten ja heidän mahdollisten etenemisesteidensä parempi huomioiminen ja pyrkimys esteiden poistamiseen voi tarjota yritykselle selvää kilpailuetua.

Ulkomaiset tutkimukset

Aihepiiristä on lukuisia ulkomaisia tutkimuksia, joista voidaan tässä mainita vain osa.

Konsulttiyhtiö McKinseyn vuonna 2007 julkistamassa tutkimuksessa ”Women Matter” todetaan, että tuloksellisimmat yhtiöt ovat niitä, joissa naisia on vahvimmin edustettuina hallituksessa tai ylimmässä johdossa. Vastaavia tuloksia saavuttaneista tutkimuksista mainittakoon Catalystin vuonna 2007 julkistama Fortune 500 -yhtiötä kattanut selvitys ”The Bottom Line: Corporate Performance and Women’s Representation on Boards” ja Roy Adlerin Pepperdine Universityssä tekemä 19-vuotinen tutkimus 215 Fortune 500 -yhtiöissä ”Women in the Executive Suite Correlate to High Profits” kattaen vuodet 1980-1998.

¹ Suomen Asiakastieto Oy, Naisjohtajat tekevät tulosta, 11.7.2005

² EVA Analyysi Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus, 24.9.2007

Median rooli

Suomessa naisten hallitusjäsenyyksien lisääntymiseen 2000-luvulla on vaikuttanut median aktiivinen ote ja kiinnostus. Naisten määrän kehitystä on seurattu ja kommentoitu. Myös ”naming and shaming” on ollut käytössä, kun yhtiöitä on käsitelty julkisuudessa siitä näkökulmasta, että naiset puuttuvat yrityksen ylimmästä johdosta. Talouselämä-lehden vuotuinen Päättäjänaiset-numero ja Gaala ovat esimerkkejä aktiivisuudesta. Lukuisissa muissakin lehdissä on usein kertoja kirjoitettu aiheesta ja siten käytännössä edistetty elinkeinoelämän sitoutuneisuutta asian edistämiseen.

Mielipidevaikuttajien rooli

Naisjohtajien lisääntymisessä on pitkälti kysymys asenneilmaston muuttumisesta. Siinä keskeisellä sijalla ovat julkiset esikuvana toimivat naiset sekä mielipidevaikuttajien rooli. Vielä pitkälle 2000-luvulle naisjohtajien lisäämistä koskevaa keskustelua värittivät väheksyvät kommentit, esimerkiksi erään sanomalehden näkemys siitä, etteivät yritykset tarvitse kiintiökahvinkeitä hallituksiinsa.

Julkinen vähättely on lähes hävinnyt, kun päteviä naisia on saatu hallituksiin ja kun mielipidevaikuttajat ovat asettuneet asian tueksi. Monella poliitikolla on ollut tässä keskeinen rooli. Esimerkiksi kunta- ja hallintoministeri Mari Kiviniemi otti aktiivisen roolin vuoden 2008 listayhtiöiden hallinnointikoodin laadinnan suhteen. Julkista huomiota herätti myös pääministeri Matti Vanhasen ja sosiaali- ja terveysministeri Tuula Haataisen kirje listayhtiöille elokuussa 2006.

Elinkeinoelämän edustajien ulostuloista ehkä keskeisin oli Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVAn), Nokian ja Shellin hallitusten puheenjohtaja Jorma Ollilan joulukuussa 2006 antama lausunto, että naisia tarvitaan lisää esimiestehtäviin. Ollilan mukaan ”kansankunnan menestys edellyttää näkökulman laajentamista” eivätkä perinteiset talouspolitiikan keinot riitä takaamaan Suomen menestystä. Naiset ovat hänen mukaansa voimavara, joka täytyy ottaa tehokkaammin käyttöön. Ollilan mukaan mm. johtamistaidon opiston tutkimukset tukevat käsitystä naisista hyvinä esimiehinä. Hänen mukaansa naisten määrän vähäisyyteen johtopaikoilla vaikuttavat yhä asenteet ja käytännön asiat työelämässä. Ollilan ulostulon jälkeen pilkkakirveet ovat vaienneet, ja keskustelua naisjohtajista käydään nykyään pääosin asiapohjalta.

Naiset pörssiyritysten hallituksissa

Naisten määrä pörssiyritysten hallituksissa on Suomessa lisääntynyt 2000-luvulla merkittävästi. Maailmanennätys on kuitenkin Norjan hallussa kiintiölainsäädännön myötä. Ylipäätään Pohjoismaat ovat muita maita edellä. Joissakin maissa hallitusten naisjäsenyydet ovat edelleen hyvin harvinaisia. Maakohtaiset erot ovat Euroopan tasolla suuria.

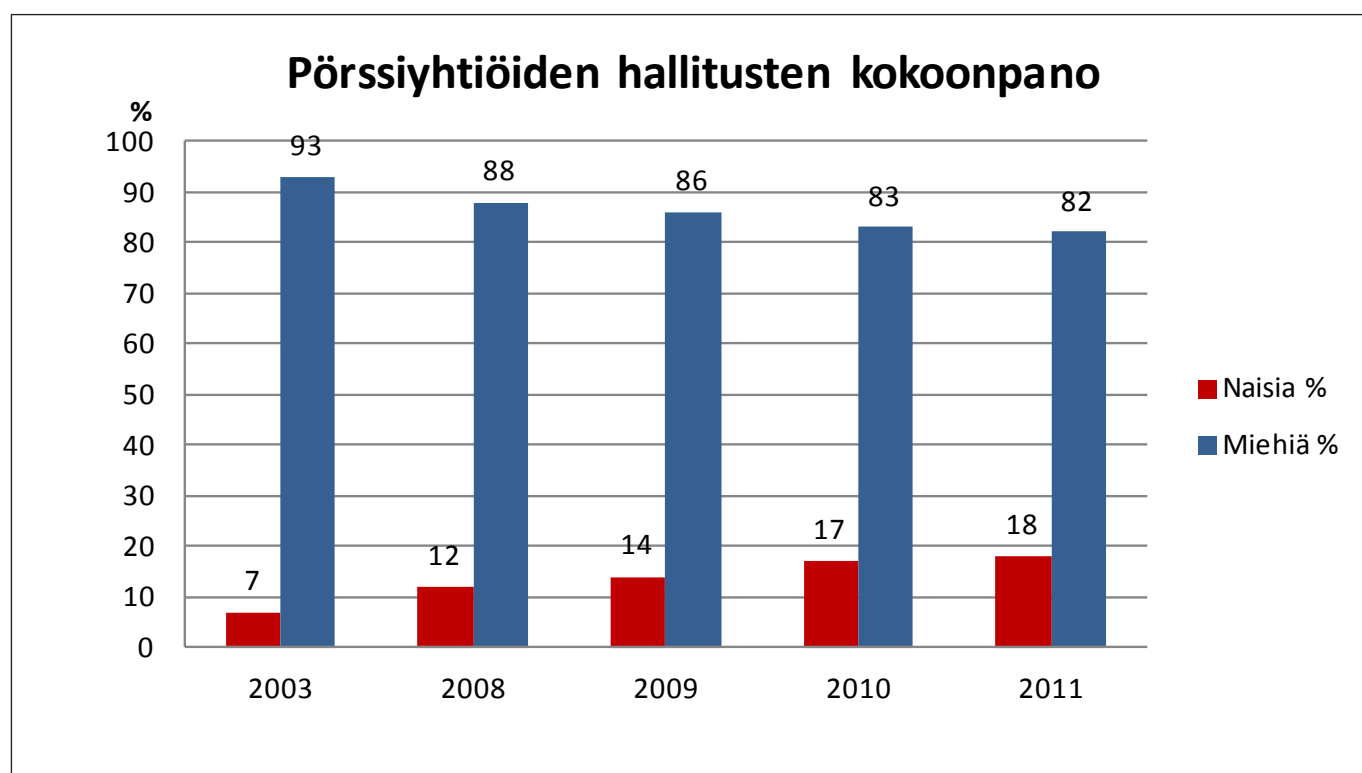
European Professional Women's Network³ tekee joka toinen vuosi selvityksen naisten hallitusjäsenyyksien määrästä. Selvitys ei kata kaikkia listayhtiöitä vaan 300 suurinta eurooppalaista pörssiyritystä.



Lähde: EuropeanPWN Boardwomen Monitor 2010

³ www.europeanpwn.net

Suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa on nykyään naisia 18 prosenttia, kun vuonna 2003 naisia oli 7 prosenttia jäsenistä. Naisten määrä on lisääntynyt selvästi 2000-luvulla valtiovallan ja elinkeinoelämän aktiivisten toimien myötä.



Lähteet kaavion luvuille:

2003: Luottolista 5/2004, Asiakastieto Oy

2008-2010: Valtioneuvoston tasa-arvoselonteko s. 105

2011: Keskuskauppakamarin selvitys

Viime vuosina on keskusteltu runsaasti kiintiöistä keinona lisätä naisia yritysten hallituksiin. Kesällä 2011 keskustelu sai uutta vauhtia, kun Euroopan parlamentti antoi heinäkuussa päätöslauselman kiintiöiden puolesta. Kiintiölainsäädäntöä on Norjan jälkeen säädetty muun muassa Ranskassa. Toinen keino edistää naisten hallitusjäsenyyksiä on listayhtiöiden hallinnointikoodissa (corporate governance) olevat suositukset, mikäli ne on laadittu konkreettisiksi ja tehokkaiksi (ks. tarkemmin kohta Listayhtiöiden hallinnointikoodi).

Maa	Kiintiölaki	CG-koodi suositus
Australia		X
Belgia	X	X
Espanja	X	X
Hollanti	X	X
Islanti	X	X
Iso-Britannia		X
Italia	X	
Itävalta		X
Japani		
Kreikka		
Norja	X	X (viittaa lakiin)
Portugali		
Puola		X
Ranska	X	X
Romania		
Ruotsi		X
Saksa		X
Slovakia		
Slovenia		X
Suomi		X
Sveitsi		
Tanska	X, valtion omist. yritys	X
Unkari		
USA		SEC disclosure rule
Viro		

Keskustelu naisten hallituspaikkojen lisäämisestä ei ole ollut aiheetonta Suomessakaan. Vielä kymmenisen vuotta sitten suuryritysten hallituksissa oli käytännössä sataprosenttiset mieskiintiöt. Suomessa tilanne on muuttunut melkoisesti, mutta osassa EU-maita asiasta ei ole edes alettu keskustella, mikä on omiaan vauhdittamaan EU-toimia.

Asiassa voidaan edetä myös itsesääntelyllä, missä Suomi toimii muulle maailmalle esimerkkinä. Euroopan parlamenttikin ottaa kiintiölainsäädäntöä kannattavassa päätöslauselmassaan kesällä 2011 ainoana maana esimerkiksi Suomen, jossa listayhtiöiden hallinnointikoodilla on kyetty merkittävästi lisäämään hallitusten naisjäseniä.⁴ Saamamme tunnustus elinkeinoelämän itsesääntelyn toimivuudelle ei tullut aiheetta.

⁴ Euroopan parlamentin päätöslauselma 6. heinäkuuta 2011 naisista ja yritysjohtajuudesta (2010/2115(INI)), 6.7.2011, kohta 6.

Varsinainen muutos käynnistyi kuitenkin valtiovallan toimilla, kun valtioneuvosto teki vuonna 2004 päätöksen, jonka mukaan valtionyhtiöiden hallituksissa on oltava 40 prosenttia molempia sukupuolia. Päätös pantiin ripeästi täytäntöön, ja jo vuonna 2006 kunnianhimoinen tavoite saavutettiin. Tämä avasi myös elinkeinoelämämme puolella joidenkin epäuskoisten silmät huomaamaan, että päteviä naisia todellakin on hallitustehtäviin, mitä jotkut olivat siihen asti epäilleet.

Elokuussa 2006 pääministeri Matti Vanhanen ja sosiaali- ja terveysministeri Tuula Haatainen lähettivät noin sadalle suurimmalle pörssiyhtiölle kirjeen, jossa ministerit haastoivat talouselämän vaikuttajia etsimään keinoja naisten osaamisen ja asiantuntemuksen saamiseksi nykyistä laajemmin talouselämän päätöksentekoon.

Vuonna 2008 elinkeinoelämämme otti seuraavan askeleen naisten hallitusjäsenyyden lisäämiseksi ilman pakottavaa lainsäädäntöä. Listayhtiöiden hallinnointikoodiin otettiin suositus, jonka mukaan hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

Golden skirt -ilmiö ei koske Suomea

Norjassa tuli vuonna 2008 voimaan julkisten yhtiöiden hallituksia koskeva kiintiölainsäädäntö (ks. tarkemmin kohta hallitusjäsenyyksiä koskeva kiintiölainsäädäntö). Se on tuonut mukanaan ns. golden skirt -ilmiön. Kun naisia jouduttiin nopeasti saamaan paljon lisää hallituksiin, valinnat kasautuivat samoille naisille. Joillekin naisille kertyi aluksi jopa yli 25 hallituspaikkaa. On selvää, että tällainen kehitys ei ole suotavaa. Tehokas hallitustyöskentely edellyttää osaamisen lisäksi riittävää motivaatiota ja käytettävissä olevaa aikaa. Kukaan ei voi perehtyä tyydyttävällä tavalla hallitustehtäväänsä, mikäli hänellä on kymmeniä hallituspaikkoja suurissa yrityksissä tai lähelle kymmentäkään. Keskimääräisenkin hallituspaikkojen määrä on Norjassa neljä, kun eurooppalainen keskiarvo hallitusten naisjäsenille on kaksi.

Kiintiölainsäädäntö ei Norjassa ole saanut aikaan sitä, että naisia olisi nimitetty lisää yritysten toimitusjohtajiksi tai johtoryhmiin liiketoiminnan vastuualueille. Siinäkään mielessä kiintiölaki ei ole täyttänyt sille asetettuja tavoitteita.

Suomessa naisten hallitusjäsenyydet ovat lisääntyneet pehmeämmin keinoin kuin kiintiösäännöksillä. Suomessa on myös vältetty golden skirt -ilmiö. Ainoastaan 19 naisella on 2 hallituspaikkaa pörssiyhtiössä. Kenelläkään naisella ei ole hallituspaikkoja kahta enempää. Vain viidellä naisella, Maarit Aarni-Sirviöllä, Anne Brunilalla, Maija-Liisa Frimanilla, Sirkka Hämäläinen-Lindforsilla ja Eira Palin-Lehtisellä, on 2 suuren pörssiyhtiön hallituspaikkaa.

Golden skirt -ilmiön puuttuminen Suomesta puoltaa vahvasti Suomessa käytettyjä keinoja naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi, varsinkin kun Norjan kiintiölainsäädännön myötä varsinainen ongelma, naisten vähyyys liiketoimintojen johtajissa, ei ole helpottunut.

Naiset usein ulkomaalaisia

Mielenkiintoinen ilmiö naisten hallitusjäsenyyksissä on se, että naisjäsenet ovat miehiä useammin ulkomaalaisia. Erityisesti tämä koskee alkuvaihetta, kun maassa aletaan ensimmäisinä vuosina valita hallitukseen runsaammin naisia. Kun naisten valintaan on opittu, myös kotimaasta löytyy aiempaa helpommin hallitusjäsenkandidaatteja.

Suomessa ei ulkomaalaisten naisjäsenten suosio ole vielä laskenut, sillä keväällä 2011 hallitukseen valituista 7 uudesta naisjäsenestä peräti 4 oli ulkomaalaisia. Kaikkiaan kevään 2011 valintojen jälkeen ulkomaalaisia oli naisjäsenistä 18 prosenttia. Heistä 11 oli large cap -yritysten hallituksissa, 13 mid capissa ja 1 small capissa. Määrä on suuri siihen nähden, että yli puolella listayhtiöistä ei ole ulkomaalaisia hallituksessa.

Esimerkiksi Alankomaissa hallitusjäsenistä miehistä 75,1 % on alankomaalaisia, kun naisista vain 60,7 % on omasta maasta. Alankomaissa trendi on jo kääntynyt, kun vuonna 2010 kaikki uudet naiset, joita oli 8, oli alankomaalaisia. Vuonna 2008 alankomaalaisia oli naisista vain 51,1% ja vuonna 2009 luku oli 56,1%.⁵

Joissakin maissa hallituskokoonpanon diversiteetti on edistynyt lähinnä ulkomaalaisten osalta niin, että hallituksessa on enemmän ulkomaalaisia kuin naisia. Ulkomaalaisten hallituksen jäsenten määrä vaihtelee merkittävästi maittain ainakin suurissa pörssiyrityksissä.

Maa	Kansainvälisiä hallitusjäseniä
Irlanti	73,9
Luxemburg	69,6
Sveitsi	60,0
Hollanti	47,3
Belgia	35,0
Iso-Britannia	30,8
Ruotsi	28,8
Ranska	21,3
Portugali	20,3
Kreikka	18,9
Tanska	18,4
Suomi	17,6
Norja	16,3
Saksa	15,6
Italia	11,1
Itävalta	10,9
Espanja	9,5
Yhteensä	25,0 %

Lähde EuropeanPWN Boardwomen Monitor 2010

⁵ The Dutch "Female Board Index" 2010

Naiset miehiä nuorempia paitsi Suomessa

Yleismaailmallinen havainto on, että hallitusten naisjäsenet ovat keskimäärin miesjäseniä nuorempia. Egon Zehnderin 340 Euroopan suurinta yhtiötä kattaneessa selvityksessä kaikissa 17 maassa, joissa näitä yhtiöitä sijaitsi, hallitusten naiset olivat keskimäärin miehiä nuorempia. Suomi oli näistä maista ainoa, jossa eroa ei juurikaan ollut naisten keski-ikä ollessa 55,2 vuotta ja miesten 55,9 vuotta.⁶ Kaikkien maiden osalta naisten keskimääräinen ikä oli 53,5 vuotta ja miesten 58,6 vuotta. On kuitenkin huomattava, että selvitys kattoi vain suuria yhtiöitä, joten ei välttämättä anna täyttä kuvaa kaikkien listayhtiöiden osalta.

Naiset valtionyhtiöiden hallituksissa

Todellisen sysäyksen hallitusten naisjäsenten lisääntymiselle on antanut valtion systemaattinen ja tuloksellinen toiminta asian edistämiseksi. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa vuosille 1997-1999 tavoitteeksi oli kirjattu naisten osuuden lisääminen 30 prosenttiin valtionyhtiöiden johtelimissä. Varsinainen muutos perustuu kuitenkin pääministeri Anneli Jäätteenmäen hallitusohjelman tasa-arvotavoitteisiin, jotka otettiin sellaisenaan pian seuranneeseen pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelmaan. Näiden hallitusohjelmakirjausten perusteella laaditussa hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa 2004-2007 asetettiin tarkemmat määrälliset tavoitteet sukupuolten tasa-puolisesta edustuksesta vuoteen 2005 mennessä. Yksityiskohtaista tavoitteenasettelua jatkettiin 2008-2011 tasa-arvo-ohjelmassa.

Vuonna 2004 hallituksen tasa-arvo-ohjelman tavoitteeksi asetettiin, että valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa on oltava naisia ja miehiä vähintään 40 prosenttia. Valtionenemmistöisissä pörssiyhtiöissä tavoitteena oli päästä lähelle 40 prosentin osuutta. Kunnianhimoiset tavoitteet saavutettiin jo keväällä 2006. Toimiin ei tarvittu kiintiölainsäädäntöä, vaan konkreettinen poliittinen päätös, joka pantiin täytäntöön.

Vuonna 2010 valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa naisten osuus oli 45 prosenttia, ja valtionenemmistöisissä pörssiyhtiöissä naisten osuus oli 39 prosenttia. Pörssin ulkopuolisissa valtioenemmistöisissä yhtiöissä naisten hallitusosuus oli 27 prosenttia.⁷

Naisjäsenten määrä ei ole yhtä suuri niiden valtion osakkuusyhtiöiden hallituksissa, joissa valtiolla on vähemmistöomistus. Niiden osalta naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa oli 29 prosenttia vuonna 2010 ja pörssin ulkopuolisissa yhtiöissä 17 prosenttia.⁸

Lukujen perusteella on havaittavissa, että pörssiyhtiöiden hallitusten naisjäsenten kohtuullisen suuri määrä perustuu osittain valtionyhtiöiden hallituskokoonpanoihin. Huomattava enemmistö pörssiyhtiöistä ei kuitenkaan ole valtionyhtiöitä, joten myös muiden kuin valtionyhtiöiden hallituskokoonpanot vaikuttavat merkittävästi kokonaislukuihin. Esimerkkinä todettakoon, että kumpikaan niistä listayhtiöistä, joissa naisia on vähintään puolet hallituksesta, ei ole valtionyhtiö.⁹

Ruotsissa on päästy vastaaviin tuloksiin valtionyhtiöissä poliittisella päätöksenteolla, ja valtionyhtiöissä on nykyisin 49 prosenttia naisia hallituksissa. Tanskassa puolestaan valtionyhtiöiden hallituskokoonpanoista säädetään tasa-arvolaisissa, jossa asetetaan 30 prosentin tavoite molemmille sukupuolille.¹⁰

⁶ Global Board Index, European board diversity analysis 2010, Egon Zehnder International

⁷ Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 2010, s. 105

⁸ Ibid.

⁹ Sanoma Oyj ja Tikkurila Oyj

¹⁰ Lov om ligestilling af kvinder og mænd, § 11(2), 30.5.2000.

Listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance)

Elinkeinoelämä on Suomessa kyennyt pitkäjänteisellä työllään lisäämään naisten määrää pörssiyhtiöiden hallituksissa. Konkreettinen ja tehokkaaksi osoittautunut toimintatapa on ollut listayhtiöiden hallinnointikoodin käyttö.

Keskuskauppakamarin, silloisen Teollisuuden ja Työnantajain 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. Suosituksen 15 perusteluissa todettiin seuraava.

Kokoonpanossa voidaan ottaa huomioon myös jäsenten ikä ja sukupuolijakauma.

Maininta oli pehmeä eikä sisältänyt varsinaista suositusta, mutta se oli hyvä alku ja aiheutti paljon keskustelua ja tasoitti alustaa myöhemmille toimenpiteille. Avaus sai maailmallakin huomiota ja toimi mallina monien maiden hallinnointikoodeille.

Sama maininta on otettu myös Keskuskauppakamarin julkaisuun listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämistä, jonka avulla pyritään lisäämään hyvää hallintotapaa listaamattomissa yhtiöissä.

Vuonna 2008 annettiin listatuille yhtiöille edellisestä suosituksesta päivitetty versio Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi (Corporate Governance), jossa todettiin jo varsin selkeästi ja velvoittavasti, että hallituksessa on oltava molempia sukupuolia. Suositus 9 sisälsi yksiselitteisen ohjeen.

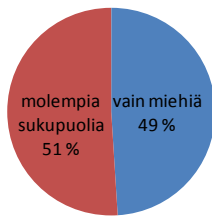
Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

Kyseinen suositus tuli voimaan 1.1.2010 jälkeen pidettävästä seuraavasta varsinaisesta yhtiökokouksesta lukien. Pienempien yhtiöiden kohdalla kuitenkin todettiin, että kyse oli pidemmän aikavälin tavoitteesta. Koodi päivitettiin varsin pian, ja vuoden 2010 koodissa, joka tuli voimaan 1.10.2010, tämä pehmenys poistettiin pienemmiltä yhtiöiltä.

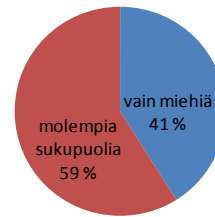
Vuoden 2003 koodiin sukupuolijakauma otettiin täysin elinkeinoelämän omasta aloitteesta. Vuoden 2008 tiukennuksen taustalla vaikutti yleisen kehityksen ja mielipideilmaston muutoksen lisäksi se, että silloinen hallinto- ja kuntaministeri Mari Kiviniemi toimi asiassa aktiivisesti väläyttäen kiintiölainsäädännön uhkaa, mikäli koodilla ei edistettäisi naisten hallitusjäsenyyksiä. Elinkeinoelämän valmisteleva koodi tyydytti ministeriä, eikä valtiovallan toimiin ryhdytty.

Vuonna 2008, kun ensimmäinen velvoittava suositus annettiin, vain 51 %:lla listayhtiöistä oli naisia hallituksissaan. Kun suositus annettiin, sen seurauksena prosenttiluku nousi 59 %:iin keväällä 2009, vaikka suositus ei ollut tullut vielä voimaan. Keväällä 2010 luku nousi 74 %:iin. Kevään 2011 yhtiökokouksissa kehitys jatkui, ja nyt molempia sukupuolia hallituksissa on 78 %:ssa listayhtiöitä. Kaikilla isoilla pörssiyhtiöillä on molempia sukupuolia hallituksissaan. Naiset puuttuivat lähinnä joidenkin pienten yhtiöiden hallituksista (22 kpl) ja muutaman keskisuuren yhtiön hallituksesta (4 kpl). Kaikki suuret listayhtiöt (large-cap) noudattavat suositusta. Ilman pieniä listayhtiöitä (small-cap) jo 92 prosentilla listayhtiöistä on molempia sukupuolia hallituksessa.

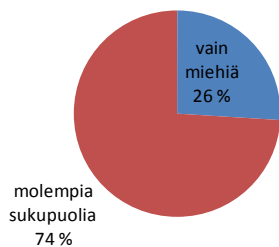
Sukupuolten jakautuminen
pörssiyritysten hallituksissa 2008



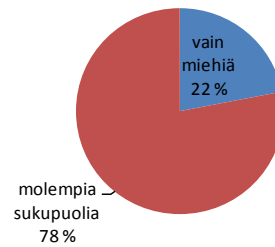
Sukupuolten jakautuminen
pörssiyritysten hallituksissa 2009



Sukupuolten jakautuminen
pörssiyritysten hallituksissa 2010



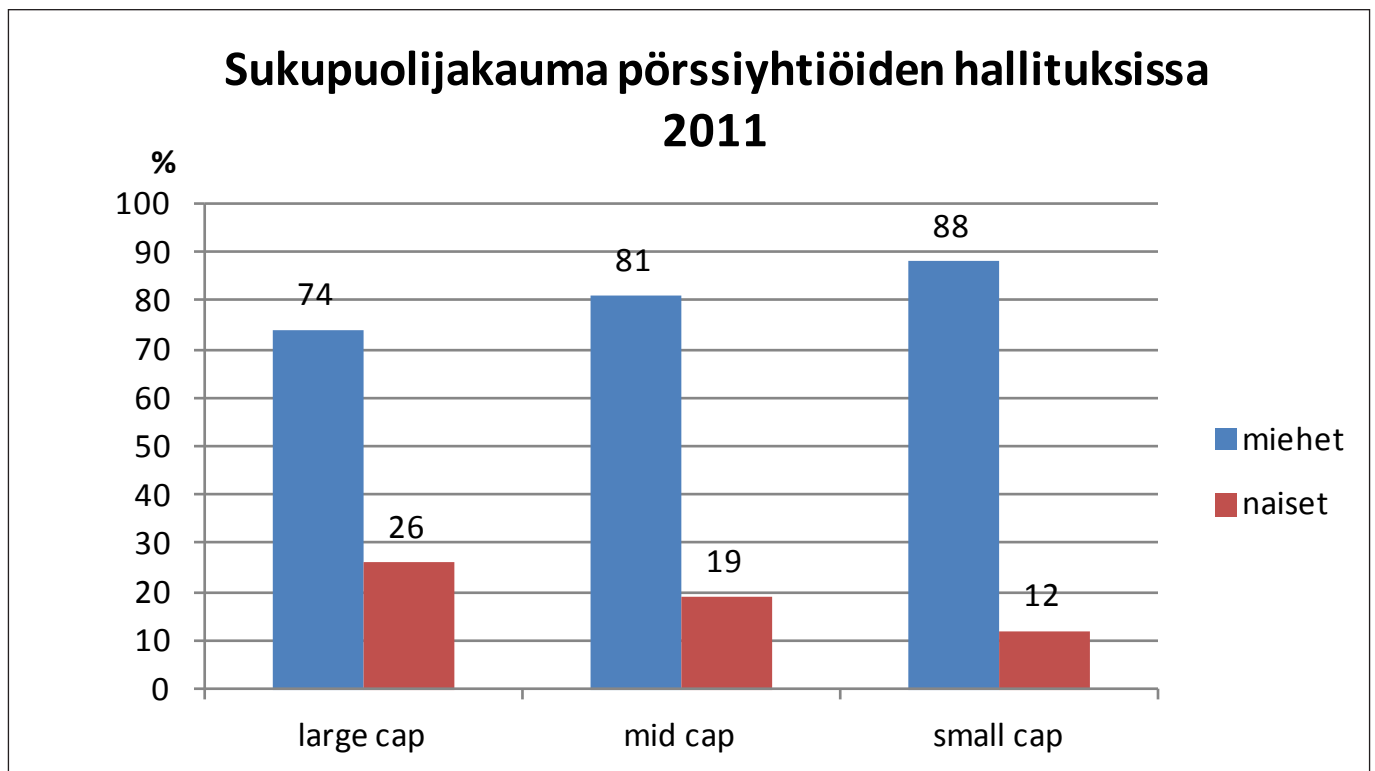
Sukupuolten jakautuminen
pörssiyritysten hallituksissa 2011



Ensi näkemältä saattaa tuntua, että luvun olisi pitänyt nousta tänä vuonna vielä enemmän. Kun tilannetta tarkastellaan tarkemmin, havaitaan, miksi näin ei ole ja miksi sitova kiintiölaki ei ole suotava keino lisätä pörssiyritysten naisjäsenyyksiä. Kysymys on nimittäin pienistä listayhtiöistä.

Ne yhtiöt, joissa naisia ei ole hallituksessa lainkaan, ovat lähinnä pieniä listayhtiöitä. Monet näistä yhtiöistä ovat hyvin pieniä, markkina-arvoltaan esimerkiksi vain 5 tai 15 miljoonaa euroa. Niiden hallitukset ovat myös yleensä pieniä.

Suurissa listayhtiöissä naisia on 26 prosenttia hallituksissa, eli naiset eivät ole jääneet yksittäisiksi muodollisuuksiksi. Pienissä listayhtiöissä naisia on nykyään 12 prosenttia hallituksen jäsenistä, kun keskisuurissa (mid-cap) päästään 19 prosenttiin.



Poikkeamat perusteltava

Listayhtiöiden hallinnointikoodi on rakennettu ns. Comply or Explain -periaatteen nojaan. Corporate Governance -suositukset velvoittavat listayhtiöitä, sillä ne on otettu pörssin sääntelyn osaksi. Jos yritys ei noudata jotain annettua suositusta, sen on ilmoitettava poikkeamasta julkisesti ja kerrottava poikkeaman perustelu. Näin ollen listayhtiön on annettava julkinen perustelu sille, miksi sen hallituksessa on vain yhtä sukupuolta. Tämä velvoite on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi lisätä naisten hallitusjäsenyyksiä varsinkin, kun media on kiitettävään aktiivisesti seurannut kehitystä ja kannustanut muutokseen.

Sijoittajat ja media seuraavat varsin aktiivisesti koodin noudattamista, ja yhtiöt poikkeavat yleensä annetuista suosituksista vain silloin, kun niillä on siihen perustellut ja järkevät syyt.

Yritysten ilmoittamat perustelut suosituksesta poikkeamiselle vaihtelevat jonkun verran, mutta yleisin perustelu on, että sopivaa jäsenehdokasta ei ole löydetty. Muutama yritys on nimenomaisesti ilmoittanut, että pitemmällä tähtäimellä niiden tavoitteena on naisen valitseminen hallitukseen. Aivan helppoa poikkeaman perustelu ei näytä olevan, sillä jotkut yhtiöt laiminlyövät perustelun antamisen ja jotkut jättävät poikkeaman tyystin mainitsematta. Molemmat menettelyt ovat paitsi pörssin sääntelyn vastaista toimintaa myös lainvastaisia, sillä poikkeamien ilmoittaminen ja perusteleminen on arvopaperimarkkinalainsäädäntöön perustuva velvollisuus. Helsingin pörssi valvoo koodin noudattamista ja resurssiensa mukaisesti puuttuu laiminlyönteihin.

Keskuskauppakamari selvitti sukupuolijakaumaa koskevasta suosituksesta poikkeamista ja niistä annettuja perusteluja keväällä 2011 kaikkien pörssiyritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästään vuodelta 2010 antamista selvityksistä tai yhtiöiden nettisivuilta. Yleishavaintona voitiin todeta, että perustelut olivat melko yleisluontoisia tai jopa puuttuivat.

NAISJÄSENEEN PUUTTUMISEN PERUSTELUT

Yhtiö / valiokunta ei löytänyt sopivia naisehdokkaita	4
Yhtiö / valiokunta ei löytänyt sopivia, yhtiön toimialan hyvin tuntevaa naisehdokasta	6
Valinta tehty osakkeenomistajien ehdotusten perusteella	1
Hallituksen kokoonpano riittävä	4
Pieni yhtiö, jolla mahdollisuudet hakea hallitusehdokkaita rajalliset	1
Ei perustelua, viittaus pitkään aikaväliin	6
Ei perustelua	3
Poikkeamista ei mainita lainkaan	4

Muiden maiden CG-koodit

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

Vastaavia naisjäsenien valitsemiseen kehottavia suosituksia, jotka eivät kuitenkaan aseta yhtiöille konkreettista velvoitetta naisjäsenien valitsemiseksi, on muun muassa Alankomaissa, Belgiassa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa. Ranskan koodissa on maan kiintiölakia vastaavat konkreettiset luvut, mutta lakiehdotus oli jo parlamentin käsiteltävänä, kun suositus otettiin koodiin, eikä siis ollut elinkeinoelämän oma-aloitteista toimintaa.

Isossa-Britanniassa FTSE 100 -yhtiöistä 18 prosentilla ei ole yhtään naista hallituksessa. Maan hallitus on asettanut tavoitteeksi, että suurissa pörssiyrityksissä on oltava hallituksissa 25 prosenttia naisjäseniä vuoteen 2015 mennessä. Suomessa on tämä luku ylitetty jo vuonna 2011, kun large cap -yhtiössä on 26 prosenttia naisia hallituksissa. Sen sijaan toimitusjohtajina Isossa-Britanniassa naisia on enemmän listayhtiöissä kuin Suomessa. Pakottavaa kiintiölainsäädäntöä Isossa-Britanniassa ei ole odotettavissa hallitusten naisjäseniä lisäämään.

¹¹ The Guardian 24.2.2011, lähteenä Cranfield University School of Management

Hallitusjäsenyyksiä koskeva kiintiölainsäädäntö

Kaiken kaikkiaan naisten lukumäärä kaikista pörssiyhtiöiden hallituksen jäsenistä on 18 %. Pienissä yhtiöissä on usein varsin suppea hallitus, ja naisten melko vähäinen määrä pienten yhtiöiden hallituksissa laskee keskiarvoa, sillä suurten yhtiöiden hallituksissa naisia on jo 26 prosenttia.

Elinkeinoelämä on aktiivisin toimin vuodesta 2003 lähtien edistänyt naisjäsenten määrän lisääntymistä hallituksissa, ja se uskoo, että se voi omin aktiivisin toimenpitein edistää asiaa edelleen, jotta syntyy tasapainoinen tilanne, jossa naisten korkeakoulutus ja osuus työvoimasta on huomioitu hyvin ja yhtiöt löytävät parhaat mahdolliset osaajat hallituksiinsa. Kiintiölainsäädännölle ei ole tarvetta Suomessa, kun elinkeinoelämä on itse aktiivinen asian edistämiseksi.

Suomalainen malli on huomioitu myös maailmalla. Keskuskauppakamarin edustajat ovat käyneet esittelemässä sitä esimerkiksi niin Euroopan neuvostossa kuin Maailmanpankissa. Moniin eurooppalaisiin Corporate Governance -suositukseen on nyttemmin otettu mallia Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista nimenomaan naisten aseman edistämiseksi yhtiöiden hallituksissa.

Norjan kiintiölaki

Ensimmäinen kiintiölaki säädettiin Norjassa, jossa elinkeinoelämä ei ryhtynyt toimiin naisten hallituspaikkojen lisäämiseksi, vaikka kiintiösääntelyn uhka oli otettu esiin. Ensimmäisenä asiaa ehdotti konservatiivista puoluetta edustanut miespuolinen talousministeri Ansgar Gabrielsen. Myöhemmin kiintiölaki säädettiin vasemmistopuolueiden toimesta. Norjan kiintiölaki tuli voimaan vuonna 2008 ja edellyttää kaikkien julkisten yhtiöiden – ei pelkästään pörssiyhtiöiden – hallitukseen keskimäärin 40 prosentin edustusta molemmista sukupuolista. Lain rikkominen on sanktioitu, ja viimekätinen seuraamus on yhtiön purkaminen. Yhtään yhtiötä ei ole lain perusteella purettu. Muutama yhtiö on tietävästi kiintiön välttämiseksi muuttunut julkisesta yhtiöstä yksityiseksi. Kaikki lain piirissä olevat yhtiöt noudattavat lakia, ja naisten hallitusjäsenyyksien määrä ylittää 40 prosenttia.

Norjan kiintiölailla on ollut myös lieveilmiöitä, kuten ns. golden skirt -ilmiö ja pörssikurssivaikutuksia.

Ranskan kiintiölaki

Toinen sitova, sanktioitu kiintiölaki on Ranskassa, jossa elinkeinoelämä ei omatoimisesti ryhtynyt edistämään naisten hallitusjäsenyyksiä esimerkiksi corporate governance -koodin avulla. Laki kattaa kaikkien listayhtiöiden lisäksi ne listaamattomat yritykset, joilla on vähintään 500 työntekijää ja 50 MEUR liikevaihto. Listayhtiöiden yhtiöiden on valittava hallituksiinsa 20 prosenttia naisia kolmen vuoden kuluessa ja 40 prosenttia kuuden vuoden kuluessa. Listaamattomien on saavutettava 40 %:n taso kuuden vuoden siirtymäajalla.

Laki on sanktioitu siten, että lainvastaiset hallitusnimitykset ovat pätemättömiä eikä hallituspalkkiota voida maksaa. Ranskan suurissa listayhtiöissä on naisjäsenten määrä noussut niin, että SBT 120 yhtiöissä heitä on 17,2 % ja suurimmissa eli CAC 40 -yhtiöissä 21,1 prosenttia.¹²

¹² Association Française des Entreprises Privées antanut luvut 28.9.2011.

Kiintiölainsäädäntö muissa maissa

Kiintiölainsäädäntöä on annettu tai lakihanke on vireillä useassa muussakin maassa. Espanjassa kiintiösääntely on annettu jo vuonna 2007, mutta siirtymäaika päättyy vasta vuonna 2015, jolloin naisia on oltava hallituksissa 40 prosenttia. Lain voimassaolon aikana naisten määrä suuryritysten hallituksissa on noussut 4,3 prosentista (2006) 10,3 prosenttiin (2010).¹³

Alankomaiden, Belgian, Islannin ja Italian parlamentit ovat hyväksyneet kiintiölain. Saksassakin kiintiölainsäädännöstä keskustellaan nykyään vilkkaasti, ja liittovaltion työministeri Ursula von der Leyen on ilmoittanut, että lainsäädäntötoimiin on syytä ryhtyä, jollei naisten määrä pikaisesti lisäännä suuryritysten hallintoneuvostoissa.

Ruotsissa ministeri Margareta Winberg uhkasi vuonna 2002 pörssiyhtiöitä kiintiölailla, jollei naisten määrä hallituksissa lisäännä. Seuraavana vuonna naisjäsenten määrä kaksinkertaistui, eli pelkällä kiintiöiden uhalla oli vaikutusta. Vuonna 2006 Ruotsissa valmistui lakiesitys kiintiöistä. Pian seuranneiden vaalien jälkeen uuden konservatiivisen hallituksen oikeusministeri päätti vuonna 2007 nimenomaisesti, ettei kiintiösääntelyyn ryhdytä.¹⁴ Naisjäsenten lisääntyminen hallituksissa hidastui, mutta asia on ollut Ruotsissa laajasti esillä. Viime vuosina naisten määrä onkin lisääntynyt niin, että pörssiyhtiöissä on nykyisin 22 prosenttia naisjäseniä hallituksissa.

Kiintiösääntelyn lieveilmiöitä

Kiintiösääntelyllä on Euroopassa laajaa kannatusta, minkä osoittavat useassa maassa annetut kiintiölaivit. Joitakin lieveilmiöitä kiintiösäännöksillä kuitenkin on. Edellä on käsitelty Norjassa koetua golden skirt -ilmiötä. Lisäksi Norjassa niiden listayhtiöiden pörssikurssi notkahti, jotka joutuivat kerralla uusimaan lähes puolet hallituksestaan, mikä havaittiin Michiganin yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa. Sitova kiintiösääntely voikin haitata yrityksen toimintaa, jos hallitustyöskentely häiriintyy, kun kerralla joudutaan tekemään suuria muutoksia hallituskokoonpanoon.

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

¹³ Global Board Index, European board diversity analysis 2010, Egon Zehnder International

¹⁴ Justitiedepartementet, Regeringsbeslut, 5, Ju2006/5290/L1, 1.3.2007.

EU-toimet

EU on viime vuosina aktivoitunut hallitusten naisjäsenten lisäämiseksi. Viitaten siihen, että suurten eurooppalaisten yhtiöiden hallituspaikoista on naisilla vain 11 prosenttia, perusoikeuksista vastaava EU-komissaari Viviane Reding totesi 14.7.2010 Euroopan parlamentin kuulemisessa, että tasa-arvo päätöksenteossa ei ole vielä toteutunut. Tuolloin hän totesi, ettei sulje pois mahdollisuutta esittää asiasta lainsäädäntöä ja ilmoitti, että yhtiöiden toimia seurataan vuoden 2011 loppuun ennen kuin komissio päättää mahdollisista toimistaan. Myös sisämarkkinakomissaari Michel Barnier on pitänyt naisjäsenten valintaa tärkeänä.

Keväällä 2011 komissaari Reding tapasi suurten eurooppalaisten yritysten johtoa ja antoi elinkeinoelämälle vuoden aikaa saada tulosta aikaiseksi. Muussa tapauksessa hän aikoo esittää EU-tasoista kiintiösääntelyä.

Euroopan komissio on myös kahdessa Corporate Governance -konsultaatiossa selvittänyt näkemyksiä naisjäsenyyksien sääntelemisestä.¹⁵

Euroopan parlamentti antoi heinäkuussa 2011 päätöslauselman, jossa se kannatti kiintiöitä. Päätöslauselmassa kuitenkin huomioitiin erikseen Suomen malli edistää hallitusten naisjäsenyyksiä listayhtiöiden hallinnointikoodilla.¹⁶

Joidenkin EU-maiden passiivisuus lisää kiintiösäännösten antamisen todennäköisyyttä, samoin kuin se, että useassa maassa on jo säädetty kiintiöistä (ks. edellä).

Kiintiölaki kohdistuisi lähinnä pieniin listayhtiöihin

Kiintiölainsäädäntö olisikin Suomen oloissa uusi kasvun ja pörssilistautumisen este. Kannattamme on varsin ongelmallista, että osassa EU-maita ei mihinkään toimiin naisten hallituspaikojen lisäämiseksi ole ryhdytty. Komissaari Viviane Reding antoi eurooppalaisille suuryrityksille viime keväänä vuoden aikaa ryhtyä muuttamaan tilannetta. Muussa tapauksessa hän on valmis esittämään kiintiölainsäädäntöä.

Jos Suomeen tulisi omien poliittisten päätösten tai EU-toimien myötä sitova kiintiösääntely pörssiyhtiöiden hallitukseen, Keskuskauppakamarin laatima tilasto osoittaa, että velvoitteet kohdistuisivat tosiasiasa lähinnä pienimpiin listayhtiöihin. Tämä olisi vaarallista Helsingin pörssin tulevaisuuden kannalta. Pörssiyhtiöidemme määrä on jo nykyisellään vähentynyt, kun yrityksiä poistuu pörssistä yrityskauppojen vuoksi eikä uusia pörssilistautumisia saada. Suomessa on vähän kasvuyrityksiä. Nekin harvat vierastavat pörssilistautumista tiukan sääntelyn vuoksi, eikä verotukseen kannusta listautumiseen.

¹³ GREEN PAPER, The EU corporate governance framework, COM(2011) 164 final, 5.4.2011 ja GREEN PAPER, Corporate governance in financial institutions and remuneration policies, COM(2010) 284 final, 2.6.2010

¹⁴ Euroopan parlamentin päätöslauselma 6. heinäkuuta 2011 naisista ja yritysjohtajuudesta (2010/2115(INI)), 6.7.2011

Lainsäädäntö avoimuuden lisäämiseksi

Ruotsissa naisten pääsyä johtopaikoille on pyritty edistämään avoimuuden lisäämisellä lainsäädäntötoimin. Tilinpäätöslaki edellyttää, että yhtiö julkistaa toimintakertomuksessaan yhtiön johdon sukupuolijakauman.¹⁷

Könsfördelningen bland ledande befattningshavare

18 b § Uppgift skall lämnas om fördelningen mellan kvinnor och män bland styrelseledamöter, verkställande direktör och andra personer i företagens ledning. Fördelningen bland styrelseledamöter och bland övriga befattningshavare skall redovisas var för sig. Uppgifterna skall avse förhållandena på balansdagen. Det som sägs i första stycket gäller inte företag i vilka medelantalet anställda under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren har uppgått till högst tio. Lag (2006:871).

Ruotsin lakia perusteltiin sillä, että vaatimus ei aiheuta yrityksille kustannuksia ja on tiukkoja kiintiösäännöksiä joustavampi tapa edistää naisjohtajuutta.

Vastaavan tyyppistä sääntelyä löytyy Itävallasta. Myös Isossa-Britanniassa harkitaan parhaillaan avoimuusvaatimuksien lisäämistä.

Naiset pörssiyhtiöiden hallituksen puheenjohtajina

Vaikka naisia on jo runsaasti pörssiyhtiöiden hallituksissa, naispuheenjohtaja on edelleen harvinaisuus. Large cap –yhtiöiden ensimmäinen naispuheenjohtaja saatiin, kun Sari Baldauf valittiin keväällä 2011 Fortum Oyj:n hallituksen puheenjohtajaksi. Nykyisin naispuheenjohtajia on yhteensä neljä: Sari Baldaufin lisäksi puheenjohtajina toimivat Eeva Punta (Kesla Oyj), Jelena Manojlovic (Ruukki Group Oyj) ja Marjo Miettinen (Teleste Oyj). Sekä Baldaufilla että Miettisellä on puheenjohtajuuden lisäksi yksi muu hallituspaikka. Nämä neljä naista edustavat 3,2 prosenttia kaikista suomalaisten pörssiyhtiöiden puheenjohtajista.

Tilanne on Ruotsissa hyvin vastaavankaltainen Suomen kanssa. Myös Ruotsissa pörssiyhtiöiden hallitusten puheenjohtajista on naisia 3 prosenttia. Määrällisesti naisia on kuitenkin enemmän (9 naista) kuin Suomessa. Ruotsissakin kuitenkin on miehiä puheenjohtajina 246 eli 27-kertainen määrä naisiin verrattuna.¹⁸

¹⁷ Årsredovisningslagen 5:18b

¹⁸ Folksam's Jämställdhetsindex 2010: Fortsatt manlig dominans i börsbolagens toppskikt

Naiset pörssiyhtiöiden toimitusjohtajina

Naisten yleneminen yritysten ylimpään johtoon on Suomessa vielä vähäisempää kuin Ruotsissa, Isossa-Britanniassa tai Yhdysvalloissa. Suomen sijoitus eurooppalaisessa vertailussa on hyvin alhainen: vuonna 2007 Suomi oli 27 EU-maan vertailussa sijalla 25. Tuolloin yritysten toimitusjohtajista oli Suomessa naisia 17 prosenttia, kun EU-maissa keskimäärin joka kolmas toimitusjohtaja oli nainen.¹⁹

Suomessa ei naisia toimitusjohtajina

Helsingin pörssissä noteeratuissa yhtiöissä ei nykyisin ole yhtään naistoimitusjohtajaa. Viimeksi toimitusjohtajana oli nainen, kun Marina Vahtola toimi Oral Hammaslääkärit Oyj:n toimitusjohtajana kevääseen 2011 asti. Yhteensä suomalaisissa pörssiyhtiöissä on toimitusjohtajana toiminut vain muutama nainen, pitkäaikaisimpana Pirkko Rantanen-Kervinen Turkistuottajat Oyj:ssä.

Vaikka viime vuosina naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on lisääntynyt merkittävästi, vastaavaa kehitystä ei ole tapahtunut toimitusjohtajien kohdalla. Itse asiassa Suomessa toimitusjohtajien osalta kehitys on heikempi kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa.

Naistoimitusjohtajat muissa maissa

Yhdysvalloissa naisia on suurten yritysten toimitusjohtajina vähän, mutta kuitenkin enemmän kuin Suomessa. Fortune 500 -yhtiöissä on parhaillaan 12 naista toimitusjohtajana. Määrä on hieman laskenut, sillä vuonna 2010 lukumäärä oli 15²⁰. Vuonna 2007 naisia oli toimitusjohtajista 13, ja yksi heistä johti Fortune 50 yhtiötä²¹. Kymmenessä vuodessa on kehitystä tapahtunut, kun vuonna 1996 vasta yksi nainen johti Fortune 500 -yhtiötä.²²

FTSE100-yhtiöissä on viisi naista toimitusjohtajana.²³ Siten Iso-Britanniakin on tässä Suomea edellä.

Ruotsissa on viimeisen sadan vuoden aikana 32 naista toiminut pörssiyhtiön toimitusjohtajana. Miestoimitusjohtajia on ollut noin 1860.²⁴ Nykyisin toimitusjohtajista on naisia 8 eli 2,5 prosenttia yhteensä noin 300 toimitusjohtajasta.²⁵

Espanjassa toimitusjohtajana on nainen 1,2 %:ssa listatuista yhtiöistä, ja Liettuassa määrä on 5,7 % tarkoittaen kahta naista 35 yhtiöstä.²⁶

Maailman suurimmat yritykset ovat ylipäätään Suomea edellä, sillä Fortune Global 500 -yrityksistä 12:lla on nainen toimitusjohtajana. Vuonna 2006 heitä oli 7.²⁷

Suomen kanssa samassa tilanteessa on Saksa. Yhdelläkään 100 suurimmasta yhtiöstä ei ole naispuolista toimitusjohtajaa.

¹⁹ Valtioneuvoston selonteko naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 2010, s. 106

²⁰ CNNMoney, 23.5.2010

²¹ CNNMoney, 2007 Fortune 500 Women CEOs

²² USA Today, Women CEOs slowly gain on Corporate America, 2.1.2009

²³ CNN Money, tieto päivitetty 3.5.2010

²⁴ Svenska Dagbladet Näringsliv, 8.3.2011

²⁵ Kollegiet för svensk bolagsstyrningin ilmoittama luku 28.9.2011

²⁶ CNNMoney 25.7.2011

²⁷ CNNMoney 24.7.2006

Toimitusjohtajien koulutustaustat

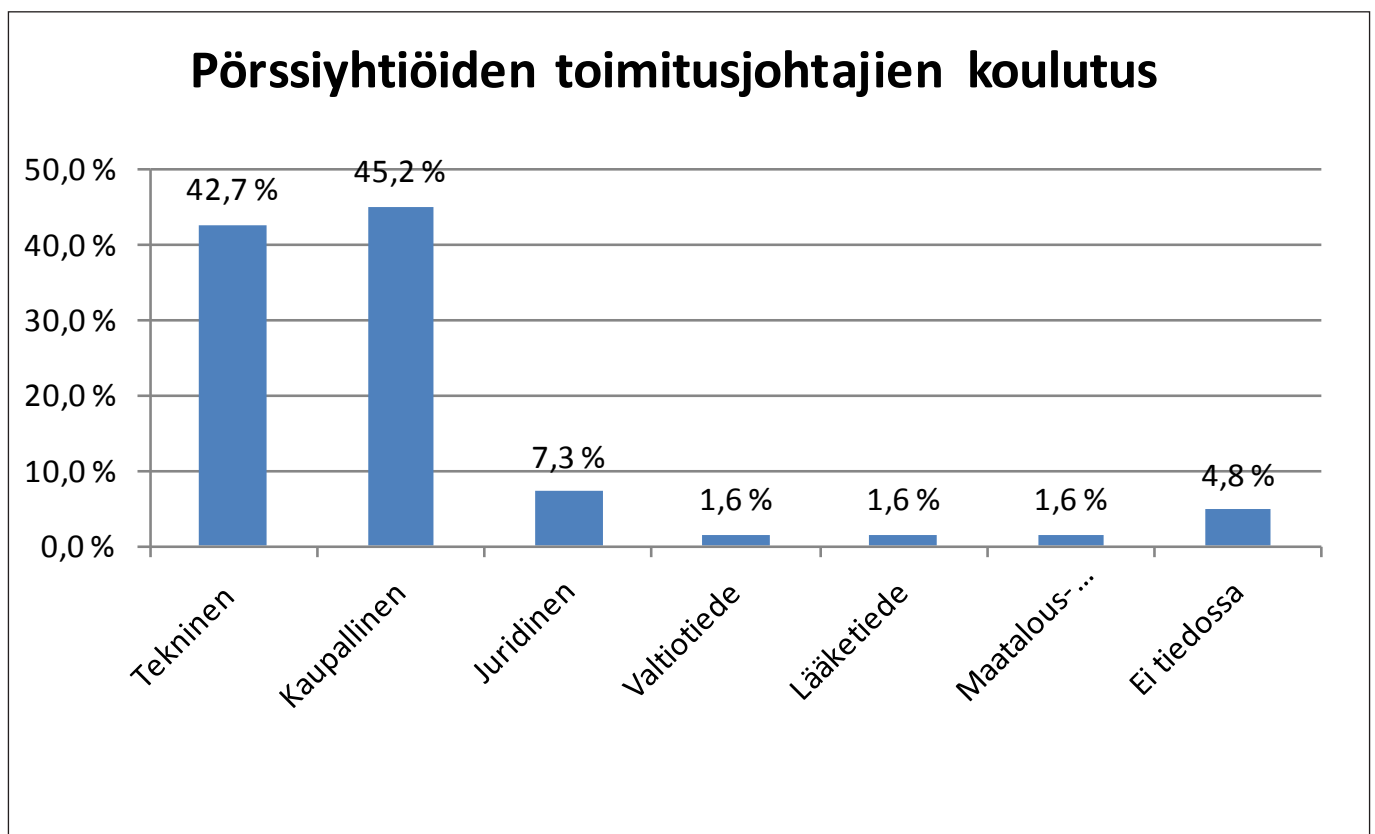
Pörssiyritysten toimitusjohtajat ovat Suomessa enimmäkseen diplomi-insinöörejä ja kauppatieteen maistereita.

Pörssiyritysten toimitusjohtajista 42,7 prosentilla on tekniikan alan koulutus, 45,2 prosentilla kaupallinen koulutus ja 7,2 prosentilla juridinen koulutus. Valtiotieteellinen, lääketieteen tai maatalous-metsätieteellinen koulutustausta on kahdella toimitusjohtajalla.

Suurissa listayhtiöissä on muita yhtiökokoja enemmän tekniikan alan koulutuksen hankkineita, lähinnä diplomi-insinöörejä, sillä selvästi yli puolella toimitusjohtajista on tekninen koulutus (18 toimitusjohtajaa 26:stä). Keskikokoisissa yhtiöissä korostuu kaupallisen koulutuksen osuus (21 toimitusjohtajaa 39:stä). Pienissä yhtiöissä teknistä ja kaupallista koulutusta on lähes yhtä paljon.

Usealla toimitusjohtajalla on kaksoistutkinto (27 kpl), ja tyypillinen yhdistelmä on diplomi-insinööri ja kaupallisen alan koulutus (12 kpl). Selvityksessä on otettu kaikki ilmoitetut koulutukset huomioon arvioimatta, mikä on pääasiallinen koulutus, minkä johdosta koulutustaustojen lukumäärä ylittää tilastossa 100 prosenttia. Myös MBA ja eMBA-tutkinnot on laskettu kaupalliseksi koulutukseksi, mikä lisää jonkun verran tilastossa kaupallisia koulutuksia (11 kpl) kaikista kaksoistutkinnoista. Kyseisillä henkilöillä on yleensä kuitenkin ennestään ollut muu koulutustausta, esimerkiksi diplomi-insinöörin tutkinto.

Listayhtiöiden hallinnointikoodin suosituksen 55 perusteella listayhtiön on kerrottava toimitusjohtajan koulutustausta nettisivuillaan. Tämän vuoksi on yllättävää että 6 yhtiötä ei kerro lainkaan toimitusjohtajansa koulutustausta.



Toimitusjohtajien sukupuolijakaumaan vaikuttanee jonkun verran se, että Suomessa liikkeenjohtoon valikoituu erityisen paljon teknisen alan koulutuksen hankkineita ja alan opiskelijoista on selvä enemmistö miehiä. Vuoden 2011 valinnoissa Aalto-yliopiston tekniikan korkeakouluihin hyväksytyistä opiskelijoista oli 26 prosenttia naisia.²⁸

Koulutusvalintojen taustat muovautuvat jo varhaisella iällä, joten segregaaation purkaminen vie pitkän ajan ja on hidas tie naisjohtajien lisäämiseksi. Teknologiateollisuus ry on usean vuoden ajan kampanjoinut naisten saamiseksi kiinnostumaan teknisten alojen opiskelusta.

Naiset pörssiyritysten johtoryhmissä

Systemaattisilla toimilla on viimeisen kahdeksan vuoden aikana saatu Suomessa naisten määrä nousemaan merkittävästi listayritysten hallituksissa. Naistoimitusjohtajien määrässä kehitystä ei ole tapahtunut. Myöskään johtoryhmätasolla ei ole tapahtunut toivottua kehitystä varsinkaan, jos otetaan huomioon johtoryhmien naisjäsenien vastuualueet.

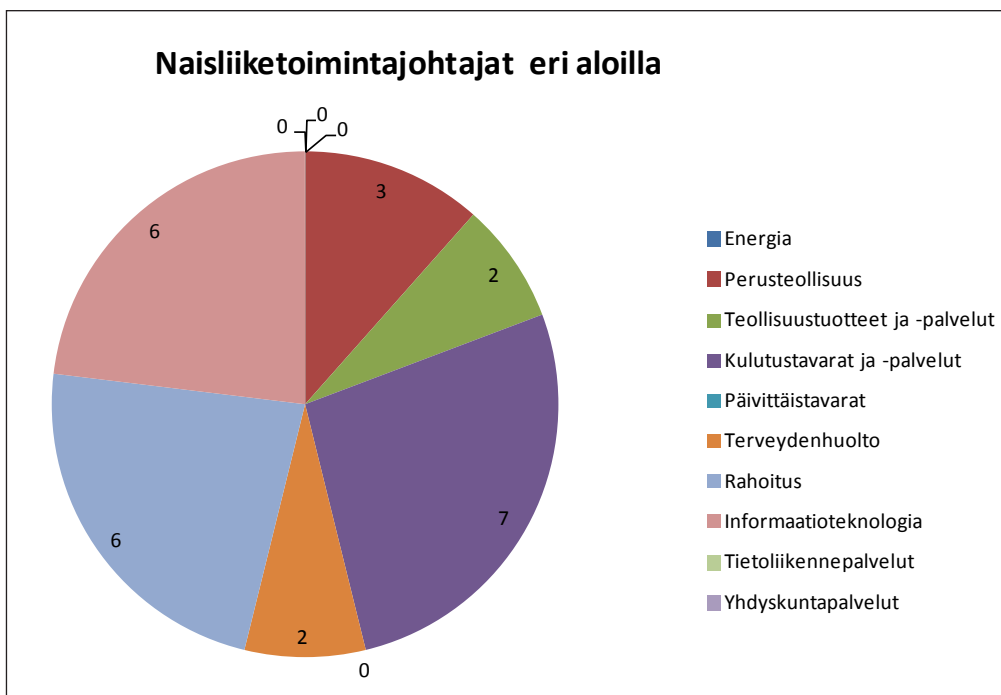
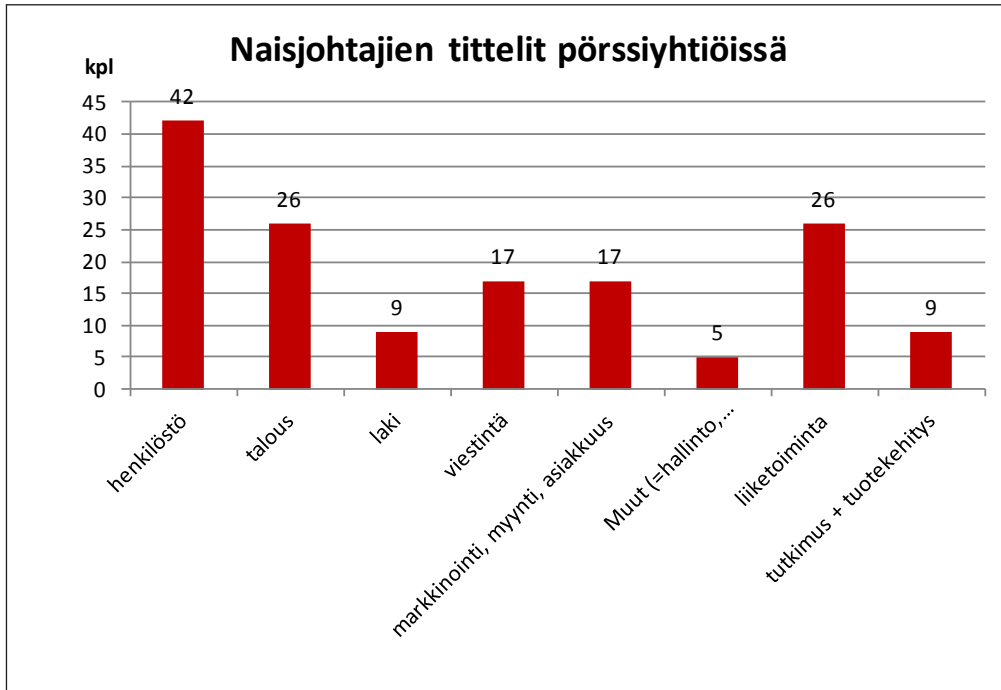
Hyvin usea pörssiyritysten johtoryhmätasolle yltänyt nainen toimii tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö- tai lakiasiaintohtajana, taikka talousjohtajana. Liiketoiminnan johtamisvastuuta johtoryhmien naisjäsenistä on hyvin harvalla. Tällä seikalla on epäilemättä merkittäviä kerrannaisvaikutuksia. Naisten olemattomat etenemismahdollisuudet toimitusjohtajiksi selittyvät osittain juuri sillä, että naiset eivät valikoidu liiketoimintoja johtamaan. Niistä tehtävistä kuitenkin useimmat toimitusjohtajista valitaan, ei niinkään tukitoimintojen johtajista.

Pörssiyrityksissä on yhteensä 900 johtoryhmän jäsentä, joista 146 on naisia (16 %). Large cap -yritysten johtoryhmissä naisia oli suhteessa eniten, 17,6 prosenttia. Mid capissa heitä oli 15,1 prosenttia ja small cap -yrityksissä 16,3 prosenttia.

Kaikista listayrityksistä löytyi selvityksessä vain 26 naista, jotka johtoryhmän jäsenenä vastaavat jostakin liiketoiminnan alueesta. Heistä 8 oli large capissa, 13 mid capissa ja vain 5 small capissa. Luvuissa pistää silmään paitsi se, kuinka vähän naisia ylipäätään on liiketoimintojen johdossa, myös se, että heitä on erityisen vähän pienissä listayrityksissä.

Myös yritysten toimialalla on vaikutusta. Kaikista perusteellisuuden pörssiyrityksistä selvityksessä löytyi yhteensä vain 3 naista, joka vastasi jostakin liiketoiminta-alueesta. Mielenkiintoista on sekin, että kaikki heistä ovat mid cap -yrityksissä. Palvelualoilla naisia on hieman enemmän liiketoimintavastuussa, kun kulutustavarat ja -palvelut -sektorilla heitä on yhteensä 7 ja rahoitusalaalla 6. Ainoatakaan naista ei sen sijaan löydetty liiketoimintoja johtamasta seuraavilla sektoreilla: energia, päivittäistavarat, tietoliikennepalvelut ja yhdyskuntapalvelut.

²⁸ Aalto-yliopiston tiedote 8.7.2011 "Aalto-yliopistoon 1735 uutta opiskelijaa – hakeneista 17 % sai opiskelupaikan"



Naisten määrä kohtuullinen tukitoimintojen johdossa

Naiset eivät juurikaan ole edenneet johtamaan liiketoimintoja pörssiyrityksissä. Tukitoimintojen johtajista heitä löytyy jo kohtalaisesti, erityisesti henkilöstöjohtajista, joista kolmannes on naisia (42). Talousjohtajista viidesosa on naisia (26) ja markkinointijohtajista seitsemäsosa (17). Ilahduttavaa on, että tutkimusta ja tuotekehitystä vetää 9 naisjohtajaa.

Johtoryhmään kuuluvista lakiasiaintojohtajista on pörssiyrityksissä 9 naista. On huomattava, että kaikissa pörssiyrityksissä lakiasiaintojohtaja ei ole johtoryhmän jäsen, joten naisten kokonaislukumäärä lakiasiaintojohtajista on hieman suurempi kuin 9.



Miksi naiset eivät etene liiketoimintojen johtoon

Edellä olevasta ilmenee, että naisten määrä pörssiyritysten liiketoimintojen johdossa on lähes olematon. Tilanteelle ei ole löydettävissä yhtä syytä, vaan kysymyksessä on monien tekijöiden summa. Taustalla vaikuttavat ainakin perinteet, asenteet, stereotyyppit, naisten koulutusvalinnat, puutteet naisten omassa aktiivisuudessa ja liiallinen itsekritiikkisyys, vaikeudet sovittaa työ- ja yksityiselämää yhteen, liian vähäinen verkottuminen sekä esikuvien ja käytännön mentorien puuttuminen.

Naisten oman aktiivisuuden puutteellisuudesta ja liiallisesta itsekritiikistä kertoo esimerkiksi headhunterien kokemus siitä, että naiset eivät suhtaudu alustaviin työtarjousyhteydenottoihin riittävän positiivisesti ja jäävät siten monista rekrytointiprosesseista pois oman arkuuden vuoksi.

Suomessa ovat peruspuutteet kunnossa naisten työelämään osallistumiselle, ja naiset ovatkin aktiivisesti mukana työelämässä. Lasten päivähoito, perhevapaat, kokopäiväisen työssäkäynnin traditio ja lapsille järjestetty kouluruokailu ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat naisten täysimääräisen panoksen työelämässä. Myös erillisveroitus ja yksilöllinen sosiaaliturvajärjestelmä tukevat naisten aktiivisuutta työelämässä. Nämä seikat eivät kuitenkaan johda siihen, että naiset ylenisivät yritysten ylimpään johtoon.

Monissa maissa, joissa tukipuitteet ovat heikommin järjestettyjä, naisia on vähintään sama määrä ylimmässä johdossa kuin Suomessa. Esimerkiksi Alankomaissa ei ole Suomen kaltaista lasten päivähoitojärjestelmää ja pääosa naisista tekee vain osa-aikatyötä. Siitä huolimatta alankomaalaisia naisia etenee yritysten ylimpään johtoon saman verran kuin suomalaisia.²⁹ Naisten työssäkäynnin yleisten edellytysten parantaminen ei siis lisää naisten ylenemistä ylimpään johtoon.

²⁹ Women reaching top management positions in Finland and the Netherlands, Martine Grootenboer, International Business, Universiteit Maastricht, Final Thesis International Business, 2005

³⁰ Sukupuolistereotyyppit organisaatioissa – Suomen Ekonomiliitto SEFE ry:hyn kuuluvien johtajien näkemyksiä naisjohtajuudesta Organisaatiot ja johtaminen, Maisterin tutkinnon tutkielma, Sini Ojala, 2011, Aalto-yliopisto, Tiivistelmä.

³¹ Ibid. s. 59

Suomen hyvät perhevapaa-oikeudet ovat naisten kannalta siinä mielessä ongelmallisia, että vapaita käyttävät enimmäkseen naiset, joten vapaiden aiheuttamat kustannukset ja haitat koituvat pääosin naisten työnantajien maksettavaksi. Lisäksi uralla etenemisen kannalta voi olla haitallista, mikäli naisella on useita pitempiä katkoja työurallaan.

Koulutusvalintojen osalta lienee selvää, että naisten vähäisyys korkeakoulutasoisessa teknillisessä koulutuksessa on heikentänyt ja heikentää pitkään naisten mahdollisuuksia edetä ylimpään johtoon ottaen huomioon, että Suomessa diplomi-insinöörin koulutus on kaupallisen korkeakoulututkinnon ohella yleisin koulutustausta ylimmälle johdolle.

Perinteisiin sukupuolirooleihin perustuvien sukupuolistereotyyppien voidaan katsoa ilmenevän mielipiteissä ja arvioissa, joissa esimerkiksi naisten johtamistavat, sitoutuminen ja motivaatiotehtävät voidaan kokea erilaisiksi kuin miesten. Tutkimustiedon perusteella tällaiset yleistykset vaikuttavat kyseenalaisilta.³⁰ Yleistyksen kyseenalaisuus ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että tällaisilla stereotyyppioilla voi olla taustavaikutusta naisten urakehitykselle. Tutkimuksissa on myös havaittu, että johtajuuteen yhdistetään pääsääntöisesti maskuliinisuus, mikä saattaa johtaa miespuolisten johtajien suosimiseen.³¹

Naisjohtajuusnäkökymyksiä koskevien tutkimusten ja johtamistyyliä koskevien tutkimusten tulosten välillä on mielenkiintoisia eroja. Näkökymyksiä käsittelevissä tutkimuksissa on yleisesti havaittu, että naisjohtajiin yhdistetään erilaisia ominaisuuksia ja odotuksia kuin miesjohtajiin, ja että johtamiseen yhdistetään tyypillisesti maskuliiniseksi koettuja ominaisuuksia. Sukupuolierojen olemassaolosta ei ole toistaiseksi löydetty johdonmukaista näyttöä, joten ainakaan sukupuolistereotyyppien mukaisesti, perustavanlaatuisiin eroihin naisten ja miesten johtamisen välillä ei liene syytä uskoa. Ehkäpä sukupuolistereotyyppien vaikutus näkyy ihmisten antamien johtamistyyliarvioiden kautta tutkimuksissa, joiden mukaan naisten ja miesten johtamistyyli eroavat toisistaan merkittävästi.³² Kyse näyttäisi siis olevan enemmän asenteista ja oletuksista kuin todellisista eroista mies- ja naisjohtajien välillä.

Myöskään naisten pitäminen miehiä heikommin sitoutuneina työhönsä, perhekeskeisempinä tai vähemmän urasuuntautuneina ei ole saanut tukea naisjohtajia koskevissa tutkimuksissa. Ilmeisesti perheellisyys ei sulje pois voimakastakaan työ- ja urasuuntautumista, eikä toisaalta perheettömyys yksin takaa sitoutumista työhön. Vaikka stereotyyppioihin perustuvat yleistykset naisten perhekeskeisyydestä ja alhaisemmasta työmotivaatiosta eivät vaikuta todenmukaisilta, ne saattavat muiden stereotyyppisten käsitysten tavoin johtaa tulkintoihin, jotka voivat vaikuttaa organisaatioissa toimiviin naisiin kielteisesti.³³

Tutkimusten tuloksista on siis havaittavissa, että miesten ja naisten eroavaisuus johtajina ei ole niinkään tosiasia kuin stereotyyppioihin perustuva oletus. Asenteiden muuttuminen on hidasta, mutta sitä voidaan edistää esikuvien ja verkottumisen avulla. Epäilemättä naisjohtajien yleistymisen vaikuttaa jo sellaisenaan asenteisiin. Yksi asenteisiin vaikuttava keino voisi olla mentorointi, jossa naisen mentorina toimii miesjohtaja.

³² Ibid. s. 59-60

³³ Ibid. s. 60

Tulevaisuuden haasteet ja Keskuskauppakamarin toimenpiteet

Vaikka elinkeinoelämä on Suomessa saavuttanut menestystä omilla toimillaan naisten hallitusjäsenten lisäämiseksi, emme saa nykysaavutustemme myötä levätä laakereillamme. Suuryritysten hallituskokoonpanot ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosina, mutta pörssiyritysten toimitusjohtajista yksikään ei ole nainen. Johtoryhmissäkään naiset eivät yleensä edusta varsinaisen liiketoiminnan johtoa, vaan ovat tyypillisesti henkilöstö-, viestintä-, lakiasiain- tai talousjohtajia. Toimitusjohtajat valitaan kuitenkin yleensä liiketoimintaa johtavista henkilöistä. Yritysten pitäisikin suunnata huomiotaan siihen, miten päteviä naisia saataisiin enemmän liiketoimintoja johtamaan.

Keskuskauppakamari on sitoutunut aktiivisesti ja pitkäjänteisesti lisäämään naisten määrää yritysten johtotehtävissä. Elinkeinoelämä voi aktiivisesti omilla toimillaan kehittää ja muuttaa asioita. Asenteiden nopea muutos ja liiketoimintoja suuryrityksissä johtavien naisten määrän jyrkkä lisääntyminen lienevät kuitenkin epärealistisia muutoksia. On kuitenkin useita toimia, joihin elinkeinoelämä voi ryhtyä.

Tasa-arvosuunnittelun kehittäminen

Lakisääteinen tasa-arvosuunnitelma tarjoaa oivan alustan edistää naisjohtajuutta. Tämä edellyttää tilanteen kartoitusta yrityksessä esimerkiksi työpaikkakyselyn avulla, jotta todellisista ongelmakohtista päästäisiin perille. Sen jälkeen on määriteltävä konkreettiset toimenpiteet, joilla voidaan tukea naisten ylenemistä ylimpään johtoon.

Monet yritykset tekevät tasa-arvosuunnitelman minimitasoisena tai jopa alle sen. Tasa-arvoviranomaisten rajalliset resurssit eivät mahdollista käytännön valvontaa tai tehokkaiden suunnitelmien edistämistä kovinkaan laajasti. Jos yritykset haluavat todellista muutosta, niiden on sitouduttava tehokkaaseen tasa-arvosuunnitteluun.

EVAn suositusten toteuttaminen

Elinkeinoelämän valtuuskunnan EVAn Naiset huipulle! -hankkeen ohjausryhmä kokosi EVA Raportin ”Naiset huipulle! – johtaja sukupuolesta riippumatta” löydöistä kymmenen toimenpidesuosituksen, jotka julkaistiin 24.9.2007. Suositusten todellinen jalkauttaminen yrityksiin veisi asiaa eteenpäin.

EVAn suositukset sisältävät seuraavia toimenpiteitä.

1. Yhtiön hallitus tekee strategisen päätöksen, jolla parhaat resurssit sukupuolesta riippumatta saadaan käyttöön.
2. Yritys laatii naisten ja miesten tasavertaisiin mahdollisuuksiin tähtäävän suunnitelman
3. Isoissa yrityksissä nimetään vastuuhenkilö työstämään ideoita ja toimintamalleja henkilöstön monimuotoisuuden turvaamiseksi ja edistämiseksi.
4. Henkilöstön monimuotoisuuden toteutuminen huomioidaan jo hakuprosessissa.
5. Erityisesti uran alkuaikana naisia ohjataan hakemaan monipuolista työkokemusta ja ottamaan vastaan linjatehtäviä.
6. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä on sopivin toimenpitein kannustettava kasvamaan.
7. Yritys tarjoaa rekrytointivaiheessa tasapuoliset mahdollisuudet kummallekin sukupuolelle.
8. Head huntareiden kokoamiin ehdokaslistoihin kiinnitetään rekrytointiprosessin alkuvaiheessa huomiota.
9. Mentori- ja tutorijärjestelmät ovat hyvä tapa seuloa ja kouluttaa mahdollisia uralla etenijöitä.
10. Tyttöjen ajatusmaailmaan pyritään vaikuttamaan jo varhain.

Avoimuuden lisääminen

Elinkeinoelämä voisi jatkossa myös harkita avoimuuden lisäämistä niin, että pörssiyritykset kertoisivat, kuinka suuri osa niiden ylimmästä johdosta on naisia ja miehiä. Kun luku annettaisiin hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän osalta, todellinen tilanne selviäisi helposti ja voisi vaikuttaa tuleviin ratkaisuihin ja asenteisiin. Avoimuuden lisääminen ei aiheuttaisi yrityksille kustannuksia, sillä lukujen antaminen koskisi niin pientä henkilökuntaa, ettei sen laskeminen vaatisi resursseja. Ruotsissa vastaava vaatimus on lakisääteinen, eikä koske pelkästään pörssiyrityksiä.

Keskuskauppakamarin toimenpiteet naisjohtajuuden edistämiseksi

Keskuskauppakamari on 2000-luvulla aktiivisesti edistänyt naisjohtajuutta ja seuraa jatkuvasti tilanteen ja sääntelyn kehittymistä Suomessa ja ulkomailla. Keskuskauppakamari on yksi listayhtiöiden hallinnointikoodin laatimistahoja.

Keskuskauppakamari oli mukana myös Euroopan kauppakamarien Women on Board –hankkeessa, jonka tarkoituksena oli edistää naisten etenemistä kauppakamarien luottamusjohdossa.

Keskuskauppakamarin edustajat ovat esitelleet Suomen mallia listayhtiöiden naishallitusjäsenien lisäämiseksi lukuisilla kansainvälisillä foorumeilla, kuten Euroopan neuvostossa, Maailmanpankissa sekä eri tilaisuuksissa Brysselissä ja Saksassa.

Keskuskauppakamarin mentorointiohjelma naisjohtajille

Keskuskauppakamari käynnistää alkuvuonna 2012 naisjohtajien mentorointiohjelman. Ohjelman kestoksi on suunniteltu 1,5 vuotta. Mentoreiksi kutsutaan muun muassa miesjohtajia.

Isossa-Britanniassa ja Kanadassa on viety menestyksellisesti läpi mentorointiohjelmia, joissa pörssiyritysten ylintä johtoa, esimerkiksi hallituksen puheenjohtajana toimivia miehiä, on mento- roinut naisjohtajia. Yksi ohjelmien menestystekijöistä on ollut se, että mentorointi on miesjohtajien kertoman mukaan avannut heidän silmiään naisjohtajien kohtaamille haasteille.

Norjan elinkeinoelämän etujärjestö NHO käynnisti Female Future -koulutusohjelman hallitusten kiintiölainsäädännön antamisen jälkeen pätevöittämään naisia hallitustehtäviin.

Lopuksi

Elinkeinoelämän on panostanut Suomessa ja muualla naisjohtajuuden edistämiseen. Joiltakin osin, kuten hallitusjäsenyyksien osalta, on saatu tulosta aikaiseksi. Suotuisan kehityksen jatku- minen ja laajentaminen koskemaan toimitusjohtajia ja linjajohtajia edellyttävät elinkeinoelämän sitoutumista muutokseen ja asennemuutoksia laajalla rintamalla. Keskuskauppakamari haluaa olla osa tätä muutosta.