



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Sukupuolikiintiöiden vaikutukset hallitusnaisten kompetenssiin ja valtaan

- Empiirinen analyysi Suomesta, Ruotsista sekä Norjasta

Laskentatoimi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Juha Niemi

2015

Laskentatoimen laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tekijä Juha Niemi

Työn nimi Sukupuolikiintiöiden vaikutukset hallitusnaisten kompetenssiin ja valtaan -
Empiirinen analyysi Suomesta, Ruotsista sekä Norjasta

Tutkinto Kauppätieteiden maisterin tutkinto

Koulutusohjelma Laskentatoimi

Työn ohjaaja(t) Seppo Ikäheimo

Hyväksymisvuosi 2015

Sivumäärä 82

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tutkimuksessa pyritään selvittämään sukupuolikiintiöiden vaikutusta hallitusnaisten kompetenssiin ja valtaan. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1: Onko hallituksissa istuvilla kiintiöttömällä naisilla on enemmän kompetenssia kuin kiintiönaisilla?
- 2: Onko kiintiöttömällä naisilla on enemmän valtaa hallituksissa kuin kiintiönaisilla?

Tutkimus on toteutettu aineistotutkimuksena. Aineisto on kerätty Helsingin, Tukholman ja Oslon pörssiyritysten vuosikertomuksista ja muusta saatavilla olevasta materiaalista. Vuosikertomukset ovat vuoden 2013 vuosikertomuksia. Näistä kerättiin hallituksen jäseniä koskevaa tietoa, joka koostettiin tilastolliseksi taulukoksi. Kerätyt tiedot olivat hallituksen jäsenten ominaisuuksia, jotka indikoivat heidän kompetenssia ja valtaa.

Tilastollisina menetelminä käytettiin korrelaatio- sekä monimuuttujaregressioanalyysiä. Yhtiö- sekä maakohtaiset erot tasoitettiin vertaamalla naisten ja miesten välistä korrelaatio- ja valtaeroa kiintiö- ja kiintiöttömien yhtiöiden välillä. Useat korrelaatio- ja regressioanalyysin tulokset olivat p-arvoiltaan merkitsemättömiä, mutta johtopäätösiä pystyttiin tästä huolimatta tekemään niin yksittäisten muuttujien kuin kokonaisuuden osalta.

Analyysien tulosten perusteella sukupuolikiintiöillä on positiivinen yhteys hallitusnaisten ulkomaan kansalaisuuteen. Kiintiönaisien ulkomaan kansalaisuuteen arvellaan syyksi sitä, että kasvaneen kysynnän takia päteviä naisia on vaikeampi saada hallitukseen, jolloin heitä on etsittävä laajemmalta alueelta. Tämän arvellaan kuitenkin tasaantuvan ajan kuluessa.

Kompetenssin osalta tulokset osoittavat, että kiintiöyhtiöiden hallituksissa istuvilla naisilla on kompetenssia yhtä paljon, ellei jopa enemmän kuin kiintiöttömissä yhtiöissä. Vallan osalta tutkimuksen tulokset olivat epäselviä, joten hypoteesia ei voitu hylätä. Aihetta tulisi tutkia enemmän, sillä tämä tutkimus on ensimmäinen joka käsittelee kiintiöiden ja vallan sekä kompetenssin välistä suhdetta.

Avainsanat Sukupuolikiintiöt, Hallitus, Pörssiyritykset, Monimuotoisuus, Diversiteetti, Tasa-arvo, valta, kompetenssi

Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen motivointi.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	2
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	4
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	5
2.	Hallitus	7
2.1	Hallituksen tehtävät	9
2.2	Hallitusvalinta	11
2.3	Valiokunnat.....	13
2.3.1.	Tarkastusvaliokunta.....	15
2.3.2.	Nimitysvaliokunta	17
2.3.3.	Palkitsemisvaliokunta.....	18
2.4	Päätelmä.....	20
3.	Kiintiöt.....	21
3.1	Suomi	22
3.1	Ruotsi	23
3.2	Norja	24
3.3	Hallinnointikoodi	25
3.4	Sukupuolikiintiöiden kritiikkiä	26
3.5	Sukupuoli diversiteettinä	27
3.5.1.	Markkina-arvo, tulos ja tehokkuus	27
3.5.2.	Nimitykset	28
3.5.3.	Hallituksen toiminta	29
3.5.4.	Valiokunnat	31
3.6	Päätelmä.....	31
4.	Kompetenssi	33
4.1	Kompetenssin tekijät.....	34
4.1.1.	Ikä.....	35
4.1.2.	Työtehtävä	36
4.1.3.	Tutkinnon taso	37

4.1.4.	Kansalaisuus	37
4.1.5.	Muiden hallituspaikkojen määrä	38
4.2	Päätelmä.....	39
5.	Valta	40
5.1	Vallan tekijät.....	41
5.1.1.	Hallituksen puheenjohtaus.....	41
5.1.2.	Valiokunnan jäsenyys ja puheenjohtajuus.....	42
5.1.3.	Johtoryhmän jäsenyys	42
5.1.4.	Riippumattomuus	43
5.1.5.	Hallitusvuodet.....	45
5.2	Päätelmä.....	45
6.	Tutkimushypoteesit	47
7.	Aineistotutkimus.....	50
7.1	Tutkimusaineisto.....	50
7.2	Tutkimusmenetelmät	56
7.2.1.	Korrelaatioanalyysi.....	56
7.2.2.	Regressioanalyysi	57
7.2.3.	Regressiomallit	59
8.	Tutkimuksen tulokset	60
8.1	Korrelaatioanalyysi	60
8.2	Regressioanalyysi	65
8.2.1.	Sukupuolikiintiöiden vaikutus hallitusnaisten kompetenssiin.....	65
8.2.2.	Sukupuolikiintiöiden vaikutus hallitusnaisten valtaan	66
8.3	Pohdintaa	69
9.	Yhteenveto ja jatkotutkimus.....	71
9.1	Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset	71
9.2	Tutkimuksen rajoitteet ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita	72
10.	Liitteet.....	74
11.	Lähdeluettelo	78

Kuvat ja taulukot

Kuva 1 - Tutkittavien yhtiöiden jaottelu	4
Kuva 2 - Yksi- ja kaksitasoiset hallitusmallit.....	8
Kuva 3 - Hallitusvalinnan tilanteet.....	47
Taulukko 1 - Korrelaatiotilastot - Ulkomaan kansalaisuus ja kiintiöyhtiöt.....	61
Taulukko 2 - Korrelaatiotilastot - Riippumattomuus yhtiöstä ja kiintiöyhtiöt	62
Taulukko 3 - Kompetenssi- ja valtamuuttujien korrelaatiotaulukko - Naiset	63
Taulukko 4 - Kompetenssi- ja valtamuuttujien korrelaatiotaulukko - Miehet	64
Taulukko 5 - Regressiotaulukko - Sukupuolikiintiöiden vaikutus hallitusnaisten kompetenssiin	66
Taulukko 6 - Regressiotaulukko - Sukupuolikiintiöiden vaikutus hallitusnaisten valtaan	68

Liitteet

Kuvailevat tilastot 1 - Korrelaatioluvut kiintiöyhtiöistä.....	75
Kuvailevat tilastot 2 - Korrelaatioluvut kiintiöttömistä yhtiöistä.....	76
Kuvailevat tilastot 3 - Korrelaatioluvut kaikista yhtiöistä.....	77

1. Johdanto

1.1 Tutkimuksen motivointi

Tasa-arvokeskustelu on lisääntynyt etenkin länsimaissa hyvinvoinnin kasvaessa. Tasa-arvo ei kosketa ainoastaan sukupuolitasa-arvoa, vaan esimerkiksi etnistä ja seksuaalista tasa-arvoa. Viimeisin suuri askel kohti tasa-arvorintamalla oli vuoden 2014 joulukuussa eduskunnan hyväksymä ja helmikuussa tasavallan presidentin vahvistama tasa-arvoinen avioliittolaki joka mahdollistaa samaa sukupuolta olevien avioliiton solmimisen. (Helsingin Sanomat, 2015)

Keskustelu sukupuolten tasa-arvosta työelämässä on käynyt jo pitkään. Sen eri teemat, kuten niin kutsuttu naisen euro, sekä miesten ja naisten työviikkojen pituus, putkahtelevat pinnalle aika ajoin. Yksi keskeisistä teemoista on ollut sukupuolten edustus yhtiöiden, etenkin pörssiyritysten hallituksissa.

Tällä hetkellä sukupuolten hallitusedustuksessa on kiistaton epätasa-arvo kun verrataan suoraan naisten ja miesten kokonaismäärää. Keskuskauppakamarin (2014) tekemän naisjohtajaselvityksen mukaan vuonna 2014 suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa istuvista 23 prosenttia oli naisia. Sukupuolikiintiöt on nähty vastaukseksi koetulle epätasa-arvolle ja aihe on ollut esillä muun muassa Belgiassa, Kanadassa, Suomessa, Ranskassa, Islannissa, Italiassa, Alankomaissa, Espanjassa ja Ruotsissa (Nygaard, 2011)

Norjassa ollaan siirretty ajatuksesta käytäntöön. Norjan osakeyhtiölakiin kirjattiin sukupuolikiintiöt, joiden mukaan molempia sukupuolia tulee hallituksissa olla edustettuna vähintään 40 prosenttia. (Randøy et al, 2006) Lailla onnistuttiin lisäämään naispuolisten hallitusjäsenten määrää kolmessa vuodessa 15,5:stä prosentista 40,7:ään prosenttiin. (Nygaard, 2011)

Sukupuolikiintiöitä on tutkittu vähän ja esimerkiksi Nygaard (2011) sekä Ahern ja Dittmar (2011) tutkivat sukupuolikiintiön vaikutusta yhtiöihin taloudellisesta näkökulmasta, johon aiheesta tehty tutkimus on pitkälti rajautunut. Julkisessa keskustelussa aihetta on kuitenkin lähestytty monista muistakin näkökulmista. Näihin kuuluvat pätevyys ja valta. On aiheellista kysyä ovatko kiintiöiden johdosta hallitukseen päätyneet naiset yhtä päteviä kuin

ilman kiintiöitä sinne nousseet. Myös vallasta on noussut keskustelua. Ovatko kiintiönaiset pelkkiä seinäruusuja jotka valitaan hallitukseen ainoastaan täyttämään kiintiöt?

Pätevyyttä ja valtaa ei ole juurikaan käsitelty tiedemaailmassa sukupuolikiintiöiden yhteydessä. Tämä aukko tutkimuksessa antaa erinomaisen lähestymisnäkökulman aiheeseen ja avaa tietä jatkotutkimukselle. Norjan sukupuolikiintiölaki mahdollistaa ilmiön empiirisen tutkimisen vertaamalla tilannetta Suomeen ja Ruotsiin.

Luonnollisesti aiemman tutkimuksen puute tuo haasteita tutkimukselle, etenkin kun kyseessä on pro gradu -tason tutkimus, mutta hyvää tilaisuutta ei tule jättää käyttämättä aiheen haastavuuden vuoksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksessa pyritään selvittämään sukupuolikiintiöiden vaikutusta hallitusnaisten kompetenssiin ja valtaan.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1: Onko kiintiöttömillä naisilla on enemmän kompetenssia kuin kiintiönaisilla?
- 2: Onko kiintiöttömillä naisilla on enemmän valtaa hallituksissa kuin kiintiönaisilla?

Tutkimuksen kohdemaiksi valittiin Suomi, Ruotsi sekä Norja. Näiden maiden liiketoimintaympäristöt ovat hyvin samankaltaisia, joten yhtiöiden vertaileminen keskenään on mahdollista. Norjassa sukupuolikiintiölaki on ollut voimassa vuodesta 2005 mutta Suomessa ja Ruotsissa ei lainsäädännöllisiä kiintiöitä ole. Suomessa valtio-omisteisissa pörssi-yhtiöissä toteutetaan sukupuolikiintiötä omistajaohjauksen avulla. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmaan on kirjattu, että valtio-omisteisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa naisia tulee olla 40 prosenttia. Nämä yhtiöt ovat Finnair Oyj, Fortum Oyj sekä Neste Oil Oyj.

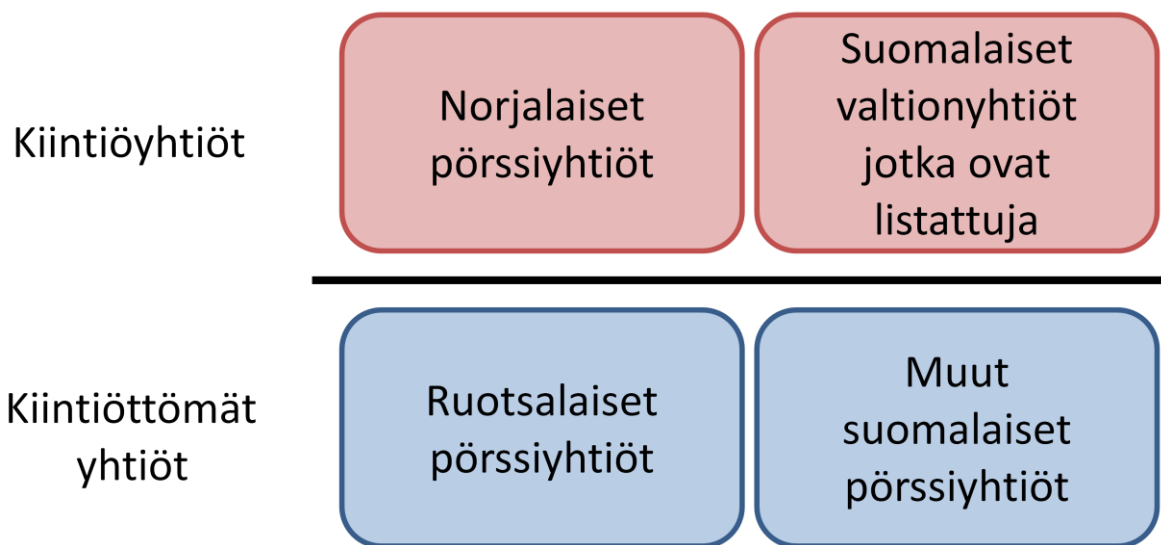
Luonnollisesti naisen yksilöiminen kiintiönaiseksi on haasteellista, sillä jokainen sukupuolikiintiöiden alaisten yhtiöiden naispuolisista hallituksen jäsenistä olisi voinut tulla valituksi yhtiön hallitukseen kiintiöistä huolimatta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan

sukupuolikiintiöiden vaikutusta kaikkiin sukupuolikiintiön alaisen yhtiön naisiin. Näitä naisia kutsutaan tässä kiintiönaisiksi.

Jokaisessa tutkimukseen kuuluvassa maassa on käytössä hallinnointikoodi, joka on listayhtiöitä koskeva ohje hyvästä hallinnointitavasta. Ruotsin ja Norjan koodit kehottavat pitämään tasapainon sukupuolten edustuksessa, mutta suomalaisessa koodissa suositellaan ainoastaan, että hallituksen jäsenenä tulisi olla molempia sukupuolia. Hallinnointikoodi ei perustu lainsäädäntöön, vaan kyseessä on yhdistysten ylläpitämät suositukset. (Norjan listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2012; Ruotsin listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010) Pörssien säännöissä edellytetään hallinnointikoodin noudattamista. (OMX Nordic, 2015)

Hallinnointikoodin perustuu noudata tai selitä –periaattelle, eli yhtiö voi poiketa suosituksesta ilmottamalla esimerkiksi, ettei sopivia naisehdokkaita löytynyt etsinnästä huolimatta. Tällöin yhtiön katsotaan noudatavan hallinnointikoodia. Tästä syystä tutkimuksessa ei katsota hallinnointikoodin toimivan sukupuolikiintiönä.

Kiintiönaisia valitseviksi yhtiöiksi katsotaan norjalaiset pörssiyhtiöt sekä suomalaiset valtionyhtiöt. Norjassa pörssiyhtiöiltä vaaditaan, että molempia sukupuolia on edustettuna vähintään 40 prosenttia. Suomalaisissa valtionyhtiöissä kiintiötä toteutetaan omistajaohjauksella ministerin johdolla. Valtion vähemmistöosakkuusyhtiöitä, jotka ovat listattuja, ei luokiteltu kuuluvan kiintiöyhtiöihin, sillä esimerkiksi 10 prosentin omistuksella hallituskokoonpanoon ei voida vaikuttaa samalla tavalla, ja lisäksi tasa-arvo-ohjelmassa ei edellytetä tiettyä kiintiötä näiden yhtiöiden osalta, vaan ainoastaan tasa-arvon edistämistä. Lisäksi ruotsalaisten yhtiöiden sekä suomalaisten yhtiöiden, jotka eivät ole valtionyhtiöitä katsotaan edustavan kiintiöttömiä yhtiöitä.



Kuva 1 - Tutkittavien yhtiöiden jaottelu

Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan hallituksen varajäsenet sekä työntekijöiden edustajat. Varajäsenet osallistuvat kokouksiin epäsäännöllisesti ja työntekijöiden edustajilla ei usein ole äänioikeutta, vaan he toimivat lähinnä tarkkailijoiden asemassa. Näistä kahdesta ryhmästä on myös hyvin vähän tietoa saatavilla. Useissa vuosikertomuksissa varsinaisista hallituksen jäsenistä esitetään täydet tiedot, mutta varajäsenet sekä työntekijöiden edustajat esitellään pelkän nimen ja kuvan välityksellä.

Tässä tutkimuksessa ei tutkita kuinka hallitusjäsenien profiilit tai ominaisuudet vaikuttavat hallitustyöskentelyyn tai yhtiön tuloksetekokykyyn. Asiaa käsitellään kuitenkin kirjallisuuslähteiden kautta, jotta tutkimuksesta saadaan kattava kokonaiskuva.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan aineistotutkimuksena. Käytettävä aineisto kerätään Helsingin (NASDAQ OMX Helsinki), Tukholman (NASDAQ OMX Stockholm) sekä Oslon (Oslo Børs) pörseissä listatuista yhtiöistä. Näistä arvotaan yhtiöitä yksinkertaisella satunnaisotannalla sen mukaan edustavatko ne kiintiöyhtiöitä vai kiintiöttömiä yhtiöitä. Arvottujen yhtiöiden vuoden 2013 vuosikertomuksista ja tarpeen mukaan muusta saatavilla olevasta aineistosta koostetaan hallitusjäseniä koskeva tilasto, jota käsitellään SPSS-ohjelman avulla.

Tutkimusmenetelminä käytetään korrelaatio- ja monimuuttujaregressioanalyysiä. Selittävänä muuttujana toimii kiintiö. Selitettävät muuttujat ovat hallitusjäsenien kompetenssi- ja valtakelijöitä joita esitellään tarkemmin empiirisessä osiossa. Regressioanalyysi on toteutettu käänteisesti SPSS-ohjelmistossa, sillä selittäväksi muuttujaksi ei voida valita kymmenittäin muuttujia. Analyysissä ei käytetä kontrollimuuttujia koska yhtiö- ja maakohtaiset erot tasoitetaan vertaamalla naisten kompetenssia miesten kompetenssiin yhtiökohtaisesti. Tällöin pystytään havaitsemaan kummassa naisilla on enemmän kompetenssia ja valtaa suhteutettuna miehiin, kiintiöyhtiöissä vai kiintiöttämässä yhtiöissä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisenä tutkimuksessa tutustutaan tarkemmin hallitukseen, sen tehtäviin, hallitusvalintaan sekä tämän tutkimuksen kannalta olennaisiin lakeihin hallitusta koskien. Lisäksi tutustutaan hallituksen sisällä toimiviin valiokuntiin ja niihin liittyvään lainsäädäntöön.

Luvussa 3 tutustutaan tarkemmin sukupuolikiintiöihin sekä niihin liittyviin lakeihin ja suosituksiin. Tässä kappaleessa käydään läpi myös corporate governance -koodia (hyvä hallintotapa) sekä tutkitaan sukupuolten asemaa hallituksissa.

Kompetenssia ja valtaa käsitellään luvuissa 4 ja 5. Näissä luvuissa käydään läpi kompetenssia ja valtaa yleisesti, niiden käsitteet sekä tässä tutkimuksessa käytetyt kompetenssin ja vallan tekijät. Tekijöillä tarkoitetaan hallitusjäsenistä kerättäviä ominaisuuksia.

Tutkimushypoteesit esitellään luvussa 6. Tämän jälkeen luvussa 7 siirrytään aineistotutkimuksen pariin. Ensin esitellään tutkimusaineisto ja sen käsittely. Sen jälkeen siirrytään tutkimusmenetelmiin, jotka ovat korrelaatio- ja regressioanalyysi.

Luvussa 8 paneudutaan tutkimuksen tuloksiin, niin korrelaatioanalyysin kuin regressioanalyysin osalta.

9. lukuna on yhteenveto ja jatkotutkimus, jossa käydään läpi tutkimuksen keskeiset havainnot sekä jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen loppuun on liitetty lähdeluettelo sekä liitteet, joihin sisältyy tutkimuksen keskeiset taulukot.

2. Hallitus

Ymmärtääksemme hallitusten tehtäviä, toimintaa ja muotoa tulee ymmärtää miksi osakeyhtiöillä ylipäätään on hallitus. Franklin A. Gevurtz (2004) valottaa nykyaikaisen hallituksen historiaa artikkelissaan *The historical and political origins of the corporate board of directors*. Gevurtz havaitsi jo keskiaikaisista kauppiaiden yhteenliittymistä ja osakeyhtiöistä samankaltaisuuksia nykyaikaisten hallitusten kanssa. Näiden hallitusten tehtävät poikkesivat kuitenkin nykyaikaisten hallitusten tehtävistä.

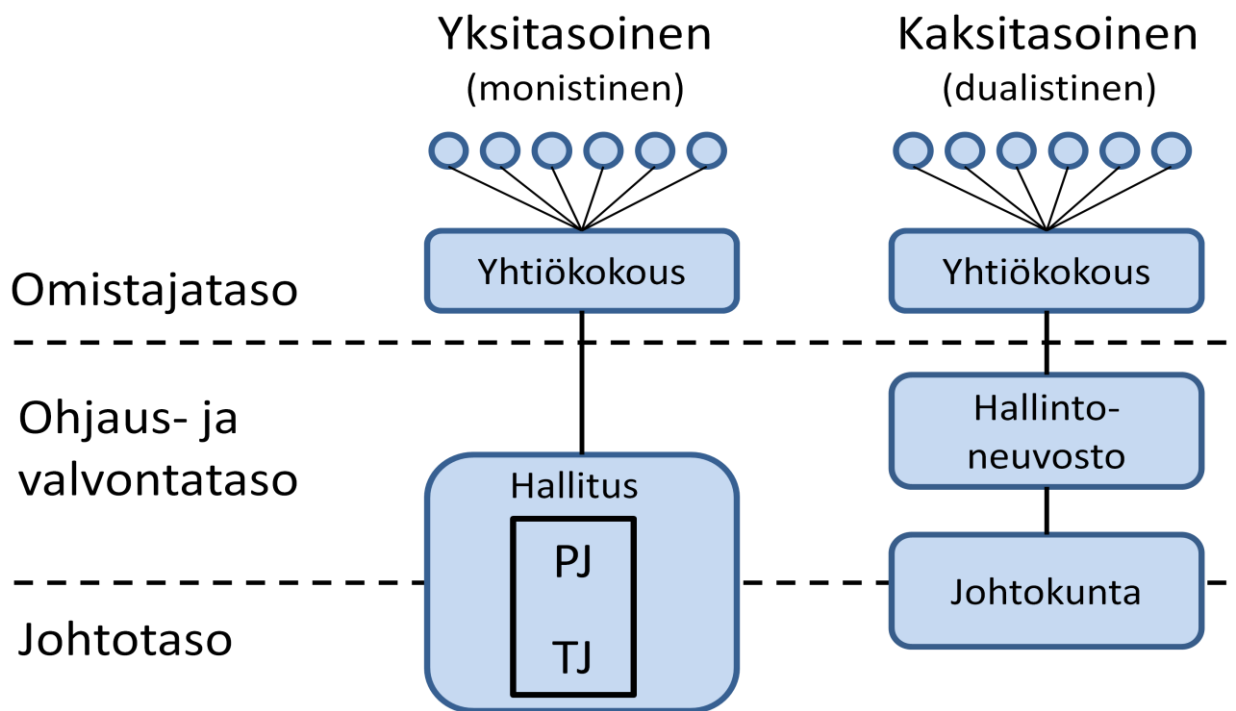
Tuohon aikaan hallitukset ratkoivat riitoja ja loivat sääntöjä, joiden avulla jäseniä kontrolloitiin, mutta syyt hallituksen perustamisen takana oli osittain samat kuin tänä päivänä. Kun jäseniä tai osakkeenomistajia on paljon päätöksenteko hankaloituu varsinkin jos jäsenet tai osakkeenomistajat toimivat omien intressiensä johdattelemina. Päätöksentekoon tulee myös logistinen ongelma, sillä kaikkien omistajien tulisi saada äänensä kuuluviin, mutta heidän saaminen saman pöydän ääreen on monesti mahdotonta suuren määrän johdosta. Tällöin keskitetty päätöksenteko on usein välttämätöntä omistajien määrän kasvaessa.

Voidaan kuitenkin kysyä miksei päätöksentekoa keskitetä suoraan yhdelle henkilölle. Tämä nopeuttaisi päätöksentekoprosessia eikä ristiriitoja syntyisi. Artikkelissa mainitaan syyksi se, että päätöksissä tullaan parempiin ratkaisuihin kun ne tehdään ryhmässä eikä ainoastaan yhden henkilön toimesta. Kun päätöksenteko jaetaan useiden henkilöiden kesken, edesautetaan sitä, että omistajia edustetaan yhtiössä. Toisaalta mikäli omistus on keskittynyt voimakkaasti muutamalle taholle, voidaan kyseenalaistaa ajaako kukaan pienomistajien asiaa, sillä heidän äänimääränsä on pieni verrattuna suuromistajiin, jotka voivat nimetä omat edustajansa yhtiöiden hallituksiin.

Viimeiseksi syyksi Gevurtz mainitsee johdon valvonnan. Johdon valvominen olisi hankalaa tai ainakin erittäin työlästä mikäli jokainen osakkeenomistaja joutuisi valvomaan, että johto toimii osakkeenomistajien parhaaksi, eikä ainoastaan omaa etuaan ajatellen. Eturistiriidasta johtuvia ilmiöitä ovat muun muassa varastaminen, omien etuisuuksien kasvattaminen, velvollisuuksien vältteleminen, linnoittautuminen ja oman aseman vahvistaminen. (Brennan, 2006) Gevurtz huomauttaa, että tilanteesta syntyy paradoksi, sillä osakkeenomistajat valtuuttavat hallituksen valvomaan johtoa, jonka seurauksena osakkeenomistajien tulisi valvoa hallitusta johdon sijasta.

Osakeyhtiöillä on eri muotoisia ja kokoisia hallituksia. Hallituksia käsittelevässä kirjallisuudessa karkein jako on tehty yksi- ja kaksitasoisten hallitusten välille. Angolosaksinen yksitasoinen malli koostuu hallituksesta, jolla on usein valiokuntia, jotka toteuttavat tiettyä tehtävää. Hallituksen jäsenet voivat olla sekä yhtiön johtoa että ulkopuolisia jäseniä, kuten suuria omistajia tai hallitusammattilaisia. Yleisimpiä valiokuntia ovat tarkastus-, nimitys- ja palkitsemisvaliokunnat. Valiokuntia käsitellään tarkemmin myöhemmin.

Mannereurooppalainen malli on puolestaan kaksitasoinen. Siinä on hallituksen tehtävät on jaettu kahdelle taholle, johtoryhmälle (*management board*) joka hoitaa operationaalista toimintaa ja hallintoneuvostolle (*supervisory board*) joka hoitaa valvontaroolia. Hallintoneuvoston jäsenet koostuvat usein työntekijöiden, valtion sekä institutionaalisten sijoittajien edustajista. (Maassen, 1999)



Kuva 2 - Yksi- ja kaksitasoiset hallitusmallit. Mukaeltu ICFJ(2014)

Pohjoismaissa tavataan molempia hallitusmalleja, mutta käytännössä suurin osa pörssiyrityksistä edustaa yksitasoista hallintomallia. Suomessa on hallintoneuvostoja, mutta ne nähdään usein historian jäänteinä. Muun muassa valtion enemmistöomisteisten energiayhtiö Fortumin ja öljyjälöstusyhtiö Neste Oilin hallintoneuvostot lakkautettiin

vuonna 2011. (Fortum, 2011; Neste Oil, 2011) Osakesäästäjien keskusliitto on todennut, ettei hallintoneuvostoilla ole sijaa pörssiyhtiöissä, sillä ne asettavat osakkeenomistajat epätasa-arvoiseen asemaan. (Yle, 2013)

Norjassa hallintoneuvostot ovat harvinaisia listatuissa osakeyhtiöissä siitä huolimatta, että Norjan osakeyhtiölaki antaa työntekijöille oikeuden vaatia niiden perustamista ja jäsenyyttä. (Mallin, 2011) Norjan hallitusneuvostoja käsitellään tarkemmin jäljempänä. Johtuen hallintoneuvostojen vähäisestä roolista niitä ei käsitellä empiirisessä osiossa.

Suomessa osakeyhtiölain 6. luvun 1§ mukaan yhtiöllä on oltava hallitus. 8§:ssä täsmennetään, että hallituksen jäsenten lukumäärän on oltava yhdestä viiteen ellei yhtiösopimuksessa toisin määrätä. Jos hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, hallituksessa on oltava ainakin yksi varajäsen. (OYL)

Ruotsissa lainsäädäntö on hyvin samanlainen. Osakeyhtiöllä tulee olla hallitus, jossa on kolme tai enemmän jäsentä. Mikäli yhtiön osakepääoma on alle miljoona kruunua voi hallitus koostua yhdestä tai kahdesta jäsenestä. (U. International Business Publications, 2012) Norjassa osakeyhtiölaki on hallituksen osalta samansisältöinen kuin Ruotsissa. Osakepääomaraja on Norjassa kolme miljoonaa kruunua. (U. I. International Business Publications, 2009)

2.1 Hallituksen tehtävät

Hallitus on korkein päätäntävaltaa käyttävä elin yhtiössä. Hallitus vastaa toimistaan osakkeenomistajille, jotka tekevät päätöksiä yhtiökokouksessa. Yhtiökokous toimii koko yrityksen ylimpänä päättävänä elimenä (Tricker & Tricker, 2003). Hallituksen rooli on toimia yhtiön ja omistajien yhdyssiteenä. Yhtiön hallitus vastaa osakkeenomistajien etujen turvaamisesta ja edistämisestä (Shultz, 2000). Hallituksella on kaksi ensisijaisista tehtävää; yhtiön johdon konsultointi sekä valvominen. Konsultointiin kuuluu muun muassa yhtiön strategisten linjojen päättäminen sekä yhtiön asemoiminen. Valvontaan sisältyy osakkeenomistajien edustaminen, varainkäytön valvonta, valtausyrittäisiin vastaaminen sekä johdon rekrytointi, palkitseminen ja valvonta. Molemmat tehtävät ovat läheisesti kytköksissä yhtiön toimintakykyyn. (Erhard et al., 2003) Bain ja Barker (2010)

huomaavat, että hallituksen tulee toimia yhtiön etua ajatellen siten, ettei yksittäisen osakkeenomistajan tai osakkeenomistajaryhmän edut nouse muiden edelle.

Suomessa osakeyhtiölain kuudes luku, osakeyhtiön johto ja edustaminen, käsittelee tämän tutkimuksen kannalta olennaisia lainsäädännöllisiä seikkoja. Toiseen pykälään on kirjattu hallituksen yleiset tehtävät: "Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (*yleistoimivalta*). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty. Hallitus tai hallituksen jäsen ei saa noudattaa yhtiökokouksen, hallintoneuvoston tai hallituksen tekemää päätöstä, joka on tämän lain tai yhtiöjärjestyksen vastaisena pätemätön." (OYL) Myös arvopaperimarkkinalaissa säädetään hallituksen toimintaa, mutta tämä koskettaa lähinnä yleisemmin yhtiön toimintaa koskevia asioita kuten tiedonantovelvollisuutta sekä yrityskauppoja.

Ruotsalainen osakeyhtiölaki on huomattavan samanlainen hallituksen tehtävien osalta kuin Suomen osakeyhtiölaki. Ensisijaisiksi tehtäviksi mainitaan huolehtiminen yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan järjestämisestä. Hallituksen tulee tarkastaa säännöllisesti yhtiön taloudellinen asema. Mikäli kyseessä on emoyhtiö, tulee tarkastukseen ottaa mukaan sen alla toimivat yhtiöt ja tarkastaa taloudellinen tilanne myös ryhmänä. Hallituksen tulee huolehtia, että organisaation rakenne on sellainen, että kirjanpitoa, varojenhallintaa, ja yleisiä taloudellisia asioita voidaan valvoa riittävästi. Mikäli tietyt tehtävät on osoitettu yhdelle tai useammalle hallituksen jäsenelle tai ulkopuoliselle toimijalle, tulee hallituksen huolehtia, että nämä osoitetut tehtävät tulevat hoidetuksi. (Ruotsin osakeyhtiölaki, 2005) Näitä tehtäviä hoitavat esimerkiksi valiokunnat, joita käsitellään jäljempänä.

Norjan osakeyhtiölain sisältö hallituksen tehtävien osalta on hyvin samanlainen kuin Suomessa sekä Ruotsissa. Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön organisoinnista, jotta yhtiö voi toimia tehokkaasti toimintaympäristössään. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös suunnitelmien ja budjettien laatiminen. Hallituksen jäsenet voivat myös tehdä linjauksia, joiden mukaan yhtiön tulisi toimia. Hallituksen on oltava tietoinen yhtiön taloudellisesta tilanteesta, sekä varmistaa että yhtiön liiketoiminta, kirjanpito sekä varallisuuden hallinta on asianmukaisesti valvottua.

Hallitus voi tehdä tarkastuksia yhtiössä mikäli se on tarpeellista hallituksen toiminnan kannalta. Tarkastus voidaan tehdä yhdenkin hallituksen jäsenen niin vaatiessa. Mikäli yhtiöllä ei ole hallintoneuvostoa eikä hallituksen puheenjohtajaa valita suoraan yhtiökokouksessa, hallituksen tehtävänä on valita keskuudestaan puheenjohtaja. (Norjan osakeyhtiölaki, 2009)

2.2 Hallitusvalinta

Suomen osakeyhtiölain (2006) mukaan hallitus valitaan yhtiökokouksessa, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä, että hallintoneuvosto valitsee jäsenet. Yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä, että vähemmän kuin puolet hallituksen jäsenistä valitaan muussa järjestyksessä, mikä tarkoittaa käytännössä ulkopuolisen tahon valitsemana. Jos jäsentä ei kuitenkaan ole valittu muussa järjestyksessä, yhtiökokous voi valita jäsenen, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.

Siitä huolimatta, että lain mukaan hallintoneuvosto voi valita hallituksen jäsenet, hallinnointikoodin 8. suosituksessa kehoitetaan, että yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet vaikka yhtiöllä olisi hallintoneuvosto, sillä näin osakkeenomistajat vaikuttavat suoraan ja tehokkaasti yhtiön hallintoon ja sitä kautta koko yhtiön toimintaan. (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010)

Kuten hallitusten rakennetta käsittelevässä kappaleessa todettiin, hallintoneuvostojen määrä ja rooli on pienentynyt vuosien varrella. Tämä näkyy myös hallinnointikoodissa, sillä vielä vuoden 2008 hallinnointikoodin johdannossa mainittiin seuraavasti: "*Suomen listayhtiöillä on pääsääntöisesti niin sanottu yksitasoinen hallintomalli, joka käsittää toimieliminä yhtiökokouksen lisäksi hallituksen ja toimitusjohtajan. Kuitenkin osakeyhtiölain mukaan yhtiöllä voi olla myös hallintoneuvosto. Vain harvalla listayhtiöllä on hallintoneuvosto.*" Vuoden 2010 hallinnointikoodista vastaavaa mainintaa ei enää löydy.

Ruotsin osakeyhtiölaki velvoittaa, että yli puolet julkisten osakeyhtiöiden hallituksen jäsenistä on yhtiökokouksen valitsevia, ja jäseniä on oltava vähintään kolme. Puheenjohtaja tulee valita yhtiökokouksen toimesta ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Ruotsalaisessa hallinnointikoodissa vaaditaan ainoastaan, että hallituksen puheenjohtaja on

valittu yhtiökokouksen toimesta, mutta rivijäsenten valitsemiseen hallinnointikoodissa ei oteta kantaa. (Ruotsin listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010; Ruotsin osakeyhtiölaki, 2005)

Norjan osakeyhtiölain mukaan hallituksessa on oltava vähintään kolme jäsentä. Mikäli yhtiöllä on hallintoneuvosto [corporate assembly], on pääluvun oltava vähintään viisi. Hallituksen jäsenet valitaan yhtiökokouksessa, mutta tähän on muutama poikkeus, sillä Norjan osakeyhtiölaissa työntekijöiden oikeudet otetaan voimakkaasti huomioon.

Työntekijöillä on oikeus nimittää hallituksen jäseniä mikäli yhtiöllä ei ole hallintoneuvostoa. Oikeus nimityksiin syntyy kun yli puolet työntekijöistä allekirjoittaa aloitteen tai äänestää sen puolesta. Tällöin yli 30 henkeä työllistävässä yhtiössä työntekijät saavat valita keskuudestaan yhden hallituksen jäsenen sekä yhden tarkkailijan sijaisineen. Yli 50 henkeä työllistävässä yhtiössä työntekijät voivat valita yhden kolmasosan hallituksen jäsenistä tai vähintään kaksi jäsentä sijaisineen. Yli 200 työntekijää työllistävässä yhtiössä edellisen lisäksi työntekijät saavat valita yhden hallituksen jäsenen tai kaksi tarkkailijaa sijaisineen. Työntekijöitä edustavilla hallituksen jäsenillä on Norjassa samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muilla hallituksen jäsenillä.

Hallituksen jäsenet valitsevat joukostaan hallituksen puheenjohtajan, ellei häntä ole erikseen valittu yhtiökokouksessa. Yhtiökokouksen on valittava yli puolet hallituksen jäsenistä mikäli yhtiöjärjestyksessä ei ole muuta säädetty. (Norjan osakeyhtiölaki, 2009)

Hallintoneuvosto on Norjan osakeyhtiölaissa määritelty hallintoelin. Hallintoneuvosto tuo kaksitasoisen hallinnointimallin piirteitä Pohjoismaissa tunnettuun yksitasoiseen malliin. Yli 200 henkilöä työllistävässä yhtiössä tulee olla hallintoneuvosto ellei työntekijöiden kanssa toisin sovita. Mikäli hallintoneuvostoa ei perusteta, voivat työntekijät nimittää keskuudestaan enemmän jäseniä yhtiön hallitukseen. Neuvostolla tulee olla vähintään 12 jäsentä ja pääluvun tulee olla jaollinen kolmella. Yhtiökokous nimittää kaksi kolmasosaa neuvoston jäsenistä ja työntekijät nimittävät yhden kolmasosan.

Hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu pitkän tähtäimen tavoitteiden ja strategian laatiminen, hallituksen jäsenten ja puheenjohtajan valinta sekä yhtiön johdon sekä hallituksen valvonta. (Norjan osakeyhtiölaki, 2009) Käytännössä vain harvalla norjalaisella osakeyhtiöllä on hallintoneuvosto eikä hallintoneuvoston perustamatta jättäminen yleensä

lisää työntekijöiden edustusta yhtiön hallituksessa. Noin kahdellakymmenellä norjalaisella yhtiöllä on hallintoneuvosto. (Mallin, 2011)

Norjan hallinnointikoodin suositus on hallitusvalinnan osalta samansisältöinen kuin Ruotsissa. Siinä suositellaan ainoastaan hallituksen puheenjohtajan valitsemista yhtiökokouksen toimesta, mikäli Norjan osakeyhtiölaissa ei velvoiteta, että valinnan tekee hallintoneuvosto tai hallitus. (Norjan listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2012)

2.3 Valiokunnat

Kappaleessa 2.1 käytiin läpi hallituksen tehtäviä. Jotta hallitus voisi toteuttaa näitä tehtäviä, tulee sen toiminan olla organisoitua. Toimintaa organisoidaan monesti perustamalla työryhmiä, jotka keskittyvät tiettyjen tehtävien hoitamiseen. Näitä työryhmiä kutsutaan valiokunniksi. Varsinaisissa hallituksen kokouksissa keskustellaan ja äänestetään suuremmista linjauksista, mutta suurin osa hallituksen tekemistä päätöksistä tehdään valiokunnissa tai muissa pienissä työryhmissä. Valiokuntatyöskentely tuo joustavuutta, tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä mahdollistaa objektiivisemmän ja osallistuvamman työskentelyn. (Kesner, 1988) Valiokuntatyöskentelyn on katsottu myös selkeyttävän prosesseja kuten johdon palkitsemista. (Harrison, 1987) Valiokuntien suosio yrityksissä on kasvanut vuosi vuodelta. Syynä tähän on ollut paremman hallinnon tarve, vastuu, läpinäkyvyys sekä skandaalit kirjanpidon ja johdon palkitsemisen osalta. (Ruigrok et al., 2006)

Perustamalla esimerkiksi palkitsemisvaliokunnan, palkitsemiseen liittyvää vastuuta voidaan yrittää rajata palkitsemisvaliokunnan jäseniin. Mikäli valiokunnan jäsenet noudattavat yleisesti hyväksytyjä toimintatapoja, joita hallituksen jäsenten voidaan olettaa käyttävän samassa tilanteessa, dokumentoivat toimintansa ja päätöksensä sekä toimivat vilpittömässä mielessä yhtiön parhaaksi, välttyvät he yleensä korvauksilta, sillä vastuu perustuu osakeyhtiölaissa tuottamukselliseen tekoon. (Harrison, 1987; Norjan osakeyhtiölaki, 2009, OYL, 2006, Ruotsin osakeyhtiölaki, 2005)

Valiokuntien perustaminen Pohjoismaissa on lähtökohtaisesti vapaaehtoista, Suomen ja Ruotsin osakeyhtiölaeista ei löydy ollenkaan suoraa mainintaa valiokunnista. Norjan osakeyhtiölaissa puolestaan löytyy useita mainintoja valiokunnista. Esimerkiksi julkiset

osakeyhtiöt, jotka täyttävät laissa määritellyt ehdot, ovat velvoitettuja perustamaan tarkastusvaliokunnan. Mikäli yksi ehdoista täyttyy, on tarkastusvaliokunta perustettava: yli 250 työntekijää, taseen arvo yli 300 miljoonaa kruunua ja liikevaihto yli 350 miljoonaa kruunua. (Norjan osakeyhtiölaki §6-41)

Vaikkei lainsäädännössä velvoiteta perustamaan valiokuntia norjalaisten yhtiöiden tarkastusvaliokuntia lukuun ottamatta, löytyy niistä Suomen, Ruotsin ja Norjan listayhtiöiden hallinnointikoodeissa lukuisia mainintoja. Näitä käydään jäljempänä tarkemmin läpi yksittäisten valiokuntien osalta.

Valiokunnat voidaan jakaa kahteen perusr ryhmään. Ensimmäinen näistä on johtoa tukeva tai operationaalinen valiokunta. Tällaisten valiokuntien tehtävänä on tukea ja neuvoa yhtiön johtoa ja hallitusta isommissa liiketoimintaan liittyvissä päätöksissä. Tämän tutkimuksen kohteina olevista yrityksistä vain harvalla oli tähän ryhmään kuuluvia valiokuntia.

Toinen valiokuntaryhmä on valvontavalio kunnat. Tämän tyyppisten valiokuntien tehtävänä on suojella osakkeenomistajien etuja valvomalla yhtiön toimintaa objektiivisesta ja sitoutumattomasta näkökulmasta. Valvontavalio kunnat koostuvat pääasiassa sitoutumattomista hallituksen jäsenistä. Valvontavalio kuntiin luokitellaan muun muassa nimitysvaliokunta, palkitsemisvaliokunta sekä tarkastusvaliokunta, jotka kaikki toimivat hallituksen alaisuudessa. Nämä kolme valiokuntaa vakiintuivat Yhdysvalloissa jo 80-luvulla erilaisten suositusten ja säännösten vaikutuksesta. (Harrison, 1987)

On myös olemassa valiokuntia, joiden ei voida katsoa kuuluvan kumpaankaan ryhmään. Näitä ovat esimerkiksi yhteiskuntavastuuvaliokunta ja suunnitteluvaliokunta. (Harrison, 1987) Tutkituissa yrityksissä valvontavalio kuntia oli paljon verrattuna johtoa tukeviin valiokuntiin. Myös kumpaankaan ryhmään kuulumattomia valiokuntia löytyi muutamia. Esimerkiksi Talvivaara Oyj:llä on kestävän kehityksen valiokunta ja lääkeyhtiö Orion Oyj:llä on taas tutkimusvaliokunta, jota ei myöskään voida kategorisoida suoraan kumpaankaan ryhmään.

Suurin osa tutkimuksen kohteena olevien yritysten valiokunnista on hallituksen alaisuudessa toimivia valvontavalio kuntia. Koska muita valiokuntia perustetaan lähinnä yritysten sisäisten tarpeiden mukaan, on niiden esiintyvyys harvinaista ja satunnaista. Edellä mainitut esimerkit Talvivaaran ja Orionin valiokunnista kuvastavat tätä

tarpeenmukaisuutta. Talvivaaralla kaivosyhtiönä kestävä kehitys on poikkeuksellisen tärkeä asia ja samoin Orinoilla lääkeyhtiönä tutkimus on yksi liiketoiminnan kulmakivistä. Varmasti jokaisessa tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä pidetään joissain määrin kestävästä kehityksestä sekä tutkimusta olennaisina asioina liiketoiminnassa, mutta niiden laajuus ei edellytä oman valiokunnan perustamista. Tämän vuoksi näitä valiokuntia ei käsitellä syvällisemmin.

2.3.1. Tarkastusvaliokunta

Tarkastusvaliokunnan pääasiallisina tehtävinä on taloudellisen raportoinnin ja sekä sisäisen että ulkoisen tarkastuksen valvonta. Tarkastusvaliokunnan takana oleva logiikka on pohjimmiltaan sama kuin hallituksissa yleensäkin. Sen tehtävänä on valvoa yhtiön johtoa, jonka omat intressit saattavat olla ristiriidassa osakkeenomistajien intressien kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että johto saattaa pyrkiä maksimoimaan omaa hyötyään osakkeenomistajien kustannuksella. (Jensen & Meckling, 1976) Tarkastusvaliokunnan perustaminen yhtiöön tuo selkeyttä valvontaprosessiin. Harrisonin (1987) mukaan se parantaa myös rekrytoimismahdollisuuksia, sillä monet hallituksen jäsenet kieltäytyvät toimimasta hallituksessa, jossa ei tarkastusvaliokuntaa ole. Toisaalta tarkastusvaliokunta on nähty myös seremoniallisena osana hallitusta, jonka tarkoituksena on symbolisoida tehokasta valvontaa. (Beasley et al., 2009)

New Yorkin pörssin ja johdannaiskauppiain liiton perustama Blue Ribbon -komitea on tunnistanut viisi keskenäistä ominaisuutta, jotka mahdollistavat tarkastusvaliokunnan menestyksekkään toiminnan. Nämä ominaisuudet ovat riippumattomuus, taloudellinen osaaminen, sitoutuminen tehtäviin ja vastuisiin, yhtiön tunteminen ja hallinnollinen osaaminen. (Robinson & Owens-Jackson, 2009)

Tarkastusvaliokunnat ovat olleet pakollisia New Yorkin pörssiin [NYSE] sekä American Stock Exchange:iin [ASE] listautuneille yrityksille vuodesta 1992. (Robinson & Owens-Jackson, 2009) Tarkastusvaliokuntien rooli nousi aiempaa suuremmaksi Yhdysvaltoja 2000-luvun alussa koetelleiden skandaalien vuoksi. Näiden skandaalien tunnetuimmat tapaukset ovat Enron ja Worldcom. Molemmissa syyllistettiin kirjanpito- ja muihin rikoksiin, jotka lopulta johtivat yhtiöiden sekä heidän tilintarjastajanaan toimineen Arthur Andersenin konkurssiin. Skandaalit johtivat uuden Sarbanes-Oxley -lain syntymään.

Yhtenä lain päätarkoituksena on lisätä talousraportointiin liittyvää sisäistä kontrollia. (Zhang et al., 2007) Vaikka kyseessä olikin Yhdysvaltojen tapahtumista, kansainvälisten pääomamarkkinoiden johdosta niillä oli vaikutusta ympäri maailmaa, sillä omistajien riskin pienentyessä Yhdysvalloissa myös muissa maissa riskiä on pienennettävä tehokkaammalla valvonnalla.

Sekä Suomen, Ruotsin että Norjan hallinnointikoodissa on suosituksia koskien tarkastusvaliokuntia. Suomessa tarkastusvaliokunta on perustettava mikäli liiketoiminnan laajuus edellyttää taloudellista raportointia ja valvontaa koskevien asioiden valmistelua koko hallitusta pienemmässä kokoonpanossa. Tätä perustellaan sillä, että tarkastusvaliokunnalla on koko hallitusta paremmat mahdollisuuden perehtyä yhtiön talouteen ja valvontaan liittyviin kysymyksiin sekä huolehtia yhteydenpidosta tilintarkastajien sekä sisäisen tarkastuksen kanssa.

Ruotsalaisissa yhtiöissä on mahdollista perustaa tarkastusvaliokunta, mutta Suomen tapaan se ei ole pakollista. Sen sijaan Norjassa julkisissa osakeyhtiöissä tarkastusvaliokunta on pakollinen. Siitä säädetään Norjan osakeyhtiölaissa. Lakiin viitataan myös hallinnointikoodissa.

Suomessa tarkastusvaliokunnan tehtävät riippuvat siitä miten hallitus ne valiokunnalle määrittelee, mutta hallinnointikoodissa on annettu seuraavat tehtävät, jotka tarkastusvaliokunnan tulee ainakin hoitaa: Seurata tilinpäätösraportoinnin prosessia; seurata yhtiön sisäisen valvonnan, mahdollisen sisäisen tarkastuksen ja riskienhallintajärjestelmien tehokkuutta; käsitellä yhtiön hallinto- ja ohjausjärjestelmästä annettavaan selvitykseen sisältyvää kuvausta taloudelliseen raportointiprosessiin liittyvien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestelmien pääpiirteistä; seurata tilinpäätöksen ja konsernitilinpäätöksen lakisäätteistä tilintarkastusta; arvioida lakisäätöisen tilintarkastajan tai tilintarkastusyhteisön riippumattomuutta ja erityisesti oheispalvelujen tarjoamista yhtiölle; sekä valmistella tilintarkastajan valintaa koskeva päätösehdotus.

Ruotsissa tarkastusvaliokunnan tehtäviä ei ole määritelty tarkemmin. Suosituksessa 7.2 sanotaan, että tarvittaessa hallitus voi delegoida valikoidusti tehtäviään valiokunnille ja päättää niiden päätöksenteon laajuudesta ja kuinka niiden tulee raportoida hallitukselle. Norjan hallinnointikoodissa ei käsitellä tarkastusvaliokunnan tehtäviä tarkemmin, mutta mainitaan, että tehtäviin kuuluu tilintarkastajan riippumattomuuden varmistaminen. Norjan osakeyhtiölaissa tehtäviksi määrätään taloudellisen raportointiprosessin seuranta, sisäisen

tarkastuksen ja riskien hallinnan valvonta, jatkuva yhteydenpito tilintarkastajaan tilinpäätöksen osalta sekä hallinnointikoodissakin mainittu tilintarkastajan riippumattomuuden varmistaminen.

Jokaisen tutkimuksen kohteena olevan maan hallinnointikoodista löytyy suosituksia koskien tarkastusvaliokunnan jäseniä. Suomessa kaikkien jäsenten on oltava riippumattomia yhtiöstä ja vähintään yhden on oltava riippumaton merkittävistä osakkeenomistajista. Ruotsin hallinnointikoodi listaa edellisten lisäksi myös riippumattomuuden yhtiön johdosta ja jäseniä tulee olla kolme tai enemmän.

Norjan hallinnointikoodin mukaan jäsenistä suurimman osan tulee olla riippumattomia, ja heillä tulee olla riittävä asiantuntemus toimiakseen tarkastusvaliokunnassa. Tarkastusvaliokunnan ei myöskään tulisi koostua kaikista hallituksen jäsenistä. Norjassa tarkastusvaliokunnan jäsenistä säädetään myös osakeyhtiölaissa. Tarkastusvaliokunnan jäsenet koostuvat johdosta riippumattomista hallituksen jäsenistä. Jäsenten tulee olla riittävän kyvykkäitä suorittaakseen tehtävänsä ja yhdellä jäsenellä tulee olla pätevyys kirjanpitoon tai tilintarkastukseen.

2.3.2. Nimitysvaliokunta

Nimitysvaliokunnan tehtävänä on hallinnointikoodien mukaan esittää yhtiökokoukselle ehdotus seuraavan hallituksen jäsenistä ja heidän palkitsemisestaan. Nimitysvaliokuntien tehtäviin kuuluu myös riippumattomuuden arviointi. Roche-Tarryn (2009) mukaan joissain tapauksissa valiokunta ehdottaa myös toimitusjohtajaa, mutta Suomen, Ruotsin tai Norjan hallinnointikoodeissa ei tästä ole mainintaa.

Tutkimuksen kohteena olevien maiden hallinnointikoodit eroavat nimitysvaliokunnan kohdalla tietyiltä osin merkittävästi. Ensinnäkin Ruotsissa ja Norjassa hallinnointikoodi vaatii nimeämisvaliokunnan perustamista. Suomalaisessa hallinnointikoodissa sen sijaan todetaan: "*Hallitus voi tehostaa hallituksen jäsenten nimitys- ja palkitsemisasioiden valmistelua perustamalla nimitysvaliokunnan.*"

Toinen merkittävä ero koskee sitä kuka voi toimia valiokunnan jäsenenä. Suomalaisessa hallinnointikoodissa heidän sanotaan koostuvan hallituksen jäsenistä, mutta muiden maiden hallinnointikoodissa tällaista mainintaa ei löydy. Nimitysvaliokunnan tulee

kuunnella merkittävien osakkeenomistajien ehdotuksia hallituksen jäseniksi. Yhtiökokous tai hallintoneuvosto voi kuitenkin perustaa hallituslähtöisen nimitysvaliokunnan sijasta nimitystoimikunnan, joka koostuu osakkeenomistajista tai osakkeenomistajien edustajista. Enemmistön nimitysvaliokunnan jäsenistä tulee olla riippumattomia eivätkä he saa kuulua yhtiön johtoon.

Ruotsin hallinnointikoodin mukaan nimitysvaliokunnan jäsenet valitaan joko suoraan yhtiökokouksessa tai siellä sovitaan kuinka valinta suoritetaan. Hallituksen jäseniä nimitysvaliokunnassa ei saa olla yli puolet. Samoin kuin Suomessa, johtoon kuuluvat eivät saa toimia jäseninä. Ainakin yhden jäsenen tulee olla riippumaton suurimmasta osakkeenomistajasta.

Norjassa yhtiökokous valitsee nimitysvaliokunnan jäsenet, puheenjohtajan sekä päättää heidän palkkiostaan. Ainoastaan yksi hallituksen jäsen saa olla valiokunnan jäsenenä, eikä hän saa esittää itseään uudelleen valittavaksi. Suurimman osan jäsenistä tulee olla yhtiöstä riippumattomia, eikä toimitusjohtaja tai muu johto voi toimia jäsenenä.

Nimitysvaliokuntia on kritisoitu siitä, että ne vievät osakkeenomistajilta valtaa hallitusjäseniä valittaessa. Vaikka hallituksen jäsenet valitaan osakkeenomistajien toimesta yhtiökokouksessa, on vaihtoehtona usein joko hyväksyä nimitysvaliokunnan nimeämät ehdokkaat tai ryhtyä valtakamppailuun osakkeenomistajien kesken.

Ruigrok et al. (2006) mukaan tämä on herättänyt kysymyksiä siitä voiko hallitus valvoa tehokkaasti osakkeenomistajien etuja, sillä hallituksen jäsenet eivät välttämättä ole tosiasiallisesti niitä henkilöitä, joita osakkeenomistajat haluavat heidän etujaan valvomaan, ja yhtiön johdolla saattaa olla intressit vaikuttaa valintaan. Tämä ongelma on huomioitu Suomen, Ruotsin sekä Norjan hallinnointikoodeissa, sillä nimitysvaliokunnan jäsentä ei tule valita toimitusjohtajasta tai muusta yhtiön johdosta.

2.3.3. Palkitsemisvaliokunta

Palkitsemisvaliokunnan tehtävänä on suomalaisen hallinnointikoodin mukaan "*...tehostaa toimitusjohtajan ja yhtiön muun johdon palkitsemis- ja nimitysasioiden sekä muun henkilöstön palkitsemisjärjestelmien valmistelua...*" Ruotsin sekä Norjan

hallinnointikoodissa palkitsemisvaliokunnan tehtävä on kuvattu samanlaiseksi, mutta niissä ei puhuta muusta henkilöstöstä kuin johdosta.

Johdon palkkiot nousevat otsikoihin aika ajoin. Mäkelän (2013) pro gradu -tutkimus, jossa tutkittiin osakkeenomistajien näkemyksiä suomalaisten pörssiyritysten ylimmän johdon palkitsemisesta, tiivistää johdon palkitsemiseen liittyvän ongelman: *"Yli 75 % omistajista koki, että ylimmän johdon palkitseminen suomalaisissa pörssiyrityksissä on ollut 2000-luvulla määrällisesti liian suurta, kasvuvauhdiltaan liian nopeaa sekä työntekijöiden palkitsemiseen verrattuna liian suurta. Omistajien mielestä johdon töiden haastavuus ja merkittävyys eivät riitä oikeuttamaan palkitsemismääriä. Selkeästi suurimpana syynä ylimmän johdon palkitsemisen kasvuun nähtiin ylimmän johdon kasvanut ahneus (67 %). Muina merkittävinä palkkioiden kasvun syinä omistajat pitivät globalisaatiota (54 %), johdon lisääntyntä valtaa (38 %), yritysten koon kasvua (33 %), yritysten tulosten kasvua (30 %), sosiaalisten normien muuttumista (30 %) sekä jatkuvaa mediaanipalkkaa korkeamman palkan maksamista (28 %)."* Edellä mainitut esimerkit osoittavat palkitsemiseen liittyviä ongelmia, kuten liian korkeita palkkioita. Palkitsemisvaliokuntien tehtävänä ei ole ainoastaan hillitä joidenkin mielestä kohtuutonta palkitsemista, vaan myös järkevöittää sitä.

Palkitsemisen ytimeen liittyvät agenttiongelmien. Omistajien ja johdon intressit saattavat erota toisistaan. Oikeanlaisella palkitsemisella voidaan yhtenäistää omistajien ja johdon intressejä, jolloin johdolla on enemmän insentiivejä toimia omistajien tahdon mukaisesti. Tätä voidaan edesauttaa esimerkiksi osakkeilla, osakeoptioilla tai tulokseen pohjautuvilla bonuksilla. Sen sijaan ei-taloudellisilla hyödyillä, kuten maineella, vallalla tai näkyvyydellä saattaa olla jopa haittaa tuottavuuden ja osakkeenomistajien näkökulmasta. Johdon palkitsemisella voidaan vaikuttaa siihen minkälaisia ihmisiä yhtiön johtoon hakeutuu ja tuloksesta riippuvien palkkioiden uskotaan johtavan pätevämpiin johtajiin. (Jensen & Murphy, 1990) Palkitsemisvaliokunnan avulla voidaan eristää johto heidän omia palkkioitaan koskevasta päätöksenteosta. (Harrison, 1987)

Suomalaisen hallinnointikoodin mukaan hallitus voi perustaa palkitsemisvaliokunnan mikäli se koetaan tarpeelliseksi. Palkitsemisvaliokunnan jäsenten tulee olla riippumattomia yhtiöstä. Ruotsalaisen hallinnointikoodin mukaan palkitsemisvaliokunta tulee perustaa. Hallituksen puheenjohtaja voi toimia valiokunnan puheenjohtajana, mutta muiden jäsenten tulee olla riippumattomia yhtiöstä. Norjassa palkitsemisvaliokunnan perustaminen on

vapaaehtoista ja jäsenten tulee olla riippumattomia yhtiöstä. (Norjan listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2012; Ruotsin listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010; Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010)

2.4 Päätelmä

Hallitus toimii johdon ja omistajien yhdyssiteenä. Sen tehtävänä on johdon valvonta ja konsultointi. Suomalaisten, ruotsalaisten ja norjalaisten osalta nämä tehtävät eivät eroa toisistaan olennaisesti. Tutkimuksen kannalta maiden hallitusten tehtäviä voidaan pitää täysin yhtenevinä.

Hallitukset voivat perustaa erityistyöryhmiä, joita kutsutaan valiokunniksi. Valiokunnat erikoistuvat niille annettuun tehtävään tietyllä osa-alueella. Nämä voidaan jakaa johtoa tukeviin ja valvontavaliokuntiin. Valiokunnissa työskentelee usein siihen hallituksen osa-alueeseen erikoistunut hallituksen jäsen. Yleisimmät valiokunnat ovat nimitys-, palkitsemis- ja tarkastusvaliokunta.

Tutkimusta varten tutkittujen maiden valiokuntakäytännöt eivät juuri eroa toisistaan. Norjassa suurten julkisten osakeyhtiöiden on perustettava tarkastusvaliokunta, mutta Suomessa ja Ruotsissa tarkastusvaliokunta perustetaan yleensä vapaaehtoisesti. Tutkimuksen kannalta Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa ei ole merkittävää eroa valiokuntien osalta.

Hallituksen valiokunnissa tehdään hallituksen tehtävien kannalta keskeistä työtä. Valiokunnat käyttävät merkittävää valtaa yhtiöiden hallinnoinnissa. Kun vertailemme kiintiö- ja kiintiöttömissä yhtiöissä työskentelevien naisten valtaa, antaa valiokuntatyöskentely indikaatiota siitä, minkälaiset mahdollisuudet vallankäytölle hallituksen jäsenillä on.

3. Kiintiöt

Sukupuolikiintiöiden tarkoituksena on tasata miesten ja naisten edustusta hallituksissa. Vaikka kiintiöitä kutsutaan sukupuolikiintiöiksi ja lait sekä ohjeistukset kirjoitetaan koskemaan molempia sukupuolia, kiintiöt ovat käytännössä naisikiintiöitä. Syynä tähän on se, että miehet ovat niin kutsutusti yliedustettuina ja naiset aliedustettuina, jolloin miesten suhteellista määrää joudutaan vähentämään ja naisia määrää vastaavasti lisätään kiintiön johdosta.

Maailman talousfoorumi (World Economic Forum) esitteli vuonna 2001 Global Gender Gap -indeksin. Siinä maita tutkitaan ja vertaillaan neljän eri osa-alueen suhteen, jotka ovat taloudellinen osallistuminen ja mahdollisuudet, koulutuksen saaminen, terveys ja selviytyminen sekä poliittinen valtaistaminen. Nämä sisältävät yhteensä 14 eri mittaria joilla mitatetaan sukupuolten eroja maakohtaisesti.

Tässä valossa tutkitut maat, Suomi, Ruotsi sekä Norja ovat poikkeuksellisia sukupuolitasarvoltaan maailman mittakaavassa. Suomi sijoittui vuonna 2013 136:n maan joukosta toiseksi, Norja kolmanneksi ja Ruotsi neljänneksi Islannin ollessa ykkössijalla. (WEF, 2013) Pohjoismaissa sukupuolten tasa-arvossa on päästy siihen pisteeseen, että pienemmistäkin epäkohdista voidaan keskustella. Tämä on yksi syy siihen miksi pohjoismaissa sukupuolikiintiöt ovat olleet tapetilla. Indeksi osoittaa myös sen, että pohjoismaalaiset naiset ovat koulutettuja ja hyvin edustettuina työvoimassa ja päättävissä asemissa.

Syrjintä jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Jokaisessa tutkimuksen maassa on säädetty lait sukupuolen perusteella tapahtuvan syrjinnän varalta. Suomessa se löytyy perustuslaista: 6 § 2 momentti ”Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.” Jonka lisäksi lakiin miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta on säädetty ”Välitön ja välillinen syrjintä sukupuolen perusteella on kielletty.” Yhdessäkään tässä tutkimuksessa käsiteltävässä yhtiössä naisilla ei ollut yli 60% edustusta hallituksessa.

3.1 Suomi

Suomen osakeyhtiölaista tai muista laeista ei löydy mainintaa sukupuolten edustuksesta osakeyhtiöiden tai julkisten osakeyhtiöiden hallituksissa. Suomessa ei siis ole sukupuolikiintiötä hallituksissa. Sen sijaan suomalaisissa valtionyhtiöissä on omistajaohjauksen avulla luodut sukupuolikiintiöt.

Valtionomisteisten yhtiöiden ja liikelaitosten hallitusjäsenten sukupuoli nostettiin pöydälle hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa vuonna 1997. Silloin ohjelmaan kirjattiin *"Tasa-arvolain mukaan valtioonemmistöisen yhtiön luottamushenkilöistä koostuva johto- tai hallintoelimessä tulee olla tasapuolisesti naisia ja miehiä, jollei erityisestä syystä muuta johdu. Naisten osuus tasa-arvolain muutoksen jälkeen asetetuissa johtoelimissä on kuitenkin vain 24 prosenttia. Hallitus lisää naisten osuutta 30 prosenttiin vuosina 1997-1999 asetettavissa valtion liikelaitosten ja valtionyhtiöiden johtoelimissä."* On huomattava, että vaikka ohjelmassa puhutaan ensin sekä johto- että hallituselimistä, naisten lisäämisestä puhutaan jäljempänä ainoastaan johtoelimissä.

Vuoden 2004 tasa-arvo-ohjelmassa otettiin tiukemmin kantaa sukupuolten tasa-arvoon valtionyhtiöiden ja valtion osakkuusyhtiöiden hallituksissa. Ohjelma toimii jatkumona vuoden 1997 ohjelmalle ja ohjelman neljäs kohta, naisten määrän lisääminen taloudellisessa ja poliittisessä päätöksenteossa, alkaa seuraavasti: *"Naisten määrän lisääminen poliittisessä ja taloudellisessa päätöksenteossa on edelleen ajankohtaista Suomessa. Huolimatta siitä, että työikäiset suomalaiset naiset ovat jo miehiä paremmin koulutettuja ja osallistuvat työmarkkinoille lähes yhtä laajalti kuin miehet, on naisten osuus päättävillä paikoilla edelleen suhteettoman pieni. Näin on niissäkin organisaatioissa ja niillä aloilla, jotka määrällisesti ovat naisvaltaisia. Hallituksen tavoitteena on lisätä naisten osuutta eri päätöksentekoareenoilla, mm. talouselämässä ja politiikassa."*

Vuoden 2004 tasa-arvo-ohjelman lähtökohdat on esitetty viidellä kohdalla:

1. Valtion kokonaan omistamien yhtiöiden hallituksissa on oltava naisia ja miehiä vähintään 40 prosenttia. Tämä tavoite on toteutettava viimeistään keväällä 2005.
2. Yhtiöissä, joissa valtio on enemmistössä ja jotka eivät ole pörssiyhtiöitä, on 40 prosentin kiintiö hallituksissa samoin toteutettava viimeistään keväällä 2005, ellei muuhun

ole nimenomaisia perusteita (yhtiöjärjestysmääräyksiä, osakassopimuksia tai muita sellaisia).

3. Yhtiöissä, joissa valtio on vähemmistössä ja jotka eivät ole pörssiyrityksiä, on valtion pyrittävä tasa-arvon edistämiseen viime kädessä siten, että se nimeää omat ehdokkaansa hallituksiin tasa-arvotavoitteita toteuttavalla tavalla.

4. Pörssiyrityksissä, joissa valtio on enemmistössä tai tosiasiallisen määräysvallan käyttäjä, on päästävä lähelle 40 prosentin osuutta viimeistään keväällä 2005.

5. Pörssiyrityksissä, joissa valtiolla ei ole tosiasiallista määräysvaltaa, valtion on pyrittävä tasa-arvon edistämiseen viime kädessä siten, että se nimeää omat ehdokkaansa hallituksiin tasa-arvotavoitteita toteuttavalla tavalla.

Vuoden 2008 tasa-arvo-ohjelma ei eroa merkittävästi tavalla 2004 ohjelmasta. Ainoastaan tavoitevuosiluvut on poistettu. Myöskään vuoden 2012 tasa-arvo-ohjelma ei tuonut oleellisia muutoksia koskien hallitusten jäsenten sukupuolia, joskin kohdat kolme ja viisi yhdistettiin.

3.1 Ruotsi

Ruotsin osakeyhtiölaissa ei löydy mainintaa hallitusjäsenten sukupuolesta. Samoin kuin Suomessa ja Norjassa, myös Ruotsissa on käytössä hallinnointikoodi, jossa asiaan otetaan kantaa. Hallinnointikoodia käsitellään myöhemmin. Ruotsi on omistajaohjauksen kautta ajanut näihin sukupuolikiintiöitä.

Valtionvarainministeriön raportissa selostetaan seuraavaa: "*Ruotsin valtiolla on omistajana myös muita arvoja, joita ajamme yhtiöiden hallinnoinnissa. Koska omistamamme yhtiöt ovat perimmiltään kaikkien ruotsalaisten veronmaksajien yhteistä omaisuutta ja yhtiöt tuottavat tärkeitä julkisia palveluita, niiden tulee kestää tarkastelua säilyttääkseen yhteisön luottamuksen. Tästä johtuen olemme tietoisesti pyrkineet nimittämään hallituksia tasapuolisen sukupuolijakauman mukaan, kuitenkin vaarantamatta niiden asiantuntijuutta.*" Myöhemmin, yhtiöiden hallintoa koskevassa kappaleessa mainitaan, "*saavuttaaksemme tasa-arvon, tavoitteena on, että valtio-omisteisten yhtiöiden hallituksissa on kumpaakin sukupuolta on vähintään 40 prosenttia.*"

Suomen tavoin myös Ruotsin valtion omistuksissa on useita yhtiöitä. Vuoden 2012 lopussa näiden arvo oli 570 miljardia kruunua, joka oli euroissa noin 66,5 miljardia. Ruotsin valtio omistaa kuitenkin varsin vähän pörssiyritysten osakkeita. Telia-yrityksestä sen osuus oli vuoden 2012 lopussa 37,3%, SAS:sta 21,4% ja Nordeasta vastaavasti 13,4%. Ruotsin valtio ei pyri saamaan edustajiaan noteerattujen yritysten hallituksiin. Sillä on kuitenkin edustajansa näiden yritysten nimitysvaliokunnissa. (Ministry of Finance, 2013)

3.2 Norja

Norjassa säädettiin vuonna 2005 laki, jonka johdosta julkisten osakeyhtiöiden (Allmennaksjeselskap, ASA) hallitusten tulee koostua vähintään 40%:sta molempia sukupuolia (Randøy et al., 2006). Julkisten osakeyhtiöiden, jotka rekisteröitiin vuoden 2006 puolella, tuli noudattaa lakia välittömästi. Sen sijaan jo aiemmin rekisteröidyille yrityksille annettiin siirtymäaika, jolloin niiden tuli noudattaa lakia vuoden 2008 alusta (Nygaard, 2011).

Lakia säädettäessä naisten osuus julkisten osakeyhtiöiden hallituksissa oli 15,5% ja kolme vuotta myöhemmin se oli noussut 40,7 %:iin (Nygaard, 2011). Lain noudattamatta jättämisestä rangaistaan kovalla kädellä, sillä laki mahdollistaa sitä rikkovan yrityksen purkamisen (Ahern & Dittmar, 2011).

Kiintiöitä käsitellään osakeyhtiölain kuudennessa luvussa, joka on otsikoltaan yrityksen hallinto. Sen yhdestoista pykälä, vaatimukset koskien molempien sukupuolten edustusta hallituksissa, sisältää momentit, joissa listataan vaatimukset sukupuolten edustuksesta. Seuraavaksi nämä käydään läpi.

"Julkisten osakeyhtiöiden hallituksissa molemmat sukupuolet tulee olla edustettuina seuraavilla tavoilla:

- 1. Mikäli hallituksessa on kaksi tai kolme jäsentä molemmat sukupuolet tulee olla edustettuina*
- 2. Mikäli hallituksessa on neljä tai viisi jäsentä, molempia sukupuolia tulee olla edustettuna vähintään kaksi kappaletta.*

3. Mikäli hallituksessa on kuudesta kahdeksaan jäsentä, molempia sukupuolia tulee olla edustettuna vähintään kolme kappaletta.

4. Mikäli hallituksessa on yhdeksän jäsentä, molempia sukupuoli tulee olla edustettuna vähintään neljä kappaletta, ja mikäli jäseniä on tätä enemmän, tulee molempia sukupuolia olla edustettuna vähintään 40 prosenttia jäsenmäärästä.

5. Edellä mainitut koskee vastaavasti myös varajäseniä."

Laissa puhutaan myös työntekijöiden valitsemista hallituksen jäsenistä, mutta ne eivät ole olennaisia tämän tutkimuksen kannalta.

Norjassa on siis hyvin tiukka, pakottavalla lainsäädännöllä toteutettu sukupuolikiintiö. Norjassa osakeyhtiölain lisäksi sukupuolten edustuksesta puhutaan myös hallinnointikoodissa, mutta käytännössä julkisten osakeyhtiöiden osalta asiaa on säädetty tiukemmaksi jo lainsäädännössä. Hallinnointikoodia sukupuolten edustuksen osalta käsitellään lisää myöhemmin.

3.3 Hallinnointikoodi

Lainsäädännön lisäksi listayhtiöihin hallinnointitapaan yritetään vaikuttaa hallinnointikoodin avulla. Sekä Suomen, Ruotsin että Norjan hallinnointikoodeihin on lisätty suositukset sukupuolten edustuksesta hallituksissa.

Suomi: Suositus 9 - Hallituksen jäsenten lukumäärä, kokoonpano ja pätevyys: ”Hallituksen jäsenten lukumäärän ja hallituksen kokoonpanon on mahdollistettava hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen. Kokoonpanossa tulee ottaa huomioon yhtiön toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe. Hallituksen jäseneksi valittavalla on oltava tehtävän edellyttämä pätevyys ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen. Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.” (Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010)

Ruotsi: 4.1 "Hallituksen tulee olla kokoonpanoltaan sopiva sen toimintoihin, kehitystilanteeseen sekä muihin olosuhteisiin nähden. Yhtiökokouksen valitsemien hallituksen jäsenten tulee olla monipuolisia niin osaamiseltaan, kokemukseltaan kuin

taustaltaan. Yhtiön tulee pyrkiä tasavertaiseen sukupuolijakaumaan hallituksessaan." (Ruotsin listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2010)

Norja: "Hallituksen kokoonpanon tulisi olla riittävän monimuotoinen niin taustaltaan kuin osaamiseltaan, jotta voidaan varmistua siitä, että hallitus kykenee suorittamaan tehtävänsä moitteettomasti. Tässä tulisi kiinnittää huomiota myös tasapainoon mies- ja naispuolisten hallituksen jäsenten suhteen." (Norjan listayhtiöiden hallinnointikoodi, 2012)

Hallinnointikoodi perustuu comply or explain -periaatteelle. Sen lähtökohtana on, että suosituksia noudatetaan, mutta hallinnointikoodista poikkeaminen onnistuu yksinkertaisesti ilmoittamalla siitä. Periaatteessa tämä tarkoittaa sitä, että mikäli yhtiö poikkeaa hallinnointikoodin suosituksesta ja raportoi poikkeaman, noudattaa yhtiö silloin hallinnointikoodia. Tämän tutkimuksen empiiristä aineistoa kerätessä tuli vastaan useampi yhtiö, jossa oli poikettu hallinnointikoodin hallituksen sukupuolijakaumaa koskevasta suosituksesta.

Kun suosituksesta poikkeaminen onnistuu muutaman lauseen kirjoittamisella vuosikertomukseen tai hallinnointiraporttiin eikä sitä ole sanktioitu mitenkään, ei hallinnointikoodin katsota olevan sukupuolikiintiö. Tästä syystä hallinnointikoodia koskevia yhtiöitä ei tarkastella tässä tutkimuksessa sukupuolikiintiöiden kohteina olevina yhtiöinä elleivät niihin vaikuta muut kiintiöt kuten Norjan sukupuolikiintiölaki tai Suomen valtionyhtiöitä koskeva tasa-arvo-ohjelma.

3.4 Sukupuolikiintiöiden kritiikkiä

Keskuskauppakamarin strategisiin tavoitteisiin on kirjattu naisjohtajuuden edistäminen itsesääntelyn keinoin. Keskuskauppakamari on useaan otteeseen kritisoinut sukupuolikiintiöitä, sillä naisten osuus kasvaa itsesääntelyn keinoin. KKK:n laatimassa Naisjohtajaselvityksessä nostetaan esiin sukupuolikiintiöiden ongelmakohtia.

Kiintiöt eivät heidän mukaansa edistä naisjohtajuutta, sillä esimerkiksi Norjassa naiset on nostettu kiintiöiden johdosta johtoryhmistä ja nousu-urilta suoraan hallitukseen ja monet ovat jättäneet päivätyönsä ja ruvenneet hallitusammattilaisiksi. Toinen lieveilmiö on nk. kultainen hame -ilmiö (golden skirt), joka tarkoittaa sitä, että samoille naisille kasautuu

useita hallituspaikkoja. Norjassa tämä on näkynyt jopa kahdeksana hallituspaikkana. Keskuskauppakamarin mukaan tällaista ilmiötä ei ole Suomessa havaittavissa.

Kolmanneksi KKK listaa julkisten yhtiöiden vähenemisen. Kiintiön rikkomisesta voi seurata yhtiölle ankara rangaistus, sillä yhtiö voidaan jopa purkaa. Tämä on johtanut siihen, että pätevien naisehdokkaiden puutteessa julkinen kaupankäynti yhtiön osakkeilla on lopetettu jolloin kiintiöt eivät enää vaikuta yhtiöön. Julkisten osakeyhtiöiden määrä Norjassa on laskenut 600:sta reiluun 300:aan lain voimassaoloaikana.

Neljäntenä on listattuna vaikutukset yrityksen arvoon. Sukupuolikiintiöiden vaikutusta yhtiöiden arvoon Norjassa on tutkittu muuan muassa Nygaardin (2011) sekä Ahernin ja Dittmarin (2011) toimesta. Kiintiölain aiheuttamien muutosten johdosta yhtiöiden pörssikurssit notkahtivat, sillä yhtiöiden tuli nostaa naisen määrä hallituksissa 9:stä prosentista 40:een. Ahernin ja Dittmarin mukaan kurssilasku kuitenkin johtui pääasiassa siitä, että uudet hallituksen jäsenet olivat nuoria ja kokemattomia.

Viimeiseksi on listattu hallituskoon kasvu. Kiintiösääntely saattaa kasvattaa hallitusten jäsenmäärä, sillä vanhoista jäsenistä ei haluta luopua ja lain noudattamiseksi nimetään uusia naispuolisia jäseniä. Keinotekoinen hallituskoon kasvu ei kuitenkaan edistä yhtiön toimintaa.

3.5 Sukupuoli diversiteettinä

3.5.1. Markkina-arvo, tulos ja tehokkuus

Hallitusjäsenien sukupuolten vaikutusta yhtiön arvoon on tutkittu muun muassa Carterin et al. (2003) toimesta. He tutkivat yhdysvaltalaisia Fortune 1000 -yhtiöitä ja havaitsivat positiivisen yhteyden hallitusnaisten määrän ja Tobinin Q:n välillä. Myös Campbell ja Mínguez-Vera (2008) sekä Frankoeur et al. (2007) löysivät positiivisen yhteyden hallituksen naisedustuksen ja Tobinin Q:n välillä. Adams ja Ferreira (2004) kertovat Ellisin ja Keysin tutkimuksesta, jossa havaittiin, että markkinat arvostavat monimuotoisia työympäristöjä.

Tutkimustieto on kuitenkin ristiriitaista. Dobbinin ja Jungin (2011) mukaan hallitusnaisista aiheutuu pörssikurssien laskua, mutta se johtuu lähinnä sijoittajien ennakkoluuloista.

Randøy et al. (2006) päätyivät siihen, ettei hallitusjäsenten sukupuolella ole vaikutusta yhtiön arvoon, mutta huomauttivat, että laskua saattaa esiintyä mikäli sukupuolidiversiteettiä lisätään hallituksen kokoa kasvattamalla.

Markkina-arvoaikutusten lisäksi sukupuoliltaan monimuotoisten hallitusten vaikutuksia on tutkittu myös yhtiön tuloksentekevyyden näkökulmasta. Erhardt et al. (2003) sekä Adams ja Ferreira (2009) havaitsivat positiivisen yhteyden näiden välillä, mutta Erhardt et al. huomauttavat, että sukupuolidiversiteetistä on hyötyä silloin kun yhtiön hallinnointi on huonosti hoidettu. Dobbin ja Jung (2011) epäilevät syyksi tähän sitä, että naiset vahvistavat hallituksen valvovaa roolia tehokkaammin kuin miehet, mutta huomauttavat ettei heidän tutkimuksessaan sukupuolidiversiteetillä havaittu olevan vaikutusta yhtiön tulokseen. Myöskään Randøy et al. (2006) eivät havainneet tulosvaikutusta.

Myös Simpson et al. (2010) ovat tutkineet tuloksentekevyyden ja hallitusnaisten välistä yhteyttä. Dobbinin ja Jungin tavoin he havaitsivat naisten vahvistavan hallituksen valvovaa roolia. Tutkimuksessa todettiin myös, että naiset ovat miehiä useammin riippumattomia. Simpsonin et al. mukaan suoraa yhteyttä tuottavuuden ja hallitusnaisten välille ei voida kuitenkaan vetää, sillä se riippuu yhtiön tilanteesta.

3.5.2. Nimitykset

Hallitusnimitykset eivät ole Farrelin ja Herschin (2005) mukaan sukupuolineutraaleja. He havaitsivat hallituksessa jo istuvien naisten määrän vaikuttavan uusien naisten nimityksiin negatiivisesti. Toisin sanoen mitä enemmän hallituksessa on valmiiksi naisia, sitä pienemmät mahdollisuudet ovat siihen, että uusi jäsen olisi nainen. Vastaavasti naisen lopettaessa hallituksessa kasvaa mahdollisuus siihen, että uusi jäsen on nainen. Naisten osuuden on myös havaittu nousevan kun yhtiö on tekemisissä sellaisten yhtiöiden kanssa, joissa on naisia hallituksessa. (A. J. Hillman et al., 2007) Naisten määrän on lisäksi todettu kasvavan mitä enemmän hallituksessa on riippumattomia jäseniä. (Carter et al., 2003)

Farrelin ja Hershin tutkimuksessa havaittiin, ettei hallitusjäsenten naissukupuoli tuonut varsinaista lisäarvoa yhtiölle. Koska varsinaisia taloudellisia vaikutuksia ei havaittu, on nimitysten takana oltava muu syy. He arvelevat, että sisäiset ja ulkoiset paineet saavat yhtiöt panostamaan sukupuolitaso-arvoon hallituksessa ja vaatimukset täytettyään yhtiöissä

ei enää aktiivisesti etsitä naispuolisia hallituksen jäseniä. Huomion arvoista on se, ettei Farrel ja Hersch näiden johtopäätösten pohjalta näe että nimityksissä olisi havaittavissa syrjintää. Tutkimuksessa tarkastellut nimitykset tapahtuivat 90-luvulla, joten tilanne saattaa olla muuttunut vuosien varrella.

3.5.3. Hallituksen toiminta

Burgess ja Tharenou (2002) kokosivat artikkelissaan *Women Board Directors: Characteristics of the Few* syitä, jotka puoltavat naisten läsnäoloa hallituksissa. Heidän mukaansa naiset tuovat miesvaltaisiin hallituksiin uusia näkökulmia. Homogeenisessä mieshallituksessa saatetaan syyllistyä helposti niin sanottuun joukkoajatteluun ja naisten läsnäolon katsotaan tuovan hallitukseen laajempialaista ajattelua ja mielipiteitä. Toisaalta naisten on myös todettu myötäilevän muuta hallitusta, sillä he pelkäävät joutuvansa sivuun päätöksenteosta. (Kakabadse et al., 2015)

Naisten läsnäolo muovaa myös päätöksentekoa ja johtamistyyliä, sekä lisää diversiteettiä muutenkin kuin sukupuolen osalta koko organisaatiossa. (Burgess & Tharenou, 2002) Naisten läsnäolo hallituksessa tehostaa riippumattomien jäsenten työskentelyä. (Terjesen, Couto, & Francisco, 2015) Lisäksi heillä on positiivinen vaikutus yhtiön kykyyn innovoida. (Torchia, Calabrò, & Huse, 2011)

Toimitusjohtajan liiallisen vallan on todettu vähenevän, sillä naiset jakavat vastuuta miehiä enemmän. Toimitusjohtajan vaihtuminen on myös vahvemmin kytköksissä yhtiön tulokseen nähden kun hallituksessa on enemmän naisia. Myös johdon palkkiot ovat vahvemmin osakeriippuvaisia. (Adams & Ferreira, 2009) Naiset tuovat yhtiössä olevia ongelmia miehiä enemmän sidosryhmien, kuten omistajien tietoon. (Rhode & Packel, 2010)

Lisäksi kävi ilmi, että naiset osallistuvat kokouksiin miehiä tunnollisemmin, jonka Adams ja Ferreira (2009) totesivat uudemmassa tutkimuksessaan. He havaitsivat naisten läsnäolon hallituksissa vähentävän myös miesten poissaoloja. Naiset valmistautuvat miehiä paremmin kokouksiin, mikä on pakottanut myös miehet valmistautumaan huolellisemmin. (Huse & Solberg, 2006)

Adamsin ja Ferreiran (2004) mukaan lisääntynyt sukupuolidiversiteetti yhtiön hallituksessa ei ole aina yhtiön etujen mukaista. Se saattaa lisätä ongelmia päätöksenteossa, sillä homogeenisemmat ryhmät pääsevät asioista nopeammin ja useammin sopuun. Esimerkiksi strategisten muutosten on havaittu olevan hitaampia kun hallitus on monimuotoisempi. (Goodstein, Gautam, & Boeker, 1994) Adamsin ja Ferreiran tutkimuksessa havaittiin myös hallituksen toiminnan kärsivän sillä aikaa kun se sopeutuu uusiin naisjäseniin.

Miesten ja naisten on todettu panostavan eri asioihin hallitustyöskentelyssä. Naiset suuntaavat huomionsa yhteiskuntavastuuseen kun miehet puolestaan yrityksen taloudelliseen vastuuseen. (Ibrahim & Angelidis, 2011) Miehillä on tapana ottaa naisia enemmän riskiä liiketoiminnassa. (Rhode & Packel, 2010) Adamsin ja Ferreiran ehdottama lääke näihin ongelmiin on suoritusperusteisten palkkioiden lisääminen taitojen yhtenäistämiseksi sekä useamman hallituksen kokouksen pitäminen.

Naisten tuoma osaaminen on olennainen osa heidän tuomaa hyötyä yritysmaailmalle. Naispuoliset hallituksen jäsenet voivat olla jopa kilpailuetu. (Bilimoria & Piderit, 1994) Mikäli ajatellaan, että hallituksen jäsenet koostuisivat ainoastaan miehistä, pieneneisi kokonaispotentiaalinen määrä. Singhin et al. (2008) tutkimuksessa todettiin, ettei uusilla hallitusmiehillä tai -naisilla ollut etulyöntiasemaa toisiinsa nähden taustatekijöiden osalta. Näissä taustatekijöissä huomioitiin muun muassa koulutus sekä työ- ja hallituskokemus. On huomion arvoista, että esimerkiksi Suomessa suurin osa yliopistotutkinnoista on naisten suorittamia. (Tilastokeskus, 2014)

Sukupuoleltaan monimuotoinen hallitus vaikuttaa myös yhtiön ulkopuolella. Hallituksissa istuvat naiset toimivat tärkeinä esimerkkeinä sekä mentoreina muille naisille. Sidosryhmien kuva yhtiöstä saattaa parantua, sillä kuten aiemmin todettiin, esimerkiksi sijoittajat arvostavat naisten läsnäoloa hallituksissa. Oletettavaa on myös, että tällaiset yhtiöt nähdään edistyksellisinä, etenkin niissä maissa missä naisten osuus hallituksissa on pienempi kuin Suomessa, Ruotsissa sekä Norjassa. (Burgess & Tharenou, 2002)

Elstad ja Ladegard (2012) tutkivat kuinka vaikutusvaltaisia hallitusnaiset kokivat itse olevansa. He havaitsivat vastaajien kokevan olevansa yleisesti vaikutusvaltaisia, mutta koettu valta riippui siitä kuinka suuri osuus hallituksen jäsenistä oli naisia. Elstandin ja Ladegardin mukaan kyse saattaa olla siitä, että naisten osuuden kasvaessa naisia ei nähdä enää vähemmistönä, vaan kiinteänä ja tasavertaisena osana hallitusta.

3.5.4. Valiokunnat

Sukupuolidiversiteetti vaikuttaa myös hallitusten valiokuntatyöskentelyyn. Bilimoria ja Piderit (1994) havaitsivat, että hallitusmiehet ja -naiset tulevat valituiksi eri valiokuntiin. Heidän mukaansa miehet ovat yliedustettuina palkitsemisvaliokunnissa ja naiset pr-valiokunnissa. Tarkastusvaliokunnan osalta tilanne oli tasaisempi, eikä merkittäviä eroja löytynyt. Yleisellä tasolla naiset kuuluvat kuitenkin miehiä useammin valiokuntiin. (Simpson et al., 2010) Kesnerin (1988) hieman vanhemmassa tutkimuksessa tästä ei ollut viitteitä ja palkitsemisvaliokunnissa sukupuolten edustus oli määrään suhteutettuna tasainen.

Carter et al. (2007) havaitsivat naisten parantavan tarkastusvaliokunnan toimintaa, mutta muiden valiokuntien kohdilla ei ollut näkyvillä merkkejä paranemisesta tai heikkenemistä. Havainto on linjassa Dobbinin ja Jungin (2011) päätelmän kanssa, jonka mukaan naiset parantavat hallituksen valvontaroolia. Tämä voi johtua siitä, että naisten on todettu olevan miehiä useammin riippumattomia. (Nygaard, 2011; Simpson et al., 2010)

Vuonna 1994 tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että naisten lähtökohdat eivät ole puutteelliset valiokuntatyöskentelyyn hallituksissa. Tutkijoiden mukaan naisten valmiuksia tunnusteta. (Bilimoria & Piderit, 1994) On kuitenkin huomioitava, että tutkimus on tehty vuonna yli kaksikymmentä vuotta sitten. Oletettavaa on, että sukupuoliasioden nouseminen yhtiöiden hallinnoinnin yhteydessä on parantanut naisten asemaa muu muassa hyvän hallinnointitavan johdosta.

3.6 Päätelmä

Sukupuolikiintiöiden tarkoituksena on tasata miesten ja naisten edustusta hallituksissa. Suomessa ja Ruotsissa ei ole käytössä tosiasiallisia sukupuolikiintiöitä, sillä sukupuolten edustuksesta hallituksissa mainitaan ainoastaan hallinnointikoodissa. Hallinnointikoodia ei voida tulkita sukupuolikiintiöksi, sillä maininta siitä, että sukupuolisuosituksesta poikettiin riittää täyttämään koodin edellytykset. Norjassa sen sijaan osakeyhtiölakiin on kirjattu, että julkisten osakeyhtiöiden hallituksen jäsenistä vähintään 40% on oltava naisia. Kun

liiketoimintaympäristöt sekä hallitukset eivät poikkea toisistaan olennaisesti, saadaan Suomen ja Ruotsin kiintiötöntä tilannetta verrattua Norjan kiintiölliseen tilanteeseen.

Sukupuolikiintiöt ovat kasvattaneet naisten määrää norjalaisissa hallituksissa odotetusti 15,5%:sta 40,7%:iin. Myös Suomessa ja Ruotsissa naisten osuuden kasvu on ollut reipasta kiintiöiden puutteesta huolimatta. (Keskuskauppakamari, 2014) Sukupuolikiintiöiden on havaittu aiheuttavan myös haittavaikutuksia, kuten naisten vähenemisen johtoryhmissä, kultainen hame -ilmiön, julkisten osakeyhtiöiden määrän vähenemisen sekä hallitusten koon kasvua.

Hallitusjäsenten sukupuolen vaikutusta on tutkittu muun muassa tuloksen, markkina-arvon, nimitysten hallitustoiminnan ja valiokuntien osalta. Monet tulokset ovat ristiriitaisia esimerkiksi tuloksen ja markkina-arvon osalta, mutta kokonaisuutena hallitusjäsenten sukupuolilla on eroa. Naiset muun muassa vahvistavat hallituksen valvovaa roolia tehokkaammin kuin miehet.

4. Kompetenssi

Kompetenssin tutkiminen ja mittaaminen ei ole niin suoraviivaista kuin tätä tutkimusta suunniteltaessa odotettiin. Ensimmäisenä ongelmana tulee vastaan kompetenssin käsite. Mitä oikeastaan kompetenssilla tarkoitetaan? Moni maallikko saattaisi vastata esimerkiksi kompetenssilla tarkoitettavan edellytyksiä suoriutua jostain tehtävästä. Mutta mitä kompetenssi tarkoittaa tieteellisestä näkökulmasta? Tässä osassa tutkimusta tarkastelemme kompetenssin käsitettä tieteen näkökulmasta ja selvitämme kuinka se on yhteydessä hallitusjäsenten kompetenssiin.

Sen lisäksi että käsite on monimutkainen, tuottaa sen mittaaminen myös haasteita. Kompetenssin tulosta voidaan mitata suoritettujen tehtävien tulosta, mutta tuloksella on muitakin osatekijöitä kuin kompetenssi. Ulkoiset olosuhteet sekä esimerkiksi motivaatio vaikuttavat huomattavasti suoritettujen tehtävien tulokseen. Kompetenssia ei voi mitata suoraan mittanauhalla, joten tässä kappaleessa käydään läpi miten ja miksi tutkimuksessa käytetyt kompetenssin mittarit on valittu.

Suomenkielisiä synonyymejä kompetenssille ovat pätevyys, osaaminen ja kilpailukyky, mutta kompetenssin määrittäminen ei ole suoraviivaista. Tätä ongelmaa ovat alleviivanneet muun muassa Weinert (1999) joka toteaa, että kompetenssia on akateemisissa kontekstissa käytetty kuvaamaan a) kaikkea toimintakykyä ja taitoja, b) välttämättömiä esitietoja, joiden avulla pystytään ymmärtämään varsinaista toimintaa, c) opittuja tietoja ja taitoja, d) yksilöllisiä tarpeita, jotka mahdollistavat tehokkuuden, e) itsensä subjektiivista arviointia, f) kaikkea sosiaalista, tiedollista ja motivationaalista pääomaa, joka mahdollistaa suoritettujen tehtävien suorittamisen.

Moore et al. (2002) huomauttavat, aivan kuten Weinerin viimeisessä kohdassa, että tutkimuksissa kompetenssiin on usein katsottu kuuluvan myös toimijan halu suorittaa tehtävä. Moore et al. lisäävät, että yleistieto, tarkoitukselliset, luonteenpiirteet, sosiaalinen asema sekä henkilökohtaiset taidot vaikuttavat kykyyn suoriutua tehtävästä.

Kompetenssin käsite on monimuotoinen ja sen eri nyanssien ymmärtäminen hallituskontekstissa on haasteellista. Esimerkiksi luonteenpiirteiden tutkiminen satojen hallitusjäsenten kohdalla ei ole mahdollista tämän laajuisessa tutkimuksessa. Lisäksi tehtävien suorittamisen halukkuuden mittaaminen on tässä yhteydessä ja näillä resursseilla mahdotonta. On myös syytä huomioda, että pörssiyritysten hallituksen jäsenet ovat liike-

elämän huipulla. Hallituksen jäsenet ovat usein ansioituneita henkilöitä, jotka ovat luoneet mainettaan yritysmaailmassa jo pidemmän aikaa ja osoituksena heidän motivaatiostaan on se, että he ovat onnistuneet pääsemään pörssiyhtiön hallitukseen.

Tulee myös huomioida, ettei kompetenssi ole universaalia. Tietyn hallitusjäsenen kompetenssi saattaa vaihdella yhtiökohtaisesti. Esimerkkinä uransa öljynjalostusteollisuudessa tehneellä hallitusjäsenellä kompetenssi Neste Oil:lla saattaa olla huomattavasti parempi kuin jos hän olisi hallituksen jäsen Marimekolla. Tämän arvioiminen olisi hyvin subjektiivista sekä vaatisi yksityiskohtaista panostusta ja selvitystyötä jokaisen hallitusjäsenen sekä hänen edustamansa yhtiön kohdalla. Tästä johtuen tutkimuksessa ei mitata yhtiökohtaista kompetenssia.

Jotta tutkimuksessa pystytään keskittymään tehokkaasti kompetenssin tutkimiseen, jätetään käsitteen nyanssit sivuun ja käytetään kompetenssia kuvaamaan osaamista ja pätevyyttä hallitustyöskentelyssä.

Kun nämä realiteetit otetaan huomioon, nousee ilmaan kysymys kuinka kompetenssia sitten mitataan tässä tutkimuksessa. Kuten Weinertin (1999) listasta huomaa, kompetenssin takana on eri tekijöitä. Listassa puhutaan esitiedoista (b), opituista tiedoista ja taidoista (c) sekä sosiaalisesta, tiedollisesta ja motivaationaalista pääomasta (f). Näitä tekijöitä voidaan tutkia ja erinäisistä ominaisuuksista näitä tekijöitä voidaan johtaa. Tätä tutkimusta varten vuosikertomuksista, corporate governance -raporteista ja muista saatavilla olevasta aineistosta on pyritty tunnistamaan mittattavissa olevia ominaisuuksia, joiden katsotaan olevan kompetenssin tekijöitä. Tämä mahdollistaa suhteellisen laajan tutkimuksen tekemisen ottaen huomioon, että kyseessä on pro gradu -tutkimus.

4.1 Kompetenssin tekijät

Seuraavaksi käydään läpi kompetenssia mittattavat kohteet ja perustellaan kuinka ne kuvaavat hallituksen jäsenten kompetenssia.

4.1.1. Ikä

Ikä valittiin yhdeksi kompetenssitekijäksi, sillä työkokemuksen tutkiminen osoittautui työlääksi ellei jopa mahdottomaksi edellä mainittujen rajoitteiden johdosta. Koska tutkimuksessa käsitellään satoja hallitusjäseniä, kaikkien työhistorian selvittäminen veisi kohtuuttoman paljon aikaa. Sen sijaan vuosikertomuksista voidaan katsoa hallitusjäsenen ikä. Vaikka ikä ei suoraan kerro työkokemuksesta ja työssäoppimisesta, se antaa kuitenkin viitteitä siitä kuinka pitkään hallitusjäsen on ollut työelämässä. Ikää on käytetty muissakin tutkimuksissa hallitusjäsenten osaamisen (human capital) mittarina. (Lin, Wei, & Chen, 2006)

Oletuksena toimii, ettei hallitusjäsenillä ole pitkiä toisistaan poikkeavia taukoja työnteosta, ja että työelämään on siirrytty suunnilleen samassa iässä. Tätä oletamaa tukee argumentaatio siitä, että mikäli henkilöllä olisi esimerkiksi pitkä työttömyysjakso tai valmistuminen olisi tapahtunut poikkeuksellisen myöhään, ei hänellä olisi ollut edellytyksiä edetä yritysmaailman huippujen joukkoon, eli pörssiyrityksen hallituksen jäseneksi. Sama oletamus koskee myös työn laatua, sillä on epätodennäköistä, että matalan osaamistason töistä siirrytään pörssiyrityksen hallitukseen.

Simons et al. (1999) havaitsivat johtoryhmiä tutkiessaan, että johtoryhmän diversiteetillä työkokemuksen osalta on negatiivinen vaikutus yhtiön sijoitetun pääoman tuottoon sekä yleiseen yhtiön toimintakykyyn. Toimenkuvien samankaltaisuudesta johtuen tämän voidaan olettaa pätevän myös hallitukseen.

Kirjassaan *Understanding Learning at Work* Boud ja Garrick (1999) pohtivat työteon ja oppimisen yhteyttä. Jo kirjan alussa he painottavat, että näkemyksiä ja teorioita on useita, eikä mitään näistä ole vakiinnuttanut paikkaansa johtavana tapana selittää työnteon ja oppimisen välistä yhteyttä, mutta heidän mukaansa näin ei pitäisikään olla.

Hallitusjäsenet voidaan luokitella tietotyöntekijöiksi. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei työ perustu niinkään fyysiseen suorittamiseen, vaan tiedolliseen suorittamiseen, ajattelemiseen. Tällaisen työntekijän ollessa kyseessä työssäoppiminen on tärkeä osa oman kompetenssinsa ylläpitoa ja lisäämistä, sillä ympäristön muuttuessa omat tiedot ovat sopeutettava vastaamaan muuttuviin haasteisiin.

Tiedon vanheneminen johtaa myös siihen, että varsinaisessa koulutuksessa saatu tieto ei enää vastaa elinkeinoelämän tarpeita. Tämä on myös yksi heikkouksista kun uran pituutta käytetään kompetenssin tekijänä, etenkin kun ei oteta huomioon sitä kuinka kauan suoritetusta tutkinnosta on aikaa. (Boud & Garrick, 1999)

Ikää käsitellään tässä tutkimuksessa kokemuksen näkökulmasta. Vanhemmat hallitusjäsenet ovat ehtineet kartuttaa enemmän kokemusta niin hallitustyöskentelyssä kuin palkkatyössä. Luonnollisesti jokaisen hallituksen jäsenen työ- ja opiskeluhistoria on erilainen, mutta iän katsotaan kuvaavan hyvin karttunutta kokonaiskompetenssia.

4.1.2. Työtehtävä

Aivan kuten työssäoppimista tarkasteltiin edellisessä osassa keston osalta, keskitytään tässä osassa laatuun. Erilaisten työtehtävien lajittelu sen mukaan kuinka hyvin ne valmentavat toimimaan hallituksessa olisi käytännössä mahdotonta tutkimuksen rajoitteet huomioon ottaen. Tästä syystä tässä tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan sitä, oliko hallituksen jäsen toimitusjohtaja yhtiössä tilikauden päättyessä. Vaikka tämä linja johtuu ainoastaan tutkimuksen tekemiseen liittyvistä rajoitteista, on sillä myös hyvät puolensa, sillä Fichin (2005) mukaan menestyksekkäästi yhtiöitään luotsaavia toimitusjohtajia nimitetään muiden yhtiöiden hallituksiin. Näkökulman mukaan nykyinen toimitusjohtajuus on relevantimpi kuin esimerkiksi vuosikymmen sitten tapahtunut toimitusjohtajuus.

Fich tutkimuksessa toimitusjohtajat todettiin paremmiksi riippumattomiksi hallitusten jäseniksi kuin minkään muun ammatin edustajat. Sen lisäksi, että toimitusjohtajilla on hyvä ymmärrys liiketoiminnasta, heillä on hyvät kontaktit liike-elämässä. Myös sijoittajat näkivät toimitusjohtajan valinnan positiivisena asiana, sillä yhtiöiden kurssit nousevat keskimäärin enemmän niiden nimittäessä toimitusjohtajan hallitukseensa verrattuna muiden ammattien edustajiin. (Fich, 2005)

Toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten tehtävät ovat luonteeltaan samantyyppisiä. Toimitusjohtaja toteuttaa hallituksen linjauksia kun taas hallitus valvoo ja ohjaa toimitusjohtajan toimintaa. Tämän perusteella voidaan olettaa, että toimitusjohtajana toimivalla hallitusjäsenellä on hyvät edellytykset toimia menestyksekkäästi hallituksessa. Molemmat käyttävät yleistöimivaltaa tehtävissään ja toimivat läheisesti toistensa kanssa.

Toimitusjohtaja ja hallituksen jäsenet eroavat työntekijöistä sen suhteen, etteivät he ole työsuhteessa yritykseen.

4.1.3. Tutkinnon taso

Tutkinnon taso valittiin yhdeksi kompetenssin tekijäksi, sillä koulutustason ja kompetenssin välillä on tutkittu yhteys ja lisäksi tutkinnon taso oli helposti löydettävissä yhtiöiden vuosikertomuksista. Tällaista tutkimusta ei ole kuitenkaan tehty hallitusjäsenten osalta. Sen sijaan koulutuksen vaikutusta johtoryhmään on tutkittu. Bantel (1993) totesi tutkimuksessaan, että korkeampi koulutus johtaa parempaan strategiseen päätöksentekoon.

Koulutustasoon liittyvää tutkimusta on kuitenkin tehty lähinnä diversiteetin näkökulmasta ja tutkimustulokset ovat ristiriitaisia. Aivan kuten monen muun diversiteettitekijän, myös koulutuksen suhteen on ollut epävarmaa onko kaikkien johtoryhmän jäsenten korkea koulutus hyväksi. Esimerkiksi Simons et al (1999) esittivät, että johtoryhmän koulutustason ollessa monimuotoinen yhtiö toimii tehokkaammin. Knight et al. (1999) puolestaan tulivat päinvastaiseen tulokseen. Edellisen kannan on argumentti siitä, että päätöksenteossa on useampi näkökulma edustettuna ja jälkimmäisen se, että samanlaisen taustan omaavat henkilöt tekevät nopeammin ratkaisuja. Erhardt et al. (2003) päättelivät, että samat argumentit pätevät hallituksen kohdalla.

Vaikka hallituksen työskentelyn kokonaisuuden kannalta tieto on ristiriitaista, tässä tutkimuksessa tarkastellaan kompetenssiä yksittäisten hallitusjäsenten näkökulmasta, jolloin koulutuksen katsotaan lisäävän jäsenen kompetenssia.

4.1.4. Kansalaisuus

Kansalaisuus valittiin yhdeksi kompetenssin tekijäksi, sillä ulkomaan kansalaisia nimitetään hallitukseen laajentamaan hallituksen toimintakykyä. Monikansallisten hallitusten on todettu parantavan päätöksentekoa, sillä monikansallinen hallitus ottaa useampia näkökulmia huomioon. (Milliken & Martins, 1996) Oxelhelm ja Randroy (2006) alleviivaavat ulkomaalaisen hallitusjäsenien tärkeyttä erityisesti pienempien maiden, kuten Suomen, Ruotsin ja Norjan kohdalla.

Eri kansallisuuksia edustavat hallituksen jäsenet tuovat hallitukseen uusia lähestymistapoja, luovuutta ja tietoa. (Williams & O'Reilly, 1998) Lisäksi ulkomaalaiset jäsenet vaikuttavat yrityksen julkikuvaan. Ulkomaalainen hallituksen jäsen tuo antaa globaalin kuvan yhtiöstä, viestittää valmiutta ulkomaisille sijoituksille sekä parantaa hallinnon läpinäkyvyyttä. (Oxelheim & Randøy, 2003)

Menestyäkseen muillakin kuin kotimarkkinoilla on tärkeää, että hallituksessa on mukana näitä markkinoita ja kulttuureja ymmärtäviä jäseniä. (Staples, 2007) Yhtiön on helpompi laajentaa toimintaansa myös uusille markkinoille kun hallituksesta löytyy globaalia osaamista.

Luonnollisesti tässäkin on omat rajoitteensa, sillä pelkkä ulkomaalaisuus ei riitä, vaan hallituksen olisi hyvä olla monikansallinen. Ääritapauksena voidaan käyttää esimerkkiä, että suomalaisessa yhtiössä kaikki hallituksen jäsenet olisivat meksikolaisia. Tällöin ulkomaalaisuuden haitat saattaisivat olla hyötyjä suuremmat, sillä diversiteetin määrä vähenee, jolloin globaali osaaminen, luovuus sekä taidot heikkenevät. (Williams & O'Reilly, 1998) On kuitenkin muistettava, että käytännössä suuri osa hallituksen jäsenistä on kotimaisia, jolloin ulkomaalaisuus tuo lisää kompetenssia hallitustehtävien hoitamiseen.

Kansallisuusdiversiteetillä on myös haittapuolensa. Aivan kuten esimerkiksi tutkinnon tason kanssa, hallituksen heterogeenisuus hidastaa päätöksentekoa. Kansallisuuden kohdalla ongelmaksi voi tulla myös kulttuuri- ja kielierot ja ulkomaalainen saattaa kokea eristyvänsä muusta hallituksesta, mutta tämä on yleensä tilapäistä. (Milliken & Martins, 1996)

4.1.5. Muiden hallituspaikkojen määrä

Muiden hallituspaikkojen katsotaan tuovan kompetenssiä hallituksen jäsenelle, sillä se antaa laajemman kokemuksen hallitustyöskentelystä. Gray ja Nowland (2013) tutkivat australialaisten hallitusjäsenten hallituskokemusta keräämällä dataa näiden hallitushistorian pituudesta sekä hallituspaikkojen määrästä. He havaitsivat sekä jäsenten aiemman kokemuksen pituuden että sen hetkisten paikkojen määrän vaikuttavan positiivisesti yhtiön arvoon. Arvonnousu oli suurinta kun jäsenellä oli kaksi tai enemmän muuta hallituspaikkaa ja neljä tai yli neljä vuotta hallituskokemusta. Suurin vaikutus

havaittiin yhtiöissä, joissa oli kokematon hallitus. Hallituskokemus nähtiin tärkeäksi osaksi jäsenen valinnassa. Arvoa tuovaksi tekijäksi he nimesivät yleisen kokemuksen hallitustyöskentelystä.

Liian monesta monesta hallitusjäsenyydestä saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä aika yhtiöiden hallinnointiin on rajallinen ja kun tämä jaetaan useamman yhtiön kesken jäsenen tuoma panos pienenee ja yhtiön tulos heikkenee. Kiel ja Nicholson (2006) eivät kuitenkaan pystyneet osoittamaan tällaista yhteyttä.

Ferris et al. (2003) mukaan hallituksen jäsenten muiden hallituspaikkojen määrän ja yhtiön tuloksen välillä on positiivinen korrelaatio. Tämän on kuitenkin epäilty johtuvan siitä, että hyvin menestyvien yhtiöiden hallituksen jäseniä rekrytoidaan muihin hallituksiin. Tutkimuksessa havaittiin myös, etteivät useat jäsenyydet vähentäneet osallistumista valiokuntiin.

Fich ja Shivdasani (2006) sen sijaan havaitsivat, että yhtiöt, joissa on monia kolme tai useampia hallituspaikkoja pitäviä jäseniä, jäivät oman pääoman tuottoasteessa ja pääoman kiertonopeudessa heikommiksi kuin yhtiöt, joissa hallitukset eivät olleet kiireisiä. He huomasivat myös kiireisen hallituksen vaikuttavan negatiivisesti yhtiön markkina-arvoon. Samaan tulokseen päätyivät Jiraporn et al. (2008) Gray ja Nowland (2013) puolestaan kokivat, että hallituspaikkojen määrää tulisi lähestyä kokemuksen ei kiireellisyyden näkökulmasta.

4.2 Päätelmä

Kompetenssilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä kuvaamaan osaamista ja pätevyyttä hallitustyöskentelyssä. Kompetenssi on kuitenkin monimutkainen käsite, eikä yksilön kykyä voida suoraan mitata, sillä kompetenssi riippuu aina toimiympäristöstä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan kompetenssia kompetenssin indikaattoreiden kautta. Nämä indikaattorit ovat ikä, työtehtävä, tutkinnon taso, kansalaisuus sekä muiden hallituspaikkojen määrä.

5. Valta

Valtaa voidaan kuvata yksinkertaisimmillaan kyvyksi saada asiat tehtyä halutulla tavalla. (Salancik & Pfeffer, 1978) Hallitusjäsenten kohdalla Miller (1984) kiteyttää vallan kyvyksi vaikuttaa yhtiön toimintaan.

Kirjallisuudessa valtaa on käsitelty hallituksen ja johdon välisenä elementtinä, jonka hallinta vaihtelee näiden kahden ryhmän välillä. Hallituksella on mahdollisuus vaikuttaa johdon kokonpanoon, mutta toisaalta johto on lähempänä liiketoimintaa, jolloin informaatioepätasapaino toimii johdon eduksi. Johdolla on myös mahdollisuus vaikuttaa hallituksen kokoonpanoon. (Pearce & Zahra, 1991; Zajac & Westphal, 1996) Hallituksen vallan määrä vaihtelee sen mukaan onko hallitus aktiivinen vai täyttääkö se lähinnä lain määrittävät minimivaatimukset. (Miller, 1984) Vaikutusvaltaiset ja aktiiviset hallitukset valvovat, vaikuttavat, ohjaavat ja nuhtelevat toimitusjohtajaa sekä avustavat yhtiötä omistajien tavoitteiden saavuttamisessa. (Gavin, 2012)

Hallitusjäsenten valtaa voisi mitata esimerkiksi tutkimalla hallituksen kokousten pöytäkirjoja, haastatella jäseniä tai tehdä kyselyn toimitusjohtajalle ja omistajille. Tällainen tutkimustapa on hankala toteuttaa, sillä tarvittavaan materiaaliin ja henkilöihin on vaikea päästä käsiksi. (Miller, 1984) Aivan kuten kompetenssin kanssa, vallan mittaaminen ei ole suoraviivaista. Tässä tutkimuksessa kaikenkattava vallan tutkiminen se ei ole laajuuden vuoksi mahdollista. Sen sijaan voimme katsoa vallan ilmentymistä eri tekijöiden näkökulmasta. Kun valtaa tarkastellaan yksilötasolla, ei hallituksen kokonaispanosta voi havaita helposti. Sen sijaan näin pystytään tutkimaan jäsenien suhteellista valtaa toisiinsa nähden.

Tutkimuksissa on löydetty lukuisia vallan tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa ei mitata. Esimerkiksi Stevenson ja Radin (2009) havaitsivat sosiaalisten suhteiden, kuten kokousten ulkopuolisten tapaamisien, vaikuttavan merkittävästi hallitusjäsenten valtaan.

5.1 Vallan tekijät

5.1.1. Hallituksen puheenjohtaus

Valta ei ole jakautunut hallituksissa tasaisesti. Huolimatta siitä, että hallitus on usein vain muutamista ihmisistä koostuva, ulospäin yhtenäiseltä näyttävä ryhmä, on niiden sisällä todettu syntyvän pienempiä ryhmiä. Nämä ryhmät syntyvät usein hallituksen puheenjohtajan tai hallituksessa istuvan toimitusjohtajan ympärille. Tällaiset ryhmät käyttävät suurinta valtaa hallituksissa. (Stevenson & Radin, 2009) Lin et al. (2006) mukaan tämä johtuu siitä, johtoasemassa oleva pystyy asemansa perusteella vaikuttamaan muiden jäsenten toimintaan ja päätöksentekoon. Tämä ilmiö korostuu entisestään kun kyseessä on pieni ryhmä, kuten hallitus.

Hallituksen puheenjohtajan nimellinen valta ei eroa juuri muista hallituksen jäsenistä. Hänellä ei ole esimerkiksi oikeutta erottaa muita hallituksen jäseniä, veto-oikeutta äänestyksissä, mutta äänestyksen mennessä tasan hallituksen puheenjohtajan ääni ratkaisee. Puheenjohtajan tehtävänä on kuitenkin koordinoida hallituksen toimintaa kuten kutsua hallituksen jäsenet hallituksen kokoukseen ja pitää yhteyttä sidosryhmiin, esimerkiksi omistajiin yhtiökokousta järjestettäessä. Kontaktit ja yhteydenpito ovat yksi niistä syistä mikä tuo puheenjohtajalle valtaa, sillä hän kontrolloi informaation kulkua ja muut jäsenet sekä sidosryhmät nojautuvat puheenjohtajaan saadakseen informaatiota. (Harris & Helfat, 2007)

Floroun (2005) mukaan puheenjohtaja vastaa siitä, että hallituksen jäsenet vaihtuvat tarvittavin määräajoin. Hänen vastuullaan on myös hallitusjäsenten arvioinnin järjestäminen. Sen lisäksi että hallituksen puheenjohtaja voi vaikuttaa muihin hallituksen jäseniin hänellä on myös keskeinen rooli toimitusjohtajaa valittaessa ja erottaessa, sekä hänen valvonnassaan. Kun ottaa nämä kaikki tekijät huomioon, voidaan todeta, että puheenjohtajan tosiasiallinen valta on merkittävästi suurempi kuin muiden hallituksen jäsenten.

5.1.2. Valiokunnan jäsenyys ja puheenjohtajuus

Kuten jo aiemmin käsiteltiin, valiokunnat on tapa jakaa töitä ja käyttää tietyn alan osaamista paremmin hyväksi. Valiokunnissa valta on rakenteellista, eli hallituksen jäsen valtaistetaan jo asemansa puolesta, sillä hän voi vaikuttaa yhtiön asioihin enemmän kuin jäsen, joka ei ole valiokunnissa. Kun esimerkiksi tarkastusvaliokunta keskittyy taloudellisen raportoinnin valvontaan ja palkitsemisvaliokunta johdon palkitsemiseen, pystyvät valiokuntien jäsenet vaikuttamaan johdon tekemiseen, mutta he tekevät myös yhteistyötä jolloin tiedonkulku paranee. Tiedon ja asiantuntemuksen ansiosta he pystyvät johdon lisäksi vaikuttamaan muihin hallituksen jäseniin. (Stevenson & Radin, 2009) Bilimoria ja Piderit (1994) kuvailivat valiokuntien olevan vallan ja päätöksenteon sisäpiirejä.

Kesner (1988) luokitteli tarkastus-, nimitys- ja palkitsemisvaliokunnat tärkeimmiksi valiokunniksi. Hänen mukaansa näiden jäsenet käyttävät yhtiössä suurinta vaikutusvaltaa. Näiden lisäksi tutkituissa yhtiöissä oli myös muita valiokuntia, mutta niitä oli vain harvassa yhtiössä. Nämä muut valiokunnat tilastoitiin saman "muu valiokunta" kategorian alle. Vaikka ne onkin käsitelty aineistossa erillisinä, niille ei tulisi antaa erilaista painoarvoa. Perusteena tähän on se, että mikäli jokin osa-alue yhtiössä on niin tärkeä, että sille perustetaan oma valiokunta, on sen jäsenillä merkittävä rooli yhtiön toiminnassa ja sen valvomisessa. Muu valiokunta osioon kuuluu myös nimitysvaliokunta, sillä hallituksessa oli vain harvoin nimitysvaliokunnan edustajia, ja sen tutkiminen erikseen olisi ollut perusteetonta.

Kuten oli odotettavissa, valiokuntien puheenjohtajien vallasta ei ollut juurikaan suoraa tutkimustietoa saatavilla. Tässä tutkimuksessa katsotaan, että sama logiikka pätee valiokuntien puheenjohtajiin kuin hallituksen puheenjohtajiin. Hän vastaa sen toiminnan koordinoinnista sekä pitää yhteyksiä sidosryhmiin, jolloin hänellä on enemmän sekä asemavaltuutusta että informaatiota, jonka avulla hän voi vaikuttaa muihin.

5.1.3. Johtoryhmän jäsenyys

Johtoryhmän jäsenet poikkeavat muista jäsenistä, sillä he työskentelevät ryhmässä, joita heidän tulisi hallituksen jäsenenä valvoa. Tätä tehtävää on rajattu yhtiöiden oman

harkinnan ja läpinäkyvyyden lisäksi esimerkiksi Norjassa osakeyhtiölain puolesta, sillä sen mukaan julkisten osakeyhtiöiden tarkastusvaliokunnissa ei saa olla johtoryhmään kuuluvia jäseniä. Valvotavien osalta johtoryhmän jäsenillä voidaan siis sanoa olevan vähemmän valtaa, varsinkin kun kynnys puuttua läheisten työkavereiden virheisiin ja rikkeisiin on korkea. (Klein, 1998)

Sen sijaan johtoryhmän jäsenet voivat käyttää merkittävää valtaa toimiessaan konsultoiavassa roolissa. Heidän on mahdollista tuoda muiden hallitusjäsenten tietoon yhtiön sisältä sellaisia asioita, jotka eivät muuten tulisi esille. Fama ja Jensen (1983) määrittivät pitkän tähtäimen investointistrategian näistä tärkeimmäksi. Tieto suoraan yhtiön sisältä on sellaista, jota ei ole välttämättä muiden hallituksen jäsentien saatavilla. Kun jäsenellä on enemmän informaatiota kuin muilla, hän on potentiaalisesti merkittävä vallan käyttäjä muihin hallituksen jäseniin verrattuna.

5.1.4. Riippumattomuus

Hallituksen jäsenet on tapana jakaa kahteen ryhmään sitoumuksiensa perusteella. Nämä ovat riippumattomat ja riippuvaiset jäsenet. Riippumattomat jäsenet eivät ole eivätkä ole olleet työsuhteessa yhtiöön. Riippuvaiset jäsenet ovat taas tyypillisesti ylimmän johdon jäseniä tai juuri eläkkeelle jääneitä entisiä johtoryhmän jäseniä. (Miller, 1984)

Listayhtiöiden hallinnointikoodi Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa antaa riippumattomuudelle laajemman määritelmän, jota tulee tulkita kokonaisuutena. Näiden mukaan riittää kun jäsen ei ole ollut työsuhteessa kolmesta viiteen vuoteen, ei saa muita huomattavia palkkioita hallitustyöskentelystä anstaitun korvauksen lisäksi, ei ole eikä edusta liikesuhdetta yhtiön kanssa, eikä ole kuulunut yhtiötä tarkastaneeseen tilintarkastusyhteisöön viimeisen kolmen vuoden aikana. Myös pitkään hallituksessa ollut jäsen katsotaan riippuvaiseksi. Lisäksi henkilökohtaiset suhteet on arvioitava tapauskohtaisesti.

Riippumattomuus osakkeenomistajista on yksi riippumattomuuden osa-alue. Aihetta ei ole koettu akateemisessa maailmassa yhtä herkulliseksi kuin yhtiöstä ja sen johdosta riippumattomuutta. Hallinnointikoodien mukaan arvio tästäkin riippuvuussuhteesta

tehdään kokonaisuutta katsoen. Näiden mukaan jäsen on riippuvainen mikäli hän edustaa tahoja jolla on yli kymmenen prosentin omistus yhtiön osakkeista tai äänioikeuksista.

Riippumattomuus on hieman ristiriitainen tekijä hallitusjäsenen valtaa mitattaessa. Toisaalta riippumattomuus tarkoittaa sitä, ettei jäsenellä ole samanlaisia kontakteja yhtiössä kuin riippuvaisella jäsenellä. Jäsen saattaa joutua heikompaan asemaan riippuviin hallituksen jäseniin nähden mikäli hän ei osaa käyttää hallituksessa ja sen ympärillä olevaa sosiaalista verkostoa hyväkseen. Oletettavaa on, ettei hänellä ole myöskään samanlaista yhtiön tuntemusta kuin henkilöllä, joka on ollut ennenkin tai parhaillaan muulla tapaa tekemisissä yhtiön kanssa. Vallan nähdään kuitenkin tulevan siitä, ettei jäsenellä ole sosiaalisia rasitteita, jotka vaikuttaisivat hänen työskentelyynsä. Riippumaton jäsen ei ole myöskään taloudellisesti yhtä vahvasti yhtiön armoilla kuin riippuvainen jäsen. (Stevenson & Radin, 2009, 2014)

Riippumattomuus näkyy etenkin siinä, että riippumattomat hallituksen jäsenet soveltuvat hyvin suorittamaan hallituksen valvontatehtävää. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että riippumattomia jäseniä valitaan palkitsemis- ja tarkastusvaliokuntiin. (Petra, 2005) Faman ja Jensenin (1983) mukaan näihin tehtäviin kuuluu myös uusien johtajien etsintä. Valvontatehtävien ulkopuolella riippumattomilla jäsenillä on omat erityispiirteensä. He tuovat uusia näkökulmia ongelmanratkaisuun. Vaikka riippuvaisilla jäsenillä on paremmat kontaktit ja ymmärrys yrityksestä ja sen toiminnasta, riippumaton jäsen voi tuoda hallitukseen erikoisosaamista, jota ei löydy yhtiön sisältä. Millerin (1984) mukaan se parantaa johdon kykyä kohdata ongelmia, joka johtaa siihen että tässä suhteessa riippumattomalla jäsenellä on valtaa vaikuttaa yhtiön päätöksiin.

Institutionaalisten sijoittajien on todettu pitävän johdon liiallista valtaa riskinä, jota pyritään minimoimaan antamalla riippumattomille hallituksen jäsenille vahva tuki. Omistajien tuki lisää riippumattomien jäsenten valtaa. (Bathala & Rao, 1995) Vaikka omistajien tuki lisää valtaa, jäsenen ollessa riippuvainen suurimmista osakkeenomistajista se saattaa olla riski muille omistajille mikäli kaikkien omistajien intressit eivät ole samanlaiset. Petra (2005) päätyi artikkelissaan "*Do outside independent directors strengthen corporate boards?*" siihen, että riippumattomat jäsenet lisäävät hallituksen valtaa kokonaisuudessaan.

Riippumattomien hallitusten jäsenten yhteydestä yhtiön tulokseen on tehty lukuisia tutkimuksia. Näiden tulokset ovat kuitenkin ristiriitaisia. Riippumattomien jäsenten on

todettu korreloivan käänteisesti taloudellisten epäselvyyksien kanssa. (Klein, 1998; Petra, 2005; Stevenson & Radin, 2014) Hallitusjäsenten riippumattomuus on yksi yhtiön hallinnoinnin tutkituimpia aiheita. (Ferreira, 2010)

5.1.5. Hallitusvuodet

Työskennelläkseen tehokkaasti hallituksessa tulee jäsenellä olla kokemusta yhtiöstä ja sen toimintaympäristöstä. Hallituksessa pidempään olleet ovat ehtineet omaksua yhtiön toimintatavat ja toimintaympäristön. Näin heillä on lähtökohtaisesti parempaa tietoa yhtiön tilasta sekä taidot ja yhteydet vaikuttaa yhtiön asioihin. (Kosnik, 1990; Mishra & Jhunjhunwala, 2013)

Hallitukseen pidempään kuuluneet perehdyttävät uudemmat hallituksen jäsenet tehtäviinsä. Kosnikin (1990) mukaan yhtiön ulkopuolelta tulleella jäsenellä kestää kolmesta viiteen vuotta oppia tuntemaan yhtiö ja sen toimintaympäristö. Kokeneemmat jäsenet pystyvät tällöin vaikuttamaan uusien jäsenten käsitykseensä yhtiön tilanteesta ja yhtiön hallituksessa työskentelystä. Uudempien hallitusjäsenten vahvuutena on heidän tuomat uudet ideat ja lähestymistavat, mutta yhtiön heikon tuntemuksen johdosta heidän on vaikea vaikuttaa hallituksen päätöksiin, varsinkin kun kyseessä on riippumaton hallituksen jäsen.

Vaikka hallituksessa vietetyt vuodet tuovatkin yksittäiselle jäsenelle valtaa, on havaittu, että usean hallitusjäsenen pitkät kaudet hallituksessa saattavat aiheuttaa tehottomuutta. He saattavat esimerkiksi pysähtyä paikoilleen, jättää toimintaympäristön muutokset huomioimatta, tukea linjauksia, jotka eivät enää ole ajankohtaisia, toimia kaavamaisen ryhmäajattelun mukaan ja unohtaa keksiä uusia luovia ratkaisuja. Haittana voi olla myös se, että työskenneltyään hallituksessa jäsen ei ihmissuhteiden takia enää toimi osakkeenomistajan etujen valvojana, vaan on yhä myötämielisempi tuttua johtoa kohtaan. (Gavin, 2012; Johnson et al., 1993)

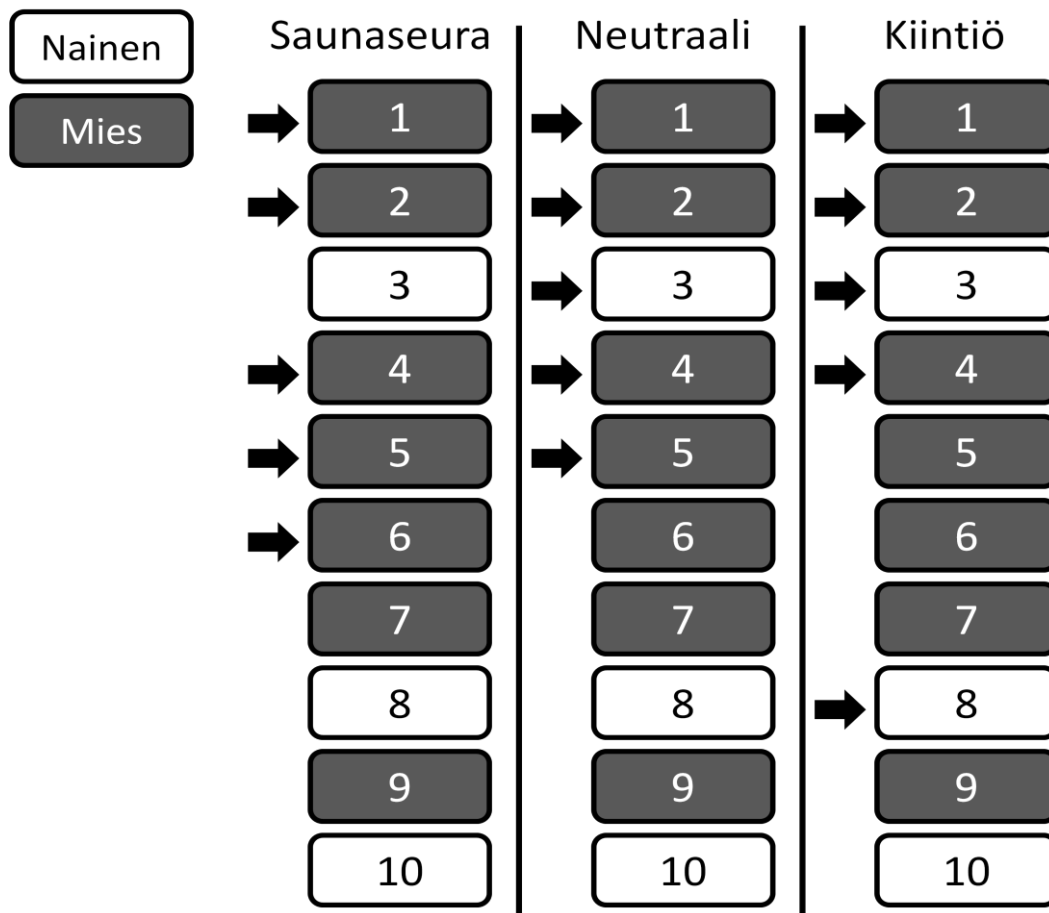
5.2 Päätelmä

Valta on kykyä vaikuttaa yhtiön toimintaan. Samoin kuin kompetenssin kanssa, valtaa on vaikea mitata suoraan. Sen takia tutkimukseen on valittu vallan indikaattoreita, jotka

kuvastavat hallituksen jäsenellä olevan vallan määrää. Nämä tekijät ovat hallituksen puheenjohtajuus, valiokuntien jäsenyydet ja puheenjohtajuudet, johtoryhmän jäsenyys, riippumattomuus sekä vuodet, jotka jäsen on toiminut hallituksen jäsenenä. Näiden tekijöiden katsotaan vaikuttavan olennaisesti hallituksen jäsenen vallan määrään.

6. Tutkimushypoteesit

Alla olevassa kuvaajassa on käsiteltyä kolme eri tilannetta, joissa hallitukseen valitaan jäseniä. Jäsenet on numeroitu paremmuusjärjestyksessä yhdestä kymmeneen. Vaaleat laatikot kuvaavat naisia ja tummat miehiä. Hallitukseen valitaan näistä kymmenestä jäsenestä viisi. Kuvaajaan on argumentoinnin vuoksi laitettu kaksi miestä pätevimmiksi, joita seuraa nainen, jonka jälkeen on puolestaan neljä miestä. Sijoilla kahdeksan, yhdeksän ja kymmenen on nainen, mies ja nainen.



Kuva 3 - Hallitusvalinnan tilanteet

Katsotaan ensimmäiseksi toista pystyriviä joka on nimetty neutraaliksi. Tämä tilanne edustaa kiintiöttömiä yhtiöitä. Tällöin osakkeenomistajilla on täysi vapaus valita ketkä he nimittävät omistamansa yhtiön hallitukseen. Nimitykset toimivat markkinaehtoisesti, jolloin osakkeenomistajat ja yhtiöt toimivat kysyjinä ja hallituksen jäsenet tai potentiaaliset hallituksen jäsenet tarjoajina. Nämä hallituksehdokkaat ovat niukka resurssi. Vaikka

voidaan ajatella, että naisia on hallituspaikkoihin nähden lähes loputon määrä, sopivan taustan omaavia on rajoitetusti. Myöskään hallitusehdokkaat eivät ole saman tasoisia, vaan vain parhaat nimetään hallitukseen. Nämä valitut ehdokkaat on merkitty mustin nuolin. Valinnat kohdistuvat ensimmäiseen viiteen ehdokkaaseen. Näistä neljä on miehiä ja yksi on nainen.

Seuraavaksi siirrytään *ceteris paribus* -periaatteen mukaan tilanteeseen kiintiö, joka on kuvattuna kolmannessa pystyrivissä. Kiintiötilanne vastaa muuten neutraalia tilannetta, mutta nimityksiin tulee rajoite. Tämä rajoite on sukupuolikiintiöt. Kun markkinoita rajoitetaan, eivät ne toimi enää yhtä tehokkaasti kuin ennen. Osakkeenomistajat valitsevat jälleen viisi hallituksen jäsentä. Neutraalissa tilanteessa valinta kohdistui suoraan parhaimpaan viiteen ehdokkaaseen, sillä he hyödyttävät yhtiötä ja sitä kautta osakkeenomistajia eniten. Kiintiötilanteessa naisia on oltava 40 prosenttia jäsenistä, eli kaksi viidestä. Kun hallituksen kokoa ei kasvateta, otetaan viidennen sijan miehen tilalta toiseksi paras nainen, eli hakija sijalta kahdeksan. Tämä on osoitettu kuvaajassa mustalla nuolella.

Kun näiden kahden kokonaiskuvaa katsoo, huomataan että kiintiötilanteessa jäsenet ovat kollektiivisesti heikompia kuin neutraalissa tilanteessa. Tämä johtuu siitä, että viidenneksi parhaan ehdokkaan sijasta jouduttiin valitsemaan kahdeksanneksi paras ehdokas. Se tarkoittaa, että koko hallituksen taso on kiintiötilanteessa heikompi kuin neutraalissa tilanteessa.

Näiden asetelmien lisäksi kuvaajan ensimmäisessä pystyrivissä on saunaseuratilanne. Saunaseuratilanne kuvastaa herraskerhoa, joka on miesvaltainen. Saunaseuraan ei oteta naisia, ja tärkeät päätökset tehdään, ainakin stereotypian mukaan, miesporukalla saunassa. Tällaiset herraskerhot saattavat olla yksi syy miksi on luonut lasikattonaisille. Saunaseuratilanteessa naisia syrjitään heidän sukupuolensa takia, vaikka he olisivatkin pätevyytensä perusteella kuuluneet hallitukseen.

Saunaseura ei ole objektiivisesti paras valinta hallitukseksi, sillä kolmanneksi pätevin ehdokas, joka on nainen jätetään valitsematta ja hänen sijastaan valitaan kuudennelta sijalta löytyvä mies. Aivan kuten kiintiötapauksessa, hallitus on kollektiivisesti heikompi kuin neutraalissa tilanteessa.

On oletettavaa, että mikäli yhtiöön ei kohdistu kiintiöitä, nimetään hallituksen jäsenet neutraalin mallin mukaisesti, sillä se on rationaalisin ratkaisu. Osakkeenomistajat pyrkivät maksimoimaan yhtiöön tekemänsä sijoituksen ja neutraalin tilanteen hallitus auttaa yhtiötä tuomaan parasta tuottoa osakkeenomistajien sijoituksille.

Kun taas katsotaan kiintiöyhtiöitä, he joutuvat toimimaan kiintiö-tilanteen mukaan. Luonnollisesti tämä tilanne ei toteutune kaikkien kiintiöyhtiöiden kohdalla, sillä osan hallituskokoonpano saattaisi olla sama huolimatta sukupuolikiintiöistä. Keskimääräisesti on kuitenkin oletettavaa, että kiintiöyhtiöiden kohdalla naispuolisten hallituksen jäsenten kompetenssi sekä valta on heikompia kuin kiintiöttömissä yhtiöissä. Tutkimuksen hypoteesit on luotu näillä perusteilla.

H1: Kiintiöttömillä naisilla on enemmän kompetenssia kuin kiintiönaisilla

H2: Kiintiöttömillä naisilla on enemmän valtaa hallituksissa kuin kiintiönaisilla

7. Aineistotutkimus

7.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusta varten kerättiin aineistoa Helsingin, Tukholman sekä Oslon pörssiissä listatuista yhtiöistä. Aineiston keruu toteutettiin keräämällä data yhtiöiden vuosikertomuksista, verkkosivuilta sekä muista saatavilla olevista raporteista, kuten corporate governance -raporteista. Vuosikertomukset koskivat pääsääntöisesti aikaväliä 1.1.2013-31.12.2013, mutta mukana on myös yhtiöitä, joiden tilikausi ei seuraa kalenterivuotta.

Kaikki yhtiöt eivät olleet laittaneet riittävästi tietoa hallituksen jäsenistään tämän tutkimuksen kannalta. Osa yrityksistä piti hallitusjäsenien esittelyä vuosikertomuksesta irrallisena verkkosivuillaan ja tätä tutkimusta tehdessä seuraava hallitus oli jo valittu eikä vanhojen jäsenien tietoja näkynyt enää verkkosivuilla. Näiden tietojen kalastelu erinäisistä lähteistä olisi vaatinut kohtuutonta työmäärää, ja useita lähteitä yhdistellessä tiedot olisivat todennäköisesti jääneet silti puutteellisiksi ja epäluotettaviksi. Tällaiset yhtiöt sivuutettiin ja tilalle arvottiin seuraava.

Luonnollisesti tapauksissa, joissa tiedot eivät ole helposti saatavissa, nousee esiin kysymys onko yrityksellä jotain piilotettavaa hallituksen jäsenien suhteen. Näitä olisi ollut mielenkiintoisia tutkia, mutta se olisi vaatinut yhteydenpitoa yhtiöön eikä vastauksen saamisesta olisi voinut olla varma, etenkin kun osa hallituksen jäsenistä oli jo vaihtunut.

On kuitenkin vaikea uskoa pohjoismaisten pörssi-yhtiöiden salailevan hallituksen jäseniään sen kummemmin, sillä viimeistään yhtiökokouksessa ja sitä kautta mediassa räikeät tapaukset tulisivat esiin. Lisäksi on selvää, ettei suuri omistaja halua vaikuttaa negatiivisesti sijoituksensa arvoon asettamalla yhtiön hallitukseen epäpäteviä tai muuten kyseenalaisia jäseniä. Tutkimuksessa tuli esiin tapauksia, joissa hallituksen jäsenenä on muun muassa pääomistajan kolmekymppinen tytär eikä tätäkään yritetty salailla millään tavalla vuosikertomuksessa. (Marine Harvest, 2014) Kerättyjen tietojen pohjalta hän ei poikkea merkittävästi muista hallituksen jäsenistä ikää lukuun ottamatta.

Vaikka aineisto kerättiin pääasiallisesti tutkimukseen otettujen yhtiöiden lähteistä, jouduttiin joissain tapauksissa käyttämään ulkoisia lähteitä jotta tutkimukseen tarvittavat

tiedot saatiin kerättyä. Monissa yhtiöissä muutamat tutkimuksessa käytetyt hallitusjäsenien ominaisuudet eivät olleet näkyvillä. Esimerkiksi koulutus tai syntymävuosi jätettiin kokonaan listaamatta. Oli myös tapauksia, joissa joidenkin jäsenien kohdalla tietty tieto kerrottiin, mutta toisten profiileista se oli jätetty kokonaan kertomatta.

Näissä tapauksissa, jossa tiedot olivat suurimmaksi osaksi saatavilla suoraan yhtiöltä itseltään, käytettiin muita lähteitä täydentämään tietoja. Hyödyllisimmiksi osoittautuivat vuosikertomukset muista yhtiöistä, joissa tarkasteltava oli hallituksessa, LinkedIn, BusinessWeekin profiilit hallitusjäsenistä sekä proff.no, jonka avulla pystyttiin selvittämään norjalaisten syntymävuodet.

Etenkin norjalaisten yhtiöiden kohdalla tietojen kerääminen osoittautui hankalaksi. Norjalaisissa yhtiöissä jätettiin usein kertomatta suoraan onko jäsen riippuvainen yhtiöstä tai suurimmista osakkeenomistajista. Corporate Governance -osion alla kerrottiin ainoastaan, että yhtiö täyttää hallintokoodin suosituksen, sillä riittävä määrä jäsenistä on itsenäisiä. Riippuvuuden tai riippumattomuuden selvittäminen vei aikaa, mutta yleensä asia selvisi tutkimalla jäsenen työhistoriaa sekä yhtiön suurimpia osakkeenomistajia.

Jotta jokaisesta maasta saataisiin kattava otos ja näitä voitaisiin vertailla, käytettiin apuna ositettua otantaa. Ositus tapahtui pörsseittäin. Havainnot valittiin keräämällä yhtiöt Exceliin, jonka jälkeen rivinumerot toimivat osoittajina. Otanta suoritettiin satunnaislukuja arpovalla random.org -verkkosivustolla. Satunnaisluvut eivät perustu algoritmehin vaan ilmakehästä kerättyihin radiosignaaleihin.

Yhtiöillä, jotka valikoituivat otantaan, ei välttämättä ollut ollenkaan naisia hallituksissaan. Tällöin Excel-taulukkoon tehtiin merkintä ja siirryttiin seuraavaan yhtiöön. Osassa yhtiöitä julkaistut tiedot eivät olleet riittäviä, jotta niitä olisi voinut hyödyntää tässä tutkimuksessa, kun taas osa ei julkaissut tietoja tutkimuksen tekijän ymmärtämällä kielillä, englannilla tai suomella, ja käännöskoneiden käyttäminen olisi saattanut johtaa väärin tuloksiin. Myös näiden yhtiöiden kohdalla yhtiölistaan tehtiin merkintä ja siirryttiin seuraavan yhtiön arvontaan.

Kuten odotettavissa oli, aineistoa ei saatu kerättyä täydelliseksi. Kun kerätään runsaasti tietoja hallitusjäsenistä, joista yhtiöt eivät raportoi tietyn standardin mukaan, on selvää, ettei kaikista jäsenistä saa suoraan kerättyä kaikkia haluttuja tietoja. Luonnollisesti tätä voisi paikkaila lähettämällä yksilöityjä tiedusteluja yrityksiin, mutta graduntekijän

tiedustelut esimerkiksi jo tehtävänsä jättäneen hallitusjäsenen muista hallitusjäsenyyksistä tuskin olisi ollut yhtiön prioriteeteissa kovin korkealla, saatika sitten tämän tutkimuksen osalta tarkoituksenmukaista. Lisäksi tämä olisi vaatinut kohtuutonta työmäärää suhteutettuna saataviin tuloksiin. Nämä puuttuvat tiedot merkittiin dataan koodilla "999", jotta ne voidaan merkitä poistettavaksi SPSS-analyysiä tehdessä. 999 valittiin koodiksi siksi, ettei se sotkeutuisi muihin tarkoituksella kerättyihin tietoihin.

Yhtiön julkistamista materiaaleista sekä valikoiden ulkoisista lähteistä kerättiin seuraavat hallitusjäsenten ominaisuudet:

- Kiintiö. Koskivatko yhtiötä sukupuoliikiintiölait tai suomalaisten valtionyhtiöiden kiintiötavoitteet.
- Maa. Maalla tarkoitetaan tässä sitä maata, jonka pörssiin yhtiö on listautunut. Käytännössä vaihtoehtoja olivat Helsingin pörssi, Tukholman pörssi sekä Oslon pörssi. Oslon pörssistä ei otettu huomioon Oslo Axess -yhtiöitä, sillä tutkimukseen kuuluvat ainoastaan pörssiyhtiöt. Mikäli arvonnin kohteeksi osunut yhtiö on listattu kahden maan pörssiin, luokiteltiin sen sen maan yhtiöksi, jonka se ilmoitti kotipaikakseen. Esimerkiksi TeliaSonera on listattu sekä OMXH- että OMX-pörssiin. TeliaSonera ilmoittaa kotipaikakseen Ruotsin, joten sitä käsiteltiin ruotsalaisena yhtiönä.
- Yhtiö. Yhtiön nimeä käytettiin ainoastaan apuna tilaston keräämisessä.
- Henkilö. Henkilön nimeä käytettiin ainoastaan apuna tilaston keräämisessä.

Lisäksi seuraavat kompetenssiominaisuudet:

- Syntymävuosi. Syntymävuosi muutettiin ikävuosiksi kaavalla 2013-X, joka antaa hallituksen jäsenen iän 31.12.2013. Ikä ryhmiteltiin seuraavasti dummy-muuttujia varten: alle 39 sai arvon 0, 40-49 vastaavasti 1, 50-59 2, 60-69 3, ja yli 70-vuotiaat arvon 4. Tasaisten kymmenasteikkojen ulkopuolelle olisi jäänyt kaksi hallitusjäsentä, 29-vuotias Lill Maren Møgster sekä 84-vuotias Fred Olsen. Nämä poikkeavat sen verran vähän muista havainnoista ja ovat harvalukuisia, että katsottiin parhaaksi lisätä ne avoimiin päätyluokkiin.

- Muut hallituspaikat. Muiden hallituspaikkojen määrän laskeminen osoittautui ongelmalliseksi. Ensimmäiseksi tuli vastaan kysymys, että ovatko esimerkiksi yliopistojen ja hyväntekeväisyysorganisaatioiden hallitusjäsenyydet relevantteja kompetenssin kannalta kun tutkitaan ihmisen kompetenssia voittoa tavoittelevassa pörssiyhtiössä. Toinen tulkinnan varainen kysymys on onko esimerkiksi pienen perheyriyksen hallitusjäsenyys sellaista, että se voisi kehittää kompetenssia suuren pörssiyhtiön luotsaamisessa. Tässä päädyttiin siihen, että kaikki otettiin mukaan tutkimukseen. Lähtökohdaksi otetaan se, että vuosikertomuksen tehnyt pörssiyhtiö on katsonut jäsenyyden toisessa yhtiössä merkittäväksi ja täten kirjannut sen vuosikertomukseensa. Samoin toimittiin yliopistojen ja muiden vastaavien organisaatioiden suhteen.

Lisäksi jokaisen hallituspaikan taustan selvittäminen olisi tarkoittanut kohtuuttoman suurta työmäärää. Hallituspaikkadataa kerätessä huomioitiin se, että henkilön hallitushistorian perusteella tai mahdollisesti tilarajoitteen vuoksi osa hallituspaikoista saatettiin jättää kertomatta niiden ollessa mitättömiä muihin hallituspaikkoihin verrattuna tai yksinkertaisesti vuosikertomuksessa ei ollut tilaa listata kaikkia hallituspaikkoja. Mikäli tästä oli epäilyä, etsittiin dataa myös muista lähteistä. Hallituspaikat merkittiin numeroin paikkojen määrien mukaan.

- Koulutustaso. Minkä tason koulutus jäsenellä on. Koulutustaso jaettiin neljään ryhmään. Nämä ryhmät olivat ei koulutusta, johon kuuluivat myös ylioppilaat, kandidaattitason koulutus, maisteritason koulutus sekä jatkotutkinto. Jatkotutkintoryhmään kuuluvat tohtorit ja lisensiaatit. Monella tutkimuksen kohteena olleella hallitusjäsenellä oli kaksi tutkintoa. Nämä ryhmiteltiin sen mukaan mikä tutkinto oli korkeinta tasoa. Rinnakkaistutkinnot, esimerkiksi tuplamaisterit luokiteltiin siis maistereiksi. Tätä muuttujaa ei käsitelty dummy-muuttujana, sillä kun tuloksia käsiteltiin yhtiökohtaisesti ja suhteutettuna miesten kompetenssiin, saatiin jatkuva muuttuja.
- Kansalaisuus. Onko jäsen sen maan kansalainen kuin minkä pörssiin yhtiö on listattu. Kansalaisuutta ei kuitenkaan kerrottu suoraan monissa vuosikertomuksissa. Tällaisissa tapauksissa ensimmäisenä käytettiin hyväksi muita hallitusjäsenestä

tarjolla olevia tietoja, kuten työhistoriaa sekä oppilaitosta. Mikäli näin ei saatu tarpeeksi luotettavaa kuvaa kansalaisuudesta, niin apuna käytettiin muita lähteitä, esimerkiksi Google-hakuja. Suurin osa ratkesi pelkällä päättelyllä, sillä nimet yhdestettynä työ- ja opiskeluhistoriaan tuottivat selkeitä maaprofiileja. Ulkomaan kansalaiset merkittiin 1:llä ja kotimaan kansalaiset 0:lla.

- Työskentely toimitusjohtajana. Mikäli jäsen työskenteli tilikauden päättyessä toimitusjohtajana toisessa yrityksessä merkittiin hänelle arvoksi 1, muutoin 0. Syy sille miksi tässä huomioitiin ainoastaan tilikauden päätöshetkinen tilanne johtui yksinkertaisesti siitä, että usein vuosikertomuksissa raportoitiin jäsenen tämän hetken päätoimi. Näin tiedot saatiin useimmiten suoraan vuosikertomuksista.

Valtaominaisuuksien osalta kerättiin seuraavat tiedot:

- Valitsemisvuosi. Vuosikertomuksesta tai muusta lähteestä otettiin vuosi jolloin hallituksen jäsen valittiin yhtiön hallitukseen. Tästä laskettiin aika, jonka jäsen on palvellut hallituksessa kaavalla 2013-valintavuosi, jolloin saadaan täydet vuodet jotka jäsen on toiminut hallituksessa.
- Puheenjohtajuus. Onko jäsen yhtiön hallituksen puheenjohtaja. Puheenjohtaja sai arvo 1 ja muut 0.
- Riippumattomuus yhtiöstä. Onko jäsen riippumaton yhtiöstä. Tähän laskettiin mukaan myös yhtiöiden toimitusjohtajat. Mikäli jäsen oli riippumaton yhtiöstä, sai hän tästä arvon 1 ja mikäli riippuvainen merkittiin arvoksi 0.
- Riippumattomuus suurimmista osakkeenomistajista. Tämän suhteen toimitettiin samoin kuin riippumattomuus yhtiöstä -kohdan kanssa.
- Johtoryhmän jäsenyys. Tämä ryhmä muuttuja sisältää tutkittavan yhtiön johtoryhmän jäsenet. Näihin luettiin mukaan toimitusjohtajat. Johtoryhmän jäsenet saivat arvon 1 ja muut 0.

- Tarkastusvaliokunnan jäsenyys. Kuuluuko jäsen tarkastusvaliokuntaan tilikauden päättyessä. Jotkut yhtiöt ilmoittivat kaikkien jäsenten kuuluvan tarkastusvaliokuntaan. Tutkimuksen kannalta tämä oli ongelmallinen tilanne, sillä tarkasteltavissa yhtiöissä oli myös sellaisia, joilla ei tarkastusvaliokuntaa ollut perustettu ollenkaan. Tällöin tarkastusvaliokunnan tehtäviä hoitaa hallitus kokonaisuudessaan, jolloin tilanne vastaa sitä, että yhtiöön olisi perustettu tarkastusvaliokunta, jossa jokainen hallituksen jäsen toimii jäsenenä. Tästä syystä kaikki hallitusjäsenet sisältävää tarkastusvaliokuntaa käsiteltiin niin kuin kukaan ei olisi kuulunut siihen. Jäsenet merkittiin 1:llä ja muut 0:lla.
- Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus. Mikäli jäsen oli tarkastusvaliokunnan puheen johtaja, merkittiin arvoksi 1 ja muutoin 0.
- Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys. Mikäli jäsen kuului palkitsemisvaliokuntaan, merkittiin arvoksi 1 ja muutoin 0. Jos palkitsemisvaliokuntaan kuului koko hallitus, merkittiin arvoksi 0, sillä pääsääntöisesti palkitsemisvaliokunnan tehtävät kuuluvat koko hallitukselle mikäli erillistä palkitsemisvaliokuntaa ei ole perustettu. Näin ollen tilanne vastaa täysin sitä, ettei palkitsemisvaliokuntaa olisi perustettu ollenkaan.
- Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus. Mikäli jäsen oli palkitsemisvaliokunnan puheen johtaja, merkittiin arvoksi 1 ja muutoin 0.
- Muut valiokunnat. Mikäli jäsen kuului johonkin muuhun kuin tarkastus- tai palkitsemisvaliokuntaan merkittiin arvoksi 1 ja muuten 0. Vain harvoissa yhtiöissä oli muita kuin tarkastus- ja palkitsemisvaliokuntia nimeämisvaliokunnan lisäksi. Vain harvoissa tapauksissa hallituksen jäsen kuului nimeämisvaliokuntaan. Näin oli lähinnä silloin kun hallituksen jäsen oli samalla yhtiön suuri omistaja.
- Muiden valiokuntien puheenjohtajuus. Muiden hallitusjäsenyyksien määrä otettiin pääasiassa suoraan vuosikertomuksesta, corporate governance -raporteista tai yhtiön verkkosivuilta. Mikäli tiedoissa esiintyi epätarkkuuksia, kuten maininta yhtiöiden nimien lisäksi muista jäsenyyksistä, tarkastettiin jäsenyydet muista

lähteistä, kuten Google-haulla, BusinessWeekin hallitusjäsenprofiileista sekä muista vuosikertomuksista. Joissain vuosikertomuksissa muita hallitusjäsenyyksiä ei mainittu ollenkaan. Tällöin toimittiin kuten edellä.

Tutkimuksen otokseen valikoitui 102 yhtiötä. 42:ssa näistä oli käytössä sukupuolikiintiöt ja 60:n katsottiin kuuluvan kiintiöttömiin yhtiöihin. Suomalaisia näistä oli 32, ruotsalaisia 31 sekä norjalaisia 39. Suomalaisista yhtiöistä kolmessa oli käytössä sukupuolikiintiöt johtuen valtio-omisteisuudesta.

Hallitusjäseniä oli kokonaisuudessaan 402, joista naisia oli 202 ja miehiä 200. Kiintiöyhtiöissä naisia oli 99 ja miehiä 97 ja kiintiöttömissä yhtiöissä sekä naisten että miesten määrä oli 103. Tutkimukseen kerättiin tiedot kaikista naisista, jotka istuivat arvottujen yhtiöiden hallituksissa. Näiden lisäksi jokaisesta yhtiöstä arvottiin vastaava määrä miehiä, joita käytettiin apuna yhtiökohtaisten erojen tasaamisessa. Naisten suurempi määrä selittyy sillä, ettei kaikissa yhtiöissä ollut yhtä paljon miehiä kuin naisia. Näin tapahtui kahden yhtiön kohdalla. Se ei kuitenkaan haitannut kompetenssieron laskemista, sillä kompetenssi ja valta laskettiin ensin laskemalla yhteen saman sukupuolen kompetenssi ja valta ja tämän jälkeen jakamalla se sukupuolen edustajien määrän mukaan, jolloin saatiin jäsenten keskimääräinen kompetenssi ja valta. Laskentatapaa havainnollistetaan lisää kappaleessa 7.2.2 regressioanalyysi.

7.2 Tutkimusmenetelmät

7.2.1. Korrelaatioanalyysi

Tutkimusta varten kerätystä muuttujista tehtiin neljä korrelaatioanalyysiä, naiset Pearssonin korrelaatiolla, naiset Spearmanin korrelaatiolla, miehet Pearssonin korrelaatiolla sekä miehet Spearmanin korrelaatiolla. Taulukon vasempaan alanurkkaan on kerätty Pearssonin korrelaatiokertoimet ja vastaavasti oikeata ylänurkasta löytyy Spearmanin korrelaatiokertoimet. Ensimmäisessä taulukossa ovat pelkät naiset ja toisessa

miehet. Korrelaatiotaulukot on nähtävillä kokonaisuudessaan tutkimuksen lopussa liitteenä.

Tämän jaottelun ansiosta pystymme näkemään naisten tilanteen ja samalla vertailemaan sitä miesten tilanteeseen. Mikäli jaottelua ei olisi tehty, oltaisiin ainoastaan pystytty katsomaan kuinka kiintiöyhtiöiden hallitukset eroavat kokonaisuudessaan toisistaan, mutta sukupuolinäkökulmaa ei olisi pystytty ottamaan huomioon. Tämän tutkimuksen ydinkysymysten kannalta ensimmäiset vaaka- ja pystyrivi ovat mielenkiintoisimpia, sillä niissä näkyvä korrelaatio sukupuolikiintiöihin nähden.

7.2.2. Regressioanalyysi

Regressioanalyysillä tutkitaan selittävän tai selitettävien muuttujien vaikutusta selitettävään muuttujaan. Tässä tutkimuksessa selittävänä muuttujana on se onko yhtiössä sukupuolikiintiöt vai ei. Selitettävinä muuttujina toimii kompetenssi- ja valtakeijät. Regression avulla voidaan tällöin tutkia vaikuttaako sukupuolikiintiöt kompetenssi- ja valtakeijöihin ja jos vaikuttaa, kuinka voimakas vaikutus on. Regressioanalyysin suhteen ongelmaksi tuli se, kuinka tätä dataa saataisiin parhaiten analysoitua. Regressioanalyysissä voi olla vain yksi selittävä muuttuja. Tässä tutkimuksessa selittäviä muuttujia on kuitenkin useita. Tutkimus on siksi tehty käänteisesti, eli selittävänä muuttujana on käytetty kiintiöitä ja selitettävinä muuttujina kompetenssin ja vallan tekijät. Regressio toteutettiin SPSS-ohjelmistoa käyttäen. Selittävän muuttujan ollessa kategorinen, regressioksi valittiin logistinen regressio.

Toinen ongelma oli yhtiökohtaiset erot. Jos verrataan pörssijättiläisiä kuten TeliaSoneraa ja Nordeaa pieniin pörssiyhtiöihin kuten Tulikivi ja Pohjois-Karjalan kirjapaino, on oletettava, ettei näiden hallituksissa tarvita yhtä järeitä jäseniä. Tämä ero oli tasoitettava jollain tavalla, ja myös siitä syystä, että Norjassa ja Suomessa yritykset saattavat olla kooltaan ja täten hallitusvaatimuksiltaan eri tasoisia.

Edellä mainittu haaste saatiin kuitenkin ratkaistua ottamalla miehet mukaan vertailuun, vaikkei miespuolisia hallituksen jäseniä ollut otetukaan alunperin tutkimukseen mukaan. Tämä muutti hieman tutkimuksen muotoa, mutta parempaan suuntaan. Dataa alettiin käsitellä yhtiökohtaisesti sen mukaan kuuluiko yhtiö sukupuolikiintiöiden piiriin vai ei.

Yhtiöistä tilastoitettiin kaikki yhtiön naiset ja vastaava määrä miehiä. Valinta tapahtui arpomalla random.org-sivustossa. Mikäli miehiä oli naisia vähemmän, otettiin kaikki miespuoliset hallituksen jäsenet mukaan. Peruseriaate oli, että naisten yhteenlasketusta ja lukumäärällä jaetuista valta- ja kompetenssiarvoista vähennettiin miesten vastaavat arvot. Tällöin saatiin naisten suhteutettu valta ja kompetenssi yhtiössä.

$$\left(\frac{\sum \text{Naisten kompetenssi}}{n_{\text{naiset}}} \right) - \left(\frac{\sum \text{Miesten kompetenssi}}{n_{\text{miehet}}} \right) = \text{Kompetenssiero}$$

Kaava 1 - Kompetenssiero

$$\left(\frac{\sum \text{Naisten valta}}{n_{\text{naiset}}} \right) - \left(\frac{\sum \text{Miesten valta}}{n_{\text{miehet}}} \right) = \text{Valtaero}$$

Kaava 2 - Valtaero

Tämä laskentatapa aiheutti sen, ettei dummy-muuttujia voitu enää hyödyntää kuten korrelaatioanalyysissä oli tehty, sillä esimerkiksi ikäluokkien osalta kokonaisikäero antaa paremman kuvan tilanteesta ja erotukset olivat usein murtolukuja. Laskentatapa sai aikaan myös sen, ettei erilaisia kontrollimuuttujia tarvinnut käyttää tasaamaan eroja yhtiöiden välillä. Nämä kontrollimuuttujat olisivat voineet olla yrityksen kokoa, menestystä sekä toimialoja huomioivia. Näiden poisjäänti yksinkertaisti regressioanalyysin tekemistä.

Tarkastelun siirryttyä yhtiökohtaiseksi otoksen lukumäärä pieneni 402:sta yksittäisestä hallituksen jäsenestä 102:een yhtiöön. Muutoksen myötä otoskoko pienenee ja myös tilastollinen merkitsevyys heikkenee. Tästä syystä tutkimuksessa käytetään $p < .10$ yleisesti käytetyn $p < .05$ sijasta.

Tutkimuksessa käytetään eksponentiaalisia regressiokertoimia (beta-kertoimia). Eksponentiaaliset beta-kertoimet mahdollistavat kertoimien keskinäisen vertailun, sillä ne on kytketty kertoimen arvon muuttujan keskihajontaan. Tällöin muuttujien arvojen

suuruusluokka on huomioitu kertoimissa. Standardoimaton beta on laitettu taulukoiden sarakkeisiin 4.

7.2.3. Regressiomallit

Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta eri regressiomallia. Ensimmäinen oli kompetenssia kuvaava malli ja toinen valtaa kuvaava malli.

Regressiomalli 1 - Kompetenssi

Kiintiö = $\beta_0 + \beta_1$ Ikäluokka + β_2 Muut hallituspaikat + β_3 Koulutustaso + β_4 Ulkomaan kansalaisuus + β_5 Työskentely toimitusjohtajana

Regressiomalli 2 - Valta

Kiintiö = $\beta_0 + \beta_1$ Hallitusvuodet + β_2 Puheenjohtajuus + β_3 Riippumattomuus yhtiöstä + β_4 Riippumattomuus osakkeenomistajista + β_5 Johtoryhmän jäsenyys + β_6 Tarkastusvaliokunnan jäsenyys + β_7 Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus + β_8 Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys + β_9 Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus + β_{10} Muiden valiokuntien jäsenyys + β_{11} Muiden valiokuntien puheenjohtajuus

8. Tutkimuksen tulokset

8.1 Korrelaatioanalyysi

Harmittavasti vain harva korrelaatio sai P-arvon, joka alitti tilastollisesti merkitsevän arvon ($P < .05$). Luvuista näkyy myös yksi epäkohta, jonka ei pitäisi olla todennäköinen satunnaisarvonnalla; Sukupuolikiintiöiden ja puheenjohtajuuden välinen korrelaatio on sekä miehiellä että naisilla positiivinen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että korrelaatioanalyysin mukaan sekä miehet että naiset toimivat todennäköisemmin hallituksen puheenjohtajana kun kyseessä on kiintiöyhtiö. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa voi olla, sillä puheenjohtajana voi olla vain joko mies tai nainen.

Syy siihen miksi tässä molemmat positiiviset korrelaatiot ovat ylipäättään mahdollisia, on se, että yhtiöiden kaikkia henkilöitä ei otettu mukaan aineistoon. Mikäli yhtiössä oli enemmän miehiä kuin naisia, yhtiön hallituksen miespuolisista jäsenistä arvottiin saman miehiä kuin naisia oli. Näin ollen mikäli arvonta on kohdistunut useammin puheenjohtajana toimineeseen mieheen kiintiöyhtiöissä ja vastaavasti harvemmin kiintiöttömissä yhtiöissä on kyseiset korrelaatiot mahdollisia. Tutkimuksen data käytiin läpi ja varmistettiin, ettei näppäilyvirheitä ole sattunut ja esimerkiksi yhdelle yhtiölle merkityn useamman puheenjohtajan muodossa.

Tutkimuksen aineistossa oli mukana yhteensä 52 hallituksen puheenjohtajaa. Näistä kiintiöyhtiöitä edusti 33 kappaletta ja kiintiöttömiä vastaavasti 19. Kiintiöyhtiöiden 33:sta puheenjohtajasta naisia oli 6 ja miehiä 27. Kiintiöttömissä yhtiöissä 19:sta puheenjohtajasta 16 oli miehiä ja kolme naisia.

Mielenkiintoisin havainto on naisten kohdalta löytyvä kiintiöyhtiön ja ulkomaan kansalaisuuden välinen korrelaatio. Pearsonin korrelaatio on .149 p-arvon ollessa .034, jolloin korrelaatio on merkitsevä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kiintiöyhtiöissä naiset ovat useammin ulkomaan kansalaisia kuin niissä yhtiöissä joissa ei ole kiintiöitä.

On kuitenkin otettava huomioon, ettei korrelaatio välttämättä tarkoita kausaalisuutta. Kyseessä voi olla norjalaisten yhtiöiden ominaispiirre, jolloin norjalaisissa yhtiöissä olisi enemmän ulkomaalaisia hallitusjäseniä kuin Suomessa ja Ruotsissa. Norjan ulkopuolelta kiintiöyhtiöitä oli kolme suomalaista valtionyhtiötä. Näissä kolmesta yhtiöstä tutkimukseen otettiin mukaan yhteensä yhdeksän naista ja yhdeksän miestä.

Miesten kohdalla Pearsonin korrelaatio on $-0,042$ p-arvon ollessa $.552$. P-arvon perusteella korrelaatio ei ole tilastollisesti merkittävä, mutta antaa viitteitä siitä, että kiintiöyhtiöissä miehet ovat harvemmin ulkomaan kansalaisia kuin kiintiöttömissä yhtiöissä. Tilanne on juuri päinvastainen tilanne kuin naisten kohdalla. Tämä antaa osviittaa siitä, ettei havaintoa voi selittää pelkästään sillä, että Norjassa yksinkertaisesti olisi suhteellisesti enemmän ulkomaalaisia hallitusjäseniä.

Asiaa tulisi tutkia tarkemmin, mutta se ei kuulu tämän tutkimuksen piiriin sen syvemmin. Olisi mielenkiintoista tietää joudutaanko sukupuolikiintiöiden takia naispuolisia hallitusjäseniä etsimään myös oman maan rajojen ulkopuolelta. Tämä vaikuttaisi loogiselta ainakin tässä vaiheessa kun sukupuolikiintiöt ovat melko tuore ilmiö ja päteviä naisia tarvitaan hallituksiin. Näitä ei välttämättä löydy omien rajojen sisältä, sillä pätevyyttä ei ole vielä ehtinyt kehittyä.

Taulukko 1 - Korrelaatiotilastot - Ulkomaan kansalaisuus ja kiintiöyhtiöt

	Naiset	Miehet
Korrelaatiokerroin	0,149	-0,042
P-arvo	0,034	0,552
Kiintiö-Ulkomaalaiset	31	21
Kiintiö-Kotimaalaiset	68	76
Kiintiötön-Ulkomaalaiset	19	26
Kiintiötön-Kotimaalaiset	84	77
Ei tietoa	0	0
Yhteensä	202	200

Korrelaatioanalyysissä tulokset kertovat myös ulkomaan kansalaisuuden omaavien naisten koulutuksesta ja iästä. Ulkomaan kansalaisten sekä ylempään korkeakoulututkinnon välinen merkitsevä korrelaatio on $-0,144$. Tämä tarkoittaa, että kotimaisilla naisilla on ulkomaalaisia naisia useammin ylempi korkeakoulututkinto. Tulos ei ole odotettu, sillä ulkomaalaisten naisten odotettiin olevan huippuammattilaisia, mutta toisaalta tämä saattaa kertoa myös siitä, ettei koulutuksen painoarvo ole suuri mikäli hallituksen jäsen on muuten ansioitunut hallitustyöskentelyssä.

Iän osalta ulkomaalaisten naisten korrelaatio on merkitsevä $.160$ 60-69 vuotiaiden kohdalla. Muiden ikäluokkien osalta korrelaatiot eivät olleet merkitseviä. Tulosten

perusteella näyttää siltä, että ulkomaalaiset naiset ovat kotimaisia vanhempia. Tämä saattaa olla yksi tekijä, joka selittää sitä, että ulkomaalaisilla naisilla on kotimaisia harvemmin ylempi korkeakoulututkinto. He ovat vanhempia ja näin ollen saaneet kokemusta työelämän kautta. Muita tekijöitä saattaa olla myös se, että ennen ylempi korkeakoulututkinto suoritettiin harvemmin ja koulutuksen arvostus saattaa poiketa toisistaan maasta riippuen.

Toinen esillenostamisen arvoinen tulos on kiintiön ja yhtiöstä riippumattomuuden välillä. Naisten kohdalla korrelaatio kiintiöyhtiöiden ja yhtiöstä riippumattomuuden välillä saa Pearsonin korrelaatiokerroin .150 p-arvolla .034, joka on merkitsevä. Tämä tarkoittaa, että kiintiöyhtiöissä on suhteessa enemmän riippumattomia jäseniä kuin kiintiöttömissä yhtiöissä.

Miesten kohdalla korrelaatiokerroin on .114 p-arvolla .108 joka ei ole merkitsevä. Koska myös miesten korrelaatiokerroin vaikuttaa positiiviselta huolimatta p-arvosta, ei tämän voida ilman lisätutkimuksia katsoa olevan naiskiintiöiden vaikutusta. Kyseessä saattaa olla norjalaisten yhtiöiden erityispiirre verrattuna suomalaisiin ja ruotsalaisiin yhtiöihin.

Taulukko 2 - Korrelaatiotilastot - Riippumattomuus yhtiöstä ja kiintiöyhtiöt

	Naiset	Miehet
Korrelaatiokerroin	0,150	0,114
P-arvo	0,034	0,108
Kiintiö-Riippuvat	1	8
Kiintiö-Riippumattomat	98	89
Kiintiötön-Riippuvat	7	16
Kiintiötön-Riippumattomat	95	86
Ei tietoa	1	0
Yhteensä	202	199

Taulukko 3 - Kompetenssi- ja valtuuttajien korrelaatiotaulukko - Naiset

Naiset	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.
1. Kiintiöyhtiö	1	,076	-,020	,150*	-,022	-,069	-,042	-,034	,027	-,044	,030	,007	-,054	,149*	-,020	-,107	,112	-,056	-,041	,094	,032	-,127	,002
2. Puheenjohtajuus	,076	1	,168*	,044	-,021	-,015	-,138	-,006	,237**	,566**	,094	,103	,202**	-,068	,180*	,057	,011	-,075	-,049	-,116	,095	-,028	,221**
3. Hallitusvuodet	-,027	,276**	1	-,058	-,111	-,101	,032	,095	,142*	,119	-,131	,019	,163*	-,037	-,047	,178*	-,159*	,049	-,082	-,074	,023	,104	-,007
4. Riippumattomuus yhtiöstä	,150*	,044	-,067	1	,578**	-,347**	,087	,006	,062	,056	-,020	,036	,038	-,003	-,058	-,052	,089	-,070	-,070	-,257**	,231**	,016	,020
5. Riippumattomuus osakkeenomistajista	-,022	-,021	-,170*	,578**	1	-,233**	,081	,046	,110	,073	-,043	,049	,002	,089	-,023	-,130	,077	,030	-,259**	-,137	,236**	-,019	,030
6. Johtoryhmän jäsenyys	-,069	-,015	-,076	-,347**	-,233**	1	-,066	-,028	-,042	-,019	-,023	-,013	-,046	-,040	-,029	-,028	,041	-,025	-,016	,132	-,079	-,031	-,007
7. Tarkastusvaliokunnan jäsenyys	-,042	-,138	,026	,087	,081	-,066	1	,401**	-,247**	-,163*	-,198**	-,104	,055	-,152*	,023	-,054	,059	-,008	-,054	-,109	,092	-,004	,112
8. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus	-,034	-,006	,099	,006	,046	-,028	,401**	1	-,126	-,045	-,079	-,071	,039	-,160*	-,081	,098	-,048	-,032	-,087	,023	-,060	,034	,259**
9. Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys	,027	,237**	,130	,062	,110	-,042	-,247**	1	,413**	,087	,033	,141*	,015	,121	,042	-,051	-,004	-,073	-,034	-,028	,101	,058	
10. Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus	-,044	,566**	,167*	,056	,073	-,019	-,163*	-,045	,413**	1	,119	,190**	,149*	,081	,118	,152*	-,044	-,096	-,059	-,035	,022	-,005	,177*
11. Muiden valiokuntien jäsenyys	,030	,094	-,135	-,020	-,043	-,023	-,198**	-,079	,087	,119	1	,543**	-,061	,052	,054	-,070	-,030	,123	,003	-,043	,040	,001	-,033
12. Muiden valiokuntien puheenjohtajuus	,007	,103	-,005	,036	,049	-,013	-,104	-,071	,033	,190**	,543**	1	,031	,035	,007	-,063	-,063	,158*	-,041	-,092	,153*	-,076	-,018
13. Muiden hallituspaikkojen määrä	-,042	,240**	,137	,044	,019	-,049	,011	,007	,206**	,181*	-,052	,050	1	,053	,178*	,054	-,077	,052	-,052	-,224**	,195**	,005	,056
14. Ulkomainen kansalaisuus	,149*	-,068	-,044	-,003	,089	-,040	-,152*	-,160*	,015	,081	,052	,035	,041	1	-,078	,070	-,144*	,094	-,078	-,114	,024	,160*	-,057
15. Työskentely toimitusjohtajana	-,020	,180*	-,018	-,058	-,023	-,029	,023	-,081	,121	,118	,054	,007	,173*	-,078	1	-,072	-,015	,108	-,031	-,023	,146*	-,143*	-,042
16. Alempi tutkinto	-,107	,057	,201**	-,052	-,130	-,028	-,054	,098	,042	,152*	-,070	-,063	,037	,070	-,072	1	-,695**	-,134	,113	-,057	-,178*	,199**	,183*
17. Ylempi tutkinto	,112	,011	-,173*	,089	,077	,041	,059	-,048	-,051	-,044	-,030	-,063	-,041	-,144*	-,015	-,695**	1	-,599**	-,031	,059	,068	-,113	-,127
18. Jatkotutkinto	-,056	-,075	,036	-,070	,030	-,025	-,008	-,032	-,004	-,096	,123	,158*	,022	,094	,108	-,134	-,599**	1	-,079	-,010	,124	-,102	-,025
19. Ikäluokka -39v	-,041	-,049	-,096	-,070	-,259**	-,016	-,054	-,087	-,073	-,059	,003	-,041	-,070	-,078	-,031	,113	-,031	-,079	1	-,122	-,257**	-,099	-,023
20. Ikäluokka 40-49v	,094	-,116	-,090	-,257**	-,137	,132	-,109	,023	-,034	-,035	-,043	-,092	-,186**	-,114	-,023	-,057	,059	-,010	-,122	1	-,603**	-,232**	-,054
21. Ikäluokka 50-59v	,032	,095	,031	,231**	,236**	-,079	,092	-,060	-,028	,022	,040	,153*	,182**	,024	,146*	-,178*	,068	,124	-,257**	-,603**	1	-,489**	-,113
22. Ikäluokka 60-69v	-,127	-,028	,117	,016	-,019	-,031	-,004	,034	,101	-,005	,001	-,076	-,008	,160*	-,143*	,199**	-,113	-,102	-,099	-,232**	-,489**	1	-,043
23. Ikäluokka 70-v	,002	,221**	,007	,020	,030	-,007	,112	,259**	,058	,177*	-,033	-,018	,047	-,057	-,042	,183*	-,127	-,025	-,023	-,054	-,113	-,043	1

Taulukossa esitetään tutkittavien muuttujien väliset korrelaatiokertoimet naisten osalta. Taulukon vasemmassa alakulmassa on Pearsonin korrelaatiokertoimet ja vastaavasti oikealla yläkulmassa on Spearmanin korrelaatiokertoimet. Lihavoidut arvot merkitsevät tilastollisesti merkittäviä korrelaatiokertoimia p-arvo 5 % -tasolla.

Taulukko 4 - Kompetenssi- ja valtuuttajien korrelaatiotaulukko - Miehet

Miehet	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.
1. Kiintiöyhtiö	-	,150*	-,109	,114	-,050	-,131	-,073	,062	,053	,129	-,188**	-,130	,039	-,042	-,038	-,170*	,174*	-,100	-,037	-,104	,086	-,016	,008
2. Puheenjohtajuus	,150*	-	,119	-,180*	-,216**	-,064	-,202**	-,096	,223**	,487**	,114	,061	,191**	-,118	-,022	-,066	,034	,035	-,065	,019	-,125	,119	,022
3. Hallitusvuodet	-,046	,206**	-	-,273**	-,172*	,037	-,015	,217**	,083	,027	,010	-,065	,086	-,121	-,056	,166*	-,128	-,001	-,002	-,021	-,143*	,032	,259**
4. Riippumattomuus yhtiöstä	,114	-,180*	-,400**	-	-,307**	-,550**	,210**	,148*	,113	,023	-,015	,034	,016	,133	-,116	-,012	,006	,024	,046	-,174*	,067	,111	-,165*
5. Riippumattomuus osakkeenomistajista	-,050	-,216**	-,210**	,307**	-	-,053	,154*	,046	-,113	-,177*	-,092	-,017	-,101	,078	-,157*	,005	-,054	,144*	-,141*	-,027	-,068	,159*	-,080
6. Johtoryhmän jäsenyys	-,131	-,064	-,004	-,550**	-,053	-	-,126	-,093	-,159*	-,081	-,037	-,062	-,115	-,073	,218**	,055	,034	-,083	-,028	,296**	-,009	-,140*	-,058
7. Tarkastusvaliokunnan jäsenyys	-,073	-,202**	-,087	,210**	,154*	-,126	-	,534**	-,197**	-,185*	-,149*	-,158*	-,082	,042	-,030	-,011	,085	-,067	-,006	-,004	-,047	,005	,098
8. Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus	,062	-,096	,081	,148*	,046	-,093	,534**	-	-,104	-,037	-,175*	-,107	,133	-,116	,022	,019	,086	-,100	-,050	,014	-,023	-,019	,098
9. Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys	,053	,223**	,005	,113	-,113	-,159*	-,197**	-,104	-	,511**	,069	,041	,060	-,038	,001	-,045	,085	-,038	,005	-,158*	-,065	,126	,075
10. Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus	,129	,487**	,031	,023	-,177*	-,081	-,185*	-,037	,511**	-	,040	,052	,072	-,114	-,060	-,086	,103	-,018	-,043	-,006	-,007	,028	-,012
11. Muiden valiokuntien jäsenyys	-,188**	,114	,022	-,015	-,092	-,037	-,149*	-,175*	,069	,040	-	,559**	,150*	-,042	,014	-,092	-,004	,146*	,060	,076	-,137	,071	,006
12. Muiden valiokuntien puheenjohtajuus	-,130	,061	-,014	,034	-,017	-,062	-,158*	-,107	,041	,052	,559**	-	,071	,094	-,027	,020	-,070	,101	-,033	,040	,068	-,094	,017
13. Muiden hallituspaikkojen määrä	,126	,153*	,027	,037	-,057	-,111	-,085	,098	,086	,092	,130	,032	-	-,187**	-,027	-,101	0,000	,043	-,090	-,011	-,010	,051	-,023
14. Ulkomainen kansalaisuus	-,042	-,118	-,127	,133	,078	-,073	,042	-,116	-,038	-,114	-,042	,094	-,182**	-	-,024	,107	-,171*	,178*	,029	-,074	,030	-,019	,059
15. Työskentely toimitusjohtajana	-,038	-,022	-,096	-,116	-,157*	,218**	-,030	,022	,001	-,060	,014	-,027	-,041	-,024	-	,098	,003	-,084	,016	,081	,247**	-,229**	-,156*
16. Alempi tutkinto	-,170*	-,066	,085	-,012	,005	,055	-,011	,019	-,045	-,086	-,092	,020	-,112	,107	,098	-	-,623**	-,149*	-,051	-,082	,004	,044	,032
17. Ylempi tutkinto	,174*	,034	-,136	,006	-,054	,034	,085	,086	,085	,103	-,004	-,070	,029	-,171*	,003	-,623**	-	-,581**	,081	,098	-,024	-,014	-,090
18. Jatkotutkinto	-,100	,035	,119	,024	,144*	-,083	-,067	-,100	-,038	-,018	,146*	,101	,021	,178*	-,084	-,149*	-,581**	-	-,047	-,017	-,053	,021	,115
19. Ikäluokka -39v	-,037	-,065	-,024	,046	-,141*	-,028	-,006	-,050	,005	-,043	,060	-,033	-,079	,029	,016	-,051	,081	-,047	-	-,042	-,105	-,101	-,031
20. Ikäluokka 40-49v	-,104	,019	-,047	-,174*	-,027	,296**	-,004	,014	-,158*	-,006	,076	,040	-,004	-,074	,081	-,082	,098	-,017	-,042	-	-,291**	-,280**	-,087
21. Ikäluokka 50-59v	,086	-,125	-,162*	,067	-,068	-,009	-,047	-,023	-,065	-,007	-,137	,068	-,050	,030	,247**	,004	-,024	-,053	-,105	,291**	-	-,695**	-,215**
22. Ikäluokka 60-69v	-,016	,119	,029	,111	,159*	-,140*	,005	-,019	,126	,028	,071	-,094	,084	-,019	-,229**	,044	-,014	,021	-,101	-,280**	-,695**	-	-,206**
23. Ikäluokka 70-v	,008	,022	,350**	-,165*	-,080	-,058	,098	,098	,075	-,012	,006	,017	-,023	,059	-,156*	,032	-,090	,115	-,031	-,087	-,215**	-,206**	-

8.2 Regressioanalyysi

8.2.1. Sukupuolikiintiöiden vaikutus hallitusnaisten kompetenssiin

Taulukossa on raportoitu regressioanalyysin tulokset kompetenssimuuttujien osalta. Huomattavaa on se, että ainoastaan ulkomaan kansalaisuus alitti tilastollisen merkitsevyyden rajan p-arvolla .078. Exponentiaaliseksi beta-kertoimeksi se sai 2,347, joka tarkoittaa sitä, että kiintiöt vaikuttavat naispuolisten hallitusjäsenten ulkomaan kansalaisuuteen positiivisesti. Sukupuolikiintiöiden ollessa voimassa, todennäköisyys sille, että naispuolinen hallituksen jäsen on ulkomaalainen, on yli kaksinkertainen.

Havainto on linjassa Keskuskauppakamarin (2011) naisjohtajaselvityksen kanssa, jossa todetaan naisten olevan yhä useammin ulkomaalaisia, sillä naispuolisten hallitusjäsenten kysyntä on kasvanut kiintiöiden, hallinnointikoodin ja elinkeinoelämän muutoksen takia. Raportin mukaan ulkomaalaisten naisten määrä kuitenkin vähenee kun etsimiseen on totuttu.

Tarkastellaan muita tekijöitä huolimatta siitä etteivät ne ole merkitseviä. Muiden tekijöiden kohdalla eksponentiaaliset betat ovat huomattavasti lähempänä yhtä. Ulkomaankansalaisuutta lukuun ottamatta regressiokertoimet erosivat enintään 0,31 yhdestä. Lähimpänä yhtä on ikäluokka, joka sai arvoksi 1,062.

Muiden hallituspaikkojen beta-kerroin on 0,882 p-arvolla .13. Arvo on hyvin lähellä merkitsevyyden rajaa ja antaa viitteitä siitä, että kiintiönaisilla on vähemmän muita hallituspaikkoja kuin kiintiöttömillä. Toisaalta tämä ei tue kultaisen hameen (golden skirt) ilmiötä, mutta toisaalta se saattaa myös tarkoittaa, että sukupuolikiintiöiden johdosta on hallitusammattilaisia, joilla on useita paikkoja ja sitten suuri määrä naisia, jotka on nimitetty kiintiöiden johdosta yhden yhtiön hallitukseen.

Kun regression tulosta katsotaan kokonaisuutena havaitaan, että ainoastaan yhden muuttujan eksponentiaalinen beta alittaa yhden. Tämä tulos kertoo, ettei kiintiöyhtiöissä toimivien hallitusnaisten kompetenssi ole sen heikompi kuin kiintiöttömissä yhtiöissä. Sukupuolikiintiöillä saattaa olla pieni positiivinen vaikutus hallitusnaisten kompetenssiin. Tulosta tulkittaessa tulee huomioida, että p-arvot ylittivät merkitsevyyden rajan kaikkien paitsi yhden muuttujan kohdalla. Kuitenkin kun tuloksia katsotaan kokonaisuutena, voidaan neutraali tulkinta tehdä. Koska viitteitä kuitenkin löytyy siitä, että kiintiöt

saattavat vaikuttaa jopa positiivisesti hallitusnaisten kompetenssiin, tulisi asiaa tutkia enemmän.

Kompetenssi						
	B	Keskihajonta	Wald	df	p-arvo	Exp(B)
Ikäluokka	,060	,052	1,321	1	,250	1,062
Muut hallituspaikat	-,126	,083	2,293	1	,130	,882
Koulutustaso	,177	,372	,226	1	,634	1,194
Ulkomaan kansalaisuus	,853	,485	3,099	1	,078	2,347
Toimitusjohtajuus	,271	,519	,273	1	,601	1,311
Vakio	-,316	,227	1,936	1	,164	,729

Taulukko 5 - Regressiotaulukko - Sukupuolikiintiöiden vaikutus hallitusnaisten kompetenssiin

8.2.2. Sukupuolikiintiöiden vaikutus hallitusnaisten valtaan

Taulukossa on raportoitu regressioanalyysin tulokset valtamuuttujien osalta. Valtamuuttujista viisi sai merkitsevän p-arvon. Nämä olivat puheenjohtajuus, tarkastusvaliokunnan jäsenyys, tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus, palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus sekä muiden valiokuntien puheenjohtajuus. Tarkastellaan ensin merkitsevän arvon saaneita muuttujia.

Puheenjohtajuuden osalta beta on huima 22, jonka perustella sukupuolikiintiöt vaikuttavat positiivisesti hallitusnaisten puheenjohtajuuteen. Tämän muuttujan p-arvo on .006. Lukua tulee kuitenkin tulkita varauksella, sillä kuten korrelaatiolukuja käsiteltäessä todettiin, sekä miehet että naiset saivat positiivisen korrelaation, jonka ei pitäisi olla mahdollista. Tutkituista kiintiöyhtiöistä kuudessa oli naispuolinen hallituksen puheenjohtaja ja kiintiöttömissä puolestaan kolmessa.

Jos tätä tulosta kuitenkin tulkitaan niin se ei ole odotettu, sillä pätevimpien naisten oletettiin jo olevan hallituksissa. Kun naisten määrää lisätään, odotettiin naisten tason laskevan, eikä tästä syystä naisia odotettu nimettävän hallituksiin. Lisäksi naisten oletettiin keränneen vähemmän kokemusta hallitustyöskentelystä. Puheenjohtaja on usein pitkän linjan hallitusammattilainen. Toisaalta on otettava huomioon, että naisten suhteellisen määrän kasvaessa myös todennäköisyys sille että puheenjohtajaksi valitaan nainen kasvaa.

Tarkastusvaliokunnan jäsenyyden betaksi tuli 3,525 p-arvolla .055. Naiset ovat siis useammin tarkastusvaliokunnan jäseniä kiintiöyhtiöissä kuin niissä yhtiöissä joissa ei ole kiintiöitä. Tämä kertoo siitä, että tutkimuksissa havaittua naisten osaamista valvovan roolin hoitamisessa hyödynnetään kiintiöyhtiöissä. Toisaalta tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuuden exponentiaalinen beta on 0,394 saaden p-arvon .018. Todennäköisyys sille, että tarkastusvaliokunnan puheenjohtajana on nainen, on ainoastaan noin 40% verrattuna kiintiöttömiin yhtiöihin. Puheenjohtajien tulosten osalta tulee huomioida, että havaintoja oli vähän, ja yhden havainnon muutoksella on suuri vaikutus tulokseen.

Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuuden osalta tilanne on saman näköinen. Muuttujan exponentiaalinen beta on 0,203 p-arvolla .007. Muiden valiokuntien puheenjohtajuuden osalta tilanne näyttää päinvastaiselta. Se sai betaksi 3,752 p-arvolla .059. Syitä näihin tulisi tutkia tarkemmin. Voi olla, että miesten suhteellisen määrän pienentyessä miehet sijoitetaan tärkeimpiin tehtäviin ja naisille jätetään muita tehtäviä.

Tarkastellaan seuraavaksi muuttujat, joiden p-arvo ei ylittänyt merkitsevyyden rajaa. Hallitusvuosien beta-kerroin on hieman alle yhden ja p-arvo on .42, joten tästä ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä, mutta beta antaa viitteitä siitä, että kiintiöyhtiöissä naisilla on vähemmän hallituskokemusta kuin kiintiöttömissä yhtiöissä. Tulos ei ole yllätys, sillä naisten määrän kasvaessa hallitukseen joudutaan ottamaan myös naisia, joilla ei ole pitkää hallituskokemusta takana.

Hallitusnaisten riippumattomuuden tulokset ovat mielenkiintoiset. Beta-arvojen mukaan sukupuolikiintiöt lisäävät hallitusnaisten riippumattomuutta osakkeenomistajista, mutta vähentävät riippumattomuutta yhtiöstä. Riippumattomuuden ja sukupuolikiintiöiden välistä yhteyttä tulisi tutkia tarkemmin ja selvittää mistä tämä ero johtuu.

Johtoryhmän jäsenyyden exponentiaalinen beta on 12,772 p-arvon ollessa .25. Beta antaa viitteen siitä, että sukupuolikiintiöiden johdosta hallitusnaiset ovat useammin johtoryhmän jäseniä. Tähän saattaisi olla syynä se, että kun naisia tarvitaan hallitukseen, nostetaan jo päteväksi todettu ja yhtiön tuntema johtotason nainen mukaan hallitukseen. Johtoryhmän jäsenyyden tulkisemisen kanssa tulee olla kuitenkin varovainen, sillä tutkimuksessa tutkituista hallituksen jäsenistä vain harva kuului johtoryhmään. Tällöin yhdenkin havainnon muutos aiheuttaa suuren muutoksen exponentiaaliseen beta-arvoon. Vähäinen havaintojen määrä on aiheuttanut myös sen, että suuresta beta-arvosta huolimatta p-arvo ei ollut merkitsevyyden raja-arvon sisällä.

Muiden valiokuntien jäsenyys sai betan 3,847 p-arvolla .247. Tämän havainnon mukaan niissä yhtiöissä, joissa on sukupuolikiintiöt, naiset ovat lähes neljä kertaa useammin muiden valiokuntien jäseniä kuin niissä, joissa ei sukupuolikiintiöitä ole. Muilla valiokunnilla tarkoitetaan kaikkia muita valiokuntia kuin palkitsemisvaliokuntaa ja tarkastusvaliokuntaa.

Syitä siihen miksi kiintiönaiset kuuluvat useammin muihin valiokuntiin tulisi tutkia enemmän. On esimerkiksi mahdollista, että kiintiönaisiksi valitaan tiettyjen alueiden, kuten alan tutkimuksen tai yhteyskuntasuhteiden asiantuntijoita mikäli varsinaisia hallitusammattilaisia ei ole yhtiön käytettävissä.

Sukupuolikiintiöt näyttävät odotusten vastaisesti lisäävän naisten jäsenyyttä valiokunnissa palkitsemisvaliokuntaa lukuun ottamatta. Tämän perusteella kiintiönaiset eivät toimi seinäruusujen roolissa, vaan he ovat mukana hallituksen ydintehtävissä. Sukupuolikiintiöiden vaikutus puheenjohtajuuteen näyttäisi olevan sen sijaan negatiivinen palkitsemis- ja tarkastusvaliokunnan osalta. Kiintiönaiset valitaan siis valiokuntiin, mutta valiokuntien puheenjohtajuuksia heille ei jaeta samoissa määrin.

Regressioanalyysin tulos sukupuolikiintiöiden vaikutuksesta hallitusnaisten valtaan antaa molemminpuolisen tuloksen. Sukupuolikiintiöt näyttäisi lisäävän valtaa tiettyjen muuttujien kohdalla, mutta toisaalta vähentävän toisten kohdalla. Suurempia yllätyksiä tuloksista ei havaittu.

Valta						
	B	Keskihajonta	Wald	df	p-arvo	Exp(B)
Hallitusvuodet	-,249	,315	,624	1	,429	,780
Puheenjohtajuus	3,095	1,132	7,476	1	,006	22,078
Riippumattomuus yhtiöstä	-,920	1,139	,653	1	,419	,398
Riippumattomuus osakkeenomistajista	,590	,947	,388	1	,533	1,804
Johtoryhmän jäsenyys	2,547	2,238	1,295	1	,255	12,772
Tarkastusvaliokunnan jäsenyys	1,260	,657	3,673	1	,055	3,525
Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus	-,931	,392	5,645	1	,018	,394
Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys	-,145	,664	,048	1	,827	,865
Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus	-1,596	,593	7,242	1	,007	,203
Muiden valiokuntien jäsenyys	1,347	1,163	1,342	1	,247	3,847
Muiden valiokuntien puheenjohtajuus	1,322	,699	3,577	1	,059	3,752
Vakio	-,834	,350	5,665	1	,017	,434

Taulukko 6 - Regressiotaulukko - Sukupuolikiintiöiden vaikutus hallitusnaisten valtaan

8.3 Pohdintaa

Tutkimuksen tuloksia on vaikea verrata aiempaan tutkimukseen, sillä vastaavia tutkimuksia ei ole aiemmin tehty. Sukupuolikiintiöiden vaikutuksia koskevat tutkimukset käsittelevät lähinnä kiintiöiden vaikutusta taloudellisiin mittareihin, kuten yhtiön tulokseen ja tuotto prosentteihin. Tutkimuksen tuloksia on mielekästä tarkastella ennako-odotusten ja argumenttien näkökulmasta. Tässäkin tutkimuksessa oletettiin, että kiintiönaiset olisivat niin kompetenssin kuin vallan osalta heikompia kuin kiintiöttömät naiset. Tutkimusta suunniteltaessa argumentit oletuksen takana tuntuivat loogisilta, mutta tutkimuksen tulokset eivät vastanneet näitä oletuksia.

Kun aihetta käsiteltiin kuvan 3 (s. 47) kautta löytyi oletuksen ja tutkimuksen tulosten välillä olevalle erolle mahdollinen syy. Se löytyy saunaseuramallista. Saunaseuramalli vahvistaa käsitystä siitä, että kiintiöttömät naispuolisten hallitusjäsenet kohtaavat ainakin jonkinlaista lasikattoa matkallaan hallitusten huippupaikkoin. Yksi syy miksi vallan ja sukupuolikiintiöiden välistä yhteyttä tulisi tutkia tarkemmin on se, ettei siihen saatu tässä tutkimuksessa selkeyttä. Yhteyden ymmärtäminen auttaisi käsittelemään saunaseuramallia ja lasikatto-ilmiötä hallituksen yhteydessä laajemmin.

Tutkimuksen tuloksia voisi liike-elämässä hyödyntää ainakin valistuksen kannalta. Hallitusten sukupuolikiintiöt on pakkokeino jolla lisätään naisten määrää hallituksissa yhtiön ulkopuolisten tahojen toimesta. Kuten esimerkiksi Norjan esimerkki osoittaa, markkinoilla tällainen pakko nähdään negatiivisena asiana. Tutkimuksen tulos voisi hyödyttää sijoittajia ymmärtämään, ettei sukupuolikiintiöt tarkoita sitä, että hallitusjäsenten taso automaattisesti laskee.

Kun katsotaan kolikon toista puolta, kiintiöttömyyttä, tutkimuksen tulos on hyvä muistutus niin omistajille kuin muillekin hallitusnimityksiin vaikuttaville tahoille, ettei naisten nimittämistä hallituksiin kannata pelätä, sillä he ovat päteviä siinä missä miehetkin. Kasvaneen diversiteetin ansiosta hallituksen toiminta saattaa tehostua.

Kun tutkimuksen tuloksia aletaan heijastaa lainsäädäntöä vasten, tullaan kiperän kysymyksen eteen. Onko sukupuolikiintiöistä hyötyä pörssiyhtiöiden hallituksissa ja tulisiko ne ottaa käyttöön esimerkiksi Suomessa? Tähän kysymykseen tutkimuksen tulokset eivät suoraan vastaa. Tulokset indikoivat, ettei kiintiöistä ole sinänsä haittaa hallitusnaisten kompetenssin osalta ja kiintiöiden avulla lasikattoon saadaan säröjä.

Toisaalta tutkimuksessa ei onnistuttu vastaamaan siihen, osataanko näitä kiintiönaisia hyödyntää hallitustoiminnassa. Kysymys on lisäksi eettisesti latautunut. Sukupuolikiintiöissä on pohjimmiltaan kyse niin kutsutusta positiivisesta syrjinnästä. Onko oikein syrjiä miehiä siitä syystä, että naiset ovat aliedustettuja pörssiyhtiöiden hallituksissa? Tähän kysymykseen on vaikea vastata laskentatoimen pro gradussa.

Vaikka sukupuolikiintiöitä ei otettaisi käyttöön, näyttävät Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitykset valoisaa tulevaisuutta naisille yritysmaailmassa. Naisten määrä hallituksissa ei kasva ainoastaan pakon edessä. Suomessa ja Ruotsissa naisten osuus hallituksissa kasvaa vuosi vuodelta. Syynä muutokselle näyttäisi olevan hallinnointikoodi ja ulkoiset paineet. Naisten menestykseen yritysmaailmassa on kiinnitetty enemmän huomiota ja yhtiöt joutuvat vastaamaan tähän paineeseen.

Naiset ovat yhä ansioituneempia yritys-elämässä. Hyviä esimerkkejä näistä ovat Sari Baldauf, Anne Brunila ja Satu Huber. He ovat olleet raivaamassa tietä muille naisille ja olleet tekemässä naisista hallituksissa normaalin tilan. Kun katsotaan koulutustilastoja, naisten osuus ylempään korkeakouluasteen suorittaneista kasvaa vuosi vuodelta. Vaikka miehet suuntautuvat useasti aloille joista päädytään hallituksiin, kuten kauppa- ja oikeustieteisiin sekä tekniikkaan, näyttää naisten tulevaisuus hallituksissa ja yritysten johdossa valoisalta.

Tätä tutkimusta varten luetusta aineistosta tuli hyvin selkeä kuva siitä, että diversiteetti hallituksissa on pohjimmiltaan hyvä asia, vaikka huonojakin puoli löytyy esimerkiksi päätöksenteon risteävinä mielipiteinä ja pidentyneenä päätöksinä. Sukupuolidiversiteetti on yksi osa tätä monimuotoisuutta ja siitä saatavat hyödyt ajavat omistajat ja yhtiöt ottamaan asian paremmin huomioon hallituskokoonpanoja miettiessään.

Orgaanisella kasvulla on omat etunsa. Esimerkiksi Suomessa on vältetty Norjan kaltaiset golden skirt -ilmiöt sekä äkilliset kurssipudotukset, sekä äkilliset muutokset hallituksissa muun muassa koon suhteen. Täten voidaan myös kysyä, että onko sukupuolikiintiöille tarvetta, kun kehitys näyttää toivotun kaltaiselta ilman pakkoa?

9. Yhteenveto ja jatkotutkimus

9.1 Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään vaikuttaako hallituksen sukupuolikiintiöt naispuolisten hallitusjäsenten kompetenssiin ja valtaan. Monien tutkittujen korrelaatioiden ja regressioiden p-arvot ylittivät käytetyt $p < .05$ ja $p < .10$ rajat. Esimerkiksi kompetenssia koskevista regression muuttujista ainoastaan yksi oli tilastollisesti merkitsevä (.078). Merkitsevyyksien takia johtopäätösten teko hankaloitui, mutta niitä pystytään tästä huolimatta tekemään.

Yksi tutkimuksen keskeisistä yksittäisistä havainnoista on sukupuolikiintiöiden vaikutus naispuolisten hallitusten jäsenten ulkomaan kansalaisuuteen. Regressioanalyysissä se sai p-arvon .078 joka on lähellä yleisesti hyväksyttyä merkitsevyyden rajaa. Exponentiaaliseksi beta-kertoimeksi tuli 2,347. Korrelaatioanalyysissä kiintiöyhtiön ja ulkomaalaisuuden välinen korrelaatio oli .149 p-arvon ollessa merkitsevä .034. Tämän tilaston valossa kiintiöyhtiöissä naiset ovat useammin ulkomaalaisia kuin kiintiöttömissä yhtiöissä. Keskuskaupakamarin (2011) naisjohtajaselvityksen mukaan kyse olisi tilapäisestä ilmiöstä joka johtuu hallitusnaisten kasvaneesta kysynnästä jolloin naispuolisia hallituksen jäseniä etsitään laajemmalta alueelta. Ilmiön ennustetaan tasoittuvan ajan kuluessa.

Tutkimuksen tuloksia kokonaisuutena voidaan käsitellä kuvan 3 (s. 47) kautta. Regression tulos antaa osviittaa siitä, että kiintiöt eivät siirrä hallitusnaisten valintaa tilanteesta neutraali tilanteeseen kiintiö. Tulos antaa enemmänkin viitteitä siitä, että kiintiötön tilanne vastaa saunaseuramallia, josta siirrytään joko tilanteeseen kiintiö tai tilanteeseen neutraali. Tämä tarkoittaa, että kiintiöiden johdosta yhtiöiden hallitukseen ei valita kompetenssiltaan heikompia naisia kuin kiintiöttömissä yhtiöissä. Tuloksen valossa niin kutsuttu lasikatto voitaisiin särkeä kiintiöiden avulla. Kun tulos rinnastetaan tutkimushypoteeseihin voidaan hypoteesi H1 "Kiintiöttömillä naisilla on enemmän kompetenssia kuin kiintiönaisilla" hylätä.

Vallan osalta on yleistävien johtopäätösten teko on vaikeaa. Regression tuloksen valossa nollihypoteesia ei voida hylätä, mutta vallan muuttujien tulokset olivat mielenkiintoisia. Kiintiöyhtiöissä naiset ovat todennäköisemmin valiokuntien jäseniä kuin kiintiöttömissä yhtiöissä, mutta harvemmin valiokuntien puheenjohtajia, muita valiokuntia lukuun

ottamatta. Toisaalta on mahdollista, että naisten suhteellisen määrän kasvu lisää todennäköisyyttä sille, että naiset tulevat valituiksi valiokuntiin. Asiaa tulisi tutkia enemmän, sillä se on keskeinen osa keskustelua, jonka mukaan ulkoisen paineen johdosta valituille naisille ei anneta todellista päättäjäroolia. (Keskuskauppakamari, 2014)

9.2 Tutkimuksen rajoitteet ja mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita

Tämä tutkimus onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin osittain. Aihe on kuitenkin lisätutkimuksen arvoinen. Tutkimusmetodia voisi kehittää paremmaksi pystytäkseen vastamaamaan tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa aineisto koostettiin yhden vuoden tilinpäätöksistä. Suurempi ajallinen skaala olisi saattanut tuoda tutkimukseen lisää merkittävyyttä ja ymmärtämään muutosta. Aihetta voisi tulevaisuudessa tutkia myös aikamuuttuja huomioon ottaen. Olisi myös hyvä miettiä, ovatko tässä tutkimuksessa valitut kompetenssin ja vallan tekijät parhaita mahdollisia mittaamaan kompetenssia ja valtaa.

Yksi tutkimuksen keskeisistä havainnoista on sukupuolikiintiöiden ja ulkomaan kansalaisuuden välinen yhteys. Regressioanalyysin perusteella näyttää siltä, että ulkomaan kansalaisten määrä kasvaa hallitusnaisten osalta kun sukupuolikiintiöt ovat käytössä. Myös korrelaatioanalyysi tukee havaintoa. Tätä yhteyttä tulisi tutkia lisää. Tutkiminen auttaisi ymmärtämään sekä sukupuolikiintiöiden vaikutuksia sekä hallitusvalinnan prosessia.

Kiintiönaisten ulkomaalaisuutta sivuaa kysymys siitä, että mistä naisjäseniä etsitään ja löydetään. Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että ulkomaiden lisäksi naisjäseniä nostetaan yhtiön johdosta sekä mahdollisesti toimialan tutkijoiden ja huippuosaajien joukosta. Aihetta olisi hyvä tutkia, sillä rekrytointi vaikuttaa eroavan jonkin verran rekrytoinnista, joissa sukupuolikiintiöt eivät vaikuta.

Tutkimuksen laajuudesta johtuen kompetenssin ja vallan välistä yhteyttä ei tässä tutkimuksessa tutkittu vaikka aineisto olisi sen mahdollistanut. Vaikka yhteys onkin jo itsessään mielenkiintoinen tutkimuskohde yleisesti hallitusjäsenten kohdalla, vertailu miesten ja naisten välillä toisi lisää tietoa paljon keskustelua herättäneeseen aiheeseen. Tätä olisi syytä tutkia myös sukupuolikiintiöiden osalta, sillä se auttaisi ymmärtämään kiintiöiden vaikutusta paremmin.

Yksi tämän tutkimuksen heikkouksista on siinä, ettei hallitusvalinnan takana olevia yhtiökohtaisia tekijöitä voitu tunnistaa näin montaa yhtiötä käsittelevän tutkimuksen osalta. Yhtiöt yrittävät luonnollisesti saada hallitukseensa yleisesti hallitustoimintaa ymmärtäviä kokeneita jäseniä, mutta myös muut tekijät näyttelevät osaa valintakriteereissä. Hallituksissa on myös erilaisia rooleja, jotka vaikuttavat siihen minkälaisia jäseniä hallitukseen nimetään.

Näin ollen tutkimuksessa saattoi jäädä tunnistamatta sellasia kompetenssin elementtejä, joita yhtiöt pitivät tärkeinä, mutta joita ei tässä tutkimuksessa mitattu. Esimerkiksi toimialatuntemus on yksi tekijä, jota ei mitattu. Näitä tekijöitä tulisi tutkia enemmän ja pyrkiä löytämään kuinka suuri vaikutus milläkin tekijällä on nimitysvalinnassa.

10. Liitteet

Kiintiöyhtiöt									
		Ikaluokka	Puheenjohtajuus	Hallitusvuodet	Riippumattomuus yhtiöstä	Riippumattomuus osakkeenomistajista	Johtoryhmän jäsenyys	Tarkastusvaliokunnan jäsenyys	Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus
Naiset	Keskiarvo	1,788	0,061	3,212	0,990	0,909	0,000	0,433	0,122
	Keskihajonta	0,732	0,240	3,062	0,101	0,289	0,000	0,498	0,329
	N	99	99	99	99	99	99	90	90
Miehet	Keskiarvo	2,423	0,278	4,536	0,918	0,773	0,021	0,318	0,159
	Keskihajonta	0,762	0,451	6,828	0,277	0,421	0,143	0,468	0,368
	N	97	97	97	97	97	97	88	88
Kaikki	Keskiarvo	2,102	0,168	3,867	0,954	0,842	0,010	0,376	0,140
	Keskiahajonta	0,810	0,375	5,301	0,210	0,366	0,101	0,486	0,348
	N	196	196	196	196	196	196	178	178

Kiintiöyhtiöt									
		Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys	Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus	Muiden valiokuntien jäsenyys	Muiden valiokuntien puheenjohtajuus	Hallituspaikkojen määrä	Koulutustasoluokka	Ulkomaan kansalaisuus	Toimitusjohtajuus
Naiset	Keskiarvo	0,267	0,056	0,105	0,032	2,684	1,968	0,313	0,141
	Keskihajonta	0,445	0,230	0,309	0,176	2,642	0,477	0,466	0,350
	N	90	90	95	95	98	93	99	99
Miehet	Keskiarvo	0,341	0,148	0,086	0,032	3,670	1,923	0,216	0,258
	Keskihajonta	0,477	0,357	0,282	0,178	3,766	0,582	0,414	0,440
	N	88	88	93	93	97	91	97	97
Kaikki	Keskiarvo	0,303	0,101	0,096	0,032	3,174	1,946	0,265	0,199
	Keskihajonta	0,461	0,302	0,295	0,176	3,279	0,530	0,443	0,400
	N	178	178	188	188	195	184	196	196

Kuvailevat tilastot 1 - Korrelaatioluvut kiintiöyhtiöistä

Kiintiöttömät yhtiöt									
		Ikaluokka	Puheenjohtajuus	Hallitusvuodet	Riippumattomuus yhtiöstä	Riippumattomuus osakkeenomistajista	Johtoryhmän jäsenyys	Tarkastusvaliokunnan jäsenyys	Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus
Naiset	Keskiarvo	1,922	0,029	3,379	0,931	0,922	0,010	0,476	0,146
	Keskihajonta	0,813	0,169	3,113	0,254	0,270	0,099	0,502	0,354
	N	103	103	103	102	102	103	103	103
Miehet	Keskiarvo	2,350	0,155	5,078	0,843	0,814	0,078	0,388	0,117
	Keskihajonta	0,860	0,364	4,924	0,365	0,391	0,269	0,490	0,322
	N	103	103	103	102	102	103	103	103
Kaikki	Keskiarvo	2,136	0,092	4,228	0,887	0,868	0,044	0,432	0,131
	Keskihajonta	0,862	0,290	4,197	0,317	0,340	0,205	0,497	0,338
	N	206	206	206	204	204	206	206	206

Kiintiöttömät yhtiöt									
		Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys	Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus	Muiden valiokuntien jäsenyys	Muiden valiokuntien puheenjohtajuus	Hallituspaikkojen määrä	Koulutustasoluokka	Ulkomaan kansalaisuus	Toimitusjohtajuus
Naiset	Keskiarvo	0,243	0,078	0,087	0,029	2,903	1,950	0,184	0,155
	Keskihajonta	0,431	0,269	0,284	0,169	2,557	0,539	0,390	0,364
	N	103	103	103	103	103	100	103	103
Miehet	Keskiarvo	0,291	0,069	0,223	0,097	2,903	1,918	0,252	0,291
	Keskihajonta	0,457	0,254	0,418	0,298	2,121	0,653	0,437	0,457
	N	103	102	103	103	103	98	103	103
Kaikki	Keskiarvo	0,267	0,073	0,155	0,063	2,903	1,934	0,218	0,223
	Keskihajonta	0,443	0,261	0,363	0,244	2,344	0,597	0,414	0,417
	N	206	205	206	206	206	198	206	206

Kuvailevat tilastot 2 - Korrelaatioluvut kiintiöttömistä yhtiöistä

Kaikki yhtiöt									
		Ikaluokka	Puheenjohtajuus	Hallitusvuodet	Riippumattomuus yhtiöstä	Riippumattomuus osakkeenomistajista	Johtoryhmän jäsenyys	Tarkastusvaliokunnan jäsenyys	Tarkastusvaliokunnan puheenjohtajuus
Naiset	Keskiarvo	1,856	0,045	3,297	0,960	0,915	0,005	0,456	0,135
	Keskihajonta	0,775	0,207	3,081	0,196	0,279	0,070	0,499	0,342
	N	202	202	202	201	201	202	193	193
Miehet	Keskiarvo	2,385	0,215	4,815	0,879	0,794	0,050	0,356	0,136
	Keskihajonta	0,812	0,412	5,916	0,326	0,405	0,218	0,480	0,344
	N	200	200	200	199	199	200	191	191
Kaikki	Keskiarvo	2,119	0,129	4,052	0,920	0,855	0,027	0,406	0,135
	Keskihajonta	0,836	0,336	4,765	0,272	0,353	0,163	0,492	0,343
	N	402	402	402	400	400	402	384	384

Kaikki yhtiöt									
		Palkitsemisvaliokunnan jäsenyys	Palkitsemisvaliokunnan puheenjohtajuus	Muiden valiokuntien jäsenyys	Muiden valiokuntien puheenjohtajuus	Hallituspaikkojen määrä	Koulutustasoluokka	Ulkomaan kansalaisuus	Toimitusjohtajuus
Naiset	Keskiarvo	0,254	0,067	0,096	0,030	2,796	1,959	0,248	0,149
	Keskihajonta	0,436	0,251	0,295	0,172	2,595	0,509	0,433	0,356
	N	193	193	198	198	201	193	202	202
Miehet	Keskiarvo	0,314	0,105	0,158	0,066	3,275	1,921	0,235	0,275
	Keskihajonta	0,465	0,308	0,366	0,249	3,049	0,618	0,425	0,448
	N	191	190	196	196	200	189	200	200
Kaikki	Keskiarvo	0,284	0,086	0,127	0,048	3,035	1,940	0,241	0,211
	Keskihajonta	0,451	0,281	0,333	0,215	2,837	0,565	0,428	0,409
	N	384	383	394	394	401	382	402	402

Kuvailevat tilastot 3 - Korrelaatioluvut kaikista yhtiöistä

11. Lähdeluettelo

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2004). Gender diversity in the boardroom. *ECGI-Finance Working Paper*, (57), 2004.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2011). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *SSRN eLibrary*.
- Bain, N., & Barker, R. (2010). *Effective Board : Building Individual and Board Success (3rd Edition)*. London, GBR: Kogan Page Ltd.
- Bantel, K., (1993) Strategic Clarity in Banking: Role of Top Management-Team Demography, *Psychological Reports*, 73, 1187-1203.
- Bathala, C. T., & Rao, R. P. (1995). The Determinants of Board Composition: An Agency Theory Perspective.
- Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Neal, T. L. (2009). The Audit Committee Oversight Process. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), 66–122.
- Bilimoria, D., & Piderit, S. K. (1994). Board committee membership: Effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1453–1477.
- Boud, D., & Garrick, J. (1999). *Understanding learning at work*. London; New York: Routledge. Retrieved from <http://public.eblib.com/EBLPublic/PublicView.do?ptiID=165416>
- Brennan, N. (2006). Boards of Directors and Firm Performance: is there an expectations gap? *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 577–593.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39–49.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435–451.
- Carter, D. A., D’Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2007). The diversity of corporate board committees and financial performance. *Oklahoma State University, Working Paper*, 89–154.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33–53.
- Dobbin, F., & Jung, J. (2011). Board Diversity and Corporate Performance: Filling in the Gaps: Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias? *NCL Rev.*, 89, 809–1055.
- Elstad, B., & Ladegard, G. (2012). Women on corporate boards: key influencers or tokens? *Journal of Management & Governance*, 16(4), 595–615.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102–111.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 301–325.
- Farrell, K. A., & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 85–106.
- Ferreira, D. (2010). Board diversity. *Corporate Governance*, 225–242.
- Ferris, S. P., Jagannathan, M., & Pritchard, A. C. (2003). Too Busy To Mind the Business? Monitoring by directors with multiple board appointments. *The Journal of Finance*, 58(3).

- Fich, E. M. (2005). Are Some Outside Directors Better than Others? Evidence from Director Appointments by Fortune 1000 Firms*. *The Journal of Business*, 78(5), 1943–1972.
- Fich, E. M., & Shivdasani, A. (2006). Are Busy Boards Effective Monitors? *The Journal of Finance*, 61(2), pp. 689–724.
- Florou, A. (2005). Top Director Shake-up: The Link between Chairman and CEO Dismissal in the UK. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(1-2), 97–128.
- Fortum. (2011). Fortum tilinpäätös 2011 - Fortum_Corp_gov_statement_2011_fin.pdf. https://www.fortum.fi/SiteCollectionDocuments/Corporation/Fortum_Corp_gov_statement_2011_fin.pdf
- Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2007). Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 83–95.
- Gavin, D. J. (2012). Power in the Corporate Boardroom: A New Dimension in Measuring Board Power. *The Journal of Business and Economic Studies*, 18(2), 1.
- Gevurtz, F. A. (2004). The historical and political origins of the corporate board of directors. *Bepress Legal Series*, 319.
- Goodstein, J., Gautam, K., & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15(3), 241–250.
- Gray, S., & Nowland, J. (2013). Is prior director experience valuable? *Accounting & Finance*, 53(3), 643–666.
- Harris, D. A., & Helfat, C. E. (2007). The Board of Directors as a Social Network: A New Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 228–237.
- Harrison, J. R. (1987). The Strategic Use of Corporate Board Committees. *California Management Review*, 30(1).
- Helsingin Sanomat. (2015, February 20). Presidentti Niinistö vahvisti sukupuolineutraalin avioliittolain. <http://www.hs.fi/politiikka/a1305930004366?jako=245414f4a191e8b74317eeecbb14fe68&ref=og-url>
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *The Academy of Management Journal Archive*, 50(4), 941–952.
- Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113–130.
- Ibrahim, N. A., & Angelidis, J. P. (2011). Effect Of Board Members' Gender On Corporate Social Responsiveness Orientation. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(1), 35–40.
- ICFJ. (n.d.). Types of boards of directors | ICFJ - International Center for Journalists. <http://www.icfj.org/resources/who%20%80%99s-running-company-guide-reporting-corporate-governance/types-boards-directors>
- International Business Publications, U. (2012). *Sweden Business Law Handbook: Strategic Information and Laws*. Int'l Business Publications.
- International Business Publications, U. I. (2009). *Norway Company Laws and Regulations Handbook*. Int'l Business Publications.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *The Theory of Corporate Finance*, 1, 35–90.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). CEO incentives—It's not how much you pay, but how. *Harvard Business Review*, 68(3), 138–153.
- Jiraporn, P., Kim, Y. S., & Davidson, W. N. (2008). Multiple directorships and corporate diversification. *Journal of Empirical Finance*, 15(3), 418–435.

- Johnson, R. A., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (1993). Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 33–50.
- Kakabadse, N. K., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. P., & Özbilgin, M. F. (2015). Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives. *Human Resource Management*.
- Keskuskaupakamari. (2011). Keskuskaupakamari Naisjohtajaselvitys-2011. <http://kaupakamari.fi/wp-content/uploads/2013/01/Naisjohtaja-K3-selvitys-2011-kalvot.pdf>
- Keskuskaupakamari. (2014). *Keskuskaupakamari - Naisjohtajaselvitys 2014*. <http://kaupakamari.fi/wp-content/uploads/2014/11/keskuskaupakamarin-naisjohtajaselvitys-2014.pdf>
- Kesner, I. F. (1988). Directors' Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure and Gender.. *Academy of Management Journal*, 31(1), 66–84.
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2006). Multiple Directorships and Corporate Performance in Australian Listed Companies*. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 530–546.
- Klein, A. (1998). Firm Performance and Board Committee Structure. *The Journal of Law and Economics*, 41(1), 275–304.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445–465.
- Kosnik, R. D. (1990). Effects of Board Demography and Directors' Incentives on Corporate Greenmail Decisions. *Academy of Management Journal*, 33(1), 129–150.
- Lin, C. Y.-Y., Wei, Y.-C., & Chen, M.-H. (2006). The role of board chair in the relationship between board human capital and firm performance. *International Journal of Business*.
- Maassen, G. F. (1999). An international comparison of corporate governance models: a study on the formal independence and convergence of one-tier and two-tier corporate boards of directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands. S. Stuart, Amsterdam.
- Mäkelä, L. (2013). Pro gradu: Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät suomalaisissa pörssiyrityksissä - Kyselytutkimus omistajien näkemyksistä.
- Mallin, C. A. (2011). *Handbook on International Corporate Governance: Country Analyses*. Edward Elgar Publishing.
- Marine Harvest. (2014). *Marine Harvest ASA vuosikertomus 2014*. Retrieved from
- Miller, A. N. (1984). Corporate Governance: Power and Functions of Board of Directors. *American Business Review*.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402.
- Ministry of Finance. (2013). *Annual Report State-owned companies 2012*. <http://www.government.se/content/1/c6/22/73/13/236eca25.pdf>
- Mishra, R. K., & Jhunjhunwala, S. (2013). *Diversity and the effective corporate board*. Academic Press.
- Moore, D. R., Cheng, M.-I., & Dainty, A. R. J. (2002). Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. *Work Study*, 51(6), 314–319.

- Neste Oil. (2011). Vuosikertomus 2011 Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä. <http://www.nesteoil.fi/binary.asp?GUID=A87946D0-744E-4EC4-B721-53518D832ADF>
- Norjan listayhtiöiden hallinnointikoodi. (2012). Norjan listayhtiöiden hallinnointikoodi. Norwegian Corporate Governance Board (NCGB).
- Norjan osakeyhtiölaki. (2009). <http://www.oslobors.no/ob-eng/obnewsletter/download/20fd77664bccdf3f6b8cb0dc95eeb7bb/file/file/Norwegian%20Public%20Limited%20Liability%20Companies%20Act.pdf>
- Nygaard, K. (2011). Forced board changes: Evidence from Norway. *Norwegian School of Economics and Business Administration Discussion Paper Sam, 5*, 2011.
- OMX Nordic. (2015). NASDAQ OMX -Nordic exchange rules for Issuers, Members, First North, Derivatives, & Commodities. <http://www.nasdaqomx.com/listing/europe/rulesregulations>
- Oxelheim, L., & Randøy, T. (2003). The impact of foreign board membership on firm value. *Journal of Banking & Finance*, 27(12), 2369–2392.
- OYL. (2006). Suomen osakeyhtiöäölaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1991). The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2), 135–153.
- Petra, S. T. (2005). Do outside independent directors strengthen corporate boards? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(1), 55–64.
- Randøy, T., Thomsen, S., & Oxelheim, L. (2006). A Nordic perspective on corporate board diversity. *Age*, 390, 0–5428.
- Rhode, D., & Packel, A. (2010). Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?
- Robinson, D. R., & Owens-Jackson, L. (2009). AUDIT COMMITTEE CHARACTERISTICS AND AUDITOR CHANGES. *Academy of Accounting & Financial Studies Journal*, 13.
- Roche-Tarry, D. (2009). Nominations committees. *Governance*, 19(2), 10-12
- Ruigrok, W., Peck, S., Tacheva, S., Greve, P., & Hu, Y. (2006). The Determinants and Effects of Board Nomination Committees*. *Journal of Management & Governance*, 10(2), 119–148.
- Ruotsin listayhtiöiden hallinnointikoodi. (2010). The Swedish Corporate Governance Board.
- Ruotsin osakeyhtiölaki. (2005). http://law.au.dk/fileadmin/www.asb.dk/omasb/institutter/erhvervsjuridiskinstitut/E MCA/NationalCompaniesActsMemberStates/Sweden/THE_SWEDISH_COMPANIES_ACT.pdf
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3–21.
- Shultz, S. F. (2000). *Board Book : Making Your Corporate Board a Strategic Force in Your Company's Success*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673.
- Simpson, W. G., Carter, D. A., & D'Souza, F. (2010). What do we know about women on boards? *Journal of Applied Finance*, 20(2), 27.

- Singh, V., Terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom::: How do women and men differ. *European Management Journal*, 26(1), 48–58.
- Staples, C. L. (2007). Board globalisation in the world's largest TNCs 1993–2005. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 311–321.
- Stevenson, W. B., & Radin, R. F. (2009). Social Capital and Social Influence on the Board of Directors. *Journal of Management Studies*, 46(1), 16–44.
- Stevenson, W. B., & Radin, R. F. (2014). The minds of the board of directors: the effects of formal position and informal networks among board members on influence and decision making. *Journal of Management & Governance*.
- Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. (2010). Arvopaperimarkkinayhdistys ry.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2015). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*.
- Tilastokeskus. (2014). Tilastokeskus - Korkeakouluissa opiskelevat naiset valmistuvat miehiä todennäköisemmin ja nopeammin.
http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2014/art_2014-09-29_002.html
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317.
- Tricker, R. I., & Tricker, B. (2003). *Essential Director*. London, GBR: Profile Books.
- WEF. (2013). The Global Gender Gap Report 2013. *World Economic Forum*.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf
- Weinert, F. E. (1999). Concepts of competence. *Contribution within the OCED-Project Definition and Section of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo)*. Neuchâtel: Bundesamt Für Statistik.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.
- Yle. (2013, November 21). Osakesäästäjien keskusliitto ei halua hallintoneuvostoja takaisin pörssiyhtiöihin.
http://yle.fi/uutiset/osakesaastajien_keskusliitto_ei_halua_hallintoneuvostoja_takais_in_porssiyhtioihin/6946456
- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1996). Director Reputation, CEO-Board Power, and the Dynamics of Board Interlocks. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 507.
- Zhang, Y., Zhou, J., & Zhou, N. (2007). Audit committee quality, auditor independence, and internal control weaknesses. *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(3), 300–327.