

Asia: VN/6136/2023

## **Selvitys naisten urakehityksen haasteista listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä ja sukupuolten tasa-arvoisesta edustuksesta pörssiyritysten hallituksissa annetun direktiivin täytäntöönpano**

### **Yleistä**

**1. Hankkeessa selvitettiin syitä, jotka vaikuttavat naisten valitsemiseen, edistävät tai estävät naisten rekrytointia listayhtiöiden hallitukseen ja johtotehtäviin sekä sitä, mitä tulisi tehdä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen edistämiseksi (ks. selvityksen s. 11). Tutkimuskysymykset olivat:**

- **Mitkä syyt vaikuttavat naisten valitsemiseen eri toimialojen, eri kokoisten ja eri osakaspuhjan listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin, ml. toimitusjohtajat?**
- **Mitkä tekijät mainittujen johtotehtävien rekrytointiprosesseissa ja laajemmin listayhtiöiden toiminnassa edistävät tai estävät sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämistä listayhtiöiden johtotehtävissä?**
- **Miten ja millä toimilla sukupuolten tasapuolista edustusta listayhtiöiden johtotehtävissä voidaan edistää?**

### **Kommentit selvityksen kysymyksenasetteluun ja tiedonkeruun menetelmiin:**

Kysymykset ovat relevantteja ja tuovat esiin naisten urakehityksen esteitä.

Kyselyn ja haastattelujen keskittyminen hallitusrekrytointiin johtoryhmien sijaan jättää piiloon suurimmat epätasa-arvoisuudet, sillä naisia on eniten hallituksissa ja vähiten toimitusjohtajina ja johtoryhmän jäseninä. Keskukskauppakamarin 2022 naisjohtajaselvityksen mukaan naisten osuus pörssiyritysten johtoryhmissä on 28 prosenttia. Pörssiyritysten hallituksen puheenjohtajista vain 10 prosenttia on naisia. Suurissa pörssiyrityksissä naisten osuus johtoryhmän jäsenistä nousi 31 prosenttiin, kun taas keskisuurissa yhtiöissä naisten osuus on 29 prosenttia ja pienissä pörssiyrityksissä naisten osuus johtoryhmien jäsenistä on 22 prosenttia. Toimitusjohtajista naisia on vain yhdeksän eli seitsemän prosenttia. Sukupuolten tasa-arvo direktiivin hengessä toteutuu vain valtio-omisteisten yritysten hallituksissa, joissa naisten osuus ylittää 41 prosenttiin.

Tutkimuskysymykset antavat ymmärtää, että selvityksessä käsitellään myös muunsukupuolisia. Selvityksen mukaan sukupuolikäsityksen binäärisyyttä yritettiin laajentaa empiirisen aineiston suhteen, mutta tämän enempää asiaa ei avata. Jatkossa olisi tärkeää tutkia myös muunsukupuolisten ja muiden ei-binääristen uraesteitä listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin.

## Aiempi tutkimus (kirjallisuuskatsaus)

**2. Suomalaisten selvitysten osalta kirjallisuuskatsauksessa (ks. selvityksen s. 15-18) otettiin huomioon erityisesti Keskuskauppakamarin vuosittain julkaisemat naisjohtajakatsaukset, sosiaali- ja terveysministeriön rahoittama TASURI-hanke sekä naisten johtajuutta Suomessa selvittänyt opetusministeriön rahoittama NASTA-hanke.**

**Kommentit selvityksessä huomioon otettuun aiempaan kotimaiseen selvitysaineistoon.**

Hieman tuoreempi tutkimusaineisto olisi voinut antaa paremman taustan selvityksen muihin osiin. Esimerkiksi Planin 2019 teettämä kysely kertoo, että 76 prosenttia nuorista naisista haluaisi isona johtotehtäviin, mutta yhdeksän kymmenestä uskoo, että naisjohtajat kohtaavat syrjintää ja seksuaalista häirintää. Häirintää ei käsitelty tutkimuksessa lainkaan, vaikka seksuaalinen häirintä on Suomessa yleisempää kuin EU:ssa keskimäärin. Vuoden 2017 tasa-arvobarometrin mukaan lähes 40 prosenttia naisista oli kokenut seksuaalista häirintää kahden edellisen vuoden aikana. Häirinnällä ja sen uhalla on vakavia seurauksia naisten hyvinvointiin ja uralla etenemisen suunnitelmiin.

Suomalaiset tutkijat selvittivät noin 25 000 johtoryhmän jäsenen piirteitä ja palkkaa Ruotsissa 2016. Valtaosaa tutkijoiden löytämistä palkkaeroista (27 prosenttia) mies- ja naisjohtajien välillä ei voi selittää muulla kuin syrjinnällä. Ruotsi on Suomen tavoin luottanut itsesäätelyyn sukupuolten tasa-arvon lisäämisessä hallitus- ja johtopaikoissa. Tästä tutkimuksesta voi päätellä, että samankaltainen ilmiö voi koskettaa myös Suomea. Vaikka selvityksessä nostettiin esiin palkkaerot yhdeksi esteeksi naisten etenemiselle sekä haastattelutulosten että aiemman kirjallisuuden perusteella, ei niihin puuttumista nostettu esiin suosituksissa.

**3. Tieteellisten tutkimusten osalta kirjallisuuskatsauksessa (ks. selvityksen s. 18-29) otettiin huomioon suomalainen ja kansainvälinen aineisto, joka koskee**

- rekrytointiprosesseja
- hallituksen sukupuolten välisen tasa-arvon vaikutusta hallituksen toimintaan, yrityksen tulokseen ja sidosryhmiin
- sukupuolten välistä tasa-arvoa suomalaisyritysten hallituksissa ja johtoryhmissä; sekä
- johdon monimuotoisuutta eri toimialoilla ja eri omistuspohjan yrityksillä

**Kommentit selvityksessä huomioon otettuun aiempaan tutkimukseen:**

-

Sääntely ja suositukset muissa maissa

**4. Selvityksessä käsiteltiin tiivistetysti listayhtiöiden hallitusten sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvää sääntelyä ja suosituksia verrokkimaissa. Katsaukseen sisällytetyt maat valittiin siten, että mukana on vertailukelpoisia kehittyneitä teollisuusmaita sekä maita, joissa sukupuolten väliseen tasa-arvoon on kiinnitetty erityistä huomiota ja sen edistämiseksi on tehty toimenpiteitä (Norja, Ruotsi, Tanska, Alankomaat, Belgia, Espanja, Iso-Britannia, Italia, Ranska, Saksa, Viro, Kiina, Singapore, Kanada, Yhdysvallat).**

**Kommenttisi selvityksessä tarkasteltujen vertailumaiden valintaan ja käytäntöihin (esim. olisiko Suomessa hyvä ottaa mallia jonkin vertailuvaltion sääntelystä ja/tai käytännöistä):**

EU:n direktiivi tulee koskemaan vain suuria listayhtiöitä. Siksi kansalliset kiintiöt ovat tarpeen varsinkin, kun pienissä pörssiyhtiöissä naisten osuus hallituksissa on kaikista pienin (viisi prosenttia). Hallinnointikoodi on vauhdittanut naisten määrän kasvua hallituksissa, mutta tahti on pysähtynyt 30 prosentin tuntumaan ja sen alle. Määrä on myös laskenut joinakin vuosina. Maissa, joissa on kiintiölainsäädäntö\*, on myös eniten naisia pörssiyhtiöiden hallituksissa. EU-maista Suomea edellä ovat tilastoissa Ranska, Italia, Belgia, Ruotsi, Alankomaat ja Saksa sekä ETA-maista puolestaan Islanti ja Norja. Tästä verrokkijoukosta ainoastaan Suomessa ja Ruotsissa naisten verrattain korkea osuus hallituspaikoista on saavutettu elinkeinoelämän itsesääntelyn ja yhtiöiden oman tahtotilan ansiosta. (Keskuskauppakamari 2022.) Ranska on säätänyt kiintiölakeja alkaen 20 prosentista kohti 40 prosenttia vuodesta 2011, ja nyt Ranskassa on EU-maista eniten naisia pörssiyhtiöiden hallituksissa.

Myös selvityksessä mainitaan, että aiemmissa tutkimuksissa on todettu lainsäädännöllisten sukupuolikiintiöiden nostavan naisjäsenten määrää hallituksissa. Esimerkiksi selvityksessäkin mainitut Crutchley, Lending ja Vähämaa (2017) tutkivat sukupuolikiintiöiden vaikutusta Euroopassa selvittämällä tilanteita ennen ja jälkeen kiintiöiden voimaantuloa sekä vertaamalla kiintiömaita sellaisiin Euroopan valtioihin, joissa sukupuolikiintiöitä ei ole käytössä. Heidän tuloksensa mukaan voimassa olevien kiintiöiden lisäksi myös myöhemmin voimaantulevat kiintiöt lisäävät naisten määrää hallituksissa merkittävästi. Myös Euroopan tasa-arvoinstituutin tutkimuksissa kiintiöiden on todettu eniten lisäävän naisten määrää yritysten hallituksissa.

Kiintiöiden arvioidaan vauhdittavan sitä noin 50 prosenttia yrityksistä, jotka eivät vielä täytä direktiivin vaatimuksia. Näiden yhtiöiden on muutettava totuttu tapa rekrytoida osajia omista verkostoistaan ja laajennettava hakijapoolia esimerkiksi suorahakuyritysten kautta. Sama vaikutus olisi todennäköisesti myös kansallisilla kiintiöillä pienten yritysten suhteen.

Suosituksukset näyttävät purevan hitaammin kuin sitovat lait: Tanskassa kiristetään lakia, koska tähänastiset suositukset eivät ole kasvattaneet naisten määrää hallituksissa ja johtoryhmissä yli 34,9 prosentin. Tämän vuoksi Suomen tulee ottaa mallia Ranskan, Italian ja muiden EU:n kärkimaiden kiintiölainsäädännöstä.

## Johtopäätökset ja suositukset

**5. Hankkeen tuloksia koskevassa yhteenvedossa (ks. selvityksen s. 76-79) keskeiset naisten listayhtiöiden hallituspaikkojen valintaan vaikuttavat tekijät on ryhmitelty 1) toimintaympäristöön, 2) yrityksen piirteisiin, 3) rekrytointiprosessiin ja 4) yksilöön.**

**Arviot/kommentit selvityksen tuloksista:**

Tuloksissa painotetaan naisten omaa verkostoitumista eri sukupuolia sisältäviin verkostoihin ja kiinnostuksen osoittamista. Tämä peittää alleen ne syyt, miksi naisten verkostoituminen on vaikeaa. Selvityksen tuloksissa ei kannusteta luomaan naisista koostuvia verkostoja. Samalla mentorointi nähdään yhtenä tärkeänä osana naisten etenemisessä kohti johtotehtäviä.

Selvityksessä ei haasteta lähtökohtaa, jossa vain tietynlainen (tekninen) tausta kelpaa johtotehtäviin. Samankaltaisen johtajataustan vaatiminen tuo johtajiksi samankaltaisia ihmisiä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan miehet johtavat usein liiketoimintaa, kun taas naiset johtavat tukitoimintoja. THL:n mukaan yritysten johtoryhmiin edenneet naiset toimivat etupäässä tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö-, lakiasia- tai talousjohtajina.

TASURI-hankkeen tilastaselvitys ja rekrytointitutkimus osoittavat, että useista EU-maista poiketen Suomessa johtajilta edellytetään yhä tietynlaista, miehille tyypillisempää urapolkua ja teknillistä koulutustaustaa. Valtaosalla ylimmän johdon naisista oli kaupallinen tai yhteiskuntatieteellinen koulutus, miehillä useammin teknisen alan koulutus. Tutkijoiden mukaan yritysten olisi kuitenkin kannattavaa hyödyntää paremmin naisten monipuolisia koulutusvalintoja ja urapolkuja. Osaamisesta eteneminen ei ole kiinni: hallitustehtävissä toimivat naiset ovat miehiä useammin korkeakoulutettuja.

Hallituksissa nyt olevilla naisilla on miehiä useammin korkeakoulututkinto. Matalammin koulutettujen naisten eteneminen johtotehtäviin on siis vielä vaikeampaa, ja miehiltä käytännössä vaaditaan tässä suhteessa vähemmän. Johtotehtäviä tarkastelevissa selvityksissä on hyvä suunnata huomio myös matalasti koulutettuihin naisiin ja heidän mahdollisuuksiinsa edetä hallitus-, johtoryhmä- tai toimitusjohtajapositioihin.

Selvitys tunnistaa suuria yhteiskunnan rakenteissa olevia tekijöitä, kuten vanhempainvapaiden kasautuminen naisille ja miesjohtajanormit, mutta niiden voimaa ei selvityksessä täysin tunnisteta. Esimerkiksi kritiikkiä vanhempainvapaauudistuksen hyödyistä ei ole nostettu tutkimuksessa esille, vaikka isillä on edelleen mahdollisuus luovuttaa äidille suuri osa vanhempainvapaapäivistään.

Naisjärjestöjen Keskusliitto on aikaisemmin todennut, että vaikka perhevapaauudistuksella on tarkoitus lisätä vanhempainvapaiden ja hoitovastuun jakautumista nykyistä tasaisemmin vanhempien kesken, ei uudistuksen hallituksen esitykseen sisältyneiden vaikutusarviointien mukaan odoteta juurikaan muuttavan vallitsevaa tilannetta vanhempainvapaiden jakautumisessa. Myös lausuttavana olevasta selvityksestä käy ilmi, että noin 90 prosenttia isistä haluaa uudistuksenkin jälkeen luovuttaa mahdollisen maksimimäärän vanhempainrahopäivistään äidille. Tutkimusten

mukaan perheissä, joissa äidin aiempi töihin paluu olisi ollut taloudellisesti kannattavampaa, ovat päätyneet äidin pidempään vanhempainvapaaseen.

Lausuttavana olevaan selvitykseen sisältyvissä haastatteluissa oletetaan, ettei perhevapaiden epätasainen jakautuminen estäisi naisten etenemistä uralla. Toisaalta haastatellut hahmottavat, että vastuun kantaminen perheestä voi ohjata naisia pois uraputkesta. On selvää, että perhevapaiden ja muiden hoivavelvoitteiden kasautuminen naisille vaikuttaa heikentävästi naisten urakehitykseen jo uran varhaisessa vaiheessa (ks. esim. STM 2022). Naisten ja miesten yritysten johtotilastaselvityksen (2020) mukaan pörssiyritysten hallitusten jäseninä toimivat naiset olivat selvästi miehiä useammin lapsettomia. Perhevapaaudistuksen mahdollistama muutos hoito- ja hoivavelvoitteiden tasaisemmassa jakautumisessa ja naisten urakehityksen tukemisessa onnistuukin vain, mikäli muutos otetaan vakavasti myös työelämässä, mukaan lukien pörssiyritykset. Hoito- ja hoivavelvoitteisiin ja johtajuuteen yhdistettyjä vahvoja kulttuurisia normeja vasten yksilökeskeinen verkostoitumaan kannustaminen näyttää melko tehottomana keinona.

Instituutiot ohjaavat voimakkaasti työhön ja perheeseen liittyviä mieltymyksiä, valintoja ja mahdollisuuksia. Tasa-arvobarometrissa (2017) selviää, että miesenemmistöisillä työpaikoilla työskentelevät vastaajat arvioivat pitkän isyysvapaan ja isän vanhempainvapaan käyttämisen huomattavasti vaikeammaksi kuin henkilöt, jotka työskentelevät sukupuolijakaumaltaan tasaisissa tai naisenenemmistöisissä työpaikoissa.

Uuden direktiivin myötä pörssiyritysten olisi vuoteen 2026 mennessä pyrittävä siihen, että aliedustetun sukupuolen edustajia on vähintään 40 % toimivaan johtoon kuulumattomien johtokuntien jäsenistä tai 33 % kaikista johtajista. Hieman yli puolet direktiivin soveltamisalaan kuuluvista yhtiöistä täyttää nykyisin tavoitteen (Kauppakamari). Direktiivi ei siis kattaisi kaikkia listayhtiöitä. YK:n naisten syrjinnän vastaista yleissopimusta valvova CEDAW-komitea ilmaisee huolensa naisten määrän kasvamisen pysähtymisestä viimeisimmässä Suomea koskevassa raportissaan. Siksi komitea suosittelee kiintiöiden käyttöönottoa suurten ja keskisuurten pörssiyritysten hallituksissa. Se suosittelee harkitsemaan kiintiöiden käyttöönottoa myös pienemmissä ja listaamattomissa yrityksissä. Samalla CEDAW suosittelee vahvistamaan kohdennettua rekrytointia sekä asettamaan aikarajattuja tavoitteita ja sukupuolten tasa-arvon seurantajärjestelmiä (mittareita ja indikaattoreita).

Erityisesti heikommassa asemassa olevien rekrytointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Myös pörssiyritysten johdossa näkyy naisten moninaisuus huonosti maahan muuttaneiden naisten, romaninaisten, saamelaisnaisten, yksinhuoltajaäitien, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöihin kuuluvien naisten ja vammaisten naisten osalta.

## **6. VALTIO: Sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämisestä pörssiyritysten hallituksissa annetun direktiivin viivytyksetön saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti.**

erittäin tärkeä keino

## **Yleiset kommentit/ehdotukset direktiivin täytäntöönpanoon liittyen:**

Suomen tasa-arvopolitiikan pitkän aikavälin tavoitteita asettava valtioneuvoston tasa-arvopoliittinen selonteko (2022) linjaa, että sukupuolten tasapuolinen edustus edellyttää aktiivista ja päämäärätietoista toimintaa. Hallituksen tasa-arvo-ohjelman (2020) tavoitteena oli sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisääminen pörssiyritysten hallituksissa. Suurten ja keskisuurten pörssiyritysten hallituksissa tavoitteena oli, että molempia sukupuolia on vähintään 40 %. Kansainvälisistä toimijoista YK:n naisten syrjinnän vastaista yleissopimusta valvova CEDAW-komitea on suositellut Suomelle kiintiöiden käyttöönottamista listayritysten hallituksissa (2022). Historiallista ja rakenteellista syrjintää vasten kansallista kiintiölainsäädäntöä tarvitaan niin kauan, kunnes 40 prosentin vähemmistösukupuolen hallitusedustus täyttyy kaikissa pörssiyrityksissä. Kiintiöt ovat keino vauhdittaa hidasta kehitystä ja varmistaa, etteivät pätevät naiset jää hallitusten ulkopuolelle stereotyyppisiin käsityksiin perustuen.

## **Kommentit/arviot direktiiviin sisältyvien jäsenvaltio-optioiden käyttämisestä tai käyttämättä jättämisestä:**

Jäsenvaltion on mahdollista jättää soveltamatta 6 artiklaa ja tarvittaessa 5 artiklan 2 kohtaa, jos aliedustetun sukupuolen edustajilla on vähintään 30 prosenttia toimivaan johtoon kuulumattomista hallintoelinpaikoista tai vähintään 25 prosenttia kaikista hallintoelinpaikoista pörssiyrityksissä. Keskuskauppakamarin vuoden 2022 Naisjohtajakatsauksen mukaan Suomessa naisten osuus hallitusten ja hallintoneuvostojen jäsenistä on 30,7 prosenttia ja hallitusten jäsenistä 31 prosenttia. (Keskuskauppakamari 2023) eli vain täpärästi 30 prosentin rajan yläpuolella. Hallituksen tasa-arvo-ohjelmassa 2020 asettama ja direktiivin mukainen 40 prosentin tavoite toteutuu vain valtio-omisteisissa yrityksissä (naisten osuus 41 prosenttia vuonna 2021), joilta valtion omistajapoliittinen periaatepäätös edellyttää sen varmistamista, että hallitusten kokoonpano on sukupuolijakauman osalta tasapainoinen. Myös tasa-arvo-selonteko, jossa linjataan tasa-arvon kansallinen politiikka 2020-luvun loppuun asti, edellyttää toimia naisten määrän lisäämiseksi kotimaisissa pörssiyrityksissä.

Muistion mukaan direktiivin johdosta kansallisesti on siis säädettävä direktiivin 5 artiklan 1 kohdan mukaisista tavoitteista (aliedustetun sukupuolen edustajilla tulee olla a) vähintään 40 % hallituksen riippumattomista jäsenistä taikka b) vähintään 33 prosenttia kaikista hallintoelinpaikoista, kun mukaan luetaan sekä toimivaan johtoon kuuluvat että toimivaan johtoon kuulumattomat hallintoelinten jäsenet). Tämä tarkoittaa käytännössä kansallisia kiintiöitä.

Vaikka Suomi 12 artiklan perusteella jättäisi säätämättä direktiivin 5 artiklan 2 kohdan ja 6 artiklan mukaisista velvoitteista, jotka sisältävät konkreettisia toimenpiteitä 5 artiklan 1 kohdan eli sukupuolten tasapuolisen edustuksen saavuttamiseksi, on direktiivin ytimessä se, että jäsenvaltioiden on pyrittävä kohti 40 prosentin tavoitetta. Soveltamatta jättäminen ei siten tarkoita, että nykyinen tilanne, jossa poikkeamisedellytykset juuri ja juuri täytetään, olisi riittävä, vaan sukupuolten tasapainoista edustusta pörssiyrityksissä on entistä aktiivisemmin parannettava, jotta direktiivin mukainen tavoite saavutetaan.

Mikäli direktiivin mukaisista velvollisuuksista poiketaan, on kehityksen seuranta oleellisessa roolissa. Direktiivin mukaan jäsenvaltioiden on raportoitava komissiolle viimeistään vuoden 2025 lopussa ja sen jälkeen kahden vuoden välein direktiivin soveltamisesta sekä poikkeamistapauksissa siitä,

täyttyvätkö poikkeamisedellytykset edelleen, miten ne täyttyvät ja edistyvätkö ne kohti 40 prosentin tavoitetta. Mikäli poikkeamisedellytykset eivät täyty, tulee jäsenvaltion soveltaa direktiivin nojalla annettuja säännöksiä viimeistään kuuden kuukauden kuluttua siitä, kun edellytykset eivät enää täyty.

**Kommentit/arviot direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanosta (nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain säännökset ja pörssiyritysten käytännöt huomioon ottaen):**

Muistion mukaan on myös säädettävä direktiivin 6 ja 7 artiklassa tarkoitetuista rekrytointiprosessia ja raportointia koskevista velvollisuuksista. Mikäli Suomi kuitenkin 12 artiklan nojalla katsoo voivansa jättää soveltamatta 6 artiklaa, joka sisältää hallintoelimiin valittavia henkilöitä koskevia velvoitteita, tulee huolehtia, että rekrytointiprosessit muutoin kehittyvät direktiivin tavoitteita tukeviksi. Ks. Vastaus kysymykseen 10.

**Kommentit/arviot direktiivissä edellytetyistä säännösten rikkomiseen sovellettavista seuraamuksista:**

Direktiivin mukaan seuraamusten on oltava tehokkaita, oikeasuhteisia ja varoittavia. Niihin voi sisältyä sakkoja tai tuomioistuimen tai toimivaltaisen viranomaisen toimivalta mitätöidä tai kumota annettujen kansallisten säännösten vastaisesti tehty valintapäätös. Direktiivin onnistumisen varmistamiseksi on tärkeää varmistaa, että sanktiot ovat tuntuvia. Valintapäätösten kumoaminen, hallituspalkkioiden lakkauttaminen ja Italian mallin viimesijainen keino, johtajien irtisanominen, ovat tuntuvia keinoja kunnioittaa direktiivin tavoitetta. Jäsenvaltioiden päätäntävaltaan jää näiden sanktioiden valinta. Koska esimerkiksi juuri Italiassa kiintiölainsäädäntö yhdistettynä tuntuviin sanktioihin lain noudattamatta jättämisestä kasvatti naisten osuutta 0–6 prosentista 38 prosenttiin, Suomen on säädettävä samalla kunnioituksella tehokkaat ja varoittavat seuraamukset.

Samalla on tarpeen pohtia aiempien lausunnonantajien esiin nostamaa palkitsemisen tarvetta, mikäli yhtiö onnistuu nostamaan vähemmistösukupuolen edustuksen vähintään 40 prosenttiin.

**7. VALTIO: Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle (sisältäen mm. suositusten laatiminen tutkimustulosten ja parhaiden käytäntöjen pohjalta sekä tarvittaessa selvityksen rekrytointiyritysten metodologioista, tavoista ja tekniikoista kandidaattilistojen koostamisessa).**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**8. VALTIO: Yrityksille suunnattujen yritysvastuu(raportointi)oppaiden ja ohjeistusten ajantasaistaminen siten, että ne sisältävät tietoa johtoryhmien ja hallitusten monimuotoisuuden ja erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Uusi CSRD-raportointivaatimus koskee siirtymävaiheisiin kaikenkokoisiin yrityksiin. Sukupuolten tasa-arvon ja monimuotoisuuden vahvistaminen on osa sosiaalista vastuuta. Tämän korostaminen

esimerkiksi pk-yrityksille suunnatuissa oppaissa voisi vahvistaa tiedonkulkua myös niille yrityksille, joita kiintiödirektiivi ei koske.

## **9. VALTIO: Selvityshankkeessa saatujen tulosten yksityiskohtaisempi selvittäminen ja käytännön vaihtoehtojen arvioiminen jatkohankkeella.**

erittäin tärkeä keino

### **Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen**

Jatkohankkeessa olisi hedelmällistä siirtyä pois yksilövalinnoista (kuten verkostoituminen) kohti rakenteita, jotka estävät tai edistävät naisten etenemistä johtotehtäviin. Miten esimerkiksi vanhempainvapaaudistus vaikuttaa tai ei vaikuta hoivavastuun jakautumiseen ja sitä kautta naisten etenemiseen? Muuttuuko nykyinen fakta, että pörssiyrityksien hallituksissa istuvat naiset ovat miehiä useammin lapsettomia? Uuden direktiivin vaikutusta tulee seurata. Voisiko jatkohankkeessa haastaa suomalaisen vaatimuksen teknisestä taustasta toimitusjohtajaa valitessa? Naiset itse korostavat selvityksessä myös tukitoimintojen johtamisen merkitystä.

On hyvä myös ottaa huomioon, että naisten urahaasteet alkavat jo organisaation alatasoilla, joissa ylenemisen esteet voivat olla jopa suurempia. Jos ongelma mielletään vain johtotasolla, etenemisen esteisiin uran alkupuolella on vaikea tarttua.

Selvityksessä haastateltiin niitä, joita etenemisen esteet koskettavat. Sen lisäksi on kuitenkin tärkeää tutkia syitä valintojen ja asenteiden taustalla, koska ne ohjaavat myös yksilöiden valintoja.

Yksi jatkoselvityksen paikka voisi olla se, että mitkä kansalliset tahot ovat missäkin rooleissa mukana pörssiyrityksien sukupuolten tasa-arvon etenemisen seurannassa ja edistämiseksi. Esimerkiksi tasa-arvovaltuutetun toimivalta ei nykyisellään yllä risteävän syrjinnän käsittelyyn. Tasa-arvolain uudistus on tarpeen myös direktiivin vastuita määriteltäessä.

## **10. YRITYKSET: Listayhtiöiden hallinnointikoodin suositukset 7, 8 ja 9 koskevat hallituskokoonpanoon liittyvän ehdotuksen valmistelua, hallituksen kokoonpanoa ja hallituksen monimuotoisuutta. Suositus on, että listayhtiöt varmistavat, että prosessi näiden suositusten noudattamiseksi on myös käytännössä systemaattinen ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.**

erittäin tärkeä keino

### **Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Hallinnointikoodin monimuotoisuussuositus on askel oikeaan suuntaan, mutta kuten mikään muukaan tavoite, yhdenvertaisuuden ja sukupuolten tasa-arvon vahvistaminen ei etene ilman tarkkaa suunnitelmaa, tavoitetta ja seuranta. Hallinnointikoodin kahdeksannessa suosituksessa mainitaan, että hallituksissa tulee olla molempia sukupuolia. Prosentuaalisia tavoitteita ei anneta. Kun pörssiyritykset nojaavat hallinnointikoodiin ainoana ulkopuolisena kannustimena, sen tulisi sisältää selkeämmät, sitovammat ja määrälliset tavoitteet.



Sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi suosituksen tulisi purkaa binäärinen sukupuolikäsitys, jotta myös muunsukupuolisille ja muille ei-binäärisille henkilöille avataan tietä yritysten johtoon. Lisäksi suositus voisi korostaa monimuotoisuuden merkitystä päätöksenteon laadulle, innovaatioille ja yrityksen suorituskyvyllä. Suosituksessa voisi olla selkeämmät vaatimukset raportoinnista ja seurannasta.

Koska yritysten toimeksiannot rekrytointiyrityksille eivät usein sisällä vaatimuksia tasa-arvoisesta rekrytoinnista, sellainen ohjeistus olisi hyvä lisätä koodin suosituksiin.

**11. YRITYKSET: Listayhtiöiden hallinnointikoodin suositukset 15, 18 ja 19 koskevat erityisesti nimitysvaliokuntaa ja -toimikuntaa. Suositus on, että listayhtiöt varmistavat sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi, että nimitysvaliokunnat ja -toimikunnat toimivat systemaattisesti ja parhaita käytäntöjä noudattaen osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä, tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja kandidaattien arviointiin käytetyssä prosessissa (ns. ”due diligence”) niin kotimaisissa kuin ulkomaisissa hauissa.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksen mukaan nimitysvaliokunnissa, joiden tehtävänä on mm. valmistella ehdotukset uusien hallituksen jäsenten nimittämisestä, naiset ovat selvästi aliedustettuina 19 prosentin osuudella. Palkitsemisvaliokunnissa, joiden tehtävänä on yleensä valmistella toimitusjohtajan ja johtoryhmän palkitsemista ja nimityksiä koskevat ehdotukset, naisten osuus on 28 prosenttia. Osuus on laskenut edellisestä vuodesta. Nimitystoimikunnissa, johon kuuluu esimerkiksi suurimpien osakkeenomistajien nimittämiä edustajia ja mahdollisesti yhtiön hallituksen jäseniä, naisten osuus on 13 prosenttia. Tämä siitä huolimatta, että naisten osuus hallituksissa oli peräti 40 prosenttia, kun osakkeenomistajien nimitystoimikunnassa oli vähintään yksi nainen. Näitä lukuja vasten ja vallan tasaisemman jakautumisen näkökulmasta olisi perusteltua lisätä prosentuaalinen tavoite myös valiokuntien ja toimikuntien sukupuolten edustuksesta.

**12. YRITYKSET: Suositus niin listatuille kuin suurille listaamattomille yrityksille on tarkistaa käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa, myös koskien keskijohtoa. Rekrytointiprosessin on hyvä noudattaa alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**13. YRITYKSET: Sekä listattu ja että listaamattomia yrityksiä suositellaan tarkastelemaan johdon monimuotoisuutta ja ottamaan aktiivinen rooli sukupuolten välisen monimuotoisuuden painottamiseksi, edistämään sukupuolten monimuotoisuutta konserniyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä tarkistamaan riittävien politiikkojen, periaatteiden ja käytäntöjen olemassaolo ja ajantasaisuus.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Suosituksot toimivat parhaimmillaan hyvin, mutta osaa yrityksistä ne eivät saa liikkeelle. Siksi olisi hyvä tarkastella erilaisia keinoja, joilla sukupuolten tasa-arvoa ja moninaisuutta edistetään hallituksissa ja johtoryhmissä. Tällaisia avauksia voisi olla esimerkiksi sukupuolten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden sitominen osaksi tulostavoitteita, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien parempi laadinta ja seuranta, sanktioiden lisääminen nykyiseen noudata tai selitä -periaatteeseen sekä palkitsemisen harkitseminen sukupuolten tasaisessa edustamisessa.

#### **14. MUUT TOIMIJAT: Naisten oma-aloitteisuus ja aktiivisuus uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaiikkoja kohtaan.**

ei kovin tärkeä keino

##### **Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Oman kiinnostuksen osoittaminen voi olla vaikeaa, mikäli rakenteet eivät tue sitä. Palkkaepätasa-arvo, syrjintä, epätasainen hoivavastuu, stereotyyppiset sukupuolikäsitykset, rekrytointi tuttujen verkostosta, tietynlaisen johtajataustan suosiminen muiden ohi, puutteelliset etenemismahdollisuudet, seksuaalinen häirintä, miesten (poissulkevat) verkostot, huomion kiinnittäminen naisten ominaisuuksiin jne. estävät naisia etenemästä ja osoittamasta kiinnostustaan vapaasti. Jos omaa kiinnostuksen osoitusta näistä esteistä huolimatta halutaan kannustaa, voisi tästäkin kysyä esimerkiksi kyselyillä (kuinka helppo sinun on osoittaa kiinnostus uralla etenemistä kohtaan tmv.). Niiden pohjalta voisi laatia konkreettisia etenemissuunnitelmia.

Naisten moninaisuus on hyvä ottaa huomioon myös verkostoitumissuosituksissa. Onko kaikilla naisilla pääsy suositeltuihin verkostoihin? Kenet kutsutaan mukaan? Ovatko tilaisuudet esteettömiä, millä kielellä niitä käydään? Suosituksissa mainitaan kannustaminen eri sukupuolia sisältäviin verkostoihin, minkä voi tulkita asettavan naisten omat verkostot alempaan asemaan. Verkostoihin kannustaminen ei juuri anna konkreettista apua naisille, joilla on jo kädet täynnä työtä työn ja perheen yhteensovittamisen yhteiskunnassa, jossa hoivavastuu jakautuu erittäin epätasaisesti. Selvityksen mukaan esimerkiksi energia-alalla työskentelevät naiset eivät koe saavansa miesten veroisesti tukea uralla etenemiseen. Haastatellut naiset peräänkuuluttivat rekrytointiprosessin tasa-arvoistamista ja yhteiskunnan tukea työtehtävien vaihtamiseen. Tutkimustulokset osoittavat varsin hyvin kiintiöiden hyödyn (rakenteet), eikä yksilöiden kannustaminen poista itse juurisyytä.

#### **15. MUUT TOIMIJAT: Naisten verkostoitumisen kannustaminen (esim. työnantajan puolelta), erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin.**

ei kovin tärkeä keino

##### **Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Jos verkostoihin halutaan kannustaa, yhtiöillä on loistava mahdollisuus näyttää edelläkävijyyttä ja panostaa verkostojen järjestämiseen. Esimerkiksi Naisjärjestöjen Keskusliitto perusti osana Tasa-arvotiedoilla vaikuttavuutta -hanketta Suomen ensimmäisen kunnanjohtajanaisten verkoston tukemaan naisten omaa verkostoitumista ja mentorointia. Verkosto on jatkanut tapaamisia jo kolmen vuoden ajan. Kun verkoston on kannustanut alkuun, on sen jäsenten helpompi ottaa sen koordinointi haltuun.

Sen sijaan, että keskitytään naisten aktiivisuuteen, olisi hyvä pohtia keinoja myös miesten suuntaan. Moninaisuuskoulutuksessa pureudutaan niihin näkymättömiin käyttäytymismalleihin, jotka sulkevat naisia ja muita oman viiteryhmän ulkopuolelle jääviä ulos. Jos yhtiön hallituksessa on vain murto-osa naisia ja vähemmistöjen edustajia, eikö miesvaltaisille hallituksille, nimitystoimikunnille ja valiokunnille voisi järjestää koulutusta sukupuolten tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta? Voisiko tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat valjastaa tämän tavoitteen saavuttamiseen?

**16. MUUT TOIMIJAT: Sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointi osakkeenomistajien toimesta. Sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottaminen sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Systemaattisen rekrytoinnin ja laajan hakijapoolin käyttö omien verkostojen sijaan pitäisi saada vakiinnutettua yritysten johtoa valitessa. Tässä voisi auttaa jonkinlainen sertifikaatti, joka auttaisi myös sijoittajia näkemään yhtiön ponnistelut kohti moninaisuutta. Vähemmistösukupuolen edistäminen on hyvä ottaa tavoitteeksi myös henkilöstöstrategiassa.

**17. MUUT TOIMIJAT: Toimialajärjestöille aktiivinen informatiivinen ote johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä sekä huomion kiinnittäminen sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin (esim. ohjeistukset alan parhaista käytännöistä koskien johtoryhmien ja hallitusten jäsenkandidaattien rekrytointiprosessia ja palkitsemiskäytäntöjä).**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**18. MUUT TOIMIJAT: Korkeakouluissa ja oppilaitoksissa huomion kiinnittäminen sukupuolten väliseen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa tekijöissä. Sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden integrointi osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Koulutusalojen eriytyminen sukupuolen mukaan on Suomessa erittäin jyrkkää (THL). Eriytyminen alkaa jo perusopetuksessa, missä pojat valitsevat enemmän matematiikan ja luonnontieteiden opintoja, tytöt kieliä. Toisella asteella terveys- ja hyvinvointialan opiskelijoista naisia oli 85 prosenttia kun tietojenkäsittelyn ja tietoliikenteen alan opiskelijoista 87 prosenttia oli miehiä vuonna 2020.

Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014 velvoittavat tasa-arvoa edistävien oppimateriaalien valintaan. Kuitenkin tasa-arvobarometriin (2017) vastanneista opiskelijoista

kolmasosa koki, että opetusmateriaaleissa esiintyy sukupuolistereotyyppioita eli kaavamaisia käsityksiä siitä, millaisia miesten ja naisten pitäisi olla.

Koulutuksen eriytyminen heijastuu työmarkkinoille. Sukupuolitietoinen koulutus ja ohjaus laajentaa mahdollisuuksia sijoittua ammattiin sukupuolelle epätyypillisellä alalla. Eriytymistä tutkineen SEGLI-hankkeen mukaan koulutuksen sukupuolenmukainen jakautuminen johtuu mm. siitä, että ennen ensimmäisiä koulutusvalintoja ei juurikaan tutustuta työelämään, ja naisille ja miehille tulevat tutuiksi eri alat. Sukupuolittuneet mielikuvat eri ammateista vaikuttavat valintoihin, kun laajaa ja syvällistä tietoa ei ole. Tällöin korostuvat stereotyyppiset käsitykset miehille ja naisille sopivista töistä, mikä muovaa nuorten käsityksiä itselleen mahdollisiksi nähdystä ammateista.

Koulutuksessa tuotettua sukupuolen mukaista eriytymistä voidaan lieventää sukupuolitietoisella kasvatuksella. Sukupuolitietoisessa kasvatuksessa ja opetuksessa tunnistetaan sukupuolittavia yhteiskunnallisia ja kulttuurisia tekijöitä sekä kyseenalaistetaan ja puretaan niitä. Ilman sukupuolitietoista lähestymistapaa oppilaitoksissa saatetaan opetuksen ja ohjauksen käytännöissä uusintaa perinteisiä käsityksiä sukupuolten eroista, oppimisesta ja sukupuolelle tyypillisistä mieltymyksistä ja käyttäytymispiirteistä. Nämä oletukset tyttöjen ja poikien eroista kaventavat oppilaiden mahdollisuuksia tehdä koulutukseen ja ammatinvalintaan liittyviä valintoja aidosti vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Eri oppiaineisiin liittyvät suhtautumistavat syntyvät jo varhain, minkä vuoksi sukupuolitietoisuus on varmistettava kaikilla asteilla. (OPH tasa-arvotyön opas.)

Lakeihin varhaiskasvatuksesta, perusopetuksesta, ammatillisesta ja lukiokoulutuksesta sekä lakiin vapaasta sivistystyöstä tulisi lisätä vaatimus kasvatuksen ja opetuksen sukupuolitietoisuudesta.

Tätä taustaa vasten selvityksessä esitetty kysymys, onko sukupuolten välillä eroavaisuuksia rohkeudessa, kunnianhimon tasossa tai tavoissa, joilla heitä kannustetaan, ohjaa huomiota yksilöihin ja sivuuttaa koko elämänmittaisen, stereotyyppisen ohjauksen tietyille alalle.

Vaikka tyttöjä ja naisia on tärkeää kannustaa teknisille aloille, on hyvä pohtia johtotehtäviin vaadittua teknistä taustaosaamista ja sen tarvetta. Pörssisäätoin toimitusjohtaja Sari Lounasmeri huomauttaa, että hallituksen jäsen voi tuoda erilaista osaamista esimerkiksi asiakaskokemukseen tai logistiikkaketjuihin liittyen. Vaaditaanko johtotehtäviin tulevilta liian tarkkaa osaamista, ja onko tässä tapauksessa hallituksella liian operatiivinen rooli? Hallitusten moninaisuus edellyttää koulutuksen moninaisuutta myös hallinnointikoodin mukaan, mutta silti esimerkiksi humanisteja ei hallituksissa juuri näy.

## **19. MUUT TOIMIJAT: Rekrytointiyritysten tasa-arvo-osaamisen ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuuden lisääminen.**

erittäin tärkeä keino

## Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

**20. MUUT MAHDOLLISET KEINOT:** Tässä osiossa voit selvityksessä esitettyjen keinojen (ks. edellä kysymykset 8.-19.) lisäksi esittää tai kommentoida mahdollisia muita keinoja sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi hallituksissa, johtoryhmissä ja myös toimitusjohtajan positioissa (esim. sukupuolten tasa-arvoista edustusta koskevien tietojen säännölliset julkaisut tai pörssi-yhtiöiden hallinto- ja ohjausjärjestelmästä laadittavan selvityksen kehittäminen esim. rekrytointiprosessien tai seuraajasuunnittelun raportoinnin osalta):

Yksi vaihtoehto voisi olla yritystukien sitominen sukupuolten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden etenemiseen. Yhtiöillä tulisi esimerkiksi tukea saadakseen olla huolella täytetyt tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, joihin sisältyy määrälliset tavoitteet, seuranta, mittarit, konkreettiset toimenpiteet ja osoitus siitä, että suunnitelmia toteutetaan.

## Muut kommentit/ehdotukset

**21. Tässä osiossa voit kommentoida yleisesti selvitystä, muistiota ja/tai tätä lausuntopyyntöä:**

-

Heinilä Terhi  
Naisjärjestöjen Keskusliitto