

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:**

Kysymyksenasettelu on hyvin tarpeellinen, ajankohtainen ja keskittyy oleellisiin asioihin.

Pakolliseksi tuleva uusi toimielin sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämiseen, analysointiin, seurantaan ja tukemiseen on tarpeen. Eikä vain peräpeiliin katsominen ole tärkeää vaan ympäristön seuranta kuten taantumuksellisia arvoja ajavien, esim. ideologisten anti-gender-liikkeiden seuranta. Lain hengen vastaiseen toimintaan tulee voida puuttua riittävän ajoissa.

Tilastokeskuksen Suomessa tulee pysyvästi seurata naisia ja miehiä elinkeinoelämän huipulla ja julkaista tästä määräjain analyttisen katsauksen.

Euroopan tasa-arvoinstituutti (EIGE) on EU:n virasto, jonka tavoitteena on sukupuolten tasa-arvon edistäminen EU:ssa ja EU:n ulkopuolella. Se tekee aiheeseen liittyvää tutkimustyötä, kerää tietoja ja levittää hyviä käytäntöjä. Myös EIGEN tuottamaa aineistoa tulee hyödyntää ja tarpeen vaatiessa vaikuttaa informaation sisältöön ja kerättävään dataan.

## Aiempi tutkimus (kirjallisuuskatsaus)

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

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

Tiedon tulee on mahdollisimman ajantasaista, jossa myös trendit ja kehitykset voidaan todeta.

Sukupuolten tasa-arvon tilannekuvan selvittämiseen tulee uutta seurantaa.

Huomioitavaa on mm. tuoreen perhevapaaudistuksen vaikutusten seuranta sekä palkka-avoimuuden laajentuminen kaiken kokoisiin yrityksiin. Palkka-avoimuusdirektiivi tulee kasvattamaan yleistä palkkatietämystä. Ns. "Equal Pay and Pay Transparency"-direktiivin ( hyväksytty 30.3. 2023 Euroopan Parlamentissa) mukaan työnantajan on kerrottava niin rekrykandeille kuin työntekijöilleen palkan, palkkatason ja palkankorotusten määräytymisperusteista nykyistä tarkemmin.

**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:**

On tärkeää jatkossakin, että tutkimuksissa selviää tarkka tutkimuksen kohde ja myös se, mitä ei ole vielä voitua tutkia (esim. perhevapaa uudistus).

Ulkoistuspalveluna tuotettujen rekrytointipalveluiden analysointi ja kehittäminen direktiivin näkökulmasta on asian laaja-alaisuuden myötä oleellista. Hyviä käytäntöjä ja suosituksia hakien, lain hengen toteutumisen varmistamista ja seurantaakin myös tämän prosessin kohdalla.

## 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):**

Selvityksestä ilmenee hyvin Suomen tilanne, joka on meillä jämähtänyt. Vapaaehtoinen asian edistäminen ei näytä toimivan jäsenmaissa. Emme ole mallimaa vrt. Ranska, jossa on lisätty pakollista lainsäädäntöä ja sanktioita. Viron tilanne on taas erityisen heikko, vapaaehtoisuus ei ole tuottanut toivottavaa tulosta.

## 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:**

Naisten liiketoimintaosaamisen tukeminen ja asiaan kannustus eri toimialoilla on tärkeää. Naisten osuuden kasvattaminen keskijohdossa ja johtoryhmissä tuo laajempaa pohjaa hallitusjäsenten rekrytoinneille. Tämä puoltaa vaihtoehtoisen kansallisen toteutuksen; 33 prosenttia kaikista johtajista, olisi aliedustettua sukupuolta.

**6. VALTIO: Sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämiseksi pörssi-yhtiöiden hallituksissa annettun direktiivin viivytyksetön saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti.**

erittäin tärkeä keino

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

Eurooppalaiset ry:n tavoitteena on naisten aseman vahvistaminen eurooppalaisessa päätöksenteossa. Pidämme tärkeänä, että asiassa edetään viivytystä ilman siirtymäaikaa. Komission ensimmäinen ehdotus asiassa on jo vuodelta 2012.

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

-

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

-

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

Pakollisuus, julkisuus ja vuosittainen viranomaisraportointi edistävät jo asiaa. Sanktioiden suhteen voisi asiassa edetä vaiheittain, kunhan ensin nähdään implementoinnin vaikutuksia ja sen jälkeen määritellä minkälaiset ja tasoiset sanktiot ovat tarpeellisia ja riittäviä.

**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:**

Rekrytointiyritysten asiantuntemus ja kokemukset on tärkeitä.

**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:**

Omistaja- ja hallitusosaamiseen tulee kuulua myös tasa-arvoasiat riittävässä laajuudessa. Tärkeää on tiedostaa ajantasainen sukupuolten tasa-arvoa koskeva säädöskehikko.

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

ei kovin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen**

Tarvitaan kyllä selvityksiä, mutta muuttunut lainsäädännöllinen viitekehys huomioiden kuten perhevapaalain (8/2022) sekä vastuullisuusraportoinnin pakollinen sekä vapaaehtoinen ja välillinen toteutuminen Euroopassa. Toimenpiteiden vaikuttavuuden seuranta on oleellista.

**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:**

-

**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:**

Kandidaattihakupohjan kasvattaminen vaatii pitkäjänteistä ja laajaa kehittämistyötä koko yhteiskunnalta, asenteita ja kulttuuria sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen. Myös nimityksiä tekevien valiokuntien ja toimikuntien henkilövalinnat tulee toteutua direktiivin, vaihtoehtoisen 33% mukaisesti.

**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 listattuja 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:**

-

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Tasa-arvolaki on keskeinen väline tasa-arvon edistämiseksi. On tärkeää jo varhaisessa vaiheessa lasten ja nuorten parissa edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Strategisten valintojen tekemisessä työnantaja voi omalta osaltaan mahdollistaa ja edistää naisten etenemistä johtamisen urapoluilla.

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Verkosto-osaaminen on osa työelämätaitoja ja työnantajan tuleekin kannustaa asiassa edistämään sukupuolten tasa-arvoa. Kehityskeskusteluihin voisi sisällyttää strategisen oppimisen elementtejä. Mitä ja miten tulisi oppia - keskustelu, tuoden johtajan urapolun ulottuville ja mahdolliseksi. Uusi palkka-avoimuusdirektiivi (hyväksytty Euroopan parlamentissa 30.3.2023) tuo oman ulottuvuutensa johtajia koskeviin palkkakeskusteluihin ja -käytäntöihin.

**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:**

Vastuulliseen omistajuuteen kuuluu tehdä asioita pitkäjänteisesti pikavoittojen sijaan. Johdon urakehitysmahdollisuuksien suunnittelu on osa työnantajaosaamista. Inhimillisessä pääomassa sukupuolten välinen tasa-arvo on kasvua edistävä tekijä.

**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).**

melko 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.**

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Sukupuolten välistä tasa-arvoa tulee edistää varhaisemmassa vaiheessa - varhaiskasvatuksessa ja peruskoulussa.

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

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Osaaminen tulee olla ennen kaikkea palkkaavan yrityksen henkilöstöllä. Kriteerit, tahtotila sekä valintaprosessi on ensisijaisesti rekrytointipalveluita ostavan vastuulla. Kokeiluihin kannustaminen, kuten nimettömästä (sukupuolettomasta) hausta johtajapesteihin tulee saada.

**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 kehittämisen esim. rekrytointiprosessien tai seuraajasuunnittelun raportoinnin osalta):**

Sukupuolten tasa-arvoa edistävien lakien toteutuminen käytännössä avainasemassa. Avoimuus ja läpinäkyvyys. Reilun ja vastuullisen työnantajuuden toteutuminen.

Tasa-arvolaissa vähintään 30 työntekijää työllistävän yrityksen tulee laatia tasa-arvosuunnitelma. Voisiko tasa-arvosuunnitelman vapaaehtoista soveltamista tukea esim. tasa-arvosetelillä? Onhan jo käytössä innovaatioaseteli ja tietoturvaseteli. Näin yrityksen kasvaessa ja yrityskauppatilanteita varten olisi sukupuolten tasa-arvoasioita jo opittu ja omaksuttu raportointitasolla. Huomioitavaa on, että vastuullisuusraportointi (ESG) tulee koskemaan välillisesti osaa pk-yrityksiä esim. arvoketjujen myötä. Pk-sektorille suunnattu kevyempi NSRS-vastuullisuusstandardi edistää myös vastuullisuusraportointia ja sukupuolten tasa-arvoasiat voivat olla osa sijoittajainformaatiota.

**Muut kommentit/ehdotukset**

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

Eurooppalaiset ry tarkastelee unioniasioita erityisesti nais- ja tasa-arvonäkökulmasta. Kiitämme mahdollisuudesta olla mukana.

Koskinen Jaana  
Eurooppalaiset ry - Hallituksen jäsen