

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:**

Selvityksessä todetaan, että hankkeen tarkoituksena on tukea Suomen hallituksen tavoitetta sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämiseksi listayhtiöiden hallituksissa. Hankkeen tarkoitukseen peilattuna STTK pitää selvityksen kysymyksenasettelua ja tiedonkeruun menetelmiä kohtalaisen onnistuneena. STTK olisi kuitenkin pitänyt toivottavana, että kysymyksenasettelussa ja tiedonkeruussa olisi näkynyt enemmän rakenteellisiin seikkoihin kohdistuva näkökulma yksilöihin keskittyvän näkökulman ohella.

### **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 tutkimusministeriön rahoittama NASTA-hanke.**

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

### **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 omistuspuhjan yrityksillä

#### **Kommentit selvityksessä huomioon otettuun aiempaan tutkimukseen:**

Selvityksessä listatut osatekijät ovat relevantteja teemoja selvityksen aiheen kannalta. STTK olisi kuitenkin pitänyt eri teemojen laajempaa katsausta toivottavana. STTK kiinnittää huomiota siihen, että mukana ei ole sellaisen tutkimuksen laajaa käsittelyä, joka liittyy naiseen kohdistuvaan häirintään tai syrjintään työelämässä. Nämä ovat tekijöitä, joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämiseen listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä.

### **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 vertailuvalltion sääntelystä ja/tai käytännöistä):**

Lainsäädännölliset sukupuolikiintiöt nostavat naisjäsenten määrää hallituksissa. Suomeen verrattuna naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa on suurempi EU- ja ETA-maiden osalta Ranskassa, Italiassa, Belgiassa, Ruotsissa, Alankomaissa, Saksassa, Islannissa ja Norjassa. Näistä ainoastaan Ruotsissa ei ole sukupuolikiintiöihin liittyviä sitovia määräyksiä tai säännöksiä. On hyvä kiinnittää huomiota siihen, että esimerkiksi Norjassa kiintiöiden käyttöönotto ei ole vaikuttanut negatiivisesti yritysten arvoon. Norja on maa, joka on asettanut sukupuolikiintiöt listayhtiöiden hallituksille ensimmäisenä maailmassa. Suhteessa Suomeen etenkin Norjan malli olisi tarkemman selvityksen arvoinen. Lisäksi jatkossa olisi syytä selvittää tarkemmin myös niiden maiden käytäntöjä, joissa on Suomea suurempi osuus naisia pörssiyritysten hallituksissa.

### **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:

Tasa-arvo-ongelmat ovat syiltään moninaisia. Selvityksen mukaan käsitykset siitä, mitkä tekijät edistäisivät naisten valitsemista listayhtiöiden hallituksiin, eroavat sukupuolen mukaan. Naisten näkemyksen mukaan toimintaympäristöön liittyvät tekijät kuten naisten ja miesten verkostoituminen sekä rekrytointiprosessiin sisältyvät tasa-arvotavoitteet ovat tärkeimpiä tekijöitä. Puolestaan miehet korostavat naiskandidaatin ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, kuten kansainvälistymistä, koulutusta ja kokemusta liiketoimintojen johtamisesta. Tämä eroavaisuus on mielenkiintoinen – vaikkakaan ei välttämättä yllättävä havainto.

### Toimintaympäristö

Keskeinen toimintaympäristöön liittyvä uraeste on perhevapaiden epätasainen jakautuminen. Jälkikasvusta vastuun kantaminen vaikuttaa naisten urakehitykseen ja johtaa siihen, että naiset ottavat merkittävässä määrin perinteisen roolin kodin ja perheen pääasiallisena huolehtijana. Lisäksi huomionarvoista on mainita, että selvityksestä jää toteamatta se tosiasia, että naisten lisäksi myös miehet tekevät tietosia, perinteisen roolin mukaisia valintoja, joilla on vaikutusta heidän urakehitykseensä. Naisten ollessa kotona, miehet ovat tärkeässä urakehityksen vaiheessa työnantajan käytettävissä työpaikoilla, vaihtamassa työpaikkaa ja tehtäviä, hankkimassa kokemusta, verkostoitumassa ja menossa eteenpäin urallaan. Tätä urakehityksen loikkaa on vaikea ottaa kiinni myöhemmin. Lisäksi raskauteen, perhevapaisiin ja työhön paluuseen liittyy paljon työelämän syrjintää, jota selvityksessä ei ole otettu huomioon asian vaatimassa laajuudessa. Samoin naisiin työelämässä kohdistuva häirintä ei ole mukana hankkeen selvityksessä.

Sukupuolinnormeihin liittyvät odotukset ja stereotyyppit ohjaavat lasten kasvua paitsi varhaiskasvatuksessa ja kouluissa myös perheissä ja koko yhteiskunnassa. Poikiin liitetään odotuksia johtajuudesta heidän sukupuolensa takia jo pienestä pitäen eri tavalla kuin tyttöihin. Myös näillä seikoilla on merkitystä esimerkiksi urakehityksen ja vertikaalisen segregaatian kannalta.

### Yrityksen piirteet

Yrityksen piirteet vaikuttavat muun muassa siten, että naiset, jotka työskentelevät ainoana naisina alallaan kohtaavat erityisiä haasteita. Naiset törmäävät miesenemmistöisillä aloilla muita useammin vähättelyyn ja syrjintään sekä esteisiin palkkauksessa ja uralla etenemisessä. Tässä yhteydessä on syytä kiinnittää huomiota siihen, että Suomessa työalat ovat erittäin segregoituneita.

STTK kiinnittää huomiota siihen, että sukupuolten tasa-arvoon, samapalkkaisuusperiaatteen toteutumiseen ja segregaatian purkuun pitää kiinnittää huomiota kaikilla organisaatioiden tasoilla. Tasa-arvon edistäminen edellyttää konkreettisia toimia yritysten toiminnan eri osa-alueilla. Yritystä on johdettava tasa-arvo- ja sukupuolitietoisesti kautta linjan, jotta monimuotoisuuden hyödyt saadaan lunastettua.

### Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi on keskeinen tekijä naisten hallituspaikkojen määrän edistämässä. Tutkimusten mukaan naiset eivät häviä miehille koulutuksessa ja työkokemuksessa, mutta tulevat silti harvemmin valituiksi. Tiedetään myös, että valitsijoilla on yleensä taipumusta valita tehtäviin kaltaisiaan. Siksi nimitystoimikuntien ja -valiokuntien kokoonpanoon on kiinnitettävä nykyistä enemmän huomiota. Tältä osin myös tietoisuuden lisääminen on merkittävässä asemassa asenteiden ja käytänteiden muuttamisessa.

Yksilöön liittyvät tekijät

Yksilöön liittyvät tekijät ovat usein vaikeasti erotettavissa yhteiskunnallisista tekijöistä ja niistä rakenteista, joissa ihmiset toimivat ja tekevät valintoja. Näin ollen ei tule tyytyä stereotyyppisiin oletuksiin vaan pyrkiä kyseenalaistamaan ja muuttamaan toimintatapoja sekä rakenteita aktiivisesti.

Arviot/kommentit suosituksiin.

Hankkeen tulosten perusteella annetuista suosituksista STTK pitää tärkeimpänä sitä, että direktiivi saatetaan viivytyksettä osaksi kansallista lainsäädäntöä. Lisäksi valtion tulee jakaa tietoa systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle. On tärkeää, että kaikki yritykset – eli myös ne, jotka eivät lukeudu direktiivin soveltamisalaan – tarkastavat käytäntöjään rekrytointiprosesseissa.

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

erittäin tärkeä keino

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

STTK pitää direktiiviä tarpeellisena ja oikeasuuntaisena. STTK:n näkemyksen mukaan direktiivi tulee saattaa viivytyksettä osaksi kansallista lainsäädäntöä. Direktiivin täytäntöönpanon avulla on mahdollisuus kasvattaa naisten osuutta suomalaisten pörssiyritysten ylimmässä johdossa. Direktiivin myötä pörssiyritysten tulee myös raportoida hallintoelinten jäsenten sukupuolijakaumasta. STTK pitää tätä avoimuuden lisäämistä kannatettavana ja tärkeänä asiana tietoisuuden lisäämisen kannalta.

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

STTK ei kannata sellaisten optioiden käyttöä, joilla heikennetään direktiivin velvoitteita tai velvoittavuutta.

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

Kuten muistiossa on todettu, osakeyhtiö- ja osuuskuntalaissa ei ole tarkempaa sääntelyä hallituksen jäsenten valintamenettelystä eikä hallituksen jäsenten yleistä kelpoisuutta pidemmälle meneviä

vaatimuksia hallituksen kokoonpanolle. Arvopaperimarkkinayhdistyksen hallintokoodi on suositus eli sillä ei ole direktiivin edellyttämää velvoittavuutta. Näin ollen rekrytointiprosessia koskevat säännökset tulee toimeenpanna Suomessa kansalliseen lainsäädäntöön. STTK:n näkemyksen mukaan nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain (tai muut asiaan liitännäiset) säännökset eivät vastaa direktiivin vaatimuksia.

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

Myös seuraamuksia koskevat säännökset tulee toimeenpanna Suomessa kansalliseen lainsäädäntöön siten, että säännösten rikkomisesta aiheutuvat seuraamukset ovat direktiivin mukaisesti tehokkaita, oikeasuhteisia ja varoittavia.

**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:**

STTK pitää tietoisuuden lisäämistä erittäin tärkeänä keinona tasa-arvon edistämisessä.

**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:**

Ks. edellä oleva vastaus.

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen**

STTK pitää selvityshanketta hyvänä pohjatyönä listayhtiöiden hallitusten monimuotoisuuteen vaikuttamista tekijöistä ja kannattaa jatkohanketta yksityiskohtaisempien tietojen saamiseksi. STTK:n näkemyksen mukaan jatkohankkeessa tulisi keskittyä entistä enemmän rakenteellisiin ja yhteiskunnallisiin seikkoihin tasa-arvon edistämisen esteinä. Nyt selvityksessä ei esimerkiksi käsitelty naisia kohdistuvaa syrjintää tai häirintää asian vaatimalla tarkkuudella. Jatkoselvityksessä tulisi myös keskittyä tarkemmin niihin maaesimerkkeihin, joissa naisten osuus listayhtiöiden hallituksissa on suurempi kuin Suomessa. Etenkin Norjan mallia olisi hyvä selvittää syvällisemmin. Lisäksi STTK:n näkemyksen mukaan olisi hyvä verrata verrokkimaiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä toimivien henkilöiden taustoja Suomen vastaaviin. Esimerkkinä olisi syytä selvittää, onko henkilöiden koulutustaustoilla (esim. koulutusala) ja työhistorialla eroja maittain ja sukupuolittain vertailluna.

Jatkohanke olisi syytä tehdä yhdessä työmarkkinakeskusjärjestöjen kanssa. STTK osallistuu mielellään jatkohankkeeseen.

**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.

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Hallintokoodiin liittyvät suositukset ovat varmasti yksi hyödyllinen keino vaikuttaa listayhtiöiden hallitusten monimuotoisuuteen. Suosituksen vaikuttavuus jää kuitenkin sääntelyyn perustuvia velvoitteita heikommaksi. STTK kuitenkin pitää selvityksessä esitettyä suositusta erittäin kannatettavana.

**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.

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Ks. edellä oleva vastaus.

**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.

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Ks. edellä oleva vastaus soveltuvin osin.

**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.

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Ks. edellä oleva vastaus soveltuvin osin.

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

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Sinänsä yksilön toiminta on tärkeässä roolissa tasa-arvon edistämisessä yksittäisissä tilanteissa. Kuitenkin STTK kiinnittää erityistä huomiota siihen, että yksilöön liittyvät tekijät ovat usein vaikeasti erotettavissa yhteiskunnallisista tekijöistä ja niistä rakenteista, joissa ihmiset toimivat ja tekevät valintoja. Näin ollen ongelmaa ei tule redusoida vain yksilöiden ongelmaksi/syyksi, vaan asiassa tulee muistaa historialliset, yhteiskunnalliset, asenteelliset ja rakenteelliset tekijät asian taustalla.

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**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:**

-

**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.**

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Suomessa on erityisen segregoituneet eli sukupuolen mukaan eriytyneet työmarkkinat ja koulutuspolut. Tämän vuoksi on tärkeää, että opiskelijoille jaetaan tietoa eri alojen koulutus- ja työmahdollisuuksista ilman sukupuolistereotyyppioita. Lisäksi sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden integrointi osaksi kursseja on kannatettava suositus. Muutokset toimialojen

sukupuolijakaumissa ovat hitaita ja Suomessa ne ovat koskeneet lähinnä yksittäisiä aloja. Näin ollen, vaikka suositus on erittäin kannatettava, sen käytännön vaikutus voi jäädä tosiasiasa kohtalaisen pieneksi ja tulokset voivat näkyä vasta hyvin pitkän ajan kuluttua.

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

erittäin tärkeä keino

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

Siltä osin kuin rekrytointiyrityksiä käytetään, näiden toimijoiden tietoisuudella monimuotoisuuden edistämisestä on vaikutusta tehtävään rekrytointityöhön.

#### **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):**

-

#### **Muut kommentit/ehdotukset**

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

STTK:n keskeiset viestit ovat tiivistetysti seuraavat:

- Selvityksen suosituksista uuden direktiivin viivytyksetön toimeenpano on tärkein keino tasa-arvon edistämiseksi teemaan liittyen
- Erityisesti rekrytointiprosesseilla on tasa-arvon kannalta suuri merkitys
- Tasa-arvoon tulee kiinnittää huomiota organisaation kaikilla tasoilla, jotta se edistyy yritysten hallitus- ja johtoryhmätehtävissä.

Sahlberg Katariina  
STTK