

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 hallituksiin 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:**

Kysymyksenasettelussa painottui hieman liikaa yksilöllistävä ja yksilölähtöinen lähestymistapa ja ymmärrys jättäen huomiotta organisaation ja yhteiskunnan piilossa olevat eriarvoistavat sukupuolistavat mekanismit.

### **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.**

Katsaus ei ollut täysin kattava ja osa tuoreimmasta tutkimuksesta puuttui, esim. 2015 STN-haku tasa-arvoinen yhteiskunta, jossa esim. työelämän tasa-arvon kysymyksiin keskittyvä WeAll olisi voinut tuoda lisäymmärrystä ilmiön tarkasteluun.

### **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 tehdään perustellusti yleistasonin katsaus aiheeseen, mutta tarjolla olisi ollut korkeatasoisempaa ja uudempaa kansainvälistä tutkimusta esim. Rekrytoinneista R&I aloille.

### **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):**

-

### **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:**

Rekrytointiprosessia koskevat suositukset olivat kattavia ja kannatettavia, ja niillä on tasa-arvoa lisääviä vaikutuksia. Yksilöön kohdistuvissa suosituksissa painottui vahvasti naisyksilöiden oma aktiivisuus ja verkostoituminen, mikä jättää huomiotta juurisyyt, jotka mahdollistavat tai eivät mahdollista tätä verkostoitumista ja aktiivisuutta. Huomiotta jää myös se, että verkostoituminen ei ole yksinkertaista: verkostot voivat sulkea toimintakulttuurillaan naisia ulos, ne eivät ole lainkaan saatavilla naisille ja kaikkia verkostoja ei nähdä yhtä arvokkaina (esim. naisten keskinäisiä verkostoja). Suositukset toistavat vanhoja stereotyyppioita naisten passiivisuudesta, varovaisuudesta ja

tunteellisuudesta sekä miesten aktiivisuudesta, rohkeudesta ja itsevarmuudesta. Huomion kiinnittäminen yrityksen piirteisiin kapeuttaa ymmärrystä eriarvoistavista mekanismeista ja jättää huomiotta organisaatioissa tehtävän tasa-arvotyön, esim. käytännöt ja johtaminen. Olisimme toivoneet, että selvityksessä olisi voimakkaammin haastettu käsityksiä johtajakuvasta: siitä, kuka voi olla ja mistä (työ- ja koulutus)taustasta tuleva henkilö voi menestyksekkäästi johtaa listayhtiötä. Rekrytointiprosessia koskevat suositukset olivat kattavia ja kannatettavia, ja niillä on tasa-arvoa lisääviä vaikutuksia. Yksilöön kohdistuvissa suosituksissa painottui vahvasti naisyksilöiden oma aktiivisuus ja verkostoituminen, mikä jättää huomiotta juurisyyt, jotka mahdollistavat tai eivät mahdollista tätä verkostoitumista ja aktiivisuutta. Huomiotta jää myös se, että verkostoituminen ei ole yksinkertaista: verkostot voivat sulkea toimintakulttuurillaan naisia ulos, ne eivät ole lainkaan saatavilla naisille ja kaikkia verkostoja ei nähdä yhtä arvokkaina (esim. naisten keskinäisiä verkostoja). Suositukset toistavat vanhoja stereotyyppioita naisten passiivisuudesta, varovaisuudesta ja tunteellisuudesta sekä miesten aktiivisuudesta, rohkeudesta ja itsevarmuudesta. Huomion kiinnittäminen yrityksen piirteisiin kapeuttaa ymmärrystä eriarvoistavista mekanismeista ja jättää huomiotta organisaatioissa tehtävän tasa-arvotyön, esim. käytännöt ja johtaminen. Olisimme toivoneet, että selvityksessä olisi voimakkaammin haastettu käsityksiä johtajakuvasta: siitä, kuka voi olla ja mistä (työ- ja koulutus)taustasta tuleva henkilö voi menestyksekkäästi johtaa listayhtiötä.

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

melko tärkeä keino

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

Näemme kiintiöt tärkeänä osana työelämässä tehtävää tasa-arvotyötä, mutta ne eivät yksinään korvaa jatkuvaa tarvetta kokonaisvaltaisemmalle tasa-arvotyölle.

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

-

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

-

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

Sanktioiden lisäksi tulisi pohtia keinoja motivoida ja palkita tasa-arvotyötä.

**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:**

Vastuullisuusajattelun ja tasa-arvotyön yhteyksiä ja kriittistä arviointia tarvitaan.

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen**

Jatkohankkeissa olisi hedelmällistä tarkastella 1) eriarvoistavien mekanismien jatkumoa esim. koko työuran näkökulmasta, 2) tasa-arvotyön tekemistä organisaatioissa sekä 3) työn, perheen ja muun elämän yhteensovittamisen kysymysten ja rajapintojen syvempää ymmärrystä (ei vain äidille aiheutuvien urakatkosten huomioiminen vaan esim. organisaatioiden tuki erilaisille perhetilanteille ja laajempi ymmärrys vanhemmuuden vaikutuksista).

**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:**

-

**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:**

Kyse ei ole vain nimityksistä ja olemassaolosta vaan myös johdon toimintakulttuureista ja aktiivisista toimintatavoista.

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

ei kovin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Tätä suositusta pidimme selvityksen suurimpana ongelmana. Liiallinen yksilökeskeisyys vääristää keskustelua ja peittää juurisyyt. Sitä käytetään helposti syyllistämään naisia ja häivyttämään organisaatioiden ja yhteiskunnan vastuuta. Ks. kommentit kohdassa 5.

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

ei kovin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Ks. kohta 14 ja kohta 5. "Eri sukupuolia edustaviin verkostoihin" kannustaminen mitätöi naisverkostojen arvostusta ja korostaa miesten verkostojen ensisijaisuutta. Tämä suositus ei tue tasa-arvokehitystä vaan voi uusintaa eriarvoisuutta ja jättää haastamatta stereotyyppisen sukupuolikäsityksen.

**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.

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitava, miten ne osaltaan tuottavat sukupuolen mukaista eriytymistä ja ohjaavat valintoja. On tarkasteltava keinoja purkaa sukupuolistuneita valintoja. Lisäksi koulutusvalintojen sukupuolistuminen lähtee jo varhaisilta vuosilta, joten tulisi huomioida koko opintopolku varhaiskasvatuksesta lähtien ja pyrkiä purkamaan segregatioita eri koulutusalojen välillä.

**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 pörssiyhtiöiden hallinto- ja ohjausjärjestelmästä laadittavan selvityksen kehittäminen esim. rekrytointiprosessien tai seuraajasuunnittelun raportoinnin osalta):

-

**Muut kommentit/ehdotukset**

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

-

Havila Marjo  
Jyväskylän yliopisto - Johtamisen apulaisprofessori Suvi Heikkinen,  
sosiaalitieteiden yliopistonlehtori Hanna-Mari Ikonen, johtamisen

yliopistonlehtori Marke Kivijärvi ja sukupuoli tutkimuksen yliopistonlehtori  
Marjo Kolehmainen.