

Selvitys naisten urakehityksen haasteista listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä ja sukupuolten tasa-arvoisesta edustuksesta pörssi- yhtiöiden hallituksissa annetun direktiivin täytäntöönpano

Lausuntotiivistelmä

Selvitys naisten
urakehityksen haasteista
listayhtiöiden hallitus- ja
johtoryhmätehtävissä ja
sukupuolten tasa-
arvoisesta edustuksesta
pörssiyhtiöiden
hallituksissa annetun
direktiivin täytäntöönpano
Lausuntotiivistelmä

Satu Pentikäinen

Julkaisujen jakelu

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-
arkivet Valto

julkaisut.valtioneuvosto.fi

Julkaisumyynti

Beställningar av publikationer

**Valtioneuvoston
verkkokirjakauppa**

Statsrådets
nätbokhandel

vnjulkaisumyynti.fi

Oikeusministeriö

CC BY-SA 4.0

ISBN pdf: 978-952-400-726-9

ISSN pdf: 2490-1172

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2023

Selvitys naisten urakehityksen haasteista listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä ja sukupuolten tasa-arvoisesta edustuksesta pörssi-yhtiöiden hallituksissa annetun direktiivin täytäntöönpano

Lausuntotiivistelmä

Oikeusministeriön julkaisuja, Mietintöjä ja lausuntoja 2023:22		Teema	Mietintöjä ja lausuntoja
Julkaisija	Oikeusministeriö		
Tekijä/t	Satu Pentikäinen		
Kieli	Suomi	Sivumäärä	51
Tiivistelmä	<p>Lähes kaikki lausunnonantajat kannattavat pörssi-yhtiöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta annetun direktiivin (EU 2022/2381) ripeää täytäntöönpanoa. Moni lausunnonantaja katsoo, että pelkkä itsesääntely (hallinnointikoodi) ei ole riittävä keino tasapuolisen sukupuoliedustuksen saavuttamiseksi. Osa lausunnonantajista arvioi, että itsesääntelyä voitaisiin hyödyntää erityisesti silloin, jos jäsenvaltio-optiot otetaan käyttöön. Varauksellisesti jäsenvaltio-optioihin suhtautuvat lausunnonantajat katsovat, että niiden käyttöönotto voi hidastaa tasa-arvokehitystä. Moni lausunnonantajista pitää direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanemista haasteellisena, koska osakeyhtiöissä hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelu tapahtuu usein sitä varten perustetussa toimielimessä (mm. osakkeenomistajien nimitystoimikunta), jolloin vaatimukset valintakriteereistä voivat olla ongelmallisia.</p> <p>Selvitys saa kiitosta lausunnonantajilta, mutta osa nostaa sen puutteiksi liiallisen yksilökeskeisyyden, jonka myötä tasa-arvoon vaikuttavia rakenteellisia (mm. perheen ja työn yhteensovittaminen) ja yhteiskunnallisia (mm. syrjintä, häirintä) tekijöitä ei ole tarkasteltu riittävästi. Vain pieni osa lausunnonantajista arvioi, että hankkeen pohjalta tulisi jatkaa selvitystä esimerkiksi rakenteellisten tekijöiden osalta.</p>		
Asiasanat	osakeyhtiö, sukupuolten tasa-arvo, tasa-arvopolitiikka, perusoikeudet, ihmisoikeudet, pörssi-yhtiö		
ISBN PDF	978-952-400-726-9	ISSN PDF	2490-1172
Julkaisun osoite	https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-400-726-9		

Utredningen om utmaningar för kvinnors karriärutveckling i styrelse- och ledningsuppdrag i börsbolag och genomförandet av direktivet om en jämnare könsfördelning bland styrelseledamöter i börsnoterade företag

Sammandrag av utlåtandena

Justitieministeriets publikationer, Betänkanden och utlåtanden 2023:22	Tema	Betänkanden och utlåtanden
Utgivare	Justitieministeriet	
Författare	Satu Pentikäinen	
Språk	finska	Sidantal 51
Referat	<p>Nästan alla remissinstanser stöder ett snabbt genomförande av direktiv (EU) 2022/2381 om en jämnare könsfördelning bland styrelseledamöter i börsnoterade företag. Många remissinstanser anser att enbart självreglering (bolagsstyrning) inte är tillräckligt för att uppnå en jämlik könsrepresentation. En del av remissinstanserna bedömde att nyttan av självreglering skulle vara störst särskilt om det ingår medlemsstatsoptioner, det vill säga alternativ för medlemsstaterna. De remissinstanser som förhåller sig avvaktande till medlemsstatsoptioner anser att det kan bromsa upp jämställdhetsutvecklingen. Många av remissinstanserna anser att det kan vara utmanande att genomföra de bestämmelser som berör rekryteringsprocessen eftersom ett förslag till styrelsesammansättning i ett aktiebolag ofta bereds av ett organ som inrättats för ändamålet (t.ex. aktieägarnas utnämningsskommitté), vilket innebär att kraven på urvalskriterier kan vara problematiska.</p> <p>Utredningen får beröm av remissinstanserna, men en del av dem lyfter fram att den är alltför individcentrerad och att strukturella faktorer (t.ex. balansering av familjeliv och arbetsliv) och samhällsliga faktorer (t.ex. förtryck och trakasserier) som påverkar jämställdheten inte har granskats tillräckligt. Endast en liten del av remissinstanserna ansåg att man utifrån projektet bör fortsätta utredningen av till exempel strukturella faktorer.</p>	
Nyckelord	jämställdhet, aktiebolag, börsbolag, grundläggande rättigheter, mänskliga rättigheter	
ISBN PDF	978-952-400-726-9	ISSN PDF 2490-1172
URN-adress	https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-400-726-9	

Report on the Challenges in the Career Development of Women Regarding Board and Management Team Positions of Listed Companies and Implementation of the Directive on Gender Balance among Directors of Listed Companies

Summary of Comments Received

Publications of the Ministry of Justice, Memorandums and statements 2023:22	Subject	Memorandums and statements
Publisher	Ministry of Justice, Finland	

Author(s)	Satu Pentikäinen		
Language	Finnish	Pages	51

Abstract	<p>Almost all consulted stakeholders support the prompt implementation of Directive (EU 2022/2381) on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures. Many consider that self-regulation (corporate governance) alone is not a sufficient means to achieve gender balance. Some of the consulted stakeholders consider that self-regulation could be utilised especially if Member State options were introduced. Those who have reservations regarding the Member State options consider that their introduction could slow down the development of gender equality. Many consider that it will be challenging to implement the Directive's provisions concerning the recruitment process. The preparation of a proposal for the composition of the board of directors in limited liability companies often takes place in a body set up for this purpose (a shareholders' nomination committee, for example), in which case setting requirements for the selection criteria may be problematic.</p> <p>The report is commended by the consulted stakeholders, but some of them criticise it for being too individual-oriented, which is why certain structural factors (such as reconciliation of work and family life) and social factors (such as discrimination, harassment) affecting gender equality have not been sufficiently examined. Only a few respondents consider that the subject matter should be further examined based on the project, for example in respect of structural factors.</p>		
Keywords	gender equality, limited liability companies, listed companies, fundamental rights, human rights		

ISBN PDF	978-952-400-726-9	ISSN PDF	2490-1172
-----------------	-------------------	-----------------	-----------

URN address	https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-400-726-9		
--------------------	---	--	--

Sisältö

1	Johdanto	8
1.1	Selvitys ja lausuntokierros.....	8
1.2	Yhteenveto lausunnoista.....	11
1.2.1	Yleinen osa.....	11
1.2.2	Aiempi tutkimus.....	11
1.2.3	Säätely ja suositukset muissa maissa.....	11
1.2.4	Johtopäätökset ja suositukset	11
2	Yksityiskohtaiset kannanotot.....	19
2.1	Yleiset lähtökohdat.....	19
2.1.1	Tutkimuksen kysymysasettelu ja tiedonkeruu	19
2.1.2	Aiempi tutkimus (kirjallisuuskatsaus).....	20
2.1.2.1	Aiempi kotimainen selvitysaineisto.....	20
2.1.2.2	Aiempi tutkimus.....	21
2.2	Säätely ja suositukset muissa maissa.....	22
2.3	Johtopäätökset ja suositukset	23
2.3.1	Yleiset kommentit selvityksen tuloksista.....	23
2.3.2	Yksityiskohtaiset huomiot: valtio.....	25
2.3.2.1	Sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämisestä pörssiyritysten hallituksissa annetun direktiivin täytäntöönpano	25
2.3.2.2	Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle	30
2.3.2.3	Yrityksille suunnattujen yritysvastuu(raportointi)oppaiden ja ohjeistusten ajantasaistaminen	32
2.3.2.4	Tulosten yksityiskohtaisempi selvittäminen ja käytännön vaihtoehtojen arvioiminen jatkohankkeella	33
2.3.3	Yksityiskohtaiset huomiot: yritykset	35
2.3.3.1	Hallinnointikoodin hallituksen kokoonpanoa ja monimuotoisuutta koskevien suositusten noudattaminen	35
2.3.3.2	Hallinnointikoodin nimitysvaliokuntaa ja osakkeenomistajien nimitystoimikuntaa koskevien suositusten noudattaminen	37

2.3.3.3	Suositus suurille yrityksille tarkistaa käytäntöjään ei-systemaattisissa rekryointiprosesseissa	39
2.3.3.4	Muut yrityksille suositeltavat keinot	40
2.3.4	Yksityiskohtaiset huomiot: muut toimijat	41
2.3.4.1	Naisten oma-aloitteisuus ja aktiivisuus	41
2.3.4.2	Naisten verkostoitumisen kannustaminen.....	42
2.3.4.3	Tasa-arvon ja monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteissa, rekryointiprosessin analysointi sekä henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottaminen.....	44
2.3.4.4	Toimialajärjestöjen aktiivinen rooli ja sukupuolineutraalit palkitsemiskäytännöt.....	45
2.3.4.5	Koulutukseen liittyvät keinot.....	46
2.3.4.6	Rekryointiyritysten tasa-arvo-osaamisen ja tietoisuuden lisääminen.....	48
2.4	Muut kommentit ja ehdotukset	50

1 Johdanto

1.1 Selvitys ja lausuntokierros

Naisten osuus suomalaisten listayhtiöiden hallituksissa on selkeästi kasvanut 2000-luvulla. Myönteinen kehitys vaikuttaa kuitenkin hidastuneen viime vuosina. Sukupuolten välisen tasa-arvon saavuttamiseksi on tehty selvitys syistä, jotka ovat sukupuolten tasapuolisen edustuksen ja erityisesti naisten ylimpään johtoon rekrytoinnin esteenä.

Pörssi-yhtiöiden hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä annettu direktiivi (EU) 2022/2381 julkaistiin Euroopan unionin virallisessa lehdessä joulukuussa 2022. Direktiivi on pantava kansallisesti täytäntöön 28.12.2024 mennessä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarjassa (VN-TEAS) on julkaistu selvitys ”Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät – naisten urakehityksen haasteet”. Selvityksen lisäksi oikeusministeriössä on laadittu muistio direktiivin pääasiallisesta sisällöstä ja täytäntöönpanon vaihtoehtoja.

Selvityksestä järjestettiin avoin lausuntokierros Lausuntopalvelussa 8.3.–19.4.2023.

Selvityksestä ja muistiosta pyydettiin lausunto seuraavilta 61 taholta. Lausunnon antaneet on merkitty *:llä.

- Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
- Akava ry*
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry* (AMY)
- Business Finland Oy
- Directors' Institute Finland – Hallitusammattilaiset ry* (DIF)
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK ry* (EK)
- Eläkesäätiöyhdistys – ESY ry
- FIBS (Finnish Business & Society)
- Finanssiala ry
- Finanssivalvonta*

- Finnish Business Angels Network ry
- Helsingin Pörssi (OMX Nordic Exchange Helsinki Oy)
- Helsingin yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta
- Helsingin yliopisto, sukupuolentutkimuksen oppiaine (humanistinen tiedekunta)*
- Juristiliitto – Juristförbundet*
- Jyväskylän yliopisto*
- Kaupan liitto ry
- Keskuskauppakamari ry *
- Kirjanpitolautakunta
- Lapin yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta
- Listayhtiöiden neuvottelukunt
- Miesjärjestöjen Keskusliitto MJKL
- Mothers in Business MIB ry
- Naisjärjestöjen Keskusliitto*
- Naisjärjestöt yhteistyössä NYTKIS
- Opetus- ja kulttuuriministeriö
- Osuustoimintakeskus Pellervo ry* (Pellervo)
- Patentti- ja rekisterihallitus
- Perheyriytysten liitto ry
- Professoriliitto
- Pääomasijoittajat (FVCA) ry*
- Solidium Oy*
- Sosiaali- ja terveysministeri
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry (SAK)*
- Suomen Asianajajaliitto (Asianajajaliitto)*
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra
- Suomen Kuntaliitto ry
- Suomen Osakesäästäjät ry
- Suomen Pankki
- Suomen Pörssisäätiö sr
- Suomen Sijoitusanalyytikot ry
- Suomen Taloushallintoliitto ry
- Suomen Tilintarkastajat ry
- Suomen Uusyrityskeskukset ry
- Suomen yhtiöoikeusyhdistys ry
- Suomen Yrittäjät ry*
- Säätiöt ja rahastot ry
- Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta
- Tasa-arvoasiain neuvottelukunta Tane
- Tasa-arvovaltuutetun toimisto*
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos* (THL)
- Tieteentekijöiden liitto
- Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry*

- Turun yliopisto, kauppakorkeakoulu
- Turun yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta
- Työ- ja elinkeinoministeriö
- Työeläkevakuuttajat TELA ry*
- Vaasan yliopisto, kauppatieteiden tiedekunta
- Valtioneuvoston kanslia (omistusohtausosasto)*
- Valtiontalouden tarkastusvirasto*
- Valtiovarainministeriö*

Kaiken kaikkiaan lausuntoja annettiin 31. Edellä mainittujen lisäksi lausunnon toimittivat seuraavat 8 tahoa.

- Business and Professional Women Finland ry
- Fem-R
- Finnish Business Angels Network ry
- Eurooppalaiset ry
- Nasdaq Helsinki Oy
- Pörssisäätiö
- Miesten tasa-arvo ry
- Miesjärjestöjen keskusliitto MJKL ry

Helsingin yliopisto antoi yhden lausunnon (Sukupuolentutkimus, Kulttuurit-osasto, humanistinen tiedekunta; yhteislausunnon toinen tekijä Anna-Maija Lämsä, henkilöstöjohtamisen professori emerita, Jyväskylän yliopisto ja Visiting Professor, University of Vilnius, Jyrkinen Marjut).

Jyväskylän yliopisto antoi yhden lausunnon (Johtamisen apulaisprofessori Suvi Heikkinen, sosiaalitieteiden yliopistonlehtori Hanna-Mari Ikonen, johtamisen yliopistonlehtori Marke Kivijärvi ja sukupuolentutkimuksen yliopistonlehtori Marjo Kolehmainen).

Finanssivalvonta, Valtiovarainministeriö ja Valtiontalouden tarkastusvirasto ilmoittivat, että asiasta ei ole lausuttavaa.

1.2 Yhteenveto lausunnoista

1.2.1 Yleinen osa

Enemmistö lausunnonantajista pitää selvityksen kysymyksenasettelua ja tiedonkeruuta onnistuneena tai melko onnistuneena. Osa lausunnonantajista kiinnittää huomiota erityisesti selvityksen yksilökeskeiseen näkökulmaan, jonka myötä rakenteellisia seikkoja ei ole tarkasteltu riittävästi. Vain pieni osa lausunnonantajista arvioi, että hankkeen pohjalta tulisi jatkaa selvitystä esimerkiksi rakenteellisten tekijöiden osalta.

1.2.2 Aiempi tutkimus

Enemmistö lausunnonantajista pitää selvityksessä huomioon otettua kotimaista selvitysaineistoa pääosin riittävänä. Usean lausunnonantajan lausunnoissa todetaan, että Tilastokeskuksen aineistoa olisi tullut huomioida selvityksessä. Lisäksi muutamat lausunnonantajat nostavat esiin yksityiskohtaisempia selvitysaineistoja (mm. WeAll -hanke ja NaisUrat -hanke).

Enemmistö lausunnonantajista on sitä mieltä, että aiempi tutkimus on otettu huomioon selvityksessä pääosin riittävästi. Osa lausunnonantajista kiinnittää huomiota kansainväliseen aineistoon, joka on heidän näkemyksen mukaan suhteelliseen vanhaa ja soveltuu huonosti suomalaiseen toimintaympäristöön. Muutamat lausunnonantajat ehdottavat yksityiskohtaisemmin tarkentavaa aineistoa.

1.2.3 Sääntely ja suositukset muissa maissa

Enemmistö lausunnonantajista tuo esiin havaintoja selvityksessä tarkasteltujen vertailumaiden valintaan ja käytäntöihin liittyen. Lausunnonantajat pitävät kansainvälistä vertailua tärkeänä. Verrokkimaista useimmin viitataan erityisesti Ruotsiin, Iso-Britanniaan, Ranskaan ja Norjaan. Osa lausunnonantajista pitää tärkeänä, että eri maiden hallintomallit huomioidaan arvioitaessa pörssiyhtiöiden käytäntöjä.

1.2.4 Johtopäätökset ja suositukset

Selvityksessä esitetään suosituksia sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi hallituksissa, johtoryhmissä ja myös toimitusjohtajan positioissa. Lausuntopyyntöissä suosituksia pyydettiin arvioimaan vastausasteikolla 'erittäin tärkeä keino – melko tärkeä keino – ei kovin tärkeä keino – ei lainkaan tärkeä keino – en osaa sanoa' ja lisäksi

lausunnonantajat saivat esittää tarkentavia kommentteja. Suosituksia pyydettiin arvioimaan valtion, yritysten ja muiden toimijoiden näkökulmista. Suositukset on esitetty jäljempänä kursivoituina.

Valtio

Sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämisestä pörssiyhtiöiden hallituksissa annetun direktiivin viivytyksetön saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti

Lähes kaikki kysymykseen vastanneet lausunnonantajat pitävät direktiivin viivytyksetöntä saattamista osaksi kansallista lainsäädäntöä **melko tai erittäin tärkeänä keinona**. Lausunnonantajat pitävät tärkeänä, että Suomen olosuhteet tulevat täytäntöönpanossa huomioiduiksi. Suuri osa lausunnonantajista kiinnittää huomiota itsesääntelyyn. Osa ei pidä itsesääntelyä riittävänä keinona tasapuolisen sukupuoliedustuksen saavuttamiseksi. Toisaalta osa arvioi, että täytäntöönpanossa tulisi pitäytyä osakeyhtiölain mukaisissa toimielimissä (hallitus, hallintoneuvosto) ja hyödyntää itsesääntelyä. Lausunnonantajista osa kannattaa jäsenvaltio-optioiden käyttämistä, erityisesti direktiivin 5 artiklan 1 kohdan a-alakohdan vaihtoehtoa (toimivaan johtoon kuulumattomien toimielinten jäsenistä laskettava 40 prosentin kiintiö). Osa lausunnonantajista ei kannata jäsenvaltio-optioiden käyttämistä, jos ne heikentävät sääntelyn velvoittavuutta. Rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanemista pidetään pääosin tärkeänä, vaikka ne voivat aiheuttaa muutoksia lainsäädäntöön ja itsesääntelyyn. Osa lausunnonantajista pitää haasteellisena, että osakeyhtiöissä hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelu tapahtuu usein sitä varten perustetussa toimielimessä (osakkeenomistajien nimitystoimikunta, hallituksen tai hallintoneuvoston nimitysvaliokunta), jolloin vaatimukset valintakriteereistä voivat olla ongelmallisia. Direktiivissä edellytetyistä säännösten rikkomiseen sovellettavista seuraamuksista lausunnonantajat kokevat pääosin haasteelliseksi valintapäätösten pätemättömyyttä ja mitättömyyttä koskevat seuraamukset, joiden osalta olisi arvioitava kansallista liikkumavaraa. Osa kannattaa niistä säätämistä vaiheittain ja toisaalta osa nostaa esiin seurannan ja valvonnan tärkeyden.

Vähemmistö lausunnonantajista on sitä mieltä, että direktiivin viivytyksetön saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä **ei ole kovin tai lainkaan tärkeä keino**. Lausunnonantajat pitävät nykyistä tilaa varsin hyvänä ja kannattavat itsesääntelyä. Jäsenvaltio-optioiden osalta tärkeänä pidetään, että ne eivät aiheuta estettä listautumiselle. Rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanossa haasteita voi aiheuttaa nimitystoimikuntien käytännöistä. Säännösten rikkomiseen sovellettavista seuraamuksista lausunnonantajat nostavat esiin kohtuulliset seuraamukset. Rikkomuksia tapahtuu todennäköisesti pienissä yhtiöissä.

Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoidetun rekryointiprosessin eduista yritykselle

Suurin osa kysymykseen vastanneista lausunnonantajista pitää **erittäin tärkeänä keinona** tietoisuuden tason nostamista systemaattisesti hoidetun rekryointiprosessin eduista yritykselle. Lausunnonantajat pitävät tietoisuuden tason nostamista sääntelyn noudattamista edistävänä tekijänä. Osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä**. Lausunnonantajien näkemyksen mukaan tärkeää on kiinnittää rekrytoinnin taustalla oleviin arvioihin ja käytäntöihin, sekä siihen, että ehdokaslistoilta löytyy aina molempia sukupuolia.

Vähemmistö lausunnonantajista on sitä mieltä, että tietoisuuden tason nostaminen **ei ole kovin tai lainkaan tärkeä keino**, kun itsesääntelyllä voidaan edistää tavoitteita tehokkaammin.

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

Suuri osa kysymykseen vastanneista lausunnonantajista pitää **erittäin tärkeänä keinona** yrityksille suunnattujen yritysvastuuohjeistusten ajantasaistamista siten, että ne sisältävät tietoa monimuotoisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa. Lausunnonantajat pitävät tärkeänä yrityskentän moninaisuuden (osuuskunnat) huomioimista, tasa-arvon merkitystä osana sosiaalista vastuuta sekä yritysten omia intressejä prosessien kehittämisessä. Osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä**. Lausunnonantajat kiinnittävät huomiota mahdollisuuksiin soveltaa keinoa myös muissa kuin listayhtiöissä.

Vähemmistö lausunnonantajista on sitä mieltä, että yrityksille suunnattujen yritysvastuuohjeistusten ajantasaistaminen **ei ole kovin tai lainkaan tärkeä keino**. Lausunnonantajat viittaavat pääosin hallinnointikoodiin, jossa tematiikkaa olisi hyvä syventää.

Selvityshankkeessa saatujen tulosten yksityiskohtaisempi selvittäminen ja käytännön vaihtoehtojen arvioiminen jatkohankkeella

Enemmistö kysymykseen vastanneista lausunnonantajista **ei pidä kovin tärkeänä keinona** saatujen tulosten yksityiskohtaisempaa selvittämistä ja käytännön vaihtoehtojen arvioimista jatkohankkeella. Valtaosa on huolissaan, että jatkoselvitys viivästyttäisi direktiivin täytäntöönpanoa. Jatkoselvitystarpeita arvioidaan olevan lähinnä vaikutusarvioinnin ja seurantarpeiden osalta.

Erittäin tai melko tärkeänä jatkoselvitystä pitää vähemmistö lausunnonantajista, jotka arvioivat, että selvityksen tarvetta on rakenteellisten (mm. vanhempainvapaa-uudistus, perheen ja työn yhteensovittaminen) ja yhteiskunnallisten (mm. syrjintä, häirintä) seikkojen osalta. Myös yritystason tekeminen tasa-arvon edistämässä ja vaikutusarviointi nousevat esiin.

Yritykset

Prosessi hallinnointikoodin suositusten 7, 8 ja 9¹ noudattamiseksi on käytännössä systemaattista ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi

Lähes kaikki lausunnonantajat pitävät **erittäin tärkeänä keinona**, että listayhtiöiden hallitukset varmistavat, että prosessi hallinnointikoodien suositusten 7, 8 ja 9 noudattamiseksi on systemaattinen ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Lausunnonantajien näkemyksen mukaan selvityksen tuloksia ja suosituksia voitaisiin hyödyntää hallinnointikoodin päivittämisen yhteydessä. Pieni osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä**, myös muita keinoja monimuotoisuuden edistämiseksi tulisi arvioida.

¹ Suositus 7 – Hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelu: Yhtiön on ilmoitettava hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa noudatettu tapa.

Suositus 8 – Hallituksen kokoonpano: Hallituskokoonpanossa on otettava huomioon yhtiön toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe. Hallituksen jäseneksi valittavalla on oltava tehtävän edellyttämä pätevyys ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen. Hallituksen jäsenten lukumäärän ja hallituskokoonpanon on mahdollistettava hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen. Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

Suositus 9 – Hallituksen monimuotoisuus: Yhtiön on määriteltävä ja selostettava hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet.

Prosessi hallinnointikoodien suositusten 15, 18 ja 19² noudattamiseksi on käytännössä systemaattista ja noudattaa parhaita käytäntöjä osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä, tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja kandidaattien arviointiin käytetyssä prosessissa

Lähes kaikki lausunnonantajat pitävät **erittäin tärkeänä keinona**, että prosessi hallinnointikoodien suositusten 15, 18 ja 19 noudattamiseksi on käytännössä systemaattista ja noudattaa parhaita käytäntöjä osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä, tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja kandidaattien arviointiin käytetyssä prosessissa. Lausunnonantajien näkemyksen mukaan selvityksen tuloksia ja suosituksia voitaisiin hyödyntää hallinnointikoodin päivittämisen yhteydessä. Osa kannattaa prosentuaalista tavoitetta (33 %) valiokuntien ja toimikuntien sukupuolten edustuksesta. Pieni osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä**.

Suositus suurille yrityksille tarkistaa käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa ja noudattaa alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi

Lähes kaikki lausunnonantajat pitävät **erittäin tärkeänä keinona**, että suuret yritykset tarkistavat käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa (myös keskijohto), sekä noudattavat alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Lausunnonantajat tuovat esiin, että keskeistä on kiinnittää huomiota mm. urapolkujen suunnitelmalliseen tukemiseen, keskijohdon rekrytointiprosessien muu-

² Suositus 15 – Valiokunnan jäsenten valinta: Hallitus valitsee keskuudestaan valiokunnan jäsenet ja valiokunnan puheenjohtajan. Valiokunnassa on oltava vähintään kolme jäsentä. Jäsenillä on oltava valiokunnan tehtävien edellyttämä asiantuntemus ja kokemus.

Suositus 18 – Nimitysvaliokunta: Hallitus voi perustaa hallituksen valinnan ja palkitsemisen valmistelua varten nimitysvaliokunnan. Nimitysvaliokunnan jäsenistä enemmistön on oltava yhtiöstä riippumattomia. Toimitusjohtaja tai yhtiön johtoryhmään kuuluva henkilö ei saa olla nimitysvaliokunnan jäsen.

Suositus 19 – Osakkeenomistajien nimitystoimikunta: Yhtiökokous voi perustaa hallituksen valinnan ja palkitsemisen valmistelua varten osakkeenomistajien nimitystoimikunnan, joka koostuu yhtiön suurimmista osakkeenomistajista tai suurimpien osakkeenomistajien nimeämistä jäsenistä. Osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan voi kuulua myös hallituksen jäseniä.

tostarpeisiin ja parhaiden käytäntöjen seuraamiseen ja edistämiseen. Pieni osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä** muun muassa siksi, että suosituksen toteutumista on hankala määritellä.

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

Suuri osa lausunnonantajista pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että listattuja ja listamattomia 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. Lausunnoissa korostuu yhteinen käsitys siitä, että tietoisuuden nostaminen on tärkeää ja että monimuotoisuuden edistäminen on myös yritysten oma intressi. Monimuotoisuuden edistämiseksi tulisi arvioida myös velvoittavia keinoja. Osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä** muun muassa siksi, että soveltamisalan laajuudesta ja käytännön seurannasta voi aiheutua haasteita.

Muut toimijat

Naisten oma-aloitteisuus ja aktiivisuus uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaikkoja kohtaan

Enemmistö lausunnonantajista pitää **erittäin tärkeänä keinona** naisten oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaikkoja kohtaan. Lausunnonantajat tuovat esiin näkökohtia tasa-arvon edistämiseen jo varhaisessa vaiheessa ja toisaalta yhteiskunnan mahdollisuudet tukea yksilöitä rakenteellisissa haasteissa. Osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä** muun muassa siksi, että yksilön vastuu urakehityksen edistämässä on varsin rajallinen rakenteellisista tekijöistä johtuen. Myös opiskeluvaiheen uravalinnoissa tukemiseen tulisi kiinnittää huomiota. Vähemmistö lausunnonantajista **ei pidä keinoa kovin tärkeänä**. Näiden lausunnonantajien näkemyksen mukaan tasa-arvon toteutumisen edistämistä ei voi jättää vain yksilön varaan, vaan yhteiskunnalla on roolinsa esimerkiksi rakenteellisten esteiden selvittämisessä.

Naisten verkostoitumisen kannustaminen (esim. työnantajan puolelta), erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin

Lausunnonantajista puolet pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että naisia kannustetaan erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin. Lausunnonantajat pitävät tärkeänä, että tukea tarjotaan työnantajan puolelta esimerkiksi kehityskeskusteluita kehittämällä. Osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä** muun muassa siksi, että kannusteet yksilön kehittämiseen eivät ole riittäviä. Keinoja tulisi edistää jo opiskeluvaiheessa, työuran aikana mentorointi voisi olla hyvä keino.

Sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointi osakkeenomistajien toimesta, sekä sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottaminen sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta

Enemmistö lausunnonantajista pitää **erittäin tärkeänä keinona** sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioimista sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointia, sekä sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottamista. Lausunnonantajat tuovat esiin, että sijoittajat voivat esimerkiksi vastuullisuuskriteerien (*Environmental, Social ja Governance*, jäljempänä ESG) myötä edistää monimuotoisuutta. Myös johdon urakehitysmahdollisuuksien suunnitteluun tulisi kiinnittää huomiota. Vain muutama lausunnonantajista on sitä mieltä, että keino on **melko tärkeä tai ei kovin tärkeä**. Yksi lausunnonantajista **ei osaa sanoa**, mutta ei näe tarvetta lisätä sääntelyä.

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)

Suurin osa lausunnonantajista pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että toimialajärjestöillä on aktiivinen informatiivinen ote johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä ja että ne kiinnittävät huomiota sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin. Lausunnoissa pidetään tärkeänä muun muassa, että sukupuolittunutta käyttäytymistä tunnistetaan ja ratkaistaan systemaattisesti. Osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä**. Lausunnonantajien näkemyksen mukaan informaation levittäminen sopii luontaisesti toimialajärjestöjen toimintaan.

Korkeakouluissa ja oppilaitoksissa huomion kiinnittäminen sukupuolten väliseen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa tekijöissä, sekä sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden integrointi osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi

Suurin osa lausunnonantajista pitää **melko tärkeänä keinona**, että korkeakouluissa ja oppilaitoksissa kiinnitetään huomiota sukupuolten väliseen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa tekijöissä, sekä integroidaan sukupuolten välinen tasa-arvo ja laajempi monimuotoisuus osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi. Lausunnonantajat pitävät tärkeänä, että sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseen kiinnitetään huomiota jo varhaiskasvatuksesta ja peruskoulutasolta lähtien. Naisten ainevalinnat eivät välttämättä tue urakehitystä. Osa lausunnonantajista pitää keinoa **erittäin tärkeänä** erityisesti STEM (*science, technology, engineering* ja *mathematics*) alojen osalta.

Rekrytointiyriyten tasa-arvo-osaamisen ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuuden lisääminen

Lausunnonantajista puolet pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että rekrytointiyriyten tasa-arvo-osaamista ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuutta lisätään. Lausunnonantajien arvioiden mukaan rekrytointiyriyksillä on osaamista teemasta, joten sitä tulisi osata korostaa asiakasyriyten suuntaan. Osa lausunnonantajista pitää keinoa **melko tärkeänä** vastaavin perustein. Myös rekrytointiprosessien toimivuuteen aikaisemmassa vaiheessa tulisi kiinnittää huomiota. Yksi lausunnonantajista **ei pidä keinoa kovin tärkeänä**, vaan arvioi, että tulisi keskittyä toimenpiteisiin, joilla naisia aktiivisesti edistetään uralla etenemiseen. Muissa lausunnoissa kannatetaan muun muassa tasa-arvolain velvoittaman työpaikan tasa-arvosuunnitelman hyödyntämistä työkaluna asian edistämiseksi.

Muut kommentit ja ehdotukset

Osa lausunnonantajista huomauttaa, että muistion termi hallituksen riippumaton jäsen ei vastaa direktiivin mukaista toimivaan johtoon kuulumattoman jäsenen määritelmää. Lisäksi hallinnointikoodia toivotaan päivitettäväksi vastaamaan direktiivin tavoitteita.

2 Yksityiskohtaiset kannanotot

2.1 Yleiset lähtökohdat

2.1.1 Tutkimuksen kysymysasettelu ja tiedonkeruu

Akava, Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, DIF, Pellervo, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland ja Asianajajaliitto pitävät selvityksen kysymyksenasettelua ja tiedonkeruumenetelmiä **onnistuneena**.

STTK, Naisjärjestöjen Keskusliitto ja Jyväskylän yliopisto pitävät kysymyksenasettelua ja tiedonkeruumenetelmiä **kohtalaisen onnistuneena**.

Naisjärjestöjen Keskusliitto toteaa, että kysymyksenasettelu tuo esiin naisten urakehityksen esteitä, mutta keskittyminen hallitusrekrytointiin johtoryhmien sijaan jättää piiloon suurimmat epätasa-arvoisuudet kuten sen, että naisia on eniten hallituksissa ja vähiten toimitusjohtajina ja johtoryhmän jäseninä.

STTK ehdottaa, että kysymyksenasettelussa ja tiedonkeruussa olisi näkynyt enemmän rakenteellisiin seikkoihin kohdistuva näkökulma yksilöihin keskittyvän näkökulman ohella. Vastaavasti Jyväskylän yliopiston mukaan kysymyksenasettelussa painottui hieman liikaa yksilöllistä ja yksilölähtöistä lähestymistapa, jonka takia huomiotta ovat jääneet organisaation ja yhteiskunnan piilossa olevat eriarvoistavat sukupuolittavat mekanismit.

Lisäksi *Solidium* tuo esiin eräitä tarkentavia huomioita tiedonkeruun osalta. Esimerkiksi listayhtiöiden riittävän laaja osallistuminen hankkeeseen on tärkeää varmistaa ja ottaa huomioon myös rekrytointi-/suorahakukonsulttien näkökulma. Myös nimitystoimikuntakäytännöt hallitusten jäsenten valinnassa tulisi huomioida.

Akava, Naisjärjestöjen Keskusliitto ja THL ehdottavat, että hankkeen pohjalta tulisi **jatkkaa selvitystä**.

Akavan mukaan selvitystä voitaisiin syventää esimerkiksi selvittäen tarkemmin yhteiskunnallisten asenteiden ja kulttuurin vaikutusta 2020 luvun suomalaisessa työelämässä, erityisesti työn ja perheen yhteensovittamisen osalta sekä kuinka edelleen vaikuttavat niin tilastollinen syrjintä kuin henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin perustuva syrjintä.

Naisjärjestöjen Keskusliitto tuo esiin, että jatkossa tulisi tutkia myös muunsukupuolisten ja muiden ei-binääristen uraesteitä listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin.

THL pitää tärkeänä, että jatkossa tutkittaisiin rekrytointikäytäntöjä laajemmin myös muita rakenteellisempia tekijöitä ja prosesseja, jotka hidastavat naisten uralla etene mistä kohti johtotason tehtäviä. Vastaavaa tutkittua tietoa urakehityksen esteistä tulisi saada naisten ja miesten lisäksi muun muassa eri-ikäisten, maahan muuttaneiden sekä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen osalta.

Lisäksi *Helsingin yliopisto* pitää tärkeänä, että aineiston analyysia tulisi syventää jatkossa esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittamisen ja erilaisten stereotyyppisten uskomusten osalta.

2.1.2 Aiempi tutkimus (kirjallisuuskatsaus)

2.1.2.1 Aiempi kotimainen selvitysaineisto

Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Suomen Yrittäjät, EK, DIF, Pellervo, Pörssisäätiö ja Asianajajaliitto pitävät selvityksessä huomioon otettua aiempaa kotimaista selvitysaineistoa **riittävänä**.

Pörssisäätiö huomauttaa, että Keskuskauppakamarin vuosittaisissa naisjohtajakatsauksissa ei ole osoitettu kausaliteettia itsesääntelyn ja naisten osuuden kasvun suhteen, kun naisten osuuden kasvu on katsottu itsesääntelyn ansioksi.

Akava, Fem-R, Naisjärjestöjen Keskusliitto, THL, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopisto pitävät aiempaa kotimaista selvitysaineistoa **jossain määrin riittävänä**.

Akava toteaa, että selvityksessä olisi tullut huomioida myös Tilastokeskuksen aineisto sekä muita esimerkiksi STM:n teettämiä selvityksiä. Vastaavaa ehdottaa myös Helsingin yliopisto lausunnossaan.

Fem-R toteaa, että myös maahanmuuttajataustaisten ja rodullistettujen naisten työllistymistä koskevaa tietoa olisi tullut huomioida.

Naisjärjestöjen Keskusliitto tuo esiin, että selvityksessä olisi voitu osittain hyödyntää myös naisten kokemaa häirintää koskevaa tutkimusaineistoa.

THL tuo Tilastokeskuksen aineiston lisäksi esiin muutamia muita aiempia tutkimus- ja kehittämishankkeita, kuten WeAll ja NaisUrat -hankkeet, joita olisi voinut huomioida.

Myös koulutuksen ja työmarkkinoiden voimakasta jakautumista sukupuolen mukaan olisi voitu käsitellä selvityksessä. WeAll -hankkeeseen viittaavat myös Jyväskylän yliopisto sekä Helsingin yliopisto lausunnoissaan.

Lisäksi *Eurooppalaiset* tuovat esiin, että tilannekuvan selvittämisen seurannassa tulee hyödyntää jatkossa myös muuta ajantasaista tietoa esimerkiksi perhevapaaudistuksen vaikutuksista.

2.1.2.2 Aiempi tutkimus

Keskuskauppakamari, Suomen Yrittäjät, DIF ja Juristiliitto pitävät aiempaa tutkimusta **riittävänä**.

Akava, Pääomasijoittajat, THL, Helsingin yliopisto, Asianajajaliitto ja Jyväskylän yliopisto pitävät aiempaa tutkimusta **jossain määrin riittävänä**.

Akava, Pääomasijoittajat, Asianajajaliitto ja Jyväskylän yliopisto toteavat, että osa kansainvälisestä aineistosta oli suhteellisen vanhaa ja soveltui huonosti suomalaiseen toimintaympäristöön.

Helsingin yliopisto viittaa lausunnossaan useisiin tieteellisiin julkaisuihin ja tuo esiin tarkentavia huomioita esimerkiksi sukupuolen ja yrityksen kannattavuuden välisestä yhteydestä.

Lisäksi *Eurooppalaiset, Pellervo* ja *THL* esittävät eräitä huomioita jatkotutkimukseen ja tietovajeisiin. Eurooppalaiset viittaa esimerkiksi perhevapaaudistukseen. Pellervo viittaa naisten urapolkuihin liittyviin haasteisiin.

STTK olisi pitänyt laajempaa katsantokantaa toivottavana, jolloin myös naisiin kohdistuva häirintä ja syrjintä työelämässä olisi huomioitu.

2.2 Sääntely ja suositukset muissa maissa

Akava, Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, AMY, EK, DIF, Pellerovo, Naisjärjestöjen Keskusliitto, STTK, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Tasa-arvovaltuutettu, Helsingin yliopisto ja Suomen Asianajajaliitto tuovat esiin havaintoja **selvityksessä tarkasteltujen vertailumaiden valintaan ja käytäntöihin**.

Akava toteaa, että pohjoismaista tutkimusaineistoa erityisesti Tanskan ja Norjan osalta olisi hyvä selvittää tarkemmin. Kiintiöitä koskeva sääntely ja sen laiminlyönnin sanktiointi on kansainvälisen vertailun perusteella edistänyt sukupuolten tasa-arvoa yhtiöiden johdossa.

Keskuskauppakamarin näkemyksen mukaan kansainvälinen vertailu on tärkeää sääntelyn keinovaihtoehtoja arvioitaessa. Vertailun osalta on syytä kiinnittää huomiota eri maiden hallintomalleihin ja tietokannoista saatavilla olevaan dataan. Esimerkiksi Naisjohtajakatsaukset kattavat maan suurimmat ja vaihdetuimmat pörssiyritykset, kun kaikkien pörssiyritysten tasolla dataa on saatavilla lähinnä yksittäisiä maita koskevista katsauksista. Siten tilannekuva eri maissa voisi olla erilainen, jos tarkasteluun otettaisiin kaikki pörssiyritykset. AMY esittää lausunnossaan vastaavia huomioita. Myös EK tuo esiin maiden erilaiset käytännöt corporate governance -suositusten suhteen.

Pääomasijoittajat tuo esiin, että eri maiden erilaiset käytännöt voivat liittyä itsesääntelyyn tai viranomaistahon aloitteeseen. Suomen kannalta keskeisiä maita ovat Ruotsi ja Iso-Britannia. Vastaaviin maihin viittaa myös DIF lausunnossaan.

Helsingin yliopisto toteaa, että kansainvälisessä vertailussa tulisi huomioida yhteiskunnallinen konteksti ja toisaalta selvitystä ei tulisi rajata vain suurimpiin yrityksiin.

Eurooppalaiset tuovat esiin Ranskan ja Viron, joista Ranskassa sukupuolten välistä tasa-arvoa on edistetty pakottavan lainsäädännön keinoin. Myös Naisjärjestöjen Keskusliitto, STTK ja Juristiliitto toteavat, että lainsäädännön myötä naisten määrää hallituksissa voidaan lisätä tehokkaammin kuin suosituksilla. Myös Tasa-arvovaltuutettu viittaa vertailumaihin (mm. Belgia, Ranska, Norja, Italia), joiden käytäntöjä olisi hyvä selvittää direktiivin täytäntöönpanossa. Suomen Asianajajaliitto pitää tärkeänä, että jatkossa keskitytään keinoihin, joilla direktiivi saatetaan osaksi kansallista lainsäädäntöä.

Business and Professional Women Finland pitää tärkeänä, että kansallisten muutoksen valmistelussa hyödynnetään muiden maiden kokemuksia.

Pellervo pitää tärkeänä, että kansainvälisen tutkimuksen soveltuvuuden osalta Suomen ominaispiirteet esimerkiksi vanhempainvapaajärjestelmän osalta huomioidaan.

2.3 Johtopäätökset ja suositukset

2.3.1 Yleiset kommentit selvityksen tuloksista

Suomen Yrittäjät ja EK pitävät selvityksen tuloksia **riittävinä**.

Akava, Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, AMY, DIF, Naisjärjestöjen Keskusliitto, STTK, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Tasa-arvovaltuutettu, Solidium, THL, Helsingin yliopisto, Asianajaliitto ja Jyväskylän yliopisto tuovat esiin **havaintoja selvityksen tuloksista**.

Akava toteaa, että sukupuolten tasa-arvoon vaikuttaviin tekijöihin voidaan vaikuttaa varsin hitaasti. Keskeisiä muutostekijöitä ovat esimerkiksi segregaaation purkaminen, työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollistaminen ja asenne- ja kulttuurimuutoksen kehittäminen. Myös systemaattisten rekrytointiprosessien merkityksen kirkastaminen ja yksilön ominaisuuksien huomioiminen ovat tärkeitä. Häirintään liittyviin näkökohtiin tulee lisäksi kiinnittää huomiota.

Keskuskauppakamari tuo esiin, että naisjohtajuuden edistäminen edellyttää monenlaisia politiikkatoimia, kuten segregaaation pienentämistä, direktiivin täytäntöönpanon lisäksi. Myös rekrytointiprosessien parhaisiin käytänteisiin ja itsesäätelyn merkitykseen tulee kiinnittää huomiota. Myös AMY tuo esiin, että direktiivin lisäksi sukupuolisegregaaation vähentämiseen ja yritysten tietoisuuden lisäämiseen rekrytointiprosessien parhaista käytännöistä tulee kiinnittää huomiota. Vastaavasti Asianajaliitto pitää huomion suuntaamista rekrytointiprosessiin tärkeänä. Edelleen tasa-arvovaltuutettu viittaa rekrytointiprosessin kehittämisen tärkeyteen, sekä muiden rakenteellisten tekijöiden tarkempaan arviointiin. Solidium tuo lisäksi lausunnossaan esiin, että suurissa pohjoismaissa yrityksissä on saatu hyviä kokemuksia johtamisohjelmista naisten osuuden kasvattamisessa.

Pääomasijoittajat ja DIF toteavat, että selvityksessä on koottu yhteen keskeisimmät seikat, vaikka uusia keskustelemattomia avauksia selvitys ei sisällä. Selvitys vahvistaa siten aiempia käsityksiä tilanteesta.

Eurooppalaiset ehdottaa, että aliedustetun sukupuolen osuutta kansallisesti kasvatetaisiin 33 prosenttiin kaikista johtajista sekä keskijohdossa että johtoryhmissä.

Naisjärjestöjen Keskusliitto tuo esiin naisten verkostoitumista, urapolkua ja koulutustaustaa, vanhenpainvapaaudistusta koskevaa kritiikkiä, sekä heikompien asemaa koskevia huomioita. Tuloksissa ei kannusteta luomaan naisista koostuvia verkostoja, ja huomiota olisi hyvä suunnata myös matalasti koulutettujen naisten mahdollisuuksiin edetä johtotehtäviin. Lisäksi perhevapaiden osalta huomion tulisi ottaa niihin liittyvät kulttuuriset normit. Keskusliitto viittaa myös CEDAW-komitean suosituksiin kiintiöiden käyttöönotosta myös muissa kuin listatuissa yhtiöissä. Myös Jyväskylän yliopisto kiinnittää huomiota juurisyihin, jotka eivät mahdollista naisten verkostoitumista ja aktiivisuutta.

STTK, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland ja Asianajajaliitto pitävät tärkeänä direktiivin saattamista osaksi kansallista lainsäädäntöä. Business and Professional Women Finland tuo lisäksi esiin, että yksittäisten yritysten esimerkillä voi olla heijastinvaikutusta myös sellaisiin pienempiin yrityksiin, jotka eivät kuulu direktiivin soveltamisalaan.

STTK tuo esiin toimintaympäristöä, yrityksen piirteitä, rekrytointiprosessia ja yksilöön liittyviä huomioita. Toimintaympäristöön kohdistuvat haasteet liittyvät esimerkiksi naisten rooliin perheessä sekä työelämässä kohdistuvaan häirintään. Yrityksen piirteitä koskevat haasteet liittyvät työalojen segregatioon ja toisaalta tasa-arvon edistämiseen liittyviin toimiin yrityksen toiminnassa. Myös rekrytointin käytäntöihin ja yksilöön liittyviin tekijöihin tulee kiinnittää huomiota.

THL pitää tärkeänä, että kehittämistyössä tulee jatkossa kiinnittää huomiota vaikutuksiin ja hyötyihin, joita tasa-arvoa ja monimuotoisuutta edistävästä keinoista seuraa. Myös muita kuin yksilökeskeisiä näkökulmia olisi tarpeen tarkastella. Sukupuolen moninaisuuden ja laajemmin monimuotoisuuden toteutumiseen johdossa ja koko työyhteisössä liittyviä tekijöitä olisi tärkeää tarkastella. Suomen tulisi jatkossa toimia edelläkävijänä direktiivin toimeenpanossa. Myös Jyväskylän yliopisto huomiota johtajakuvan moninaisuuden tärkeyteen.

Helsingin yliopisto toteaa, että toimintaympäristön osalta tulee huomioida käytännön tekijöitä, kuten työn tekemisen monia muotoja ja sosiaalisten suhteiden näkökulmaa. Yrityksen piirteet -osiossa esiintuodun tasa- ja yhdenvertaisuussuunnittelun ja seurannan taso vaihtelevat yrityksittäin.

2.3.2 Yksityiskohtaiset huomiot: valtio

2.3.2.1 Sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämisestä pörssiyritysten hallituksissa annetun direktiivin täytäntöönpano

Kahdestakymmenestä kahdesta (22) lausunnonantajasta puolet (11) pitää direktiivin viivytyksetöntä saattamista osaksi kansallista lainsäädäntöä **erittäin tärkeänä keinona**. Erittäin tärkeänä suositusta *pitävät Akava, Eurooppalaiset, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, STTK, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Tasa-arvovaltuutettu, Helsingin yliopisto ja Asianajajaliitto*.

Yleisissä kommentteissa direktiivin viivästyketöntä täytäntöönpanoa kannattavat Akava, Suomen Yrittäjät, Eurooppalaiset, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, STTK, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Helsingin yliopisto ja Asianajajaliitto. Pörssisäätiö ja Tasa-arvovaltuutettu eivät pidä alan itsesääntelyä riittävänä.

Tarkentavina yleisinä kommentteina direktiivin täytäntöönpanosta Akava toteaa, että direktiivin soveltamisalan yrityskoko on Suomen olosuhteisiin iso ja poikkeamismahdollisuudet direktiivin mukaisista velvollisuuksista voivat vaikuttaa negatiivisesti tasa-arvon edistymiseen.

Juristiliitto kannustaa harkitsemaan kansallisen täytäntöönpanon jatkovalmistelussa sukupuolikiintiön säätämisestä lain tasolla, sen noudattamatta jättämisen sanktiointia sekä muutoinkin direktiivin viivytyksetöntä voimaansaattamista.

Tasa-arvovaltuutettu korostaa, että valmistelussa on tärkeää ottaa huomioon Suomen yrityskantaa koskevat kansalliset erityispiirteet, jotta sääntelyn ulkopuolelle rajautuvien pörssiyritysten lukumäärä pysyisi mahdollisimman pienenä.

Jäsenvaltio-optioiden käyttämättä jättämistä kannattavat Akava, Pörssisäätiö, STTK, Juristiliitto, Tasa-arvovaltuutettu, Helsingin yliopisto ja Asianajajaliitto. Naisjärjestöjen Keskusliitto korostaa launnonssaan seurannan merkitystä.

Akava, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, STTK, Juristiliitto, Tasa-arvovaltuutettu ja Asianajajaliitto lausuvat **direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanosta (nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain säännökset ja pörssiyritysten käytännöt huomioon ottaen)**.

Akava ja STTK kannattavat rekrytointiprosessia koskevien säännösten toimeenpanoa. Naisjärjestöjen Keskusliitto pitää tärkeänä, että rekrytointiprosessit kehittyvät direktiivin tavoitteita tukeviksi. Pörssisäätiö toteaa, että rekrytointiprosesseja koskevat vaatimukset olisi mahdollista yhteen sovittaa yhtiöiden käytäntöihin. Asianajajaliiton näemyksen mukaan direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpano tulee edellyttämään muutoksia niin lainsäädäntöön kuin pörssiyhtiöiden itsesääntelyyn. Juristiliitto arvioi, että direktiivin täytäntöönpanosta ei seuraa käytännössä merkittävää muutosta.

Tasa-arvovaltuutettu kannattaa direktiivin mukaista kiintiösääntelyä, mutta katsoo, että kaikkien hallintoelinpaikkojen osalta tulisi arvioida kiintiön osuudeksi 40 prosenttia. Tasa-arvovaltuutettu pitää ongelmallisena, että direktiivissä hallituspaikoista päättämisen rinnastetaan työhönottoa muistuttavaan menettelyyn. Täytäntöönpanon yhteydessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että kiintiösäännöksen rikkomisesta johtuvien seuraamusten tulee olla tehokkaita, oikeasuhteisia ja varoittavia. Direktiivin jatkovalmistelussa tulee kiinnittää huomiota sukupuolten tasa-arvon edistämiseen ja sitä toimeenpannessa on huolehdittava siitä, että sillä on todellista merkitystä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseen ja poikkeussäännöksen muotoiluun ja valvontaan on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Akava, Naisjärjestöjen Keskusliitto, STTK, Juristiliitto ja Asianajajaliitto kannattavat **direktiivissä edellytettyjen säännösten rikkomiseen sovellettavien seuraamuksien sisällyttämistä kansalliseen lainsäädäntöön**. Naisjärjestöjen Keskusliitto toteaa, että on tärkeää varmistaa, että seuraamukset ovat tuntuvia (esimerkkinä Italia). Samalla on tarpeen pohtia, myös palkitsemisen tarvetta, mikäli yhtiö onnistuu nostamaan vähemmistösukupuolen edustusta. Juristiliitto korostaa osaltaan, että seuraamusten määrääminen on osoitettava sellaiselle viranomaiselle, jolla on tarvittava asiantuntemus ja resurssit. Asianajajaliitto pitää lisäksi mahdollisena, että julkisten varoitusten kaltaiset yhtiöiden maineeseen liittyvät seuraamukset olisivat tehokkaampia kuin yksinomaan taloudelliset sanktiot.

Seuraamuksista lausuvat tarkentavasti myös Eurooppalaiset, Pörssisäätiö ja Tasa-arvovaltuutettu.

Eurooppalaiset toteaa, että sanktioiden suhteen olisi hyvä edetä vaiheittain. Tällöin voidaan arvioida täytäntöönpanon vaikutuksia ja sen jälkeen määritellä, minkälaiset sanktiot ovat tarpeellisia ja riittäviä. Pörssisäätiö tuo esiin, että tehokkaat ja oikeasuhteiset seuraamukset ovat olennainen osa tehokasta lainsäädäntöä. Niiden osalta vertailukohtia voitaisiin hakea esimerkiksi Norjasta.

Tasa-arvovaltuutettu tuo esiin direktiivin monipuolisen seurantavelvoitteen sekä valvonta- ja sanktiomahdollisuudet. Tasa-arvovaltuutettu pitää tärkeänä, että jatkovalmistelussa arvioidaan yhden tai useamman viranomaisen nimeäminen seuranta- ja tukemisvelvoitteen osalta sekä siihen liittyvät resurssitarpeet. Tasa-arvovaltuutetun mahdollista roolia kiintiösäännösten oikeudellista neuvontaa koskevissa asioissa ja yksilöityä valintaa koskevien säännösten valinnassa on tärkeää arvioida. Tasa-arvovaltuutettu viittaa myös ns. risteävän syrjinnän sekä tasa-arvolain 3 §:n 1 momentin ja 8 §:n huomioimiseen jatkoarvioinnissa.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta kuusi (6) pitää direktiivin viivytyksetöntä saattamista osaksi kansallista lainsäädäntöä **melko tärkeänä keinona**. Melko tärkeänä suositusta pitävät *Keskuskauppakamari, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki ja Jyväskylän yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja täytäntöönpanoon liittyen esittävät Keskuskauppakamari, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki ja Jyväskylän yliopisto.

Keskuskauppakamari pitää tärkeänä, että yrityksille jää riittävä aika saavuttaa edellytetyt kiintiöt eikä niiden saavuttamiselle asetettua määräaikaa tulisi aikaistaa. Lisäksi Keskuskauppakamari huomauttaa, että sellaisten yhtiöiden osalta, joilla on hallintoneuvosto, kiintiöiden saavuttaminen voi viedä useamman vuoden, kun hallintoneuvoston jäsenten toimintakausi on usean vuoden mittainen ja jäsenistä on erovuorossa vuosittain vain osa. Keskuskauppakamarin näkemyksen mukaan täytäntöönpanossa tulisi pitäytyä osakeyhtiölain mukaisissa toimitelmissä (hallitus, hallintoneuvosto). Myös lisäsääntelystä tulee pidättäytyä ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntää itsesääntelyä. AMY esittää lausunnossaan vastaavat huomiot siirtymäajasta, osakeyhtiölain mukaisista toimitelmissä sekä itsesääntelystä. Myös EK korostaa lausunnossaan siirtymäajan tärkeyttä ja viittaa direktiivin 5 artiklan 1 kohdan a-alakohdan vaihtoehtoon (toimivaan johtoon kuulumattomien toimielinten jäsenistä laskettava 40 prosentin kiintiö) täytäntöönpanossa. Vastaavasti Nasdaq Helsinki kannattaa direktiivin siirtymäaikaisten huomioimista.

Suomen Yrittäjät tuo esiin, että täytäntöönpanon kansalliset vaikutukset tulee arvioida riittävästi ja että tasa-arvoa on pyrittävä edistämään myös elinkeinoelämän itsesääntelyn keinoin. Jyväskylän yliopisto toteaa pitävänsä kiintiöitä tärkeänä osana työelämän tasa-arvotyötä.

Keskuskauppakamari, Suomen Yrittäjät, AMY, EK ja Nasdaq Helsinki **kannattavat jäsenvaltio-optioiden käyttämistä**. Keskuskauppakamari ja AMY kannattavat direktiivin 5 artiklan 1 kohdan a-alakohdan vaihtoehtoa. AMY ja Nasdaq Helsinki näkemyksen mukaan optioiden käyttäminen jättää tilaa myös itsesääntelylle.

Keskuskauppakamari, AMY, EK ja Nasdaq Helsinki lausuvat **direktiivin rekryointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanosta (nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain säännökset ja pörssiyhtiöiden käytännöt huomioon ottaen)**. EK ja Nasdaq Helsinki katsovat, että direktiivin rekryointiprosessia koskevat vaatimukset voivat olla haasteellisia käytännössä.

Keskuskauppakamarin näkemyksen mukaan direktiivin rekryointiprosessia koskevat säännökset eivät ole kaikilta osin yhteensovitettavissa osakeyhtiölain säännöksiin ja toimivaltajakoon tai hallinnointikäytäntöihin. Keskuskauppakamarin selvitysten mukaan reilussa 60 prosentissa kaikista pörssiyhtiöstä hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelu tapahtuu asiaa varten perustetussa erillisessä toimielimessä (osakkeenomistajien nimitystoimikunta, hallituksen tai hallintoneuvoston nimitysvaliokunta). Siten esimerkiksi valintaprosessia koskevat kriteerit vaikuttavat ongelmallisilta. Vastaavasti AMY viittaa lausunnossaan hallituskokoonpanoa valmisteleviin toimielimiin ja osakkeenomistajien oikeuksiin tehdä päätösehdotuksia yhtiökokoukselle. Myös AMYn näkemyksen mukaan valintaprosessia koskevat kriteerit ovat ongelmallisia. Sekä Keskuskauppakamari että AMY katsovat, että rekryointiprosessia koskevien säännösten osalta tulee hyödyntää direktiivin jäsenvaltio-optiota säännösten soveltamisen lykkäämisestä. AMYn tarkoituksena on päivittää hallinnointikoodia mm. rekryointiprosessiin liittyvien parhaiden käytänteiden osalta.

Keskuskauppakamari, AMY, EK, Nasdaq Helsinki ja Jyväskylän yliopisto lausuvat **direktiivissä edellytetyistä säännösten rikkomiseen sovellettavista seuraamuksista**.

Keskuskauppakamari katsoo, että seuraamusten osalta ei tulisi ottaa käyttöön valintapäätöksen pätemättömyyttä tai mitättömyyttä, jotta ei luoda oikeudellista epävarmuutta yhtiöoikeudelliseen päätöksentekoon. Lisäksi on huomioitava, että todennäköisimmin mahdollinen kiintiösäännösten rikkominen tapahtuu kaikkein pienimmissä pörssiyhtiöissä. Myös AMY katsoo, että yhtiöoikeudellista päätöstä toimielimen jäsenen valinnasta ei tulisi voida katsoa pätemättömäksi tai mitättömäksi vain siitä syystä, että päätös johtaisi direktiivin vastaiseen tilanteeseen. EK toteaa, että seuraamusten osalta tulisi arvioida kansallista liikkumavaraa, eikä päätöksen pätemättömyyttä tule ottaa seuraamusvalikoimaan. Nasdaq Helsinki korostaa, että seuraamusten tulee olla oikeasuhtaisia eikä niillä tule horjuttaa yhtiöoikeudellista päätöksentekoa.

Jyväskylän yliopisto pitää tärkeänä, että sanktioiden lisäksi arvioidaan keinoja motiivoida ja palkita tasa-arvotyötä.

Kahdestakymmenestä kahdesta (22) lausunnonantajista 3 pitää direktiivin viivytyksestä saattamista osaksi kansallista lainsäädäntöä **ei kovin tärkeänä keinona**. Ei kovin tärkeänä suositusta pitävät *Pääomasijoittajat*, *Pellervo* ja *Solidium*.

Pääomasijoittajat tuo esiin, että direktiivin haasteena on se, että se ei kohdistu ongelman alkusyyhyyn. Tulisi kiinnittää huomiota siihen, että naisia rekrytoidaan riittävästi tehtäviin, joiden joukosta hallitusjäsenet valitaan. Täytäntöönpanossa tulee huomioida, että Suomessa naisten osuus hallituksissa on nykyisillään jo varsin hyvä.

Pellervo pitää riittävinä keinoina pörssiyhtiöiden itsesääntelyä ja sen noudattamisen seurantaa. Myös Solidium viittaa itsesääntelyn toimivuuteen.

Jäsenvaltio-optioiden käyttämisestä tai käyttämättä jättämisestä lausuvat Pääomasijoittajat, joiden mukaan Suomen nykytila antaa mahdollisuuden optioiden käyttämiselle ja niitä harkittaessa tulee selvittää, aiheuttaako täysimittainen täytäntöönpano esteen listautumismarkkinoille.

Pääomasijoittajat ja Solidium lausuvat **direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanosta (nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain säännökset ja pörssiyhtiöiden käytännöt huomioon ottaen).**

Pääomasijoittajien näkemyksen mukaan avoimemmat tiedot pätevyysvaatimuksista ovat kannatettavia, mutta käytännöt eivät vastaa esimerkiksi nimitystoimikuntien käytäntöjä ja aiheuttavat huolta hakijoiden yksityisyyden suojan kannalta. Myös Solidium tuo esiin, että direktiivissä ei ole mielekkäällä tavalla huomioitu nimitystoimikuntien käytäntöjä ja esittää eräitä huomioita näistä käytännöistä. Esimerkiksi vaatimukset perusteluista on käytännössä haasteellista täyttää.

Pääomasijoittajat ja Solidium lausuvat **direktiivissä edellytetyistä säännösten rikkomiseen sovellettavista seuraamuksista.**

Pääomasijoittajien näkemyksen mukaan mahdolliset rikkomukset tapahtuvat pienemmissä pörssiyhtiöissä tahattomasti, joten seuraamusten on oltava kohtuullisia. Solidium korostaa, että äänestyksellä ei voi viitata nimitystoimikuntatyöhön vaan äänestystilanteeseen yhtiökokouksessa.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajista kaksi (2) pitää direktiivin viivytyksetöntä saattamista osaksi kansallista lainsäädäntöä **ei lainkaan tärkeänä keinona**. Ei lainkaan tärkeänä keinona suositusta pitävät *DIF* ja *Miesten tasa-arvo ry*.

DIF toteaa, että sukupuolten tasa-arvoa on saatu edistettyä hyvin pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin suosituksilla ja että Suomessa on nykyisellään suuri osuus naisia suurten pörssiyhtiöiden johtoryhmissä.

DIF lausuu **jäsenvaltio-optioiden käyttämättä jättämisestä**. DIF katsoo, että direktiivin 5 artiklan 2 kohtaa (yksilölliset määrälliset tavoitteet sukupuolijakauman tasapainottamiseksi toimivaan johtoon kuuluvien hallintoelinten jäsenten keskuudessa) ei ole tarpeen soveltaa.

DIF lausuu **direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntönnäpönnästä (nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain säännökset ja pörssiyhtiöiden käytännöt huomioon ottaen)**. DIF näkemyksen mukaan Suomen tulee jättää soveltamatta direktiivin rekrytointiprosessia koskevat artiklat, koska ne eivät vastaa käytäntöä ja voivat osaltaan loukata hallituskandidaattien yksityisyydensuojaa.

DIF lausuu **direktiivissä edellytetyistä säännösten rikkomiseen sovellettavista seuraamuksista**. DIF pitää tärkeänä, että seuraamukset ovat kohtuullisia. On todennäköistä, että ne tapahtuvat pienissä yhtiöissä.

2.3.2.2 Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle

Kahdestakymmenestä (20) lausunnonantajasta 11 pitää **erittäin tärkeänä keinona** tietoisuuden tason nostamista systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle. Erittäin tärkeänä keinoa *pitävät Akava, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, STTK, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopisto.*

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Akava, Juristiliitto ja Helsingin yliopisto.

Akava toteaa, että selvityksestä käy ilmi systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin edut kaikille osapuolille ja sukupuolten väliselle tasa-arvolle, joka voi lisätä yritysten kiinnostusta kehittää prosessejaan. Tietoisuuden edistäminen on olennaista myös säännösten noudattamisen kannalta. Myös Lakimiesliiton näkemyksen mukaan tietoisuus lisää sääntelyn noudattamista, mutta myös yrityksillä tulee olla intressiä tiedon etsimiseen ja prosessointiin.

Helsingin yliopisto tuo esiin käytäntöjä rekrytointiprosessin kehittämiseen (mm. viestintä ja verkostoituminen).

Kahdestakymmenestä (20) lausunnonantajasta seitsemän (7) pitää **melko tärkeänä keinona** tietoisuuden tason nostamista systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle. Melko tärkeänä keinoa *pitävät Pääomasijoittajat, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, Pellervo, Solidium ja Asianajaliitto.*

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Pääomasijoittajat, EK, Solidium ja Asianajajaliitto.

Pääomasijoittajien näkemyksen mukaan nimitysvaliokuntien ja -toimikuntien yleistymisen myötä pörssiyhtiöiden rekryointikäytännöt ovat ammattimaistuneet. Kannatettavaa on rekryointiprosessien kehittäminen niin, että kandidaattilistoilta löytyy aina molempia sukupuolia.

EK pitää tietoisuuden nostamista tärkeänä, jotta yritykset havahtuisivat arvioimaan myös käytännön keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös Asianajajaliitto toteaa, että huomiota tulisi kiinnittää rekryoinnin taustalla oleviin arvioihin ja mahdollisiin alitajuisiin syihin.

Solidium viittaa pohjoismaisten yritysten johtajaohjelmiin, joissa yritykset itse asettavat tavoitteita ja käytäntöjä naisten osuuden kasvattamiseksi.

Kahdestakymmenestä (20) lausunnonantajasta yksi pitää **ei kovin tärkeänä keinona** tietoisuuden tason nostamista systemaattisesti hoidetun rekryointiprosessin eduista yritykselle. Ei kovin tärkeänä keinoa pitää *DIF*, jonka näkemyksen mukaan itsesääntelyllä (hallinnointikoodi) voidaan edistää rekryointikäytäntöjä lainsäädäntöä tehokkaammin.

Kahdestakymmenestä (20) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona** tietoisuuden tason nostamista systemaattisesti hoidetun rekryointiprosessin eduista yritykselle. Ei lainkaan tärkeänä keinoana pitää *Miesten tasa-arvo*.

Keskuskauppakamari ei lausu suosituksen tärkeydestä. Keskuskauppakamari korostaa itsesääntelyn merkitystä ja harkitsee, voisiko sen julkaisemaa asialuetteloa listamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi kehittää.

2.3.2.3 Yrityksille suunnattujen yritysvastuu(raportointi)oppaiden ja ohjeistusten ajantasaistaminen

Kahdestakymmenestäyhdestä (21) lausunnonantajasta kymmenen (10) pitää **erittäin tärkeänä keinona** yrityksille suunnattujen yritysvastuuohjeistusten ajantasaistamista siten, että ne sisältävät tietoa monimuotoisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *Akava, Eurooppalaiset, Pellervo, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, STTK, Juristiliitto, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Eurooppalaiset, Pellervo, Juristiliitto, Naisjärjestöjen Keskusliitto ja Helsingin yliopisto.

Eurooppalaiset korostaa, että on tärkeää tiedostaa sukupuolten tasa-arvoa koskeva säädöskehikko. Naisjärjestöjen Keskusliitto nostaa esiin CSRD-raportointivaatimukset ja sukupuolten tasa-arvon osana sosiaalista vastuuta.

Pellervo kiinnittää huomiota yrityskentän moninaisuuteen. Esimerkiksi osuuskunnat ovat jäsentensä omistajia ja hallinnoimia, joten niiden tehtävä ja tarkoitus eroaa muista organisaatioista. Juristiliitto tuo esiin yritysten oman intressin merkityksen sessiensa kehittämisessä.

Helsingin yliopisto korostaa tutkitun tiedon merkitystä. On tärkeää huolehtia verkostoitumisesta ja tieteellisen tutkimuksen resursoinnista.

Kahdestakymmenestäyhdestä (21) lausunnonantajasta kahdeksan (8) pitää **melko tärkeänä keinona** yrityksille suunnattujen yritysvastuuohjeistusten ajantasaistamista siten, että ne sisältävät tietoa monimuotoisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Keskuskauppakamari, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, Business and Professional Women Finland, Solidium ja Asianajajaliitto*.

Keskuskauppakamari, AMY ja EK korostavat tiedontarpeen kasvattamista erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Asianajajaliiton näkemyksen mukaan keinoa voitaisiin soveltaa myös muiden kuin listayhtiöiden ohjeistuksessa. Huomioon tulee ottaa kuitenkin muu kehitys, kuten yritysvastuudirektiivi (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*).

Kahdestakymmenestäyhdestä (21) lausunnonantajasta kaksi (2) pitää **ei kovin tärkeänä keinona** yrityksille suunnattujen yritysvastuuohjeistusten ajantasaistamista siten, että ne sisältävät tietoa monimuotoisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon

merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa. Ei kovin tärkeänä keinoa pitävät *Pääomasijoittajat* ja *DIF*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat *Pääomasijoittajat* ja *DIF*.

Pääomasijoittajien näkemyksen mukaan tietoisuuden lisääminen on kannatettavaa, mutta yksittäinen ei ohjeistus ei riittävää toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Hallinnointikoodia olisi hyvä syventää tematiikkaan liittyen. Monimuotoisuutta painotetaan erityisesti sijoittajien ohjeistuksissa.

DIF näkemyksen mukaan tärkein lähde on pörssiyhtiöiden hallinnointikoodi.

Kahdestakymmenestäyhdestä (21) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona** yrityksille suunnattujen yritysvastuuohjeistusten ajantasaistamista siten, että ne sisältävät tietoa monimuotoisuuden ja sukupuolten välisen tasa-arvon merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

2.3.2.4 Tulosten yksityiskohtaisempi selvittäminen ja käytännön vaihtoehtojen arvioiminen jatkohankkeella

Kahdestakymmenestäyhdestä (21) lausunnonantajasta kuusi (6) pitää **erittäin tärkeänä keinona** saatujen tulosten yksityiskohtaisempaa selvittämistä ja käytännön vaihtoehtojen arvioimista jatkohankkeella. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, STTK, Solidium, Helsingin yliopisto* ja *Jyväskylän yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat *Naisjärjestöjen Keskusliitto, STTK, Solidium, Helsingin yliopisto* ja *Jyväskylän yliopisto*.

Naisjärjestöjen Keskusliiton näkemyksen mukaan jatkohankkeessa olisi hyvä arvioida rakenteellisia tekijöitä, kuten vanhempainvapaaudistuksen, vaikutuksia naisten uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Myös organisaation alatason, valintojen ja asenteiden ja tasa-arvovaltuutetun roolia olisi hyvä arvioida.

STTK kannattaa jatkohanketta yhdessä työmarkkinakeskusjärjestöjen kanssa yksityiskohtaisempien tietojen saamiseksi. Jatkohankkeessa olisi hyvä keskittyä rakenteellisiin ja yhteiskunnallisiin (mm. syrjintä ja häirintä) seikkoihin tasa-arvon edistämisen esteinä. Myös maaesimerkkejä voitaisiin hyödyntää.

Solidiumin näkemyksen mukaan jatkoselvityksessä tulisi keskittyä toimenpiteisiin, joilla edistetään aktiivisesti naisten etenemistä yrityksissä urapolulla keskijohtoon ja

ylimpään johtoon. Helsingin yliopisto korostaa tavoitteellisen sidosryhmävaikutuksen huomioimista.

Jyväskylän yliopiston näkemyksen mukaan jatkossa voitaisiin tarkastella eriarvoistavien mekanismien jatkumoa, tasa-arvotyön tekemistä organisaatioissa sekä työn, perheen ja muun elämän yhteensovittamisen kysymysten ja rajapintojen syvempää ymmärrystä.

Kahdestakymmenestäyhdestä (21) lausunnonantajasta kolme (3) pitää **melko tärkeänä keinona** saatujen tulosten yksityiskohtaisempaa selvittämistä ja käytännön vaihtoehtojen arvioimista jatkohankkeella. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Akava, Pellerovo ja Pörssisäätiö*.

Akava pitää jatkohanketta olennaisena, jotta selvityksessä nousseisiin toimintaympäristön ja tasa-arvon kannalta keskeisiin kysymyksiin voidaan syventyä. Täytäntöönpanon kannalta jatkohanke voisi selventää vaikutuksia sen aikana tai jälkeen.

Kahdestakymmenestäyhdestä (21) lausunnonantajasta 11 pitää **ei kovin tärkeänä keinona** saatujen tulosten yksityiskohtaisempaa selvittämistä ja käytännön vaihtoehtojen arvioimista jatkohankkeella. Ei kovin tärkeänä keinoa pitää *Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland ja Asianajajaliitto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, AMY, DIF, Business and Professional Women Finland ja Asianajajaliitto.

Keskuskauppakamarin, AMYn ja Lakimiesliiton mukaan jatkoselvitys ei ehtisi tukea eikä saa viivästyttää direktiivin täytäntöönpanoa. Juristiliitto ehdottaa jatkoselvityksen tekemistä kysymyksessä viisi esitettyjen teemojen (toimintaympäristö, yrityksen piirteet, rekrytointiprosessi ja yksilö) osalta. Business and Professional Women Finland näkemyksen mukaan jatkoselvitystä erityisesti vaikutusarvioinnin osalta tarvitaan siinä vaiheessa, kun direktiivin täytäntöönpanon keinoista on päätetty. Asianajajaliiton näkemyksen mukaan resurssit tulee suunnata täytäntöönpanoon.

Pääomasijoittajat tuo esiin, että on tärkeää seurata kevään 2023 yhtiökokousten päätöksiä hallitusten kokoonpanoista. DIF katsoo parhaaksi, että tilannetta seurataan esimerkiksi Keskuskauppakamarin selvitysten avulla.

Eurooppanaisten näkemysten mukaan lainsäädännöllistä viitekehystä, kuten perheva-paaudistusten vaikutuksia sekä vastuullisuusraportoinnin toteutummista, on tärkeää selvittää jatkossa.

Kahdestakymmenestäyhdestä (21) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona** saatujen tulosten yksityiskohtaisempaa selvittämistä ja käytännön vaihtoehtojen arvioimista jatkohankkeella. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

2.3.3 Yksityiskohtaiset huomiot: yritykset

2.3.3.1 Hallinnointikoodin hallituksen kokoonpanoa ja monimuotoisuutta koskevien suositusten noudattaminen

Kahdestakymmenestäkolmesta (23) lausunnonantajasta 18 pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että listayhtiöiden hallitukset varmistavat, että prosessi pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin suositusten 7, 8 ja 9³ noudattamiseksi on systemaattinen ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Erittäin tärkeänä keinoa *pitävät Akava, Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Tasa-arvovaltuuttu, Helsingin yliopisto, Asianajajaliitto ja Jyväskylän yliopisto*.

AMY kertoo aloittavansa hallinnointikoodin päivittämisen muun muassa hallituksen monimuotoisuutta koskevien vaatimusten ja niistä raportoinnin osalta.

³ Suositus 7 – Hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelu: Yhtiön on ilmoitettava hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelussa noudatettu tapa.

Suositus 8 – Hallituksen kokoonpano: Hallituskokoonpanossa on otettava huomioon yhtiön toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe.

Hallituksen jäseneksi valittavalla on oltava tehtävän edellyttämä pätevyys ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen. Hallituksen jäsenten lukumäärän ja hallituskokoonpanon on mahdollistettava hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen. Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.

Suositus 9 – Hallituksen monimuotoisuus: Yhtiön on määriteltävä ja selostettava hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Akava, Keskuskauppa-mari, Pääomasijoittajat, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, Juristiliitto, Tasa-arvovaltuutettu ja Asianajajaliitto. Lausunnoissa korostuu yhteinen käsitys siitä, että hallinnointikoodin päivittämisen yhteydessä selvityksen tuloksia ja suosituksia voitaisiin hyödyntää. Lisäksi Akava korostaa, että hallinnointikoodin vaikuttavuutta tulee vahvistaa (mm. suunnitelmallisuuden, tavoitteiden ja seurannan osalta). Myös Pörssisäätiö toteaa, että direktiivin voimaansaattamisen jälkeen lainsäädäntöä olisi suositeltavaa täydentää itsesääntelyn ohjeistuksella.

Naisjärjestöjen Keskusliitto tuo esiin yksityiskohtaisempia näkemyksiä keinoon liittyen. Hallinnointikoodin suosituksessa kahdeksan tulisi esimerkiksi määritellä prosentuaaliset tavoitteet sukupuolten määristä, ja huomiota tulisi kiinnittää myös muunsukupuolisten ja ei-binääristen henkilöiden asemaan sekä raportointiin ja seurantaan.

Kahdestakymmenestäkolmesta (23) lausunnonantajasta neljä (4) pitää **melko tärkeänä keinona**, että listayhtiöiden hallitukset varmistavat, että prosessi hallinnointikoodien suositusten 7, 8 ja 9 noudattamiseksi on systemaattinen ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Pellervo*, *STTK*, *Solidium* ja *Finnish Business Angels Network*.

Pellervo pitää tärkeänä, että kaikenlainen monimuotoisuus huomioidaan. Finnish Business Angels Network tuo esiin tarkentavia huomioita hallinnointikoodin suositusten sisällöstä. Sukupuolikriteerit eivät näy suoraan suosituksissa. On myös hyvä tarkastella muita keinoja diversiteetin lisäämiseksi hallitustyöskentelyssä, kuten erilaiset koulutus- ja urataustat. STTK korostaa, että hallinnointikoodin vaikuttavuutta tulee vahvistaa.

Kahdestakymmenestäkolmesta (23) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona**, että listayhtiöiden hallitukset varmistavat, että prosessi hallinnointikoodien suositusten 7, 8 ja 9 noudattamiseksi on systemaattinen ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

2.3.3.2 Hallinnointikoodin nimitysvaliokuntaa ja osakkeenomistajien nimitystoimikuntaa koskevien suositusten noudattaminen

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 19 pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että prosessi hallinnointikoodin suositusten 15, 18 ja 19⁴ noudattamiseksi on käytännössä systemaattista ja noudattaa parhaita käytäntöjä osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä, tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja kandidaattien arviointiin käytetyssä prosessissa. Erittäin tärkeänä keinoa *pitävät Akava, Keskuskauppamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Solidium, Asianajajaliitto, Finnish Business Angels Network, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopisto.*

AMY kertoo aloittavansa hallinnointikoodin päivittämisen ja arvioivansa rekrytointiprosessiin liittyvien parhaiden käytänteiden kuvaamista hallinnointikoodissa, sekä siitä, tulisiko rekrytointiprosesseja kuvata tarkemmin esimerkiksi monimuotoisuusperiaatteiden toteutumista koskevan raportoinnin yhteydessä.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Akava, Keskuskauppamari, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Tasa-arvovaltuutettu ja Asianajajaliitto. Lausunnoissa korostuu yhteinen käsitys siitä, että selvityksen suosituksia voitaisiin hyödyntää hallinnointikoodin päivittämisen yhteydessä. Solidium korostaa, että käytännön haasteena on riittävän kandidaattipohjan kasvattaminen jo työurien alkupäässä keskijohtonimityksistä alkaen, joten siihen

⁴ Suositus 15 – Valiokunnan jäsenten valinta: Hallitus valitsee keskuudestaan valiokunnan jäsenet ja valiokunnan puheenjohtajan. Valiokunnassa on oltava vähintään kolme jäsentä. Jäsenillä on oltava valiokunnan tehtävien edellyttämä asiantuntemus ja kokemus.

Suositus 18 – Nimitysvaliokunta: Hallitus voi perustaa hallituksen valinnan ja palkitsemisen valmistelua varten nimitysvaliokunnan. Nimitysvaliokunnan jäsenistä enemmistön on oltava yhtiöstä riippumattomia. Toimitusjohtaja tai yhtiön johtoryhmään kuuluva henkilö ei saa olla nimitysvaliokunnan jäsen.

Suositus 19 – Osakkeenomistajien nimitystoimikunta: Yhtiökokous voi perustaa hallituksen valinnan ja palkitsemisen valmistelua varten osakkeenomistajien nimitystoimikunnan, joka koostuu yhtiön suurimmista osakkeenomistajista tai suurimpien osakkeenomistajien nimeämistä jäsenistä. Osakkeenomistajien nimitystoimikuntaan voi kuulua myös hallituksen jäseniä.

tulee myös kiinnittää huomiota. Myös Pörssisäätiö toteaa, että direktiivin voimaansaattamisen jälkeen lainsäädäntöä olisi suositeltavaa täydentää itsesääntelyn ohjeistuksella.

Pääomasijoittajat toteaa lisäksi, että on syytä varmistaa, että hallitusvalintoja valmisteluvissa toimielimissä on molemmat sukupuolet edustettuina. Eurooppaisten näemyksen mukaan nimityksiä tekevien valiokuntien ja toimikuntien henkilövalinnat tulisi toteuttaa direktiivin vaihtoehdoisen 33 prosentin mukaisesti. Myös Naisjärjestöjen Keskusliitto kannattaa prosentuaalista tavoitetta valiokuntien ja toimikuntien sukupuolten edustuksesta.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta kaksi (2) **pitää melko tärkeänä keinona**, että prosessi hallinnointikoodien suositusten 15, 18 ja 19 noudattamiseksi on käytännössä systemaattista ja noudattaa parhaita käytäntöjä osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä, tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja kandidaattien arviointiin käytetyssä prosessissa. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Pellervo* ja *STTK*. *STTK* korostaa, että hallinnointikoodin vaikuttavuutta tulee vahvistaa.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona**, että prosessi hallinnointikoodien suositusten 15, 18 ja 19 noudattamiseksi on käytännössä systemaattista ja noudattaa parhaita käytäntöjä osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä, tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja kandidaattien arviointiin käytetyssä prosessissa. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

2.3.3.3 Suositus suurille yrityksille tarkistaa käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 18 pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että suuret yritykset tarkistavat käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa (myös keskijohto), sekä noudattavat alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *Akava, Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, Pellervo, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, Business and Professional Women Finland, Solidium, Finnish Business Angels Network, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopisto.*

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Akava, Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, AMY, EK, DIF, Pellervo, Pörssisäätiö, Business and Professional Women Finland, Solidium ja Finnish Business Angels Network.

Lausunnoissa korostuu yhteinen käsitys siitä, että rekrytointiprosessit ovat merkityksellisessä asemassa sukupuolten tasapuolisemman edustuksen edistämässä. Keskeistä on kiinnittää huomiota mm. urapolkujen suunnitelmalliseen tukemiseen, keskijohdon rekrytointiprosessien muutostarpeisiin ja parhaiden käytäntöjen seuraamiseen ja edistämiseen. Pääomasijoittajien ja Pörssisäätiön näkemysten mukaan soveltamisalan rajaaminen vain listayhtiöihin voi nostaa listautumiskynnystä. Finnish Business Angels Networkin näkemyksen mukaan olisi hyvä määrittää kriteerit sille, että haku ei suosi kumpaakaan sukupuolta.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta kolme (3) pitää **melko tärkeänä keinona**, että suuret yritykset tarkistavat käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa (myös keskijohto), sekä noudattavat alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Melko tärkeänä keinoa pitää *STTK, Jurisliitto ja Asianajaliitto.*

Lakimiesliiton näkemyksen mukaan on tärkeää korostaa toimenpiteitä, joiden tavoitteena on systemaattisen rekrytointiprosessin vakiinnuttaminen kaikissa rekrytointeihin liittyvissä prosesseissa tasosta huolimatta. Asianajaliitto tuo esiin, että suosituksen toteutumista käytännössä on haastavaa arvioida ja toisaalta alan parhaita käytäntöjä olisi tarpeen määritellä.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) ei pidä lainkaan **tärkeänä keinona**, että suuret yritykset tarkistavat käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa (myös keskijohto), sekä noudattavat alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo.*

2.3.3.4 Muut yrityksille suositeltavat keinot

Kahdestakymmenestä kahdesta (22) lausunnonantajasta 14 pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että 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 tärkeänä keinoa pitävät *Akava, Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, Pellervo, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Akava, Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, DIF, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Solidium ja Jyväskylän yliopisto. Lausunnoissa korostuu yhteinen käsitys siitä, että tietoisuuden nostaminen on tärkeää ja että monimuotoisuuden edistäminen on myös yritysten oma intressi. Solidium viittaa eräisiin konkreettisiin toimenpiteisiin esimerkiksi monimuotoisuutta ja diversiteettiä tukevan kulttuurin vahvistamisessa sekä roolimallien esiintuomisessa.

Keskuskauppakamari tuo esiin, että se on tuonut esiin monimuotoisuuden etuja julkaisemassaan asialuettelossa listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittämiseksi

Akava korostaa, että suositellun sijaan monimuotoisuuden edistämiseen tulisi velvoittaa. Vastaavasti Naisjärjestöjen Keskusliitto pitää tärkeänä, että erilaisia keinoja sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi tulisi tarkastella mm. osana yrityksen tulostavoitteita sekä yritysten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia. Myös sanktiointiin ja palkitsemiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Kahdestakymmenestä kahdesta (22) lausunnonantajasta seitsemän (7) pitää **melko tärkeänä keinona**, että 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 tärkeänä keinoa pitävät *Pörssisäätiö, STTK, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Solidium, Asianajajaliitto ja Finnish Business Angels Network*.

Lakimiesliiton näkemyksen mukaan suositus ei sinällään luo uusia vaikuttavia toimenpiteitä, vaan huomiota tulisi kiinnittää muihin toimenpiteisiin. Soveltamisalan laajuus on haastava, kun kyse pienemmästä tai alaspesifimmistä yrityksestä. Asianajajaliitto tuo esiin, että suosituksen toteutumista käytännössä on haastavaa arvioida, joten esimerkiksi julkisen keskustelun edistäminen olisi mielekästä. Finnish Business Angels

Network pitää tärkeänä, että periaatteiden toteutumista seurataan ja poikkeamiin puututaan.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona**, että sekä listattuja että listaamattomia yrityksiä suositellaan tarkastelamaan 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. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

2.3.4 Yksityiskohtaiset huomiot: muut toimijat

2.3.4.1 Naisten oma-aloitteisuus ja aktiivisuus

Kahdestakymmenestäkolmesta (23) lausunnonantajasta 13 pitää **erittäin tärkeänä keinona** naisten oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaikkoja kohtaan. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, Pellervo, Miesten tasa-arvo, Solidium, Asianajajaliitto* ja *Finnish Business Angels Network*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Asianajajaliitto ja Finnish Business Angels Network.

Pääomasijoittajat ja Asianajajaliitto pitävät yksilöiden vastuuta tärkeänä, mutta toteavat, että yhteiskunnan taholta tarvitaan myös tukevia toimia rakenteellisten haasteiden ratkaisuisissa. Finnish Business Angels Network viittaa esimerkiksi asenneilmaston muuttamiseen. Eurooppalaiset tuo esiin tasa-arvon edistämisen jo varhaisessa vaiheessa (lapset ja nuoret).

Keskuskauppakamari tukee osaltaan naisten verkostoitumista ja urakehitystä naisjohtajien mentorointiohjelmien myötä.

Kahdestakymmenestäkolmesta (23) lausunnonantajasta kuusi (6) **pitää melko tärkeänä keinona** naisten oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaikkoja kohtaan. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Akava, SAK, Pörssisäätiö, STTK, Business and Professional Women Finland* ja *Helsingin yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Akava, Pörssisäätiö, STTK, Business and Professional Women Finland, Helsingin yliopisto. Lausunnoissa korostuu yhteinen näkemys siitä, että yksilön vastuu urakehityksen edistämässä on varsin rajallinen mm. rakenteellisista tekijöistä johtuen.

Akava toteaa, että erityisesti naisia tulisi kannustaa opiskeluvaiheessa ja tukea eri uravalinnoissa. Myös Pörssisäätiö ja Business and Professional Women Finland pitävät tärkeänä, että nuoria kannustetaan valitsemaan opiskelupaikkansa sukupuolisteoreettisista välittämättä.

Kahdestakymmenestäkolmesta (23) lausunnonantajasta neljä (4) pitää **ei kovin tärkeänä keinona** naisten oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaikkoja kohtaan. Ei kovin tärkeänä keinoa pitävät *Naisjärjestöjen Keskusliitto, Juristiliitto, Tasa-arvovaltuutettu ja Jyväskylän yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Naisjärjestöjen Keskusliitto, Juristiliitto, Tasa-arvovaltuutettu ja Jyväskylän yliopisto.

Tasa-arvovaltuutetun ja Jyväskylän yliopiston näkemysten mukaan liiallinen yksilökeskeisyys naisten oman aktiivisuuden ja verkostoitumisen edistämässä peittää alleen juurisyöt. Juristiliitto pitää tärkeänä, että tasa-arvon toteutumisen edistämistä ei voi jättää vain naisten omien toimien varaan ja että jokaisella yhteiskunnallisella toimijalla on roolinsa asian edistämässä.

Naisjärjestöjen Keskusliitto pitää tärkeänä rakenteellisten esteiden (mm. palkkaepätasa-arvo, hoivavastuu, stereotyyppiä) selvittämistä ja naisten monimuotoisuuden huomioimista verkostoitumissuosituksissa.

2.3.4.2 Naisten verkostoitumisen kannustaminen

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 11 pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että naisia kannustetaan erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset naiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, STTK, Solidium ja Finnish Business Angels Network*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset ja Finnish Business Angels Network.

Keskuskauppakamari viittaa järjestämäänsä mentorointiohjelmaan.

Pääomasijoittajien näkemyksen mukaan tuen tarjoaminen työnantajan taholta vähentää rakenteellisia esteitä. Eurooppalaiset nostaa esiin mahdollisuuden sisällyttää strategisen oppimisen elementtejä kehityskeskusteluihin. Finnish Business Angels Network nostaa esiin eri kansallisuus- ja kokemustaustojen merkityksen yrityksissä.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta kuusi (6) **pitää melko tärkeänä keinona**, että naisia kannustetaan erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Pellervo*, *SAK*, *Pörssisäätiö*, *Business and Professional Women Finland*, *Helsingin yliopisto* ja *Asianajajaliitto*.

Pörssisäätiö viittaa työnantajan kannusteisiin arvioida omaa toimintaansa. Helsingin yliopisto nostaa launnonssaan esiin resurssien tarpeen ja toisaalta verkostojen erilaiset tarkoitukset.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta neljä (4) **pitää ei kovin tärkeänä keinona**, että naisia kannustetaan erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin. Ei kovin tärkeänä keinoa pitävät *Akava*, *Naisjärjestöjen Keskusliitto*, *Juristiliitto* ja *Jyväskylän yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat *Akava*, *Naisjärjestöjen Keskusliitto*, *Juristiliitto* ja *Jyväskylän yliopisto*.

Juristiliiton näkemyksen mukaan kannusteet itsensä kehittämiseen ja verkostoitumiseen eivät ole yksistään riittävä keinoja. Jyväskylän yliopiston näkemyksen mukaan keino ei haasta riittävästi stereotyyppistä sukupuolikäsitystä.

Akavan näkemyksen mukaan verkostoitumisen merkitys tulisi näkyä jo opiskeluvaiheessa. Työuran aikana mentorointi voisi olla hyvä keino.

Naisjärjestöjen Keskusliitto viittaa järjestämäänsä Tasa-arvototeoilla vaikuttavuutta -hankkeeseen. On hyvä myös arvioida moninaisuuskoulutusten tarvetta miesvaltaisissa hallituksissa ja muissa toimielimissä.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona**, että naisia kannustetaan erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

2.3.4.3 Tasa-arvon ja monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteissa, rekrytointiprosessin analysointi sekä henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottaminen

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 17 pitää erittäin tärkeänä keinona sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointia osakkeenomistajien toimesta, sekä sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottamista sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Pörssisäätiö, STTK, Business and Professional Women Finland, Finnish Business Angels Network, Asianajajaliitto, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopisto.*

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, DIF, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Business and Professional Women Finland, Asianajajaliitto ja Helsingin yliopisto.

Keskuskauppakamarin, Pääomasijoittajien, DIF ja Asianajajaliiton lausunnoissa korostuu näkemys siitä, että sijoittavat voivat toimillaan (mm. ESG-kriteerit) edistää monimuotoisuutta.

Eurooppalaiset viittaa vastuullisen omistajuuden merkitykseen esimerkiksi johdon urakehitysmahdollisuuksien suunnittelussa. Myös Naisjärjestöjen Keskusliitto ehdottaa vähemmistösukupuolten huomioimista henkilöstöstrategioissa ja jonkin tyyppistä tunnustusta monimuotoisuuteen pyrkiville yrityksille. Helsingin yliopisto viittaa risteäviin eroihin, jolloin huomiota tulisi kiinnittää aiempaa enemmän esimerkiksi ulkomaa-laistaustaisten naisten urakehitykseen.

Business and Professional Women Finland näkemyksen mukaan erityisesti valtion määräävässä asemassa olevien yritysten tulisi toimia edelläkävijänä tasa-arvon edistämiseksi.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) pitää melko tärkeänä keinona sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointia osakkeenomistajien toimesta, sekä sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottamista sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta. Melko tärkeänä keinoa pitää *Pellervo.*

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta kaksi (2) pitää **ei kovin tärkeänä keinona** sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioimista sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointia osakkeenomistajien toimesta, sekä sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottamista sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta. Ei kovin tärkeänä keinoa pitävät *Akava* ja *Juristiliitto*.

Akavan näkemyksen mukaan sijoituspäätöksissä hyödynnetään jo nykyisellään ESG-kriteerejä, joten monimuotoisuuden arviointi ja merkitys tulisi nähdä laajempaan kuin vain suosituksessa mainittujen asioiden osalta. Myös Juristiliitto viittaa ESG-kriteereihin ja toteaa, että monimuotoisuutta tulisi edistää myös uramahdollisuuksien osalta sen lisäksi, että se huomioidaan henkilöstön ja johdon rekrytoinnissa.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona** sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointia osakkeenomistajien toimesta, sekä sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottamista sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 1 (*Solidium*) **ei osaa sanoa**. *Solidium* lausuu hallitusjäsenten valinnan näkökulmasta, ja viittaa nimitystoimikunnan työhön ja yhtiökokouksen rooliin. Osakkeenomistajien analyysi toimikunnan systemaattisuuden tasosta tapahtuu toimikuntatyön prosessin kautta ja toimikunnan raportoidessa yhtiökokoukselle. *Solidium* ei näe tarvetta lisätä sääntelyä.

2.3.4.4 Toimialajärjestöjen aktiivinen rooli ja sukupuolineutraalit palkitsemiskäytännöt

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 12 pitää **erittäin tärkeänä** keinona, että toimialajärjestöillä on aktiivinen informatiivinen ote johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä ja että ne kiinnittävät huomiota sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *Keskuskauppakamari*, *Suomen Yrittäjät*, *AMY*, *EK*, *Nasdaq Helsinki*, *DIF*, *SAK*, *Naisjärjestöjen Keskusliitto*, *STTK*, *Finnish Business Angels Network*, *Helsingin yliopisto* ja *Jyväskylän yliopisto*.

Finnish Business Angels Network korostaa, että sukupuolittunutta käyttäytymistä tulisi tunnistaa ja ratkaista systemaattisemmin toimialajärjestöissä.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 8 **pitää melko tärkeänä keinona**, että toimialajärjestöillä on aktiivinen informatiivinen ote johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä ja että ne kiinnittävät huomiota sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Akava, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, Pellervo, Pörssisäätiö, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland* ja *Asianajaliitto*.

Akavan ja Pääomasijoittajien lausunnoissa korostuu näkemys siitä, että toimialajärjestöt voivat luontaisesti osana toimintaansa levittää informaatiota edistään mm. tasa-arvoa. Lakimiesliiton näkemyksen mukaan informatiivinen ote on olennainen (mutta ei keinoista olennaisin), ja se on huomioitu työmarkkinajärjestöjen tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta koskeissa arvoissa ja tavoitteissa.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona**, että toimialajärjestöillä on aktiivinen informatiivinen ote johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä ja että ne kiinnittävät huomiota sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (*Solidium*) **ei osaa sanoa**.

2.3.4.5 Koulutukseen liittyvät keinot

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta kymmenen (10) pitää **erittäin tärkeänä keinona**, että korkeakouluissa ja oppilaitoksissa kiinnitetään huomiota sukupuolten väliseen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa teki-
jössä, sekä integroidaan sukupuolten välinen tasa-arvo ja laajempi monimuotoisuus osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *Akava, Suomen Yrittäjät, SAK, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Juristiliitto, Business and Professional Women Finland, Solidium, Asianajaliitto, Helsingin yliopisto* ja *Jyväskylän yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat *Akava, Naisjärjestöjen Keskusliitto, Juristiliitto, Asianajaliitto, Solidium, Helsingin yliopisto* ja *Jyväskylän yliopisto*.

Akavan näkemyksen mukaan tärkeää on huomioida yhdenvertaisuuskysymykset sekä korkeakoulujen opintoja koskevassa markkinoinnissa ja ohjeistuksessa, sekä opiskelijavalintojen valintaperusteissa. Erytystä huomiota tulee kiinnittää STEM-aloihin. Myös Juristiliitto korostaa pääainevalintoihin kohdistuvaa työtä tärkeänä ja erityistä huomion

kiinnittämistä STEM-aloihin. Juristiliitto nostaa lisäksi esiin tietoisuuden lisäämisen hallitusammattilaisuuden kannalta hyödyllisestä osaamisesta, opinnoista ja työkokemuksesta opintojen aikana. Solidium korostaa roolimallien eri alojen (erityisesti STEM) opiskelussa. Asianajajaliitto kiinnittää huomiota pitkän aikavälin muutoksen tukemiseen.

Naisjärjestöjen Keskusliiton näkemyksen mukaan huomioita tulisi kiinnittää koulutusalojen eriytymiseen sukupuolen perusteella, ja siten lisätä sukupuolitietoista kasvatusta, opetusta, koulutusta ja ohjausta. Myös alan lainsäädäntöön tulisi lisätä vaatimus sukupuolitietoisuudesta. Myös Jyväskylän yliopisto toteaa, että sukupuolistuminen alkaa varhaisilta vuosilta, joten tulisi huomioida koko opintopolku segregaaation purkamisessa.

Helsingin yliopisto toteaa, että opetus yliopistoissa ja korkeakouluissa on tärkeä avain tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja kestävyuden edistämiseen. Lisäksi sukupuolentutkimuksen tieteenalan toiminta tulee turvata.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 11 pitää **melko tärkeänä keinona**, että korkeakouluissa ja oppilaitoksissa kiinnitetään huomiota sukupuolten väliseen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa tekijöissä, sekä integroidaan sukupuolten välinen tasa-arvo ja laajempi monimuotoisuus osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppanaiset, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, DIF, Pellervo, Pörssisäätiö, STTK ja Finnish Business Angels Network*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Keskuskauppakamari, Pääomasijoittajat, Eurooppanaiset ja Finnish Business Angels Network.

Keskuskauppakamarin, Pääomasijoittajien, Eurooppanaisten, STTK ja Finnish Business Angels Network lausunnoissa korostuu näkemys siitä, että sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseen tulisi kiinnittää huomiota jo varhaiskasvatuksesta ja peruskoulutasolta lähtien.

Myös Pääomasijoittajat ehdottavat, että opiskelijoiden tietämystä esimerkiksi kasvualoista olisi hyvä lisätä. DIF näkemyksen mukaan naisten ainevalinnat eivät ole tukeleet urakehitystä, kun yritykset edustavat raskasta teollisuutta ja teknologiaa. Myös STTK ehdottaa sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden integrointia osaksi kursseja, vaikka vaikutus voi näkyä vasta pitkän ajan kuluttua.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona**, että korkeakouluissa ja oppilaitoksissa kiinnitetään huomiota sukupuolten väliseen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa tekijöissä, sekä integroidaan sukupuolten välinen tasa-arvo ja laajempi monimuotoisuus osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

2.3.4.6 Rekrytointiyriytysten tasa-arvo-osaamisen ja tietoisuuden lisääminen

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 11 pitää erittäin **tärkeänä keinona**, että rekrytointiyriytysten tasa-arvo-osaamista ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuutta lisätään. Erittäin tärkeänä keinoa pitävät *Keskuskauppakamari, Suomen Yrittäjät, AMY, EK, Nasdaq Helsinki, Pellervo, Naisjärjestöjen Keskusliitto, STTK, Juristiliitto, Helsingin yliopisto ja Jyväskylän yliopisto*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat STTK ja Juristiliitto.

STTK korostaa tietoisuuden merkitystä rekrytointityössä. Lakimiesliiton näkemyksen mukaan rekrytointiyriyksillä on osaamista teemasta, joten sitä tulisi osata korostaa myös asiakasyritysten suuntaan.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta 9 pitää **melko tärkeänä keinona**, että rekrytointiyriytysten tasa-arvo-osaamista ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuutta lisätään. Melko tärkeänä keinoa pitävät *Akava, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, DIF, SAK, Pörssisäätiö, Business and Professional Women Finland, Asianajajaliitto ja Finnish Business Angels Network*.

Tarkentavia yleisiä kommentteja keinoon liittyen lausuvat Akava, Pääomasijoittajat, Eurooppalaiset, DIF ja Asianajajaliitto.

Akavan ja DIF näkemyksen mukaan ammattimaisilla rekrytointiyriyksillä on osaamista teemaan liittyen. Akavan mukaan rekrytointiyriytysten voisi edellyttää antavan sisäistä panosta asian edistämiseksi asiakasyritystensä suhteen (mm. rekrytointi-ilmoitusten hakijaprofiilit). Myös Eurooppalaisten mukaan osaamista tulee ensi sijassa olla rekrytointipalveluita ostavan yrityksen henkilöstöllä ja kokeiluihin, kuten nimettömään (sukupuolettomaan) hakuun johtajapesteissä tulee kannustaa.

Pääomasijoittajien näkemyksen mukaan huomiota tulee kiinnittää siihen, että rekrytointiprosessit toimivat myös hallitustehtäviä aikaisemmassa vaiheessa.

Asianajajaliitto katsoo, että huomio tulisi kiinnittää myös hallituksen valintaa valmistelevien tahojen toimiin (ml. kriteerit, joilla jäseniä etsitään). Lisäksi hallitusten monimuotoisuutta olisi perusteltua käsitellä sukupuolta laajemmin direktiivistä käytävän keskustelun yhteydessä.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) **pitää ei kovin tärkeänä keinona**, että rekrytointiyriytysten tasa-arvo-osaamista ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuutta lisätään. Ei kovin tärkeänä keinoa pitää *Solidium*, jonka näkemyksen mukaan jatkossa tulisi keskittyä toimenpiteisiin, joilla aktiivisesti edistetään naisten etenemistä yrityksissä urapolulla keskijohtoon ja ylimpään johtoon esimerkiksi roolimalleja vahvistamalla.

Kahdestakymmenestäkahdesta (22) lausunnonantajasta yksi (1) **ei pidä lainkaan tärkeänä keinona**, että rekrytointiyriytysten tasa-arvo-osaamista ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuutta lisätään. Ei lainkaan tärkeänä keinoa pitää *Miesten tasa-arvo*.

Fem-R lausuu kannattavansa lisääntyneitä koulutusta tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyen.

THL lausuu kannattavansa tasa-arvolain velvoittaman työpaikan tasa-arvosuunnitelman hyödyntämistä työkaluna sukupuolten tasa-arvoa edistävien, toimenpiteiden toteuttamiseen ja toteutumisen seurantaan. THL pitää lisäksi tärkeänä, että jatkossa tarkasteltaisiin, minkälaista johtamiskuvaa ja johtajaan liitettyjä sukupuolistereotyyppioita on, ja millä keinoin mielikuvia voidaan purkaa. Myös selvityksen ulkopuolelle jäävään osaamispotentiaaliin ja monimuotoisuuden sekä tasa-arvon hyötyihin tulisi kiinnittää huomiota.

2.4 Muut kommentit ja ehdotukset

Yleisesti selvitystä, muistiota tai/ja lausuntopyyntöä kommentoivat *Pääomasijoittajat, Fem-R, Eurooppalaiset, Nasdaq Helsinki, DIF, SAK, STTK, Miesjärjestöjen keskusliitto, Miesten tasa-arvo, Business and Professional Women Finland, Tasa-arvovaltuutettu, Solidium ja Valtioneuvoston kanslian omistajanhjausosasto.*

Eurooppalaiset kertoo tarkastelevansa unioniasioita erityisesti nais- ja tasa-arvonäkökulmasta.

Selvitystä koskevat kommentit

Fem-R näkemyksen mukaan selvityksessä korostetaan liiaksi yksilön henkilökohtaisten valintojen vaikutusta. Fem-R nostaa esiin työelämän tasa-arvon edistämistyöhön liittyviä huomioita intersektionaalisuuden, maahanmuuttajataustaisten ja rodullistettujen naisten näkökulmista. Lisäksi huomiota tulisi kiinnittää rasistiseen syrjintään työelämässä. Myös ei-lainsäädännöllisiä keinoja maahanmuuttajataustaisten ja rodullistettujen naisten työllistämiseen tulisi käyttää.

SAK tuo esiin toimivan osallisuuden muotoja, joiden myötä sukupuolten välistä tasa-arvoa voidaan edistää tekemällä koko henkilöstön osaamista ja mielipiteitä näkyväksi (mm. TYÖ2030).

STTK näkemyksen mukaan selvityksen suosituksista direktiivin viivästyksen toimeenpano on tärkein. Tasa-arvoon tulee kiinnittää huomiota organisaation kaikilla tasoilla ja erityistä merkitystä on rekrytointiprosessilla.

Business and Professional Women Finland näkemyksen mukaan selvityksen tuottamaa tietoa voitaisiin hyödyntää laajemminkin eri ministeriöiden säädöshankkeissa.

Muistiota ja direktiivin täytäntöönpanoa koskevat kommentit

Tasa-arvovaltuutettu kannattaa direktiivin ripeää voimaansaattamista lainsäädäntötoimin. Tasa-arvovaltuutettu kannattaa sitovaa kiintiösääntelyä, mutta katsoo, että myös kaikkien hallintoelinpaikkojen osalta tulisi arvioida kiintiön osuudeksi 40 prosenttia. Huomiota tulee kiinnittää myös valvonta- ja sanktiomahdollisuuksiin, sekä vaikutuksiin tasa-arvolainsäädännön ja -valtuutetun näkökulmista. Lisäksi listayhtiöiden hallinnointikoodia mahdollista ja suotavaa päivittää keinona tavoitteisiin pääsemiseksi.

Pääomasijoittajat tuo esiin, että muistion termi hallituksen riippumaton jäsen ei vastaa direktiivin mukaista toimivaan johtoon kuulumattoman jäsenen määritelmää. Myös DIF tuo esiin, että muistiossa käytetty termi riippumaton ei vastaa direktiivin johtoon kuulumattoman jäsenen määritelmää. Lisäksi Nasdaq Helsinki toteaa, että direktiivin perusteella käytettäviä termejä ja määritelmiä on selkeytettävä (OYL).

Business and Professional Women Finland näkemyksen mukaan muistiossa on keskitytty osakeyhtiö- ja osuuskuntalainsäädäntöön. Direktiivin täytäntöönpanossa tulisi tarkastella työelämän tasa-arvoa koskevaa lainsäädäntöä tätä laajemmin (esim. arvioida yleissäännöstä yritysten hallitusten tasa-arvosta).

Solidiumin lausuu hallitusjäsenten valinnan näkökulmasta. Täytäntöönpanon suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota erityisesti nimitystoimikuntien toimintaperiaatteisiin ja niitä koskevaan hallinnointikoodin ohjeistukseen. Solidium esittää eräitä yksityiskohdaisia huomioita nimitystoimikuntien työstä.

Valtioneuvoston kanslian omistajanohjausosasto (VNK) pitää direktiivin tavoitteiden saattamista osaksi kansallista lainsäädäntöä tärkeänä, mutta suhtautuu lisäsääntelyyn kriittisesti. VNK toteaa, että itsesääntelyllä on päästy kohtuulliseen tilanteeseen. Tärkeää on varmistaa listayhtiöiden riittävän laaja osallistuminen täytäntöönpanoon. Huomioon tulee ottaa muun muassa nimitystoimikuntien käytännöt, joiden osalta julkisuusperiaatteet ovat ongelmallisia.

Muut kommentit

Miesjärjestöjen keskusliiton näkemyksen mukaan listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin tulisi valita henkilöt tehtävän edellyttämien pätevyyskriteerien perusteella (sukupuolesta välittämättä). Liiton näkemyksen mukaan kiintiödirektiivi vähentäisi yhdenvertaisuutta. Lisäksi liitto ehdottaa, että direktiiviä tulisi soveltaa myös suuriin julkisiin organisaatioihin (mm. terveydenhuolto, koulutus), joissa on mieserityisiä ongelmia. Vastaavasti Miesten tasa-arvo arvioi, että direktiivin täytäntöönpano voi lisätä tilanteita, joissa miesehdokkaita jätetään valitsematta sukupuolen takia. Lausunnonantajan näkemyksen mukaan tasa-arvon toteutumista tulisi arvioida myös naisvaltaisilla aloilla ja varusmiespalveluksessa.

Oikeusministeriö
PL 25
00023 Valtioneuvosto
www.oikeusministerio.fi

Justitieministeriet
PB 25
00023 Statsrådet
www.justitieministeriet.fi

ISSN 2490-1172 (PDF)
ISBN 978-952-400-726-9 (PDF)