

Naisjärjestöjen Keskusliiton kirjalliset kommentit listayhtiöiden hallitusten ja hallintoneuvostojen sukupuolikiintiöt -direktiivin täytäntöönpanosta

Naisjärjestöjen Keskusliitto lausui aiheesta 18.4.2023, [lausunnon voi lukea täältä](#). Alle on vastaukset kuulemistilaisuuden materiaaleissa esitettyihin kysymyksiin.

Direktiivin täytäntöön panemiseksi tarvittavien kansallisten säännösten soveltamisala voi olla direktiivin reunaehtoja vastaava tai sitä laajempi soveltamisala. Mitä mieltä olet soveltamisalan laajuudesta? Mihän tilikauteen soveltamisalan reunaehtojen tulisi olla sidottu?

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

Kansalliset kiintiöt ovat tarpeen varsinkin, kun pienissä pörssiyrityksissä naisten osuus hallituksissa on kaikista pienin (viisi prosenttia). Hallinnointikoodi on vauhdittanut naisten määrän kasvua hallituksissa, mutta tahti on pysähtynyt 30 prosentin tuntumaan ja sen alle. Määrä on myös laskenut joinakin vuosina. Maissa, joissa on kiintiölainsäädäntö, on myös eniten naisia pörssiyritysten hallituksissa. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu lainsäädännöllisten sukupuolikiintiöiden nostavan naisjäsenien määrää hallituksissa. Esimerkiksi [Euroopan tasa-arvoinstituutin tutkimuksissa](#) kiintiöiden on todettu eniten lisäävän naisten määrää yritysten hallituksissa.

Kiintiöiden arvioidaan vauhdittavan sitä noin 50 prosenttia yrityksistä, jotka eivät vielä täytä direktiivin vaatimuksia. Näiden yhtiöiden on muutettava totuttu tapa rekrytoida osaajia omista verkostoistaan ja laajennettava hakijapoolia esimerkiksi suorahakuyritysten kautta. Sama vaikutus olisi todennäköisesti myös kansallisilla kiintiöillä pienten yritysten suhteen. Suositukset näyttävät purevan hitaammin kuin sitovat lait: Tanskassa kiristetään lakia, koska tähänastiset suositukset eivät ole kasvattaneet naisten määrää hallituksissa ja johtoryhmissä yli 34,9 prosentin. Tämän vuoksi Suomen tulee ottaa mallia Ranskan, Italian ja muiden EU:n kärkimaiden kiintiölainsäädännöstä.

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

Perhevapaiden ja muiden hoivavelvoitteiden kasautuminen naisille vaikuttaa heikentävästi naisten urakehitykseen jo uran varhaisessa vaiheessa (ks. esim. [STM 2022](#)). [Naisten ja miesten yritysten johtotilastaselityksen \(2020\)](#) mukaan pörssiyritysten hallitusten jäseninä toimivat naiset olivat selvästi

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

Historiallista ja rakenteellista syrjintää vasten kansallista kiintiölainsäädäntöä ja sitä tukevia toimia tarvitaan niin kauan, kunnes 40 prosentin vähemmistösukupuolen hallitusedustus täyttyy kaikissa pörssiyrityksissä. Kiintiöt ovat keino vauhdittaa hidasta kehitystä ja varmistaa, etteivät pätevät naiset jää hallitusten ulkopuolelle stereotyyppisiin käsityksiin perustuen.

Säätelystä aiheutuvat veloitteet voidaan kohdentaa hallitukseen tai kaikkiin hallintoelinpaikkojen edustajiin (ml. hallintoneuvosto). Mitä mieltä olet veloitteiden kohdentamisesta?

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

Mitä mieltä olet direktiiviin sisältyvien jäsenvaltio-optioiden käyttämisestä tai käyttämättä jättämisestä? Mitä mieltä olet direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanosta?

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

Vaikka Suomi 12 artiklan perusteella jättäisi säätämättä direktiivin 5 artiklan 2 kohdan ja 6 artiklan mukaisista velvoitteista, jotka sisältävät konkreettisia toimenpiteitä 5 artiklan 1 kohdan eli sukupuolten tasapuolisen edustuksen saavuttamiseksi, on direktiivin ytimessä se, että jäsenvaltioiden on pyrittävä kohti 40 prosentin tavoitetta. **Soveltamatta jättäminen ei siten tarkoita, että nykyinen tilanne, jossa poikkeamedellytykset juuri ja juuri täytetään, olisi riittävä**, vaan sukupuolten tasapainoista edustusta pörssiyrityksissä on entistä aktiivisemmin parannettava. Mikäli Suomi 12 artiklan nojalla katsoo voivansa jättää soveltamatta 6 artiklaa, joka sisältää hallintoelimiin valittavia henkilöitä koskevia velvoitteita, tulee huolehtia, että rekrytointiprosessit kehittyvät direktiivin tavoitteita tukeviksi.

Mikäli direktiivin mukaisista velvollisuuksista poiketaan, on kehityksen seuranta oleellisessa roolissa. Direktiivin mukaan jäsenvaltioiden on raportoitava komissiolle viimeistään vuoden 2025 lopussa ja sen jälkeen kahden vuoden välein direktiivin soveltamisesta sekä poikkeamistapauksissa siitä, täyttyvätkö poikkeamisedellytykset edelleen, miten ne täyttyvät ja edistyvätkö ne kohti 40 prosentin tavoitetta. Mikäli poikkeamisedellytykset eivät täyty, tulee jäsenvaltion soveltaa direktiivin nojalla annettuja säännöksiä viimeistään kuuden kuukauden kuluttua siitä, kun edellytykset eivät enää täyty. **Näin ollen on syytä pohtia kriittisesti, onko Suomen tarkoituksenmukaista jättää osia direktiivistä soveltamatta, vaikka se olisikin mahdollista.**

Direktiivin mukaan seuraamusten on oltava tehokkaita, oikeasuhteisia ja varoittavia. Niihin voi sisältyä sakkoja tai tuomioistuimen tai toimivaltaisen viranomaisen toimivalta mitätöidä tai kumota annettujen kansallisten säännösten vastaisesti tehty valintapäätös. Direktiivin onnistumisen varmistamiseksi on tärkeää varmistaa, että sanktiot ovat tuntuvia. Valintapäätösten kumoaminen, hallituspalkkioiden lakkauttaminen ja Italian mallin viimesijainen keino, johtajien irtisanominen, ovat tuntuvia keinoja kunnioittaa direktiivin tavoitetta. Jäsenvaltioiden päättäntävaltaan jää näiden sanktioiden valinta. Koska esimerkiksi juuri Italiassa kiintiölainsäädäntö yhdistettynä tuntuviin sanktioihin lain noudattamatta jättämisestä kasvatti naisten osuutta 0–6 prosentista 38 prosenttiin, Suomen on säädettävä samalla rohkeudella tehokkaat ja varoittavat seuraamukset. Samalla on tarpeen pohtia palkitsemisen tarvetta, mikäli yhtiö onnistuu nostamaan vähemmistösuorpuolen edustuksen vähintään 40 prosenttiin.

Yksi ongelma on lähtökohta, jossa vain tietynlainen (tekninen) tausta kelpaa johtotehtäviin. Samankaltaisen johtajataustan vaatiminen tuo johtajiksi samankaltaisia ihmisiä. [Terveuden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan](#) miehet johtavat usein liiketoimintaa, kun taas naiset johtavat tukitoimintoja. THL:n mukaan yritysten johtoryhmiin edenneet naiset toimivat etupäässä tukitoiminnoissa, kuten viestintä-, henkilöstö-, lakiasiain- tai talousjohtajina.

TASURI-hankkeen tilastaselvitys ja rekrytointitutkimus osoittavat, että **useista EU-maista poiketen Suomessa johtajilta edellytetään yhä tietynlaista, miehille tyypillisempää urapolkua ja teknillistä koulutustaustaa.** Valtaosalla ylimmän johdon naisista oli kaupallinen tai yhteiskuntatieteellinen koulutus, miehillä useammin teknisen alan koulutus. Tutkijoiden mukaan yritysten olisi kuitenkin kannattavaa hyödyntää paremmin naisten monipuolisia koulutusvalintoja ja urapolkuja. Osaamisesta eteneminen ei ole kiinni: hallituksissa nyt olevilla naisilla on miehiä useammin korkeakoulututkinto. Matalammin koulutettujen naisten eteneminen johtotehtäviin on siis vielä vaikeampaa, ja miehiltä käytännössä vaaditaan tässä suhteessa vähemmän. Johtotehtäviä tarkastelevissa selvityksissä on hyvä suunnata huomio myös matalasti koulutettuihin naisiin ja heidän mahdollisuuksiinsa edetä hallitus-, johtoryhmä- tai toimitusjohtajapositioihin.

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

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

Muut kommentit

Seksuaalinen häirintä on Suomessa yleisempää kuin EU:ssa keskimäärin, ja sillä on vakavia seurauksia naisten hyvinvointiin ja uralla etenemisen suunnitelmiin. [Vuoden 2017 tasa-arvobarometrin mukaan](#) lähes 40 prosenttia naisista oli kokenut seksuaalista häirintää kahden edellisen vuoden aikana. Myös palkkaerot tulee ottaa huomioon. [Suomalaiset tutkijat](#) selvittivät noin 25 000 johtoryhmän jäsenen piirteitä ja palkkaa Ruotsissa 2016. Valtaosaa tutkijoiden löytämistä palkkaeroista (27 prosenttia) mies- ja naisjohtajien välillä ei voi selittää muulla kuin syrjinnällä. Ruotsi on Suomen tavoin luottanut itsesääteilyyn sukupuolten tasa-arvon lisäämisessä hallitus- ja johtopaikoissa. Tästä tutkimuksesta voi päätellä, että samankaltainen ilmiö voi koskettaa myös Suomea. Vaikka Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät – naisten urakehityksen haasteet -selvityksessä nostettiin esiin palkkaerot yhdeksi esteeksi naisten etenemiselle sekä haastattelutulosten että aiemman kirjallisuuden perusteella, ei niihin puuttumista nostettu esiin suosituksissa.

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

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

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

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

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

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

Oli hyvä pohtia keinoja myös miesten suuntaan. Moninaisuuskoulutuksessa pureudutaan niihin näkymättömiin käyttäytymismalleihin, jotka sulkevat naisia ja muita oman viiteryhmän ulkopuolelle jääviä ulos. Jos yhtiön hallituksessa on vain murto-osa naisia ja vähemmistöjen edustajia, eikä miesvaltaisille

hallituksille, nimitystoimikunnille ja valiokunnille voisi järjestää koulutusta sukupuolten tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta? Voisiko tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat valjastaa tämän tavoitteen saavuttamiseen?

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