

Asia: VN/6136/2023

## **Selvitys naisten urakehityksen haasteista listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä ja sukupuolten tasa-arvoisesta edustuksesta pörssiyritysten hallituksissa annetun direktiivin täytäntöönpano**

### **Yleistä**

**1. Hankkeessa selvitettiin syitä, jotka vaikuttavat naisten valitsemiseen, edistävät tai estävät naisten rekrytointia listayhtiöiden hallituksiin ja johtotehtäviin sekä sitä, mitä tulisi tehdä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen edistämiseksi (ks. selvityksen s. 11). Tutkimuskysymykset olivat:**

- **Mitkä syyt vaikuttavat naisten valitsemiseen eri toimialojen, eri kokoisten ja eri osakaspuhjan listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtäviin, ml. toimitusjohtajat?**
- **Mitkä tekijät mainittujen johtotehtävien rekrytointiprosesseissa ja laajemmin listayhtiöiden toiminnassa edistävät tai estävät sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämistä listayhtiöiden johtotehtävissä?**
- **Miten ja millä toimilla sukupuolten tasapuolista edustusta listayhtiöiden johtotehtävissä voidaan edistää?**

### **Kommentit selvityksen kysymyksenasetteluun ja tiedonkeruun menetelmiin:**

Kysymyksenasettelu on hyvin käytännönläheinen ja keskittyy relevantteihin asioihin. Näin ollen selvitys ja siitä annettavat lausunnot muodostavat valtioneuvostolle tärkeän tietopohjan arvioitaessa eri ohjauskeinojen tehokkuutta direktiivin kansallisessa täytäntöönpanossa.

### **Aiempi tutkimus (kirjallisuuskatsaus)**

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

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

-

### 3. Tieteellisten tutkimusten osalta kirjallisuuskatsauksessa (ks. selvityksen s. 18-29) otettiin huomioon suomalainen ja kansainvälinen aineisto, joka koskee

- rekrytointiprosesseja
- hallituksen sukupuolten välisen tasa-arvon vaikutusta hallituksen toimintaan, yrityksen tulokseen ja sidosryhmiin
- sukupuolten välistä tasa-arvoa suomalaisyritysten hallituksissa ja johtoryhmissä; sekä
- johdon monimuotoisuutta eri toimialoilla ja eri omistuspuhjan yrityksillä

Kommentit selvityksessä huomioon otettuun aiempaan tutkimukseen:

-

### Sääntely ja suositukset muissa maissa

4. Selvityksessä käsiteltiin tiivistetysti listayhtiöiden hallitusten sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvää sääntelyä ja suosituksia verrokkimaissa. Katsaukseen sisällytetyt maat valittiin siten, että mukana on vertailukelpoisia kehittyneitä teollisuusmaita sekä maita, joissa sukupuolten väliseen tasa-arvoon on kiinnitetty erityistä huomiota ja sen edistämiseksi on tehty toimenpiteitä (Norja, Ruotsi, Tanska, Alankomaat, Belgia, Espanja, Iso-Britannia, Italia, Ranska, Saksa, Viro, Kiina, Singapore, Kanada, Yhdysvallat).

Kommenttisi selvityksessä tarkasteltujen vertailumaiden valintaan ja käytäntöihin (esim. olisiko Suomessa hyvä ottaa mallia jonkin vertailuvaltion sääntelystä ja/tai käytännöistä):

Selvityksessä on tarkasteltu varsin monipuolisesti eri maiden sääntelyä ja suosituksia. Positiivista on, että mukana on sekä EU:n jäsenmaita että maita muista maanosista. Koska muissakin EU:n jäsenmaissa direktiivin täytäntöönpano aiheuttanee muutoksia lainsäädäntöön ja ohjeistukseen, on tärkeää seurata niiden valmistelutilannetta, kun kansallisen lainsäädäntöemme muutoksia ja ohjeistusta valmistellaan. Kuten muiden maiden tilanteen kuvauksesta ilmenee, on monessa maassa tasa-arvo edistynyt Suomea paremmin pörssiyritysten hallituksissa. Osassa näistä maista lainsäädäntö tukee tätä tasa-arvokehitystä ja toisissa maissa se perustuu ohjeisiin ja suosituksiin. Kansallisen lainsäädäntöemme muutosten valmistelussa voitaisiin hyödyntää muiden maiden kokemuksia em. ohjauskeinojen (lainsäädäntö versus ohjeet/suosituksiset) valinnassa.

### Johtopäätökset ja suositukset

5. Hankkeen tuloksia koskevassa yhteenvedossa (ks. selvityksen s. 76-79) keskeiset naisten listayhtiöiden hallituspaikkojen valintaan vaikuttavat tekijät on ryhmitelty 1) toimintaympäristöön, 2) yrityksen piirteisiin, 3) rekrytointiprosessiin ja 4) yksilöön.

Arviot/kommentit selvityksen tuloksista:

Selvityksen keskeisin osa on tulokset tekijöistä, jotka vaikuttavat naisten valintaan listayhtiöiden hallitukseen. Luvussa kuvatut tekijät tasa-arvokehityksen esteistä ja edistäjistä ovat varsin pitkälle yleistettävissä tasa-arvon toteutumiseen työelämässä. Kehitys on monilta osin oikeasuuntaista,

mutta hidasta ilman lainsäädännöllistä tukea. Uusi EU:n direktiivi tuo tarpeellisen taustatuen, koska listayhtiöiden hallitusten tasa-arvokehitys on aiemman kasvun jälkeen jämähtänyt paikoilleen.

Selvityksen tuloksissa kuvatut tekijät, jotka vaikuttavat naisten valintaan listayhtiöiden hallituspaikoille, ovat hyvin erilaisia ja muutoksen aikaansaaminen niihin vaatii erityyppisiä keinoja. Positiivisen kehityksen aikaansaaminen yhteiskunnassa erityisesti arvoissa ja asenteissa vaatii pidemmän ajan. Myös muut tasa-arvotavoitetta toteuttavat lainsäädäntöuudistukset voivat edistää listayhtiöiden hallitusten tasa-arvokehitystä kuten elokuussa viime vuonna voimaan tullut perhevapaa-uudistus, vaikkakin sen vaikutuksia voidaan arvioida vasta jonkin ajan kuluttua.

Myös yksittäisten yritysten esimerkeillä voi olla heijastusvaikutusta laajemminkin yritysten toimintatapoihin ja edistää tasa-arvokehitystä myös niissä pienemmissä yrityksissä, jotka eivät kuulu direktiivin soveltamisalan piiriin.

Selvityksessä nostetaan esille myös naisten oma aktiivinen uran rakentaminen, mikä on toki tärkeää, mutta monen urakehityksestä poistamisessa yksilön keinot ovat vähäiset tai jopa mahdottomat.

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

erittäin tärkeä keino

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

BPW Finlandin keskeisenä tavoitteena on edistää työelämän tasa-arvoa. Yhdistys pitää tärkeänä, että direktiivi pannaan Suomessa täytäntöön niin että direktiivin tavoitteet työelämän tasa-arvosta toteutuvat mahdollisimman hyvin. Direktiiviin liittyy jäsenmaille raportointivelvoitteita, joiden kautta seurataan pörssi-yhtiöiden tasa-arvokehitystä ja myös verrata muiden EU-maiden kehitykseen.

Kansallisen lainsäädännön valmistelun aikana tulisi viestittää tulevista lainsäädäntömuutoksista ja niistä aiheutuvista toimintatapojen muutoksista, jotta lainmuutosten voimaan tullessa eri toimijatahot tuntevat muutosten keskeisen sisällön.

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

-

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

-

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

-

## **7. VALTIO: Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoidetun rekrytointiprosessin eduista yritykselle (sisältäen mm. suositusten laatiminen tutkimustulosten ja parhaiden käytäntöjen pohjalta sekä tarvittaessa selvityksen rekrytointiyritysten metodologioista, tavoista ja tekniikoista kandidaattilistojen koostamisessa).**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**8. VALTIO:** Yrityksille suunnattujen yritysvastuu(raportointi)oppaiden ja ohjeistusten ajantasaistaminen siten, että ne sisältävät tietoa johtoryhmien ja hallitusten monimuotoisuuden ja erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden merkityksestä yrityksen arvon kasvattamisessa.

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

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

ei kovin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen**

Selvityksen tulosten yksityiskohtaisempi selvittäminen jatkohankkeena ei selvityksen koko laajuudessa ole tässä vaiheessa tarkoituksenmukainen etenemistapa. Jatkoselvitystä tarvitaan erityisesti siinä vaiheessa kun on päätetty, miltä osin direktiivin täytäntöönpano toteutetaan lainsäädännön keinoin ja miltä osin muilla ohjauskeinoilla kuten informaatio-ohjauksella. Hallituksen esityksen valmistelua tukemaan on tällöin selvityksin ja asiantuntijalausunnoin vahvistettava tietoperustaa erityisesti vaikutusten arvioinnin osalta.

**10. YRITYKSET:** Listayhtiöiden hallinnointikoodin suositukset 7, 8 ja 9 koskevat hallituskokoonpanoon liittyvän ehdotuksen valmistelua, hallituksen kokoonpanoa ja hallituksen monimuotoisuutta. Suositus on, että listayhtiöt varmistavat, että prosessi näiden suositusten noudattamiseksi on myös käytännössä systemaattinen ja noudattaa parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**11. YRITYKSET:** Listayhtiöiden hallinnointikoodin suositukset 15, 18 ja 19 koskevat erityisesti nimitysvaliokuntaa ja -toimikuntaa. Suositus on, että listayhtiöt varmistavat sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi, että nimitysvaliokunnat ja -toimikunnat toimivat systemaattisesti ja parhaita käytäntöjä noudattaen osaamistarpeiden määrittelyssä, rekrytoinnista vastaavan tahon määrittelyssä, tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisessä ja kandidaattien arviointiin käytetyssä prosessissa (ns. "due diligence") niin kotimaisissa kuin ulkomaisissa hauissa.

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Kuten selvityksestä ilmenee, pidetään nimitysvaliokuntien ja -toimikuntien miesvaltaisuutta keskeisenä esteenä naisten etenemisessä listayhtiöiden hallituksiin ja operatiiviseen johtoon. Näin ollen nimitysvaliokunnan ja -toimikunnan kokoonpanoa, asettamista ja toimintatapoja koskevilla

linjauksilla tulee olemaan suuri merkitys siinä, kuinka hyvin pystytään toteuttamaan direktiivin tavoitteet.

**12. YRITYKSET:** Suositus niin listatuille kuin suurille listaamattomille yrityksille on tarkistaa käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa, myös koskien keskijohtoa. Rekrytointiprosessin on hyvä noudattaa alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

On tärkeää huomioida ylimmän johdon ohella myös keskijohdon rekrytointiprosessin muutostarpeet. Jos naisten mahdollisuuksia edetä keskijohtoon parannetaan, syntyy vähitellen entistä enemmän potentiaalista naisjohtajajoukkoa, josta valitaan yritysten ylintä johtoa.

**13. YRITYKSET:** Sekä listattuja että listaamattomia yrityksiä suositellaan tarkastelemaan johdon monimuotoisuutta ja ottamaan aktiivinen rooli sukupuolten välisen monimuotoisuuden painottamiseksi, edistämään sukupuolten monimuotoisuutta konserniyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä tarkistamaan riittävien politiikkojen, periaatteiden ja käytäntöjen olemassaolo ja ajantasaisuus.

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

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

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Naisten, kuten myös miestenkin, oman asiantuntemuksen jatkuva ylläpitäminen ja monipuolinen työkokemus voivat edistää urakehitystä. Uran rakentamisen kannalta merkittävät ratkaisut saatetaan tehdä jo opintoalaa valittaessa. Useissa selvityksissä on todettu, että Suomen työelämä on poikkeuksellisen vahvasti segregoitunut sukupuolen mukaan, mikä heijastuu mm. palkkatasa-arvoon. Nuoria tulisikin kannustaa ennakkoluulottomasti valitsemaan aiemmin epätyypillisinäkin pidettyjä opiskelu- ja työaloja. Tämän pitkäjänteisen kehityksen tuloksena tulevaisuudessa varmistetaan, että myös yhtiöiden eri tason tehtäviin saadaan tasa-arvoisesti päteviä osaajia.

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

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**16. MUUT TOIMIJAT:** Sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason

analysointi osakkeenomistajien toimesta. Sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottaminen sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta.

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

BPW Finland pitää tärkeänä, että erityisesti yritykset, joissa valtio on määräävässä asemassa, toteuttavat yhteiskuntavastuuta myös toimimalla edelläkävijöinä tasa-arvon edistämiseksi.

**17. MUUT TOIMIJAT: Toimialajärjestöille aktiivinen informatiivinen ote johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä sekä huomion kiinnittäminen sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin (esim. ohjeistukset alan parhaista käytännöistä koskien johtoryhmien ja hallitusten jäsenkandidaattien rekrytointiprosessia ja palkitsemiskäytäntöjä).**

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**18. MUUT TOIMIJAT: Korkeakouluissa ja oppilaitoksissa huomion kiinnittäminen sukupuolten väliseen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa tekijöissä. Sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden integrointi osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien lisäksi.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

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

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

**20. MUUT MAHDOLLISET KEINOT: Tässä osiossa voit selvityksessä esitettyjen keinojen (ks. edellä kysymykset 8.-19.) lisäksi esittää tai kommentoida mahdollisia muita keinoja sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi hallituksissa, johtoryhmissä ja myös toimitusjohtajan positioissa (esim. sukupuolten tasa-arvoista edustusta koskevien tietojen säännölliset julkaisut tai pörssiyhtiöiden hallinto- ja ohjausjärjestelmästä laadittavan selvityksen kehittäminen esim. rekrytointiprosessien tai seuraajasuunnittelun raportoinnin osalta):**

-

**Muut kommentit/ehdotukset**

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

Selvitys sisältää monipuolisesti relevanttia ja ajantasaista tietoa työelämän tasa-arvosta hyödynnettäväksi laajemminkin eri ministeriöiden säädöshankkeissa kuin ko. direktiivin täytäntöönpanossa.

Muistiossa lainsäädännön muutostarpeista ja vaihtoehtoista on keskitytty osakeyhtiö- ja osuuskuntalainsäädäntöön. Direktiivin täytäntöönpanoa koskevan hallituksen esityksen valmistelussa tulisi tarkastella työelämän tasa-arvoa koskevaa lainsäädäntöä tätä laajemmin. Tällöin tulisi myös arvioida sitä, tulisiko myös tasa-arvolakiin sisällyttää direktiivin täytäntöönpanoa tukeva yleissäännös yritysten hallitusten tasa-arvosta vastaavasti kuin siinä on säännös tasa-arvosta julkishallinnon toimielinten kokoonpanossa.

Rönn Riitta  
Business and Professional Women Finland ry