

Asia: VN/6136/2023

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

Yleistä

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

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

Kommentit selvityksen kysymyksenasetteluun ja tiedonkeruun menetelmiin:

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) kiittää mahdollisuudesta lausua oikeusministeriön tilaamasta hankkeesta, joka koskee naisten urakehityksen haasteita listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä sekä sukupuolten tasa-arvoisesta edustuksesta pörssiyritysten hallituksissa annetun direktiivin täytäntöönpanoa. THL:n lausunto keskittyy kysymyksiin, jotka koskevat hankkeessa toteutetun tutkimuksen tiedonkeruuta ja tutkimusaineistoja sekä tuloksia. Muihin kysymyksiin THL ei ota kantaa.

Hankkeen tutkimuskysymykset keskittyivät tarkastelemaan keskeisiä syitä, jotka edistävät tai estävät naisten rekrytointia listayhtiöiden hallitukseen ja johtotehtäviin. THL pitää tärkeänä, että jatkossa tutkittaisiin rekrytointikäytäntöjä laajemmin myös muita rakenteellisempia tekijöitä ja prosesseja, jotka hidastavat naisten uralla etenemistä kohti johtotason tehtäviä. Esimerkiksi haastatteleamalla johtotehtävistä kiinnostuneita ja johtotehtävissä toimivia olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa siitä, mitkä tekijät edistävät ja toisaalta hidastavat naisten ja miesten etenemistä yritysten johtoon,

ja missä kohdin urapolkua nämä erot tapahtuvat. Vastaavaa tutkittua tietoa urakehityksen esteistä tulisi saada naisten ja miesten lisäksi muun muassa eri-ikäisten, maahan muuttaneiden sekä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen osalta.

Aiempi tutkimus (kirjallisuuskatsaus)

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

Kommentit selvityksessä huomioon otettuun aiempaan kotimaiseen selvitysaineistoon.

Selvityksen kansallinen kirjallisuuskatsaus keskittyi Keskuskauppakamarin selvityksiin sekä TASURI- ja NASTA-hankkeiden tuloksiin. THL:n näkemyksen mukaan kirjallisuuskatsauksessa olisi voinut tarkastella myös muita aiemmin toteutettuja tutkimus- ja kehittämishankkeita, esimerkkeinä WeAll ja NaisUrat -hankkeet. Selvityksen tutkimusaineistoa olisi voinut täydentää esimerkiksi Tilastokeskuksen tuottamilla tilastonselvityksillä naisten ja miesten osuudesta erityyppisten yhtiöiden ylimmässä johdossa.

Selvityksessä jäi vähälle käsittelylle naisten ja miesten urakehitykseen merkittävästi vaikuttava koulutuksen ja työmarkkinoiden voimakas jakautuminen sukupuolen mukaan, joka on yksi pitkäkestoisimmista tasa-arvo-ongelmista Suomessa ja jolla on vaikutuksia esimerkiksi naisten ja miesten palkkaeroon ja eläkkeisiin. Miehet ja naiset koulutautuvat ja työskentelevät suurelta osin eri aloilla ja ammateissa sen lisäksi, että naisten ja miesten urakehitys ja sijoittuminen johtotehtäviin on erilaista. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että Suomessa johtajavalinnoissa korostetaan teknistä koulutustaustaa. Jatkossa olisi kiinnostavaa tarkastella tarkemmin miksi on näin, vaikka on tutkimusnäyttöä siitä, että monimuotoisesta johdosta ja työyhteisöstä on yrityksille useita hyötyjä.

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 omistuspohjan yrityksillä

Kommentit selvityksessä huomioon otettuun aiempaan tutkimukseen:

Selvityksen tieteellisten tutkimusten kirjallisuuskatsaukseen on koottu monia keskeisiä kansallisia ja kansainvälisiä tutkimuksia, joskin etenkin kansallisten tutkimusten osuus olisi THL:n näkemyksen mukaan voinut olla hieman laajempi.

Tutkitun tiedon kehittämisen ja kohdentamisen kannalta THL pitää tärkeänä, että jatkotutkimuksissa nostetaan esiin myös tietovajeita tietoaukkojen paikkaamiseksi.

Sääntely ja suositukset muissa maissa

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

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

-

Johtopäätökset ja suositukset

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

Arviot/kommentit selvityksen tuloksista:

THL kannattaa sitä, että selvityksessä esitettyjä keinoja ja suosituksia viedään käytännön toteutukseen sekä listayhtiöissä että muissa yhtiöissä ja yrityksissä. Kehittämistyön kannalta tärkeää olisi tieto siitä, mitä vaikutuksia ja hyötyä käyttöönotetuista sukupuolten tasa-arvoa ja laajemmin monimuotoisuutta edistävästä keinosta on seurannut yritykselle, yhtiölle ja laajemmin työpaikoille. Esimerkiksi THL:n Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilun keinojen, kuten monimuotoisuuslausekkeen ja osittain anonyymien rekrytointien, toimivuudesta on hyvää näyttöä.

Tuloksissa on annettu melko paljon painoarvoa yksilönäkökulmalle sen sijaan, että olisi tarkasteltu tarkemmin esimerkiksi sitä, mitkä tekijät ylläpitävät epätasa-arvoa yrityksissä, ja mitkä tekijät ovat esteenä naisten ja miesten tasapuolisille urakehitysmahdollisuuksille. Perusteltua olisi tutkia esimerkiksi sitä, miten organisaatiokulttuuri tai sukupuoleen perustuva häirintä, syrjintä tai epäasiallinen kohtelu vaikuttavat uravalintoihin ja -mahdollisuuksiin. Tutkimus osoitti eroja miesten ja naisten näkemyksissä esimerkiksi naisten oman roolin merkityksestä, jota voisi tutkia jatkossa tarkemmin.

THL pitää tärkeänä, että naisten ja miesten tasapuolisen edustuksen ja urakehityksen lisäksi kiinnitetään huomiota sukupuolen moninaisuuden ja laajemmin monimuotoisuuden toteutumiseksi johdossa ja koko työyhteisössä: esimerkiksi miten varmistetaan ylimmän johdon rekrytoinneissa, että johtopaikkojen ehdokaslistoilla on eri sukupuolia olevia ja eri taustaisia ehdokkaita, jotta osa potentiaalisista johtajista ei rajaudu ulos. Lisäksi THL pitää oleellisena, että jatkossa johtajuuskysymyksiä tarkasteltaisiin myös risteävästi eli yhtäaikaaisesti sukupuolen ja muiden tekijöiden, kuten iän ja syntyperän mukaan.

THL kannattaa sukupuoli-, yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuusnäkökulmien sisällyttämistä yritysvastuoppaisiin ja -ohjeistuksiin. Myös johdon ja koko henkilöstön sitouttaminen tasa-arvon ja monimuotoisuuden edistämiseen on tärkeää, kuten on havaittu esimerkiksi THL:n ja STM:n Segregaation purku -kehittämishankkeessa.

Pörssiyrityksiä koskevan direktiivin toimeenpanon tuloksista naisten ja miesten tasapuolisemmasta edustuksesta hallituksissa olisi tärkeää saada tietoa Suomesta ja vertailutietoa muista maista. THL pitää tärkeänä, että Suomi toimii rohkeasti edelläkävijänä ja asettaa tavoitteet riittävän korkealle.

THL kannattaa hankkeen suositusten toimeenpanon seurantaan. Kannatettavaa olisi myös yhteistyön vahvistaminen tasa-arvoa edistävien tutkimus- ja kehittämishankkeiden välillä tietoisuuden ja vaikutusten lisäämiseksi.

6. VALTIO: Sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämisestä pörssiyritysten hallituksissa annetun direktiivin viivytyksetön saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti.

-

Yleiset kommentit/ehdotukset direktiivin täytäntöönpanoon liittyen:

-

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

-

Kommentit/arviot direktiivin rekrytointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanosta (nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain säännökset ja pörssiyritysten 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).

-

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.

-

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

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

-

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen

-

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.

-

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.

-

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

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

-

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

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

-

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

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

-

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

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

-

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.

-

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

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

-

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.

-

Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:

-

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

-

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

Työpaikoilla on sekä tasa-arvo- että yhdenvertaisuuslakeihin liittyviä velvoitteita sukupuolten tasa-arvon ja ihmisten yhdenvertaisuuden edistämiseksi, joita selvityksessä ei käsitelty. THL kannattaa tasa-arvolain velvoittaman työpaikan tasa-arvosuunnitelman hyödyntämistä työkaluna sukupuolten tasa-arvoa edistävien, kuten eri sukupuolten urakehitystä tukevien toimenpiteiden toteuttamiseen ja toteutumisen seurantaan.

Selvityksessä naisten urakehityksen haasteista listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävissä todettiin epätasa-arvoisen palkkauksen olevan yksi naisten urakehityksen esteistä. Tekemällä tasa-arvosuunnitelmaan kuuluvan palkkakartoituksen ja lisäämällä palkka-avoimuutta listayhtiöt ja laajemmin työpaikat voivat karsia sukupuolten välisiä palkkaeroja ja kannustaa naisia etenemään urallaan.

Selvityksessä työn ja vapaa-ajan sovittamisen haasteiden todettiin olevan yksi este erityisesti naisten urakehitykselle. THL:n ja STM:n Segregaation purku -hankkeessa kootun tiedon perusteella työpaikat voivat helpottaa työntekijöidensä työn, perheen ja muun yksityiselämän yhteensovittamista lisäämällä perhemyönteisyyttä, antamalla joustoja ja helpotuksia, kuten etätyömahdollisuuksia sekä kannustamalla isiä perhevapaiden käyttöön.

THL pitää lisäksi tärkeänä, että jatkossa tarkasteltaisiin tarkemmin sitä, minkälaista johtamiskuvaa ja johtajaan liitettyjä sukupuolistereotyyppioita Suomessa pidetään yllä, ja millä keinoin näitä mielikuvia voidaan purkaa erityyppisissä yrityksissä. Onko kaikilla sukupuolilla, tai edes kaikilla johtajan normista poikkeavilla miehillä, samanlaiset mahdollisuudet edetä uralla kohti johtotason tehtäviä?

Selvitys jättää vähemmälle käsittelyn haitoista, joita yrityksille ja koko yhteiskunnalle aiheutuu, jos urakehitykseen ja johtopaikoille pääsyyn on mahdollisuus vain osalla sitä haluavista ihmisistä, ja jos osa osaamispotentialista jätetään ulkopuolelle. Näihin haittoihin olisi tärkeää paneutua tulevissa tutkimuksissa tarkemmin sen lisäksi, että nostetaan näkyvämmiin esille sukupuolten tasa-arvon ja monimuotoisuuden tuomia hyötyjä sekä työpaikoille että koko yhteiskunnalle.

Muut kommentit/ehdotukset

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

Teräsaho Mia