

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:**

-

### **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).**

**Kommentit selvityksessä tarkasteltujen vertailumaiden valintaan ja käytäntöihin (esim. olisiko Suomessa hyvä ottaa mallia jonkin vertailumaiden 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:**

-

**6. VALTIO: Sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämiseksi 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 rekryointiprosessia koskevien säännösten täytäntöönpanosta (nykyiset yhtiö- ja osuuskuntalain säännökset ja pörssiyhtiöiden käytännöt huomioon ottaen):**

-

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

-

**7. VALTIO: Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoidetun rekryointiprosessin eduista yritykselle (sisältäen mm. suositusten laatiminen tutkimustulosten ja parhaiden käytäntöjen pohjalta sekä tarvittaessa selvityksen rekryointiyritysten 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.**

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Hallituksen tehtävien kuvauksessa todetaan mm että, Hallituksen tehtävänä on edistää yhtiön ja sen kaikkien osakkeenomistajien etua. Hallituksen jäsenet eivät edusta yhtiössä heitä jäseneksi ehdottaneita tahoja. Lisäksi hallitus huolehtii myös siitä, että yhtiöllä on yhtiön toiminnassa

noudatettavat arvot. Näistä periaatteista on käytännössä johdettavissa moniarvoisuus hallituksen valintaan, mutta valinnat näiden arvojen suhteen tekevät istuvat hallituksen jäsenet.

Suositus 8 on lista asioista, joilla hallituksen jäseniä valittaessa tulisi huomioida. Osa näistä on selkeitä ja mitattavia. Se painottaa ensimmäisessä lauseessaan hallitustyön tehokkuutta, jonka määrittäminen ja mittaaminen on sopimuksenvaraista. Se kuitenkin on tätä suositusta ohjaava lause ja siksi sen jälkeiset ovat lähinnä täydentäviä.

Viimeisenä tulee hallituksen diversiteetti redusoituna yhteen aspektiin, eli sukupuoleen. Käytännössä on mahdollista valita hallitus, joka ei ole tehokas, koska kaikki eivät osallistu tosiasialliseen päätöksentekoon, mutta joka täyttää suosituksen kriteerit.

Suositus 9 on itsessään lyhyt. Sen perusteluissa on kuitenkin kuvattu selkeästi miten hallituksen jäsenten osaamisen, kokemuksen ja näkemysten monimuotoisuus edistää kykyä suhtautua avoimesti innovatiivisiin ajatuksiin sekä tukea ja haastaa yhtiön toimivaa johtoa. Hyvää on se, että edes sukupuolinen edustavuus pyritään saamaan mitattavaksi ja siten konkretisoitua.

Olennaista hallituksen työskentelyn kannalta on se, minkä lisäarvon hallituksen jäsenet voivat tuoda yhtiön toimintaan. Tämä taas on osaltaan kiinni yhtiön arvoista. Hyvän hallinnointitavan mukaan hallitus huolehtii siitä, että yhtiö vahvistaa toiminnassaan noudatettavat arvot.

Hallituksen tehtävä on olla johdon tukena ja haastajana, ja sen jäsenillä on siten velvollisuus käyttää tehtäväänsä riittävästi aikaa. Hyviä, kokeneita ehdokkaita hallitukseen on tarjolla runsaasti. On myös haluttava hallitukseen ihmisiä eri taustoista, vaikka hallituksen sisäinen yhteistyökyky onkin tärkeää.

Sinänsä suositukset ovat hyviä, mutta eivät nyky muodossaan osu maaliinsa, vaan sukupuolikriteerit jäävät suositusten sivulauseiksi, vähemmän tärkeiksi yksityiskohdiksi. On myös syytä tarkastella, millä muilla keinoin diversiteettiin voidaan vaikuttaa kuin pelkillä sukupuolikiintiöillä. Diversiteetin lisäämisessä hallitustyöskentelyssä keskeistä voivat olla myös erilaiset koulutus- ja urataustat, jotka voivat vaikuttaa myös sukupuolidiversiteettiin positiivisesti.

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Rekrytointiprosessissa on tärkeää määrätietoisesti hakea kandidaatteja joka kerta myös laajemmalla haulla ja saada näin varmistettua, että sukupuolten tasa-arvo tulee huomioiduksi. On myös asetettava kriteerit niin, että ne eivät suosi kumpaakaan sukupuolta, esim koulutustaustan tai johtamiskokemuksen osalta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi inklusiivisempaa kieltä ja kuvitusta käyttämällä.

**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:**

On melko tärkeää, että viralliset politiikat, periaatteet ovat tasa-arvoisia. Keskeisempää on, että nämä periaatteiden toteutumista seurataan käytännön työssä ja niihin liittyviin poikkeamiin puututaan avoimesti.

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Oma-aloitteisuudella on merkitystä. Myös ilmapiirillä, joka suosii oma-aloitteisuutta molemmilta sukupuolilta. Lisäksi tarvitaan tilaisuuksia ja yhteisöjen aktiivisuutta, joissa erilaiset representaatiot pääsevät moninaisesti esiin ja kuuluviin. Asenneilmaston muuttaminen on hidasta, ja vaatii sekä itseanalyysia, että näkyviä toimia esteiden vähentämiseksi.

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

kts edellä.

Suomessa on lisäksi merkittävä määrä kokeneita osaajia eri kansallisuuksista. Heidän aktiivinen mukaan ottaminen yrityksissä ja järjestöissä tulisi olla tavoite kaikilla toimialoilla. Yhdistysten toiminnan on oltava tältä osin jäsenistöä edustavaa ja kaikkien osallistumiseen kannustavaa. Eri kansallisuus- ja kokemustaustoilla on paljon annettavaa yhteiskunnan kestävään kehittymiseen. Naisten osuus ei ole tässä vähäinen.

**16. MUUT TOIMIJAT:** Sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioiminen sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointi osakkeenomistajien toimesta. Sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksien huomioon ottaminen sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta.

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

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

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Toimialajärjestön on oltava neutraali ja varmistettava, että sen käytännöt edustavat jäsenistöä siten, että ketään ei suljeta ulkopuolelle sukupuolen tai muiden ominaisuuksien takia. Sukupuolittunut käyttäytyminen voi olla yksi alue, joka myös toimialajärjestöissä on systemaattisemmin tunnistettava ja ratkaistava.

**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.

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Kurssisisältöjen ja kuvausten osalta on harkittava tapoja, joilla saada ne kiinnostaviksi kaikille. Oppimisympäristön ja siitä vastaavien opettajien ja muiden henkilöiden on tuettava erilaisia oppijoita, jotta onnistumiset ovat mahdollisia ja parhaimmat voimavarat saadaan käyttöön.

**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:**

-

Mickelsson Annukka  
FiBAN – Finnish Business Angels Network ry