

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.**

Esimerkiksi Keskuskauppakamarin vuosittaiset naisjohtajakatsaukset tarjoavat hyvän tilannekuvan naisjohtajien määrän kehityksestä. Huomautamme kuitenkin, että näissä selvityksissä on (sittemmin pysähtynyt) aiempien vuosien naisten osuuden kasvu hallitusjäsenyyksissä katsottu toimialan

itsesääntelyn ansioksi. Vaikkakin itsesääntelyllä ja naisten osuuden kasvulla on korrelaatiota, tiettävästi kausaliiteettia ei ole osoitettu näissä selvityksissä.

### **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 omistus pohjan 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 vertailuvaltion sääntelystä ja/tai käytännöistä):**

Vertailumaiden otantaa on pidettävä kattavana ja mielekkäänä.

### **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 viivästyksen saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti.**

erittäin tärkeä keino

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

Viime vuosina naisten osuuden kasvu yhtiöiden johtoelimien jäsenyyksistä on pysähtynyt ja kansainvälisessä vertailussa Suomi asettuu Euroopan keskitasolle. On selvää, ettei toimialan itsesääntelyllä pystytä saavuttamaan toivottavia tuloksia, joten direktiivin viivytyksetön saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä ilman kansallisten optioiden käytättämistä on pidettävä tärkeänä.

Euroopassa yhtiöiden johtoelimien tasa-arvoa on pystytty edistämään parhaiten niissä maissa, joissa on ollut käytössä pakottavaa lainsäädäntöä sukupuolikiintiöiden osalta. Suomen kannalta relevantein vertailukohta on Norja, jonka yhteiskunta vastaa monilta osin suomalaista yhteiskuntaa. Pelosta huolimatta Norjassa löydettiin riittävästi naisia yhtiöiden hallituksiin hallitusten jäsenten lukumäärän pysyessä samana. Käytännössä uudet naisjäsenet korvasivat vähiten kokemusta omaavat miehet. Naisten osuuden kasvettua hallituksissa, kasvoi myös naispuolisten toimitusjohtajien määrä. Norjalaisia yhtiöitä koskevat tutkimukset eivät löytäneet yhtiöiden kurssireaktioiden ja -kehitysten perusteella viitteitä siitä, että naispuoliset hallituksen jäsenet olisivat olleet miehiin verrattuna vähemmän päteviä.

Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että diversiteetin lisääminen yhtiön johtoelimissä lisää yhtiön resilienssiä ja arvonluontikykyä. Tutkimukset ja suomalaisen yhteiskunnan erityispiirteet (koulutus ja naisten määrä työelämässä) huomioiden on pidettävä todennäköisenä sitä, että suomalaiset pörssiyhtiöt löytävät riittävästi osaavia naisia johtotehtäviin ilman, että kandidaattien laadusta joudutaan tinkimään.

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

Tasa-arvokehitys suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa on pysähtynyt, eikä itsesääntelyllä ole päästy toivottuun lopputulokseen. Tästä syystä on pidettävä toivottavana direktiivin täysimääräistä implementointia siten, että kansalliseen lainsäädäntöön sisällytetään tehokkaat, varoittavat ja oikeasuhtaiset oikeusturva- ja sanktiomekanismit direktiivin edellyttämällä tavalla.

Direktiivin täysimääräistä voimaansaattamista on pidettävä toivottavana myös oikeusvarmuuden kannalta.

Huomautamme myös, että erityisesti kansainväliset sijoittajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota yhtiöiden ESG-suoriutumiseen tehdessään sijoituspäätöksiänsä. Yhtiön hallinnon osalta tullaan jatkossa todennäköisesti kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota tasa-arvon ja diversiteetin toteutumiseen yhtiöiden johtoelimissä. Tästä näkökulmasta ei ole toivottua, jos Suomi jää jälkeen eurooppalaisista verrokeistaan.

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

Direktiivin rekrytointiprosesseja koskevien vaatimusten osalta on esitetty huolia, että niitä olisi vaikea sovittaa suomalaiseen tapaan valita hallituksen jäseniä. Monisti kandidaatit eivät ole tietoisia toisistaan suorahakuprosessien takia ja osakkeenomistajien nimitystoimikunnissa voidaan käyttää luottamuksellisia tietoja kandidaattien arvioinnissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yhtiöt

pystyisi määrittämään pätevyysvaatimuksia tai kandidaateista pystyttäisi direktiivin edellyttämällä tavalla muodostamaan objektiivista vertailua siten, että riittävät tiedot voidaan antaa ehdokkaille näiden pyynnöstä.

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

Tehokkaat ja oikeasuhteiset seuraamukset ovat olennainen osa tehokasta lainsäädäntöä. Vertailukohtia on suositeltavaa hakea niistä maista, kuten Norjasta, joissa on saatettu aiemmin onnistuneella tavalla voimaan vastaavaa sääntelyä ja siihen liittyviä sanktioita. Emme suosittelle jättämään seuraamuksia pelkästään hylättyjen kandidaattien ajamien moiteprosessien varaan.

**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.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

-

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

melko tärkeä keino

**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.**

erittäin tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Direktiivin voimaansaattamisen jälkeen on suositeltavaa täydentää lainsäädäntöä itsesääntelyn ohjeistuksella. Tämä helpottaa yhtenäisen markkinakäytännön muodostumista ja lisää tietoisuutta yhtiöiden keskuudessa. Pelkkää itsesääntelyä ei ole pidettävä riittävänä.

**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:**

Direktiivin voimaansaattamisen jälkeen on suositeltavaa täydentää lainsäädäntöä itsesääntelyn ohjeistuksella. Tämä helpottaa yhtenäisen markkinakäytännön muodostumista ja lisää tietoisuutta yhtiöiden keskuudessa. Pelkkää itsesääntelyä ei ole pidettävä riittävänä.

**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:**

Sukupuolikiintiöitä koskeva sääntelyn soveltamisala tulisi määrittää yhtiöiden koon, eikä pelkästään markkinapaikan perusteella. Ei ole perusteita rajata soveltamisalaa pelkästään suuriin pörssiyrityksiin, kun tasa-arvokysymykset ovat relevantteja myös vastaavankokoisille listaamattomille yhtiöille. Soveltamisalan rajaaminen pelkkiin listayhtiöihin nostaa listautumiskynnystä. Suositeltava soveltamisala olisi sama kuin CSRD:ssä.

**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:**

On suositeltavaa esimerkiksi kannustamaa nuoria valitsemaan opiskelupaikkansa sukupuolistreotypioista vapaasti, mutta yksilön vastuuta naisten yleisestä urakehityksessä on pidettävä rajallisena.

Esimerkiksi selvityksessä korostettiin naisten oman aktiivisuuden ja verkostoitumisen merkitystä, mikä herkästi kytkeytyy stereotypioihin naisten toiminnan varovaisuudesta tai passiivisuudesta. Erään tuoreen tutkimuksen mukaan naiset käyttäytyivät, työskentelivät ja olivat tekemisissä ylimmän johdon kanssa saman verran ja samalla tavalla kuin miehet, vaikka naisten urakehitys oli miehiä heikompaa. Eroa ei löytynyt naisten toiminnassa, vaan siinä, miten naisten toimet havainnoidaan ja mielletään.

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

melko tärkeä keino

**Kommentit/ehdotukset keinoon liittyen:**

Ks. ylempi. Olennaista on kannustaa työnantajia tarkastelemaan asenteitansa ja vinoumiansa.

**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:**

Ks. aiemmat vastaukset.

**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.**

melko 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 pörssi-yhtiöiden 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:**

-

Collin Jesse  
Pörssisäätiö