

## POLICY BRIEF 2023:6

Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi.

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2022 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa.

Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

# Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät – naisten urakehityksen haasteet

Sievänen Riikka, Vähämaa Emilia, Ittonen Kim, Haga Jesper, Nikander Jussi, Hytti Jenna, Paunisaari Essi, Tuominen-Thuesen Minna, Lehmuskoski Terhi

Hankkeen haastattelu- ja kyselytutkimusten tulosten perusteella selvisi, että naisten hallitus- ja johtoryhmätehtäviin valituksi tulemiseen vaikuttavat lukuisat toisiinsa nivoutuneet tekijät toimintaympäristöön, yritysten piirteisiin ja yksilöön liittyen. Nämä tulokset ovat yhteneväisiä aikaisempien tutkimusten kanssa.

Rekrytointiprosessin systemaattisuus nousee esiin mahdollisuutena varmistaa eri sukupuolten välinen tasa-arvo, jotta hallitusjäseniksi löydetään parhaat osaajat. Naisten oma aktiivisuus on myös tärkeää. Kiintiölainsäädäntö voi toimia mahdollistavana siirtymäajan työkaluna naisten määrän lisäämiseksi listayhtiöiden hallituksissa.

# Sukupuolten välinen tasa-arvoinen kohtelu kannattaa

Useissa Keski-Euroopan maissa on jo vuosia ollut sääntelyä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi, erityisesti listayhtiöiden hallituksissa. Pohjoismaista Norjassa on ollut kiintiösääntelyä vuodesta 2006 ja Islannissa vuodesta 2010 lähtien, muiden Pohjoismaiden luottaessa itsesääntelyyn.

Suomen hallituksen yhtenä tavoitteena on hallitusohjelmassa mainittu tasa-arvon parantaminen yhteiskunnan eri osa-alueilla sekä Suomen nostaminen tasa-arvon kärki-maaksi. Hallitus kiinnittää erityistä huomiota työelämän ja perheiden tasa-arvon parantamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi on laadittu tasa-arvo-ohjelma, jonka avulla koordinoidaan sukupuolten välistä tasa-arvoa parantavia toimenpiteitä. Hankkeen tarkoituksena on tukea Suomen hallituksen tavoitetta sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämisestä pörssiyritysten hallituksissa.

Suomessa naisten osuus listayhtiöiden hallituksissa on selkeästi kasvanut 2000-luvulla. Myönteinen kehitys vaikuttaa kuitenkin hidastuneen viime vuosina. Vuonna 2022 naisten osuus hallituspaikoista oli 31 %. Suurten listayhtiöiden hallituksissa naisia on keskimäärin 35 %, kun puolestaan pienissä listatuissa yrityksissä naisten osuus hallituspaikoista on 25 %. Sukupuolten edustuksen hallituksessa voidaan ajatella olevan tasapuolinen, kun molempien sukupuolten edustus on vähintään 40 %. Tämän kriteerin perusteella vuonna 2022 Suomessa noin 30 % pörssiyritysten hallituksista oli tasa-arvoisia. (Keskuskauppakamari, 2022a).

Kaikkien listayhtiöiden (N=131) joukossa on vain yhdeksän naistoimitusjohtajaa, joista neljä johtaa suuryrityksiä. Johtoryhmätasolla sukupuolten välisessä tasa-arvossa on runsaasti parantamisen varaa yrityksissä yleensä.

Yritysten hallitukset ovat keskeisessä asemassa yritysten toiminnan kannalta. Niiden tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnon ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä sekä määritellä yritysten toimintaperiaatteet ja strategiset tavoitteet. Hallituksen kokoonpanolla ja toimivuudella on akateemisen tutkimuksen perusteella merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. Monimuotoisen hallituskokoonpanon omaavat yritykset menestyvät myös keskimäärin muita yhtiöitä paremmin. Siten sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen sekä hallituksissa että johtoryhmissä on myös yritysten edun mukaista.

Hallituksen valitsevat osakkeenomistajat yhtiökokouksessa. Lisäksi yhtiöjärjestyksessä on voitu myös määritellä, että alle puolet hallituksen jäsenistä voidaan asettaa muulla tavalla kuin yhtiökokouksessa. Hallitus voi perustaa hallituksen valinnan ja palkitsemisen valmistelua varten *nimitysvaliokunnan*. Vastaavasti yhtiökokous voi perustaa näitä tehtäviä varten osakkeenomistajien *nimitystoimikunnan*. Nimitysvaliokunnan/-toimikunnan tehtäviin voi hallinnointikoodin perusteella kuulua keskeisinä vastuina esimerkiksi yhtiökokoukselle tehtävän hallituskokoonpanoa koskevan ehdotuksen valmistelu, hallituksen monimuotoisuutta koskevien periaatteiden valmistelu sekä hallituksen jäsenten seuraajasuunnittelu. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry., 2020.)

Vaikka naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa onkin kasvanut 2000-luvulla, parannettavaa on vielä. Hanke selvitti syitä, jotka vaikuttavat naisten valitsemiseen listayhtiöiden hallituksiin ja johtotehtäviin, edistävät tai estävät naisten rekrytointia sekä sitä, mitä tulisi tehdä sukupuolten välisen tasapuolisen edustuksen edistämiseksi.

## Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

Hanke käytti pääasiallisina tiedonkeruumenetelminä kirjallisuushakuja sekä haastattelu- ja kyselytutkimusta. Haastattelututkimus keskittyi listayhtiöiden nimitystoimikuntien ja -valiokuntien jäsenten ja puheenjohtajien haastatteluihin, mutta mukana oli myös henkilöstöhallinnon edustajia. Otokseen kuului lisäksi suuria listaamattomia yhtiöitä, hallitusammattilaisia, johdon mentorointiohjelmien edustajia ja ylimmän johdon rekrytointiyrityksiä. Haastatteluita oli yhteensä 42. Kyselytutkimuksen kohderyhmä pohjautui viiteensataan suurimpaan suomalaiseen yhtiöön, kattaen edellä mainittujen ryhmien lisäksi yritysjohtoa laajemmalti. Vastauksia tuli yhteensä 146.

## Tulokset ja johtopäätökset

Tulosten perusteella naisten uralla etenemiseen vaikuttavat lukuisat toisiinsa nivoutuneet tekijät toimintaympäristöstä, yritysten piirteistä ja yksilöstä. Toimintaympäristön murros muuttuvine arvoineen, perhevapaineen, toimintatapoineen ja sääntelyineen tukee naisten valintaa johtopositioihin. Toisaalta yrityksen piirteet, kuten toimiala, koko ja osakaspora nousivat esiin enemmän naisten valintaa estävinä kuin edistävinä tekijöinä.

Moni näistä tekijöistä on rekrytoivan tahon ja hakijan vaikuttamismahdollisuuksien ulottumattomissa. Sen sijaan yrityksen rekrytointiprosessin systemaattisuus ja naisten oma aktiivisuus kuten verkostoituneisuus ja oman kompetenssin edelleenkehittäminen

puolestaan ovat tekijöitä, joihin on mahdollista aktiivisesti tarttua listayhtiöiden hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.

Valituksi tulemisen ytimessä on parhaan osaajan löytäminen. Tulosten perusteella voi esittää kysymyksen, missä määrin eri sukupuolta olevien hakijoiden kompetenssin määrittelyyn, ennalta määriteltyjen kriteereiden valossa arviointiin ja valintaan vaikuttavat myös tahattomat tekijät kuten arvioitsijan tai rekrytoijan omat odotukset tai tavat arvioida kandidaatin kompetenssia. Kompetenssin määrittely koskee sekä sopivien kandidaattien tunnistamista rekrytoinnin alkuvaiheessa että rekrytointiprosessissa olevien kandidaattien arviointia.

Rekrytointiprosessin piirteet nousevat siis esiin mahdollisuutena vielä paremmin varmistaa eri sukupuolten tasapuolinen kohtelu, lähtien osaamistarpeiden määrittelystä, rekrytoinnista vastaavasta tahosta ja tarpeeksi laajan kandidaattihakupohjan käyttämisestä ja due diligence -prosessista, joilla kandidaatteja arvioidaan. Rekrytointiprosessin eri vaiheissa tulisi tunnistaa mahdollisimman hyvin myös omien odotusten ja tapojen vaikutus. Rekrytointiprosessin systemaattisuus on mahdollisuus arvioida eri sukupuolta olevia kandidaatteja mahdollisimman yhtäläisesti, joko nimitystoimikunnan tai valiokunnan tekemänä tai vaihtoehtoisesti rekrytointiyrityksen tukemana.

Keskeinen naisten määrään listayhtiöiden hallituksissa positiivisesti vaikuttava tekijä tulee olemaan uusi vuonna 2026 voimaan astuva direktiivi sukupuolten tasapuolisen edustuksen edistämiseksi pörssiyritysten hallituksissa. Sen mukaan EU-alueen suurissa listayhtiöissä vähintään 40 % hallituksen riippumattomista jäsenistä tulee olla vähemmistösukupuolen edustajia. Hankkeen tulosten perusteella kiintiösääntely voi toimia hyvin siirtymäajan työkaluna.

Aiempien tutkimusten mukaan sukupuolten välinen tasa-arvo hallituksissa vaikuttaa positiivisesti yritysten arvonluontiin. Hankkeen tulosten mukaan tämä ei välttämättä ole nimitysvaliokunnissa ja -toimikunnissa toimivien tiedossa, ainakaan keskisuurissa ja pienissä listayhtiöissä.

Tulosten perusteella on mahdollista antaa seuraavat suositukset.

## **Valtio**

- Uuden pörssiyritysten hallintoelinten jäsenten sukupuolijakauman tasapainottamisesta ja siihen liittyviä toimenpiteistä koskevan EU-direktiivin (DIRECTIVE (EU) 2022/2381 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures, [L](#)

315/44, Official Journal of the European Union) viivytysten saattaminen osaksi kansallista lainsäädäntöä direktiivissä asetettujen edellytysten mukaisesti. Tietoisuuden tason nostaminen systemaattisesti hoitettujen rekrytointiprosessin eduista yritykselle. Ehdotamme suositusten laatimista systemaattisen rekrytointiprosessin piirteistä tutkimustulosten ja alan parhaiden käytäntöjen pohjalta. Tarvittaessa tätä tulisi edeltää selvitys rekrytointiyriytysten metodologioista, tavoista ja tekniikoista kandidaattilistojen koostamisessa, niin ulkomaisten kuin suomalaisten kandidaattien osalta.

- Yrityksille suunnattujen yritysraportointioppaiden ja ohjeistusten ajantasaistaminen siten, että ne sisältävät tietoa johtoryhmien ja hallitusten monimuotoisuuden ja erityisesti sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden merkityksestä yrityksen arvonn kasvattamisessa.
- Tässä hankkeessa saatujen tulosten yksityiskohtaisempi selvittäminen ja käytännön vaihtoehtojen arvioiminen jatkohankkeella on keskeistä sukupuolten tasapuolisen edustuksen lisäämiseksi listayhtiöiden hallituksissa

## Yritykset

- Listayhtiöiden hallinnointikoodissa 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
- Listayhtiöiden hallinnointikoodissa 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 due diligence -prosessissa niin kotimaisissa kuin ulkomaisissa hakuissa.
- Suositus niin listatuille kuin suurille listaamattomille yrityksille on tarkistaa käytäntöjään ei-systemaattisissa rekrytointiprosesseissa, myös keskijohtoa. Rekrytointiprosessin on hyvä noudattaa alan parhaita käytäntöjä sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi.
- Sekä listattujen että listaamattomien yritysten on
  - hyvä tarkastella tämänhetkistä ja suunniteltua hallituksen ja johtoryhmien monimuotoisuutta erityisesti eri sukupuolten monimuotoisuuden näkökulmasta ja ottaa aktiivinen rooli sukupuolten välisen monimuotoisuuden tasapainottamiseksi yrityksen arvonn luontia ajatellen. Tämä tukee suurten listayhtiöiden valmistautumista kiintiödirektiiviin.

- suositeltavaa alkaa edistää sukupuolten välistä monimuotoisuutta konserniyhtiöiden hallituksissa ja johtoryhmissä, jotta sopivalla osaamisprofiililla olevien naisten joukko saadaan suuremmaksi
- hyvä tarkistaa riittävien politiikkojen, periaatteiden ja käytäntöjen olemassaolo ja ajantasaisuus henkilöstön riittävän urasuunnittelun varmistamiseksi sukupuolten välistä tasa-arvoa edistävällä tavalla.

### **Muut toimijat**

- Tulosten valossa nostamme esiin naisten oman oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden merkityksen uran rakentamisessa, verkostoitumisessa ja oman kiinnostuksen esiintuomisessa hallituspaikkoja kohtaan.
- Lisäksi naisten verkostoitumisen kannustaminen esimerkiksi työnantajan puolelta on tärkeää, erityisesti eri sukupuolia edustaviin verkostoihin.
- Osakkeenomistajille kannustamme sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden huomioimista sijoituskohteiden hallituksissa ja johtoryhmissä sekä rekrytointiprosessin systemaattisuuden tason analysointia. Lisäksi kannustamme huomioimaan sijoituskohteiden henkilöstön urakehitysmahdollisuuksia sukupuolten tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden näkökulmasta.
- Toimialajärjestöille suosittelemme aktiivista informatiivista otetta johtoryhmien ja hallitusten sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeydestä jäsentensä keskuudessa. Myös sukupuolineutraaleihin palkitsemiskäytäntöihin tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi ohjeistukset alan parhaista käytännöistä koskien johtoryhmien ja hallitusten jäsenkandidaattien rekrytointiprosessista ja palkitsemiskäytännöistä konkretisoivat käytännön toimia.
- Korkeakouluille ja oppilaitoksille suosittelemme kiinnittämään huomiota sukupuolten välisen tasa-arvoon pääainevalinnoissa ja niihin kannustavissa tekijöissä. Lisäksi suosittelemme sukupuolten välisen tasa-arvon ja laajemman monimuotoisuuden integrointia osaksi eri kursseja yksittäisten aiheeseen keskittyvien kurssien sijaan.
- Suosittelemme myös rekrytointiyrityksille tasa-arvo-osaamisen ja sen mahdollisten hyötyjen tietoisuuden lisäämistä laadukkaiden rekrytointipalveluiden tarjoamiseksi.

## Lisätietoja:

**Director Riikka Sievänen, MMT, KPMG Oy Ab**

**Puh. 040 679 2632, [riikka.sievanen@kpmg.fi](mailto:riikka.sievanen@kpmg.fi)**

Riikka Sievänen johtaa KPMG Oy Ab:n kestävän rahoituksen ja vastuullisen sijoittamisen palveluita.

**Associate Professor Emilia Vähämaa, Hanken**

**Puh. +358 40 352 1758, [emilia.vahamaa@hanken.fi](mailto:emilia.vahamaa@hanken.fi)**

Apulaisprofessori Emilia Vähämaa toimii rahoituksen oppiaineessa tutkijana ja opettajana Hankenilla.

## Listayhtiöiden hallitus- ja johtoryhmätehtävät – naisten urakehityksen haasteet -hanke on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2022 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa.

**Hankkeen ohjausryhmän puheenjohtaja:**

Lainsäädäntöneuvos Jyrki Jauhiainen

Oikeusministeriö, [jyrki.jauhiainen@gov.fi](mailto:jyrki.jauhiainen@gov.fi)



Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta  
Statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet