



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Sukupuolikiintiölakien käyttöönotto Euroopassa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Nea Toivonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

TOIVONEN, NEA: Sukupuolikiintiölakien käyttöönotto  
Euroopassa

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 85 sivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyössä tutkittiin yhdeksän Euroopan valtion toimia sukupuolitaso-arvon parantamiseksi sukupuolikiintiöiden avulla pörssiyritysten hallituksissa. Työn tarkoituksena oli koota tietopaketti sukupuolikiintiölakien käyttöönotosta ja löytää jo toteutuneiden sukupuolikiintiölakien pohjalta toimivien tapojen toimeenpanemiseen. Työtä voitaisiin käyttää hyödyksi Suomessa, jos esimerkiksi Euroopan unionissa säädettäisiin kiintiölaki pörssiyritysten hallituksiin. Työssä esitettiin, kuinka EU:ssa on ollut vuodesta 2010 vuosittain erilaisia aloitteita asiaa koskien.

Työn ensimmäisessä osiossa esiteltiin käsitteitä ja ilmiöitä, joita sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja kiintiölakeihin liittyy. Tietotaukustana käytettiin myös pääasiallisesti yhdeksän Euroopan valtion sukupuolikiintiölakeja sekä Keskuskauppakamarin tekemiä naisjohtajaselvityksiä naisten osuudesta pörssiyrityksissä vuosilta 2011, 2012 ja 2013. Seuraavassa osiossa esiteltiin EU:n aloitteet pörssiyritysten sukupuolikiintiöistä ja yhdeksän Euroopan valtion sukupuolikiintiölaite. Näiden lisäksi osiossa mainittiin myös Suomen tasa-arvon tilanne sukupuolten näkökulmasta. Kolmannessa pääosiossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen teosta ja tiedonkeruumenetelmistä. Neljäs pääosio oli tutkimustuloksista ja niiden analysoinnista. Viimeisessä osiossa kerrottiin yhteenveto opinnäytetyöstä ja siitä saadusta lopputuloksesta.

Opinnäytetyössä tutkittiin valtio kerrallaan niiden tasa-arvohistoriaa ja sukupuolikiintiölakia. Tutkimus toteutettiin sisällönanalyysina kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Sisällönanalyysissa käytettiin erilaisia dokumentteja ja tilastoja, jotka koottiin tutkimukseksi.

Työn tuloksena voitiin esittää, että paras keino saada sukupuolikiintiö onnistumaan on asettaa osatavoitteet. Osatavoitteiden täyttyminen on helpompaa yritysten hallituksille kuin lyhyessä ajassa suuren harppauksen onnistuminen. Työ oli varsin onnistunut kokoamaan tietopaketin sukupuolikiintiöiden käyttöönoton eri muodoista. Tutkimusta voidaan soveltaa löytämään yrityksille sopivia tapoja sukupuolikiintiön käyttöönottoon. Tutkimus kuitenkin osoitti, että tärkeämpää olisi selvittää johtoryhmän edustuksen jakautuminen sukupuolten välillä ja ovatko sukupuolikiintiölaite nostaneet myös johtoryhmään aliedustettua sukupuolta.

Asiasanat: sukupuolikiintiölaki, tasa-arvo, hallitus, corporate governance

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

TOIVONEN, NEA:

The introduction of gender quota laws in  
Europe

Bachelor's Thesis in International Trade 85 pages

Autumn 2014

ABSTRACT

---

In this bachelor's thesis, nine European countries and their efforts to improve gender equality by using quota laws for corporate boards were studied. The goal for the thesis was to gather information concerning the introduction of quota laws and to find the most prominent way of executing a quota law from the implemented laws. The thesis could be used in Finland as a base of information, for example if the European Union was to implement a quota law for corporate boards. In the thesis it was presented how there have been different initiatives in the EU since 2010.

In the first section of the thesis, different concepts and phenomena on gender equality and quota laws were introduced. The quota laws of the nine European countries and the female leader reports from the years 2011, 2012 and 2013 made by the Finland Chamber of Commerce, were used as the main background information. In the next section of the study, EU initiatives for corporate boards were presented as well as the gender laws of nine European countries. Furthermore, this section also mentioned Finland's current equality situation from the gender perspective. The third main section briefly explained the progress of the study and methods for data collection. The fourth main section was about the study results and the analysis. The summary and the outcome of the thesis were shown in the last section of the thesis.

The thesis examined the history of equality and the quota laws one country at a time. The study was executed by using qualitative research methods with focus on content analysis. The content analysis consisted of different documents and statistics which were used to compile the study.

As the result of the thesis, it could be shown that the most sufficient way to make a successful quota law is to set milestones. These milestones are more easily met by the corporate boards, rather than forcing huge leaps in a short period of time. The study was very successful in assembling the information package from various forms of introductions of the law. The study can be used for corporations when searching for the most suitable way to introduce a quota law. The study showed that it would be more important to find out the gender balance in business management and to see if the quota laws have increased the number of the under-represented gender in business management.

Keywords: gender quota law, equality, board of directors, corporate governance

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tietopohjan viitekehys	4
1.2	Tutkimuksen yleiset käsitteet	4
1.3	”Kultainen hame”-ilmiö	6
2	EUROOPAN SUKUPUOLIKIINTIÖLAIT	9
2.1	Alankomaat	12
2.2	Belgia	17
2.3	Espanja	21
2.4	Islanti	24
2.5	Italia	29
2.6	Itävalta	34
2.7	Norja	37
2.8	Ranska	41
2.9	Tanska	45
2.10	Suomi	49
3	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	52
3.1	Tutkimuksen suunnittelu ja tiedonkeruu	52
3.2	Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitykset	54
4	TUTKIMUSTULOKSET	56
4.1	Sukupuolikiintiöiden säätämisen jälkeen	56
4.2	Suomen kehitys ilman kiintiölakia	72
4.3	Vertailu	76
4.4	Kiintiölaki Suomeen?	79
5	YHTEENVETO	83
	LÄHTEET	85

# 1 JOHDANTO

Sukupuolten välinen tasa-arvo on ollut jo 1900-luvulta asti keskustelussa niin Suomessa kuin Euroopassa. Työelämän ja johtotehtävien tasa-arvokeskustelu alkoi 1900-luvun loppupuolella. Euroopan unionissa parlamentti on useaan otteeseen pyytänyt komissiota tekemään lakialoitteen naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta liike-elämän johtoon. Maaliskuussa 2011 Euroopan unionin oikeuskomissaari Viviane Reding esitti haasteen eurooppalaisille pörssiyrityksille parantaakseen vapaaehtoisesti naisten osuutta hallituksissa. Hän antoi yrityksille vuoden aikaa allekirjoittaa sitoumus, jossa luvataan lisätä naisten osuutta 30 prosenttiin vuoteen 2015 mennessä. (European Commission 2011a.)

Tästä alkoi keskustelu sukupuolikiintiöistä EU:n päätäntätasolla. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on koota tietopaketti erilaisista sukupuolikiintiölaeista ja niiden käyttöönoton eri vaiheista. Tarkastelussa on mukana muutamien kiintiölain säätäneiden valtioiden tasa-arvon vaiheet ennen kiintiölakia ja tilastot naisten määrästä suurten pörssiyrityksien hallituksissa. Tarkoituksena on selvittää, onko kiintiölakien asettamiin tavoitteisiin päästy ja miten tilanteeseen on päästy. Tietopakettia voidaan hyödyntää, jos tulevaisuudessa olisimme EU:ssa tai Suomessa niin pitkällä, että kiintiölakia olisi todella mietittävä.

Työn ensimmäisessä osassa johdannon lisäksi selitetään tutkimuksessa esiintyvät yleiset käsitteet. Toisessa osiossa esitellään EU:n tilanne ja komission toimet sukupuolitasa-arvon saavuttamiseksi työelämässä. Tässä kohdassa käydään läpi myös sukupuolikiintiölain säätäneiden Euroopan valtioiden tasa-arvohistoria, Corporate Governance –koodi sekä voimassa oleva sukupuolikiintiölaki. Kolmas osio käsittelee tutkimuksen suunnittelua ja tutkimustulokset puolestaan esitellään neljännessä osiossa. Viimeiseksi yhteenvedossa mietitään tutkimuksen onnistumista ja esiin tulleita jatkotutkimusaiheita.

Euroopassa yhdeksän valtiota on katsonut tarpeelliseksi asettaa kansalliset sukupuolikiintiölaite koskemaan yritysten hallituksia. Monissa valtioissa kyse on nimenomaan pörssiyrityksistä, mutta myös joissain tapauksissa valtion omistamista yrityksistä. Tähän tutkimukseen on valittu nimenomaan pörssiyritysten hallitusten tarkastelu, sillä listaamattomista yrityksistä on todella vaikeaa saada kerättyä tietoa.

Tutkimuksessa käydään läpi näiden yhdeksän Euroopan valtion kiintiölakeja ja niiden siirtymävaiheita. Tutkimukseen ei valittu vain yhtä tai kahta valtiota, koska nämä kaikki lait ovat hyvin uusia ja siksi myös hyviä eri siirtymävaiheiden tarkastelun kohteita. Työssä otetaan huomioon Suomen tasa-arvotilanne ja naisten asema, jotta nähdään olisiko kiintiön säätämisestä hyötyä.

Tutkimusta vievät eteenpäin seuraavat kysymykset:

- Jos kiintiölaki on välttämätöntä asettaa, miten siirtymästä saadaan mahdollisimman helppoa kaikille osapuolille?
- Ratkeavatko tasa-arvokysymykset sanktioiden uhalla yhdessä yössä vai tarvitaanko pakotetulle ratkaisulle enemmän aikaa?
- Onko Suomessa tarvetta kiintiölaille?

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin ja se on toteutusmuodoltaan tutkimuksellinen. Tutkimustyö tehdään sisällönanalyysinä kirjallisten lähdeainestojen avulla sekä asiantuntijan haastattelulla. Metodologiaksi valitaan kvalitatiiviset menetelmät ja sisällönanalyysi, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää vastausta kysymykseen ”miksi” vaan lähinnä kysymykseen ”miten”. Sisällönanalyysiä käytetään muodostettaessa tämän työn kaltaista tietopakettia, joten se osoittautuu parhaaksi tavaksi rakentaa tämä opinnäytetyö. Lopuksi tarvitaan asiantuntija, jolla on kokemusta Suomen sekä muun Euroopan pörssiyhtiöiden sukupuolikiintiölaeista. Siten saadaan kokemusten kautta hankittua tietoa, jonka avulla pystytään tarkastelemaan mahdollisen lain toimivuutta Suomessa. Haastateltavaksi on valikoitu asiantuntija, joka on ollut tekemisissä työnsä puolesta naisjohtajuuden ja sukupuolikiintiöiden vaikutusten tarkastelun kanssa.

Tutkimuksessa hyödynnetään myös Keskuskauppakamarin kolmea selvitystä vuosilta 2011, 2012 ja 2013. Vanhin selvitys on Keskuskauppakamarin ensimmäinen naisjohtajaselvitys, jonka jälkeen sukupuolijakauman kehitystä pörssiyhtiöiden hallituksissa alettiin seurata vuosittain. Keskimäinen selvitys jatkoi ensimmäisen jalan jäljissä. Molemmat selvitykset koskivat pörssiyhtiöiden

hallitusten sukupuolijakaumaa sekä sukupuolikiintiölakien ja itsesääntelyn tuomia eroja. Uusin selvitys käsittelee samaa asiaa laajemmin, sillä mukaan otettiin myös suuret listaamattomat yhtiöt. Näiden kolmen selvityksen lisäksi käytetään internetissä olevia artikkeleita ja tilastoja. Internet-lähteet ovat hyvin olennaisia ja välttämättömiä tämän jatkuvasti muuttuvan tiedon keräämiseen. Aiheesta ei löytynyt aikaisempia laajempia tutkimuksia suomeksi tai englanniksi, joten internetistä saadut tiedot hyvin tarkkaan arvioituista lähteistä, kuten Euroopan unionin virallisilta verkkosivuilta, ovat ainoa tapa saada tietopohjaa tälle aiheelle.

Tutkimukseen on käytetty luotettavuuden maksimoimiseksi vain Euroopan komission teettämän tutkimuksen lukuja naisten ja miesten prosentuaalisista osuuksista pörssiyritysten hallituksissa. Jos tutkimuksessa käytettäisiin useiden eri lähteiden lukuja kootusti, luvut eivät todennäköisesti olisi verrannollisia toisiinsa. Näin voisi käydä, jos luvut otettaisiin jokaisen maan omista raporteista, joihin on voinut olla tietyt yksilölliset rajaukset. Yhden lähteen kokoamat luvut ovat verrannollisia toisiinsa, koska niiden koonnissa on käytetty samoja perusteita. Työssä esiteltävät kuviot on laadittu näiden komission kokoamien lukujen pohjalta. Euroopan komission tutkimus ei kata valtioiden kaikkia pörssiyrityksiä vaan se kattaa vain suurimmat pörssiyritykset. Tämän vuoksi tutkimuksen ei kuitenkaan voida katsoa olevan täysin tarkka yritysten prosentuaalisten lukujen suhteen, mutta yleistys näillä luvuilla saadaan. Koska tutkimuksen haastatteluosuudessa on haastateltu vain yhtä asiantuntijaa, voi näkemys jäädä yksipuoliseksi. Valikoitu asiantuntija on kuitenkin ollut mukana monessa Keskuskauppakamarin tekemässä selvityksessä, joten asiantuntijaa voidaan pitää luotettavana ja monipuolisena lähteenä.

Mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen heräsi opiskelujeni aikana eräällä kurssilla, jolla tein parityönä pintapuolisen harjoitustutkimuksen Norjan ja Ranskan sukupuolikiintiöitä apuna käyttäen. Sukupuolikiintiölait ovat uusi ilmiö Euroopassa ja minusta on mielenkiintoista nähdä muutaman vuoden kuluttua niiden vaikutukset. EU:n säädösehdotuksen myötä ajattelin olevan hyödyllistä selvittää, miten onnistuneeseen sukupuolikiintiölakiin päästään.

Sukupuolikiintiölaeilla on yleensä tarkoitus nostaa nimenomaan naisia

hallitukseen, joka on hyvä, mutta enemmän olen kiinnostunut sukupuolten välisestä tasa-arvosta enkä niinkään pelkästään naisten aseman parantamisesta.

### 1.1 Tutkimuksen tietopohjan viitekehys

Tutkimuksen viitekehyksenä on yhdeksän eurooppalaisen maan tasa-arvohistoria ja sukupuolikiintiölait, joita vertaillaan Suomen tasa-arvohistoriaan ja hallitusten naisjäsenten määrän kehitykseen. Tutkimus on rajattu nimenomaan pörssiyhtiöiden hallitukseen, joita nämä kiintiölait koskevat. Lait ovat tulleet voimaan vuosina 2003-2012. Teoriaosuudessa myös määritellään tutkimuksessa käytetyt käsitteet, kuten sukupuolikiintiö ja -laki, Comply or Explain –periaate, CG-koodi sekä kiintiöihin liitetty ”kultainen hame”-ilmiö. Tietopohjan esittelyssä katsotaan myös lukuja naisten ja miesten lukumääräisestä jakautumisesta pörssiyhtiöiden hallituksissa eri Euroopan maissa. Lopuksi esitellään Suomen tilanne pörssiyhtiöiden hallitusten jäsenjakaumasta.

### 1.2 Tutkimuksen yleiset käsitteet

Tässä alaluvussa selitetään lyhyesti muutamia käsitteitä, joita tietopaketissa käytetään.

#### *Sukupuolten tasa-arvo työelämässä*

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo työelämässä tarkoittaa sitä, että kaikilla ihmisillä on sukupuolesta riippumatta yhtäläiset mahdollisuudet samoihin tavoitteisiin ja omiin valintoihin (Minna.fi 2014). Se ei siis tarkoita, että kaikkien ihmisten pitäisi olla samanlaisia, sillä tosiasia on, että molemmilla sukupuolilla on omat käyttäytymisnormit ja sitä kautta ehkä hieman erilaiset tarpeet. Tasa-arvo näkyy parhaiten käytännössä avoimuutena ja toisten ihmisten hyväksymisenä. Tasa-arvon vastakohta on syrjintä, joka voi työelämässä näkyä juuri toisen sukupuolen vähäisenä määränä. Tämä on yksi syy, miksi sukupuolikiintiölakeja on hyödyllistä asettaa.



### *Sukupuolikiintiö*

Pörssiyhtiöiden hallituksia ajatellessa yleensä naisedustus on valitettavan vähäistä kaikissa Euroopan maissa. Sukupuolikiintiöllä tarkoitetaan kiintiötä, jonka avulla saadaan vähintään tietyn määrän, esimerkiksi 40 prosentin, edustus kumpaakin sukupuolta. Suomessa tasa-arvolain 4 a § mukaan sukupuolikiintiö tarkoittaa sitä, että molempien sukupuolten edustus jonkin hallinnon tai toimielimen kokoonpanosta on oltava vähintään 40 prosenttia (Tasa-arvolaki 609/1986, 4§; Tasa-arvovaltuutettu 2009.)

### *Sukupuolikiintiölaki*

Sukupuolikiintiölaki määrää, kuinka monta prosenttia tulee vähintään olla edustettuna kumpaakin sukupuolta. Laki on myös yleensä sanktioitu, koska sillä on suurempi arvo kuin esimerkiksi suosituksella, kuten Corporate Governance -koodilla. Kuten mainittu, kiintiölaki voi olla sanktioitu, kuten Ranskassa, mutta esimerkiksi Islannissa lain noudattamatta jättäminen ei ole rangaistava teko. (European Parliament 2013a.)

### *Corporate Governance –koodi*

Corporate Governance –koodi tarkoittaa yleensä listayhtiöiden hallinnointikoodia, jolla säädellään ja johdetaan yhtiöiden toimintaa. CG-koodi on järjestelmä, joka kuvailee velvollisuudet ja aseman yritysjohdon ja sidosryhmien välillä. Sen päällimmäisenä tarkoituksena on näyttää sidosryhmille, kuten esimerkiksi sijoittajille, yhtiöiden toimintatapoja. CG-koodia käytetään usein lainsäädännön tukena. Comply or Explain –periaate tulee usein vastaan tarkasteltaessa Corporate Governance –koodeja. (Arvopaperimarkkinayhdistys 2014.)

### *Comply or Explain -periaate*

Comply or Explain on suomennettuna ”noudata tai selitä”. Sen tavoitteena on saada yritykset tavoittelemaan suosituksia vertaispaineen avulla. Se perustuu ajatukseen, että yritykset joko noudattavat esimerkiksi CG-koodin asettamia suositteluja tai ovat valmiita selittämään raporteissa, miksi suosituksia ei noudateta. Koodien suosituksilla ei yleensä ole lainvoimaa, joten niihin liitetty

Comply or Explain –periaate on ainoa tapa, jolla yritystä vaaditaan selvittämään toimensa. Koodit tarjoavat vapautta yrityksille asettaa omia tavoitteitaan sekä keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi, kunhan yrityksen tavoitteet vastaavat tai myötäilevät CG-koodissa annettuja suosituksia. (Financial Times 2014.)

### *ECGI*

ECGI eli European Corporate Governance Institute pitää itseään eurooppalaisen Corporate Governance –tutkimuksen pääinstituuttina. ECGI:n pääasiallisiin toimiin kuuluvat Corporate Governance –tutkimukset ja tutkimustiedon koostaminen ja levittäminen. Instituutti tarjoaa neuvontaa CG-koodeihin liittyen, sillä se luottaa vankkaan tietopohjaansa sekä kokeneihin ammattilaisjäseniinsä. ECGI pyrkii toimillaan laajentamaan eurooppalaisen CG-koodiston tietoverkkoa, koostamalla tutkimus- sekä muuta aiheeseen liittyvää materiaalia verkkosivuilleen. Se myös tarjoaa avoimen foorumin keskusteluun lainsäätäjille, päätoimenharjoittajille sekä tutkijoille. (European Corporate Governance Institute 2014a.)

Tässä työssä käytetyt CG-koodit on otettu ECGI:n tietopankista. Tutkimukseen valituilla valtioilla CG-koodit sisältävät maininnan hallitusten sukupuolijakaumasta, joten niitä voisi pitää miedompina versioina sukupuolikiintiölaeista. Useilla valtioilla on käytössä samantapainen CG-koodi kuin Suomessa. Erityisesti Pohjoismaissa on hyvin samanlaisia suosituksia. Tässä tutkimuksessa käydään valittujen valtioiden CG-koodeja läpi ottaen huomioon vain naisten ja miesten tasa-arvoon liittyvät kohdat.

### 1.3 ”Kultainen hame”-ilmiö

”Kultainen hame”-ilmiö liittyy hallitusten naisjäseniin. Sillä tarkoitetaan ilmiötä, joka on osittain seurausta asetetuista kiintiölaeista. Kun kiintiöt säädetään pakolla tiettyyn määrään, on kiintiö täytettävä huolimatta siitä, ovatko hallitusten naisjäsen ehdokkaat edes todellisuudessa parempia tehtävään kuin tarjolla olevat miesjäsenet. Jos siis joudutaan pakolla etsimään uusia jäseniä hallitukseen vain täyttääkseen sukupuolikiintiöt, voi tulla eteen ongelmia. Voi olla, että luotetaan vain niihin tiettyihin naisiin, jotka jo hallituksissa ovat olleet ja keränneet

kokemusta hallitustyöskentelystä. Näin monet hallitukset ottavat samoja naisjäseniä ja syntyy niin kutsuttuja hallitusammattilaisia. Hallituksen jäsenestä tulee hallitusammattilainen, kun on tehnyt hallituksissa olosta ammatin itselleen eli toisin sanoen pitää hallussaan monta hallituspaikkaa. Voidaan olla montaa mieltä, onko se todella kannattavaa ja idearikasta, jos samat ihmiset istuvat eri yritysten hallituksissa. Voi syntyä eettisiäkin ongelmia, jos yhtiöt ovat samalla alalla. Naisjäsenistä puhuttaessa tätä ongelmallista tilannetta kutsutaan ”kultainen hame”-ilmiöksi. (European Commission 2012a.)

TAULUKKO 1. ”Kultainen hame”-variaatiot (Huse 2011).

	Periaate- ja faktapohjainen	Käytännönläheinen
”Kultainen hame” tulokas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiksu ja nokkela</li> <li>- Oma mentori</li> <li>- Ikä +40 vuotta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunnianhimoinen</li> <li>- Käyttää lakia hyödykseen</li> <li>- Ikä +50 vuotta</li> </ul>
Kokenut ”kultainen hame”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poliitikan osaajia</li> <li>- Vankka ote</li> <li>- Ikä +50 vuotta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tyypillinen hallitusjäsen ennen kiintiölakeja</li> <li>- Vankka liike-elämän kokemus</li> <li>- Ikä +55 vuotta</li> </ul>

Norjalaisen BI yliopiston professori Morten Husen mukaan ”kultainen hame”-ilmiön naisia on neljää erilaista. Taulukossa 1 on listattu nämä naistyyppit. Naisjäsenet ovat joko teoreettisia tai käytännön liike-elämään suuntautuneita. Nämä kaksi tyyppiä näkyvät erilailla tulokkaissa ja kokeneissa naisjäsenissä. Teoretikko, joka on ”kultainen hame”-tulokas ja jolla on vahvat periaatteet, kuvataan nuorena, fiksunä ja nokkelana. Heiltä löytyy usein oma mentori, joka tukee ja antaa neuvoja. Tällaiset tulokkaat ovat tyypillisesti noin 40-vuotiaita. Kokeneemmat faktoihin pohjautuvat naisjäsenet ovat useimmiten pidempiaikaisia korkean asteen poliitikan osaajia. He ovat tottuneet taistelemaan voimakkaasti asioidensa puolesta ja päästäkseen eteenpäin kokemukseen ja faktoihin tukien. Tällaiset naiset ovat tavallisesti iältään yli 50-vuotiaita. Sen sijaan

käytännönläheinen ”kultainen hame”-tulokas on kunnianhimoinen ja vie asioita eteenpäin lain sallimissa rajoissa. Tällainen naisjäsenyyppi on myös yli 50 vuoden ikäinen. Pragmaattinen ”kultainen hame”-ammattilainen on tyypillinen esimerkki hallituksen naisjäsenestä ennen kiintiölakien asettamista. Tällaiselta yleensä yli 55-vuotiaalta jäseneltä löytyy vankka kokemus liike-elämästä ja –toiminnasta. (Huse 2011.)

## 2 EUROOPAN SUKUPUOLIKIINTIÖLAIT

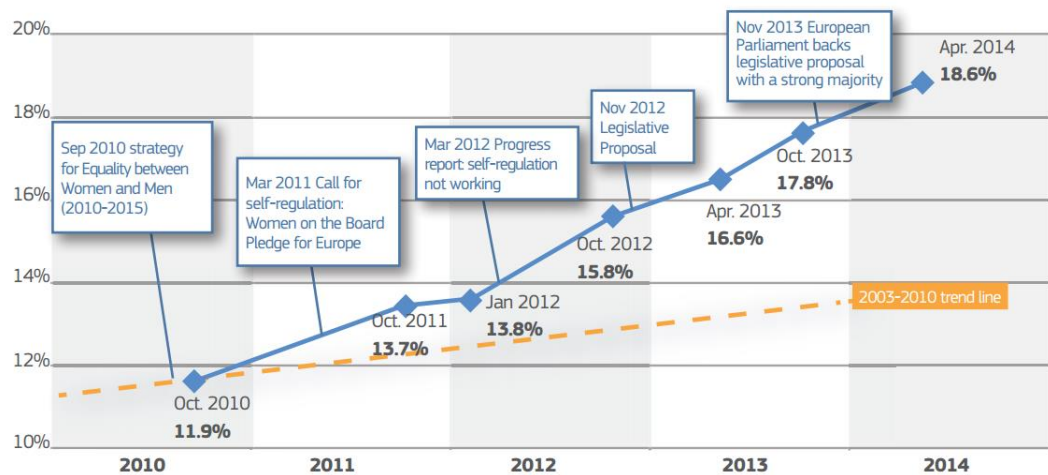
Euroopassa on pitkät perinteet tasa-arvon tavoittelemisessa. Tosin se on yleensä koskenut vain köyhien ja rikkaiden valkoisten miesten välistä tasa-arvoa. Tasa-arvon lisääminen yritysten johtokunnissa ja hallinnoissa on ollut perusteltua sekä talouden että yritysten kannalta. Euroopassa on 2000-luvulla ollut enemmän yliopistotutkinnon suorittaneita naisia kuin miehiä, mutta silti naisten urakehitys on paljon hitaampaa kuin miesten. Euroopan unionissa on tehty tutkimuksia, joiden mukaan sukupuolten tasa-arvo tuo myönteisiä vaikutuksia yhtiöille. (European Commission 2011b.)

1900-luvun puolivälistä lähtien Euroopan unionilla on ollut toimivalta säätää lainsäädäntöä sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyen. Tämä oli sovittu Rooman sopimuksessa, jonka allekirjoittivat Alankomaat, Belgia, Italia, Luxemburg, Ranska ja Saksan liittotasavalta Roomassa 25.03.1957 (European Commission 2007.) Maininta tästä löytyy Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 157 artiklan 3 lausekkeesta. 157 artikla on aiemmin ollut EY-sopimuksen 141 artikla.

*”Euroopan parlamentti ja neuvosto toteuttavat tavallista lainsäätämisyjärjestystä noudattaen ja talous- ja sosiaalikomiteaa kuultuaan toimenpiteet, joilla varmistetaan miesten ja naisten tasa-arvoisten mahdollisuuksien ja tasa-arvoisen kohtelyn periaatteen soveltaminen työtä ja ammattia koskevissa kysymyksissä, mukaan lukien samasta ja samanarvoisesta työstä maksettavan saman palkan periaate.” (Article 157(3) TFEU). (Euroopan unionin virallinen lehti 2012.)*

Samassa Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen 157 artiklan 4 lausekkeessa on sovittu, että jäsenvaltiot voivat tehdä omia erityistoimenpiteitä helpottamaan aliedustetun sukupuolen ammatillista harjoittamista (Euroopan unionin virallinen lehti 2012). Jäsenvaltiot ovatkin tehneet omia vapaaehtoisia aloitteita ja itsesäännöstelyä, mutta nyt myös sukupuolikiintiöitä on alkanut muodostua Euroopassa. Tällä hetkellä sukupuolikiintiöilait ovat voimassa Alankomaissa, Belgiassa, Espanjassa, Islannissa, Italiassa, Itävallassa, Norjassa, Ranskassa ja Tanskassa (Naisjohtajaselvitys 2013).

Euroopan komission puheenjohtaja José Manuel Barroso antoi lupauksen naisten peruskirjan laatimisesta Euroopan parlamentille 5. syyskuuta 2009. Seuraavana vuonna Euroopan komissio julkaisi puheenjohtaja Barroson ja varapuheenjohtaja Viviane Redingin aloitteesta maaliskuussa kansainvälisenä naistenpäivänä. Naisten peruskirjassa komissio esitti sitoutuvansa sisällyttämään sukupuolinäkökulman politiikkaansa seuraavan viiden vuoden ajan. Saman viiden vuoden ajan komissio kehittää EU 2020 –strategiaa, joka koskee sukupuolten välistä tasa-arvoa työmarkkinoilla. Strategiasta on myös mainittu peruskirjassa. Peruskirjan tavoitteena on edistää muun muassa tasa-arvoa työmarkkinoilla, naisten ja miesten palkkauksessa sekä päätöksenteossa edistämistoimien avulla. (European Commission 2010.)



KUVIO 1. Naisten osuuden kehittyminen hallituksissa EU:ssa. (European Commission 2014a).

Muutaman vuoden aikana Euroopan unionissa naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa on kohonnut, kuten kuvioista 1 näkyy. Suuri osa tästä kasvusta selittyy sukupuolikiintiöillä, joita on asetettu tuona aikana useampaan maahan Euroopassa.

Vuoteen 2011 mennessä Euroopan parlamentti oli pyytänyt useasti esimerkiksi parissa päätöslauselmassa suurella enemmistöllä komissiolta toimia lainsäädännön muodossa edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa liike-elämän johtoon.

Parlamentin odottamat toimet alkoivat vihdoinkin maaliskuussa 2011, kun Euroopan

unionin oikeuskomissaari Viviane Reding esitti haasteen eurooppalaisille pörssiyrityksille parantaakseen vapaaehtoisesti naisten osuutta hallituksissa. Hän antoi yhtiöille vuoden aikaa allekirjoittaa sitoumus, jossa luvattaisiin lisätä naisten osuutta hallituksissa kahdella välietapilla. Ensimmäinen vaihe, jolloin aliedustettua sukupuolta pitäisi olla 30 prosenttia hallitusten jäsenistä, tulisi täyttää vuoteen 2015 mennessä. Toinen vaihe tulisi täyttyä vuonna 2020, jolloin aliedustettua sukupuolta tulisi olla 40 prosenttia. (European Commission 2011a.)

14.11.2012 komissio esitti säädösehdotuksella sukupuolikiintiöitä hallituksiin. EU-direktiiviehdotuksen esittelivät neljä eri alojen varapuheenjohtajaa sekä komissaarit Michel Barnier ja László Andor. Varapuheenjohtajien joukossa olivat esimerkiksi oikeus-, perusoikeus- ja kansalaisasioita hoitava Viviane Reding, joka on myös oikeusasioden komissaari, sekä suomalainen talous- ja raha-asioden varapuheenjohtaja ja komissaari Olli Rehn. Heidän ehdotuksessaan molempia sukupuolia tulisi olla 40 prosenttia pörssiyrityksien hallituksissa, lukuunottamatta pk-yrityksiä. Pk-yrityksiksi laskettaisiin ne yritykset, joiden liikevaihto on maksimissaan 50 miljoonaa euroa ja joilla on alle 250 työntekijää. Kyse olisi nimenomaan yhtiöiden toimivaan johtoon kuulumattomista johtokunnan jäsenistä. Jos yhtiö ei ylittäisi tavoitejakoon, tulisi hallituksen jäsenten nimittämisen olla pätevyyden vertailua sukupuoleen katsomatta. Jos yhtäläinen pätevyys olisi eri sukupuolisilla jäsenehdokkailla, olisi aliedustettu sukupuoli etusijalla. Julkisten yritysten olisi päästävä vaadittuun kiintiöön vuoteen 2018 mennessä ja pörssiyrityksillä olisi aikaa vuoteen 2020 asti. Jäsenmaiden tulisi itse määrittää sanktiot ja seuraamukset, jos tavoitteeseen ei päästä. Jos säädös menisi läpi, se koskisi noin 5 000 yritystä Euroopan unionissa ja se yhtenäistäisi yhtiöoikeuden sääntöjä ja sanktioita, jolloin investointi toisiin maihin helpottuisi ja selkeytyisi. Kuten jo edellä on mainittu, Euroopan unionin jäsenvaltioissa on otettu käyttöön jo omia kansallisia itsesääntelymetodeja sekä sukupuolikiintiölakeja. Säädösehdotus ei koskisi sellaisia jäsenvaltioita, joilla on jo toimiva ja riittävä keino saada nostettua aliedustetun sukupuolen määrää yhtiöiden hallituksissa. Tämän säädöksen lisäksi ehdotukseen sisältyy joustava kiintiö, joka on tarkoitettu pörssiyrityksille, jotta he suunnittelisivat itselleen sopivan itsesääntelytavoitteen sukupuolten tasavertaiseen edustukseen liittyen. Tämä joustava kiintiö olisi myös saavutettava julkisissa yhtiöissä vuoteen 2018 mennessä ja yksityisissä

pörssiyhtiöissä vuoteen 2020 mennessä. Yhtiöiden olisi raportoitava vuosittain saavutetusta tilanteestaan vuoteen 2028 asti. Säädös olisi määräaikainen ja se päättyisi tuona samana vuonna 2028. (European Commission 2012b.)

Marraskuussa 2013 Euroopan parlamentti äänesti komission tekemästä lakiehdotuksesta ja äänienemmistöllä päätti tukea lakiehdotusta. Parlamentti ja neuvosto ovat tasa-vertaisia lainsäätäjä-toimielimiä, joten laki on puoliksi jo hyväksytty. Neuvoston tulee nyt ottaa ehdotus käsittelyyn ja päästä tulokseen puoltavatko he parlamentin tapaan lakia. Jos neuvosto tukee myös ehdotusta, laki tulee voimaan. Ehdotus koskisi pörssiyhtiöitä siten, että jos yhtiön hallitus ei koostu 40 prosenttisesti naisista, tulee yhtiön suorittaa uusi valintamenettely, jossa päteville naisehdokkaille annetaan etusija valinnassa. Ehdotuksessa on myös mainittu sanktiot. Sanktiona yhtiötä kielletäisiin osallistumisesta julkisiin hankintamenettelyihin ja kaikissa tapauksissa yhtiölle ei myönnettäisi tukea rakennerahastoista. Tämän lisäksi säädös sisältää joustavan kiintiön, joka antaa yhtiöille vapauden itsesääntelyn kautta parantaa naisten asemaa yhtiönsä hallituksessa. Aikarajaksi on pörssiyhtiöille asetettu vuosi 2020 ja julkisille yhtiöille vuosi 2018. Yhtiöiden tulee raportoida kehityksestään vuosittain ja sitä tullaan seuraamaan. Säädös olisi vain määräaikainen ja se päättyisi vuonna 2028. (European Commission 2013a.)

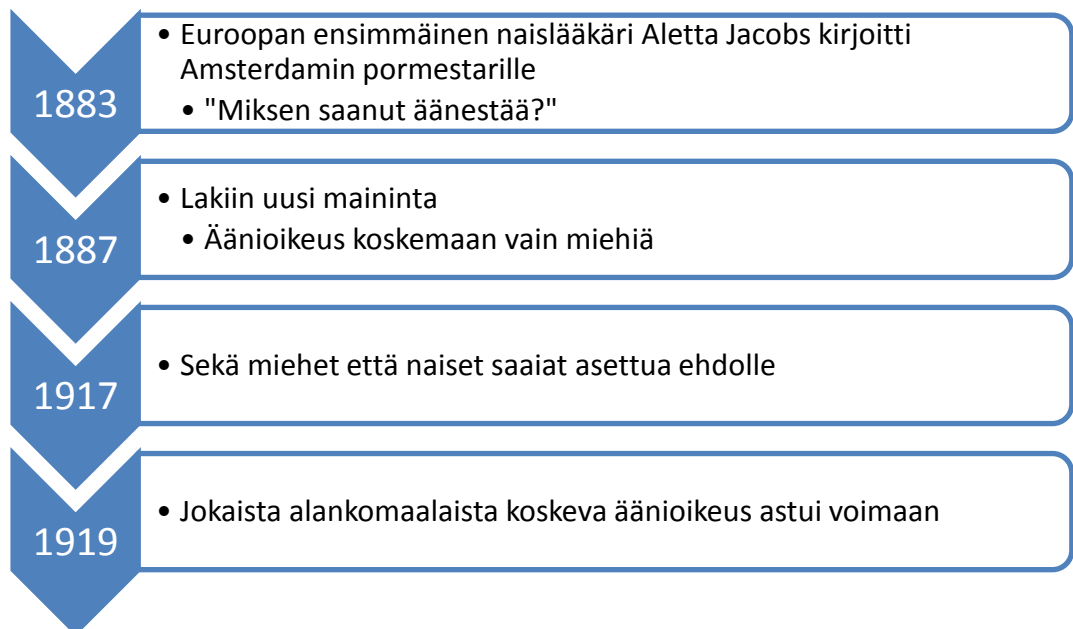
EU-tasolla on siis tehty toimia sukupuolten tasa-arvon saavuttamiseksi, mutta sitä ennen jäsenmaat ovat aloittaneet jo omien kiintiölakien säädön. Tällä hetkellä EU:ssa seitsemällä jäsenvaltiolla on omat asetetut sukupuolikiintiölait. Näiden valtioiden lisäksi myös Islanti ja Norja ovat katsoneet lait tarpeellisiksi. Seuraavissa alaosioissa esitellään nämä yhdeksän valtiota ja niiden sukupuolikiintiölait.

## 2.1 Alankomaat

Alankomaissa eräs tasa-arvoon liittyvä tapahtuma toi esille naisten alempiarvoisuuden kansalaisina, sillä erääseen lakiin tehtiin varta vasten muutos, joka poisti naisilta oikeuksia. Amsterdamin pormestarille lähetettiin kirje vuonna 1883. Kirjeessä ensimmäisenä Euroopassa valmistunut naislääkäri Aletta Jacobs



tiedusteli syytä siihen, miksi hän ei ollut rekisteröity äänestäjä, vaikka vaatimukset olivat kunnossa, sillä hän maksoi äänestys oikeuteen vaaditun määrän veroja. Pormestari vastasi Jacobsille, että vaikka laki ei suoranaisesti kiellä naisilta oikeutta äänestää, ihmisten oletettiin ymmärtävän, että se ei koske naisia. Kirjeenvaihdon seurauksena alkoi pitkä lakitaistelu, joka päättyi vuonna 1887 Jacobsille epämieluisaan lopputulokseen, sillä lain pitkäaikaisen käsittelyn jälkeen parlamentti päätti lisätä lakiin maininnan, että se koski vain miehiä ja heidän oikeuttaan äänestää. Kuviossa 2 nähdään, että lopulta asiat saatiin ratkaistua ja vuonna 1917 myönnettiin miehille sekä naisille oikeus asettua ehdolle vaaleissa. 1919 kaikkia alankomaalaisia koskettava äänioikeus asetettiin voimassaolevaksi. (European Database, Women in Decision-making 2000a.)



KUVIO 2. Alankomaiden tasa-arvohistorian vaiheet.

### **Alankomaat ja Corporate Governance**

Alankomaiden ensimmäinen Corporate Governance –suositus julkaistiin 1997. Nykyisen Corporate Governance –koodin valmisteli vuonna 2003 Corporate Governancen seurannan komitea, Corporate Governance Code Monitoring Committee. Uusin version koodista on vuodelta 2008. Pyynnön koodin

muodostamisesta olivat esittäneet monet eri tahot. Nämä olivat National Federation of Christian Trade Unions in Netherlands, Eurmedion, Federation of Dutch Trade Unions, Netherlands Centre of Executive and Supervisory Directors, NYSE Euronext -pörssi, Osakkeenomistajien järjestö (VEB) sekä Alankomaiden teollisuuden ja työnantajien – liitto (VNO-NCW). Valtio oli myös tukemassa tätä pyyntöä. (Corporate Governance Code Monitoring Committee 2008.)

Alankomaiden CG-koodin artikla III käsittelee pörssiyhtiöiden hallituksia. Kolmannen artiklan kohta 1.3 luettelee yksityiskohtaisesti tiedot, jotka yhtiön tulee listata vuotuisen raporttiinsa jokaisesta hallituksen jäsenestä. Nämä tiedot, antavat esimerkiksi sijoittajille helpon keinon tutustua yhtiön hallitusjäsenien taustoihin, muihin hallituspaikkoihin, koulutukseen sekä toimikauden pituuteen. Lisäksi kohdassa 1.3 vaaditaan esittämään jäsenien sukupuoli, ikä, ammatti, pääasiallinen asema, kansalaisuus sekä toimikauden tiedot.

*“III.1.3 The following information about each supervisory board member shall be included in the report of the supervisory board:*

*a) gender*

*b) age*

*c) profession*

*d) principal position*

*e) nationality*

*f) other positions, in so far as they are relevant to the performance of the duties of the supervisory board member*

*g) date of initial appointment;*

*h) current term of office.” (Corporate Governance Code Monitoring Committee 2008.)*

CG-koodin kohta III.1.7 suosittaa, että vähintäänkin kerran vuodessa hallituksen jäsenet kookontuivat keskustelemaan hallituksen kokoonpanosta, yksittäisistä jäsenistä sekä yleensäkin hallituksen toimivuudesta. Tarkoituksena on taata hallituksen sisäinen toimivuus itsenäisen tarkastelun kautta. Hallituksen halutaan

toimivan hyvin tiiminä ja täten keskustella tämän tiimin sisäisiä asioista yhtiön omien päämäärien sekä tulosten lisäksi.

*“III.1.7 The supervisory board shall discuss at least once a year on its own, i.e. without the management board being present, its own functioning, the functioning of its committees and its individual members, and the conclusions that must be drawn on the basis thereof. The desired profile, composition and competence of the supervisory board shall also be discussed. Moreover, the supervisory board shall discuss at least once a year without the management board being present both the functioning of the management board as an organ of the company and the performance of its individual members, and the conclusions that must be drawn on the basis thereof. The report of the supervisory board shall state how the evaluation of the functioning of the supervisory board, the separate committees and the individual supervisory board members has been carried out.” (Corporate Governance Code Monitoring Committee 2008.)*

CG-koodin kohta III.3 käsittelee hallituksen koostumusta sekä moninaisuutta. Sen mukaan hallituksen jäsenellä täytyy olla kyvykkyys toimia hallituksen jäsenenä sekä toteuttaa hänelle määrätyt tehtävät yhtiön edun mukaisesti. Hallituksen tulisi tarkkailla moninaisuuttaan, muodostaen ryhmänsä eri ikäisistä ihmisistä sekä molempien sukupuolten edustajista.

*“III.3 Each supervisory board member shall be capable of assessing the broad outline of the overall policy. Each supervisory board member shall have the specific expertise required for the fulfillment of the duties assigned to the role designated to him within the framework of the supervisory board profile. The composition of the supervisory board shall be such that it is able to carry out its duties properly. The supervisory board shall aim for a diverse composition in terms of such factors as gender and age. A supervisory board member shall be reappointed only after careful consideration. The profile referred to above shall also be applied in the case of a reappointment.” (Corporate Governance Code Monitoring Committee 2008.)*

Suositus III.3.1 tarkoittaa vielä syvemmin hallituksen sisäisen moninaisuuden tärkeyttä, kun tavoitteena on monipuolinen sekä osaava kokonaisuus. Lisäksi hallituksen tulisi raportoida tekemistään toimenpiteistä kohti moninaisempaa hallitusta, esimerkiksi yhtiön verkkosivuilla.

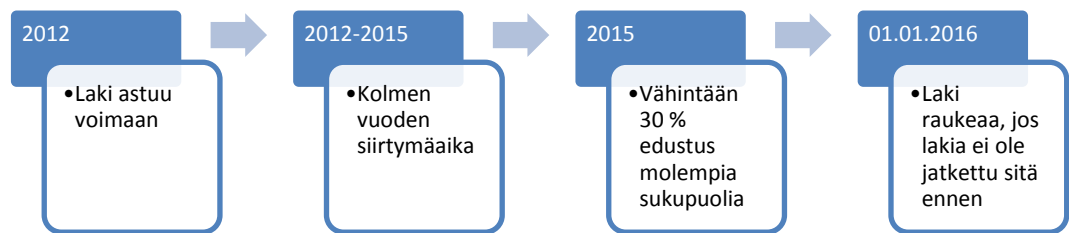
*“III.3.1 The supervisory board shall prepare a profile of its size and composition, taking account of the nature of the business, its activities and the desired expertise and background of the supervisory board members. The profile shall deal with the aspects of diversity in the composition of the supervisory board that are relevant to the company and shall state what specific objective is pursued by the board in relation to diversity. In so far as the existing situation differs from the intended situation, the supervisory board shall account for this in the report of the supervisory board and shall indicate how and within what period it expects to achieve this aim. The profile shall be made generally available and shall be posted on the company’s website.” (Corporate Governance Code Monitoring Committee 2008.)*

### **Alankomaiden sukupuolikiintiölaki**

Alankomaiden sukupuolikiintiölaki Wet bestuur en toezicht määrää, että vähintään 30 prosenttia kumpaakin sukupuolta on oltava hallituksissa vuoteen 2015 mennessä. Kuviossa 3 on esitelty Alankomaiden sukupuolikiintiöläin välivaiheet. Sukupuolikiintiölaki astui voimaan vuonna 2012 ja lailla on kolmen vuoden siirtymäaika. Laki koskee suuria julkisia osakeyhtiöitä (Naamloze Vennootschap) sekä suuria yksityisiä osakeyhtiöitä (Besloten Vennootschap Met Beperkte Aansprakelijkheid). Suuriksi yhtiöiksi lasketaan yhtiöt, jotka täyttävät kolmesta vaatimuksesta vähintään kaksi. Vaatimukset täyttyvät mikäli yhtiöllä on yli 35 miljoonan euron liikevaihto, taseessa ilmoitettu omaisuus on yli 17,5 miljoonaa euroa tai työntekijöitä on ainakin 250 henkilöä. (Naisjohtajaselvitys 2013.)

Alankomaissa sukupuolikiintiöläkiin ei ole liitetty sanktioita, joten kiintiön tavoitteen saavuttamisen epäonnistumisesta ei esimerkiksi mitätöidä hallituksen nimityksiä tai hallitusta. Epäonnistumisen syy tulee kuitenkin kertoa vuosikertomuksessa. Laki toimii Comply or Explain –periaatteella samaan tapaan kuin Corporate Governance –koodi. Yhtiökokous voi kuitenkin määrittää kantansa kiintiön saavuttamiseksi ja pyytää johtokuntaa ja hallitusta suorittamaan asianmukaiset toimenpiteet tulosten saavuttamiseksi. (European Parliament 2013b.)

Sukupuolikiintiölaki on merkitty loppuvaksi 1. tammikuuta 2016. Tästä huolimatta kiintiölakia voidaan tarvittaessa jatkaa ennen määräajan umpeutumista. (European Parliament 2013b.)

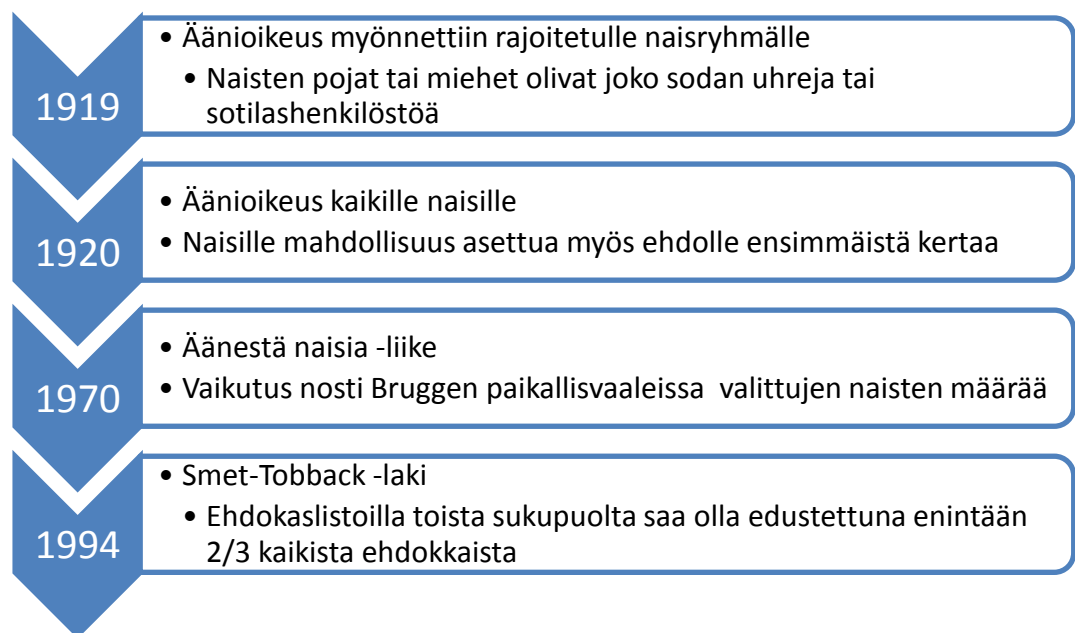


KUVIO 3. Alankomaiden kiintiölain välietapit.

## 2.2 Belgia

Belgiassa naisten asemaa työelämässä alettiin kohentaa 1800-luvun lopulla ja nämä vaiheet nähdään kuvioista 4. Vuonna 1890 esiteltiin laki, joka salli naisten astua kaikkiin akateemisiin, farmaseuttisiin sekä lääketieteellisiin virkoihin. Kaikki miehet saivat äänioikeuden vuonna 1893, mutta ensimmäisen kerran Belgiassa naisten äänioikeus koki kohennuksen vasta vuonna 1919, jolloin rajoitetulle naisryhmälle myönnettiin äänioikeudet. Äänioikeus koski naisia, jotka olivat joko sotilashenkilöiden tai vihollisen toimesta henkensä menettäneiden siviilien äitejä ja leskejä. Kuitenkin jo vuoden 1920 huhtikuussa esiteltiin laki, jolla laajennettiin äänioikeus koskemaan kaikkia naisia. Laki myös salli naisten tulla valituksi sekä Belgian edustajainhuoneeseen että senaattiin. Tämän uuden lain seurauksena paikallisissa vaaleissa 181 naista tuli jo valituksi vuonna 1921. Sukupuolten tasa-arvon puitteissa vuosi 1921 oli myös muutenkin hedelmällinen, sillä ensimmäinen nainen valittiin senaattoriksi ja naisille myönnettiin oikeus nousta pormestarin virkaan. 1929 ensimmäistä kertaa nainen valitaan suoralla äänestyksellä Belgian edustajainhuoneeseen. Tämän jälkeen kului lähes 40 vuotta

ennen kuin nainen pääsi ministeriksi. Vuonna 1965 Belgiassa valittiin ensimmäinen nainen ministeriksi. ”Äänestä naisia” –liikkeen saama suosio vuonna 1970 auttoi lisäämään Bruggen paikallisvaaleissa valittujen naisten määrää nostamalla kokonaistuloksen seitsemään valittuun aikasemman vuoden kahdesta valitusta. Vaaleihin puututtiin myös 1990-luvulla. ”Smet-Tobback” –laki vuonna 1994 esitteli säännön, jonka mukaan ehdokaslistoilla tulee olla vähintään yksi kolmasosa kumpaakin sukupuolta. Jos puolueissa ei päästä tavoitteeseen, osa enemmistösukupuolen ehdokaspaikoista jää käyttämättä, jotta jako toteutuu (RoSa, Documentation Centre and Archives on Feminism, Equal Opportunities and Women's Studies 2014.)



KUVIO 4. Belgian tasa-arvohistorian vaiheet.

### **Belgia ja Corporate Governance**

Belgian ensimmäiset Corporate Governance –suositukset julkistettiin tammikuussa 1998. Suositukset perustuivat isobritannialaiseen Cadbury-raporttiin vuodelta 1992. Cadbury-raportti käsitteli esimerkiksi toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan rooleja. Belgiassa on uudistettu CG-koodia nyt kahdeksan kertaa, joista viimeisin julkaisu oli maaliskuussa 2009.

Belgiassa perustettiin Corporate Governance –komitea sen jälkeen, kun Euroopan komissio julkaisi toimintasuunnitelman loppuvuonna 2003 yhtiöoikeuden uudistamisesta ja Corporate Governancen parantamisesta. Belgiassa CG-koodi oli tarkoitus luoda kohtaamaan kansainväliset vaatimukset ja EU:n suositukset, joten sitä varten perustettiin Corporate Governance –komitea. Komitea muodostettiin Banking, Finance and Insurance –komissiosta (BFIC), Euronext Brussels – pörssistä sekä Federation of Belgian Enterprises –liitosta (FEB-VBO). Kesäkuussa 2004 komitea julkaisi internet-sivuillaan ensimmäisen luonnoksen tulevasta CG-koodista. Tarkoitus oli saada kommentteja ja ideoita CG-koodin muodostamiseen. Palautteen jälkeen komitea julkaisi viimeistellyn version koodista joulukuussa 2004. (Corporate Governance Committee 2004.)

Sukupuolijakauma mainitaan kohdassa 2.1:

*2.1 The board's composition should ensure that decisions are made in the corporate interest. It should be determined on the basis of gender diversity and diversity in general, as well as complementary skills, experience and knowledge. A list of the members of the board should be disclosed in the CG Statement. (Corporate Governance Committee 2009.)*

Säännön 2.1, mukaan hallituksen kokoonpanon on varmistettava, että päätökset tehdään yhtiön etujen nimissä. Kokoonpano tulisi nimittää siten, että monimuotoisuus etenkin sukupuolten osalta toteutuisi. Kokoonpanossa tulee huomioida myös se, että jäsenten taidot, kokemus ja tietotaito täydentävät toisiaan. Hallituksen jäsenet on myös ilmoitettava Corporate Governance – raportissa. (Corporate Governance Committee 2009.)

### **Belgian sukupuolikiintiölaki**

Belgiassa naisten liike-elämän tasa-arvoa parantaakseen valtio päätti ottaa käyttöön sukupuolikiintiölain. Näin valtio pyrki pienentämään naisten ja miesten välistä tasa-arvon kuilua. Sukupuolikiintiölaki Gender Diversity in the Boards of Listed and Public Companies, asetti belgialaisille yhtiöille tavoitteen, jossa toivottiin hallituksen kokoonpanon sisältävän vähintäänkin yhden kolmasosan molempien sukupuolten edustajia. Kiintiölakia ei otettu välittömästi käytäntöön,

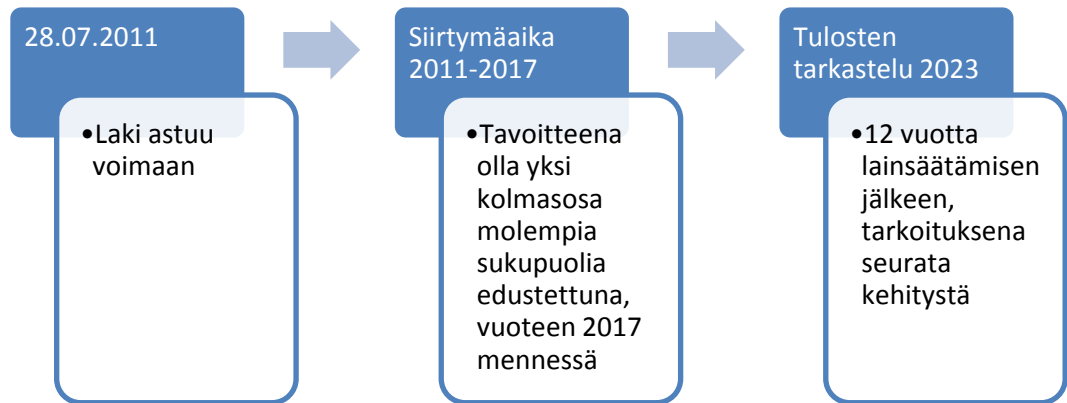
sillä lainsäätäjät eivät halunneet vaikeuttaa yhtiöiden toimintaa kesken toimikauden. Tämän vuoksi yhtiöt ottivat lain ohjeekseen vasta seuraavan toimikauden alussa, jolloin hallitusten sukupuolijakaumaan voitiin häiriöittä vaikuttaa. Laki määrettiin lainvoimaiseksi heinäkuusta 2011 alkaen. Yhden kolmasosan minimiedustuksen tavoitepäivämääräksi merkittiin 1. tammikuuta 2017, joten siirtymäaikaa yhtiöille myönnettiin kuusi vuotta. Kuviosta 5 voidaan nähdä nämä kiintiölain välivaiheet.

Sukupuolikiintiölaissa on erikoismaininta yhtiöille, joiden osakkeista alle 50 prosenttia on vapailla markkinoilla sekä tätä pienemmille yhtiöille. Pienellä yhtiöllä laki viittaa yhtiöihin, jotka täyttävät seuraavasta kolmesta kriteeristä vähintään kaksi. Ensimmäinen kriteeri määrää yhtiöiden enimmäistyöntekijämäärän. Työntekijöitä tulee olla maksimissaan 250 henkilöä. Toinen kolmesta kriteeristä on yhtiön yhteenlaskettujen varojen suuruus. Näiden varojen suuruus tulee olla joko 43 miljoonaa euroa tai vähemmän. Viimeinen kriteeri koskettaa yhtiöiden liikevaihtoa. Jotta kriteeri täyttyy, tulee yhtiön vuotuisen nettoliikevaihdon olla enintään 50 miljoonaa euroa. Tämä erikoismaininta kriteereineen antaa yhtiöille kaksi lisävuotta tavoitteen saavuttamiseen.

Belgian sukupuolikiintiölaki velvoittaa yhtiöitä toimimaan siten, että niiden täytyy pyrkiä saavuttamaan lain antamat tavoitearvot. Tätä valvotaan yhtiöiden laatimilla vuotuisilla raporteilla, joissa yhtiöiden tulee tuoda ilmi, miten ne ovat kuluvan vuoden aikana pyrkineet lisäämään hallituksensa monimuotoisuutta. Tätä halutaan valvoa, koska laki on sanktioitu. Laki oikeuttaa sanktioimaan yhtiöitä, jotka eivät ole määräaikaan mennessä muodostaneet yhtiölleen hallitusta, jossa molemmat sukupuolet ovat edustettuina vähintään yhtenä kolmanneksena kokoonpanosta. Sanktiona yhtiö voidaan määrätä hajottamaan nykyinen hallitus seuraavan tilivuoden alkaessa ja muodostamaan uusi hallitus seuraavassa yhtiökokouksessa, joka täyttää lain asettamat vaatimukset. Belgian sukupuolikiintiölain luonnostelmassa, oli myös sanktio, jolla mitätöitiin kaikki hallituksen tekemät päätökset, jos hallitus ei täyttänyt lain velvoitteita sukupuolijakaumasta. Tämä ehdotus kuitenkin jäi pois lain viimeisestä versiosta. Belgian lakiviranomaiset



aikovat tutkia lainvaikutuksia naisten asemaan yhtiöiden hallituksissa 12 vuotta lain säätämisen jälkeen eli vuonna 2023. (Peeter's Attorneys 2014.)

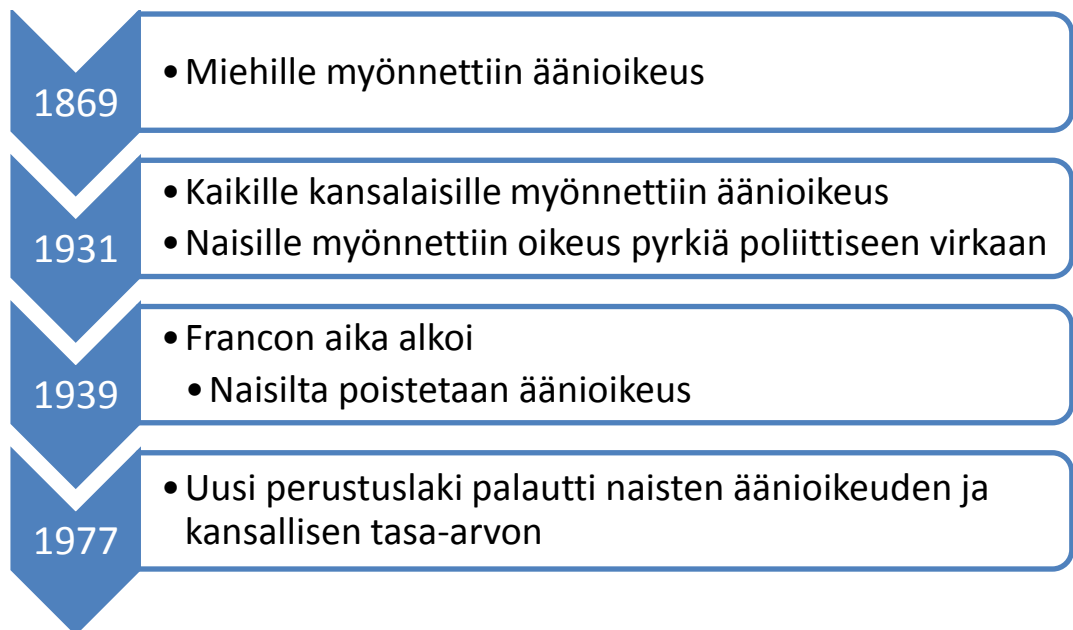


KUVIO 5. Belgian kiintiölain välietapit.

### 2.3 Espanja

Espanja erottuu monista muista Euroopan maista sillä, että Francon vallan aikana naisilta evättiin jo kertaalleen saatu äänioikeus. Tasa-arvoon vaikuttaneet vaiheet ovat nähtävissä kuviossa 6. Miehet saivat äänioikeuden jo vuonna 1869. Vasta vuonna 1931 naisille annettiin oikeus pyrkiä poliittiseen virkaan ja pian tämän jälkeen kolme naista saikin poliittisen viran. Yksi heistä oli Clara Campoamor, joka rupesikin välittömästi puhumaan naisten tasa-arvoisemman aseman puolesta. Hän koki vastustusta, mutta ei lannistunut vaan 1. lokakuuta 1931 esiteltiin laki, joka antoi kaikille 23-vuotta täyttäneille Espanjan kansalaisille oikeuden äänestää. Francon valtakaudella vuosina 1939-1975 naisten asema kuitenkin heikkeni huomattavasti. Franco esimerkiksi poisti naisilta äänioikeuden vuonna 1939 vedoten perinteiseen perhemalliin, jossa mies on perheen pää ja näin ollen vastaa myös perheen äänestysasiasta. Tässä perhemallissa nainen ajateltiin äitinä sekä perheen kodin hoitajana. Naisten asema säilyi hyvin heikkona aina Francon kuolemaan vuoteen 1975 saakka. Sen jälkeen kansa saattoi taas elää vapaammin ja naiset saivat palata kodeistaan työelämään. Vuonna 1977 uusi Espanjan

perustuslaki palautti naisten tasa-arvoisen aseman Francoa edeltäneen ajankaltaiseksi. (Fees 2007.)



KUVIO 6. Espanjan tasa-arvohistorian vaiheet.

### **Espanja ja Corporate Governance**

29. heinäkuuta 2005 Espanjan valtio päätti perustaa erityistyöryhmän, jonka tehtävänä oli ohjeistaa Espanjan Arvopaperimarkkinoiden komissiota Comisión Nacional del Mercado de Valoresia (CNMV). Perustana tuli käytettäväksi Olivenci-koodi sekä Aldama-raportti, jotka tahoillaan käsittelevät Corporate Governancea pörssiyrityksissä. (Special Working Group 2006.)

Espanja CG-koodin 10. suosituksessa otetaan huomioon yhtiön toiminnallinen rakenne ja se käsittelee pörssiyrityksien hallitusten monimuotoisuutta. Ohjeistuksen mukaan hallituksen tulisi koostua laajasti eri kokemuksen, sukupuolen sekä tietotaidon omaavista ammattilaisista, jotka kykenevät suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman tehokkaasti ja itsenäisesti. Vaikka hallituksen tulee pyrkiä monimuotoisuuteen, on kuitenkin hallituksen tärkein päämäärä toimia yhtiön tavoitteiden ja päämäärien mukaisesti. (Special Working Group 2006.)

*“10. External directors, proprietary and independent, should occupy an ample majority of board places, while number of executive directors should be the minimum practical bearing in mind the complexity of the corporate group and the ownership interests they control.” (Special Working Group 2006.)*

Espanjan CG-koodissa on 15. suositus, joka on sukupuolten moninaisuudesta. Siinä korostetaan sitä, että hallitusten moninaisuus ei tarkoita vain hallitusjäsenten vaihtelevia poliittisia ja etnisiä taustoja. Corporate Governance –koodi toivoo, että yritysmaailmassa ymmärrettäisiin naisten hyötypotentiaali, sillä Espanjan väestöstä 51 prosenttia on naisia ja tätä kautta menetetään taitoa sekä uusia näkemyksiä, kun vältetään naisten sijoittamista pörssiyhtiöiden hallituksiin. CG-koodi pyrkiikin kannustamaan espanjalaisia yhtiöitä aktiivisemmin etsimään naiskandidaattia aukeaviin paikkoihin, niin yhtiöiden johtoportaan kuin hallituksissakin. Tämä koskee varsinkin yhtiöitä, joilla naisia on vähemmän. (Special Working Group 2006.)

*“15. When women directors are few or non existent, the board should state the reasons for this situation and the measures taken to correct it; in particular, the Nomination Committee should take steps to ensure that:*

- a) The process of filling board vacancies has no implicit bias against women candidates;*
- b) The company makes a conscious effort to include women with the target profile among the candidate for board places.” (Special Working Group 2006.)*

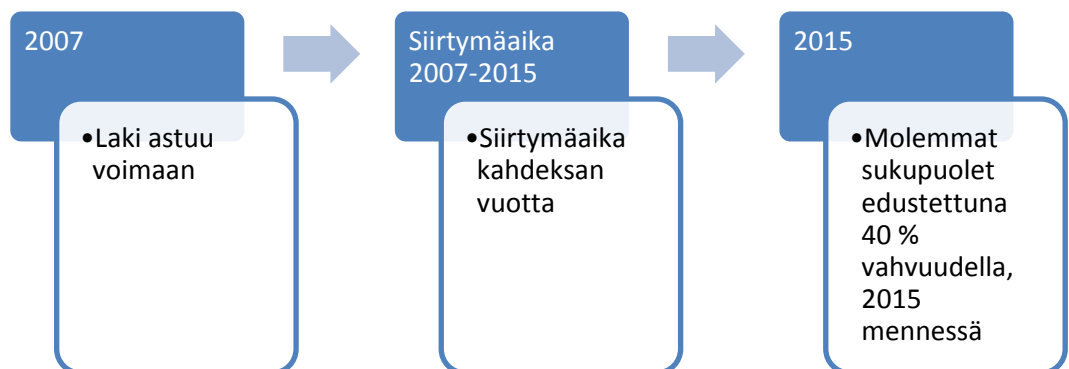
### **Espanjan sukupuolikiintiölaki**

Vuonna 2007 Espanjassa otettiin käyttöön sukupuolikiintiölaki, jonka vaiheet löytyvät kuviosta 7. Espanjan sukupuolikiintiölaki ”Orden ECC/461/2013: Art 5.3.f” määrittelee vaaditun sukupuolijakauman Espanjan pörssiyhtiöiden hallituksiin sekä poliittisiin puolueisiin. Laissa vaaditaan, että naisten ja miesten lukumäärällistä epätasapainoa tulee pyrkiä parantamaan. Sukupuolikiintiölaki määrää pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuoliedustuksen jakaumaksi vähintään 40 prosenttia molempia sukupuolia vuoteen 2015 mennessä. Espanjan sukupuolikiintiölaki koskee vain yrityksiä joilla on vähintään 250 henkilön

vahvuinen henkilökunta. Laissa mainitaan, että jos yhtiön hallituksen jäsenmäärä on alle viisi, tulisi sukupuolijakauma saada lähes tasan jakautuvaksi. (European Commission 2013b.)

Poliittisille puolueille asetetaan käytännössä katsoen samat vaatimukset kuin Espanjan pörssiyritysten hallituksillekin. Puolueissa tulee myös pyrkiä parhaaseen mahdolliseen sukupuolijakaumaan. Vastaavasti kuten hallituksissa, jos edustajapaikkoja on viisi tai alle tulee sukupuolijakaumassa pyrkiä 40-60 prosentin edustuksen tuloksiin. Poliittisessa Espanjassa sukupuolikiintiölaki ei kosketa ainoastaan jokaista puoluetta, vaan se koskee lisäksi puolueen sisällä erikseen jokaista viittä edustajapaikkaa. (Quota Project 2014b.)

Sukupuolikiintiölaki ei ole sanktioitu Espanjassa. Lakiin ei myöskään sovelleta Comply or Explain eli ”noudata tai selitä” -periaatetta. (Naisjohtajaselvitys 2013.)



KUVIO 7. Espanjan kiintiölain välietapit.

## 2.4 Islanti

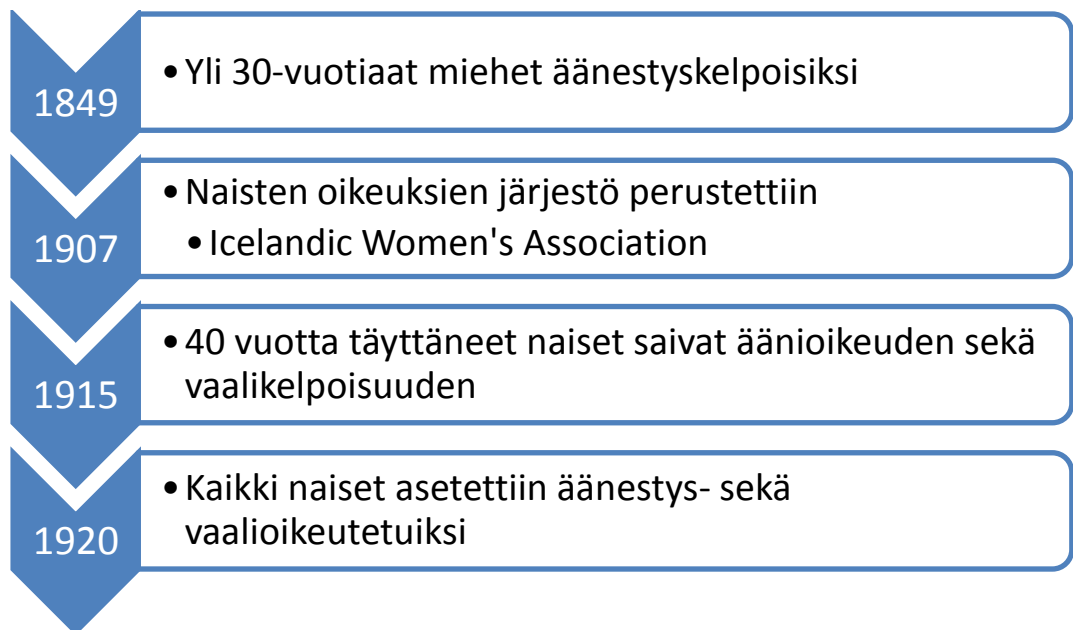
Islanti on yksi tärkeistä tasa-arvon pioneerimaista ja tähän vaikuttaneet tapahtumat on lueteltu kuviossa 8. Maailman ensimmäinen demokraattisilla vaaleilla valittu naispresidentti valittiin Islannissa vuonna 1980. (Encyclopædia Britannica 2014).

1800-luvulla tasa-arvoa kohennettiin vielä vuosina 1869 ja 1894, kun perustettiin ensimmäinen naisten yhdistys ja ensimmäinen naisten oikeuksia ajava järjestö, Icelandic Women's Association. Jälkimmäisen organisaation yksi tarkoituksista oli ajaa naisten äänioikeutta. Näiden perustamisen keskellä vuonna 1882 lesket ja yksinelävät naiset saivat äänioikeuden paikallisvaaleissa. 1900-luvulla molempien sukupuolten yhtäläiset oikeudet alkoivat lähentyä toisiaan yhä enemmän ja tasa-arvoa alettiin saavuttaa laajemmin. 1907 perustettiin naisten oikeuksien järjestö Women's Rights Association of Iceland ja seuraavana vuonna loput naiset leskien ja yksinelävien lisäksi saivat äänioikeuden ja kaikki naiset saivat oikeuden toimia paikallisissa viroissa. Paikallisvaalien äänioikeuden lisäksi yli 40-vuotiaat naiset saivat kansallisen äänioikeuden ja samalla he saivat oikeuden toimia kansallisissa viroissa vuonna 1915. Viisi vuotta myöhemmin loput naiset saivat samat oikeudet. Ensimmäinen kerran nainen valittiin Islannin parlamenttiin Alltingiin vuonna 1922. Hän oli 55-vuotias Ingibjörg H. Bjarnason. (Kvennasögusafn Íslands 2014.)

Isoja virkoja oli saatu ensi kertaa naisten haltuun, mutta vasta vuonna 1970 valittiin ensimmäinen naisministeri. Radikaalimmat toimet nousivat kuitenkin pian pintaan, kun 24. päivä lokakuuta Yhdistyneiden Kansakuntien kansainvälisenä naisten vuonna 1975 islantilaiset naiset järjestivät yleislakon näyttääkseen, kuinka tärkeää on naisten tekemä työ, joka tuolloin oli heidän mielestään aliarvostettua. Yleislakkoon osallistuneita naisia oli yli 25 000. Seuraavana vuonna ensimmäinen tasa-arvolaki Gender Equality Act meni läpi ja Gender Equality Council perustettiin. Heti 1980-luvun alkaessa saavutettiin taas yksi tärkeä tasa-arvon etappi, kun Islanti äänesti maan vuorossaan neljännessä presidentistä. Virkaan äänestettiin ensimmäistä kertaa maailman historiassa nainen. Maailman ensimmäinen naispresidentti on Vigdís Finnbogadóttir, joka valittiin vielä kahdesti uudestaan presidentiksi. Hän toimi presidenttinä yhteensä 16 vuotta vuosina 1980-1996. 1990-luvulla kehitys jatkui. 1995 perustuslakiin lisättiin artikla naisten ja miesten yhtäläisistä oikeuksista kaikissa suhteissa.

Vuonna 2009 Islanti sai vielä ensimmäisen naispääministerin, Jóhanna Sigurðardóttirin. Samaan aikaan hallituksessa oli ensimmäistä kertaa saman verran sekä naisia että miehiä. Seuraavana vuonna hyväksyttiin

sukupuolikiintiölaki, joka vaatii yhtiöiden hallituksiin vähintään 40 prosenttia kumpaakin sukupuolta. (Islannin Parlamentti 2012.)



KUVIO 8. Islannin tasa-arvohistorian vaiheet.

### Islanti ja Corporate Governance

Islannin Corporate Governance –koodin on antanut Islannin kauppakamari, NASDAQ OMX Iceland ja islantlaisten työnantajien liitto. Ensimmäiset CG-suositukset annettiin 2004, mutta niitä on uudistettu kolmesti sen jälkeen.

Viimeisin versio koodista julkaistiin tammikuussa 2012. Koodin tarkoituksena on näyttää sidosryhmille yhtiöiden vastuut ja parantaa luottamusta liiketoimintaan ja siten myös ylläpitää sidosryhmien kiinnostusta. CG-koodi määrittelee yhtiöiden johdon vastuut ja auttaa johtoa täyttämään tehtävänsä. Tämä myös selventää yhtiöiden rakennetta ja yhteinäistää käytäntöjä. (The Iceland Chamber of Commerce 2012.)

Hallitusten monimuotoisuudesta löytyy kaksi suositusta Islannin CG-koodista. Suositus 2.2 esittää, että hallituksen on huomioitava yhtiön tila ja kehitys suunnitellessaan toimintaansa. Sen mukaan hallituksen kokoonpanon on oltava

monimuotoinen ja sen tulee omata laajasti erilaisia taitoja, kokemusta ja tietotaitoa.

*2.2 The composition of the Board must take into account the operation and policies of the Company, its development stage and other relevant factors in its operation and environment. Directors must be diverse and have a wide range of capabilities, experience and knowledge. . (The Iceland Chamber of Commerce 2012.)*

Suositus 5. C.3 kertoo hallitusten nimitysvaliokuntien roolista. Tämä suositus kertoo laajasti nimitysvaliokunnan erilaisista tehtävistä ja vastuusta.

Sukupuoliasiana tässä suosituksessa mainitaan, että nimitysvaliokunnan on annettava sukupuolten suhdearvo eli esimerkiksi prosenttiarvona aliedustetun sukupuolen määrä.

*5. C.3 On the execution of its work, the Committee must take account of the overall interests of the shareholders. The role and main tasks of the Committee must be stated in its written rules of procedure and must take account of the needs of the Company.*

*The role of the Committee should include, e.g.:*

- *Assessing prospective Directors based on qualifications, experience and knowledge.*
- *Evaluating the independence of Directors, in accordance with art. 2.5*
- *Preparing and submitting proposals, based on the evaluation above, on the election of Board Directors during the Company's AGM.*
- *Addressing gender ratios on the Company's Board.*
- *Informing prospective Directors of the responsibilities involved in Board membership in the Company.*
- *Ensuring that shareholders receive information on Directors of the Board.*
- *Processing the results of the annual effectiveness assessment of the Board and executive management.*

*The Committee's proposals and other candidacies must be presented in the notice of the AGM and must be accessible to shareholders on the website of the Company as soon as possible and no later than at least two working days before the meeting.*

*During the Company's AGM, the Committee should preferably inform the meeting of the manner in which it arranged its work and, moreover, explain its proposals. The Committee's explanations should also be available on the Company's website.*

*The Nomination Committee may seek the involvement of consultants in the execution of its duties. Such consultants must be independent of the Company, its day-to-day managers and those Directors of the Board who are not independent. The Committee is responsible for verifying that such consultants are independent. . (The Iceland Chamber of Commerce 2012.)*

Koodin suositukset täydentävät ja tukevat lainsäädäntöä, mutta itsessään ne eivät ole lain korvike. Islannin koodissa noudatetaan Comply or Explain –periaatetta, joten suosituksista voi poiketa, jos siihen on hyvä syy. Koodi koskee kaikkia yhtiöitä, mutta suositukset on tehty ajatellen yhtiöitä, joilla on laajat sidosryhmät ja täten koskettavat yleistä etua. Näihin lukeutuvat pörssi-yhtiöt, eläkerahastot, rahoituslaitokset sekä vakuutusyhtiöt. Uusimman lainsäädännön takia myös CG-koodin suositukset ovat pakollisia pörssi-yhtiöille. Uusimpaan koodiin on otettu mallia muista Pohjoismaista. (The Iceland Chamber of Commerce 2012.)

### **Islannin sukupuolikiintiölaki**

Sukupuolten tasa-arvoisuuslaki No. 10/2008 asetettiin Islannissa voimaan vuonna 2008 ja se sisälsi artiklan 15, joka puolestaan sisälsi säädökset koskien sukupuolikiintiöitä. Tämä artikla oli ensimmäinen laatuaan Islannissa. Sukupuolikiintiölakeja käsittelevä artikla sisältää muitakin kuin pörssi-yhtiöiden hallituksia koskevia säädöksiä. Siihen sisältyvät valtion virat, kuntien komiteat, neuvostot sekä yhtiöiden hallitukset. Vuonna 2010 Islannin lakiin No. 10/2008 tehtiin lisäys, joka säätelee tarkemmin pörssi-yhtiöiden sukupuolikiintiöitä. Tämä laki koskettaa yrityksiä joiden henkilökunnan vahvuus on vähintäänkin 50 henkilöä. Lisäksi tämä asetus koskee vain yhtiöitä joiden hallitusten jäsenmäärä on kolme tai enemmän. Kiintiöosuudessa laissa vaaditaan yli 40 prosentin edustus kumpaakin sukupuolta. Tämä vaatimus tuli olla täytettynä vuoden 2013 syyskuuhun mennessä. Nämä lain vaiheet on kuvattu kuviossa 9. Tästä huolimatta



laki ei kuitenkaan ole sanktioitu, eikä siihen ole sovellettu Comply or Explain –periaatetta. (Islannin Parlamentti 2012.)

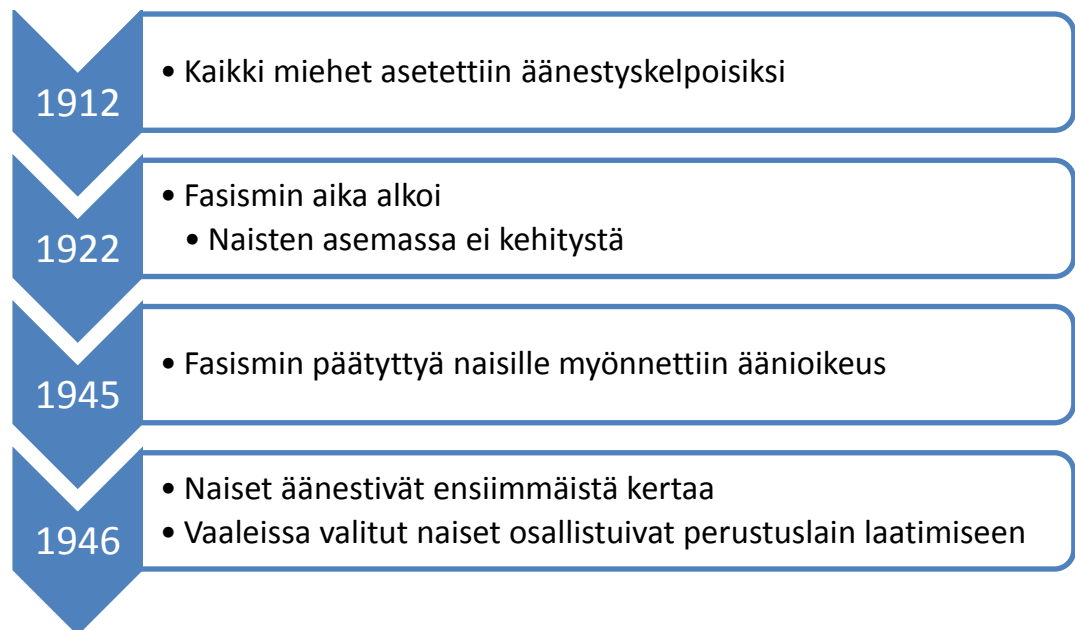


KUVIO 9. Islannin kiintiölain välietapit.

## 2.5 Italia

Italiassa naisten heikon aseman ja varsinkin naisten äänioikeuden olemattomuus saivat feministiliikkeet nostamaan päätään. Kuvioon 10 on koottu tasa-arvoon vaikuttaneet tapahtumat. Monet järjestöt ajoivat vahvasti yhdistyneen Italian mielikuvaa ja varsinkin tasa-arvoista äänioikeutta kaikille Italian kansalaisille. Miehet olivat olleet äänioikeutettuja jo vuodesta 1912. Liikkeiden tasa-arvotaistelu vaihtelevan menestyksen jälkeen lopulta pysähtyi, johon vaikutti erityisesti fasismi. Fasismi piti Italiaa otteessaan vuodesta 1922 aina vuoteen 1943 eikä sinä aikana naisten aseman kehitystä juuri tapahtunut. Fasismin päätyttyä toisen maailmansodan jälkeen naisten asiat saatettiin palauttaa päivänvaloon kaikkien nähtäväksi ja 1. helmikuuta 1945 naiset saivat Italiassa äänioikeuden. Positiiviseen lopputulokseen vaikuttivat suuresti naiset, jotka olivat osallistuneet Italian vapauttamisessa fasismin. 2. kesäkuuta 1946 Italian naiset äänestivät ensimmäistä kertaa. Äänestyksen alla oli poliittinen kysymys koskien Italian tulevaisuutta: fasismidiktatuurin jälkeen monarkia vai tasavalta? Näiden vaalien tuloksena valituksi tuli 21 naista, joista jokainen osallistui valmistelemaan Italian perustuslakia. Tasa-arvoasiat olivat vahvasti valittujen naisten teemoina, tasa-

arvoinen työ ja palkkaus sekä äitiysturva. Edellä mainitut olivat osa yleistä tasa-arvo-periaatetta. (European Database, Women in Decision-making 2000b.)



KUVIO 10. Italian tasa-arvohistorian vaiheet.

### Italia ja Corporate Governance

Italiassa Corporate Governance -koodia ja yritysten käytäntömallia on tehty ohjeen muotoon ensimmäisen kerran jo vuonna 1998. Ensimmäinen laajempi CG-koodi tuli vuonna 2002 ja viimeisimmät CG-koodit pohjautuvat vuoden 2006 laadittuun koodiin. Vuoden 2006 koodia on päivitetty useaan otteeseen ja viimeisin koodi julkaistiin heinäkuussa 2014. (Corporate Governance Committee 2014.)

CG-koodi on muodostettu periaatteista, kriteereistä ja huomautuksista. Periaatteet määrittävät tavoitteet, joihin tulisi pääasiallisesti pyrkiä annettujen käytäntöjen eli kriteereiden avulla. Niitä selvennetään huomautuksissa. Se koskee italialaisia pörssiyrityksiä, joiden tulee ilmoittaa Corporate Governance -raportissa jokaisesta CG-koodin suosituksen noudattamisesta tai noudattamatta jättämisestä, joilloin tulee myös selittää poikkeamisen syy ja kesto. (Corporate Governance Committee 2014.)

Artikla 1 käsittelee hallituksen roolitusta ja sen kriteerit-osassa 1.C.1 mainitaan, että hallituksen tulee vähintään kerran vuodessa tehdä arvio sen suorituksesta sekä koostumuksesta. Koostumuksesta on kerrottava hallituksen koko ja jäsenten tietoja. Jäsenten sukupuoli, kokemus ja aika hallituksen jäsenenä on mainittava myös raportissa.

*“Article 1 Criteria 1.C.1. The Board of Directors shall:*

*- - g) perform at least annually an evaluation of the performance of the Board of Directors and its committees, as well as their size and composition, taking into account the professional competence, experience, (including managerial experience) gender of its members and number of years as director. Where the Board of Directors avails of consultants for such a self-assessment, the Corporate Governance Report shall provide information on their identity and other services, if any, performed by such consultants to the issuer or to companies having a control relationship with the issuer; - -“ (Corporate Governance Committee 2014.)*

Artikla 1 sisältää kriteereiden lisäksi huomautus-osion, jossa selvennetään annettuja kriteereitä. Siinä siis mainitaan jo annetut suositukset hieman eri tavalla ja yksityiskohtaisemmin.

*“Article 1 Comment:*

*- - The Board of Directors is also required to carry out a self-assessment, mainly on the size, composition and functioning of both itself and its committees. In carrying out such an assessment, it is required to verify that, according to issuer’s business, the various members (executive, non executive, independent) and the professional and managerial competences, including international experience, are adequately represented, taking into account also the benefits that could stem from the presence of different genders, age and seniority.” (Corporate Governance Committee 2014.)*

Artikla 2 kertoo, minkälainen koostumus hallituksella tulisi olla. Kommenteissa sanotaan, että nimitettäessä jäseniä hallitukseen tulisi ottaa huomioon muun muassa ehdokkaiden sukupuoli ja hallituksen koko.

*“Article 2 Comment:*

*The Committee wishes that the shareholders, when preparing the lists and subsequently appointing directors, evaluate, also in*

*light of the opinion expressed by the Board on such an item, the professional characteristics, the experience, including managerial competencies, and the gender of the candidates, in relation to the size of the issuer, the complexity and specificity of the business sector in which the issuer operates, as well as the size of the Board of Directors. - -“ (Corporate Governance Committee 2014.)*

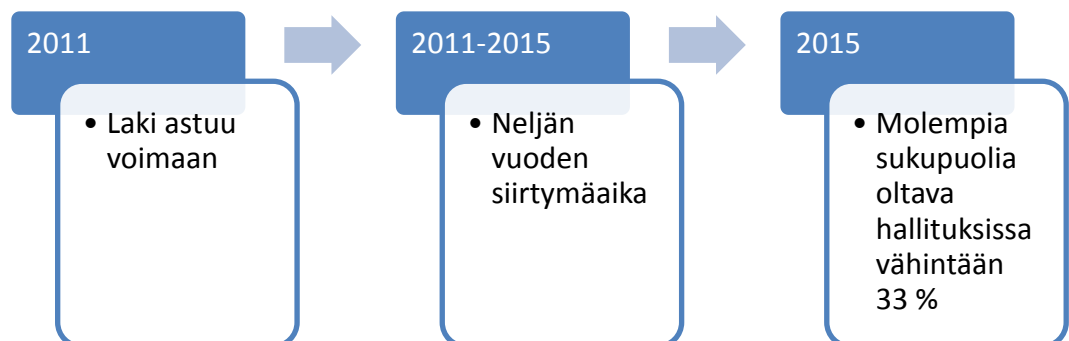
CG-koodia on muutettu kiintiölain tulon jälkeen lakia tukevaksi.

### **Italian sukupuolikiintiölaki**

Italiassa jo 1990-luvulla väiteltiin siitä, ovatko sukupuolikiintiöt ristiriidassa yhdenvertaisuus-periaatteen kanssa ja siten myös perustuslain vastaisia. Ensimmäiset myötämieliset toimet hyväksyttiin edistämään naisten osallistumista poliittisiin edustuksiin ja tehtäviin. Perustuslakituomioistuin kuitenkin hylkäsi nämä toimet perustuslainvastaisina (Const. Court decision no. 422/1995). Myöhemmin vastaavanlaiset menettelytavat hyväksyttiin perustuslainiin tehdyn muutoksen yhteydessä. Muutos tehtiin 51 artiklaan (Constitutional amendment of art. 51 Const. (“Equal opportunities in the access to public offices and elected positions”), jossa säädetään mahdollisuudesta erityistoimiin toteuttamalla yhtäläisiä mahdollisuuksia naisten ja miesten välillä julkisiin virkoihin ja vaaleilla valittaviin tehtäviin. Tämä perustuslain muutos oli välttämätön, koska ilman sitä vaalilainsäädännön muuttaminen olisi voinut olla ristiriidassa paitsi perustuslain 3 artiklan eli yhdenvertaisuusperiaatteen ja perustuslain entisen 51 artiklan eli yhtäläisiin mahdollisuuksiin julkisiin virkoihin ja vaaleilla valittuihin aseisiin, mutta myös perustuslain 48 artiklan eli äänioikeuden vakiintuneen artiklan kanssa. Toisaalta kiintiöiden käyttöönotto yksityisten yhtiöiden hallintoelimissä voisi olla ristiriidassa 41 artiklaan, joka turvaa oikeuden ja vapauden harjoittaa liiketoimintaa. Kuitenkin tehokkaan ja merkittävän tasa-arvon edistäminen lainsäädännön avulla löytyy 3 artiklan 2 lausekkeesta (Principle of substantial equality), joka tasapainottelee vapaan liiketoiminnan kanssa. Tämän lisäksi käytäntö on väliaikainen eikä nimenomaan mainitse naisia edunsaajina kiintiöille vaan yleisemmin mainitaan aliedustettu sukupuoli, joten teoriassa sekä miehet että naiset.

Italian parlamentti hyväksyi sukupuolikiintiölain, joka astui voimaan 2011. Kiintiölain suunnitellut vaiheet löytyvät kuviosta 11. Quote rosana eli pinkkinä kiintiönä tunnettu laki 120/2011 koskee pörssiyrityksiä ja valtion omistamia yrityksiä. Se määrää, että hallituksissa on oltava yksi kolmasosa kumpaakin sukupuolta. Kiintiölaki on sanktioitu.

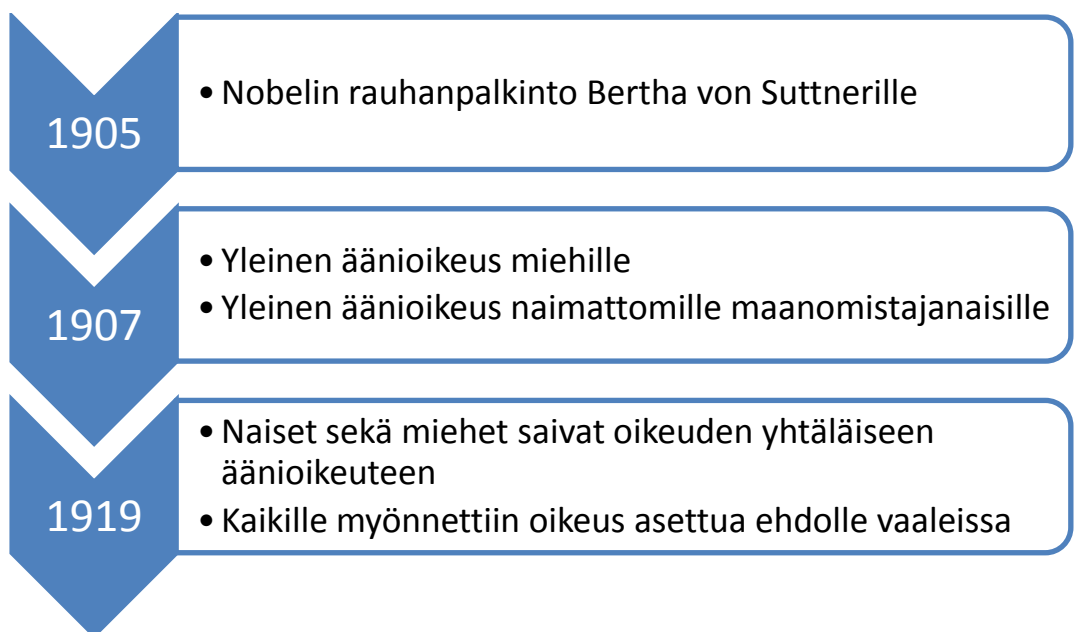
Pörssiyrityksiä valvoo Consob, joka on kansallinen pörssiyritysten komitea. Se voi velvoittaa yrityksiä sopeutumaan annettuun kiintiöön. Jos kiintiöön ei päästä, Consob antaa varoituksen ja neljä kuukautta aikaa hallituksen uuteen kokoonpanomuutokseen. Jos tämän enimmäisajan jälkeen ei ole vielä päästy tavoitteeseen, Consob määrää sakon, joka on 100 000 – 1 000 000 euroa sekä uuden kolmen kuukauden määräajan kokoonpanon muuttamiseen. Jos vielä tälläkään kerralla yritys ei ole saanut hallitukseensa vaadittua määrää kumpaakin sukupuolta, hallitus hajotetaan ja kaikki hallitukseen valitut jäsenet menettävät paikkansa. Valtion omistamilla yrityksillä on hieman erilaiset säännöt. Kiintiölaia sovelletaan näihin yrityksiin kolmen toimikauden ajan, jonka jälkeen yritys voi päättää itse käyttääkö kiintiöitä vielä jatkossa. Ensimmäisellä toimikaudella riittää, että yrityksen hallitus ylettää 20 prosentin kummankin sukupuolen edustukseen. Jos kiintiöön ei päästä kolmena toimikautena, Italian pääministeri varoittaa valtion omistamia yrityksiä. Tietyn ajan jälkeen hallitus hajotetaan ja valitut jäsenet menettävät paikkansa. (European Parliament 2014.)



KUVIO 11. Italian kiintiölain välietapit.

## 2.6 Itävalta

Itävaltalaisia naisia motivoi oman asemansa nostaminen, kun vuonna 1905 Nobelin rauhanpalkinnon voitti Bertha von Suttner. Naisten oikeus äänestää sekä asettua ehdolle vaaleissa hyväksyttiin Itävallassa vuonna 1919. Tämä oli huomattava edistys Itävallan äänioikeusrintamalla, sillä 1907 säädetty laki takasi äänioikeuden miehille, mutta vain naimattomille maata omistaville naisille. Tästä uudesta laista sekä ensimmäisen maailmansodan päättymisestä motivoituneina naiset olivat halukkaita nostamaan omaa asemaansa Itävallan yhteiskunnassa. Naiset olivat eniten esillä sodan jälkeisessä valtiossa, sillä he ajoivat vahvasti uudelleenrakentamisen teemaa. Vaikka naisasian liikehdintä kuvion 12 mukaan olikin vilkasta vuosisadan alkupuoliskolla kesti kuitenkin aina 1980- sekä 1990-luvuille ennenkuin naiset alkoivat varsinaisesti vahvistaa asemaansa politiikassa sekä yrityselämässä. Näinä vuosikymmeninä naisten koulutustaso sekä itsenäisyys kasvoi suuresti. Kuitenkin yhä tällä vuosituhatluvulla naisten osuus Itävallan politiikassa on jäänyt huomattavasti miesten tasoa alhaisemmaksi. (European Database, Women in Decision-making 2000c.)



KUVIO 12. Itävallan tasa-arvohistorian vaiheet.

## Itävalta ja Corporate Governance

Itävallassa Corporate Governance –koodi esiteltiin 1. lokakuuta 2002. Itävallassa koodin otti työstettäväkseen Itävallan kirjanpitäjien instituutti, Institut Österreichischer Wirtschaftsprüfer eli IWP, sekä Itävallan taloudellisten analyysien ja resurssien hallinnoinnin yhdistys, Österreichische Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management eli ÖVFA. Näiden yhdistysten luonnosten pohjalta Itävallan CG-työryhmä viimeisteli koodin. Työryhmä muodostui IWP:n, ÖVFA:n, pörssiyhtiöiden, sijoittajien, Wienin pörssin ja korkeakoulujen edustajista. CG –koodi on tarkistettava ja arvioitava vuosittain ottaen huomioon kansallisen ja kansainvälisen kehityksen. Tarvittaessa CG-koodia tulisi muuttaa vuosittaisen tilanteen mukaan, jos se katsotaan tarpeelliseksi. Yhteensä päivityksiä on tehty kuusi kertaa ja uusin versio on vuodelta 2012. (Austrian Working Group on Corporate Governance 2002.)

Itävallassa CG-koodin lähtökohtana on halu kehittää ja virkistää Itävallan pääomamarkkinoita. Sen päätavoitteena on vahvistaa sijoittajien luottamusta. CG-koodin johdannossa on mainittu, että tätä luottamusta vahvistetaan parantamalla raportoinnin avoimuutta ja yhteistyön laatua hallituksen, johtokunnan ja osakkeenomistajien välillä sekä ottamalla huomioon pitkän aikavälin arvon luominen. (Austrian Working Group on Corporate Governance 2002.)

Itävallan CG-koodissa on kaksi kohtaa, joissa mainitaan hallitusten kokoonpanosta tasa-arvon toteutumisessa:

*42. The nomination committee or the entire supervisory board shall present proposals to the general meeting for appointments to the mandates on the supervisory board that have become vacant. L-Rule 52 must be taken into account in this context.*

*52. When appointing the members of the supervisory board, the general meeting shall take due care to ensure the expertise and personal qualifications of the supervisory board members and a balanced composition with respect to the structure and the business of the company. Furthermore, reasonable attention is to be given to the aspect of diversity of the supervisory board with respect to the representation of both genders and the age structure, and in the case of exchange-listed companies, also with a view to the internationality of the members. The general meeting shall also pay attention that no member of the*

*supervisory board is considered for appointment who has been convicted by law for criminal act that would compromise his or her professional reliability. (Austrian Working Group on Corporate Governance 2002.)*

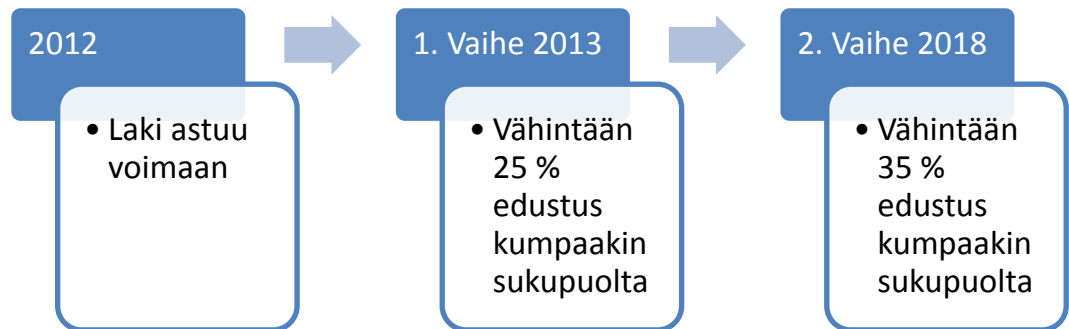
Kohdassa 42 mainitaan, että nimitysvaliokunnan tai koko hallituksen tulee esittää yhtiökokouksessa ehdotuksia avoimien hallituspaikkojen nimityksistä. Tämä sääntö toimii Comply or Explain –periaatteella. Kuitenkin kiintiölain säätämisen jälkeen on hallituksen nimityksissä otettava huomioon lain noudattaminen. Tämän takia CG-koodin kohtaan 42 liittyy myös toinen koodissa oleva sääntö. Alun perin CG-koodin kohta 52 oli myös Comply or Explain –periaatteella toimiva, mutta kiintiölain säätämisen jälkeen se on ollut oikeudellinen vaatimus. Siinä vaaditaan, että yhtiökokouksen nimittäessä hallitusta on sen huolehdittava, että hallituksen monimuotoisuus toteutuu. Toisin sanoen hallituksen tulee sisältää molempien sukupuolten edustajia sekä ikärakenteen tulee olla otettu huomioon. (Austrian Working Group on Corporate Governance 2002.)

### **Itävallan sukupuolikiintiölaki**

Vuonna 2012 Itävalta otti käyttöön Austrian Stock Corporation Act sukupuolikiintiölain, jonka vaikutuksen alle lukeutuvat kaikki valtion yli 50 prosenttia osakkeista omistamat pörssiyhtiöt ja näin ollen laki kohdistuu suoraan näiden yhtiöiden hallitukseen. Muihin Euroopan sukupuolikiintiölakeihin Itävallan kiintiölaki on poikkeuksellinen jo siinä, että se ei vaikuta muihin kuin valtion omistuksessa oleviin pörssiyhtiöihin. Laki ohjeistaa hallituksen muodostuksessa siten, että yhtiökokouksessa hallitusta muodostaessa tulisi ottaa huomioon jäsen ehdokkaiden pätevyys sekä koulutus. Myös hallitusta muodostaessa tulee kiinnittää huomiota hallituksen ikärakenteeseen sekä varsinkin sukupuolten tasa-arvoon. Itävallan sukupuolikiintiölaki painottaa yritysten sisäistä sekä ulkoista avoimuutta. Sukupuolikiintiölaki asettaa tavoitteet yhtiöille kahdessa vaiheessa, jotka on esitelty kuviossa 13. Vuonna 2013 yhtiöillä tulee olla 25 prosentin naisedustus hallituksissa ja vuonna 2018 luku on vastaavasti 35 prosenttia. (CHSH 2014.)



Itävallan valtion omistamille pörssiyrityksille säädetty laki ei ole sanktioitu eikä siihen ole yhdistetty Comply or Explain –periaatetta. (Naisjohtajaselvitys 2013).

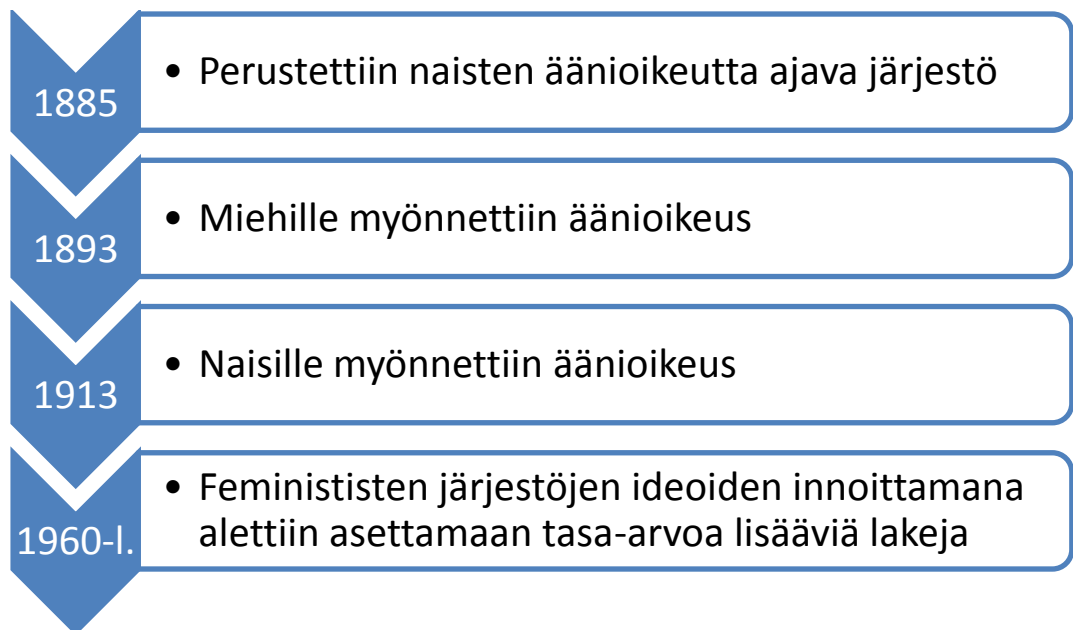


KUVIO 13. Itävallan kiintiölain välietapit.

## 2.7 Norja

Jo vuonna 1885 Norjassa perustettiin naisten äänioikeusjärjestö, mikä oli poikkeuksellista Euroopan ja jopa Skandinavian mittakaavassa. Miehille Norjassa äänioikeus myönnettiin 1893. Kuviosta 14 voidaan myös nähdä, että naiset saivat täyden äänioikeuden Norjassa kuitenkin vasta 20 vuotta myöhemmin vuonna 1913. Norja, kuten muutkin Pohjoismaat, on ollut tunnettu naisten etua ajavasta tasa-arvo ajattelusta. 1960-luvulla syntyneet feministijärjestöt ottivat tehtäväkseen parantaa naisten asemaa entisestään Norjassa. Näiden feminististen ideoiden pohjalta Norjassa laadittiinkin useita naisten itsenäisyyttä ja oikeuksia lisääviä lakeja 1970-luvulla. 1970-, 1980- sekä 1990-luvuille on Norjassa annettu takautuvasti teemat niiden tasa-arvokehityksen mukaan. 1970-lukua on kutsuttu naisten työvoimaan liittymisen aikakaudeksi, 1980-luku on sen sijaan tunnettu aikana, jolloin naiset hankkiutuivat parempaan koulutukseen. 1990-luku tunnetaan aikana, jona norjalaiset naiset pyrkivät johtotason tehtäviin. Tällöin puhuttiin

myös naisista, jotka pyrkivät särkemään lasikaton. (European Database, Women in Decision-making 2000d.)



KUVIO 14. Norjan tasa-arvohistorian vaiheet.

### Norja ja Corporate Governance

Norjan Corporate Governance –koodi Norsk anbefaling – Eierstyring og selskapsledelse valmistui vuonna 2010. Vuoden 2010 koodi on uudelleen muotoiltu ja säädetty versio vuoden 2009 Norjan CG-koodista. Norjassa ensimmäinen CG-koodi valmistui vuonna 2004. Koodi on suunnattu yhtiöille, jotka ovat listautuneet pörssiin Norjassa.

Corporate Governance –koodin kohta 8 käsittelee pörssiyhtiöiden hallituksen koostumusta sekä itsenäisyyttä. CG-koodin ohjeistus yhtiöiden hallituksen koostumuksesta sisältää monimuotisuuden huomioonottamisen hallituksen muodostuksessa. Yhtiöiden tulee varmistua hallitusjäsenien kokemuksesta, jotta voidaan muodostaa hallitus, jolla on tiedollinen- sekä kokemuksellinen kapasiteetti suorittaa sille ohjatut toimet. Lisäksi jokaisen hallitusjäsenen kohdalla tulee varmistua, että jäsen on ajallisesti kykeneväinen antamaan oman sitoutumisensa yhtiölle. Koodissa mainitaan hallitusammattilaiset, jotka toimivat

useiden pörssiyhtiöiden hallituksissa ja täten voivat olla estyneitä antamaan täyden panostuksensa jokaisen yhtiön hallituksessa. Kuitenkin koodissa tiedostetaan tällaisten hallitusammattilaisten ymmärtävän riskit ja konfliktit, jotka voivat aiheutua työskentelystä useiden yhtiöiden hallituksissa. (Norwegian Corporate Governance Board 2010.)

*“ - In addition to having the appropriate expertise, it is important that the board of directors has sufficient capacity to carry out its duties. In practice, this means that each member of the board must have sufficient time available to devote to his or her appointment as a director. Holding a large number of other board appointments, for example, may mean that a director does not have the capacity necessary to carry out his or her duties in the particular company. The commitment involved in being a member of a board can vary from company to company, and it is therefore not appropriate to set an absolute limit for the number of board appointments an individual should hold. However, directors who hold a number of board appointments should at all times bear in mind the risk of conflicts of interest between such appointments. - - ” (Norwegian Corporate Governance Board 2010.)*

CG-koodin kohta 8 ohjeistaa myös hallituksen monimuotoisuuden huomioinnissa. Hallituksen tulisi koostua yksittäisistä ammattilaisista, jotka yhteen koottuna muodostavat eheän, yhteistyökykysein tiimin. Monimuotoisuuden tarkastelussa tulee huomioida yksittäisen jäsenen aiempi kokemus, tausta sekä hyödyllisyys yhtiön tulevaisuuden kannalta. Lisäksi yhtiön hallituksen tulee olla mahdollisimman sukupuolitasa-arvoinen. Koodi kuitenkin määrittää tärkeimmäksi kohdaksi osakkeenomistajien palvelemisen, joten hallituksen tulee olla paras mahdollinen yhtiön tulevaisuusnäkökymien kannalta. (Norwegian Corporate Governance Board 2010.)

*“ - The composition of the board of directors as a whole should represent sufficient diversity of background and expertise to help ensure that the board carries out its work in a satisfactory manner. In this respect due attention should be paid to the balance between male and female members of the board. The board is responsible as a collegiate body for balancing the interests of various stakeholders in order to promote value creation by the company. The board should be made up of individuals who are willing and able to work as a team. - - ” (Norwegian Corporate Governance Board 2010.)*

## Norjan sukupuolikiintiölaki

Norjassa sukupuolikiintiölaki Gender Equality Act esiteltiin jo vuonna 1981. Tässä laissa säädettiin ensimmäistä kertaa tavoitelukema naistenosuudelle Norjan julkishallituksissa sekä –komiteoissa. Kuitenkin vuonna 2002 lakiin lisättiin säädös, joka lisäsi lain koskettamaan myös pörssiyhtiöiden hallituksia. Tämän lain välitapit on esitelty kuviossa 15. Laki astui voimaan seuraavana vuonna. Molempien sukupuolten tavoitelluksi prosentuaaliseksi osuudeksi määrättiin 40 prosenttia. Sukupuolikiintiölain saavuttamisen aikarajaksi on asetettu vuosi 2008, johon mennessä nämä vaatimukset tuli olla kohdattuna. Siirtymäaikaa yhtiöille myönnettiin siis viisi vuotta. Sukupuolikiintiölain asettamisen seurauksena Norjassa nähtiin poikkeuksellisen nopeaa kasvua naistenosuuksissa, sillä lukemat nousivat vuoden 2002 kuudesta prosentista vuoden 2008 43 prosenttiin. (European Commission 2011c.)

Jos tämä ei ollut toteutunut tai tulevaisuudessa kiintiössä ei pysytäkään, on lain rikkominen sanktioitava teko. Jos yhtiön hallituksen kokoonpano ei vastaa vaatimuksia, Norjan yritysten rekisteri poistaa yhtiön rekisteristä (Ministry of Trade, Industry and Fisheries 2014). Julkisen osakeyhtiölain mukaan äärimmäinen seuraamus lain rikkomisesta on yhtiön määrääminen selvitystilaan tuomioistuimen päätöksellä (Ministry of Trade, Industry and Fisheries 2014).



KUVIO 15. Norjan kiintiölain välitapit.

## 2.8 Ranska

”Liberté, Égalité, Fraternité.” Nämä kolme sanaa, eli suoraan käännettynä ”vapaus, tasa-arvo ja veljeys”, ovat Ranskan tasavallan tunnuslause (French Constitutional Law (article 2, paragraph 4)). Tunnuslause on ollut jo 1700-luvun lopulta asti yleisesti tunnettu Ranskan suuren vallankumouksen myötä. 1700-luvun loppuun mennessä lukuisat sodat olivat köyhdyttäneet valtion kassaa eivätkä valtion tulot olleet tasapainossa kaikkien menojen kanssa. Epäkohdiksi nähtiin muun muassa aateliston ja papiston verovapaudet, joita olisi pitänyt rajoittaa Ranskan talouden korjaamiseksi. Tällöin kolmas sääty eli talonpojat ja porvaristo järjestäytyivät kansankokoukseksi. Aatelisto ja papisto ryhtyivät heti vastatoimiin, kun levottomuudet lisääntyivät. (Kohi, Palo, Päivärinta & Vihervä 2010, 109-110.)

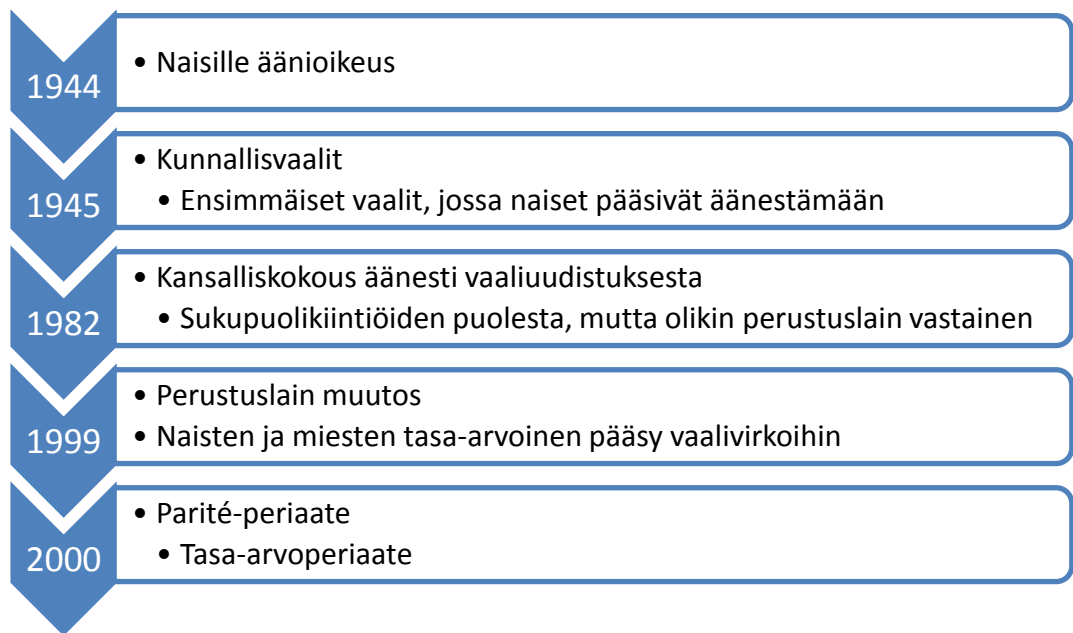
Historian perusteella tasa-arvo on Ranskassa tärkeä perusarvo ja perustuslain pohja. Tasa-arvohistorian vaiheet on kuvattu kuviossa 16. Vallankumouksen jälkeen saatu tasa-arvo oli suuri askel, mutta se koski vain valkoisia miehiä eli tasa-arvo oli rikkaiden ja köyhien välillä. Naiset olivat vielä edelleen toisen luokan kansalaisia. 200 vuotta myöhemmin naisten asemaa alettiin parantaa naisten saadessa äänioikeuden vuonna 1944. Siitä lähtien naisten asema työelämässä ja uralla eteneminen on ollut nousujohteista. Vuonna 1982 Ranskan kansalliskokous äänesti kunnallisvaalien sukupuolikiintiöiden puolesta osana kunnallista vaaliuudistusta. Kansalliskokous päätti, että ehdokaslistoissa ei saisi olla 75 prosenttia enemmän toista sukupuolta. Perustuslakineuvosto kuitenkin julisti kiintiösäännöksen perustuslain vastaiseksi. Perustuslaissa on pykälä, jonka mukaan kaikki kansalaiset syntyvät yhdenvertaisina. Tämän takia neuvosto ajatteli, ettei sukupuolen perusteella voi nimittää hallituksen jäseniä. Erilaisia yrityksiä kiintiöiden saamiseksi oli 1980- ja 1990-luvulla. Perustuslakia muutettiin vuonna 1999, jolloin siihen lisättiin lauseke, jossa mainitaan lain tukevan naisten ja miesten tasa-arvoista pääsyä vaalitoimeksiantoihin ja vaalivirkoihin (Assemblée nationale 2011.)

*”France shall be an indivisible, secular, democratic and social Republic. It shall ensure the equality of all citizens before the law, without distinction of origin, race or religion. It shall*

*respect all beliefs. It shall be organised on a decentralised basis.*

*Statutes shall promote equal access by women and men to elective offices and posts as well as to position of professional and social responsibility.” (French Constitutional Law, Article 1.)*

Seuraavana vuonna vaalilaissa tasa-arvoperiaate eli parité-periaate määriteltiin tarkasti. Samalla lakiin lisättiin kohta sakkorangaistuksesta, joka tuli määrätä lakia rikkoville poliittisille puolueille. (Assemblée Nationale 2011).



KUVIO 16. Ranskan tasa-arvohistorian vaiheet.

## Ranska ja Corporate Governance

Ranskassa Corporate Governance –suositukset annettiin jo vuonna 1995.

Suosituksia suunnitteli Ranskan pörssi-yhtiöt elinkeinoelämän aloitteesta ja ne kulkivat nimellä VIENOT-raportti. Tämän jälkeen suosituksia on päivitetty neljä kertaa. Huhtikuussa 2010 suosituskokoelmaan lisättiin mainintoja naisten läsnäolosta yhtiöiden hallituksissa. Uusin versio on kesäkuulta 2013 ja sen takana on työryhmä, joka muodostuu Ranskan yksityisten yhtiöiden Association Française des Entreprises Privées –liitosta (AfeP) ja Ranskan yhtiöiden

Mouvement des Entreprises de France –liikkeestä (Medef). Ranskan Corporate Governance –koodia sanotaan myös Afep-Medef–koodiksi. Koodi on tarkoitettu pörssiyrityksille, mutta sitä suositellaan kaikille yhtiöille, jotka voivat soveltaa suosituksia kokonaan tai vain osittain. (Afep & Medef 2013.)

Ranskan CG-koodin suositukset 6.3 ja 6.4 koskevat sukupuolten jakaamaa hallituksissa. Suosituksen 6.3 mukaan hallitus voi itse määrittää sille sopivan sukupuolijakauman. Tämän lisäksi se voi määrittää omaan toimintaan sopivasti kansalaisuuksien ja taitojen jakauman. Hallituksen on kuitenkin ilmoitettava näistä koostumukseen liittyvistä asioista ja näihin liittyvistä tavoitteista ja tuloksista. (Afep & Medef 2013.)

*“6.3 Each Board should consider what would be the desirable balance within its membership and within that of the committees of Board members which it has established, in particular as regards the representation of men and women, nationalities and the diversity of skills, and take appropriate action to assure the shareholders and the market that its duties will be performed with the necessary independence and objectivity. It should publish in the reference document the objectives, methods and results of its policy in these matters.” (Afep & Medef 2013.)*

Suositus 6.3 antaa ymmärtää, että CG-koodi antaa melko vapaat kädet hallituksen muodostamiseen ja kokoonpanon miettimiseen, mutta Suositus 6.4 määrittää naisten määrän nostamisen. Siinä sanotaan, että naisten määrä on nostettava 20 prosenttiin hallituksen jäsenistä kolmessa vuodessa tämän suosituksen julkaisuvuodesta 2010. Kolmen vuoden jälkeen uutena tavoitteena olisi lisätä naisten määrä 40 prosenttiin ja tämä tulisi täyttyä kuuden vuoden jälkeen vuodesta 2010. Jos kuitenkin hallituksessa on vähemmän kuin yhdeksän jäsentä, vuonna 2016 toista sukupuolta ei saa olla edustettuna toiseen nähden enemmän kuin kaksi. Jos esimerkiksi hallituksessa olisi kahdeksan jäsentä, ei toista sukupuolta saisi olla kaksi ja toista kuusi, sillä näillä on eroa yli kaksi jäsentä. (Afep & Medef 2013.)

*“6.4 With regard to the representation of men and women, the objective is that each Board shall reach and maintain a percentage of at least 20% of women within a period of three years and at least 40% of women within a period of six years from the shareholders' meeting of 2010 or from the date of the*

*listing of the company's shares on a regulated market, whichever is latter. Directors who are permanent representatives of legal entities and directors representing employee shareholders are taken into account in order to determine these percentages, but this is not the case with directors representing employees.*

*When the Board comprises fewer than nine members, the difference at the end of six years between the number of directors of each gender may not be in excess of two.” (Asep & Medef 2013.)*

Vaikka Ranskan CG-koodissa on hienosti mainittu kiintiölain mukainen sukupuolijakauma, se lisättiin koodiin vasta kiintiölain voimaantulon myötä eikä elinkeinoelämän omatoimisuuden takia.

### **Ranskan sukupuolikiintiölaki**

Ennen vuotta 2011 naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa oli jumissa noin 10 prosentissa. Tämä naisten ja miesten lukumääräinen ero aiheutti vuosien mittaan erilaisia puheita ja lupauksia eri tahoilta kiintiölain saamiseksi, mutta ne eivät johtaneet mihinkään. Lopulta asia otettiin kunnolla käsittelyyn ja saatiin ensimmäinen kunnollinen yritys, jonka pohjalta lakialoite sukupuolikiintiölain puolesta tehtiin. Tasa-arvokeskustelun herättäneestä kiintiölaista pidettiin tammikuussa 2011 äänestys parlamentissa ja sitä kannattivat yksimielisesti sekä sosialistit että Zarkosyn oikeisto. Kun lakialoitteen vireilläolo tuli yritysten tietoisuuteen, miesvaltaiset hallitukset alkoivat jo ennakoita ja nostivat naisten osuutta 15 prosenttiin. Tällä tavalla he myös näyttivät olevansa valmiita ja vastaanottavaisia uutta lakia kohtaan.

Ranskan sukupuolikiintiölaki hyväksyttiin parlamentissa 13. päivä tammikuuta 2011 (Quota Project, 2014a). Se koskee kaikkia pörssiin listautuneita yhtiöitä, mutta myös sellaisia listaamattomia yrityksiä, joilla on yli 500 työntekijää tai yli 50 miljoonan euron liikevaihto. Laki otetaan käyttöön asteittain, mikä tarkoittaa sitä, että lakiin asetettiin tietyt aikavälit, jolloin tietty määrä toista sukupuolta on oltava per hallitus. Nämä aikavälit voidaan nähdä kuvioista 16. Ensimmäinen rajapyykki oli 01.01.2014, jolloin hallituksissa tuli olla 20 prosenttia



altavastajaana olevaa sukupuolta, joka oikeastaan poikkeuksetta tarkoitti naisia. Tähän tavoitteeseen oli siis kolme vuotta aikaa. Toinen mittakivi tulee kuuden vuoden jälkeen lain asettamisesta eli vuonna 2017 hallituksissa on oltava 40 prosenttia vähemmistönä olevaa sukupuolta eli naisjäseniä. (Naisjohtajaselvitys 2012.)



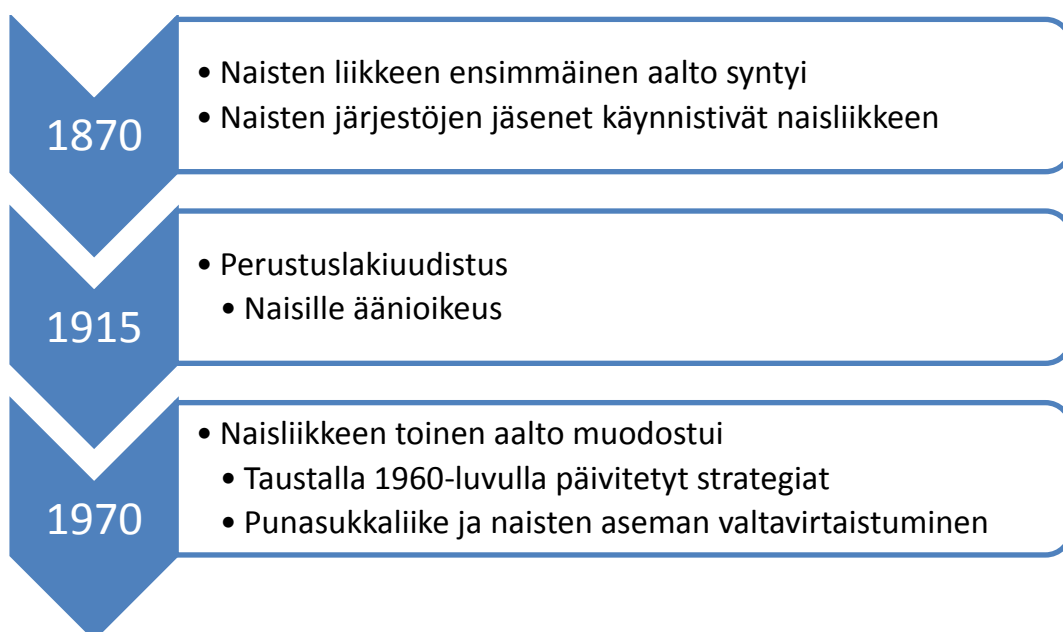
KUVIO 17. Ranskan kiintiölain välietapit.

## 2.9 Tanska

Kuviosta 18 voidaan nähdä, että Tanskassa naisten liike on tullut kahtena aaltona, joista molemmat omaksuttiin Yhdysvaltojen tapahtumien kautta. Ensimmäinen aalto alkoi 1870-luvulla ja päättyi 1920-luvulle. Tuona aikana syntyi myös työväenliike, joka oli huomattavasti voimakkaampi ja suurempi ilmiö kuin naisliike. Ensimmäinen naisliike muodostui eri naisten järjestöjen jäsenistä ja joukkoa johti Tanskan naisyhdistys Dansk Kvindesamfund. Merkittävin tapahtuma ensimmäisen aallon aikana tuli vuonna 1915, kun perustuslakia uudistettiin ja naiset saivat äänioikeuden. Virallisesti valtuutettu tasa-arvo ei kuitenkaan muuttanut poliittisen vallan epätasapainoa ja epätasa-arvoiset mahdollisuudet useilla aloilla koettiin yksityisinä ongelmina. Naisille oli muuten annettu yhtäläiset mahdollisuudet moniin asioihin ja nyt oli naisten oma asia käyttää hyväksi näitä muita annettuja mahdollisuuksia. (Larsen 2014.)

Naisliikkeen toinen aalto ajoittui vuosille 1970-1985. Vanhat ensimmäisen aallon naisjärjestöt päivittivät strategioitaan 1960-luvulla ja ottivat käyttöön termejä, kuten sukupuoliroolit ja patriarkaalinen yhteiskunta. Järjestöt halusivat käynnistää keskustelun sukupuolten tasa-arvosta ja saada samanlaista näkyvyyttä sekä kannatusta, joita ensimmäisen aallon naisliike sai aikaan. Keskustelu kävi vilkkaasti ja vuoden 1970 paikkeilla syntyi uusi liike, Rødstrømpebevægelsen eli vapaasti suomennettuna Punasukkaliike. Punasukka on uudissana, joka on johdettu sinisukka-pilkkanimityksestä ja vasemmistoaatteesta. Sinisukka on käännössana englannin bluestocking-sanasta, joka tarkoittaa oppinutta ja tieteellistä tutkimusta suorittanutta naista. Punasukkaliikkeen huippu saavutettiin 1970-luvulla, jonka jälkeen Tanskassa naisasioita alkoivat ajaa valtio, paikalliset viranomaiset ja poliittiset puolueet. Nämä toimijat valtavirtaistivat yhtäläisiä mahdollisuuksia. (Larsen 2014.)

Tämä valtavirtaistaminen toi naisten asioita yhä enemmän arkeen ja perheelliset naiset saivat käydä töissä ilman huonoa omaatuntoa. Naisten määrä työvoimassa kasvoi, mutta johtopaikkoihin naisten urakehitys ei kohonnut. Ei ainakaan halutulla tavalla. Niinpä Tanskassa päädyttiin sukupuolikiintiölakiin.



KUVIO 18. Tanskan tasa-arvohistorian vaiheet.

## Tanska ja Corporate Governance

Tanskan uusin Corporate Governance koodi on vuodelta 2013. Tanskan Corporate Governance –komitea laati suositukset käyttäen pohjana vuonna 2010 laadittuja suosituksia. Vuoden 2010 suositukset puolestaan seurasivat vuonna 2009 tullutta Companies Act –säädestä. Lisäksi vuoden 2013 koodi sisältää asetuksia ja sääntöjä, jotka tulivat voimaan vuoden 2008 säädösten Financial Statements Act, Approved Auditors Act sekä Audit Firms Act myötä.

Koodin kohdassa 2.1.6 on komitean toimesta suositeltu, yhtiöiden hallituksille vuosittaista tarkastelua. Tässä tarkastelussa tulisi ottaa huomioon yhtiön toimet joilla se pyrkii säilyttämään tai parantamaan hallituksensa monimuotoisuutta. Tarkastelussa tulee lisäksi asettaa tavoitteet, joihin yhtiö tulee pyrkimään ja nämä tavoitteet tulee olla kirjattuna yhtiön vuotuisessa raportoinnissa ja/tai pörssi-yhtiön omilla verkkosivuilla. Hallituksen monimuotoisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sukupuolen lisäksi ikärakennetta sekä kokemuksesta niin paikallisella kuin kansainvälisellä mittapuulla. Koodissa kehoitetaan yhtiötä muodostamaan toimintasuunnitelma monimuotoisuuden parantamiseksi, ottaen huomioon yhtiön tulevaisuuden suunnitelmat sekä muut tavoitteet.

*“2.1.6. THE COMMITTEE RECOMMENDS that once a year the board of directors discuss the company’s activities to ensure relevant diversity at management levels, including setting specific goals and accounting for its objectives and progress made in achieving the objectives in the management commentary on the company’s annual report and/or on the website of the company.” (Committee on Corporate Governance 2014.)*

Tanskan Corporate Governance – koodin kohdassa 3.1.2, komitea ohjeistaa hallituksen jäsenten valintaprosessissa. Komitean suositusten mukaan jäsenten valinta suoritetaan kauttaaltaan hallitusten jäsenten määrittämin toimin, kuitenkin siten, että kaikki prosessin aikaiset toimet ovat avoimesti nähtävillä. Kohta 3.1.2 tuo uudelleen esiin yhtiön hallituksen monimuotoisuuden liittäminen valintaprosessiin. Tämä vahvistaa monimuotoisuuskäytäntöä yhtiön toimissa.

*“3.1.2. THE COMMITTEE RECOMMENDS that the selection and nomination of candidates for the board of directors be carried out through a thoroughly transparent process approved*

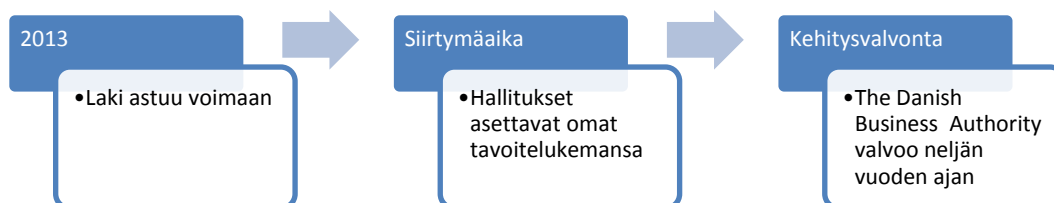
*by the overall board of directors. When assessing its composition and nominating new candidates, the board of directors must take into consideration the need for integration of new talent and diversity in relation to age, international experience and gender.” (Committee on Corporate Governance 2014.)*

### **Tanskan sukupuolikiintiölaki**

Tanskan parlamentti asetti joulukuussa 2012 sukupuolikiintiölain Rules on the Gender Composition of Company Managements. Tämä laki koskee kaikkia suurimpia yhtiöitä, joihin luetaan myös tanskalaiset pörssiyhtiöt. Laki on kuitenkin säädetty koskemaan vain niitä yhtiöitä, joilla on aliedustettua sukupuolta alle 40 prosenttia johdoissa ja hallituksissa. Laki astui voimaan 01.04.2013. Lain säätämisen vaiheet löytyvät kuviosta 19.

Tätä lakia ei varsinaisesti mielletä kiintiölaiksi, sillä se antaa yhtiöille muita maita selvästi vapaammat kädet tavoitteiden asettamiseen sekä niiden saavuttamiseen. Laki velvoittaa yhtiöitä asettamaan itselleen sopivimman luvun, jota aliedustettua sukupuolta tulee olla hallituksissa. Yhtiön tulee siis itse arvioida sen toiminnalle ja tavoitteille sopivin kiintiö, joka tulee täyttää. Lisäksi laki vaatii, että yhtiöiden on ryhdyttävä toimiin lisätäkseen vähemmistönä olevaa sukupuolta hallituksiinsa. Tästä huolimatta yhtiöillä on lain velvoitteista huolimatta vapaus säädellä omat käytäntönsä omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Yhtiöiden asettamat tavoiteluvut tulee ilmoittaa vuotuisessa raportissa. Vaikka yhtiöillä olisi hallituspaikat, jotka jakautuisivat tasaisesti molemmille sukupuolille, tulee myös tämä tieto ilmoittaa vuotuisessa raportissa.

Lakiin on määritetty sanktiot, jos yhtiöt eivät pääse omiin tavoitelukuihinsa. Sanktiona on yhtiöille määrättävä sakkorangaistus. The Danish Business Authority seuraa yhtiöiden kehitystä ja vuotuisia raportteja neljän vuoden ajan selvittääkseen, onko laista ollut merkittävää hyötyä. Tämän jälkeen tullaan miettimään lain tarpeellisuutta ja mahdollisesti lakiin lisätään jatkoaika. (European Commission 2014b.)



KUVIO 19. Tanskan kiintiölain välitapit.

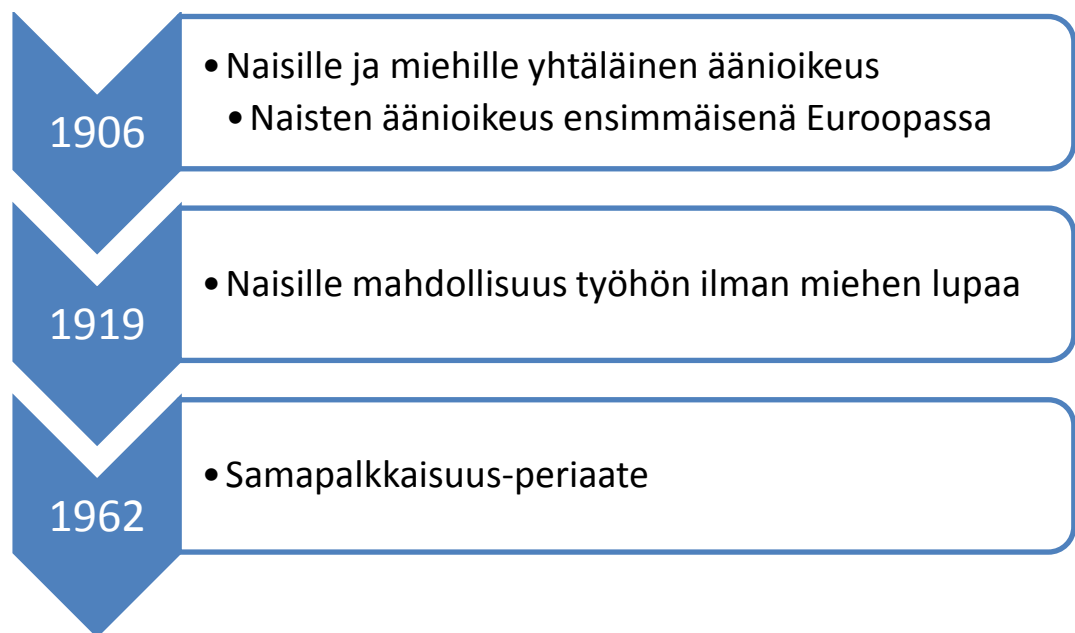
## 2.10 Suomi

Pohjoismaat ovat aina olleet tasa-arvoasioiden edelläkävijöitä. Suomi on aina voitu lukea pohjoismaiden kärkeen tasa-arvo asioissa. Suomen tasa-arvohistoriasta tehty kuvio 20 osoittaa, että Suomessa myönnettiin äänioikeus kaikille kansalaisille vuonna 1906. Äänioikeuden kaikille myöntävä laki oli Suomen Suurruhtinamaan Vaalilaki, L 26/1906. Suomi oli ensimmäinen Euroopan valtio, joka myönsi naisille täyden äänioikeuden sekä vaalikelpoisuuden. Heti seuraavissa vaaleissa naisia nousi kansanedustajiksi. Nämä 19 naista olivat maailman ensimmäiset kansanäänestyksessä valitut naiskansanedustajat. (Suomen Eduskunta 2014.) Maailmassa vain Uusi-Seelanti vuonna 1893 ja Australia vuonna 1902 olivat olleet nopeampia, vaikkakin Australiassa tämä koski vain valkoisia naisia eikä naisilla ollut oikeutta asettua ehdolle.

Tulevina vuosikymmeninä naisten itsenäisyys, sukupuolten välinen tasa-arvo sekä naisten oikeudet kasvoivat tasaisesti Suomessa. Vuonna 1919 naisten mahdollisuudet itsenäiseen omia tavoitteita ja toiveita vastaavaan työskentelyyn paranivat, kun naisille annettiin oikeus tehdä työtä ilman miehen lupaa. Paljon oli jo saavutettu, mutta seuraavaa merkittävää poliittisen ja työelämän tasa-arvon parannusta saatiin odottaa. Työelämässä koettiin Suomessa palkkauksen osalta

käänte, kun vuonna 1962 hyväksyttiin periaate samapalkkaisuudesta sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. (European Database, Women in Decision-making 2000e.)

Mielestäni Suomi on aina ollut edelläkävijämaa sukupuolitasa-arvossa politiikan näkökulmasta, mutta myös liike-elämässä. Suomi on pystynyt tasaisesti lisäämään naisjohdon, naispoliitikkojen sekä naishallitusjäsenten määrää, kun vielä huomioidaan se, että Suomessa ei vielä ole asetettu esimerkiksi kiintiölakeja näiden määrien nostamiseen.



KUVIO 20. Suomen tasa-arvohistorian vaiheet.

### **Suomi ja Corporate Governance**

Suomen ensimmäinen Corporate Governance –suositus annettiin vuonna 1997. Suositusta olivat rakentamassa Keskuskauppakamari sekä Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto, joka on nykyään Elinkeinoelämän keskusliitto ry. Suositus tehtiin selkeyttämään yhtiöiden käytäntöä ja tiedottamaan sijoittajille yhtiöiden hallinnoinnista. Vuonna 2006 Keskuskauppakamari sekä Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto perustivat Helsingin pörssin NASDAQ OMX Helsinki Oy:n kanssa Arvopaperimarkkinayhdistys ry:n. Päivitetty suositus

vuodelta 2003 päätettiin korvata lokakuussa 2008 muuttuneen kansainvälisen kehityksen vuoksi. Tällöin julkaistiin uudistettu versio suosituksesta, joka nyt kulkee nimellä Corporate Governance –koodi eli listayhtiöiden hallinnointikoodi. Yhteensä koodia on korjailtu viisi kertaa ja nykyinen CG-koodi astui voimaan 01.10.2010. (European Corporate Governance Institute 2014.)

*”Koodin tavoitteena on, että suomalaiset listayhtiöt noudattavat korkeatasoista kansainvälistä hallinnointitapaa. Koodi yhtenäistää listayhtiöiden toimintatapoja sekä osakkeenomistajille ja muille sijoittajille annettavaa tietoa samoin kuin lisää avoimuutta hallintoelimistä, johdon palkkioista ja palkitsemisjärjestelmistä. Koodi antaa myös kokonaiskuvan suomalaisten listayhtiöiden hallinnointijärjestelmän keskeisistä periaatteista.”*  
(Arvopaperimarkkinayhdistys 2010.)

Suomen CG-koodissa (Arvopaperimarkkinayhdistys 2010.) on mainittu sukupuolten monipuolisesta jakautumisesta hallituksissa:

*”Suositus 9: Hallituksen jäsenten lukumäärän ja hallituksen kokoonpanon on mahdollistettava hallituksen tehtävien tehokas hoitaminen. Kokoonpanossa tulee ottaa huomioon yhtiön toiminnan asettamat vaatimukset ja yhtiön kehitysvaihe. Hallituksen jäseneksi valittavalla on oltava tehtävän edellyttämä pätevyys ja mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseen. Hallituksessa on oltava molempia sukupuolia.”*  
(Arvopaperimarkkinayhdistys 2010.)

Suositus 9 on hallituksen kokoonpanosta ja siitä, että jäsenten valinnassa on otettava huomioon jäsenten erilaiset ominaisuudet. Hallituksen tulee ensisijaisesti olla tehokas ja kykenevä suorittamaan siltä vaaditut toimet ja vastualueet. Lisäksi Suositus 9 listaa muiksi vaatimuksiksi hallituksen sukupuolitaso-arvoisuuden eli molemmat sukupuolet tulee olla edustettuina hallituksissa. Sukupuolijakauman tiettyä tavoitemäärää suosituksessa ei mainita. Tämän lisäksi jokaisen hallituksen jäsenen tulee olla pätevä sekä kykenevä suorittamaan tehtävänsä hallituksen jäsenenä.

### 3 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus toteutetaan sisällönanalyysina kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tämä tutkimus tehdään aineistolähtöisesti, sillä valmista teoriaa ei ole. Tietopakettien muodostamisessa käytetään tukena myös asiantuntijahaastattelua.

Sisällönanalyysi on aineiston tarkastelua ja sanallista kuvailua etsien yhteisiä tekijöitä ja eroja niitä tiivistäen ja kooten. Tarkoituksena on muodostaa tutkittavasta aiheesta tiivistetty kuvaus ja siten liittää se laajemmin ilmiöön ja muihin siitä tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin. Aineisto voi olla mitä vain tekstiä. Tällaista aineistoa ovat esimerkiksi kirjat ja päiväkirjat tai haastattelut ja muut keskustelut, jotka on muutettu tekstimuotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Laadullista sisällönanalyysia eli edellä mainittua sanallista kirjallisen tekstin kuvailua ja tiivistämistä voidaan laajentaa esimerkiksi muodostamalla aineistosta määrällisiä tuloksia, kuten esimerkiksi taulukoita. Aineisto käsitellään pieninä osina ja tutkimuksen lopuksi siitä muodostetaan uudenlainen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116.)

Toisaalta tässä tutkimuksessa on myös paljon lukuja ja niiden kehittymistä, koska tarkastellaan naisten lukumäärän liikkumista 2000-luvun aikana pörssiyritysten hallituksissa. Tämän perusteella tutkimuksella on myös kvantitatiivinen osuus.

#### 3.1 Tutkimuksen suunnittelu ja tiedonkeruu

Koska sukupuolikiintiölait ovat olleet Euroopassa vasta vähän aikaa, ei niiden vaikutuksista ole varsinaista teoriaa tai selvitettyjä tuloksia. Tämän vuoksi tutkimukseni on aineistolähtöinen eli tarkastelen edellisissä kappaleissa mainittuja yhdeksän eri Euroopan valtion pörssiyritysten hallituksia ja niissä olevien naisten lukumäärää ja lakien vaatimusten täyttymistä. Näiden valtioiden kiintiölaeista ja niiden vaatimusten täyttymisestä pyrin saamaan yhteneväisen tuloksen, jotta induktiivinen päättely johtaa yleistyksen kiintiölakien seurauksista. Induktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että tutkimus etenee yksittäisten tapausten havainnoinnin kautta yleistyksiin tai teorioihin (Kananen 2010).



Tutkimus perustuu pääpainoltaan Alankomaiden, Belgian, Espanjan, Islannin, Italian, Itävallan, Norjan, Ranskan, Tanskan ja Suomen omiin tilastoihin. Näiden lisäksi erityisesti Euroopan unionin ja sen elinten julkaisemiin tilastoihin, joita tarkastellaan sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta. Lisäksi käytössä on Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitykset vuosilta 2011, 2012 ja 2013.

Tiedonkeruumenetelmiä ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnointi, dokumentit, haastattelut sekä toiminta- ja tapatutkimus (Kananen 2008.)

Tutkimustani palvelee parhaiten tekstidokumentit, kuten Euroopan unionin sekä Islannin ja Norjan tilastot ja raportit. Ne ovat julkista tietoa, joten tiedostan, että esimerkiksi tilastot voivat olla kuvattuna tavalla, joka on edullisin kyseessä olevalle taholle. Tämän vuoksi pääasiallinen lähdeaineisto tilastojen valossa on otettu EU:n tekemistä selvityksistä. Olen kerännyt yksityiskohtaista tietoa eri lähteistä ja koonnut niistä omaan tarkoitukseeni sopivat osuudet. Olen myös tehnyt tarpeellisista luvuista havainnollistavat tilastot.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen teemahaastattelu toteutettiin osana tietopakettien tiedonkeruuta. Haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jotta teemat olisivat selvät sekä haastattelijalle että haastateltavalle kuitenkin antaen vapautta poiketa suunnitellusta rungosta, jos aihe sivuaa suunniteltuja teemoja. Teemahaastatteluun valikoitiin asiantuntijaksi Keskuskauppakamarin lakimies Antti Turunen, joka on ollut vuodesta 2013 lähtien mukana Keskuskauppakamarin tekemissä naisjohtaja- ja Corporate Governance –selvityksissä. Häntä on myös haastateltu useisiin artikkeleihin, joita on julkaistu Keskuskauppakamarin verkkosivuilla.

Haastattelun runko lähetettiin Turuselle ennen haastattelua ja haastattelu toteutettiin 24.10.2014. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Alussa suunnitellusta rungosta poikettiin hieman, mutta kaikki suunnitellut aihealueet käytiin läpi. Haastattelun pääaiheena oli Keskuskauppakamarin tekemät selvitykset, joiden lisäksi keskusteltiin sukupuolikiintiöiden erilaisista puolista. Tavoitteena oli kerätä tietoa, jota soveltamalla voitaisiin muodostaa päätelmiä sukupuolikiintiöiden tarpeellisuudesta ja vaikutuksista tasa-arvoon.

### 3.2 Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitykset

Suomen Keskuskauppakamari on vuosina 2011, 2012 sekä 2013 laatinut naisjohtajaselvityksen, joissa se on tutkinut naisten asemaa suomalaisten pörssiyritysten johtoportaan sekä hallituksissa. Keskuskauppakamarin ensimmäinen naisjohtajaselvitys julkaistiin syksyllä 2011. Tämä naisjohtajaselvitys kulki nimellä ”Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – Naiset päätyvät tukitoimintoihin”. Tässä Keskuskauppakamarin kaikki suomalaiset pörssiyritykset kattavassa tutkimuksessa selvisi naisten vähäinen määrä johtoryhmätasolla. Lähemmässä tarkastelussa oli huomattavissa, että varsinkin liiketoimintojen johdon osalta naisten määrä oli lähes olematon huolimatta siitä, että naisten osuus oli ollut jatkuvassa kasvussa Suomen pörssiyritysten hallituksissa. Havainnot naisten heikoista määristä johti Keskuskauppakamarin toimesta käytännön toimenpiteisiin ongelman ratkaisemiseksi. (Naisjohtajaselvitys 2011.)

Vuonna 2012 Keskuskauppakamari lanseerasikin naisjohtajien mentorointiohjelman. Tässä ohjelmassa naisjohtajille on järjestetty mentorointia huipputason naisjohtajien toimesta.

*”Ohjelma sai niin suuren suosion, että ohjelmaan haki lähes 250 kokenutta naisjohtajaa. Heistä 42 voitiin ottaa ohjelmaan mukaan. Puolitoistavuotinen ohjelma on saanut erinomaisen palautteen. Ohjelman jatko on Keskuskauppakamarin pohdinnassa.” (Naisjohtajaselvitys 2013.)*

Keskuskauppakamarin lakimies Antti Turunen kertoi, että uusin naismentorointiohjelma aloitettiin vuoden 2014 alussa. Tähän uuteen ryhmään haki hieman alle 200 naista ja heitä valittiin noin 40 mentoroitavaksi. (Turunen 2014).

Vuonna 2012 Keskuskauppakamari julkaisi seuraavan naisjohtajaselvityksensä. Vuoden 2012 naisjohtajaselvitys oli nimeltään ”Lasikatto säröilee – Itsesääntely päihittää kiintiöt”. Tässä selvityksessä Keskuskauppakamari huomasi, että naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa oli edelleen hyvässä kasvussa. Samanlaista kasvua ei kuitenkaan voitu havaita suomalaisyritysten toimitusjohtaja- ja johtoryhmätasosta. (Naisjohtajaselvitys 2012.)

Kolmas ja samalla viimeisin Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvitys julkaistiin 2013. Tämä selvitys poikkeaa aiemmista kahdesta selvityksestä siten, että Keskuskauppakamari on lisännyt julkaisun tarkastelun koskemaan myös suurimpia listaamattomia yhtiöitä sekä kaikkia yhtiötä, joissa valtio on vähintäänkin osaomistajana. Vuoden 2013 selvityksen nimi oli ”Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä”. (Naisjohtajaselvitys 2013.)

Antti Turusen mukaan oli vaikeampaa löytää tietoa suurimmista listaamattomista yhtiöistä. Niissä on muutenkin vaikeampaa määrittää mitä pitäisi seurata. Siksi on helpompaa tutkia pörssiyhtiöitä ja niiden tilastoja, joita Keskuskauppakamarikin seuraa. Samalla on tehty kansainvälistä vertailua. Keskuskauppakamari seuraa naisten osuutta, koska se on mukana tekemässä pörssiyhtiöitä koskevaa CG-koodia, jossa naisten osuus hallituksissa on sisällytetty seurattavaksi asiaksi. Keskuskauppakamari tekee yhteistyötä myös muualla Eurooppaan vastaaviin organisaatioihin. Suomen uusin CG-koodi onkin uusittavana ja se julkaistaan luultavasti vuoden 2015 aikana. (Turunen 2014.)

Kaikkien kolmen naisjohtajaselvityksen päämääränä on tuottaa faktatietoa, sekä seurata Suomen kehittymistä itsesääntelyn avulla. Keskuskauppakamarin tavoite on, että suomalaisten yhtiöiden johtoon sekä hallituksiin valittaisiin parhaat jäsenet, riippumatta siitä ovatko he miehiä vai naisia. (Naisjohtajaselvitys 2013.)

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitellään sukupuolikiintiölakien vaikutus naisten osuuteen pörssiyhtiöiden hallituksissa. Ensimmäisessä aluvussa tarkastellaan kuvioiden avulla kehityksen nopeutta. Lisäksi analyysiin otetaan mukaan CG-koodien mahdollinen vaikutus. Myös Suomessa naisten osuuden kehitys ilman sukupuolikiintiölakia käydään läpi toisessa aluvussa. Kolmannessa aluvussa vertaillaan sukupuolilait säätäneiden valtioiden kehitystä. Niitä vertaillaan toisiinsa, mutta myös Suomen kehitykseen. Viimeisessä aluvussa pohditaan, millaisena kiintiölaki tulisi toteuttaa Suomessa, jos se tulisi asettaa. Samalla analysoidaan asiantuntijan haastattelun kautta kiintiölain säätämisen huonoja puolia.

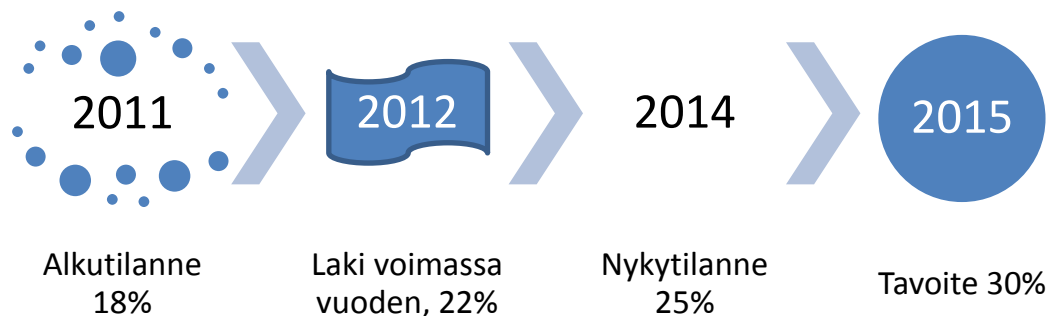
### 4.1 Sukupuolikiintiöiden säätämisen jälkeen

Seuraavissa aluvuissa esitellään valtioittain naisten määrän kasvu pörssiyhtiöiden hallituksissa. Luvut on otettu Euroopan unionin tekemästä selvityksestä, johon on listattu EU-maiden lisäksi myös Islanti ja Norja. Tähän selvitykseen päädyttiin, koska on luotettavampaa vertailla tilastoja, jotka on koostettu yhden ison tahon toimesta. EU on luotettava organisaatio tämän työn lähteeksi, sillä lukujen ottaminen useista eri lähteistä, esimerkiksi kansallisista tutkimuksista, voi johtaa siihen, että lähteiden taustalla olevat tutkimukset eivät sisällä aineistoa yhtä laajasti tai samalta otannalta. Näin ollen EU:n yhdestä tutkimuksesta otetut luvut ovat verrannollisia toisiinsa. Luvuista on tehty omat kuviot, jotka havainnollistavat kiintiölain kulkua ja naisten osuuden muutosta. EU:n tutkimukseen on otettu isoimmat pörssiyhtiöt jokaisesta maasta.

EU:n tekemän tutkimuksen luvut voivat olla muuttuneet tämän työn teon aikana, joten pieniä muutoksia ja eroavaisuuksia luvuista voi tulla ilmi.

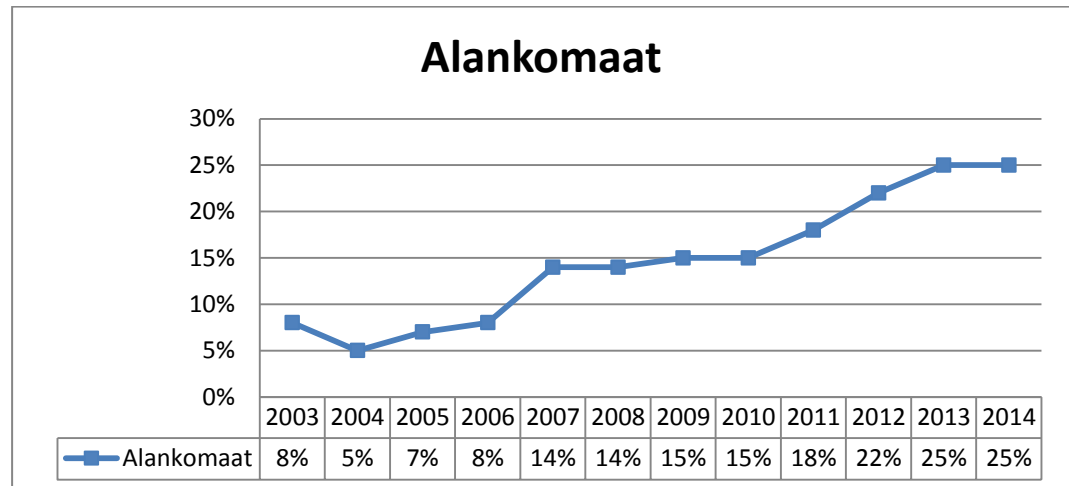
## Alankomaat ja kehitys

Sukupuolikiintiölaki astui voimaan Alankomaissa vuonna 2012. Kuvio 21 esittelee lain vaiheet. Lakia edeltävän vuoden 2011 päätteeksi naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa oli 18 prosenttia. Laki asetti tavoitteeksi vuoden 2015 ja tavoiteluvuksi 30 prosenttia.



KUVIO 21. Alankomaiden kiintiölain vaiheet.

Alankomaissa naisten osuus hallituksissa oli ollut positiivisessa nousussa aina vuodesta 2005 asti eikä lain voimaantulo aiheuttanut merkittävää kasvua. Kuvio 22 voidaan nähdä, että lain voimaantuloa edeltävinä seitsemänä vuotena eli vuosien 2004-2011 välillä kasvuvauhti on ollut 1,9 prosenttiyksikköä eli noin kahden prosenttiyksikköä vuodessa. Lain voimaantulon jälkeisenä kolmena vuotena 2012-2014 voidaan kasvuvauhdin todeta olleen noin 2,3 prosenttiyksikköä vuodessa. Keskimääräistä kasvuvauhtia alentaa hieman se, että vuosien 2013 ja 2014 välillä ei tapahtunut muutosta naisten määrän laskuna eikä nousuna. Jos kasvuvauhti jatkaa samalla tasolla kuin lain jälkeisinä vuosina keskimäärin, voidaan vuoden 2015 luvun arvioida olevan noin 28 prosenttia. Kun tavoitteeksi on asetettu 30 prosenttia vuoteen 2015 mennessä, voidaan olettaa, että yhtiöt joko pääsevät heille asetettuun tavoitteeseen tai vähintäänkin muutaman prosenttiyksikön päähän tästä tavoitteesta.

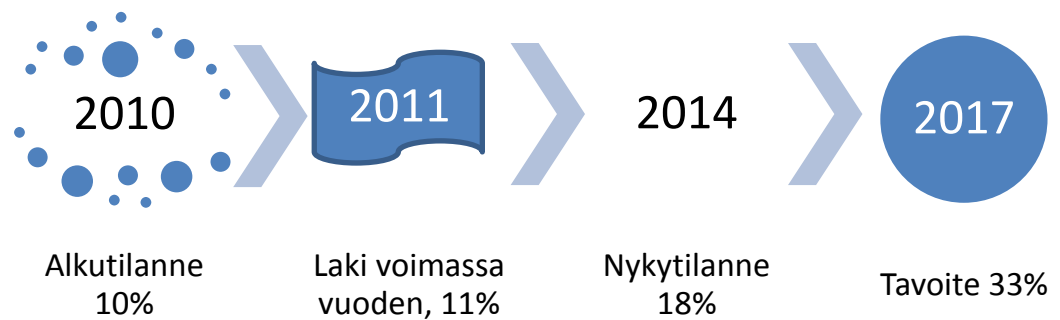


KUVIO 22. Naisten osuus Alankomaiden suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Yksi syy naisten osuuden kasvun pysähtymiseen löytyy varmaankin siitä, että Alankomaiden kiintiölaki ei ole sanktioitu. Lakiin on kuitenkin sisällytetty Comply or Explain –periaate. Se tarkoittaa, että yritykset joutuvat vuosittaisessa raportissaan kertomaan epäonnistumisensa syyt ja myös uudet toimenpiteensä, joilla tilanne saadaan korjattua. Alankomaissa viimeisin yrityksille suunnattu Corporate Governance –koodi valmistui vuonna 2008, mutta vanhin suositus annettiin jo vuonna 1997. Naisten osuuden lähes kaksinkertaistuminen vuotta ennen uusimman CG-koodin julkaisua voi olla ainakin osaksi CG-koodin aiheuttaman ennakoinnin ansiota.

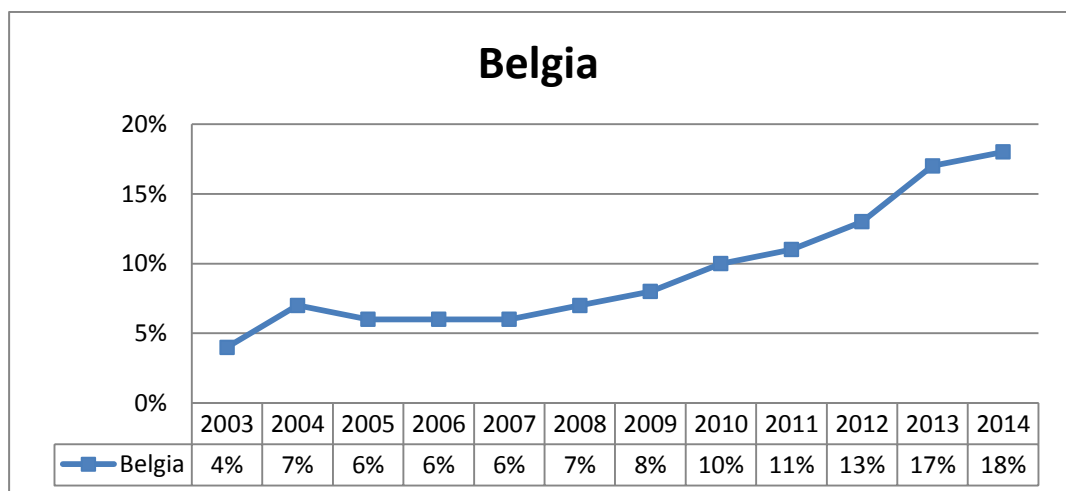
### **Belgia ja kehitys**

Belgiassa sukupuolikiintiölaki astui voimaan 2011 ja kuvioista 23 nähdään säädetyn kiintiölain vaiheet. Lain astuessa voimaan oli naisten osuus Belgian pörssiyritysten hallituksissa 10 prosenttia, sillä luku on otettu vuoden 2010 lopusta. Sukupuolikiintiölaki asetti tavoitteeksi yhden kolmasosan eli 33 prosentin kummankin sukupuolen edustuksen hallitukseen vuoteen 2017 mennessä. Lukua käsitellään prosenttilukuna tässä työssä, jotta verrannollisuus säilyy.



KUVIO 23. Belgian kiintiölain vaiheet.

Kuvion 24 mukaan naisten osuus oli ollut pienessä nousussa jo vuodesta 2007 lähtien, jolloin vuositasolla naisten osuus Belgian pössi-yhtiöissä oli lisääntynyt noin yhden prosenttiyksikön vuodessa. Lain asettamisen jälkeen kasvu kiihtyi, mutta kuitenkin melko maltillisesti. Lain voimaantulon ja nykytilanteen vuoden 2014 välisenä aikana naisten osuus hallituksissa on lisääntynyt noin kaksi prosenttiyksikköä vuodessa. Jos naisten osuus lisääntyy vuoden 2014 jälkeenkin noin kahden prosenttiyksikön tahtia, on tavoitevuonna naisten osuuden määrä vasta 24 prosenttia eli yhdeksän prosenttiyksikköä alle tavoitteen .

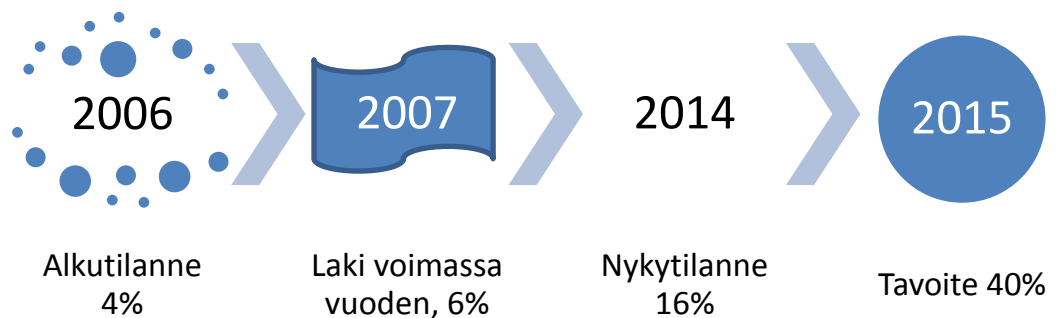


KUVIO 24. Naisten osuus Belgian suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Belgian sukupuolikiintiölaki on sanktioitu. Jos vaatimuksia ei kohdata, voidaan hallitus hajottaa. Hallituksen hajottamisen jälkeen muodostetaan uusi hallitus ja tämän uuden hallituksen tulee olla lain vaatimusten mukainen. Sanktioiden aiheuttama uhka todennäköisesti lisää yhtiöiden halua saavuttaa vuoden 2017 tavoite, jonka mukaan yksi kolmannes hallituksen jäsenistä tulisi olla naisia. Belgian uusin Corporate Governance –koodi valmistui vuonna 2009 eli kaksi vuotta ennen sukupuolikiintiölain voimaan astumista. 2009 vuoden jälkeen naisten osuudessa voidaan havaita pieni kasvu, joka voi olla CG-koodin ansiota tai se voi olla sukupuolikiintiölain vireillä olon aiheuttamaa ennakkointia.

### **Espanja ja kehitys**

Espanjassa sukupuolikiintiölaki astui voimaan vuonna 2007. Kuviosta 25 voidaan havaita, että lain astuessa voimaan oli edeltävän vuoden eli vuoden 2006 naisten prosentuaalinen osuus Espanjan pörssiyritysten hallituksissa vain 4 prosenttia.

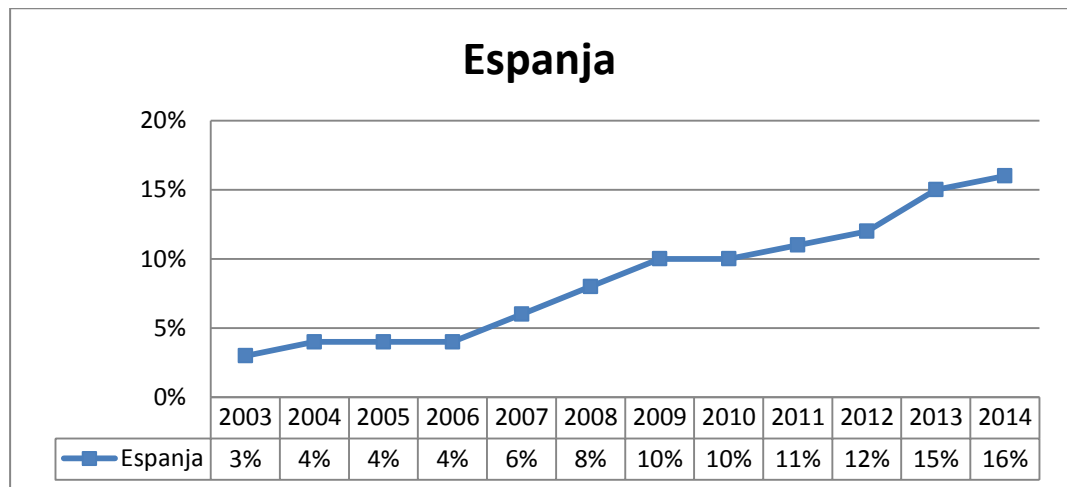


KUVIO 25. Espanjan kiintiölain vaiheet.

Espanjalaisissa yhtiöissä naisten osuus oli ollut huono jo pidempään. Lain astuttua voimaan naisten osuudessa tapahtui vuoden aikana pieni muutos oikeaan suuntaan, sillä naisten osuus kasvoi kahdella prosenttiyksiköllä. Kasvua jatkui, vaikkakin se oli erittäin maltillista. Vuonna 2014 oli lain voimaan astumisesta



kulunut seitsemän vuotta ja kasvua oli näinä seitsemänä vuotena tapahtunut yhteensä 12 prosenttiyksikköä. Espanjan sukupuolikiintiölain tavoitelukema naisten osuudelle pörssiyhtiöiden hallituksissa on 40 prosenttia ja tavoitevuodeksi on asetettu vuosi 2015. Jos kuitenkin naisten osuuden nousu hallituksissa jatkaa kasvuaan samaa vauhtia kuin lain voimaantulon jälkeisinä vuosina, voidaan 2015 vuoden luvuksi arvioida noin 18 prosenttia, kun vuosittaisena kasvuvauhtina pidetään 1,7 prosenttiyksikköä eli noin kahta prosenttiyksikköä. Jos kasvu jatkuu näin, Espanjan pörssiyhtiöt jäävät jopa 22 prosenttiyksikön päähän tavoitteestaan.

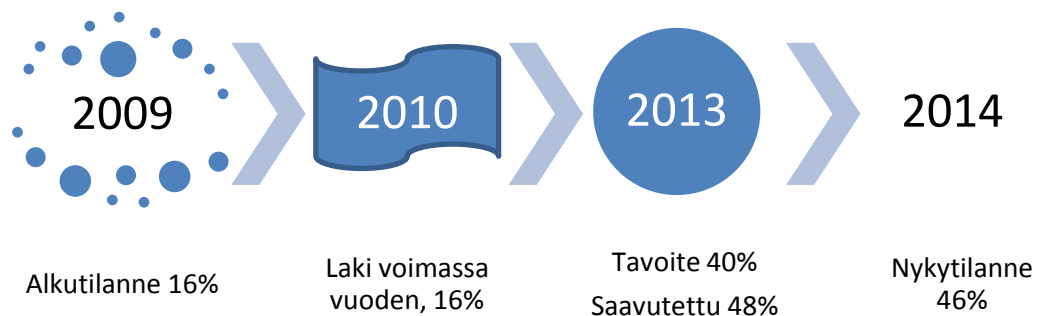


KUVIO 26. Naisten osuus Espanjan suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Espanjan sukupuolikiintiölaki ei ole sanktioitu, joten sanktioiden aiheuttaman uhan ei voida katsoa lisänneen naisten osuuksia vaan sen sijaan voidaan olettaa, että positiiviset tulokset ovat yhtiöiden omaa ansiota. Vuonna 2005 Espanjassa otettiin käyttöön Corporate Governance –koodi ja sen voidaan olettaa aiheuttaneen kuviossa 26 nähtävä positiivinen nousu vuoden 2006 jälkeen. Kuitenkin CG-koodin ja lain voimaantulon välinen aika on vain kaksi vuotta, joten ei voida varmasti sanoa, kumpi on auttanut kasvua. Ehkä nämä molemmat asiat ovat vaikuttaneet naisten määrän nousuun.

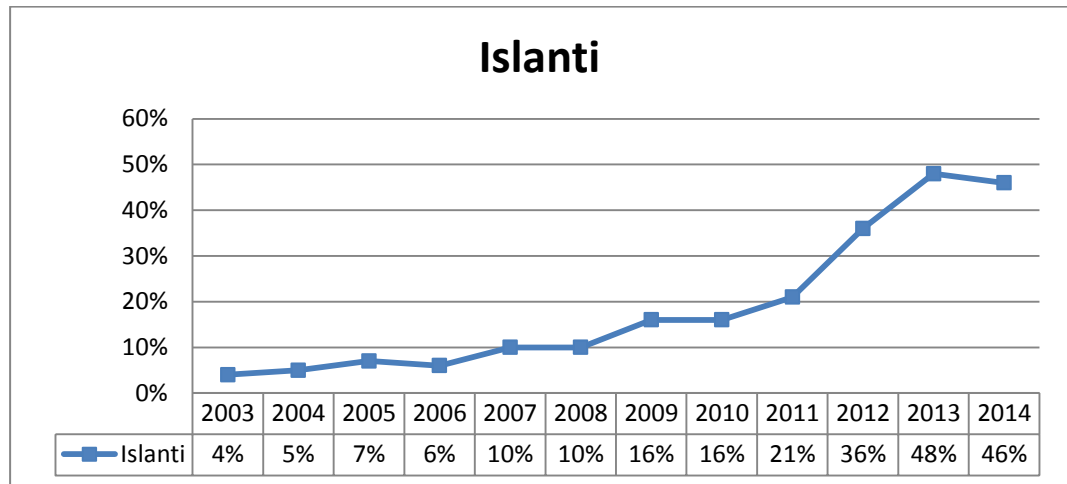
## Islanti ja kehitys

Kuviosta 27 voidaan nähdä, että Islannin sukupuolikiintiölaki astui voimaan vuonna 2010. Siinä asetettiin pörssiyhtiöiden hallitusnaisten osuudeksi 40 prosenttia vuoteen 2013 mennessä.



KUVIO 27. Islannin kiintiölain vaiheet.

Vuoden 2009 päättyessä oli naisten osuus 16 prosenttia eli kasvua tuli tapahtua 24 prosenttiyksikköä kolmessa vuodessa. Islannin pörssiyhtiöiden naisosuuksien määrä oli ollut jatkuvassa hiljaisessa kasvussa lain voimaan astumiseen saakka, mutta vasta lain tultua voimaan kasvu otti tuulta alleen ja islantilaiset pörssiyhtiöt pääsivät tavoitteeseensa, kuten kuviosta 28 voidaan todeta. Vuoteen 2013 asetettu tavoite paljastui mahdolliseksi saavuttaa, sillä naisten osuus jopa ylitti tavoitteen kahdeksalla prosenttiyksiköllä päätyen 48 prosenttiin. Lain voimaan astumisesta vuonna 2010 oli kolme vuotta tavoitevuoteen 2013 ja tänä aikana kehitystä tapahtui loppujen lopuksi yhteensä 32 prosenttiyksikköä eli yli 10 prosenttiyksikköä vuodessa.

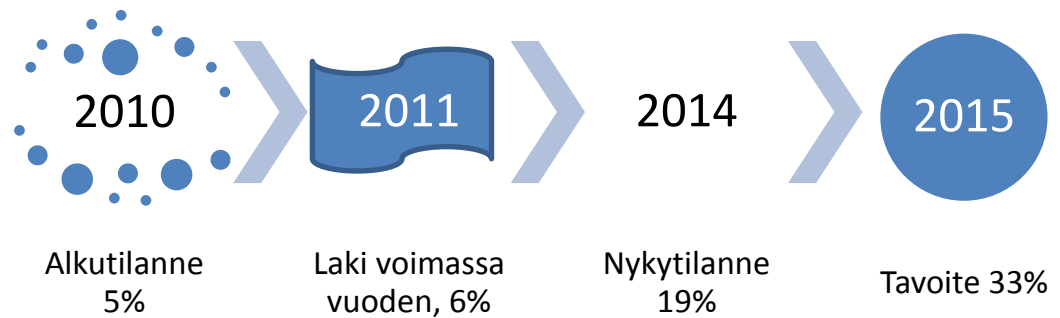


KUVIO 28. Naisten osuus Islannin suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Islannin sukupuolikiintiölaki ei ole sanktioitu eikä siihen sovelleta Comply or Explain –periaatetta. Tämä tarkoittaa sitä, että Islannin pörssiyhtiöiden hallituksissa naisten osuuden merkittävä kasvu on käytännössä vain yhtiöiden omaa tahtoa. Pienessä valtiossa jokainen yhtiö on enemmän esillä, joka voi ajaa vertaiskilpailuun yhtiöiden kesken. Tämä voi kasvattaa painetta saavuttaa kiintiöt ajallaan. Yhtiöiden hallitusten moninaisuus on varmasti myös sijoittajille tärkeä huomio. Islannin Corporate Governance –koodin viimeisin versio julkaistiin vuonna 2012, mikä on voinut tukea kiintiölakia.

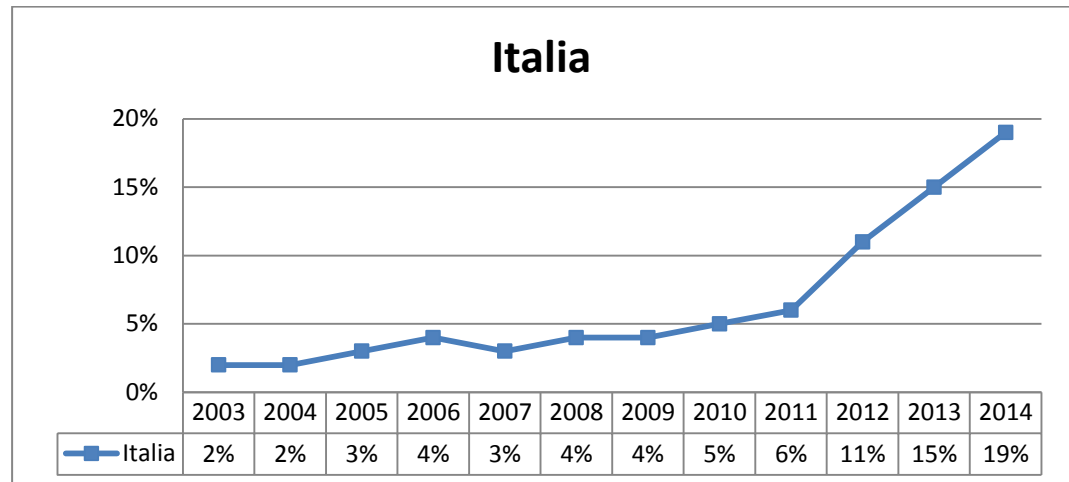
### **Italia ja kehitys**

Italiassa sukupuolikiintiölaki, jonka vaiheet esitellään kuviossa 29, astui voimaan vuonna 2011. Italiassa lakia edeltävän vuoden päätteeksi naisten osuus oli Italian pörssiyhtiöiden hallituksissa vain viisi prosenttia. Sukupuolikiintiölaki asetti tavoiteluvuksi yhden kolmanneksen eli 33 prosentin edustuksen. Tavoite tulee olla kohdattuna vuoden 2015 loppuun mennessä.



KUVIO 29. Italian kiintiölain vaiheet.

Naisten osuus hallituksissa oli ollut heikolla tasolla ainakin jo vuodesta 2003, josta tarkasteluväli alkaa kuviossa 30. Lakia edeltävinä kahdeksana vuotena eli vuosien 2003-2010 välisenä aikana naisten osuuden keskiarvoksi voidaan kuviosta 30 laskea olleen noin 3,4 prosenttia. Vuosien 2003-2011 välisenä aikana kasvuvauhti on ollut todella heikko. Kasvuvauhti on ollut keskimäärin 0,5 prosenttiyksikköä vuodessa. Italiassa sukupuolikiintiölaki kuitenkin kiihdytti naisten osuuden kasvua yhtiöiden hallituksissa, sillä kuviosta 30 voidaan myös havaita selvän kasvupiikin tapahtuneen vuosi lain voimaantulon jälkeen. Lain voimaantulon jälkeisinä vuosina 2011-2014 on kasvuvauhti ollut 3,5 prosenttiyksikön tasoa per vuosi, joten vuodelle 2015 voidaan luvun arvioida olevan noin 23 prosentin luokkaa. Arvioidun luvun ollessa 23 prosenttia jäisivät Italian pörssiyritykset tavoitteestaan 10 prosenttiyksikön päähän. Kuitenkin on mahdollista, että kasvu kiihtyy ennen ajan päättymistä, sillä lain voimaantulokin käynnisti naisten osuuden muutoksen positiiviseen suuntaan. Myös sanktioiden uhka voi hyvinkin pakottaa yhtiöt etsimään hallituksiinsa naisjäseniä entistä tehokkaammin.

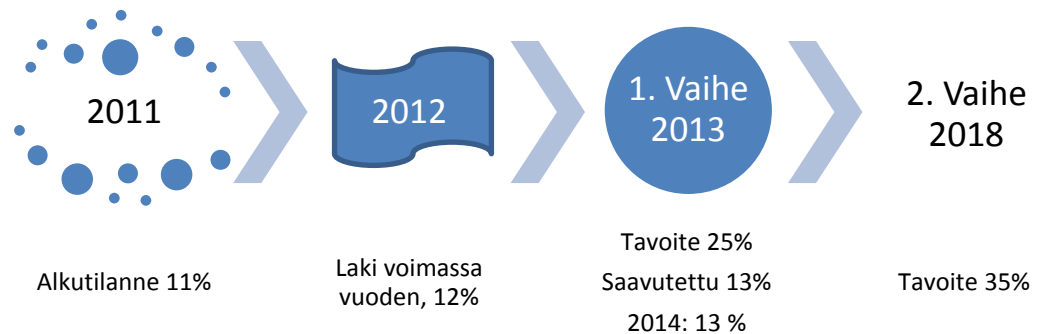


KUVIO 30. Naisten osuus Italian suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Italian sukupuolikiintiön sanktiona on hallituksen hajoittaminen. Sanktion aiheuttaman uhan voisi olettaa aktivoivan yhtiöitä kehittämään hallitustensa moninaisuutta. Italian viimeisin Corporate Governance –koodi julkaistiin vuonna 2014, mutta merkittävin italialainen CG-koodi julkaistiin vuonna 2006 ja se perustuu pitkälti 2002 laadittuun koodiin. CG-koodin aiheuttamia vaikutuksia naisten osuuksissa hallituksissa aikavälillä 2003-2011 on vaikea havaita ja onkin oletettavaa, että CG-koodi ei ole aiheuttanut kasvua naisten osuuksissa Italian pörssiyritysten hallituksissa.

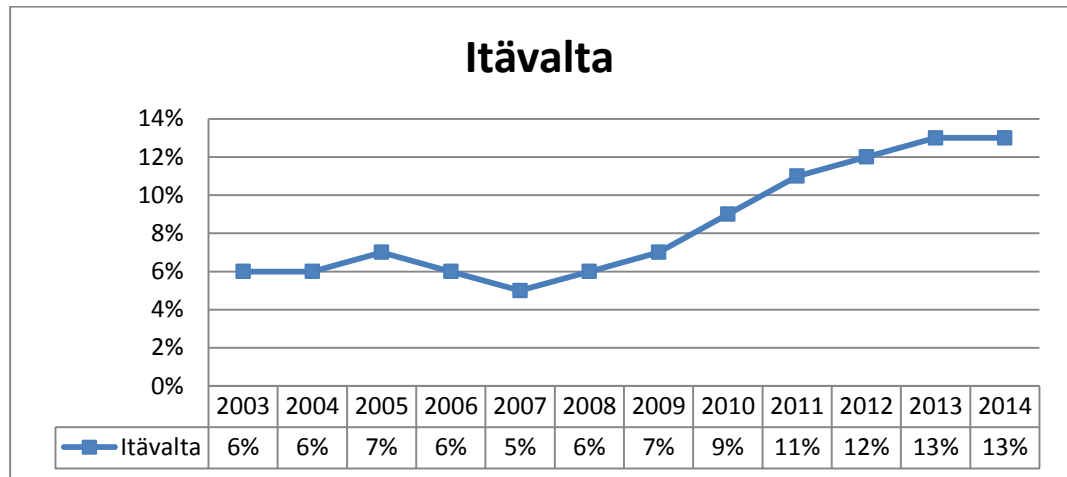
### Itävalta ja kehitys

Itävallassa sukupuolikiintiölaki astui voimaan vuonna 2012. Kuvio 31 näyttää, että lain astuessa voimaan oli edeltävän vuoden eli vuoden 2011 naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa 11 prosenttia. Itävallassa lakiin asetettiin kaksi tavoitelukua kahdelle eri vuodelle. Ensimmäinen tavoite oli 25 prosentin edustus kumpaakin sukupuolta ja se tuli olla saavutettuna vuoteen 2013 mennessä. Toinen tavoiteluku on 35 prosenttia ja se tulee kohdata vuoteen 2018 mennessä.



KUVIO 31. Itävallan kiintiölain vaiheet.

Ennen lain asettamista oli Itävallassa naisten osuus pörssiyritysten hallituksissa ollut hyvin heikolla tasolla, sillä luku oli vaihdellut vuosien 2003-2011 välillä viidestä prosentista 11 prosenttiin. Lain voimaantuloa edeltävälle yhdeksälle vuodelle voidaan naisten osuuden keskiarvoksi laskea seitsemän prosenttia. Kuvioista 32 voidaan kuitenkin todeta, että vuoden 2007 viiden prosentin pohjalukemasta on naisten osuus kasvanut noin yhden prosenttiyksikön vuodessa. Lain voimaantulo vuonna 2012 ei näyttänyt aiheuttaneen naisten osuuksissa merkittävää muutosta, verrattuna aikaisempaan kasvuvauhtiin. Itävallan ensimmäinen tavoite eli 25 prosentin edustus vuoteen 2013 mennessä ei täyttynyt, sillä todellinen luku jäi vain 13 prosenttiin. On myös huolestuttavaa huomata, että vuosien 2013-2014 välisenä aikana kehitys on saattanut tasaantua asettuen 13 prosenttiin. Jos tarkasteluun otetaan lain asettamisen jälkeiset luvut naisten osuuksissa, voidaan todeta luvun kasvaneen noin puoli prosenttiyksikköä vuodessa. Jos kasvu jatkaa samaa vauhtia toiseen tavoitevuoteen eli vuoteen 2018 asti, voidaan luvuksi määritellä 15 prosenttia. Kun tavoiteluku on 35 prosenttia, jäädyään jopa 20 prosenttiyksikköä tavoitteesta.

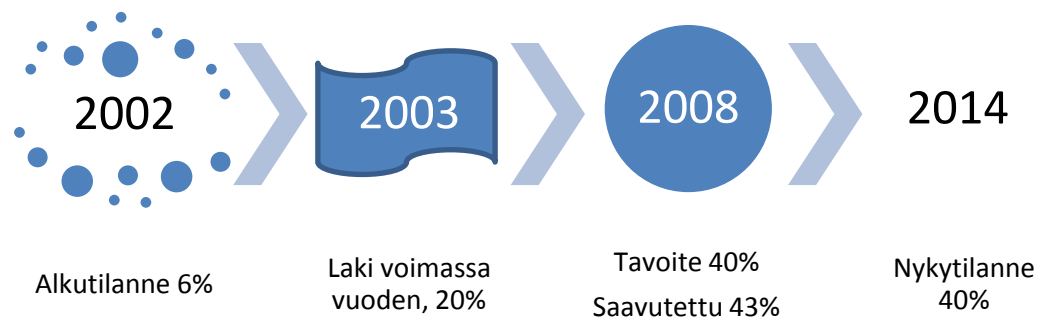


KUVIO 32. Naisten osuus Itävallan suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Itävallan kiintiölaki ei ole sanktioitu eikä siihen sovelleta Comply or Explain –periaatetta. Sanktioimattoman lain ei voida katsoa lisänneen naisten osuuksia Itävallan pörssiyritysten hallituksissa. Corporate Governance –koodi julkaistiin Itävallassa ensi kerran 2002 ja sitä on tämän jälkeen päivitetty kuusi kertaa. Viimeisin versio CG-koodista Itävallassa julkaistiin 2012, mutta on hankalaa havaita CG-koodin aiheuttama hyöty samaan aikaan voimassa olevasta sukupuolikiintiölaista.

### Norja ja kehitys

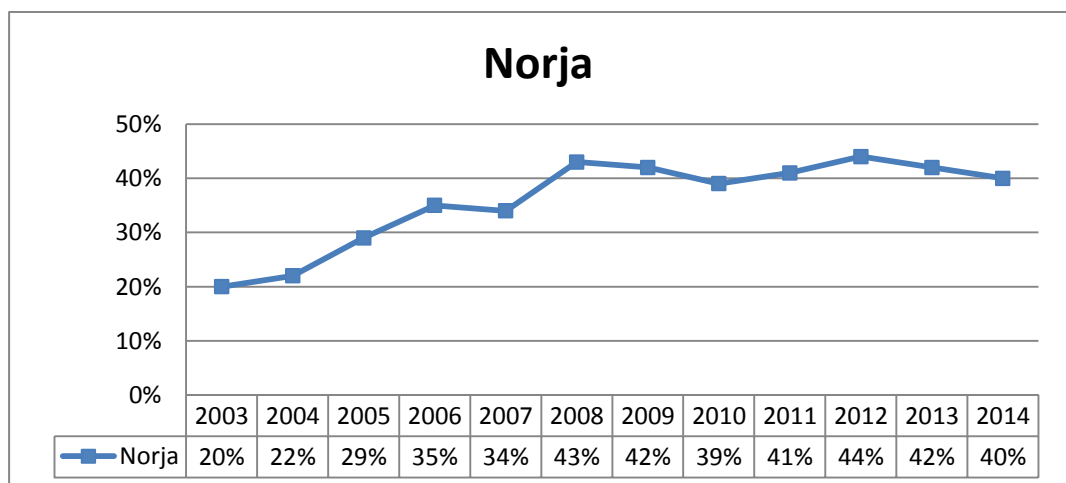
Norjassa sukupuolikiintiölaki otettiin käyttöön jo vuonna 2003. Naisten osuus Norjan pörssiyritysten hallituksissa oli vain kuusi prosenttia edeltävän vuoden lopussa (Kilday, Mihailescu, Schreve 2009). Norjan kiintiölaissa asetettiin naisten osuuden tavoitteeksi 40 prosenttia vuoden 2008 loppuun mennessä. Siirtymäaika yhtiöille myönnettiin siis viisi vuotta ja naisten osuuden tuli kasvaa 34 prosenttiyksikköä tuona aikana, mikä tarkoittaa noin 6,8 prosenttiyksikön vuosittaista kasvua. Kuvio 33 voidaan nähdä Norjan kiintiölain vaiheet.



KUVIO 33. Norjan kiintiölain vaiheet.

Norjalaiset pörssiyhtiöt kuitenkin tarttuivat erinomaisesti toimeen, sillä vuoden 2003 päätteeksi oli naisten prosentuaalinen osuus noussut jo 20 prosenttiin.

Norjassa lain asettamat vaatimukset saavutettiin erinomaisesti, sillä vuoden 2008 päätteeksi naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa oli jo 43 prosenttia eli kolme prosenttiyksikköä tavoitteen paremmalla puolella. Pörssiyhtiöiden saavutettua Norjan sukupuolikiintiölain tavoite on osuus myös säilynyt hyvin tavoitehaarukassa. Keskiarvoksi näille kuudelle vuodelle voidaan laskea noin 41 prosenttia.



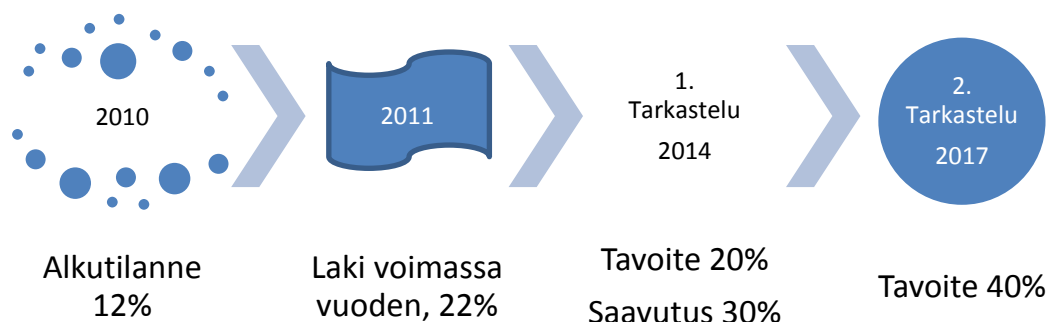
KUVIO 34. Naisten osuus Norjan suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).



Norjassa sukupuolikiintiölaki on sanktioitu. Nämä sanktiot ovat poikkeuksellisen kovia. Jos yhtiö ei pääsee sukupuolikiintiölain tavoitteeseen aikarajan puitteissa, yhtiö voidaan poistaa rekisteristä Norjan yhtiörekisterin toimesta. Äärimmäisissä tapauksissa yhtiöt joutuvat selvitystilaan tuomioistuimen päätöksellä. Näin kovat sanktiot yhtiöitä kohtaan ovat varmasti lisänneet yhtiöiden aktiivisuutta lisätä naisten osuutta hallituksiin. Norjassa pörssiyhtiöt nousivat lain saattamana Euroopan kärkikastiin tarkasteltaessa hallituksia sukupuolitaso-arvon näkökulmasta. Corporate Governance – koodi esiteltiin Norjassa ensimmäisen kerran vuonna 2004 ja uusin versio julkaistiin 2010. CG-koodin tuloksista naisten osuuden lisäämiseksi on vaikea havaita kuviosta 34, sillä Norjan sukupuolikiintiölaki astui voimaan vuotta aiemmin. CG-koodi toimii kuitenkin lain tukena. Norjassa yhtiöt ovat noudattaneet kiintiölakia niin hyvin, että toistaiseksi tuomioistuimen ei ole tarvinnut ryhtyä äärimmäisiin toimiin ja asettaa yhtäkään yhtiötä selvitystilaan lain laiminlyönnin takia (Ministry of Trade, Industry and Fisheries 2014.)

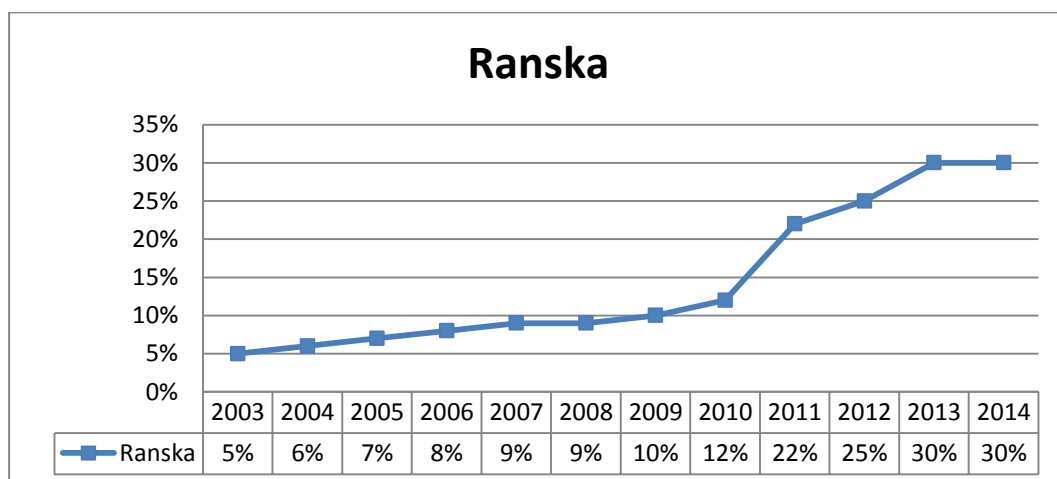
### Ranska ja kehitys

Ranskan sukupuolikiintiölaki astui voimaan vuonna 2011. Kuvio 35 esittelee lain vaiheet tärkeine välietappeineen.



KUVIO 35. Ranskan kiintiölain vaiheet.

Lakia edeltävän vuoden 2010 päätteeksi oli naisten osuus ranskalaisten pörssiyhtiöiden hallituksissa 12 prosenttia. Naisten osuus oli kuitenkin ollut jo seitsemän vuoden ajan pienessä noin yhden prosenttiyksikön vuosittaisessa kasvussa. Lain astuttua voimaan jo vuoden aikana naisten osuus kasvoi merkittävästi 22 prosenttiin eli kuten voidaan huomata kuviosta 36, kehitystä tapahtui 10 prosenttiyksikköä. Ranskan sukupuolikiintiölaki asetti vaatimuksensa kahteen eri vuoteen. Näinä kahtena välietappivuonna kiintiötä valvova viranomaisena suorittaa tarkastelun, jossa se tarkistaa saavutetut osuudet ja kehityksen suunnan. Ensimmäinen tarkastelu suoritettiin vuonna 2014 ja naisten osuus, joka tuli saavuttaa, oli 20 prosenttia. Tämän ensimmäisen vaatimuksen Ranskan pörssiyhtiöt kohtasivat menestyksekkäästi. Naisten osuus pörssiyhtiöiden hallituksissa oli 30 prosenttia eli 10 prosenttiyksikköä yli tavoitteen. Toinen tarkastelu suoritetaan vuonna 2017 ja silloin naisten osuuden tulee olla 40 prosenttia. Tarkasteltaessa naisten osuuskasvun kehitystä lain voimaantulon jälkeisinä vuosina voidaan vuosittaiselle kasvulle laskea arvoksi 4,5 prosenttiyksikköä. Jos naisten osuuden kehitys jatkaa kasvua 4,5 prosenttiyksikköä vuodessa, voidaan vuoden 2017 tarkastelun aikaan arvioida luvun olevan noin 43,5 prosenttia, joka olisi 3,5 prosenttiyksikköä yli tavoitteen.



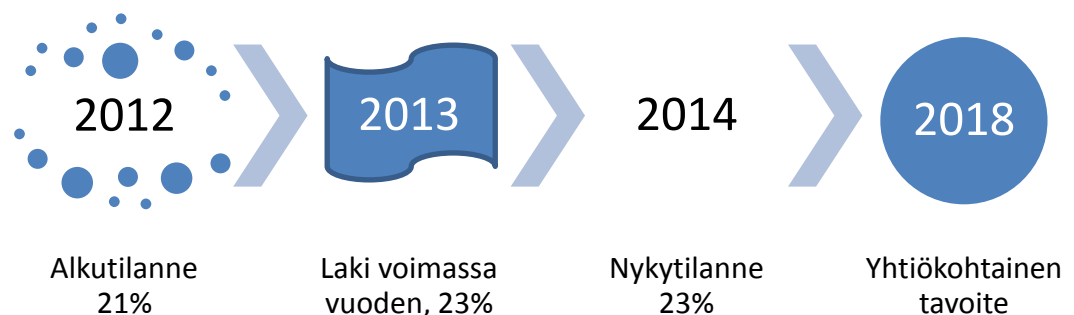
KUVIO 36. Naisten osuus Ranskan suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Ranskan sukupuolikiintiö on sanktioitu siten, että jos lain asettamiin tavoitteisiin ei päästä, evätään hallituksen jäseniltä palkkiot. Sanktio on merkittävä varsinkin

hallitusjäsenenä eri yhtiöissä toimivalle jäsenelle, jonka pääansiot koostuvat hallituspalkkioista. Täten sanktion voidaan olettaa kannustavan yhtiötä toimiin hallituksen moninaisuuden lisäämiseksi. Ranskassa Corporate Governance – koodin kaltainen VIENOT-raportti esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 1995. Ranskan viimeisin CG-koodi on vuodelta 2013, joten sen mahdolliset vaikutukset eivät erotu samaan aikaan vaikuttavasta sukupuolikiintiölaista kuviossa 36.

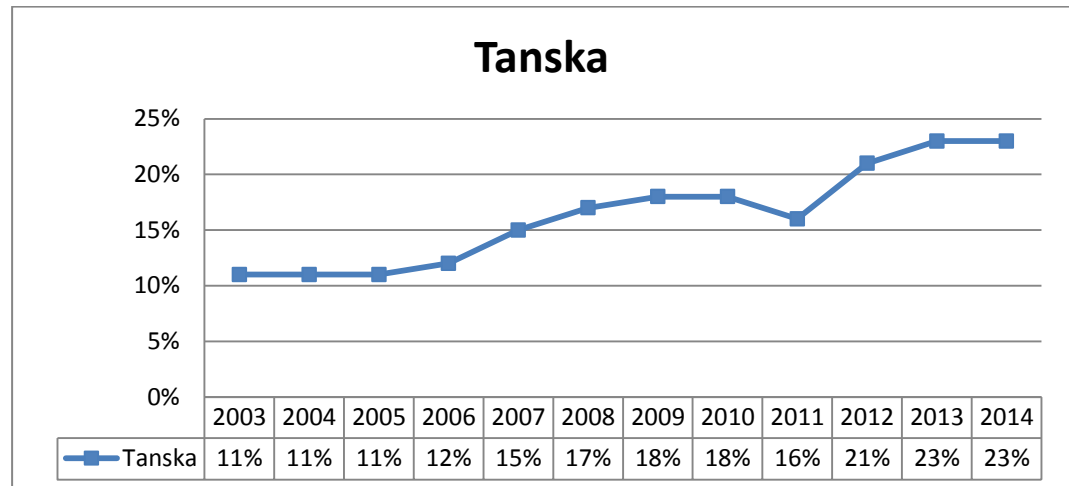
### Tanska ja kehitys

Tanskassa sukupuolikiintiölaki astui voimaan vuonna 2013. Lakia edeltävän vuoden lopussa naisia oli pörssiyritysten hallituksissa 21 prosenttia. Lain vaiheet on esitelty kuviossa 37.



KUVIO 37. Tanskan kiintiölain kehitys.

Tanskassa naisten osuus hallituksissa oli noussut lievästi vuosien 2003-2010 välisenä aikana, 11 prosentista 18 prosenttiin. Kuitenkin vuonna 2010 kehityksen positiivinen suunta tasaantui ja seuraavana vuonna 2011 tulos laski kaksi prosenttia huonommalle tasolle kuin edeltävänä vuonna. Tällä hetkellä kehitys näyttää olevan pysähtynyt.



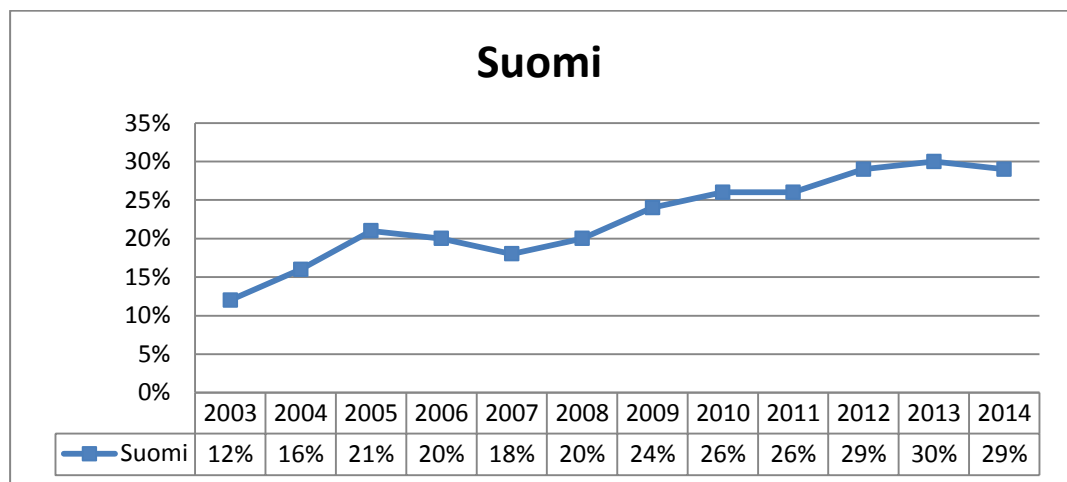
KUVIO 38. Naisten osuus Tanskan suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Tanskassa sukupuolikiintiölaki ei ole sanktioitu, eikä siihen ole kirjattu tavoitelukuja tai päivämääriä. Laki on muiden EU:n maiden lakeihin verrattuna, enemmänkin ohjenuora kuten Corporate Governance – koodi. Kuviosta 38 voidaan huomata, että lain voimaantulo ei ole aiheuttanut merkittäviä muutoksia tanskalaisten pörssiyritysten hallituksissa. Tämä johtuu todennäköisesti lain tavasta antaa yhtiöille paljon vapautta. Tästä huolimatta The Danish Business Authority valvoo yhtiöiden hallitusten moninaisuuden kehitystä neljän vuoden ajan. Valvonta päättyy vuonna 2018. Kuviota 38 tarkasteltaessa voidaan vuosien 2003-2013 väliselle kymmenen vuoden ajanjaksolle laskea vuosittainen 1,2 prosenttiyksikön kasvuvauhti. Tällä kasvuvauhdilla voidaan todeta naisten mahdollinen prosentuaalinen osuus vuodelle 2018. 1,2 prosenttiyksikön vuosikasvulla vuonna 2018 luku olisi noin 28 prosenttia. Tanskassa Corporate Governance –koodi esiteltiin alunperin vuonna 2008 ja viimeisin julkaistiin vuonna 2013, mutta koodin vaikutuksia on vaikea havaita kuviosta 38.

#### 4.2 Suomen kehitys ilman kiintiölakia

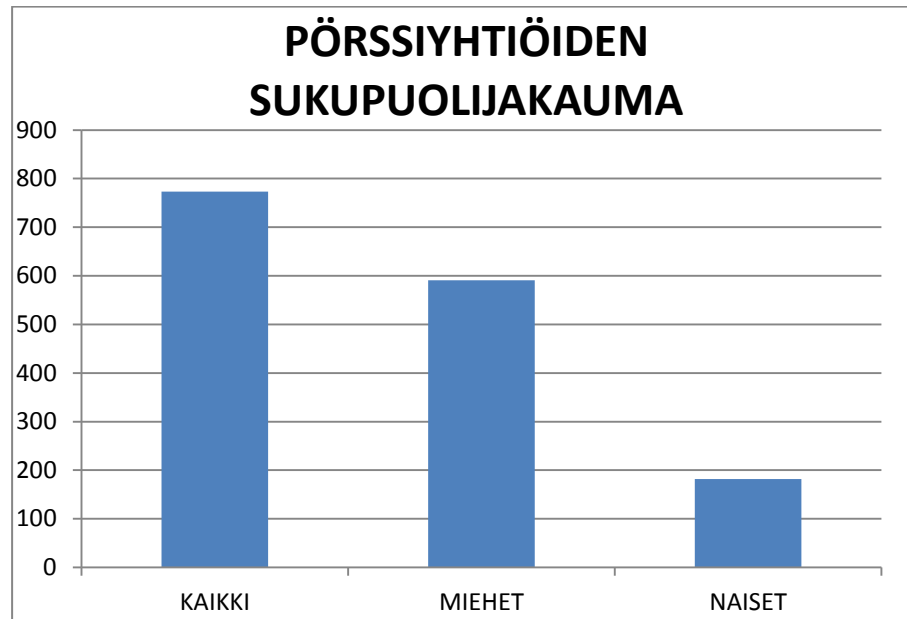
Kun tarkastellaan kuviota 39, voidaan huomata, että Suomessa naisten prosentuaalinen osuus on aikavälillä 2003-2013 kasvanut noin kahden prosenttiyksikön vuosivauhtia. Naisten osuus suomalaisten pörssiyritysten hallituksissa on ollut selvästi Euroopan keskiarvoa parempi, mutta se on jäänyt

kuitenkin sukupuolitasa-arvoisesta hallituksesta. Tästä huolimatta on huomioitava, että Suomessa ei ole asetettu pörssiyrityksiä koskevia sukupuolikiintiölakeja tai muita pakotteita, jotka velvoittaisivat yhtiöiden tarkastelemaan hallitustensa moninaisuutta ja toimimaan tiettyä päämäärää kohti. Suomessa on kuitenkin ollut vuodesta 1997 asti käytössä Corporate Governance –koodi, joka ei pakota yhtiöitä toimenpiteisiin, vaan enemmänkin ohjeistaa ja neuvoa. On varmaa, että itsesääntely on ollut merkittävä toimenpide lisäämään naisten määrää suomalaisten yhtiöiden hallituksissa koko 2000-luvun ajan. Siitä huolimatta on mahdotonta sanoa varmasti, kuinka korkeat luvut tai jopa täydellinen sukupuolitaso- arvo oltaisiin voitu saada Suomessa sukupuolikiintiö lain avulla.



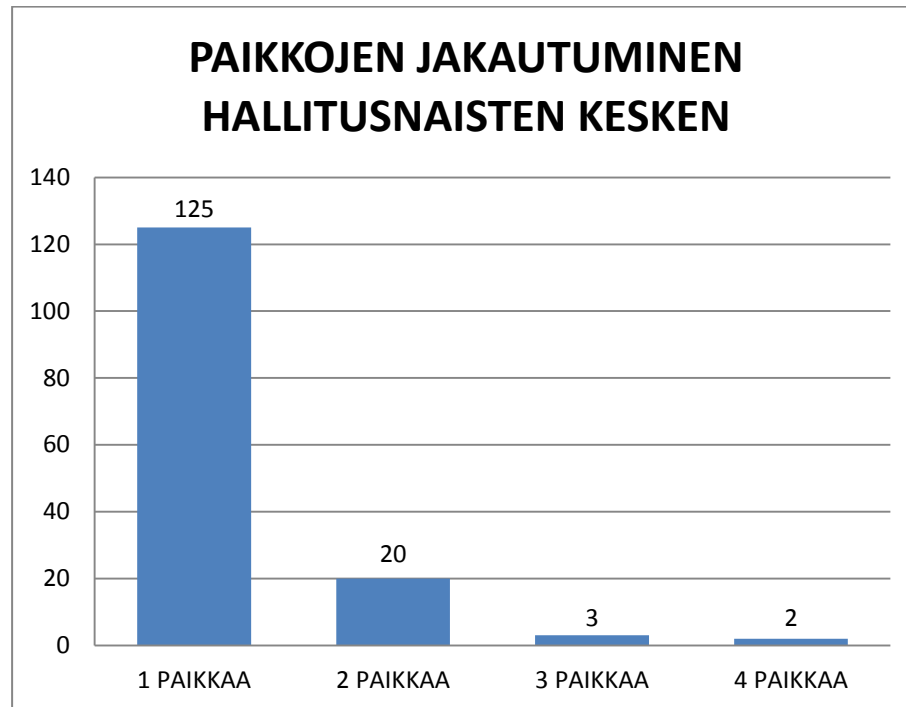
KUVIO 39. Naisten osuus Suomen suurissa yhtiöissä. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Kuviossa 40 tarkastellaan suomalaisten pörssiyritysten sukupuolijakaumaa. Kaiken kaikkiaan suomalaisten pörssiyritysten hallituspaikkojen yhteenlaskettu määrä on noin 770 paikkaa. Tästä 770 paikasta valtaosa jakautuu miesjäsenten kesken, sillä suomalaisten pörssiyritysten hallituspaikoista miehet pitävät hallussaan 590 paikkaa eli lähes 600 paikkaa. Naisten hallussa olevat paikat jäävät alle kahdensadan, noin 180 paikkaan.



KUVIO 40. Suomalaisen pörssiyritysten sukupuolijakauma. (Pörssisäätiö 2014).

Voidaan todeta, että Suomessa pörssiyritysten hallituksiin ei ole ilmaantunut naishallitusammattilaisia. Kuviosta 41 voidaan nähdä, että suomalaisten pörssiyritysten naisjäsenet pitävät pääasiassa vain yhden pörssiyrityksen hallituksessa. Tietenkin poikkeuksia on, sillä 20 naista pitää hallussaan kahta paikkaa, kolme naista kolmea paikkaa sekä kaksi naista jopa neljää paikkaa. Nämä luvut ovat kuitenkin verrattain pieniä, esimerkiksi Norjaan nähden, jossa yhdellä naisella voi olla hallussaan paikka jopa kahdeksasta eri yhtiöstä. Trendi voisi kuitenkin muuttua myös Suomessa, jos sukupuolikiintiölaki otettaisiin käyttöön. Tällaisessa tapauksessa naisten varsinainen lukumäärä ei lisääntyisi, vaan silloin jo nyt hallituksissa olevat naiset ottaisivat useampia hallituspaikkoja itselleen.



KUVIO 41. Suomalaisten pörssiyritysten hallituspaikkojen jakautuminen naisjäsenten kesken. (Pörssisäätiö 2014).

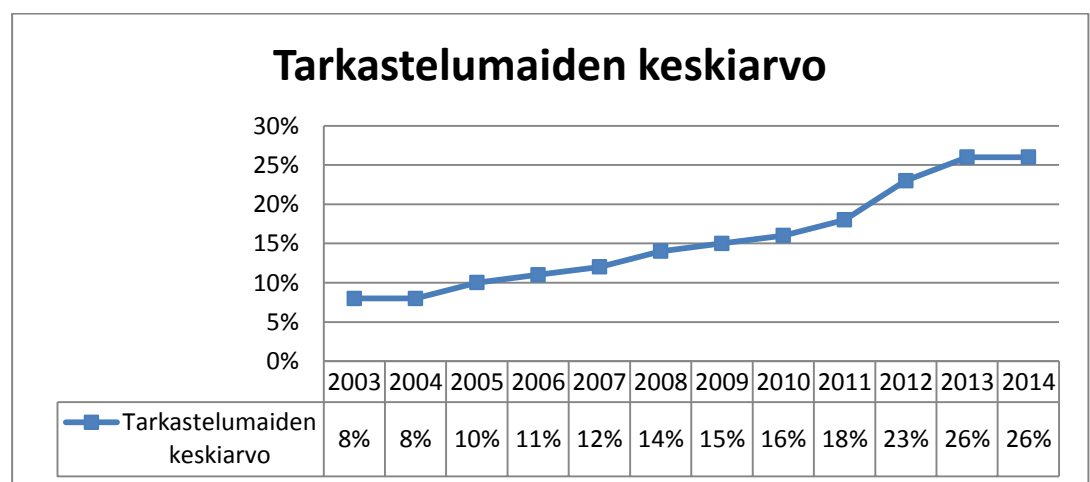
Keskuskauppakamarin lakimies Antti Turunen mainitsi muutaman seikan, miksi itsesääntelyn avulla Suomessa ollaan naisten hallituspaikkojen määrässä EU:n kärjessä. Se voi olla yksinkertaisesti kulttuurinen kysymys. Myös CG-koodeissa on paljon eroja valtioiden välillä, sillä joissain koodeissa ei ole määritelty yksiselitteisesti, että hallituksessa pitää olla kumpaakin sukupuolta edustettuna. Suomessa vuoden 2003 CG-koodissa oli sukupuolten edustus mainittu löyhästi siten, että yhtiöiden hallituksissa tulee ottaa huomioon sukupuolten tasapuolisuus. Tämä saattoi pohjustaa siihen, että tietyllä tavalla yhtiöt ovat sieltä asti olleet valmiita sukupuoliasian kohtaamiseen ja jollain tavalla ne ovat hakeneet ratkaisua omassa toiminnassaan. Vuonna 2008 suositusta muutettiin määräämään, että kumpaakin sukupuolta pitää olla edustettuna. Tämän vuoksi Turunen uskoo, että osassa Euroopan maista CG-koodit ovat lähempänä Suomen pohtivaa ja huomioon ottavaa 2003-koodia kuin selkeästi ilmaistua oltava-koodia. (Turunen 2014.)

Lisäksi Turunen uskoo, että suomalaisten yhtiöiden johdossa on ollut alusta alkaen tiettyä tahtotilaa ottamaan naiset osaksi päätöksentekoa. Naisten osuus

hallituksissa on yli kolminkertaistunut vuodesta 2003. Tämän lisäksi niin kauan kuin Keskuskauppakamari on vuodesta 2011 tutkinut naisten osuutta johtoryhmissä, on sen havaittu olevan jatkuvasti nousujohteinen vaikkakin maltillisesti. Vaikka viimeisen vuoden aikana kehitys hallitusten kohdalla on yhtiöiden koko luokasta riippuen hiipunut tai jopa pysähtynyt, on johtoryhmätasolla naisten määrä kasvanut koko ajan. Turunen kertoo, että tutkimusten perusteella naisten määrä kasvaa etenkin liiketoimintajohdossa. Tämä antaa uskoa ja pohjaa sille, että sieltä tulee seuraava hallitussukupolvi. Keskuskauppakamarin näkemyksen mukaan johtoryhmässä tapahtuva kasvu johtaa tietyn ajan jälkeen naisten määrän kasvuun myös hallituksissa, koska sieltä tulee tarvittava osaaminen. (Turunen 2014.)

#### 4.3 Vertailu

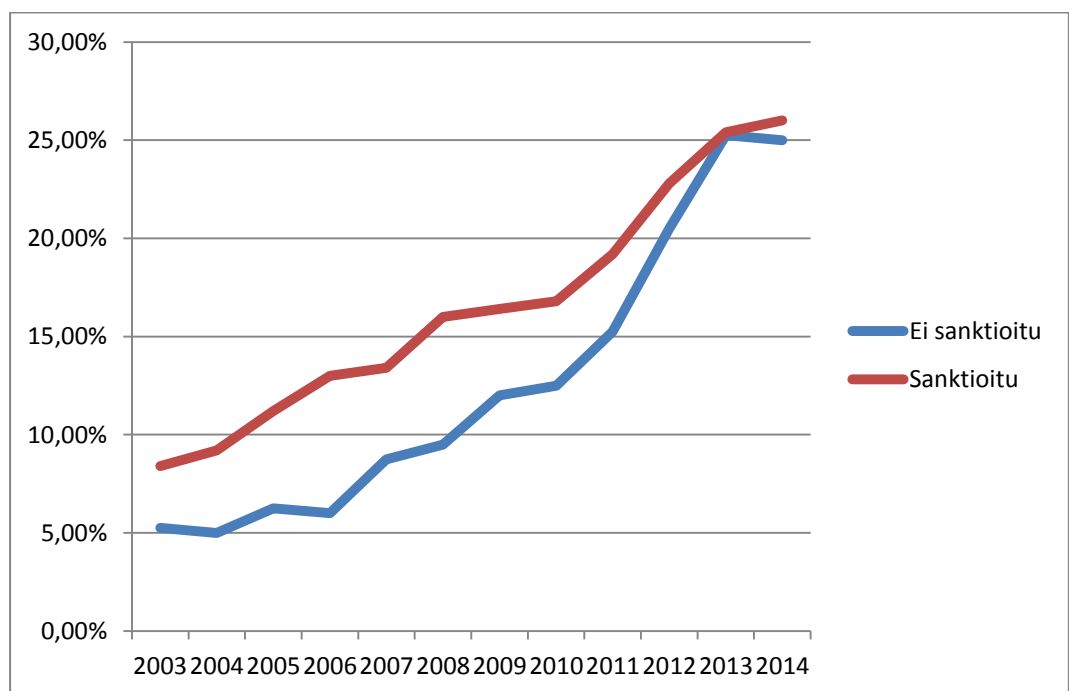
Tässä osiossa tarkastellaan lyhyesti naisten määrän kasvu eurooppalaisissa pörssiyrityksissä. Kuvioon 42 on koottu keskiarvo kaikista opinnäytetyössä tarkatelluista maista naishallitusjäsenien määrän kehityksestä vuosien 2003-2014 välisenä aikana. Kasvun voidaan todeta olleen tarkasteluajanjaksolla jatkuvassa kasvussa, mikä on positiivinen asia. Kuitenkin täytyy muistaa eri maiden lakeihin liitetyt sanktiot ja muut kurinpitotoimet, jotka omalta osaltaan vaikuttavat kunkin maan tuloksiin.



KUVIO 42. Tarkastelumaiden naisten osuuden keskiarvo hallituksissa. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).



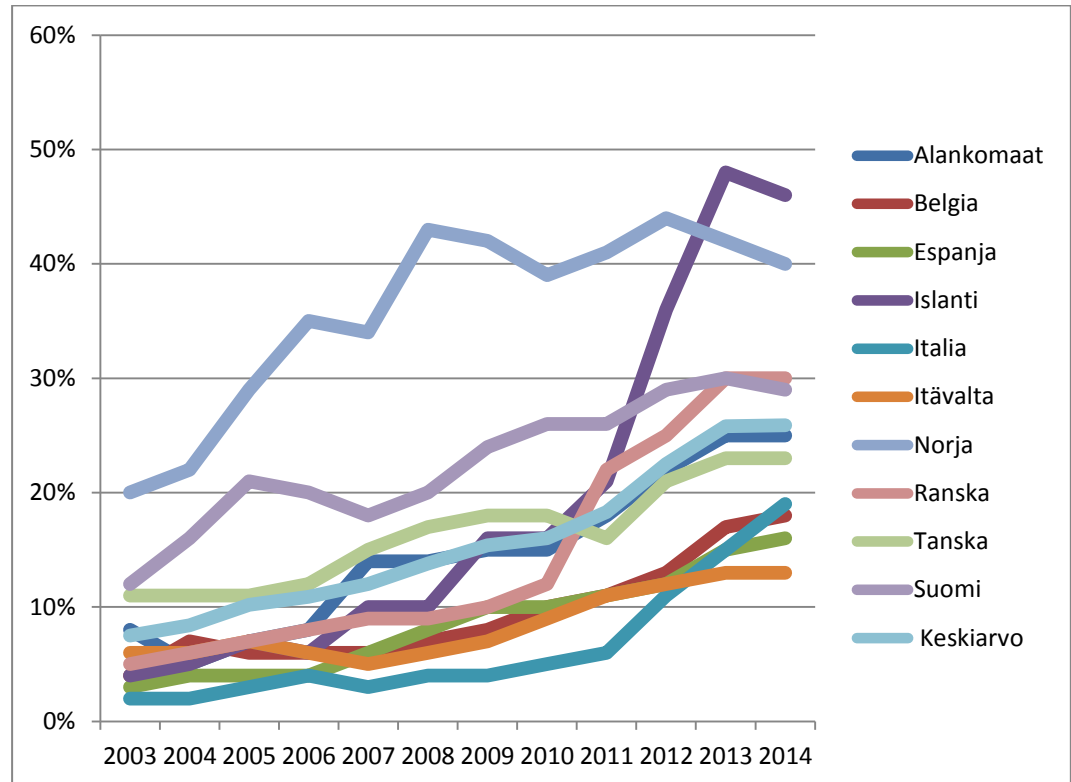
Kaiken kaikkiaan viidellä tarkastelussa olevista valtioista on kiintiölakiin liitetty sanktiot. Nämä valtiot ovat Belgia, Italia, Norja, Ranska ja Tanska. Naisten osuudelle laskettiin vuosittaisen kasvun keskiarvo prosenttiyksiköinä lain voimaantulosta vuoteen 2014 asti. Sanktioituissa valtioissa kasvu oli 2,76 prosenttiyksikköä vuodessa. Valtioissa, joissa kiintiölaki ei sisältänyt sanktioita, kasvua tapahtui vuodessa 2,62 prosenttiyksikköä. Kuviossa 43 näitä kahta keskiarvoa tarkastelemalla voidaan todeta, että sanktiolla ei näyttäisi olevan juurikaan merkittävää vaikutusta naisten osuuden lisääntymiseen pörssiyhtiöiden hallituksissa tietyn ajanjakson jälkeen.



KUVIO 43. Ei sanktioitujen sekä sanktioitujen maiden naisedustuksen kehityksen vertailu. (Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Kuviosta 44 voidaan tarkastella opinnäytetyössä käsiteltyjen yhdeksän Euroopan valtion sekä Suomen naisten osuuden kehitystä suhteessa toisiinsa. Kuvioon on lisätty myös näiden kaikkien kymmenen valtion keskiarvo. Kuviosta nähdään, että Islanti ja Norja ovat todella lähellä sukupuolitaso-arvoista pörssiyhtiön hallitusta. Noin yhden kolmasosan naisedustuksen ovat saavuttaneet Ranska ja Suomi. Ranska on mennyt Suomen ohi vuonna 2014. Tähän on varmasti vaikuttanut Ranskassa säädetty kiintiölaki, jonka ensimmäinen välietappi tuli olla täytettyä vuoteen 2014 mennessä. Keskiarvon läheisyydessä kulkee Alankomaiden ja

Tanskan kehitys. Keskiarvo vuonna 2014 on noin 25 prosenttia. Kuvion perää pitää tällä hetkellä Itävalta, mutta melko lähellä samaa tulosta ovat Belgia, Espanja ja Italia.



KUVIO 44. Kaikkien tarkastelumaiden naisten osuuden kehitys.(Laadittu European Commission 2014c pohjalta).

Ensi vuonna kolmen valtion sukupuolikiintiölait tulisi olla täytettynä. Nämä maat ovat Alankomaat, Espanja ja Italia. Näistä Alankomaat on lähellä päästä tavoiteltuun 30 prosentin edustukseen, mutta sekin vaatii aiempaa enemmän ponnisteluja, sillä tällä tahdilla tavoite jää saavuttamatta kahdella prosenttiyksiköllä. Espanja ja Italia jäisivät nykyisellä kehityksellä valitettavasti 22 prosenttiyksikön ja 10 prosenttiyksikön päähän tavoitteestaan. Seuraavat lait tulee olla saavutettuina vuonna 2017, jolloin Belgian ja Ranskan tavoitteiden tulisi kohdata todellisuus. Nykyisellä kehityksellä Ranskan pitäisi päästä hienosti yli tavoitteen, mutta Belgia jäisi yhdeksän prosenttiyksikköä suunnitelmastaan. Viimeisenä tulee Itävalta, jolla on tavoitteet asetettu vuoteen 2018. Jos naisten

osuus jatkaa kasvuaan tällä tahdilla, ei Itävalta tule onnistumaan täyttämään kiintiötä. Tavoite jäisi jopa 20 prosenttiyksiköllä.

Tähän mennessä kaksi valtiota ovat pääseet lopullisiin tavoitteisiinsa. Nämä valtiot ovat Islanti ja Norja. Norjassa tavoitteessa on pysytty hyvin, sillä vuodesta 2008 lähtien naisten osuus on pysynyt yli 40 prosentin naisedustuksessa, lukuunottamatta vuotta 2010, jolloin Euroopan komission mukaan luku tipahti 39 prosenttiin. Islannissa tavoite oli asetettu vuoteen 2013, joten laki on todella uusi. Siellä tavoite ylitettiin ja vuoden 2013 aikana saavutettiin huima 48 prosentin naisedustus. Vuoden 2014 arvo on hieman tipahtanut 46 prosenttiin, mutta se on silti reilusti yli lain määrämän kiintiön. Tässä kohdassa on myös mainittava Ranska, jonka onnistui saavuttaa ensimmäinen välietappi 10 prosenttiyksikön ylityksellä saavuttaen 30 prosentin naisedustuksen tavoitteen ollessa 20 prosenttia. On mielenkiintoista nähdä, miten Ranska kohtaa toisen välietappinsa vuonna 2017 ja miten tulevaisuudessa odottaviin tavoitteisiin päästään lopuissa valtioissa.

#### 4.4 Kiintiölaki Suomeen?

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli pohtia, mihin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota, jos kiintiölaki päätettäisiin ottaa käyttöön myös Suomessa. Tavoitteena oli kerätä jo säädetyistä eurooppalaisista sukupuolikiintiölaeista parhaiten toimivia toimenpiteitä pätevien naisten nostamiseksi hallituksiin.

Keskuskauppakamarin lakimies Antti Turunen listasi muutamia sukupuolikiintiöiden vähimmäisvaatimuksia, jotka mahdollistaisivat kiintiöiden onnistumisen ja lieveilmiöiden minimoimisen. Yhtenä aspektina hän mainitsee välitavoitteet. Välitavoitteiden merkitys on suuri, sillä niiden tulisi olla oikeasti tavoitettavissa. Sopivan suuruinen tavoite auttaa ja kannustaa yhtiötä tavoittelemaan annettua kiintiötä. Jos tavoite asetetaan liian isoksi, voi kynnys sen tavoittelemiseksi kasvaa suuren harppauksen peloittelemana. Silloin yhtiöt voivat ajatella, ettei heillä ole mahdollisuuksia päästä järkeviin tavoitteisiin. Tämä voi johtaa harkitsemattomiin jäsenvalintoihin, koska tällöin voidaan pyrkiä valitsemaan keitä tahansa, kunhan kiintiö täyttyy. Jos tavoite asetetaan

realistiseksi, on yrityksillä motivaatiota etsiä sopivia ehdokkaita hallitustensa jäseniksi. (Turunen 2014.)

Turusen mukaan sukupuolikiintiölain onnistumiseen liittyy myös vahvasti siirtymäaika. Yhtiöille tulisi antaa aikaa kasvattaa johtajapotentiaalia hallituksiin, ettei tiukkaa kiintiötä olisi heti noudatettava. Yhtiöille on annettava aikaa panostaa hallituksiin, jotta ei tule hätiköityjä päätöksiä eikä naisia tule valituksi väärin perustein. (Turunen 2014.)

*”Kaikista harkitsemattominta on laittaa ilman implementaatioaikaa korkea tavoite. Mahdottoman pitkät ja mahdottoman korkeat tavoitteet on ihan yhtä huono, koska sitten sitoudut siihen, että tarkastellaan asiaa sitten kuuden vuoden kuluttua miten kävi ja siinä vaiheessa voi jo olla peruuttamatonta vahinkoa ehtinyt tapahtua.” (Turunen 2014.)*

Turunen painottaa myös lainsäätäjien vastuuta. Lakiin olisi hyödyllistä merkitä, että tavoitteeseen pääsyn vaikeutessa huomattavasti ja tämän kaiken vaikuttaessa yhtiön toimintaan, voitaisiin laista poiketa. Tällä estettäisiin pakolla toteutetun kiintiön täyttymiseen liittyvät ongelmat. Lisäksi hän ehdottaa, että yhtiöiden toimia ja kehitystä tulisi seurata vuosittain, jotta estettäisiin mahdolliset vahingot eli lieveilmiöiden toteutumiset. (Turunen 2014.)

*”Lainsäätäjän näkökulmasta tai kiintiömekanismin puolustajan näkökulmasta se olisi järkevää, että laissa on sisäänkirjoitettuna joku tapa, jonka kautta voidaan perääntyä, jos homma näyttää menevän väärään suuntaan. - - Lainsäätäjä pystyy arvioimaan, miten tämä [kehitys] on edennyt ja onko tästä ollut enemmän haittoja kuin hyötyjä. Jos on ollut enemmän haittoja, niin puhalletaan peli poikki.” (Turunen 2014.)*

Turusen listaamat toimivat asiat eivät siis eroaisi Suomen CG-koodista juurikaan. Suomessa CG-koodi on toiminut niin hyvin, että sukupuolikiintiölaki voisi olla melkein turha. Suomessa naisten määrän kasvu pörssiyhtiöiden hallituksissa on ollut jatkuvaa vaikkakin se on ollut tasaisen hidasta. Jos naisten määrää haluttaisiin nostaa rajusti ja nopeasti, kiintiölaki voisi olla ihan hyvä kannustin ja vaihtoehto. Toisaalta nopeassa naisten määrän lisäämisessä voi olla huonoja puolia.

Turunen listasi näitä eräitä kiintiölain tuomia negatiivisia vaikutuksia. Pisin kokemus sukupuolikiintiölaeista on Norjasta ja siellä onkin tilastollisesti havaittavissa ”kultainen hame”-ilmiö. Hallituspaikkoja on kasautunut tietyille naisille ja erityisesti tämä kasautuminen on yleisempää naisilla kuin miehillä. Tämä voisi viestiä sitä, että markkinoilla on pulaa hallitusnaisista. Vuonna 2012 tehdyssä Keskuskauppakamarin naisjohtajaselvityksessä huomattiin, että Norjassa yhdellä naisella oli peräti kahdeksan hallituspaikkaa. (Turunen 2014.)

Siitä herää kysymys, kuinka tiiviisti tällainen jäsen voi olla mukana kaikissa hallituksissa. Hallitukseen nimitettäessä olisi kuitenkin pidettävä päälimmäisenä mielessä se, että hallituksen tulisi koostua jäsenistä, joilla on aikaa antaa panostuksensa yhtiölle ja sen päämäärille ja tavoitteille. Useammassa hallituksessa työskentely voi vähentää innostusta ja motivaatiota yksittäistä yhtiötä kohtaan.

*”Hedelmällisempää on siirtää katse johtoryhmän puolelle ja etsiä keinoja, joilla saada naisia johtoryhmään ja siihen liittämään jonkin näköistä väljyyttä ja antaa suhteuttaa tavoitteita yrityksen omaan toimintaan.” (Turunen 2014.)*

Toinen ongelma, jonka Turunen mainitsi, liittyy johtoryhmään. Kiintiölain myötä keskitytään vain pörssiyritysten hallituksiin ja kokonaan huomioimatta jää johtoryhmätaso. Hallitusten tilanne on toki tärkeää, mutta huomio tulee kiinnittää myös siihen, että päätöksenteko tapahtuu hallitusten lisäksi myös monilla muillakin tasoilla. Samalla hallituksissa olevat naiset ovat pois johtoryhmiin käytettävästä työvoimasta, joten urapolusta tulisi olla enemmän huolissaan. Euroopassa johtoryhmätason tilastoja ei juurikaan seurata. (Turunen 2014.)

*”Pakottava lainsäädäntö ei ole oikea tapa motivoida.” (Turunen 2014).*

Kolmas huomioitava asia on se, että yhtiöt luultavasti noudattavat kiintiöitä, koska haluavat tietenkin noudattaa lakia. Yleisesti ottaen siitä ei pidetä, että yhtiöiden toimintavapauksia tai osakkeenomistajien valtaa rajoitetaan. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että kiintiön muodollisen noudattamisen takia ei välttämättä valita liiketoiminnallisten etujen kannalta parhaita ehdokkaita. Taustalla voi olla

sanktioiden pelko. Sanktiot voivat johtaa yliohtjaamiseen ja liialliseen pikkutarkkuuteen (Turunen 2014.)

Kaikkia negatiivisia vaikutuksia ei ole vielä tullut esiin, koska kiintiölait ovat vielä kovin uusia ja monet niistä ovat vasta sopeuttamisvaiheessa. Näiden seikkojen valossa mielestäni ei ole kovin järkevää ajatella Suomeen sukupuolikiintiöitä ennen kuin myös muista maista Norjan lisäksi saadaan lisää tutkimustuloksia. Voi olla mahdollista, että jokin näistä eri asteisista sukupuolikiintiölaeista voisikin toimia Suomessa, jos sille nähdään tarvetta.

Myös lakimies Antti Turusen mukaan EU:ssa esitelty kiintiölakisäädösehdotus ei olisi hyvä idea toteuttaa kaikille maille samanlaisena, sillä esimerkiksi EU-jäsenvaltio Maltan kahden prosentin naisedustuksesta olisi hyvin vaikea ponnistaa 40 prosenttiin ehdotettuun vuoteen 2020 mennessä. Hänen mielestään kiintiöt voitaisiin nähdä enemmänkin herättelynä. (Turunen 2014.)

*”Meillä on hyvät mahdollisuudet edetä ilman sellaista väliintuloa, jolla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia tai sivuvaikutuksia, joita voi olla vaikea ennakoida. Kiintiölaki tuntuu vähän turhalta, kun meidän ei kannattaisi ainakaan tässä vaiheessa lähteä hötkyilemään. Tässä kohdassa olisi mielestäni järkevää mennä sillä itse valitulla polulla.”(Turunen 2014.)*

Vaikka kiintiöillä on hyviä vaikutuksia naisten asemaan, voivat ne olla vain pintapuolisia. Hallitusten naisjäsenten määrän kasvu toki näyttää hyvältä, mutta onnistuminen riippuu paljon siitä, millaisia naisia hallituksiin oikeasti valitaan. Jos hyviä miesjäseniä joudutaan pakon edessä poistamaan hallituksista ja heidän tilalleen joudutaan nopeasti ottamaan epäpäteviä naisia vain täyttämään kiintiö, jää ongelman ydin ratkaisematta.

## 5 YHTEENVETO

Tämän tietopaketin tavoitteena oli kerätä yhdenmukaisesti tietoja Euroopassa olevista sukupuolikiintiölaeista ja tarkastella naisten lukumäärän muuttumista lain velvoittamissa organisaatioissa. Tietopakettiin listattiin yhdeksän Euroopan valtion sukupuolikiintiölaite, jotka on asetettu koskemaan pörssiyritysten hallituksia. Työssä esiteltiin myös näiden valtioiden tasa-arvotaustat ja Corporate Governance –koodit, joissa sukupuolen huomioon ottaminen on suositettu. Tietopaketin tutkiva osuus muodostettiin valittujen valtioiden kiintiölakien suunnitellusta kuluista ja hallitusnaisten osuuden kehityksestä. Asiantuntijan haastattelun avulla tietopakettiin saatiin kokemustaustaa, sillä lakimies Antti Turunen on työssään Keskuskauppakamarilla ollut mukana useissa selvityksissä koskien Euroopan sukupuolikiintiöitä.

Tietopaketin kokoamisen johtopäätös oli aikalailla yksiselitteinen.

Sukupuolikiintiölakien radikaaliuden ja eettisten ongelmien ilmaantumisen perusteella voitiin sanoa, että Suomeen ei kannattaisi kaavilla kiintiölakia. Kiintiölakien seurauksia kannattaisi seurata vielä muutama vuosi, jotta pidemmän aikavälin vaikutuksia voitaisiin tutkia. Sillä aikaa Suomessa kannattaisi jatkaa CG-koodilla eli yhtiöiden omalla itsesääntelyllä, sillä se oli tuottanut tulosta naisten määrän luonnollisena ja järkevänä kasvuna.

Työn tekeminen oli hyvin mielekästä, kun päästiin sisään sukupuolikiintiöiden sisältöön. Alku oli toisaalta todella vaikeaa ja se vaati kunnon kaivelua, että kaikista kiintiölaeista sai tarpeeksi tietoa. Osaa sukupuolikiintiölaeista ei löytynyt englanniksi, joten oli käytettävä muita lähteitä. Tällaiset lähteet löytyivät suurelta osin Keskuskauppakamarilta.

Jatkotutkimusaiheita tästä aiheesta saisi paljon. Kuten lakimies Antti Turunen mainitsi, olisi ehkä hyödyllisempää niin naisille kuin yhtiöillekin, että naisia nousisi hallitusten lisäksi myös johtoryhmätasolle. Johtoryhmätason naisedustus olisikin mielenkiintoista ja kannattavaa selvittää.

Keskuskauppakamari on tutkinut pörssiin listattujen yhtiöiden hallitusten tilastoja naisedustuksen valossa, mutta listaamattomat yhtiöt ovat jääneet selvitysten

ulkopuolelle. Tosin vuoden 2013 naisjohtajaselvityksessä mukaan otettiin suuret listaamattomat yhtiöt, mutta niistä oli vaikeampaa saada kerättyä tietoa naisjäsenistä. Listaamattomien yhtiöiden tiedot olisi hyvä koota, jotta tiedettäisiin Suomessa oleva potentiaali tai vastaavasti olisiko jotain parannettavaa sillä sektorilla.

Koska sukupuolikiintiölait ovat Euroopassa hyvin tuoreita, ei niiden seurauksista voida vielä tietää. Kiinnostavaa olisi tietää, onko naisten lisääminen hallituksiin auttanut naisia pääsemään myös johtoportaan. Ajan myötä saadaan lisätietoa kiintiölakien vaikutuksista, joten vertailevan tutkimuksen voisi suorittaa muutaman vuoden päästä, kun sopeutumisvaiheet on ohitettu. Mielestäni olisi lisäksi hyvä selvittää, onko hallitusammattilaisia syntynyt muihin valtioihin kuin Norjaan.



## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

Kohi A, Palo H, Päivärinta K & Vihervä V, 2010. Forum II: Eurooppalainen ihminen. Helsinki: Otava.

Kananen J, 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen J, 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Tuomi & Sarajärvi, 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

### Suulliset lähteet:

Turunen A, 2014. Keskuskauppakamarin lakimies. Haastattelu 24.10.2014

### Elektroniset lähteet:

Afep & Medef 2013. Corporate Governance code of Listed Corporations [viitattu 14.9.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/afep\\_medef\\_code\\_revision\\_jun2013\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/afep_medef_code_revision_jun2013_en.pdf)

Assemblée nationale 2011. Equal Access for Women and Men to Elected Offices and Positions [viitattu 16.03.2014]. Assemblée nationale. Saatavissa: [http://www.assemblee-nationale.fr/english/synthetic\\_files/file-13.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/english/synthetic_files/file-13.asp)

Arvopaperimarkkinayhditys 2010. Suomen listayhtiöiden hallintokoodi muutoksin [viitattu 15.03.2014]. Arvopaperimarkkinayhditys. Saatavissa:

<http://cgfinland.fi/files/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>

Arvopaperimarkkinayhdistys 2014. Corporate Governance, mitä se on? [viitattu 4.2014]. Arvopaperimarkkinayhdistys. Saatavissa: <http://cgfinland.fi/corporate-governancesta/corporate-governance-mita-se-on/>

Austrian Working Group on Corporate Governance 2002. Austrian code of Corporate Governance [viitattu 7.8.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_en.pdf)

CHSH 2014. Austrian Stock Corporation Act [viitattu 14.7.2014]. CHSH. Saatavissa: [http://www.chsh.com/fileadmin/docs/publications/Birkner/Austria\\_4.pdf](http://www.chsh.com/fileadmin/docs/publications/Birkner/Austria_4.pdf)

Committee on Corporate Governance 2014. Recommendations on Corporate Governance [viitattu 6.6.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/recommendations\\_cg\\_denmark\\_may2014\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/recommendations_cg_denmark_may2014_en.pdf)

Const. Court decision no. 422/1995. Gender Constitutional Issues and Equality in Italy [viitattu 9.3.2014]. University of Trento. Saatavissa: <http://www.jus.unitn.it/cocoa/papers/PAPERS%201ST%20PDF/Gender%20constitutional%20issues/Italy-gender.pdf>

Constitutional amendment of art. 51 Const. ("Equal opportunities in the access to public offices and elected positions". The Constitution of the Italian Republic [viitattu 9.3.2014]. Official Gazette. Saatavissa: <http://www.legislationline.org/download/action/download/id/1613/file/b4371e43dc8cf675b67904284951.htm/preview>

Corporate Governance Code Monitoring Committee 2008. Dutch Corporate Governance code [viitattu 4.9.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_netherlands\\_dec2008\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_netherlands_dec2008_en.pdf)

Corporate Governance Committee 2004. The Belgian code on Corporate Governance 2004 [viitattu 6.7.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/bel\\_code\\_dec2004\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/bel_code_dec2004_en.pdf)

Corporate Governance Committee 2009. The Belgian code on Corporate Governance 2009 [viitattu 6.7.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa:  
[http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_belgium\\_12mar2009\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_belgium_12mar2009_en.pdf)

Corporate Governance Committee 2014. Corporate Governance Code [viitattu 15.6.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa:  
[http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_italy\\_14july2014\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_italy_14july2014_en.pdf)

Euroopan unionin virallinen lehti 2012. Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen konsolidoitu toisinto [viitattu 8.5.2014]. Euroopan unionin virallinen lehti. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=EN>

European Commission 2007. 50 years of EU gender equality law [viitattu 12.6.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-07-426\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-07-426_en.htm)

European Commission 2010. Euroopan komissio vahvistaa sitoumustaan naisten ja miesten tasa-arvoon [viitattu 4.6.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-10-237\\_fi.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-237_fi.htm)

European Commission 2011a. EU:n oikeuskomissaari Viviane Reding haastaa eurooppalaiset yritysjohtajat allekirjoittamaan sitoumuksen naisten osuuden lisäämisestä johtokunnissa [viitattu 28.7.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-11-124\\_fi.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-124_fi.htm)

European Commission 2011b. EU:n oikeuskomissaari Viviane Reding kehottaa eurooppalaisia yritysjohtajia lisäämään naisten osuutta johtokunnissa [viitattu 12.6.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-242\\_fi.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-242_fi.htm)

European Commission 2011c. The Quota-instrument: different approaches across Europe [viitattu 24.6.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working\\_paper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf)

European Commission 2012a. Exchange of good practices on gender equality [viitattu 3.6.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange\\_of\\_good\\_practice\\_no/no\\_discussion\\_paper\\_no\\_2012\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/exchange_of_good_practice_no/no_discussion_paper_no_2012_en.pdf)

European Commission 2012b. Komissio ehdottaa 40 prosentin sukupuolikiintiötä johtokuntapaikkoihin [viitattu 4.7.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_fi.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_fi.htm)

European Commission 2013a. Lasikatto murtuu Euroopassa – Euroopan parlamentti tukee komission ehdotusta naiskiintiöistä [viitattu 27.10.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-1118\\_fi.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_fi.htm)

European Commission 2013b. Gender balance in Boards, Spain [viitattu 23.7.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-es\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-es_en.pdf)

European Commission 2014a. Gender balance on corporate boards [viitattu 26.10.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet\\_2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2014_en.pdf)

European Commission 2014b. Gender equality in the Member States [viitattu 9.9.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-2_en.pdf)

European Commission 2014c. Boards [viitattu 7.7.2014]. European Commission. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm)

European Corporate Governance Institute 2014a. Improving Corporate Governance through independent scientific research and related activities [viitattu 28.9.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: <http://www.ecgi.org/organisation/overview.htm>

European Corporate Governance Institute 2014. Index of codes [viitattu 18.9.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php)

European Database, Women in Decision-making 2000a. Report from the Netherlands [viitattu 15.8.2014]. European Database. Saatavissa: <http://www.db-decision.de/CoRe/Netherlands.htm>

European Database, Women in Decision-making 2000b. Report from Italy [viitattu 14.6.2014]. European Database. Saatavissa: <http://www.db-decision.de/CoRe/Italy.htm>

European Database, Women in Decision-making 2000c. Report from Austria [viitattu 10.6.2014]. European Database. Saatavissa: <http://www.db-decision.de/CoRe/Austria.htm>

European Database, Women in Decision-making 2000d. Report from Norway [viitattu 18.7.2014]. European Database. Saatavissa: <http://www.db-decision.de/CoRe/norway.htm>

European Database, Women in Decision-making 2000e. Report from Finland [viitattu 4.8.2014]. European Database. Saatavissa: <http://www.db-decision.de/CoRe/finland.htm>

European Parliament 2013a. The recruitment practices in top management and non-executive directors' position in Europe [viitattu 12.8.2014]. European parliament. Saatavissa: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/workshop/join/2013/474410/IPOL-FEMM\\_AT\(2013\)474410\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/workshop/join/2013/474410/IPOL-FEMM_AT(2013)474410_EN.pdf)

European Parliament 2013b. Legal instruments for gender quotas in management boards [viitattu 6.8.2014]. European Parliament. Saatavissa: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/workshop/join/2013/474413/IPOL-FEMM\\_AT\(2013\)474413\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/workshop/join/2013/474413/IPOL-FEMM_AT(2013)474413_EN.pdf)

European Parliament 2014. The Policy on Gender Equality in Italy [viitattu 2.10.2014]. European Parliament. Saatavissa: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM\\_NT\(2014\)493052\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/note/join/2014/493052/IPOL-FEMM_NT(2014)493052_EN.pdf)

Encyclopædia Britannica 2014. Vigdís Finnbogadóttir [viitattu 20.6.2014]. Encyclopædia Britannica. Saatavissa: <http://global.britannica.com/EBchecked/topic/207576/Vigdis-Finnbogadottir>

Fees E, 2007. MAKING WOMEN MATTER: Spain's Long Road Toward Gender Equality [viitattu 15.7.2014]. Evelyn Wyoming Fees. Saatavissa: <https://cdr.lib.unc.edu/indexablecontent/uuid:3f409a78-3f1f-4c00-8d83-219a7af30692>

Financial Times 2014. Definition of comply or explain [viitattu 1.8.2014]. Financial Times. Saatavissa: <http://lexicon.ft.com/Term?term=comply-or-explain>

French Constitutional Law, Article 1. Constitution of France [viitattu 4.5.2014]. French National Assembly. Saatavissa: <http://www.assemblee-nationale.fr/english/>

French Constitutional Law (article 2, paragraph 4). Constitution of France [viitattu 4.5.2014]. French National Assembly. Saatavissa: <http://www.assemblee-nationale.fr/english/>

Islannin Parlamentti 2012. Gender Equality in Iceland [viitattu 19.6.2014]. Jafnréttisstofa. Saatavissa: <http://www.utanrikisraduneyti.is/media/mannrettindi/Gender-Equality-in-Iceland.pdf>

Kilday, Mihailescu, Schreve 2009. Women on boards of directors: the case study of Norway [viitattu 19.9.2014]. Kilday; Mihailescu; Schreve. Saatavissa: <http://www.mba.unisg.ch/files/Norway.pdf>

Kvennasögusafn Íslands 2014. Women's suffrage in Iceland [viitattu 19.6.2014]. Kvennasögusafn Íslands. Saatavissa: <http://kvennasogusafn.is/index.php?page=womens-suffrage>

Larsen J, 2014. The women's movement in Denmark [viitattu 20.8.2014]. Kvinfo. Saatavissa: <http://www.kvinfo.dk/side/680/article/3/>

Ministry of Trade, Industry and Fisheries 2014. Fact Sheet: The legislation on representation of both sexes in boards [viitattu 6.8.2014]. Ministry of Trade, Industry and Fisheries. Saatavissa: [http://www.regjeringen.no/en/dep/nfd/press-centre/fact-sheets/fact-sheet-the-legislation-on-representa.html?regj\\_oss=1&id=641431](http://www.regjeringen.no/en/dep/nfd/press-centre/fact-sheets/fact-sheet-the-legislation-on-representa.html?regj_oss=1&id=641431)

Minna.fi 2014. Tasa-arvo [viitattu 4.9.2014]. Minna.fi. Saatavissa: <http://minna.fi/web/guest/tasa-arvo1>

Huse M, BI University 2011. Women on Corporate Boards: Lessons from Norway [viitattu 5.6.2014]. Morten Huse. Saatavissa: [http://www.dffw.de/fileadmin/user\\_upload/Huse\\_presentation\\_Dortmund\\_19\\_May\\_2011.pdf](http://www.dffw.de/fileadmin/user_upload/Huse_presentation_Dortmund_19_May_2011.pdf)

Naisjohtajaselvitys 2011. Miehet johtavat pörssiyritysten liiketoimintoja – naiset päätyvät tukitoimintoihin [viitattu 8.9.2014]. Keskuskaupakamari. Saatavissa: [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Naisjohtajuusselvitys\\_20111.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Naisjohtajuusselvitys_20111.pdf)

Naisjohtajaselvitys 2012. Lasikatto säröilee – itsesääntely päihittää kiintiöt [viitattu 16.7.2014]. Keskuskaupakamari. Saatavissa: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Lasikatto-saroilee-Itsesaantely-paihittaa-kiintiot.pdf>

Naisjohtajaselvitys 2013. Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä [viitattu 6.8.2014]. Keskuskauppakamari. Saatavissa: <http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2013/11/naisjohtajaselvitys-2013netti.pdf>

Norwegian Corporate Governance Board 2010. The Norwegian Code of Practice For CORPORATE GOVERNANCE [viitattu 13.7.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_norway\\_21oct2010\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_norway_21oct2010_en.pdf)

Peeter's Attorneys 2014. Gender Diversity in the boards of listed and public companies [viitattu 3.8.2014]. Peeter's Attorneys. Saatavissa: <http://www.peeters-law.be/documents/news-items/news-28.xml>

Pörssisäätiö 2014. Pörssiyhtiöt ja osingot [viitattu 6.8.2014]. Pörssisäätiö. Saatavissa: <http://www.porssisaatio.fi/yritykset/stock-market-companies/>

Quota Project 2014a. France [viitattu 15.6.2014]. Quota Project. Saatavissa: <http://www.quotaproject.org/uid/countryview.cfm?CountryCode=FR>

Quota Project 2014b. Spain [viitattu 23.7.2014]. Quota Project. Saatavissa: <http://www.quotaproject.org/uid/countryview.cfm?country=72>

RoSa, Documentation Centre and Archives on Feminism, Equal Opportunities and Women's Studies 2014. Milestones in the history of women in Belgium [viitattu 9.9.2014]. RoSa. Saatavissa: <http://www.rosadoc.be/site/rosa/english/pdf/factsheetsenglish/01.pdf>

Special Working Group 2006. Report of the Special Working Group on the Good Governance of Listed Companies [viitattu 16.7.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/unified\\_code\\_may2006\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/unified_code_may2006_en.pdf)

Suomen Eduskunta 2014. Kansanedustajat [viitattu 20.7.2014]. Suomen Eduskunta. Saatavissa: <http://www.eduskunta.fi/thwfakta/hetekau/hex/hxent.htm>



Tasa-arvolaki 609/1986, 4§; Tasa-arvovaltuutettu 2009. Tasa-arvolaki [viitattu 16.5.2014]. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Saatavissa: [http://www.tasa-arvo.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=254043&name=DLFE-8789.pdf](http://www.tasa-arvo.fi/c/document_library/get_file?folderId=254043&name=DLFE-8789.pdf)

The Iceland Chamber of Commerce 2012. Corporate Governance [viitattu 8.8.2014]. European Corporate Governance Institute. Saatavissa: [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_guidelines\\_iceland\\_dec2012\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_guidelines_iceland_dec2012_en.pdf)

World Economic Forum 2013. The Global Gender Gap Report 2013 [viitattu 16.3.2014] World Economic Forum. Saatavissa: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2013/>