



Bryssel 14.11.2012  
SWD(2012) 349 final

**KOMISSION YKSIKÖIDEN VALMISTELUASIAKIRJA**  
*Oheisasiakirja*

**VAIKUTUSTENARVIOINTI JULKISESTI NOTEERATTUJEN YHTIÖIDEN  
JOHTOKUNTIEN SUKUPUOLIJAKAUMAN TASAPAINOTTAMISEN  
KUSTANNUKSISTA JA HYÖDYISTÄ**

**Tiivistelmä**

{COM(2012) 614 final}  
{SWD(2012) 348 final}

**KOMISSIION YKSIKÖIDEN VALMISTELUASIAKIRJA**  
*Oheisasiakirja*

**VAIKUTUSTENARVIOINTI JULKISESTI NOTEERATTUJEN YHTIÖIDEN  
JOHTOKUNTIEN SUKUPUOLIJAKAUMAN TASAPAINOTTAMISEN  
KUSTANNUKSISTA JA HYÖDYISTÄ**

**Tiivistelmä**

**1. ONGELMAN MÄÄRITTELY**

Yritysten johtokunnille EU:ssa on ominaista sitkeä ja selkeä sukupuolijakauman epätasapaino, mistä on osoituksena se seikka, että naisten hallussa on tällä hetkellä ainoastaan 13,7 prosenttia johtokuntapaikoista. Naisten osuus toimivaan johtoon kuulumattomista johtokunnan jäsenistä on EU:n tasolla ainoastaan 15 prosenttia.

Vaikka naisilla on riittävä koulutus<sup>1</sup> ja pätevyys<sup>2</sup> olla mukana korkeimmissa talouselämän päätöksenteon elimissä ja he ovat sekä halukkaita<sup>3</sup> että käytettävissä<sup>4</sup> siihen, on voitu havaita, että heillä on alusta asti järjestelmällisesti miehiä heikommät mahdollisuudet päästä ylempiin johtotehtäviin. Yrittäessään toteuttaa ammatillisia mahdollisuuksiaan naiset kohtaavat yritysten menettely- ja liiketoimintakulttuuriin juurtuneita esteitä. Nykyisiä johtokuntapaikkojen täyttämiseen tähtäviä rekrytointikäytäntöjä leimaa huomattava läpinäkymättömyys, joka vaikuttaa osaltaan mainittuihin esteisiin ja haittaa siten ylimmän johdon työmarkkinoiden ihanteellista toimintaa kaikkialla EU:ssa.

Siinä, että naisilla on aliedustus EU:n julkisesti noteerattujen yhtiöiden johtokunnissa, on hukattu mahdollisuus hyödyntää täysimääräisesti EU:n henkilöresursseja, sillä naisten määrän lisäämisestä johtokunnissa syntyvät myönteiset ulkoisvaikutukset, jotka tuntuvat kaikkialla koko taloudessa, ovat tällä hetkellä ulottumattomissa.

Ensinnäkin sukupuolijakauman epätasapaino julkisesti noteerattujen yhtiöiden johtokunnissa EU:ssa on yritysten tasolla hukattu mahdollisuus. Lukuisat yritysten hallintotapaa koskevat indikaattorit viittaavat hyötyihin, joita johtokunnan tasapainoisempi sukupuoliedustus tuottaa. Monet seikat osoittavat, että yritykset, joiden johtokuntien sukupuolijakauma on tasapainossa, tuottavat muita paremmin, ja että erot ovat tilastollisesti huomattavia. Tämä edellyttää

---

<sup>1</sup> Lähes 60 prosenttia EU:n alueella yliopistotutkinnon suorittaneista on naisia. Ks. Eurostat, Kolmannen asteen opiskelijat (ISCED 5-6) koulutusalan ja sukupuolen mukaan jaoteltuina [educ\_enr15], 2009.

<sup>2</sup> Naisten osuus EU:n työvoimasta on noin 45 prosenttia. Ks. Eurostat, Työllisyys sukupuolen, ikäryhmän ja kansallisuuden mukaan jaoteltuna [lfsq\_egan], vuoden 2011 kolmas vuosineljännes.

<sup>3</sup> Tutkimusten mukaan 83 prosenttia yritysten keskiportaassa toimivista uranaisista on ilmaissut vahvan halun edetä yrityksessä korkeampaan asemaan. Ks.

[http://www.mckinsey.com/Client\\_Service/Organization/Latest\\_thinking/Unlocking\\_the\\_full\\_potential](http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential).

<sup>4</sup> Yleisen uskomuksen mukaan EU:ssa toimivien yritysten johtokuntapaikoille ei ole tarjolla riittävästi päteviä naisia. Eurooppalaisten kaupallisten oppilaitosten kokoama tietokanta kuitenkin osoittaa, että pörssiyrityksien johtokuntiin olisi valittavissa yli 7 000 sopivaa ja käytettävissä olevaa johtokuntakelpoista naista. Ks.

[http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012\\_5\\_Commissioner\\_Redding\\_Initiative.pdf](http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012_5_Commissioner_Redding_Initiative.pdf).

kuitenkin sitä, että naisia on johtokunnassa niin paljon, että he voivat vaikuttaa käyttäytymismalleihin päätöksenteossa.

Toiseksi naisten aliedustuksella on kielteisiä heijastusvaikutuksia talouteen yleensä. Se kasvattaa osaltaan sukupuolten välistä työllisyyseroa, kun ajatellaan toisaalta miesten ja naisten osuutta yritysten eri vastuutasoilla, kuten johtokuntatasoa alemmissa johtotehtävissä, ja toisaalta miesten ja naisten työvoimaosuutta. Se edistää myös sukupuolten palkkaeroa: naiset ansaitsevat kaikkialla EU:ssa edelleen keskimäärin noin 16 prosenttia miehiä vähemmän, ja julkisesti noteeratuissa yhtiöissä ero on vieläkin suurempi. Lisäksi naisten matalampi työvoimaosuus ja heikompi palkkaus merkitsevät sitä, että koulutuksen kannattavuus heikkenee niin yksilöiden kuin julkisen sektorinkin näkökulmasta, mikä puolestaan vaikuttaa EU:n bruttokansantuotteeseen (BKT).

On keskeistä parantaa naisten mahdollisuuksia päästä johtoasemiin ja hyödyntää siten henkilöresursseja täysimääräisesti, jotta voidaan vastata EU:n väestörakenteen muuttumisen aiheuttamiin haasteisiin, kilpailla menestyksekkäästi globalisoituneessa taloudessa ja varmistaa suhteellinen etu kolmansiin maihin verrattuna. Se on tarpeen, jotta talouskasvu saadaan käynnistettyä uudestaan Eurooppa 2020 -strategiassa edellytetyllä tavalla. Tätä näkemystä tuki myös julkinen kuulemismenettely, josta ilmeni sidosryhmien yksimielisyys siitä, että sekä yritysten tuloksen että talouskasvun kannalta on tärkeää parantaa naisten mahdollisuuksia päästä johtoasemiin. Vaikka sekä tämä tarve että työvoiman tasapuolisen sukupuolijakauman edistämistä koituvat taloudelliset hyödyt on tunnustettu, markkinoilla ei kuitenkaan ole nähtävissä parannuksia tällä alalla. Tämä epäonnistuminen voidaan selittää sillä, että koostumukseltaan erittäin homogeeniset ryhmät ovat taipuvaisia säilyttämään kokoonpanonsa, sillä ne ovat haluttomia työskentelemään taustaltaan erilaisten tai eri sukupuolta edustavien ihmisten kanssa ja ovat mieluummin tekemisissä oman ryhmänsä jäsenten kanssa.

Naisten tällä hetkellä vähäinen edustus johtokunnissa synnyttää noidankehän, joka muuttaa naisten aliedustuksen päätöksentekopaikoilla pysyväksi. Johtokuntien nykyinen rakenne vaikuttaa siihen, kuinka yritys suhtautuu sukupuolten tasa-arvoon. Lisäksi se vaikuttaa kielteisesti valmiuteen nimittää johtokuntaan uusia naispuolisia jäseniä. Naispuolisten johtokunnan jäsenten vähäinen määrä johtaa myös sellaisten sopivien perehdyttäjien (*mentor*), uran tukijoiden (*sponsor*) ja roolimallien puutteeseen, jotka voisivat edistää naisen urakehitystä ja valmistella näin johtokunnan jäsenyyteen naisia, joilla on paljon johtamispotentiaalia.

Kahdesta neuvoston suosituksesta (vuosilta 1984 ja 1996), useista kansallisen tason säädösaloitteista ja muista kuin lainsäädäntöön liittyvistä aloitteista sekä lukuisista itsesääntelypyrkimyksistä huolimatta naisten osuus julkisesti noteerattujen yhtiöiden johtokunnissa on kasvanut vuoteen 2003 verrattuna vain hieman yli 5 prosenttia siten, että se on 13,7 prosenttia vuonna 2012. Kasvun odotetaan jatkuvan suurin piirtein samaan tahtiin, jolloin osuus olisi 20,4 prosenttia vuonna 2020. Sidosryhmien keskuudessa vallitsee laaja yhteisymmärrys siitä, että kehityksen vauhdittaminen edellyttää toimenpiteitä.

Myös jäsenvaltiotason sääntelyn moninaisuus tai sen puute muodostaa sisämarkkinaesteen asettamalla eurooppalaisille julkisesti noteeratuille yhtiöille erilaisia hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä koskevia vaatimuksia. Nämä erot voivat aiheuttaa käytännön hankaluuksia sekä ylikansallisesti toimiville julkisesti noteeratuille yhtiöille että johtokuntaehdokkaille. Valintamenettelyjen ja johtokuntapaikkoja koskevien pätevyysvaatimusten nykyinen läpinäkyvämmämyys useimmissa jäsenvaltioissa muodostaa merkittävän esteen johtokuntien

jäsenistön sukupuolijakauman tasapainottamiselle ja vaikuttaa kielteisesti sekä johtokuntaehdokkaiden uraan ja vapaaseen liikkuvuuteen että sijoittajien päätöksiin.

## 2. TOISSIJAISSUUS- JA SUHTEELLISUUSPERIAATTEET

Naisten ja miesten tasa-arvo on yksi EU:n perustavoitteista, mikä käy ilmi sen perussopimuksista (Euroopan unionista tehdyn sopimuksen, jäljempänä 'SEU-sopimus', 3 artiklan 3 kohta) sekä Euroopan unionin perusoikeuskirjasta (23 artikla). Euroopan unionin toiminnasta tehdyn sopimuksen, jäljempänä 'SEUT-sopimus', 8 artiklan nojalla unionin on pyrittävä kaikissa toimissaan poistamaan eriarvoisuutta miesten ja naisten välillä sekä edistämään miesten ja naisten välistä tasa-arvoa. EU:n oikeus toimia työtä ja ammattia koskevissa tasa-arvokysymyksissä perustuu SEUT-sopimuksen 157 artiklan 3 kohtaan.

Jäsenvaltioiden väliset erot siinä, paljonko julkisesti noteerattujen yhtiöiden johtokunnissa on naisia, ovat kasvussa. Eroja selittää se, että vaikka jäsenvaltiot voivat ryhtyä toimiin torjuakseen naisten aliedustusta talouselämän päätöksenteossa, monet eivät osoita minkäänlaista halukkuutta tai kohtaavat vastarintaa yrittäessään toimia omasta aloitteestaan. Näin ollen epätasapainoa eri puolilla unionia voidaan vähentää ainoastaan omaksumalla yhteinen lähestymistapa, ja sukupuolten tasapainoisen edustuksen, kilpailukyvyyn ja kasvun mahdollisuudet saadaan paremmin käyttöön toteuttamalla EU:n tasolla koordinoituja toimia kooltaan, tavoitteiltaan ja teholtaan vaihtelevien jäsenvaltiotason aloitteiden sijasta. Ainoastaan EU-tason toimien avulla voidaan hyödyntää olemassa olevaa lahjakkaiden naisten varantoa parhaalla mahdollisella tavalla. **EU-tason aloitteen toteuttaminen tällä alalla olisi näin ollen täysin toissijaisuusperiaatteen mukaista.**

EU:n toimet ovat perusteltuja vain siinä tapauksessa, että ne ovat välttämättömiä naisten jatkuvan aliedustuksen korjaamiseksi. Säästötoimi on näin ollen väliaikainen, mikä vahvistaa sen toissijaisuusperiaatteen mukaisuutta.

**Ehdotettu toimi on suhteellisuusperiaatteen mukainen**, sillä se rajoittuisi yhteisten tavoitteiden ja periaatteiden asettamiseen. Jäsenvaltioille annettaisiin vähimmäistason yhdenmukaistamisen hengessä riittävä vapaus määrittellä, kuinka nämä yhteiset tavoitteet saavutettaisiin parhaiten kansalliset olosuhteet huomioon ottaen. Mikään sitova EU-toimi ei häiritsisi yritysten mahdollisuutta nimittää johtokuntaan kaikkein pätevimmät ehdokkaat. Toimi noudattaisi täysin Euroopan unionin tuomioistuimen positiivista erityiskohtelua koskevaa oikeuskäytäntöä, jonka erityistavoitteena on varmistaa suhteellisuusperiaatteen mukaisuus.

## 3. TAVOITTEET

**Yleistavoitteena** on edistää sukupuolten tasa-arvoa talouselämän päätöksenteossa ja hyödyntää täysimääräisesti nykyistä lahjakkuusvarantoa sukupuolten tasa-arvoisemman edustuksen aikaansaamiseksi yritysten johtokunnissa ja antaa näin panos Eurooppa 2020 -strategian tavoitteiden saavuttamiseen. Ongelman taustatekijöiden perusteella voidaan lisäksi määrittää kaksi **erityistavoitetta**: i) vähennetään esteitä, jotka haittaavat naisten pääsyä johtokuntatehtäviin, ja ii) parannetaan yritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiä ja yritysten tulosta. Tästä päästään toimintatavoitteeseen: asetetaan sukupuolten edustusta julkisesti noteeratuissa yhtiöissä koskeva yhteinen päämäärä, joka on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2020 mennessä.

#### 4. TOIMINTAVAIHTOEHDOT

Koska on todettu, että yritysten johtokuntien tasapuolisen sukupuolijakauman parantaminen edellyttää toimien vähimmäistason yhdenmukaistamista, toimintavaihtoehtojen arvioinnissa on otettu huomioon toissijaisuus- ja suhteellisuusperiaatteet sekä yhdenmukaisuus Euroopan unionin perusoikeuskirjan, jäljempänä 'perusoikeuskirja', ja komission muiden toimintalinjojen kanssa. Tämä heijastuu siinä, että kaikki mahdolliset aloitteet olisivat sekä soveltamisalaltaan että kestoaltaan rajallisia. Näin ollen aloitetta sovellettaisiin ainoastaan julkisesti noteerattuihin yhtiöihin pk-yrityksiä lukuun ottamatta. Julkisesti noteeratut yhtiöt ovat erittäin näkyviä ja talouden kannalta olennaisen tärkeitä. Lisäksi naisten osuus niiden johtokunnissa on kaikkein alhaisimpia muihin analysoituihin kategorioihin verrattuna.

Tarkasteluun valittujen toimintavaihtoehtojen oletustavoitteeksi on asetettu 40 prosenttia. Tavoite sijoittuu puoliväliin janalla, jonka toisessa päässä on vähimmäisosuus, joka on todettu tarpeelliseksi pysyvien vaikutusten aikaansaamiseksi johtokunnan toiminnassa (30 prosenttia), ja toisessa päässä miesten ja naisten täysin tasapuolinen edustus (50 prosenttia). Tavoitteen saavuttamiseen varatun ajanjakson ulottaminen vuoteen 2020 mahdollistaisi yhdenmukaistetut toimet naisten määrän lisäämiseksi yritysten johtokunnissa kaikkialla EU:ssa jäsenvaltioiden erilaiset lähtökohdat asianmukaisesti huomioiden.

##### 4.1. Vaihtoehto 1: Nykytilanteen säilyttäminen

Tässä toimintavaihtoehdossa ei toteutettaisi EU:n tasolla uusia toimia, vaan nykytilanne säilytettäisiin.

##### 4.2. Vaihtoehto 2: Oikeudellisesti sitomaton vaihtoehto

Tämä vaihtoehto muodostuisi jäsenvaltioille annettavasta sitomattomasta suosituksesta ryhtyä asianmukaisiin toimiin, jotta yritysten johtokunnissa olisi vuoteen 2020 mennessä vähintään 40 prosenttia kummankin sukupuolen edustajia. Tavoite koskisi näin ollen sekä toimivaan johtoon kuuluvia että siihen kuulumattomia julkisesti noteerattujen yhtiöiden johtokuntien jäseniä EU:ssa.

##### 4.3. Vaihtoehto 3: Vähäisessä määrin oikeudellisesti sitova vaihtoehto – toimivaan johtoon kuulumattomia johtokunnan jäseniä koskeva tavoite

Oikeudellisesti sitovan vaihtoehdon perusteella asetettaisiin määrällinen tavoite, jonka mukaan EU:n julkisesti noteerattujen yhtiöiden johtokuntien toimivaan johtoon kuulumattomassa jäsenistössä pitäisi vuoteen 2020 mennessä olla vähintään 40 prosenttia kummankin sukupuolen edustajia. Tämä vaihtoehto ei koskisi pk-yrityksiä ja olisi luonteeltaan väliaikainen, samoin kuin kaksi seuraavaakin vaihtoehtoa.

##### 4.4. Vaihtoehto 4: Keskivahvasti oikeudellisesti sitova vaihtoehto – toimivaan johtoon kuulumattomia johtokunnan jäseniä koskeva tavoite ja toimivaan johtoon kuuluvia jäseniä koskeva joustava tavoite

Toimivaan johtoon kuulumattomia johtokunnan jäseniä koskevan 40 prosentin määrällisen tavoitteen sisältävän lainsäädäntövaihtoehdon lisäksi tähän vaihtoehtoon sisältyisi velvoite asettaa toimivaan johtoon kuuluvia jäseniä koskeva joustava tavoite. Julkisesti noteeratut yhtiöt määrittelisivät tämän itse omien erityisolosuhteidensa perusteella.

#### 4.5. **Vaihtoehto 5: Vahvasti oikeudellisesti sitova vaihtoehto – sekä toimivaan johtoon kuuluvia että siihen kuulumattomia johtokunnan jäseniä koskeva tavoite**

Tämän vaihtoehdon mukaan asetettaisiin sukupuolten tasapainoista edustusta johtokunnissa koskeva määrällinen tavoite, jonka mukaan kummankin sukupuolen osuuden pitäisi vuoteen 2020 mennessä olla vähintään 40 prosenttia, ja tavoite koskisi sekä toimivaan johtoon kuuluvia että siihen kuulumattomia johtokunnan jäseniä EU:n julkisesti noteeratuissa yhtiöissä.

### 5. **VAIKUTUSTEN ARVIOINTI**

#### 5.1. **Vaihtoehdon 1 arviointi**

Jos mihinkään lisätoimiin ei ryhdytä, edistymisen yleis- ja erityistavoitteiden saavuttamisessa ennakoidaan olevan heikkoa, sillä **naisten osuuden** johtokuntien jäsenistä odotetaan nousevan vain 20,84 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä. Niinpä tämän toimintavaihtoehdon **vaikutukset sosiaalisiin ja perusoikeuksiin** olisivat mitättömät. Perusoikeuksiin ei välttämättä kohdistuisi lainkaan vaikutuksia ainakaan EU:n tasolla, sillä perusoikeuskirjaa ei sen 51 artiklan 1 kohdan perusteella sovelleta jäsenvaltioiden toimiin, joilla ei sovelleta unionin oikeutta.

Vaikutukset **sukupuolten väliseen työllisyseroon** olisivat erittäin rajalliset, sillä miehet pääsisivät edelleen yli neljä kertaa naisia todennäköisemmin johtokuntapaikoille ja yli kaksi kertaa todennäköisemmin johtajiksi. **Sukupuolten palkkaero**, joka tarkoittaa naisten ja miesten julkisesti noteeratuissa yhtiöissä saamien palkkojen eroa, olisi 23,72 prosenttia, ja **koulutuksen kannattavuus** olisi yksilöiden kannalta 18,20 prosenttia ja julkisen sektorin kannalta 22,11 prosenttia. **Yritysten tuloksen** odotetaan oman pääoman tuottosuhteena laskettuna nousevan EU:n 27 jäsenvaltion pörssiyrityksissä keskimäärin 10,78 prosenttiin.

Koska nykytilanteen säilyttäminen ei aiheuttaisi muutoksia **investointeihin** tai **hallinnolliseen taakkaan**, näihin liittyviä kuluja ei arvioiden mukaan synny.

#### 5.2. **Vaihtoehdon 2 arviointi**

Koska tämä vaihtoehto on luonteeltaan sitomaton, sen odotetaan kallistavan vaakakupia sitomattomien toimien kannalle ainoastaan niissä jäsenvaltioissa, joissa tästä aiheesta keskustellaan. Aikaisempien kokemusten perusteella oletetaan, että suosituksen vaikutukset jäisivät rajallisiksi. **Naisten osuuden** julkisesti noteerattujen yhtiöiden johtokunnissa odotetaan nousevan 23,57 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä, mikä olisi lievä, 2,73 prosenttiyksikön kasvu verrattuna vaihtoehtoon 1. **Vaikutus sosiaalisiin ja perusoikeuksiin** olisi suhteellisen pieni, sillä näihin liittyvät sukupuolten tasa-arvoista edustusta koskevat hyödyt olisivat erittäin vähäiset. Jos suositus pannaan täytäntöön ja sen avulla onnistutaan kasvattamaan naisten osuutta yritysten johtokunnissa ja korjaamaan näin ollen miesten ja naisten eriarvoista asemaa, se vaikuttaa osaltaan myönteisesti sukupuolten tasa-arvoon ja oikeuksiin, jotka on kirjattu perusoikeuskirjan 15 artiklaan (Ammatillinen vapaus ja oikeus tehdä työtä) ja 23 artiklaan (Naisten ja miesten välinen tasa-arvo). Koska suositukseen perustuvia jäsenvaltioiden toimia täytyy pitää unionin oikeuden soveltamisena perusoikeuskirjan 51 artiklan 1 kohdassa tarkoitettulla tavalla, jäsenvaltioiden olisi

varmistettava, että kielteiset vaikutukset perusoikeuskirjan 16 artiklassa (Elinkeinovapaus) ja 17 artiklassa (Omistusoikeus) vahvistettuihin oikeuksiin olisivat mahdollisimman pienet.

Tästä vaihtoehdosta syntyisi myönteisiä **heijastusvaikutuksia talouteen yleensä** sukupuolten välisen työllisyseron ja sukupuolten palkkaeron pienentämisen ja koulutuksen keskimääräisen kannattavuuden parantamisen muodossa. Toimivaan johtoon kuuluvien ja siihen kuulumattomien naispuolisten johtokunnan jäsenten määrän lievästä noususta johtuen **hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiin** yleisesti kohdistuvien vaikutusten odotetaan olevan kohtuullisia. Varovaisten arvioiden perusteella **yriytysten tuloksen** oman pääoman tuottosuhteena laskettuna ennakoidaan nousevan 0,67 prosentilla perustasoon verrattuna, mikä lisäisi julkisesti noteerattujen yhtiöiden nettotuottoa noin 4 miljardilla eurolla.

Investointikustannuksia syntyisi ainoastaan niille jäsenvaltioille, jotka noudattavat suositusta, ja sitomattomien kansallisten toimenpiteiden yhteydessä vain yrityksille, jotka reagoivat näihin toimenpiteisiin. Tämän perusteella EU:n vuotuisten **investointikustannusten** arvioidaan olevan 3,7 miljoonaa euroa vuosina 2017–2020 ja 651 800 euroa vuosina 2021–2030. Vuotuinen keskimääräinen **hallinnollinen taakka**, joka johtuu kaikkien asiaankuuluvien yritysten velvoitteesta raportoida johtokuntiansa sukupuolijakaumasta, olisi 115 000 euroa. **Valvontakustannusten** vuotuiseksi keskiarvoksi EU:ssa arvioidaan 93 000 euroa sen olettamuksen perusteella, että kaikki jäsenvaltiot, jotka toteuttavat toimenpiteitä, myös valvovat kehitystä.

### 5.3. Vaihtoehdon 3 arviointi

Jos oletetaan, että tavoitetta noudatetaan täysimääräisesti, tämä vaihtoehto nostaisi **naisten osuuden** yritysten johtokunnissa 32,58 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä, mikä on huomattava 11,74 prosenttiyksikön nousu vaihtoehtoon 1 verrattuna. Koska toimivaan johtoon kuulumattomien naispuolisten johtokunnan jäsenten osuus nousisi 40 prosenttiin, tällä vaihtoehdolla olisi huomattavia **vaikutuksia sosiaalisiin ja perusoikeuksiin**. Niinpä se synnyttäisi huomattavasti suurempia sukupuolten tasapuolista edustusta koskevia hyötyjä, jotka tuntuisivat soveltuvalla tasolla. Vaihtoehto vaikuttaisi selkeän myönteisesti sukupuolten tasa-arvoon ja perusoikeuskirjan 15 ja 23 artiklassa määriteltyihin oikeuksiin. Vaikka tämä vaihtoehto rajoittaisikin 16 ja 17 artiklassa määriteltyjä oikeuksia rajoittamalla yritysten oikeutta määritellä, kuka yritystä hallinnoi ja valvoo, kyseiset oikeudet olisi kuitenkin turvattu, sillä vaihtoehto jättäisi yrityksille riittävästi vapautta valita johtokuntaan kaikkein pätevimmät ehdokkaat. Toimintavaihtoehto nimittäin vaikuttaisi ainoastaan yrityksen johtokunnan sukupuolijakaumaan kokonaisuudessaan. Koska tämä vaihtoehto koskee ainoastaan toimivaan johtoon kuulumattomia johtokunnan jäseniä, rajoitus olisi pienempi, sillä kyseiseen tehtävänkuvaan ei sisälly päivittäiseen johtamiseen liittyviä tehtäviä. Jos yritykset eivät onnistu löytämään johtokuntaan miespuolisen ehdokkaan kanssa yhtä pätevää naispuolista jäsentä, niiden ei tarvitse saavuttaa tavoitetta.

Tästä vaihtoehdosta syntyisi myönteisiä **heijastusvaikutuksia talouteen yleensä** sukupuolten välisen työllisyseron ja sukupuolten palkkaeron pienentämisen ja koulutuksen keskimääräisen kannattavuuden parantamisen muodossa. Sillä olisi huomattava myönteinen vaikutus yritysten **hallinnointi- ja ohjausjärjestelmään** ja erityisesti johtokuntien dynamiikkaan. Lisäksi naispuolisten johtokunnan jäsenten määrän lisäämisestä olisi näkyvää hyötyä **yriytysten tuloksen** kannalta, sillä tämä vaihtoehto synnyttäisi vaihtoehtoon 2 verrattuna huomattavasti korkeamman **nettotuoton** ja kasvattaisi julkisesti noteerattujen yhtiöiden nettotuloja varovasti arvioituna noin 15,7 miljardilla eurolla. Oman pääoman keskimääräisen tuottosuhteen ennakoidaan nousevan 2,61 prosentilla perustasoon verrattuna.

Nykyinen lahjakkuusvaranto saataisiin tämän vaihtoehdon mukaan hyödynnettyä täysimääräisesti, mikä synnyttäisi vuotuisia **investointikustannuksia** kaikkiaan 16,6 miljoonaa euroa vuosina 2017–2020 ja 3 miljoonaa euroa vuosina 2021–2030. Lisäksi yritysten raportointivelvoitteet muodostaisivat tämän vaihtoehdon mukaan vuodessa 124 000 euron **hallinnollisen taakan**, ja jäsenvaltioille aiheutuisi kehityksen **seurannasta** 100 000 euron vuotuiset kustannukset.

#### 5.4. Vaihtoehdon 4 arviointi

Tämän vaihtoehdon vaikutukset toimivaan johtoon kuulumattomiin johtokunnan jäseniin olisivat samat kuin vaihtoehdossa 3. Toimivaan johtoon kuuluvia jäseniä koskevan joustavan tavoitteen osalta oletetaan, että jokainen yritys korvaisi yhden toimivaan johtoon kuuluvan miehen naisella (jolloin johtokuntien keskimääräinen koko ei muuttuisi). Tämän vaihtoehdon myötä **naisten osuus** johtokuntien jäsenistä kasvaisi huomattavasti, 34,11 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä, mikä lähes kaksinkertaistaisi toimivaan johtoon kuuluvien naispuolisten johtokunnan jäsenten määrän ja kasvattaisi kokonaismäärää 13,27 prosenttiyksiköllä vaihtoehtoon 1 verrattuna. Tämä johtuisi siitä, että toimivaan johtoon kuulumattomia jäseniä koskevan 40 prosentin tavoitteen lisäksi naisten osuus toimivaan johtoon kuuluvista jäsenistä nousisi 14,44 prosenttiin. Tämän vaihtoehdon odotetut vaikutukset ovat vaihtoehdon 3 kaltaiset, joten myös tämän vaihtoehdon **vaikutukset sosiaalisiin ja perusoikeuksiin** olisivat merkittävät ja niihin liittyvät sukupuolten tasapuolista edustusta koskevat hyödyt samat. Perusoikeuslottuvuuden osalta tämä vaihtoehto menee kuitenkin hieman vaihtoehtoa 3 pidemmälle, sillä hyvin pienessä määrin velvoittava määräys, joka kannustaisi yrityksiä kasvattamaan toimivaan johtoon kuuluvien naispuolisten jäsentensä osuutta ja lisäämään siten naisten määrää hallinnon korkeimmilla paikoilla, voisi tehdä perusoikeuskirjan 15 ja 23 artiklaan kirjattuihin oikeuksiin kohdistuvista myönteisistä vaikutuksista vieläkin merkittävämpiä. Vaihtoehto 4 ei kasvattaisi 16 ja 17 artiklassa tarkoitettuihin oikeuksiin kohdistuvia kielteisiä vaikutuksia, sillä kukin yritys voisi asettaa vapaasti oman tavoitteensa ja määritellä sen kunnianhimoisuuden.

Tästä vaihtoehdosta syntyisi huomattavia myönteisiä **heijastusvaikutuksia talouteen yleensä** sukupuolten välisen työllisyseron ja sukupuolten palkkaeron pienentämisen ja koulutuksen keskimääräisen kannattavuuden parantamisen muodossa. **Hallinnointi- ja ohjauksjärjestelmiä** koskevat indikaattorit antaisivat tässä vaihtoehdossa huomattavasti parempia tuloksia. Myös **yritysten tulos** paranisi merkittävästi. Vastaavien **nettotuottojen** arvioidaan kasvavan edelleen siten, että julkisesti noteerattujen yhtiöiden nettotulot lisääntyisivät varovaisten arvioiden mukaan noin 23,7 miljardilla eurolla, ja yritysten oman pääoman keskimääräisen tuottosuhteen ennakoidaan kasvavan 2,92 prosentilla perustasoon verrattuna.

Vuotuisten **investointikustannusten** arvioidaan tässä vaihtoehdossa nousevan 18,3 miljoonaan euroon vuosina 2017–2020 ja 3,5 miljoonaan euroon vuosina 2021–2030. Investointikustannukset eivät ole mitättömiä, mutta ne ovat makrotaloudellisista näkökohdista riippumatta erittäin vaatimattomia suhteessa edellä esitettyihin yrityksille koituihin hyötyihin. Yrityksille aiheutuva **hallinnollinen taakka** olisi 124 000 euroa ja jäsenvaltioille aiheutuvat **valvontakustannukset** 100 000 euroa, aivan kuten vaihtoehdossa 3, sillä vaihtoehtoon 4 ei vaihtoehtoon 3 verrattuna sisälly lisävelvoitteita.



## 5.5. Vaihtoehdon 5 arviointi

Jos oletetaan, että tavoite saavutetaan täysimääräisesti, tällä vaihtoehdolla saataisiin epäilemättä kaikkein tehokkaimmin kasvatettua **naisten osuutta** yritysten johtokunnissa. Osuuden odotetaan saavuttavan 40 prosentin kynnyksarvon vuoteen 2020 mennessä sekä yritysten toimivaan johtoon kuuluvien että siihen kuulumattomien johtokunnan jäsenten keskuudessa. (Vaihtoehtoon 1 verrattuna tämä 19,16 prosenttiyksikön kasvu johtokuntatasolla merkitsisi 32,19 prosenttiyksikön kasvua toimivaan johtoon kuuluvien ja 15,25 prosenttiyksikön kasvua toimivaan johtoon kuulumattomien johtokunnan jäsenten keskuudessa.) Vaihtoehdon **vaikutukset sosiaalisiin ja perusoikeuksiin** olisivat erittäin suuret, ja niihin liittyvät sukupuolten tasapuolista edustusta koskevat hyödyt olisivat mittasuhteiltaan merkittävät. Sen tuottama muutos johtamis- ja liiketoimintakulttuurissa olisi kauaskantoisin ja kestävin, ja sillä saavutettaisiin vahvimmat myönteiset vaikutukset naisten työmarkkinoille sijoittumisen kannalta. Perusoikeuskirjan 16 ja 17 artiklan oikeuksiin kohdistuvat rajoitukset sen sijaan olisivat suuremmat, jos tasa-arvonäkökohdat rajoittaisivat valinnanvapautta nimitettäessä johtokunnan jäsentä, joka vastaa yrityksen päivittäisestä johtamisesta ja kaikkein tärkeimmistä liiketoimista. Rajoitus ei kuitenkaan vaikuta kohtuuttomalta, etenkin jos huomioon otetaan tärkeä päämäärä, sukupuolten tasa-arvo, joka tunnustetaan sekä perusoikeuskirjassa että perussopimuksissa. Lisäksi tällaista rajoitetta on mahdollista lieventää, sillä yritysten ei ole pakko noudattaa sukupuolitavoitetta, jos yhtä pätevää aliedustetun sukupuolen edustajaa ei ole käytettävissä esimerkiksi aloilla, joilla naisten osuus työvoimasta ja hallintohenkilöstöstä on erityisen matala ja joilla johtotehtävät vaativat erityistä kyseisen alan asiantuntemusta ja kokemusta. Poliittisten päätöksentekijöiden olisi tämän vaihtoehdon valitessaan otettava tietoisesti huomioon osakkaiden perusoikeuksiin kohdistuvien rajoitusten laajuus.

Tästä vaihtoehdosta syntyisi erittäin huomattavia myönteisiä **heijastusvaikutuksia talouteen yleensä** sukupuolten välisen työllisyseron ja sukupuolten palkkaeron pienentämisen ja koulutuksen keskimääräisen kannattavuuden parantamisen muodossa. Sekä toimivaan johtoon kuuluvia että siihen kuulumattomia johtokunnan jäseniä koskevilla sitovilla toimenpiteillä olisi erittäin merkittäviä myönteisiä vaikutuksia yrityksen **hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiin**, ja **yrityksen tulos** oman pääoman tuottosuhteena laskettuna voisi nousta 3,95 prosentilla perustasoon verrattuna. Tämä lisäisi julkisesti noteerattujen yhtiöiden nettotuottoa varovaisten arvioiden mukaan noin 23,7 miljardilla eurolla.

Vaihtoehdossa 5 EU:n vuotuisten **investointikustannusten** odotetaan olevan 26,5 miljoonaa euroa vuosina 2017–2020, minkä jälkeen ne laskisivat 5 miljoonaan euroon vuosina 2021–2030. Investointikustannukset eivät ole mitättömiä, mutta ne ovat makrotaloudellisista näkökohdista riippumatta jokseenkin vaatimattomia suhteessa edellä esitettyihin yrityksille koituviin hyötyihin. Yrityksille aiheutuva **hallinnollinen taakka** olisi 124 000 euroa ja jäsenvaltioille aiheutuvat **valvontakustannukset** 100 000 euroa vuodessa, aivan kuten vaihtoehdoissa 3 ja 4.

## 6. VAIHTOEHTOJEN VERTAILU

Kaikkien toimintavaihtoehtojen odotetaan puuttuvan suurimpiin ongelmakehtiin ja auttavan pienentämään vaihtelevassa määrin noidankehää, joka estää naisia pääsemästä yritysten johtokuntiin – tai jopa katkaisevan sen kokonaan. Eri toimintavaihtoehtojen seurauksia vertailtaessa havaittiin, että i) sitovat toimet ovat sitomattomia tehokkaampia poliittisten tavoitteiden saavuttamisessa, ii) toimet, jotka kohdistuvat sekä toimivaan johtoon kuuluiin

että siihen kuulumattomiin johtokunnan jäseniin, ovat tehokkaampia kuin vain yhteen ryhmään kohdistuvat toimet ja iii) sitovat toimet tuottavat sitomattomia toimia enemmän yhteiskunnallisia ja taloudellisia hyötyjä.

Sitovat toimet aiheuttaisivat suhteellisesti korkeampia kustannuksia ja suuremman hallinnollisen taakan, mutta nämä olisivat kuitenkin pieniä ennakoituihin taloudellisiin hyötyihin verrattuna. Lisäksi erilaisten toimintavaihtoehtojen tehokkuus on suoraan yhteydessä siihen, paljonko ne rajoittavat yritysten ja yritykset omistavien osakkaiden oikeuksia. Verrattuna sitomattomaan toimenpiteeseen, jonka vaikutukset ovat konkreettisia mutta rajallisia, poliittisiin tavoitteisiin kohdistuvien vaikutusten merkittävä kasvattaminen edellyttäisi sitovaa välinettä, jossa asetettaisiin johtokuntien kokoonpanoa koskevia tavoitteita. Vaikka kaikista vaihtoehdoista perusoikeuksiin kohdistuvat seuraukset ovat perusteltuja ja suhteellisuusperiaatteen mukaisia poliittisten tavoitteiden ja sisäänrakennettujen suojamekanismien valossa, ne vaihtoehdot, joissa asetetaan toimivaan johtoon kuuluvia johtokunnan jäseniä eli yrityksen päivittäisestä johtamisesta suoraan vastaavia henkilöitä koskevia määrällisiä tavoitteita, tuottaisivat kaikkein suurinta hyötyä mutta rajoittaisivat myös oikeuksia kaikkein eniten.

Vaihtoehdon valintaan vaikuttaa se, voidaanko sitovan toimen korkeammat kustannukset ja perusoikeuksien suurempi rajoittaminen perustella laajemmilla yhteiskunnallis-taloudellisilla hyödyillä, vai tulisiko suosia sitomattomia toimia, jotka rajoittavat perusoikeuksien hyödyntämistä vähemmän, vaikka tuottavatkin vähemmän merkittäviä yhteiskunnallis-taloudellisia hyötyjä ja ovat poliittisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tehottomampia. Sidosryhmien näkemykset otetaan huolellisesti huomioon tehtäessä valintaa eri vaihtoehtojen välillä.

Kaikkien toimintavaihtoehtojen aiheuttaman hallinnollisen taakan odotetaan olevan hyvin pieni, sillä niitä sovellettaisiin vain julkisesti noteerattuihin yhtiöihin, joiden odotetaan voivan hyödyntää olemassa olevia raportointimekanismeja antaakseen jäsenvaltioille tarvittavat tiedot tavoitteiden saavuttamisesta. Toimintavaihtoehtojen alustavan arvioinnin aikana tarkastelun ulkopuolelle jätettiin jo varhaisessa vaiheessa ne vaihtoehdot, joiden arveltiin todennäköisesti aiheuttavan hallinnollista taakkaa.

## **7. VALVONTA- JA ARVIOINTIJÄRJESTELYT**

Jos valituksi tulee jokin EU:n tasolla oikeudellisesti sitovista toimenpiteistä (vaihtoehdot 3–5), jäsenvaltioiden on valvottava, noudattavatko pörssiyritykset tavoitteita, ja raportoitava komissiolle täytäntöönpanon edistymisestä kansallisella tasolla. Komissio puolestaan valvoisi sitä, onko oikeudellisesti sitova väline saatettu asianmukaisesti osaksi kansallista lainsäädäntöä ja pantu täytäntöön jäsenvaltiotasolla. Komissio raportoisi saavutetusta kehityksestä säännöllisesti Euroopan parlamentille ja neuvostolle. On odotettavissa, että oikeudellisesti sitova EU-toimenpide olisi ajallisesti rajoitettu, mikä tarkoittaa sitä, että toimenpide kumottaisiin joitakin vuosia myöhemmin, jos riittävää edistystä olisi tapahtunut ja voitaisiin realistisesti ennustaa, että nousujohteinen suuntaus naisten määrässä talouselämän päätöksenteon johtopaikoilla voitaisiin säilyttää EU-toimien lopettamisen jälkeenkin.