

Mia Teräsaho och Mari Kupiainen

JÄMSTÄLLD KARRIÄRUTVECKLING FÖR CHEFER – RESULTATEN AV TASURI-PROJEKTET

Sammandrag

TASURI



Projekt som
delfinansieras av
Europeiska unionen

Mia Teräsaho och Mari Kupiainen

Jämställd karriärutveckling för chefer – resultaten av TASURI-projektet. Sammandrag

Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2015:17

ISBN 978-952-00-3743-7 (PDF)

ISSN 1797-9854 (PDF)

URN:ISBN:978-952-00-3743-7

<http://urn.fi/URN:978-952-00-3743-7>

www.stm.fi/sv/publikationer

Förläggare: Social- och hälsovårdsministeriet, Helsingfors

Layout: Statsrådets förvaltningsenhet, enheten för informationsstöd och publikationer

INNEHÅLL

1	INLEDNING.....	5
	Målen med TASURI-projektet.....	5
	Sammanfattning av verksamheten i TASURI-projektet.....	6
2	STATISTIKUTREDNING: KVINNORS OCH MÄNS REPRESENTATION INOM FÖRETAGENS HÖGSTA LEDNING.....	8
2.1	De viktigaste resultaten av utredningen.....	10
3	ETABLERING AV PRODUKTIONEN AV LEDARSKAPSSTATISTIK ENLIGT KÖN.....	13
3.1	Varför behövs en regelbunden produktion av ledarskapsstatistik enligt kön?.....	13
3.2	Utvecklingsförslag från TASURI-projektets statistikarbetsgrupp om hur produktionen av ledarskapsstatistik ska etableras.....	15
4	UNDERSÖKNING: JÄMSTÄLLDHET VID REKRYTERING AV PERSONER TILL FÖRETAGENS HÖGSTA LEDNING.....	19
4.1	Undersökningsresultat	21
4.2	God rekryteringspraxis som beaktar jämställdheten mellan könen vid undersökningsföretagen	22
4.3	Utvecklingsrekommendationer till företag och rekryteringsföretag om beaktandet av jämställdhet vid rekryteringen av högsta ledningen	23
4.3.1	Utvecklingsrekommendationer för börsbolag och statsägda bolag.....	23
4.3.2	Utvecklingsrekommendationer för rekryteringsföretag	24

5	SAMARBETSNÄTVERK.....	26
5.1	Nationella samarbetsnätverk.....	26
5.2	Internationellt samarbete	28
5.3	Projektets seminarier	29
6	UTVÄRDERING AV PROJEKTET	31
7	FRAMTIDSUTSIKTER.....	34
	BILAGOR	38
	Bilaga 1 TASURI-projektets ledningsgrupp.....	38
	Bilaga 2 TASURI-projektets statistikarbetsgrupp.....	39
	Bilaga 3 TASURI-projektets expertgrupp för den kvalitativa undersökningen.....	40
	Bilaga 4 Programmet för seminariet I ledningens topp 10.6.2014.....	41
	Bilaga 5 Programmet för seminariet Navigering till toppen 24.3.2015	43
	Bilaga 6 Offentliggörandet av TASURI-projektets forskningsrapporter 16.6.2015	45

I INLEDNING

Projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI, Gender Equality in Top Management – Changing Practices in Economic Decision-Making) genomfördes av jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet under perioden 1.11.2013–30.9.2015. Mia Teräsaho var projektchef (fr.o.m. 1.11.2013) och Mari Kupiainen var projektplanerare (fr.o.m. 14.4.2014).

Projektet delfinansierades av EU-programmet Progress (Support for national actions for equality between women and men, in particular in economic decision-making), som finansierade 14 projekt av ämnesområden i olika EU-länder.¹

TASURI-projektet bidrog till att uppfylla regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015², särskilt åtgärderna i punkt 3.3 "Främjande av kvinnors karriärutveckling och arbete för en jämnare könsfördelning inom beslutsfattandet i den offentliga och privata sektorn".

MÅLEN MED TASURI-PROJEKTET

- Uppnå en jämnare representation av kvinnor och män i företagens högsta ledning som en del av kvinnors karriärutveckling och jämställdheten mellan könen i arbetslivet.
- Främja jämställdhet vid rekrytering av personer till företagens högsta ledning.
- Utveckla jämställdhetsstatistik om företagens högsta ledning.
- Stärka det riksomfattande samarbetet mellan viktiga aktörer och på så sätt främja en jämnare könsfördelning i företagens högsta ledning.

¹ http://ec.europa.eu/justice/newsroom/files/updated_website_summaries_selected__projects_en.pdf

² Regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015 (2012). Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2012:10. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet; Regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015. Slutrapport (2015). Social- och hälsovårdsministeriets rapporter och promemorior 2015:2. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet.

SAMMANFATTNING AV VERKSAMHETEN I TASURI-PROJEKTET

1) Regelbunden produktion av ledarskapsstatistik enligt kön utvecklades

Produktionen av jämställdhetsstatistik om företagens högsta ledning etablerades med viktiga aktörer i TASURI-projektets statistikarbetsgrupp (se bilaga 2). Målet var att skapa mera konstant ledarskapsstatistik enligt kön och till vissa delar även ta fram nya statistikuppgifter. Utredningen "Kvinnors och mäns representation inom företagens högsta ledning"³, som genomförts på uppdrag av Statistikcentralen, användes som stöd för utvecklingsarbetet. Utredningen består av en granskning enligt olika bakgrundsvariabler av kvinnors och mäns representation i den högsta ledningen och i ledningen på mellannivå i börsbolag, större icke-noterade bolag och statsägda bolag (se kapitel 2). Rapporten innehåller också rekommendationer som gjorts under utredningsarbetet om hur den regelbundna statistikproduktionen kan utvecklas. TASURI projektets statistikarbetsgrupp bistod utredningen och hade till uppgift att hitta metoder för hur statistikproduktionen om företagens högsta ledning kan utvecklas och etableras samt hur statistikproduktionen kan effektiviseras. Statistikarbetsgruppens utvecklingsförslag presenteras i kapitel 3.

2) Praxis vid rekryteringen av företagens högsta ledning undersöktes ur jämställdhetsperspektiv

Den kvalitativa undersökningen "Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagens högsta ledning"⁴ genomfördes på uppdrag av Tammerfors universitet (University of Tampere). Undersökningen består av en granskning ur jämställdhetsperspektiv av förfarandena och deras transparens vid rekryteringen av personer till företagens högsta ledning samt en beskrivning av god praxis för att främja jämställdhet vid rekrytering av högsta ledningen (se kapitel 4). Rapporten innehåller också utvecklingsrekommendationer till företag och rekryteringsföretag om att beakta jämställdhet vid rekryteringen av högsta ledningen (se kapitel 4.3). TASURI projektets expertgrupp för undersökningen bistod utvecklingsarbetet (se bilaga 3).

3 Pietiläinen, Marjut, Keski-Petäjä, Miina & Katainen, Antti (2015). Naisten ja miesten edustus yritysten ylimmässä johdossa (Kvinnors och mäns representation inom företagens högsta ledning). Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2015:3. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet.

4 Koivunen, Tuija (2015). Sukupuolten tasa-arvo yritysten ylimmän johdon rekrytointineissa (Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagens högsta ledning). Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2015:5. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet.

3) Det riksomfattande samarbetet stärktes och resultaten från projektet offentliggjordes

Inom TASURI-projektet samarbetade man aktivt med viktiga aktörer för att främja en jämnare könsfördelning i företagens ledande befattningar (se kapitel 5). Det riksomfattande samarbetet stärktes bland annat genom två seminarier. Seminariet "I ledningens topp" hölls den 10.6.2014 och inriktades på främjandet av jämställdhet mellan könen i företagens högsta ledning (se bilaga 4). Seminariet "Navigering till toppen" hölls den 24.3.2015 och fokuserade på kvinnors karriärutveckling samt förfaranden och processer som beaktar jämställdhet vid rekryteringen av personer till högsta ledningen (se bilaga 5). Seminarierna ordnades tillsammans med viktiga samarbetsinstanser. TASURI-projektets rapporter (statistikutredningen och rekryteringsundersökningen) offentliggjordes den 16.6.2015 (se bilaga 6).

TASURI-projektet utvärderades genom en intern bedömning och genom respons som samlades in under projektevenemangen (se kapitel 6). Projektets verksamhet och resultat ger vägledning för det fortsatta arbetet med att uppnå en jämnare könsfördelning i företagens högsta ledning (se kapitel 7).

Mer information om TASURI-projektet finns på www.stm.fi/tasuri.

2 STATISTIKUTREDNING: KVINNORS OCH MÄNS REPRESENTATION INOM FÖRETAGENS HÖGSTA LEDNING

Behovet av regelbunden statistikproduktion enligt kön ökar både nationellt och internationellt. Regelbunden statistikproduktion förbättrar tillgången till aktuella och pålitliga statistikuppgifter om kvinnors och mäns representation i företagens ledning, indikerar i vilken riktning utvecklingen är på väg och identifierar områden som behöver utvecklas. I Finland har man främst tagit fram uppgifter om andelen kvinnor och män i börsbolagens styrelser och verkställande ledningar och i de statsägda bolagens styrelser. Uppgifterna är dock spridda då de producerats av olika aktörer och man vet inte med säkerhet att statistiken producerats regelbundet.

I Finland liksom inom EU har man vidtagit åtgärder för att utveckla ledarskapsstatistik enligt kön. Ämnet blev även aktuellt i Nordiska ministerrådet i början av 1990-talet. Finland har arbetat långsiktigt för att etablera produktionen av ledarskapsstatistik enligt kön, i synnerhet sedan regeringens jämställdhetsplan 2008–2011⁵. Uppgifter om andelen kvinnor och män i företagens högsta ledning har producerats av Statistikcentralen, Centralhandelskammaren, statsrådets kansli, Finlands Näringsliv EK och Näringslivets Delegation EVA. Uppgifterna produceras dock inte regelbundet av en eller flera aktörer och finns inte samlade på ett och samma ställe.

I regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015 punkt 3.3 "Främjande av kvinnors karriärutveckling och arbete för en jämnare könsfördelning inom beslutsfattandet i den offentliga och privata sektorn" finns en åtgärd om utvecklingen av ledarskapsstatistik. För att uppfylla åtgärden inrättade social- och hälsovårdsministeriet en statistikarbetsgrupp för TASURI-projektet (se bilaga 2). Arbetsgruppen leddes av finansministeriet och hade till uppgift att ta fram metoder för hur produktionen av ledarskapsstatistik enligt kön kunde etableras. Arbetsgruppens åtgärdsförslag (se kapitel 3) ligger till grund för det fortsatta utvecklingsarbetet och arbetet med att etablera produktionen av

5 Regeringens jämställdhetsprogram 2008–2011 (2008). Social- och hälsovårdsministeriets publikationer 2008:21. Helsingfors: Social- och hälsovårdsministeriet.

ledarskapsstatistik enligt kön. Statistikarbetsgruppens arbete fortsätter i ett nätverk som samordnas av finansministeriet och som börjar förverkliga utvecklingsförslagen i praktiken under hösten 2015 när TASURI-projektet har slutat.

Som stöd för statistikarbetsgruppens arbete beställde TASURI-projektet den omfattande statistikutredningen ”Kvinnors och mäns representation inom företagets högsta ledning”, som genomfördes av specialforskare Marjut Pietiläinen, överaktuarie Miina Keski-Petäjä och statistikchef Antti Katainen från Statistikcentralen. I utredningen granskades högsta ledningen i börsbolagen, de cirka hundra största icke-noterade bolagen och i de statsägda bolagen. Med högsta ledning avses företagets styrelseordförande och styrelsemedlemmar, verkställande direktör och medlemmarna i ledningsgruppen. Granskningen omfattade vid sidan av den högsta ledningen även alla personer som verkar i företagets högsta ledning och i ledningen på mellannivå (kategorin Direktörer i Statistikcentralens sysselsättningsstatistik, Yrkesklassificeringen 2010). År 2007, 2012 och 2013 valdes som undersökningstidpunkter, vilket möjliggjorde en granskning av den tidsmässiga utvecklingen.

Utredningen bidrog till ny information i synnerhet om de icke-noterade bolagen, om kvinnors och mäns representation i företagets högsta ledning granskad enligt olika bakgrundsvariabler och om andelen kvinnor och män i företagets ledning på mellannivå. Utredningen innehåller dessutom förslag som framkommit under utredningsarbetet om hur den regelbundna produktionen av ledarskapsstatistik kan utvecklas. Utredningen erbjuder beslutsfattare och andra viktiga aktörer samlad statistikinformation som stöd för beslutsfattandet och ökar aktörernas kunskaper om vilka områden som är viktiga att utveckla i fråga om jämställdhet mellan könen i företagets högsta ledning. Utredningen tillhandahåller tillförlitlig information om jämställdhet mellan könen även för en större allmänhet, medborgare och media.

Följande frågor undersöktes i utredningen:

1. Hur stor är andelen kvinnor och män i företagets högsta ledning enligt olika bolagstyper?
2. Koncentreras de kvinnliga direktörerna till vissa branscher och uppgifter?
3. Skiljer sig könsfördelningen inom den högsta ledningen från könsfördelningen bland alla direktörer (högsta ledningen och ledning på mellannivå) i granskningen enligt bakgrundsfaktorer?
4. Förekommer det skillnader mellan antalet kvinnor och män som är medlemmar i styrelser?
5. Påverkas könsfördelningen i den högsta ledningen av huruvida majoriteten av de anställda är kvinnor eller män?
6. Hur ser ålderskillnaden samt åldersfördelningen för kvinnor och män med ledningsuppgifter ut?

7. Vilka skillnader gällande utbildningsnivån och -området förekommer bland kvinnor och män med ledningsuppgifter?

I utredningen användes främst material från Statistikcentralen och Suomen Asiakastieto Oy samt information på företagens webbplatser.

2.1 DE VIKTIGASTE RESULTATEN AV UTREDNINGEN

TASURI-projektets statistikutredning visar att andelen kvinnor i den högsta ledningen har ökat de senaste åren i styrelserna i såväl börsbolag, icke-noterade bolag som statsägda bolag. År 2013 var andelen kvinnor 23 procent i börsbolagens styrelser, 19 procent i icke-noterade bolags styrelser och 39 procent i statsägda bolags styrelser.

I fråga om börsbolagens ledningsgrupper (inklusive verkställande direktörer) var kvinnornas andel 17 procent och i ledningsgrupperna för icke-noterade bolag var andelen 18 procent 2013. I fråga om andelen kvinnor i ledningsgrupper har utvecklingen varit långsammare, med undantag för statsägda bolags ledningsgrupper där andelen kvinnor var 26 procent 2013. Detta är betydligt mer än 2007, då andelen kvinnor uppgick till 16 procent.

Finland placerar sig bra i de internationella jämförelserna av börsbolags styrelser och ledningsgrupper. Det bör dock påpekas att man i de internationella jämförelserna endast beaktar de största börsbolagen, medan de nationella granskningarna i Finland omfattar alla börsbolag (små, medelstora och stora). Fördelningen av kvinnor och män är något bättre i de stora börsbolagen än i de mindre.

TASURI-projektets statistikutredning visar att det finns mycket få kvinnor bland de verkställande direktörerna och styrelseordförandena. År 2013 fanns det bland börsbolagen endast en kvinnlig verkställande direktör (0,8 %), bland de icke-noterade bolagen tre kvinnor (2 %) och bland de statsägda bolagen tre kvinnor (5 %). År 2013 var mindre än fem procent av börsbolagens styrelseordföranden kvinnor medan motsvarande siffra i de icke-noterade bolagen var nio procent. I statsägda bolag har andelen kvinnliga styrelseordföranden ökat de senaste åren och var 22 procent 2013. De mål som ställts upp i regeringens jämställdhetsprogram sedan 2004 har bidragit till ökningen av andelen kvinnor i statsägda bolags styrelser.

Enligt utredningen finns det inga avsevärda skillnader mellan olika branscher gällande andelen kvinnor i den högsta ledningen. Det här kan delvis förklaras av att branschindelningen gjorts så att en kategori omfattar mycket olika bolag och av att det finns få bolag per bransch. Andelen kvinnor i den högsta ledningen är dock i genomsnitt mindre inom tillverkningen och på motsvarande sätt större inom handeln. Inom statsägda bolag varierar dock andelen kvinnor i styrelser och ledningsgrupper aningen mer enligt bransch:

andelen kvinnor i ledningsgrupperna är större särskilt inom utbildningen och handeln och mindre inom tillverkningen och energiproduktionen.

Enligt resultaten av utredningen påverkar personalens könsfördelning i viss mån andelen kvinnor i den högsta ledningen. Det finns i genomsnitt fler kvinnor i styrelser och ledningsgrupper i bolag där majoriteten av de anställda är kvinnor och färre i bolag där majoriteten är män. Betydelsen av personalens könsfördelning har minskat gällande kvinnors medverkan i styrelser, men till och med ökat i fråga om medverkan i ledningsgrupper. Särskilt i fråga om statsägda bolag verkar kvinnors andel i ledningsgrupper vara större i branscher där majoriteten traditionellt består av kvinnor, till exempel inom utbildning samt parti- och detaljhandel, och i bolag där majoriteten av de anställda är kvinnor.

Andelen kvinnor verkar dock påverkas mer av vilka uppgifter kvinnorna har än av branschen eller huruvida kvinnor eller män är i majoritet bland de anställda. Kvinnor i ledningsgrupper arbetar främst med stödfunktioner, till exempel som direktörer inom kommunikation, personal, juridik eller ekonomi. Kvinnor verkar mer sällan än män i företagsledningen, vilket också kan anses hindra kvinnor från att avancera till den verkställande ledningen eller styrelser. Av statistikutredningen framgår att direktörernas val av bransch motsvarar sådana utbildningsområden som är mer typiska för män och att det fortfarande krävs att direktörer har en teknisk utbildningsbakgrund. Detta stämmer överens med resultaten från undersökningen "Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning", som genomfördes inom ramen för TASURI-projektet (se kapitel 4). Statistikutredningen visar även att kvinnliga direktörer ofta har högre utbildning än manliga samt större variation gällande utbildningsområdet än män.

När man granskar alla direktörer blir könsfördelningen knappast jämnare än i högsta ledningen. Statistikutredningen visar att endast i fråga om börsbolag är andelen kvinnor bland alla direktörer (högsta ledningen och ledningen på mellannivå) större än andelen kvinnor i ledningsgrupper och styrelser. Andelen kvinnor bland alla direktörer för statsägda bolag är en procentenhet större än i ledningsgrupperna, men avsevärt mindre än i styrelserna. I icke-noterade bolag är mindre än en femtedel kvinnor i fråga om såväl styrelser, ledningsgrupper som alla direktörer. Utredningsresultaten tyder på att det är viktigt att även granska könsfördelningen i ledningen på mellannivå. Utan en jämlik representation av kvinnor och män i företagets ledning på mellannivå blir det nämligen ingen jämn könsfördelning i företagets högsta ledning.

TASURI-projektets statistikutredning visar att trots de senaste årens utveckling utgör kvinnor fortfarande endast en fjärdedel eller en femtedel av styrelserna och ledningsgrupperna i olika typer av bolag, med undantag för statsägda bolags styrelser. Man kan inte anta att en jämnare könsfördelning kommer att uppnås automatiskt med tiden i takt med att utbildningsnivån bland kvinnor höjs och att unga kvinnor får en bättre ställning på arbetsmarknaden. Endast i icke-noterade bolag är andelen kvinnor bland alla direktörer

(högsta ledningen och ledningen på mellannivå) större i de yngre än i de äldre åldersgrupperna. Så är inte fallet bland alla direktörer i börsbolag och statsägda bolag, där andelen kvinnor är större i de äldre än i de yngre åldersgrupperna. Å andra sidan visar statistikutredningen att det i börsbolagens styrelser och i de statsägda bolagens ledningsgrupper finns fler kvinnor i åldersgruppen under 40 år än i de äldre åldersgrupperna. Så är inte fallet i andra företagstypernas direktörsgupper. Dessutom varierar andelarna från år till år. Utifrån dessa resultat kan man därför inte anta att situationen skulle utjämnas i och med den yngre generationen. Även i Centralhandelskammaren utredningar⁶ konstaterades att ledningsgrupperna inte automatiskt får en större andel kvinnor med tiden eller i takt med att yngre direktörer utnämns.

6 Centralhandelskammaren (2014). Naiset ottavat vastuuta johtoryhmissä. Keskuskauppakamarin neljäs naisjohtajaselvitys (Kvinnorna tar ansvar i ledningsgrupperna. Centralhandelskammarens fjärde utredning om kvinnliga direktörer). Helsingfors: Centralhandelskammaren; Centralhandelskammaren (2013). Menestystä hallituksissa, haasteita johtoryhmissä. Keskuskauppakamarin kolmas naisjohtajaselvitys (Framgång i styrelser, utmaningar i ledningsgrupper. Centralhandelskammarens tredje utredning om kvinnliga direktörer). Helsingfors: Centralhandelskammaren.

3 ETABLERING AV PRODUKTIONEN AV LEDARSKAPSSTATISTIK ENLIGT KÖN

3.1 VARFÖR BEHÖVS EN REGELBUNDEN PRODUKTION AV LEDARSKAPSSTATISTIK ENLIGT KÖN?

Ledarskapsstatistik är ett viktigt verktyg inom jämställdhetspolitiken som kan användas för att göra uppföljningar och utvärdera effekter. I dag finns det ingen aktör som regelbundet producerar omfattande uppgifter om könsfördelningen i ledningen i olika bolagstyper. För att vi ska få en helhetsbild av andelen kvinnor och män med ledningsuppgifter i företagen måste ledarskapsstatistik produceras regelbundet. Årlig produktion av ledarskapsstatistik enligt kön ger oss information om nuläget i jämställdhetsutvecklingen och i vilken riktning utvecklingen är på väg. Med hjälp av regelbundet producerad statistik kan man följa upp direktörernas karriärutveckling och på bredare front även situationen inom ledarskapet i Finland. På grund av de snabba förändringarna i arbetslivet krävs aktuella uppgifter som stöd för beslutsfattandet. Regelbunden statistik är också användbar när man planerar nya utvecklingsåtgärder.

Statistikcentralen har publicerat utredningar om kvinnligt ledarskap åren 1994, 1996, 1999 och 2003.⁷ I sysselsättningsstatistiken, lönestatistiken och arbetskraftsundersökningarna publicerar Statistikcentralen årligen uppgifter om antalet direktörer. Utöver detta publicerar Statistikcentralen mera regelbundet ledarskapsstatistik i fickstatistiken om kvinnor och män i Finland⁸, som utkommer vartannat år, och uppgifter om personer i chefsposition i sin undersökning om arbetsförhållanden. Centralhandelskammaren har sedan 2011 publicerat utredningar om könsfördelningen i börsbolagens styrelser

7 Statistikcentralen (1994). Naiset huipulla – Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä. (Kvinnor på toppen – en utredning om kvinnor i ledande positioner inom näringslivet.) Undersökningar 206. Helsingfors: Statistikcentralen; Veikkola, Eeva-Sisko (red.) (1996). Huipulla tuulee – Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä. (Det blåser på toppen – en utredning om kvinnor och män i ledande positioner inom näringslivet). Helsingfors: Statistikcentralen; Veikkola, Eeva-Sisko (red.) (1999). Onko huipulla tyyntynyt – Changes at the Top. Arbetsmarknaden 1999:12. FOS. Helsingfors: Statistikcentralen; Statistikcentralen (2003). Tasa-arvo: Naiset johdossa. (Jämställdhet: Kvinnor i ledningen). Artikel i statistiska tidskriften Hyvinvointikatsaus (Välfärdsöversikten) 4/2003.

8 Statistikcentralen (2014). Naiset ja miehet Suomessa (Kvinnor och män i Finland) 2014. Helsingfors: Statistikcentralen.

och ledningsgrupper. I mellan- och slutrapporterna för regeringens jämställdhetsprogram rapporterar statsrådets kansli andelen kvinnor och män i styrelserna för statsägda bolag under statsrådets kanslis ägarstyrning. Uppgifterna som produceras om olika företagstyper är dock spridda och det är inte alls säkert att statistiken producerats regelbundet.

Regelbundet producerad ledarskapsstatistik enligt kön är viktigt för uppföljningen av jämställdhetspolitiska åtgärder och effekten av dem. Den regelbundna produktionen av ledarskapsstatistik enligt kön är förenad med nationella grunder och förpliktelser. I principbeslutet om förverkligandet av en jämn könsfördelning i börsbolagens styrelser som statsrådet utfärdade i februari 2015 fastställs det som mål att kvinnor respektive män ska utgöra minst 40 procent av styrelsemedlemmarna i stora och medelstora börsbolag före den 1 januari 2020.⁹ I principbeslutet utstakas mål och tilläggsåtgärder som ska gynna utvecklingen. Regeringen följer aktivt upp hur målen uppfylls och bedömer huruvida lagstiftningen behöver ses över de närmaste åren. Sedan 2004 har regeringens jämställdhetsprogram innehållit mål och åtgärder om att öka andelen kvinnor i de statsägda bolagens styrelser.¹⁰ I enlighet med principbeslutet kvarstår jämställdhetsmålen för statsägda bolag.

Enligt den nuvarande finska koden för bolagsstyrning (Corporate Governance)¹¹ rapporterar börsbolagen styrelsernas och ledningsgruppernas sammansättningar och publicerar uppgifterna på sina webbplatser. Koden för bolagsstyrning ska revideras under 2015. Revideringen syftar bl.a. till att göra börsbolagens rapportering mångsidigare och mera enhetlig. Den nya koden för bolagsstyrning är tänkt att träda i kraft 2016. Icke-noterade och kommunala bolag har ingen motsvarande rapporteringsskyldighet, vilket påverkar uppgifternas tillgänglighet och ställer villkor på insamlingen av dem.

Utöver de nationella villkoren har företagen internationella grunder och förpliktelser att regelbundet producera statistik om företagets ledning. Kvinnors ställning i företagets ledning är ett centralt tema på den europeiska agendan,¹² bland annat i EU:s jämställdhetsstrategi¹³. EU visar ett ökande intresse för utvecklingen i Finland. Under 2014 godkände EU ändringen av bokslutsdirektivet och bestämmelserna i det träder i kraft hösten 2016. Börsnoterade bolag omfattas av skyldigheten att redogöra för styrelsens mångfaldspolicy och ta ställning till bl.a. ålder, kön och utbildnings- och yrkesbakgrund. I EU

9 Justitieministeriet (2015). Statsrådets principbeslut (17.2.2015) om förverkligandet av en jämn könsfördelning i börsbolagens styrelser.

10 Enligt regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015 fortsätter staten "programmet för att öka kvinnornas andel i styrelserna för statsägda bolag enligt följande mål och statsrådets principbeslut om statens ägarpolitik:

1. I styrelserna för av staten helägda bolag ska finnas minst 40 procent kvinnor respektive män.
2. I icke börsnoterade bolag där staten innehar majoritet ska styrelsekvoten på 40 procent likaså verkställas om uttryckliga grunder för något annat saknas (bolagsordningsbestämmelser, delägaravtal eller dylika).
3. I bolag där staten direkt eller indirekt är minoritetsägare ska staten och aktörer som representerar staten främja jämställdheten så att de utser styrelsemedlemskandidater på ett sätt som fullföljer jämställdhetsmålen. I börsbolag där staten innehar majoritet är målet att nå ovan nämnda nivåer på 40 procent."

11 Värdepappersmarknadsföreningen rf (2010). Finsk kod för bolagsstyrning (Corporate Governance). Helsingfors: Värdepappersmarknadsföreningen.

12 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm

13 http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/em0037_en.htm

diskuteras också ett direktiv om en jämnare könsfördelning i de börsnoterade bolagens styrelser, som också kräver uppföljning. De nationella och internationella grunderna och förpliktelserna kan förbättra den tillgängliga informationen om företagen.

Statistikutredningen "Kvinnors och mäns representation inom företagens högsta ledning", som gjorts inom ramen för TASURI-projektet, är ett första steg mot mer regelbundna och omfattande utredningar om ledarskapsstatistik enligt kön. De utvecklingsbehov som uppdragats under utredningsarbetet ger idéer till hur motsvarande utredningar kan genomföras i framtiden. Rapporten från statistikutredningen har varit ett viktigt verktyg i TASURI-projektets statistikarbetsgrupp (se bilaga 2). Arbetsgruppen har utarbetat förslagen i kapitel 3.2 till om hur statistikföringen kan utvecklas för att etablera produktionen av ledarskapsstatistik enligt kön.

Ledarskapsstatistiken används av bland andra beslutsfattare, ministerierna och annan offentlig förvaltning, arbetsmarknadsorganisationer och andra organisationer, forskningsinstitut, universitet och högskolor, media, näringslivet och företag, medborgare, nätverk för ledarskaps- och styrelseproffs samt experter på jämställdhets- och arbetslivsutveckling. Ledarskapsstatistiken som produceras i Finland används internationellt av bland andra Europeiska kommissionen, Eurostat, EIGE (European Institute for Gender Equality) och internationella organisationer.

Den 20.4–15.5.2015 genomförde TASURI-projektet en enkätundersökning om behovet av att regelbundet producera ledarskapsstatistik enligt kön. Enkäten skickades till 121 viktiga parter som använder ledarskapsstatistik. Inom tidsfristen svarade 40 personer på enkäten (svarsprocenten var 33). TASURI-projektets statistikarbetsgrupp har använt sig av enkätsvaren för att ta fram utvecklingsförslag.

3.2 UTVECKLINGSFÖRSLAG FRÅN TASURI-PROJEKTETS STATISTIKARBETSGRUPP OM HUR PRODUKTIONEN AV LEDARSKAPSSTATISTIK SKA ETABLERAS

Social- och hälsovårdsministeriet tillsatte en statistikarbetsgrupp (se bilaga 2) inom ramen för TASURI-projektet. Arbetsgruppens främsta uppgift var att hitta sätt att utveckla och etablera statistikproduktionen om företagens högsta ledning och att komma på hur statistikproduktionen kunde effektiveras. Sommaren 2015 gav statistikarbetsgruppen nedanstående förslag för att etablera produktionen av ledarskapsstatistik enligt kön. Hösten 2015 börjar man bearbeta utvecklingsförslagen ytterligare för att ta dem i bruk inom nätverket av aktörer som producerar ledarskapsstatistik. Nätverket leds av finansministeriet.

a) Jämställdhetsutvecklingen i företagens högsta ledning följs upp och statistik om könsfördelningen i börsbolagens och de statsägda bolagens högsta ledning (styrelsen och ledningsgruppen) produceras regelbundet

Statistikarbetsgruppens åtgärdsförslag:

- Ledarskapsstatistik enligt kön produceras regelbundet varje år för uppföljning av jämställdheten och dess utveckling i högsta ledningen i olika bolagstyper. Om möjligt utvidgas granskningen till att även omfatta könsfördelningen i de olika bolagstypernas ledning på mellannivå.
- I Statistikcentralens fickstatistik om kvinnor och män i Finland (Naiset ja miehet Suomessa), som utkommer vartannat år, görs ledarskapsstatistiken mera mångsidig. Nästa fickstatistik publiceras 2016.
- Informationen om andelen kvinnor och män i högsta ledningen i börsbolag och statsägda bolag, som Centralhandelskammaren och statsrådets kansli publicerar på våren efter bolagsstämmorna, sammanställs på Statistikcentralens jämställdhetssidor.¹⁴ Man ser till att uppgifterna i utredningarna även länkas till webbplatsen för Minna – Centret för jämställdhetsinformation¹⁵.
- Från och med våren 2016 rapporterar alla ministerier årligen i regeringens årsberättelse andelen kvinnor och män i styrelserna och ledningsgrupperna för de statsägda bolag som är under det egna ministeriets ägarstyrning.
- Man diskuterar hur statistik om könsfördelningen i högsta ledningen även i icke-noterade och kommunala bolag samt i ledningen på mellannivå i alla bolagstyper kan produceras regelbundet i framtiden (se utvecklingsförslag b).

b) För att få en helhetsbild av jämställdhetsutvecklingen i företagens högsta ledning och hur den förändrats krävs att en mera omfattande statistikutredning produceras med 2–4 års mellanrum

Statistikarbetsgruppens åtgärdsförslag:

- Med 2–4 års mellanrum produceras en mera omfattande statistikutredning om könsfördelningen i ledningen i olika bolagstyper (börsbolag, statsägda bolag, icke-noterade bolag och kommunala bolag).
- Andelen kvinnor och män granskas förutom i företagens högsta ledning också i ledningen på mellannivå.
- Ledningens könsfördelning granskas enligt bakgrundsvariabler. De viktigaste bakgrundsvariablerna är direktörernas utbildning (utbildningsområ-

¹⁴ <http://www.stat.fi/tup/tasaarvo/index.html>

¹⁵ <https://www.thl.fi/sv/web/jamstalldhet>

de och -nivå) och ålder, företagets storlek och bransch och könsfördelningen bland personalen i företaget.

c) Direktörernas löner granskas enligt kön i en separat utredning

Statistikarbetsgruppens åtgärdsförslag:

- En utredning enligt kön av direktörernas löner och arvoden genomförs.

d) Fortsatt och stärkt samarbete och informationsutbyte mellan de aktörer som producerar ledarskapsstatistik

Statistikarbetsgruppens åtgärdsförslag:

- När TASURI-projektets statistikarbetsgrupp upphör hösten 2015 fortsätter samarbetet mellan de viktigaste producenterna av ledarskapsstatistik i ett nätverk som finansministeriet samordnar tillsammans med jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet.
- Nätverket av aktörer som producerar ledarskapsstatistik fortsätter etablera produktionen av ledarskapsstatistik enligt kön.
- En mera regelbunden produktion av ledarskapsstatistik enligt kön diskuteras och arbetet med relaterade utvecklingsåtgärder fortsätter i Statistikcentralens expertgrupp för jämställdhetsstatistik och i Statistikcentralens interna nätverk för jämställdhetsstatistik.
- Statistikcentralen fortsätter att producera ledarskapsstatistik enligt kön, som de övriga aktörerna kan nyttja och vars innehåll utvecklas inom ramen för de ekonomiska resurserna.
- Befintliga statistiska material utnyttjas på olika sätt och producenterna av ledarskapsstatistik delar aktivt information sinsemellan.
- Statistiken om direktörer görs mera synlig på Statistikcentralens temasidor för jämställdhetsstatistik och på webbplatsen för Minna – Centret för jämställdhetsinformation, som genomförs av Institutet för hälsa och välfärd. Statistiska utredningar enligt kön om direktörer samlas på Statistikcentralens jämställdhetssidor. Aktören som gjort statistikutredningen ska, utöver det som tidigare nämnts, dessutom skicka utredningen till webbplatsen för Minna – Centret för jämställdhetsinformation.

e) Förutom statistikföringen görs djupare undersökningar om direktörernas karriärer och hur de förändras

Statistikarbetsgruppens åtgärdsförslag:

- Tillräckliga ekonomiska resurser och personalresurser bör säkerställas för regelbunden produktion – årligen och med 2–4 års mellanrum – av statistik enligt kön om jämställdheten bland direktörer och om deras karriärer.
- Utöver de statistiska utredningarna bedrivs kvalitativ forskning vid universitet och andra forskningsinstitut samt i projekt och program som t.ex. social- och hälsovårdsministeriets likalönsprogram, i syfte att främja en jämställd karriärutveckling bland kvinnliga och manliga direktörer.

4 UNDERSÖKNING: JÄMSTÄLLDHET VID REKRYTERING AV PERSONER TILL FÖRETAGENS HÖGSTA LEDNING

TASURI-projektets kvalitativa undersökning "Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning" granskade ur ett jämställdhetsperspektiv förfaranden och processer vid rekryteringen av företagets högsta ledning. I undersökningen kartlade man vilka förfaranden och processer företagen hade vid rekrytering av personer till högsta ledningen samt bedömde dessa ur ett jämställdhetsperspektiv. Man undersökte vilka faktorer som å ena sidan främjar och å andra sidan förhindrar en jämställd karriärutveckling för män och kvinnor i företagets högsta ledning. Föremålen för undersökningen var den högsta ledningen i börsbolag och statsägda bolag samt rekryteringsföretag. Med högsta ledning avsågs i undersökningen företagets styrelseordförande och styrelsemedlemmar och den verkställande ledningen, alltså verkställande direktör och medlemmarna i ledningsgruppen. Undersökningen genomfördes av doktor i samhällsvetenskaper Tuija Koivunen, forskare vid Tammerfors universitets samhälls- och kulturvetenskapliga fakultet. För att bistå undersökningen tillsatte social- och hälsovårdsministeriet en expertgrupp för den kvalitativa undersökningen inom TASURI-projektet (se bilaga 3).

Undersökningens mål var att 1) göra förfarandena vid rekrytering till högsta ledningen mera transparenta, 2) öka öppenheten kring rekryteringsbesluten beträffande jämställdheten mellan könen och 3) finna exempel på företag som tillämpade god praxis för att främja jämställdhet vid rekrytering till högsta ledningen. Undersökningen var avsedd att mynna i riktlinjer för hur rekryteringen av företagets högsta ledning bör utvecklas för att bli mera jämställd. I projektet utarbetades en publikation där man sammanfattar de viktigaste resultaten av undersökningen och ger exempel på goda, jämställda förfaranden som använts hos företagen i undersökningen vid rekrytering till högsta ledningen. Publikationen innehåller också rekommendationer till börsbolag, statsägda bolag och rekryteringsföretag om hur jämställdhet mellan könen kan beaktas när man rekryterar till den högsta ledningen.

Förfarandena och processerna vid rekrytering av personer till högsta ledningen är ett område som i Finland har studerats ganska lite ur jämställdhetsperspektiv. Förfarandena och processerna vid rekrytering behöver studeras med tanke på främjandet av jämställdheten, eftersom det i Finland fortfarande finns fler manliga direktörer, speciellt i företagets högsta ledning, trots att kvinnorna har högre utbildning än männen. Män når också direktörsposterna snabbare än kvinnor. Genom att uppmärksamma hur rekryteringsprocessen går till, vilka som deltar i den samt vilka förfaranden och eventuellt könsindelade uppfattningar arbetet är förknippat med, kan man få reda på vilka förfaranden som på ett jämställt sätt främjar avancemang till högsta ledningen för både kvinnor och män.

Följande frågor undersöktes i utredningen:

1. Vilka förfaranden och processer används vid rekrytering av personer till högsta ledningen i börsbolag och statsägda bolag? Vilka rekryteringsförfaranden och -processer ingår i verksamheten vid rekryteringsföretag?
2. Vilka uppfattningar om kön och jämställdhet styr rekryteringen av personer till högsta ledningen?
3. I vilka förfaranden vid rekrytering av personer till högsta ledningen konkretiseras uppfattningarna om kön och jämställdhet?
4. Vilka faktorer i rekryteringen å ena sidan främjar och å andra sidan förhindrar en jämställd karriärutveckling för män och kvinnor i företagets högsta ledning?

Totalt genomfördes 24 intervjuer, varav 17 gjordes med personer i högsta ledningen (åtta ansikte mot ansikte och nio per telefon), sex med rekryteringskonsulter och en med en expert vid statens ägarstyrning. Intervjuerna var halvstrukturerade. Utöver intervjuerna användes dokument från företagen som undersökningsmaterial (17 st., varav tre från rekryteringsföretag och 14 från börsbolag och statsägda bolag). Dokumenten bestod av en jämställdhetsplan, fem etiska anvisningar, en personalpolicy, två företagsansvarsrapporter och fem årsberättelser. I analysen av det empiriska undersökningsmaterialet tillämpades kvalitativa undersökningsmetoder, tematisk analys och innehållsanalys. Utifrån analysen av materialet försökte man skapa en bild av rekryteringen av den verkställande ledningen å ena sidan och styrelsemedlemmarna å andra sidan, samt av rekryteringsföretagens verksamhet och roll i företagets process vid rekrytering till högsta ledningen.

4.1 UNDERSÖKNINGSRESULTAT

Analysen av intervjuerna visar att uppfattningen om meritokratisk jämställdhet ligger bakom rekryteringen av personer till högsta ledningen i många av företagen. Premissen för meritokratisk jämställdhet är att endast en individs kompetens avgör karriärutvecklingen. Då är kompetensen den enda skillnaden som påverkar vilken plats individer intar i samhället och arbetslivet. Enligt den meritokratiska jämställdhetsuppfattningen kommer skillnaderna i kompetensen mellan kvinnor och män i rekryteringen till största delen i skymundan. Kompetens tillvaratas inte, det vill säga man diskuterar inte vad kompetensen omfattar.

I många av intervjuerna med såväl direktörer som rekryteringskonsulter upprepades åsikten att skillnaden mellan antalet kvinnor och män i företagets högsta ledning jämnas ut av sig själv när fler kvinnor söker till utbildningar inom branschen och till företagets ledning på lägre nivå och mellannivå. Enligt tidigare studier är detta i viss mån möjligt. Å andra sidan finns det ingenting i den rådande samhällsutvecklingen som pekar på att den vertikala segregationen i företagets verkställande ledning och styrelser skulle automatiskt försvinna. Den kraftigare höjningen av utbildningsnivån bland kvinnor jämfört med män har enligt bl.a. TASURI-projektets statistikutredning (se kapitel 2) inte lyckats främja kvinnornas placering i arbetslivet till ledningsnivå.

Företagen som deltog i undersökningen hade i sin rekrytering vidtagit många åtgärder som syftar till en jämnare könsfördelning. Detta framgick av intervjuerna, men på företagets webbplatser eller i de dokument som finns att ladda ned, t.ex. företagsansvars- och årsrapporter, behandlades dessa åtgärder inte överhuvudtaget eller endast på ett ytligt plan. Jämställdheten mellan kvinnor och män och mångfalden samt beaktandet av dessa särskilt i samband med rekrytering syntes tydligt i enbart ett bolags dokument. I undersökningen konstaterades att åtgärder som syftar till en jämnare könsfördelning inte nödvändigtvis utnyttjas i företagets utveckling av sitt varumärke och sin arbetsgivarprofil.

I samband med principerna för rekryteringen nämnde de intervjuade strävan efter en verkställande ledning och styrelse med mångsidig sammansättning i fråga om såväl könsfördelning som andra skillnader. Analysen av materialet tyder ändå på att man i praktiken kräver att de personer som rekryteras har en mycket homogen utbildnings- och erfarenhetsbakgrund samt en obruten karriärväg. Detta resultat stöder även resultaten av TASURI-projektets statistikutredning (se kapitel 2). Forskaren menar att man kan fråga vilken typ av mångfald som eftersträvas, vad den består av och vad företagen i sista hand avser med mångfald. Av undersökningen framgår det därtill att man vid rekrytering av personer till högsta ledningen lägger stor vikt vid att den sökande har haft vissa positioner och gått igenom vissa förbestämda skeden i karriären. Exempelvis till bolagens styrelser har man av tradition sökt medlemmar som

tidigare varit verkställande direktörer. I ljuset av resultaten från TASURI-projektets rekryteringsundersökning tycks denna praxis var på väg att förändras så att man i stället för allmänna ledare söker medlemmar som har en specifik kompetens. Detta skulle kunna ge kvinnor fler styrelseplatser, eftersom endast få kvinnor har ett förflutet som verkställande direktörer. I vissa intervjuer ifrågasattes i vidare bemärkelse betydelsen av en viss karriärväg för hur en person klarar av ledningsuppgifter.

Framför allt i intervjuerna med rekryteringskonsulterna framförs upprepade gånger erfarenheten att det är lättare att hitta kompetenta kvinnor som står till förfogande för styrelseuppdrag än för uppdrag inom den verkställande ledningen. Företagen i undersökningen trodde att detta berodde på att styrelsearbetet inte är på heltid och därför inte heller kräver samma tidsmässiga insats som arbete i den verkställande ledningen.

På basis av urvalet i TASURI-projektets undersökning tycks samarbetet med rekryteringskonsulter vara regelbundet vid rekryteringen av personer till företagets högsta ledning. Många företag kräver att rekryteringskonsulten inkluderar minst en potentiell kvinnlig kandidat på den korta listan vid rekrytering av personer till den verkställande ledningen. Företagets egen beslutsprocess avgör om en kvinnlig eller manlig kandidat blir vald.

4.2 GOD REKRYTERINGSPRAXIS SOM BEAKTAR JÄMSTÄLLDHETEN MELLAN KÖNEN VID UNDERSÖKNINGSFÖRETAGEN

I forskningsrapporten "Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning" identifierades god praxis för att främja en jämlik karriärutveckling för kvinnor och män vid undersökningsföretagen. Däribland nämns karriärplanering, planering av efterträdare samt mentorprogram för både kvinnor och män. Den här typen av arrangemang och fostran av direktörer inom företaget är centrala särskilt inom mansdominerade branscher, när man vill behålla potentiella kvinnliga direktörer.

Att göra en noggrann profilering av den person man söker i början av rekryteringsprocessen samt att söka tillräckligt brett motsvarar god rekryteringspraxis som beaktar jämställdheten. Arbetet med profileringen ger den rekryterande parten möjlighet att gå igenom vad som avses med kompetens och erfarenhet i respektive rekryteringssituation och skapa gemensam förståelse för begreppen.

God praxis ansågs också vara att företaget hade avsatt tillräckligt med tid till rekrytering, kartläggning av potentiella kandidater och genomgång av sådant som rör övergången till den nya tjänsten. De intervjuade nämnde att kvinnor uppmuntras och inspireras av att både kvinnor och män deltar i rekryteringsprocessen från uppdragsgivarens dvs. företagets håll.

Det är vanligt att företag använder sig av rekryteringskonsulter vid rekryteringar och i undersökningen ansågs det också vara ett gott förfarande för att främja jämställdheten mellan könen. Samarbete med flera rekryteringsföretag kan enligt undersökningen öka rekryteringsobjektivitet; potentiella kandidater presenteras systematiskt och vittomfattande.

God praxis för rekryteringsföretagen i undersökningen ansågs vara att alltid inkludera både kvinnor och män på de långa kandidatlistorna i början av rekryteringsprocessen och de korta listorna i slutet av processen. Långa och korta kandidatlistor som gjorts upp endast utifrån befintliga nätverk utan att söka kandidater på ett öppet och varierande sätt ansågs vara problematiska med tanke på jämställdheten mellan könen.

4.3 UTVECKLINGSREKOMMENDATIONER TILL FÖRETAG OCH REKRYTERINGSFÖRETAG OM BEAKTANDET AV JÄMSTÄLLDHET VID REKRYTERINGEN AV HÖGSTA LEDNINGEN

TASURI-projektets forskningsrapport innehåller utvecklingsrekommendationer om hur jämställdheten mellan könen kan beaktas vid rekryteringen av personer till företagets högsta ledning. Med hänsyn till undersökningens mål är rekommendationerna skrivna till börsbolag och statsägda bolag, men de kan användas av alla företag, t.ex. icke-noterade bolag och stora andelslag. Separata utvecklingsrekommendationer riktas till rekryteringsföretagen. Rekommendationerna är sammanställda av beställaren på basis av resultaten av TASURI-projektets undersökning och utifrån diskussioner med den expertgrupp (se bilaga 3) som tillsattes för att bistå undersökningen.

4.3.1 Utvecklingsrekommendationer för börsbolag och statsägda bolag

a) Uppställning av mål för jämställdheten mellan könen samt uppföljning och mätning av hur de förverkligas

- Företaget ställer upp mål och fastställer åtgärder för att främja jämställdheten mellan könen.
- Företaget följer upp hur de mål och åtgärder som har ställts upp för att främja jämställdheten förverkligas.
- Företaget säkerställer att samordningen av jämställdhetsfrågor ingår i arbetsbeskrivningen för flera personer, dock för minst en person.

b) Utbildningsprogram som beaktar jämställdheten mellan könen

- Jämställdheten mellan könen beaktas i företagets Talent Management-system samt i planeringen av efterträdare och i karriärplaneringen.
- Företaget erbjuder både kvinnor och män intern ledarskapsutbildning.
- Företaget erbjuder både kvinnor och män mentorprogram och coaching.

c) Inverkan på attityder och föreställningar

- Företaget strävar efter att göra bilden av en direktör mer varierad genom att diskutera uppfattningarna med anknytning till ledarskap.
- Företaget erbjuder uppmuntrade förebilder.
- Företaget gör jämställdheten mellan könen till en synlig del av företagets externa verksamhet och image.

d) Företaget använder extern expertis som stöd för jämställd rekrytering

- Företaget använder en extern expert, såsom en rekryteringskonsult, vid rekrytering av personer till högsta ledningen och reserverar tillräckligt mycket tid för rekryteringsprocessen.
- Företaget kräver att rekryteringskonsulterna presenterar både kvinnor och män på de långa och korta kandidatlistorna.
- Företaget definierar så exakt som möjligt en kompetensprofil för den direktör som rekryteras och vilken kompetens som krävs för uppgiften, men ser till att undvika könsstereotyper i kriterierna.
- Företaget säkerställer att både kvinnor och män deltar i beslutsprocessen i samband med rekryteringen.

4.3.2 Utvecklingsrekommendationer för rekryteringsföretag

- Rekryteringsföretaget samarbetar med uppdragsgivaren för att definiera en kompetensprofil och rekryteringskriterier för den person som rekryteras till en post i högsta ledningen.
- Rekryteringsföretaget gör en systematisk sökning (research) och säkerställer att det finns både kvinnliga och manliga kandidater på såväl den långa som den korta listan.
- Rekryteringskonsulten säkerställer att det finns tillräckligt med tid för att söka en kandidat för direktörsposten, för diskussioner med uppdragsgivaren och personen som rekryteras samt för att fatta beslut om karriärsteget.

- Rekryteringsföretagen strävar efter att öka antalet kvinnor som arbetar som rekryteringskonsulter.
- Rekryteringskonsulterna granskar rekryteringsprocessen ur ett jämställdhetsperspektiv.
- Rekryteringsföretaget går igenom rekryteringsprocessen med klienten i efterhand och förklarar hur jämställdhetsperspektivet har beaktats i rekryteringen.

5 SAMARBETSNÄTVERK

5.1 NATIONELLA SAMARBETSNÄTVERK

TASURI-projektet visade att nätverkssamarbete är viktigt för att uppnå resultat. Projektets ledningsgrupp (se bilaga 1) bestod av representanter från många olika aktörer. Detta möjliggjorde diskussioner ur flera perspektiv under hela projekttiden och bidrog till en bred spridning av projektresultaten. I ledningsgruppen fanns representanter för ministerier, arbetsmarknadsorganisationer, forskningsinstitut, nätverk för företagsansvar och styrelseproffs, rekryteringsföretag och andra företag. Ledningsgruppens medlemmar träffades personligen före det första ledningsgruppsmötet, vilket hjälpte till att engagera medlemmarna i projektets mål och åtgärder.

Organisationer inom offentlig förvaltning, arbetsmarknadsorganisationer, förbund och organisationer

Inom ramen för TASURI-projektet samarbetade man internt vid social- och hälsovårdsministeriet och med andra ministerier, t.ex. arbets- och näringsministeriet, finansministeriet, statsrådets kansli och statens arbetsmarknadsverk, samt med arbetsmarknadsorganisationer, främst Akava, Finlands Näringsliv EK och Tjänstemannacentralorganisationen STTK. Kvinno- och mansorganisationer deltog i projektevenemangen och spred information om projektresultaten på sina håll.

Projektets verksamhet och resultat presenterades på jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet, i arbetsgruppen för regeringens jämställdhetsprogram, i nätverket för ministeriernas operativa jämställdhetsarbetsgrupper och i sektionen Kön och makt vid delegationen för jämställdhetsärenden (TANE).

Företag och rekryteringsföretag

Representanter för företag och rekryteringsföretag ingick bl.a. i TASURI-projektets ledningsgrupp och i expertgruppen för den kvalitativa undersökningen. De var med och ordnade seminarierna och deltog i dem, tillhandahöll aktuell information och hjälpte till att sprida projektresultaten. Centralhandelskammaren var representerad i projektets ledningsgrupp, var delaktig i de två arbetsgrupperna och fungerade som samarbetspartner i an-

slutning till projektets två seminarier. Jämställdhetskonsultföretag deltog i projektevenemangen och spred information om projektresultaten på sina håll.

Nätverken för styrelseproffs, ledarskap och företagsansvar

Inom TASURI-projektet samarbetade man med nätverk för styrelseproffs och andra ledarskapsnätverk. Bland de samarbetande aktörerna fanns Board Professionals (BPF), GAIA Networks, Hallitusammattilaiset ry (Directors' Institute of Finland), kompetensnätverket Boardman och Nätverket för ledarskapsutveckling. Via nätverken för styrelseproffs fick man information om nuläget och utvecklingsbehoven i företagens högsta ledning sett ur jämställdhetsperspektiv. Projektresultaten presenterades vid olika evenemang för nätverken för styrelseproffs och styrelseproffsen var också med som talare och deltagare vid TASURI-projektets evenemang. TASURI-projektets ledningsgrupp bidrog med att ur jämställdhetsperspektiv granska kriterierna för gott ledarskap, som tagits fram av Nätverket för ledarskapsutveckling. Företagsansvarsnätverket FIBS deltog i projektets evenemang och i ledningsgruppen.

Resultaten av TASURI-projektet presenterades vid Europeiska kommissionens diskussionstillfälle om mångfald i företagens styrelser ("Monimuotoisuus yritysten hallituksissa", "Diversity in company boards"), dit direktör Salla Saastamoinen hade bjudit in viktiga styrelseproffs och andra ledarskapsexperter. Inom ramen för TASURI samarbetade man även med Kvinnor i Europa och presenterade projektverksamheten för dem.

Universitet, högskolor och andra forskningsinstitut

Inom TASURI-projektet användes forskningsdata från universitet, högskolor och andra forskningsinstitut. Universitetskontakter skaffades vid Jyväskylä universitet, Aalto-universitetets handelshögskola, Tammerfors universitet, Svenska Handelshögskolan, Vasa universitet, Helsingfors universitet och Åbo handelshögskola. Övriga samarbetande forskningsinstitut var Statistikcentralen, Suomen Asiakastieto Oy, Arbetshälsoinstitutet och Institutet för hälsa och välfärd, i den senare särskilt Minna – Centret för jämställdhetsinformation.

Projektet deltog i Genusforskningsdagarna, som arrangerades av Aalto-universitetets handelshögskola och Hanken Svenska handelshögskolan den 21–22.11.2014. Projektets mål och åtgärder samt statistikutredning presenterades i arbetsgruppen för jämställd karriärutveckling.

Projekt

Målen och åtgärderna inom TASURI var kopplade till andra projekt som främjar jämställdhet mellan kvinnor och män på ledande positioner inom företag. Resultaten av TASURI-projektet presenterades vid evenemangen för kommunikationsbyrån Ellun Kanats projekt Dialogi och Dialogi-projektet presenterades i sin tur för TASURI-projektets ledningsgrupp. Temat för Dialogi år 2015 var att öka andelen kvinnor i företagets ledning. Andra projekt-/programsamarbeten var arbets- och näringsministeriets projekt Arbetsliv 2020, social- och hälsovårdsministeriets likalönsprogram samt Hanken Svenska handelshögskolans, Ekvalita Ab:s och Jyväskylä universitets EU-finansierade projekt NaisUrat.

Medier

Representanter från medierna var inbjudna och deltog i TASURI-projektets evenemang. Projektets seminarier och rapporterna som publicerades i juni 2015 (statistikutredningen och rekryteringsundersökningen) uppmärksammades i digitala, sociala och tryckta medier.

Information om TASURI har spridits på projektets webbsidor (www.stm.fi/tasuri) och på social- och hälsovårdsministeriets sidor, bl.a. genom meddelanden. Via social- och hälsovårdsministeriets Twitter-konto spred man en video där projektchefen berättar om projektets resultat. Projektets samsamarbetsinstanser har delat information om TASURI-projektet och dess resultat på sina webbplatser.

5.2 INTERNATIONELLT SAMARBETE

Det internationella samarbetet fick mindre uppmärksamhet i TASURI-projektet eftersom det inte ingick i projektets verksamhetsplan eller budget. Information om TASURIs åtgärder, framskridande och resultat förmedlades till de övriga projekten som finansierades genom samma Progress-program som TASURI-projektet och till Europeiska kommissionen. TASURI-projektets slutrapport och sammandrag av rapporterna från statistikutredning och rekryteringsundersökningen publicerades dessutom på engelska och svenska för att göra projektresultaten tillgängliga för nordiska och internationella nätverk och aktörer.

Via nätverken för styrelseproffs i Finland spreds information om TASURI till andra EU-länder och via dem fick man också information om t.ex. nätverken European Women on Boards (EWoB) och The European Confederation of Directors Associations (ecoDa).

Under verksamhetsperioden presenterades projektet för japanska ambassaden samt för jämställdhetsmyndigheterna i Montenegro och Estland. Information om projektet spreds också till nordiska samarbetsnätverk, t.ex. Nordiska ministerrådet för jämställdhet och andra nordiska tjänstemän.

5.3 PROJEKTETS SEMINARIER

TASURI-projektet anordnade två seminarier i Helsingfors: "I ledningens topp – Praxis och synvinklar på främjandet av jämställdhet mellan könen i företagens högsta ledning", som hölls den 10.6.2014, och "Navigering till toppen – ett seminarium om god praxis vid rekrytering till högsta ledningen", som hölls den 24.3.2015. På seminarierna strävade man efter att behandla projektets teman ur olika synvinklar genom att bjuda in talare från statsförvaltningen, företag, nätverk för styrelseproffs, forskningsinstitut och media samt genom att sprida öppna inbjudningar via olika nätverk. Projektets rapporter (statistikutredningen och rekryteringsundersökningen) offentliggjordes den 16.6.2015 i Helsingfors. Social- och hälsovårdsministeriet publicerade meddelanden om evenemangen och evenemangen fick även publicitet i digitala, sociala och tryckta medier. Seminariematerialet och sammandrag av seminarierna finns på finska på TASURI-projektets webbsidor www.stm.fi/tasuri.

I ledningens topp – Praxis och synvinklar på främjandet av jämställdhet mellan könen i företagens högsta ledning

I seminariet som hölls i juni 2014 deltog cirka hundra personer. TASURI anordnade seminariet tillsammans med Centralhandelskammaren och arbets- och näringsministeriets projekt Arbetsliv 2020. Syftet med seminariet var att lyfta fram metoder för att främja jämställdhet i företagens högsta ledning och att presentera TASURI-projektets statistikutredning. På seminariet fanns talare från statsförvaltningen, näringslivet och forskningsvärlden. På seminariet dryftades varför könsfördelningen inte är jämn i företagens högsta ledning och styrelser samt vad företagen kan göra för att jämna ut könsfördelningen i högsta ledningen. Det lyftes fram egna erfarenheter av styrelsearbetet i företagen och av fungerande förfaranden, t.ex. mentorprogram. Seminariepanelen diskuterade begreppet kompetens i fråga om direktörer, den förändrade bilden av direktören och ledarskapsarbetet, ledningsrekrytering där kön beaktas och betydelsen av nätverk. Dr. Ruth Sealy från City University i London tillförde en internationell dimension till debatten med sitt inlägg om vilka politiska åtgärder och förfaranden som vidtagits i Storbritannien för att öka andelen kvinnor i företagens högsta ledning.

Navigering till toppen – ett seminarium om god praxis vid rekrytering till högsta ledningen

Vid TASURI-projektets andra temaseminarium som hölls i mars 2015 deltog cirka 130 personer. På seminariet granskade man befintlig praxis för rekrytering till högsta ledningen och diskuterade hur jämställdhetsperspektivet skulle kunna beaktas på ett bättre sätt i rekryteringen. På seminariet presenterades också de preliminära resultaten av TASURI-projektets kvalitativa rekryteringundersökning. TASURI arrangerade seminariet tillsammans med Akava, Finlands Näringsliv EK, FEX Suorahakuyritykset ry (Finnish Executive Search Firms' Association) och Centralhandelskammaren. På seminariet behandlade man olika förfaranden kopplade till valet av verkställande direktörer och styrelser och lyfte fram egna erfarenheter av vad som möjliggör och förhindrar kvinnors karriärutveckling. Rekryteringskonsulternas roll som möjliggörare av jämställda rekryteringar betonades också. I seminariepanelen berättade representanter från media, nätverket för företagsansvar, näringslivet och nätverket för styrelseproffs om hur de kan bidra till jämställda rekryteringar i sitt eget arbete. Man diskuterade bl.a. fördelarna med mångfald i företagets ledning och huruvida företagen är medvetna om dessa, hur direktörernas kompetens definieras och om en direktör kan komma från en annan bakgrund och sakna en viss affärskompetens. Paneldeltagarna diskuterade också hur de goda förfarandena kan införlivas i företagen i större utsträckning.

Offentliggörandet av resultaten av TASURI-projektets undersökningar

TASURI-projektets forskningsrapporter "Kvinnors och mäns representation inom företagets högsta ledning" och "Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning" offentliggjordes i juni 2015 vid social- och hälsovårdsministeriet i Helsingfors. Förutom projektets ledningsgrupp och arbetsgrupper bjöd man in viktiga samarbetsaktörer och representanter från medierna. Ungefär 30 personer deltog i evenemanget.

6 UTVÄRDERING AV PROJEKTET

TASURI-projektet utvärderades internt genom fortlöpande bedömningar av åtgärder och genom en mera omfattande utvärdering i slutskedet av projektet. Vid de båda projektseminarierna samlade man in respons från deltagarna.

Den fortlöpande utvärderingen av projektet bestod i bedömning av hur projektets mål och åtgärder hade realiserats i fråga om tidtabellen och innehållet. Utvärderingen gjordes av projektgruppen (projektchefen, projektplaneraren och experter från jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet) samt TASURI-projektets ledningsgrupp, statistikarbetsgrupp och expertgruppen för den kvalitativa undersökningen.

Projektutvärderingen var en av ledningsgruppen huvuduppgifter. Ledningsgruppen utvärderade projektet vid varje ledningsgruppsmöte genom att ge respons på genomförda och kommande åtgärder. En mera uttömmande totalutvärdering av TASURI-projektet gjordes genom en SWOT analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) på ledningsgruppsmötet den 18.5.2015. I tabellen nedan sammanfattas resultaten av ledningsgruppens utvärdering.

Respons från TASURI-projektets seminarier samlades in med Webropol-undersökningar. Den mottagna responsen användes i arbetet med projektet och i förberedandet av evenemang. Seminariet "I ledningens topp – Praxis och synvinklar på främjandet av jämställdhet mellan könen i företagets högsta ledning" fick medelvärdet 4,1 i utvärderingen (på skalan 1 = dåligt, 5 = utmärkt). Seminariets ämne ansågs vara aktuellt (medelvärde 4,6 på skalan 1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt) och seminariedeltagarna ansåg sig ha ökat sina kunskaper om främjandet av jämställdhet mellan könen i företagets högsta ledning i och med seminariet (medelvärde 3,7). Seminariet ansågs ha lyft fram nya synvinklar och god praxis för att främja jämställdhet mellan könen i företagets högsta ledning (medelvärde 3,6).

Deltagarna uppskattade det intressanta seminarieprogrammet, de professionella föreläsarna och den lyckade programstrukturen samt att man angrep temat ur ett mångsidigt och brett perspektiv. De uppskattade särskilt att många olika aktörer fanns på plats, t.ex. representanter från statsförvaltningen, kommunerna, näringslivet och forskningsvärlden, vilket möjliggjorde dialog mellan olika verksamhetsaktörer. Ett önskemål inför kommande evenemang var inlägg på temat från forskare och att man fokuserar på karriärsfrämjande åtgärder med vilka man kan öka andelen kvinnor i företagets ledning, i stället för att ta upp sådant som hindrar kvinnor i deras karriärer. Man önskade också att perspektivet lyftes från individens ansvar till större strukturella faktorer.

Tabell I. Resultaten av ledningsgruppens SWOT-analys av TASURI-projektet.

<p>STYRKOR (intern miljö)</p> <ul style="list-style-type: none"> - parter som är viktiga för projektmålen har sammanförts (ledningsgruppen, arbetsgrupperna, samarbetsaktörerna, seminarierna) - interdisciplinärt perspektiv; nya typer av samarbeten har skapats - vidsträckta nätverk - projektet genomförs av mångsidiga aktörer som är viktiga sett till projektmålen - professionell och noggrann projektledning och -styrning - de huvudsakliga projektmålen är realistiska, projektet har hållit tidtabellen - mångsidig behandling av temat - näringslivet och forskningen har sammanförts på seminarierna - projektet har fått god publicitet (t.ex. seminarierna, rapporterna och evenemangen) 	<p>SVAGHETER (intern miljö)</p> <ul style="list-style-type: none"> - begränsad tid att uppfylla projektets många och omfattande mål - mödosamma konkurrensutställningsprocesser, förlängda verksamhetsperioder för statistikutredningen och rekryteringsundersökningen p.g.a. svårtillgängligt material, projektarbetet fördröjt p.g.a. ändrade layout- och tryckprocesser under arbetets gång - sociala medier har nyttjats i ganska liten utsträckning - flera representanter från näringslivet hade varit bra i ledningsgruppen och arbetsgrupperna - det internationella samarbetes ringa omfattning och att internationellt samarbete saknades i projektplanen
<p>MÖJLIGHETER (extern miljö)</p> <ul style="list-style-type: none"> - temat aktuellt i Finland och i EU; internationellt intresse för resultaten av TASURI - näringslivets intresse för ämnet - ett gynnsamt tillfälle att lyfta fram kvinnor kompetens - sprida resultaten, utvecklingsrekommendationerna och -förslagen samt god praxis till företagen - bra seminarier, intresse för liknande evenemang även i fortsättningen - man har lagt grunden för nya typer av samarbeten och skapat mångsidiga samarbetsnätverk 	<p>HOT (extern miljö)</p> <ul style="list-style-type: none"> - saken glöms bort och engagemanget hos de viktigaste samarbetsaktörerna avtar efter projektets slut om ämnet inte aktualiseras regelbundet - effekter av radikala förändringar i arbetslivet - enskilda aktörer engagerar sig inte i projektresultaten utan ett separat projekt där någon koordinerar samarbetet - de nya samarbetsnätverkens kontinuitet måste säkerställas - nedskärningar p.g.a. det allmänna ekonomiska läget

Det föreslogs att seminarierna i fortsättningen skulle innehålla flera finländska och internationella företagsexempel och exempel på förfaranden med vilka företag lyckats främja jämställdheten i högsta ledningen.

”Navigering till toppen – ett seminarium om god praxis vid rekrytering till högsta ledningen” fick medelvärdet 4,3 (på skalan 1 = dåligt, 5 = utmärkt). Seminariets ämne ansågs vara aktuellt (medelvärde 4,9 på skalan 1 = instämmer inte alls, 5 = instämmer helt) och seminariedeltagarna ansåg sig ha ökat sina kunskaper om förfaranden som beaktar jämställdhet vid rekrytering till företagets högsta ledning (medelvärde 3,7). Vidare tyckte de att seminariet hade lyft fram nya synvinklar och god praxis för att främja jämställdhet mellan könen i företagets högsta ledning (medelvärde 3,7).

Enligt responsen höll seminariet hög kvalitet och tog upp mångsidiga perspektiv. Att nyckelpersoner från näringslivet ingick bland talarna ansågs positivt. Deltagarna uppskattade att seminariepubliken fick delta aktivt i diskussionerna och att man hade avsatt tid för diskussioner i seminarieprogrammet. Seminariets angreppssätt betraktades som lösningsorienterat och praktiskt, och seminariet upplevdes som tankeväckande och inspirerande. I responsen noterades att det var få manliga deltagare och det framfördes önskemål om att ämnet i fortsättningen borde synliggöras bättre på manliga direktörers agenda. Fler diskussioner om direktörers kunskaper och kompetens samt definitionen av dem var ett önskemål inför framtiden. Deltagarna ville ha uppföljning om ämnet som behandlats på seminariet och föreslog att liknande evenemang skulle ordnas framöver.

7 FRAMTIDSUTSIKTER

Många finländska och utländska undersökningar visar att en jämn representation av kvinnor och män i företagens högsta ledning har många positiva effekter på företagets praxis, ekonomiska resultat och personalens välbefinnande. För att kunna undersöka de olika skedena i direktörers karriärer behövs, förutom ledarskapsstatistik och statistikutredningar som granskar representationen av kvinnor och män i olika bolagstyper, även kvalitativ forskning som belyser kriterierna för karriärutvecklingen i företag, t.ex. processerna vid rekrytering till företagets ledning på mellannivå och högsta ledning samt vad som möjliggör och förhindrar kvinnors karriärutveckling.

I tio års tid har ett av målen i regeringens jämställdhetsprogram varit en jämnare könsfördelning i de statsägda bolagens styrelser och att utveckla kvinnors karriärer så att andelen kvinnor i krävande expert-, chefs- och ledningsuppgifter ökar. Man har försökt göra det lättare för kvinnor att uppnå ledningsuppgifter framför allt genom projektverksamhet och samarbete mellan flera olika aktörer. Projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI, 1.11.2013–30.9.2015) som genomförts av jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet har bidragit till detta arbete som en del av regeringens jämställdhetsprogram 2012–2015.

Kvinnors ställning i det ekonomiska beslutsfattandet och särskilt i företagets ledningsuppgifter har blivit en viktig jämställdhetspolitisk fråga som ses som en central jämställdhetsindikator i Finland liksom i andra länder. Behovet av regelbunden statistikproduktion enligt kön ökar både nationellt och internationellt. I dag finns det ingen aktör i Finland som regelbundet producerar statistik om kvinnors och mäns representation i högsta ledningen och ledningen på mellannivå i olika bolagstyper och sådan statistik finns inte heller samlad på ett och samma ställe. TASURI-projektets statistikutredning "Kvinnors och mäns representation inom företagets högsta ledning" (se kapitel 2) och utvecklingsförslagen från projektets statistikarbetsgrupp om hur produktionen av ledarskapsstatistik enligt kön kan etableras (se kapitel 3), visar att arbetet med att etablera produktionen av ledarskapsstatistik bör fortgå. Den verksamhet som TASURI-projektets statistikarbetsgrupp (se bilaga 2) har påbörjat fortsätter efter projektets slut när finansministeriet från och med hösten 2015 tar över samordningen av nätverket med aktörer som producerar ledarskapsstatistik. Nätverket syftar till att utbyta aktuell information, vidareutveckla utvecklingsförslagen från TASURI-projektets statistikarbetsgrupp och realisera förslagen i praktiken inom ramen för tillgängliga resurser.

På basis av utvecklingsförslagen från TASURI-projektets statistikarbetsgrupp är en av de kommande åtgärderna för att etablera produktionen av

ledarskapsstatistik att säkerställa att statistik uppdelad enligt kön produceras årligen om högsta ledningen, dvs. styrelsen och ledningsgruppen, i alla statsägda bolag. Man ska också säkerställa att statistikuppgifter produceras regelbundet om ledningen av små, medelstora och stora börsbolag. Målet är att alla ministerier från och med våren 2016 årligen i Finlands regerings årsberättelse rapporterar andelen kvinnor och män i högsta ledningen för de statsägda bolag som är under deras ägarstyrning.

Man strävar efter att utvidga statistikgranskningen till att även omfatta högsta ledningen i kommunala bolag och icke-noterade bolag, som det finns ganska lite information om. Kvinnors och mäns representation i de kommunala bolagens ledning är ett intressant undersökningsobjekt eftersom många av kommunernas uppgifter har överförts till kommunägda företag eller kommuners samföretag. Kommunala bolag har alltså fått ökad samhällelig och ekonomisk betydelse. En granskning av de kommunala bolagen utkristalliserar deras särdrag, t.ex. praxisen kring utnämningar, som borde beaktas bättre. De icke-noterade bolagen granskades för första gången i TASURI-projektets statistikutredning. Situationen i de icke-noterade bolagens högsta ledning bör granskas även i fortsättningen, så att vi får en mera omfattande bild av jämställdheten mellan kvinnor och män i finländska företagsledningar. TASURI-projektets statistikutredning visade att det vore mera meningsfullt att bland de icke-noterade bolagen plocka ut ett urval som representerar bolag av olika storlek, i stället för att ta med de icke-noterade bolagen med störst omsättning. I fråga om icke-noterade bolag skulle dessutom antalet anställda (bolagets storlek) beskriva bolagets verksamhetsmiljö bättre än omsättningen.

För att kunna följa upp direktörernas karriärutveckling och utvecklingen i jämställdheten mellan könen bör det produceras regelbunden statistik om kvinnors och mäns representation även i ledningen på mellannivå i olika bolagstyper. Granskningen av situationen i ledningen på mellannivå indikerar huruvida lika många (unga) kvinnor som män är på väg från ledningen på mellannivå till företagets affärsledning och styrelse. I TASURI-projektets statistikutredning användes kategorin Direktörer från Statistikcentralens sysselsättningsstatistik, (Yrkesklassificeringen 2010) i granskningen av ledningen på mellannivå. Denna kategori omfattar alla direktörer. I fortsättningen bör man diskutera hur mellanledning ska definieras och skiljas från företagets högsta ledning.

Att granska så många bakgrundsvariabler som möjligt belyser direktörernas karriärväg och om det finns skillnader mellan kvinnliga och manliga direktörers karriärvägar. De ger också en bild av vilka faktorer som å ena sidan främjar och å andra sidan förhindrar att kvinnor respektive män avancerar till företagets ledning. TASURI-projektets statistikutredning visade att de viktigaste bakgrundsvariablerna att granska i fråga om direktörernas könsfördelning är direktörernas ålder och utbildning (utbildningsområde och -nivå), företagets storlek och bransch och könsfördelningen bland personalen i företagen. Under arbetet med statistikutredningen upptäckte man dessutom att

direktörernas inkomster och hur direktörerna kombinerar karriär och familjeliv är omfattande områden som borde granskas i separata utredningar.

Nätverket av aktörer som producerar ledarskapsstatistik bör utvidgas så att nätverkssamarbetet även inkluderar viktiga parter t.ex. från kommuner, forskningsinstitut och näringslivet. För att informationen som rör ledarskapsstatistik ska vara lätt att hitta borde de statistikutredningar som tagits fram publiceras på ett och samma ställe, t.ex. på Statistikcentralens jämställdhetsidor och webbplatsen för Minna – Centret för jämställdhetsinformation, som drivs av Institutet för hälsa och välfärd.

TASURI-projektets rekryteringsundersökning "Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning" tyder på att man i fortsättningen bör använda ett mera omfattande material och ett längre tidsspänn för att undersöka och utveckla praxis vid ledningsrekryteringar. Man bör också se till att företag och rekryteringsföretag tar i bruk de utvecklingsrekommendationer om beaktandet av jämställdhet vid rekryteringen av högsta ledningen, som presenterats i TASURIs forskningsrapporter. I TASURI-projektets undersökning som kartlägger förfarandena och processerna vid rekrytering av företagets högsta ledning, ansågs det med tanke på fortsatta undersökningar viktigt att kunna nå och höra kvinnor som har haft möjlighet att avancera till högsta ledningen vid ett företag, men som efter övervägande har tackat nej till den möjligheten. Genom att intervjua dessa kvinnor skulle man kunna få information om hur kvinnor själva ser på de hinder som de möter i karriären. Hur de har fattat sitt beslut och på vilka grunder de har tackat nej till den erbjudna posten ger information om sådana jämställdhetsrelaterade villkor och förutsättningar som inte har varit möjliga att utreda med TASURI-projektets undersökning.

Rekryteringsföretagens och rekryteringskonsulternas verksamhet är fortfarande ett delområde av rekryteringen som vi inte har tillräcklig information om med tanke på främjandet av jämställdheten mellan könen. Användningen av rekryteringsföretag är vanligt förekommande vid rekrytering av personer till högsta ledningen. Information behövs om bl.a. tidpunkten för rekryteringen och om i vilket skede under karriären kvinnor och män för första gången tas med på rekryteringskonsulternas långa och korta kandidatlistor. Det behövs också mer information om huruvida rekryteringskonsultens kön har betydelse i rekryteringssituationer och för processerna vid rekrytering av personer till högsta ledningen. I Finland finns ett fåtal rekryteringsföretag som rekryterar personer till företagets högsta ledning och bland dessa företags rekryteringskonsulter finns endast ett fåtal kvinnor.

Trots att rekryteringskonsulterna spelar en viktig roll i rekryteringen av personer till företagets högsta ledning, fattas det slutliga rekryteringsbeslutet alltid av företaget som rekryterar. Vad som sker i samband med beslutsfattandet och vilka processer och kriterier som leder till beslutet är viktiga frågor ur jämställdhetssynpunkt. TASURI-projektets undersökning visade att det krävs metodisk utveckling för att vetenskapligt reda ut beslutsprocessen. Med in-

tervjumaterialet som användes i undersökningen kunde man inte fördjupa sig i de här frågorna.

Genom TASURI stärktes samarbetet mellan olika aktörer, t.ex. ministerierna, forsknings- och utbildningsanstalter, näringslivet, företagsansvars-, ledarskaps- och styrelseproffs och media. I framtiden bör man fortsätta att upprätthålla denna typ av mångsidigt samarbete med hjälp av projektverksamhet och gemensamma evenemang och ge medierna en större roll i främjandet av jämställdhet. Könsperspektivet bör göras till en ännu större del av företags- och samhällsansvarsfrågor.

Inom TASURI-projektet försökte man uppmärksamma könsperspektivet i kriterierna för gott ledarskap som tagits fram av Nätverket för ledarskapsutveckling. Det finns dock behov att fortsätta befästa könsperspektivet i kriterierna för gott ledarskap. Utbildningsprogrammen om ledarskap bör granskas ur ett jämställdhetsperspektiv, men också utifrån hurdana könsrelaterade uppfattningar programmen ger upphov till.

TASURI-projektets statistikutredning och rekryteringsundersökning tyder på att en jämlik representation av kvinnor och män i företagens högsta ledning och i ledningen på mellannivå inte förverkligas spontant och automatiskt, utan den måste aktivt främjas i företagen och på annat håll. Med tanke på främjandet av jämställdheten mellan könen är det väsentligt att jämställdheten beaktas systematiskt från början av direktörernas karriärer och i alla rekryteringsstadier.

BILAGOR

BILAGA I TASURI-PROJEKTETS LEDNINGSGRUPP

Ledningsgruppen för projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI) (Gender Equality in Top Management – Changing Practices in Economic Decision-Making)

Mandatperiod: 1.2.2014–30.9.2015

Ordförande:

Anna-Maija Lämsä, professor, Jyväskylä universitet

Vice ordförande:

Petri Vihervuori, finansråd, statsrådets kansli

Medlemmar:

Mika Happonen, konsultativ tjänsteman, statens arbetsmarknadsverk

Margita Klemetti, projektledare, arbets- och näringsministeriet

Eeva Raevaara, konsultativ tjänsteman, social- och hälsovårdsministeriet

Antti Turunen, jurist, Centralhandelskammaren

Tarja Arkio, sakkunnig, Akava

Eeva Korolainen, sakkunnig, Finlands Näringsliv EK

Rebecca Piekkari, vicedekan, professor, Aalto-universitetet

Casper Herler, advokat, JD, Advokatbyrå Borenius

Kalle Soikkanen, delägare, styrelseordförande, Stanton Chase International, FEX

Suorahakuyritykset ry (Finnish Executive Search Firms' Association)

Mikko Routti, verksamhetsledare, nätverket för företagsansvar FIBS

Arto Hiltunen, partner, kompetensnätverket Boardman

Sakkunniga:

Marianna Uotinen, specialsakkunnig, finansministeriet

Anita Rintala-Rasmus, Senior Advisor, Psycon Oy,

Nätverket för ledarskapsutveckling

Sekreterare:

Mia Teräsaho, projektchef, social- och hälsovårdsministeriet

Mari Kupiainen, projektplanerare, social- och hälsovårdsministeriet

BILAGA 2 TASURI-PROJEKTETS STATISTIKARBETSGRUPP

Statistikarbetsgruppen för projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI) (Gender Equality in Top Management – Changing Practices in Economic Decision-Making)

Mandatperiod: 12.6.2014–31.7.2015

Ordförande:

Fr.o.m. 23.4.2015: Minna Sneek, konsultativ tjänsteman, finansministeriet

T.o.m. 22.4.2015: Mika Idman, specialsakkunnig, finansministeriet/

fr.o.m. 2.3.2015 Statistikcentralen

Medlemmar:

Maija Lyly-Yrjänäinen, specialsakkunnig, arbets- och näringsministeriet

Mia Teräsaho, projektchef, social- och hälsovårdsministeriet

Antti Väisänen, specialsakkunnig, social- och hälsovårdsministeriet

Jari Haapasalmi, forskningschef, Finlands näringsliv EK

Antti Turunen, jurist, Centralhandelskammaren

Marjut Pietiläinen, specialforskare, Statistikcentralen

Sakkunniga:

Petri Vihervuori, finansråd, statsrådets kansli

Antti Katainen, statistikchef, Statistikcentralen

Sekreterare:

Mari Kupiainen, projektplanerare, social- och hälsovårdsministeriet

BILAGA 3 TASURI-PROJEKTETS EXPERTGRUPP FÖR DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN

Expertgrupp för den kvalitativa undersökningen "Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning" inom projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI) (Gender Equality in Top Management – Changing Practices in Economic Decision-Making)

Mandatperiod: 6.11.2014–31.3.2015

Ordförande:

Rebecca Piekkari, vicedekan, professor, Aalto-universitetet

Medlemmar:

Arto Hiltunen, partner, kompetensnätverket Boardman

Tuija Lavonen, Managing Partner, Boyden Oy

Merja Strengell, DI, styrelseproffs, Hallitusammattilaiset ry (Directors' Institute of Finland)

Antti Turunen, jurist, Centralhandelskammaren

Sekreterare:

Mia Teräsaho, projektchef, social- och hälsovårdsministeriet

Mari Kupiainen, projektplanerare, social- och hälsovårdsministeriet

Sakkunnig:

Tuija Koivunen, forskare, Tammerfors universitet, samhälls- och kulturvetenskapliga fakulteten

BILAGA 4 PROGRAMMET FÖR SEMINARIET I LEDNINGENS TOPP 10.6.2014

I ledningens topp – Praxis och synvinklar på främjandet av jämställdhet mellan könen i företagens högsta ledning

Tid Tisdag 10.6.2014 kl. 9.00–15.45

Plats Kiasma-teatern, Museet för nutidskonst Kiasma (Mannerheimplatsen
2, Helsingfors)

Program

9.00 *Anmälan och kaffe*

9.30 *Seminariet inleds*

Omsorgsminister Susanna Huovinen, ansvarig för jämställdhetsfrågor

9.45 *Jämställdheten i de statsägda bolagens styrelser*

Finansråd Petri Vihervuori, statens ägarstyrning

Kommentar: personalchef Kirsi-Marja Lievonen, Vanda stad

10.10 *Synpunkter och erfarenheter beträffande kvinnors representation
i företagsstyrelser*

Styrelseproffsen Maarit Aarni-Sirviö och Kirsi Komi

Kommentar: bergsråd Timo Peltola

11.00 *Erfarenheter av Centralhandelskammarens mentorprogram
för kvinnliga direktörer*

Direktör Anne Horttanainen, Centralhandelskammaren,

mentor bergsråd Timo Peltola och

adept resultatenhetschef Minna Heinonen, Destia Oy

11.45 *Diskussion*

12.00 *Lunch*

13.00 *Policies and practices supporting gender equality on boards of companies
in the EU*

Dr Ruth Sealy, City University London, School of Arts and Social
Sciences, Department of Psychology

13.50 *Kvinnors och mäns representation inom företagens högsta ledning*
Specialforskare Marjut Pietiläinen, Statistikcentralen

Panel: TASURI – jämställd karriärutveckling för chefer – Diskussion om konkreta sätt att främja jämställdhet i företagens högsta ledning

Deltagare:

- partner Arto Hiltunen, kompetensnätverket Boardman
- specialsakkunnig Mika Idman, finansministeriet
- personalchef Riikka Laine-Tolonen, Nordea
- vice verkställande direktör Leena Linnainmaa, Centralhandelskammaren
- kommerseråd Soili Suonoja
- professor Janne Tienari, Aalto-universitetet

15.30 *Diskussion och summering av dagen*
Projektchef Mia Teräsaho, social- och hälsovårdsministeriet

Seminarier leds av journalist Kirsi Heikel.

Seminarier anordnas av projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI), som genomförs av jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet, i samarbete med Centralhandelskammaren och projektet Arbetsliv 2020. TASURI-projektet delfinansieras av Europeiska unionens Progress-program.

BILAGA 5 PROGRAMMET FÖR SEMINARIET NAVIGERING TILL TOPPEN 24.3.2015

Navigering till toppen – ett seminarium om god praxis vid rekrytering till högsta ledningen

Tid Tisdag 24.3.2015 kl. 8.30–12.00

Plats Musikhuset, Black Box (1 vån.), Mannerheimvägen 13 A, Helsingfors

#tasuri #tasaarvo #johtajanaiset

Program

8.30 *Anmälan och frukost*

9.00 *Öppningsanförande: Hur får vi fler kvinnor till toppen?*
Riksförlikningsman Minna Helle

Beaktande av jämställdheten vid valet av verkställande direktörer och styrelser

Styrelseordförande, bergsråd Jorma Eloranta, Directors' Institute of Finland (Hallitusammattilaiset ry)

Kommentarer

Verkställande direktör Pia Kalsta, Sanoma Media Finland Oy

Verkställande direktör Anni Vepsäläinen, Finlands Mässa

Rekryteringskonsulter som möjliggörare av jämställda rekryteringar

Managing Partner Tuija Lavonen, Boyden Oy

Delägare, styrelseordförande Kalle Soikkanen, Stanton Chase och FEX Suorahakuyritykset ry (Finnish ExecutiveSearch Firms' Association)

Diskussion och frågor

10.30 *Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning – resultaten av TASURI-projektets undersökning*

Forskare, SVD Tuija Koivunen, Tammerfors universitet

Diskussion och frågor

11.00 *Jämställd navigering till toppen – diskussion om konkreta sätt att påverka*

- Journalist Anni Erkkö, Kauppalehti
- Managing Partner Ralf Hermansson, NGS Global
- Personalchef Kirsi Nuotto, Outotec Oyj
- Verkställande direktör Mikko Routti, nätverket för företagsansvar FIBS
- Styrelseproffs, DI Merja Strengell, Hallitusammattilaiset ry (Directors' Institute of Finland)

11.45 *Framtidsutsikter*

Vicedekan, professor Rebecca Piekkari, Aalto-universitetet

12.00 *Dagen avslutas*

Seminarier leds av journalist Kirsi Heikel.

Seminarier anordnas av projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI), som genomförs av jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet, i samarbete med Akava, Finlands Näringsliv EK, FEX Suorahakuyritykset ry (Finnish Executive Search Firms' Association) och Centralhandelskammaren. TASURI-projektet delfinansieras av Europeiska unionens Progress program.

BILAGA 6 OFFENTLIGGÖRANDET AV TASURI- PROJEKTETS FORSKNINGSRAPPORTER 16.6.2015

Offentliggörandet av forskningsresultaten i projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI)

Tid Tisdag 16.6.2015 kl. 13.00–14.00

Plats Social- och hälsovårdsministeriet, Sjötullen, Sjötullsgatan 8
(Helsingfors)

Vid evenemanget offentliggörs resultaten av TASURI-projektets statistikutredning ”Kvinnors och mäns representation inom företagets högsta ledning” och undersökning ”Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagets högsta ledning” .

TASURI-projektets statistikutredning besvarar följande frågor: Hur är kvinnor och män representerade i högsta ledningen i börsbolag, stora icke-noterade bolag och statsägda bolag, och har situationen förändrats mellan åren 2007, 2012 och 2013? Och hur ser representationen ut i ledningen på mellannivå? Koncentreras de kvinnliga direktörerna till vissa branscher eller kvinnodominerade företag? Finns det skillnader i utbildningsbakgrunden mellan kvinnliga och manliga direktörer? Hur ser framtiden ut i ljuset av statistiken? Och hur ser situationen ut i de lägre åldersgrupperna?

TASURI-projektets rekryteringsundersökning besvarar följande frågor: Vilka förfaranden och processer används vid rekrytering av personer till högsta ledningen i börsbolag och statsägda bolag samt i rekryteringsföretag som gör rekryteringar till högsta ledningen? Och vilka faktorer i rekryteringen å ena sidan främjar och å andra sidan förhindrar en jämställd karriärutveckling för män och kvinnor i företagets högsta ledning?

Program

13.00 *Välkomstord*

Projektchef Mia Teräsaho, social- och hälsovårdsministeriet

Statistikutredning: Kvinnors och mäns representation inom företagets högsta ledning

Överaktuarie Miina Keski-Petäjä och specialforskare

Marjut Pietiläinen, Statistikcentralen

Kvalitativ undersökning: Jämställdhet vid rekrytering av personer till företagens högsta ledning

Forskare, SVD Tuija Koivunen, Tammerfors universitet

Diskussion och frågor

Mer information om projektet Jämställd karriärutveckling för chefer (TASURI), som genomförs av jämställdhetsenheten vid social- och hälsovårdsministeriet: www.stm.fi/tasuri. De publicerade rapporterna finns att läsa på projektets webbplats.

TASURI-projektet delfinansieras av Europeiska unionens Progressprogram.