

Uinuva jättiläinen

Henkilöstön hallintoedustus – kehittämisenäkymät  
ja yhteistoimintalain muutostarpeet

21.1.2025

Jukka Ahtela

varatuomari, selvityshenkilö

# Selvityksen laajuus, rajaukset ja kohteet

- Sääntelykehikko: hallintoedustus ja sen niveltäminen muuhun yhteistoimintaa, tiedottamista ja neuvottelumenettelyjä koskevaan sääntelyyn (yt-laki, EWC, Eurooppa-yhtiö, työehtosopimukset)
- Yhtiölainsäädäntö ja Corporate Governance
- Hallintoedustus yritystoiminnan kirjossa:
  - Pienet ja keskisuuret yritykset, perheyrietykset, konsernit, liiketoimintayksiköt ja niiden lukumäärä, monikansallisuus; alakohtaiset erityispiirteet
  - Listatut/ei-listatut
  - Eri kehitysvaiheissa olevat yritykset: kasvuyrietykset, start-upit, sukupolvenvaihdokset, vakiintuneet yrityskulttuurit
  - Henkilöstörakenteet: työntekijät, toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt
  - Johtamisjärjestelmät: hallitus, johtoryhmä, liiketoiminta-alueet, Suomi-muut maat

# Hallintoedustuksen keskeisiä kysymyksiä: havainnot ja nykykäytännöistä

- Hallintoelin: hallitus, johtoryhmä, laajennettu jory, neuvottelukunta ym.
- Käsiteltävät asiat: strategiat, investoinnit, talous, henkilöstöasiat
- Henkilöstöedustus: valinnat, henkilöstöryhmät
- Henkilöstön edustajan asema: täysivaltainen vs. rajoitetut oikeudet
- Luottamukselliset tiedot
- Hallintoedustuksen yhteispeli muun yt-järjestelmän kanssa
- Hallintoedustukseen liittyvät odotukset: päätöksentekoon vaikuttaminen ja tiedonsaanti
- Hallintoedustuksen koetut hyödyt, haitat, ongelmat
- Kehittämistarpeet

# Hallintoedustuksen toteuttaminen: viisi tapaa toimia

- Edelläkävijät: hallintoedustus sisäänrakennettuna johtamiseen ja yrityksen kulttuuriin
- Hyvin hoidetut: hallintoedustus luottamuksen ja hyvän yhteistoiminnan symbolina
- Normitapaukset: asiat kunnossa, lakia noudatetaan; hyvällä oppimiskäyrällä
- Meidän malli: olemassa olevan yhteistoiminnan pohjalta hallintoedustusta varten laajennettu johtoryhmä, neuvottelukunta tms.
- Meillä ei hallintoedustusta tai väärä forum: ei vaadittu/haluttu; hallintoelimen valinta hiertää

# Pohjoismainen vertailu

- Henkilöstön edustus:
  - Ruotsi: hallituksessa, jos vähintään 25 työntekijää
  - Norja: hallituksessa, jos vähintään 30 työntekijää (pakollinen, jos yli 200 työntekijää)
  - Tanska: hallituksessa, jos vähintään 35 työntekijää
- Yhtiölainsäädäntö keskeistä (Ruotsi/MBL): Corporate Governance
- Kattavuus: n. 2/3 työntekijöistä hallintoedustuksen piirissä; kattavuus hiipumassa, syyt moninaisia
- Kokemukset molemmin puolin myönteisiä

## Arviointia, pohdintaa

- Paljon käyttämätöntä potentiaalia: ”uinuva jättiläinen”
- Keskeisten tavoitteiden kirkastaminen vs. osapuolten odotukset
- Yrityskentän moninaisuus: kaavamaiset ratkaisut eivät toimi
- Hallintoedustuksen rakenteet: toimielin, joka käsittelee ”tärkeitä liiketoimintaa, taloutta ja henkilöstön asemaa koskevia kysymyksiä”; aito olemassa oleva elin: hallitus, jory, laajennettu jory, neuvottelukunnat ym.
- Käsiteltävät tärkeät asiat: strategiat ja/tai henkilöstöasiat?
- Henkilöstön edustaja: luottamushenkilö vai henkilöstöedustaja? Osaaminen, koulutustarpeet, salassapito, vastuu, viestintä eteenpäin

# Hallintoedustus: koetut hyödyt vs. haitat

- Hyötyjä:

- Tiedonkulun tehostuminen, yritystoiminnan ja liiketalouden ymmärryksen lisääminen
- Muutosten ennakointi ja läpivienti, ml. vaikeat asiat
- Henkilöstön aloitteellisuuden lisääminen; innovaatiotoiminta ja tuottavuus
- Paikallisen sopimisen edistäminen; luottamuspääoman kasvu

- Haittoja:

- Päätöksenteon hidastuminen, ajankäytön kustannukset, luottamuksellisiin tietoihin liittyvät riskit, ei-relevanttien asioiden käsittely, päällekkäisyys olemassa olevien yt-järjestelmien kanssa

# Soveltamisala

- Laajentaminen pienempiin yrityksiin: ”hallintoedustus edellyttää hallintoa”.
- Haitat vs. hyödyt, uhat vs. mahdollisuudet
- Osapuolilla ei jyrkkiä näkemyseroja, jos sopimismalli säilyy; vrt. Teknologiateollisuuden suositus: hallintoedustus 50 työntekijän yrityksiin
- Jos raja 100 työntekijään: nykyisten 1.100 yrityksen lisäksi n. 750 yritystä ja 92.000 työntekijää
- Jos raja 50 työntekijään: nykyisten lisäksi n. 3.200 yritystä ja 258.000 työntekijää



# Ehdotukset: lainsäädännön muutostarpeet

- Soveltamisalan laajentaminen yli 100 työntekijän yrityksiin
- ”Hallintoedustuksen kevytversion” mahdollisuus pienempiä yrityksiä varten: menettelytapa jatkuvan vuoropuhelun periaatteita toteuttamalla
- Ohjaus toimivan perälaudan määrittelyyn, jos ei sopimusta: työnantajan ratkaisuehdotuksen käsittely yhdessä henkilöstön kanssa ennen päätöstä hallintoelimestä
- Menettelyjen täsmennykset:
  - Aloite hallintoedustuksen käyttöönotolle
  - Yhden henkilöstöryhmän yritykset,
  - Yhteistoiminta-asiamiehen roolin vahvistaminen; poikkeuslupapäätösten edellytykset, perustelut, voimassaolo, lautakunnan perustaminen

# Muut toimenpide-ehdotukset

- Tietoisuuden parantaminen, koulutus ja osaamisen kehittäminen
  - Säännöllinen kattavuuden ja toimeenpanon kartoittaminen
  - Lainsäädännön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen: lisää tietoa käytännönläheisessä muodossa; ”aloituspaketit”, parhaat käytännöt
  - Yhteistoiminta-asiamiehen ja työmarkkinaosapuolten yhteistyö
- Työmarkkinaosapuolten rooli
  - Suositukseen tai sopimukseen perustuvaa ohjeistusta ja muuta aineistoa

# Miten yhteistoimintalain muutosten valmistelu etenee?



1. Soveltamisalan nostaminen ja muutosneuvotteluiden vähimmäiskeston lyhentäminen
2. Hallintoedustuksen mahdolliset muutostarpeet

