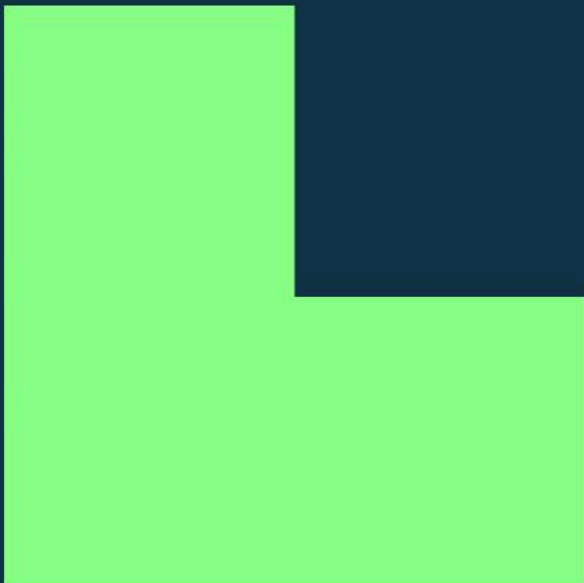


SKOL



Toimintaympäristön kuvaus

DEI-kehitys suunnittelu- ja
konsultointiyrityksissä



dei
dei

Sisältö

1. Johdanto.....	2
1.1 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inkluusio.....	4
2. Yrityksiin vaikuttava lainsäädäntö: sosiaalinen vastuullisuus.....	6
3. SKOL-alan DEI:n nykytila.....	10
3.1 Suunnittelu- ja konsultointialan markkinakatsaus 2024: Kansainväliset osaajat avainasemassa tulevaisuuden työvoimatarpeissa.....	13
4. DEI:n arvo ja parhaat käytännöt.....	15
4.1 Tyytyväinen henkilöstö: pitovoima.....	16
4.2 Osaajien houkuttelu: vetovoima.....	17
4.3 Syvempi asiakas- ja loppukäyttäjäymmärrys.....	21
4.4 Innovaatiot ja luovuus.....	23
4.5 Kasvu kansainvälisillä markkinoilla.....	26
5. DEI voi olla SKOL-alan ja sen yritysten strateginen kilpailuetu.....	28
6. Yhteystiedot.....	30
7. Lähteet.....	30

1. Johdanto

Tämä **Toimintaympäristön kuvaus** -raportti tarjoaa katsauksen toimintaympäristöön, jossa SKOL-alan yritykset toimivat monimuotoisuus-, yhdenvertaisuus- ja inklusio- eli DEI-teemojen¹ näkökulmasta. Raportti tarkastelee alalle keskeistä sosiaalisen vastuullisuuden lainsäädäntöä, alan nykytilaa, haasteita ja mahdollisuuksia sekä DEI:n arvoa ja hyötyjä.

Raportissa syvennyttään DEI:n merkitykseen SKOL-alalle ja sen yrityksille, ja miten monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion edistäminen voi tuoda kilpailuetua ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia, alan veto- ja pitovoimaa sekä kehittää laajemmin organisaatioiden toimintaa. Lisäksi raportissa esitellään parhaita käytäntöjä ja esimerkkejä siitä, miten DEI-työtä voidaan menestyksekkäästi toteuttaa SKOL-yrityksissä ja laajemmin suunnittelu- ja konsultointialalla.

Raportti perustuu 19.9.2024 järjestetyn Toimintaympäristön kuvaus -työpajan tuloksiin sekä DEI-asiantuntijatoimiston tarjoamiin asiantuntija-analyysihin. Toimintaympäristön kuvaus on ensimmäinen vaihe syksyn 2024 aikana toteutettavasta kolmiosaisesta inklusioteemaisesta projektista. Projektissa SKOL tarkastelee yhdessä DEI-asiantuntijatoimisto Deidein kanssa DEI-työn tilannetta sekä alalla yleisesti että SKOL:n jäsenyrityksissä. Näiden analyysien pohjalta projektissa laaditaan SKOL:n DEI-työlle strategiset suuntaviivat, joilla pyritään vahvistamaan alan sekä jäsenyritysten sosiaalista vastuullisuutta.

Raportin tavoitteena on antaa yrityksille käytännönläheisiä työkaluja ja näkökulmia sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseen sekä selkeyttää DEI-työn roolia osana normaalia organisaation kehitystyötä kohti vahvempaa kilpailukykyä.

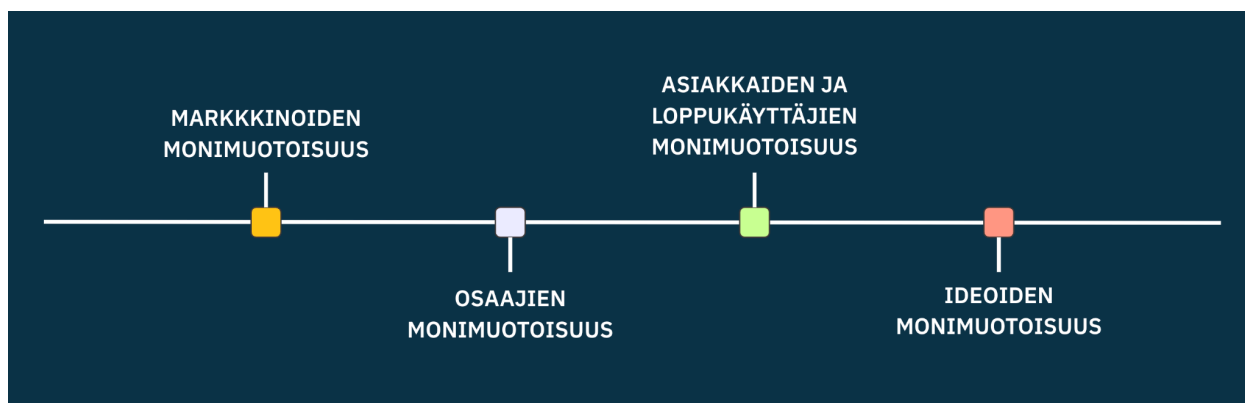
Monimuotoistuva toimintaympäristö

DEI-kehitystyöllä on todettu olevan hyötyjä sekä organisaation toiminnan että ihmisten näkökulmasta. Tarve toteuttaa DEI-toimenpiteitä johtuu organisaatioiden jatkuvasti muuttuvasta ja monimuotoistuvasta toimintaympäristöstä.

Toimintaympäristö, jossa organisaatiot, ihmiset ja tuotteet toimivat, on jo monimuotoinen ja sen monimuotoisuus todennäköisesti kasvaa tulevaisuudessa. DEI:n kasvavan merkityksen ymmärtämiseksi on tarpeen tarkastella organisaatioiden yhä monimuotoisempaa

¹ Termit määritellään tarkemmin kohdassa [Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio](#)

toimintaympäristöä tarkemmin. Olemme jakaneet tämän ympäristön neljään pääteemaan: **markkinat, kuluttajat, osaajat ja ideat**.



Monimuotoistuvan toimintaympäristön neljä pääajuria: markkinat, osaajat, asiakkaat ja loppukäyttäjät sekä ideat

Markkinoiden monimuotoisuus

Globaalit markkinat ovat muutoksessa, ja vaikka suomalainen markkina on monimuotoisempi kuin usein ajatellaan, DEI:n merkitys kasvaa organisaatioille, jotka tavoittelevat laajentumista ja kasvua Suomen rajojen ulkopuolella. Kansainvälisillä markkinoilla toimiville organisaatioille DEI on yhä keskeisempi kilpailutekijä, joka voi auttaa ymmärtämään ja vastaamaan erilaisten asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin tehokkaammin.

Osaajien monimuotoisuus

Monimuotoisempi ja sitä kautta laajempi osaajaverkosto kasvattaa yritysten mahdollisuuksia palkata oikeat osaajat. Tässä ympäristössä DEI on ratkaisevassa roolissa. Monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inklusioon panostavat yritykset erottuvat edukseen, mikä houkuttelee huippuosajia ja sitouttaa heidät pitkäaikaisesti, vahvistaen näin organisaation kilpailukykyä ja kestäväää kasvua.

Asiakkaiden ja loppukäyttäjien monimuotoisuus

Nykyajan asiakaskunta ja erityisesti suunnittelutyön loppukäyttäjät ovat monimuotoisempia kuin aiemmin. Esimerkiksi rakennetun ympäristön käyttäjät edellyttävät, että heidän moninaiset tarpeensa, esteettömyys ja turvallisuus otetaan huomioon. Kyky ymmärtää heidän erilaisia tarpeitaan ja todellisuuksiaan voi tuoda merkittävää kilpailuetua SKOL-yrityksille. DEI ja sosiaalinen vastuullisuus eivät näy ohimenevinä trendeinä, vaan yhä tärkeämpinä vaatimuksina liiketoiminnalle.

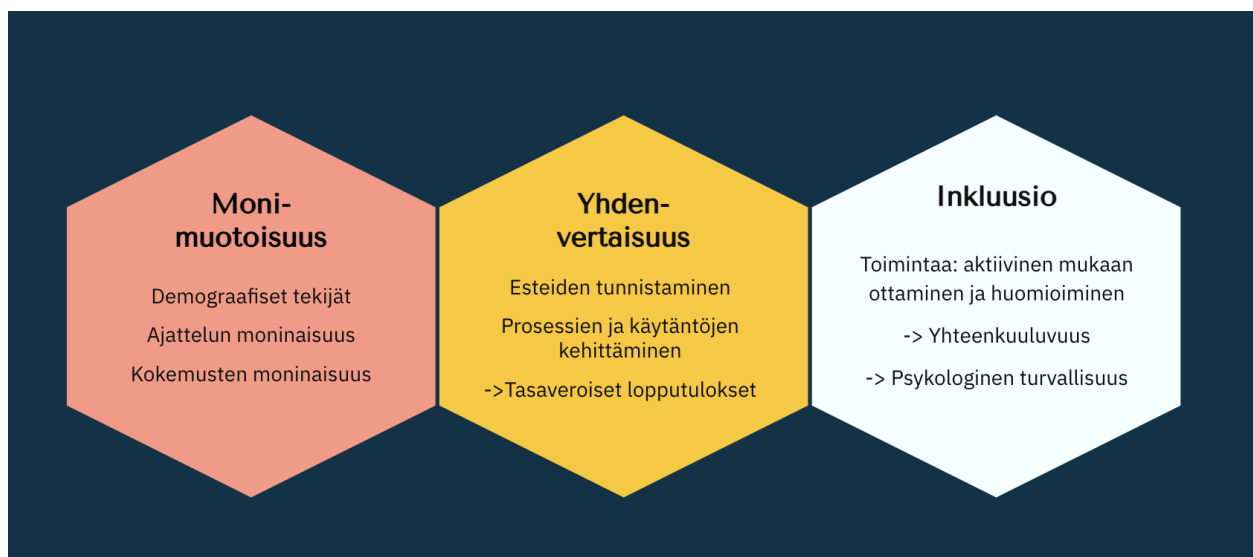
Ideoiden monimuotoisuus

Ideoiden monimuotoisuus on tekijä, joka auttaa organisaatioita säilyttämään joustavuuden ja kilpailukyvyn muuttuvassa maailmassa. Innovoinnin ja organisaation luovan potentiaalin hyödyntämiseksi organisaatiot tarvitsevat monimuotoisia tiimejä, joita johdetaan inklusiivisesti. Erilaiset näkökulmat ja taustat voivat mahdollistaa uusien ratkaisujen löytämisen, mikä voi auttaa organisaatiota pysymään relevanttina ja sopeutumaan muuttuviin tarpeisiin sekä markkinoihin tehokkaammin.

1.1 Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio

Yrityksillä on vastuu toimia kestävällä tavalla ihmisten, yhteiskunnan ja ympäristön suhteen. Yleisimpiä vastuullisuuskriteerejä kutsutaan ESG-kriteereiksi, joilla joilla tarkoitetaan ympäristö- ja yhteiskuntavastuuta sekä hyvää hallintotapaa. EGS-lyhenne tulee englannin kielen sanoista **E**nvironmental, **S**ocial ja **G**overnance.

DEI-teemat kuuluvat sosiaalisen yhteiskuntavastuun osa-alueeseen. DEI-kehitys, sen vaikuttavuuden mittaaminen ja raportointi vastaa osittain lakisääteisiin velvoitteisiin, kun taas osa on vapaaehtoista ja keskittyy usein henkilöstön hyvinvoinnin sekä liiketoiminnan kilpailukyvyn parantamiseen.



Monimuotoisuus tarkoittaa eroavaisuuksia ja eroavaisuuksien yhdistelmiä ihmisten välillä ja ihmisissä – tässä tapauksessa työelämässä ja organisaatioissa. Monimuotoisuutta on laajassa merkityksessä kolmenlaista: demografista kuten ikä, ajattelun kuten neuromoninaisuus ja kokemuksen kuten erilaisten urapolkujen moninaisuutta. Monimuotoisuuden ulottuvuudet voivat olla mm. näkyviä tai näkymättömiä, perittyjä tai hankittuja. Monimuotoisuudella viitataan ryhmän tai laajemman joukon monimuotoisuuteen. Moninaisuudella viitataan yksilö moninaiisiin piirteisiin.

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan niiden esteiden tunnistamista ja purkamista, jotka saattavat asettaa ihmisiä eriarvoisiin tilanteisiin työelämässä ja yhteiskunnassa. Yhdenvertaisuus on prosessi, jolla mahdollistetaan tasa-arvoiset lopputulokset.

Inkluusio viittaa aktiiviseen ja tietoiseen toimintaan, jonka tavoitteena on ihmisten parempi huomioiminen, osallistaminen ja mukaan ottaminen organisaatioissa. Inkluusio pyrkii tuottamaan tiimitasolla psykologista turvallisuutta ja yksilön tasolla yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Yhteenkuuluvuus on subjektiivinen tunne siitä, että sinut hyväksytään työyhteisöön ja olet osa sitä. Se on humaani, tunnetason perustarve. Tarpeemme kuulua johonkin toimii sisäänrakennettuna motivaationa sille, miksi haemme sosiaalista hyväksyntää meille oleellisilta ryhmiltä – esimerkiksi tiimissämme. Jos inkluusio on sitä, että meille löytyy istuinpaikka pöydän ääreltä, niin yhteenkuuluvuus on sitä, että emme vain istu pöydän ääressä, vaan saamme oman äänemme kuuluviin ja koemme saavamme arvostusta ryhmän jäsenenä.

Psykologinen turvallisuus viittaa sellaiseen ympäristöön ja tilaan, jossa voimme kokea olevamme haavoittuvaisia ja uskallamme ottaa sosiaalisia riskejä. Sosiaaliset riskit viittaavat siihen, että voimme avoimesti ilmaista omia mielipiteitämme tai keskeneräisiä ideoitamme ja jakaa epäonnistumisiamme ilman pelkoa siitä, että joudumme naurunalaisiksi, rangaistuksi tai nöyryytetyiksi.

2. Yrityksiin vaikuttava lainsäädäntö: sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalista vastuullisuutta käsittelevä lainsäädäntö on edennyt merkittävästi viime vuosina. DEI-teemojen kasvava näkyvyys lainsäädännössä viimeistään osoittaa, että kyseessä ei ole ohimenevä trendi, vaan pysyvä osa kestävästä liiketoimintaa. Suomessa DEI-teemoja käsitellään lainsäädännössä kahdella tasolla: kansallisella tasolla sekä Euroopan Union (EU) tasolla.

DEI-teemoja koskettava kansallisen tason lainsäädäntö:

Tasa-arvolaki. Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä. [Lue lisää tasa-arvolaista.](#)

Tasa-arvosuunnitelma. Jos työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, työnantajan on vähintään joka toinen vuosi laadittava erityisesti palkkausta ja muita työsuhteen ehtoja koskeva tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaisesti tasa-arvoa edistetään. Tasa-arvosuunnitelmien tulee sisältää:

- selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja sen osana erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä kartoitus naisten ja miesten tehtävien luokituksesta, palkoista ja palkkaeroista;
- käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi; ja
- arvio tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden aikaisempien toimenpiteiden toteuttamisesta ja niiden tuloksista.

Tasa-arvosuunnitelma voidaan sisällyttää osaksi henkilöstö- tai koulutussuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmaa tai laatia yhdessä yhdenvertaisuussuunnitelman kanssa. Lue lisää [tasa-arvosuunnittelusta.](#)

Yhdenvertaisuuslaki. Lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Yhdenvertaisuuslain mukaan ketään ei saa syrjiä seuraavilla perusteilla: ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen, muu henkilöön liittyvä syy.

Työnantajan on aktiivisesti edistettävä työntekijöidensä yhdenvertaisuutta ja ehkäistävä työpaikoilla tapahtuvaa syrjintää. Tavoitteena on, että työpaikalla on aidosti syrjimättömät menettelytavat niin työhön ottamisessa, uralla etenemisessä, työtehtävien jakamisessa, palkasta ja etuisuuksista päättämisessä, koulutukseen pääsemisessä kuin työyhteisön kehittämisessäkin. Suomessa yhdenvertaisuuden toteutumista valvoo itsenäinen ja riippumaton Yhdenvertaisuusvaltuutettu. [Lue lisää yhdenvertaisuuslaista.](#)

Yhdenvertaisuussuunnitelma. Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä henkilöstön yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Suunnitelmalle ei ole määrämuotoa, mutta sen tulee olla todennettavissa ja tarkastettavissa. Tavoitteena on, että yhdenvertaisuuden edistämisestä muodostuu osa henkilöstö säännöllistä kehittämistoimintaa. Suunnitelman voi yhdistää osaksi jotakin muuta työpaikalla laadittavaa suunnitelmaa, esimerkiksi työsuojelun toimintaohjelmaan tai tasa-arvosuunnitelmaan. Lue lisää [yhdenvertaisuussuunnittelusta.](#)

EU-tason vastuullisuussäätely listattuna:

Kestävyysraportointidirektiivi, engl. Corporate Social Responsibility Directive (CSRD). Vuonna 2024 voimaan tullut CSRD on osa EU:n pyrkimystä edistää kestävä rahoitusta ja liiketoimintaa yrityksissä. Se velvoittaa yrityksiä raportoimaan yksityiskohtaisesti kestävyysasioista, parantaen liiketoiminnan läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta ja vertailtavuutta. Raportoinnin on huomioitava yritysten omasta toiminnasta syntyvät olennaisimmat kestävyysvaikutukset sekä ne kestävyysteemojen vaikutukset, jotka vaikuttavat yritysten liiketoimintaan.

Sosiaalisen vastuullisuuden alla CSRD tarkastelee sitä neljän teeman kautta: oma työvoima, arvoketjun työntekijät, yrityksen vaikutuspiirissä olevat yhteisöt sekä kuluttajat ja loppukäyttäjät. Näihin kuuluvat muun muassa henkilöstön monimuotoisuus, inklusio, työolot, palkkaerot ja oikeudet.

Euroopan kestävyysraportointistandardit (ESRS) ovat osa CSRD-direktiiviä. Yrityksille pakollinen "Oma työvoima" -standardi liittyy tiiviisti monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inklusioon. Se vaatii yrityksiä raportoimaan laadullista ja määrällistä tietoa työvoimastaan, mukaan lukien:

- Henkilöstön monimuotoisuuden (esim. ikä, sukupuoli, kansallisuus)
- Yhdenvertaisuus urakehitysmahdollisuuksissa sekä osaamisen kehittäminen
- Inklusiokäytännöt sekä niiden tehokkuus
- Palkkaerot sukupuolten välillä
- Syrjinnän vastainen työ

Ajankohta	Millaisia yrityksiä kestävyysraportointidirektiivi velvoittaa?
2024	Raportointivelvoitteet koskettavat yli 500 henkilöä työllistäviä, listattuja yrityksiä. Ensimmäiset raportit tulee julkaista vuonna 2025 vuoden 2024 tiedoilla.
2025	Seuraavaksi velvoitteet laajenevat koskemaan myös niitä yrityksiä, jotka täyttävät kaksi seuraavista kolmesta kriteeristä: vähintään 250 henkilöä työllistävät yritykset ja/tai yritykset, joiden nettoliikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa ja/tai taseen loppusumma 25 miljoonaa.
2026	Kolmannessa aallossa raportointi laajenee koskemaan listattuja pk-yrityksiä*, jolloin niiden tulee julkaista ensimmäiset raportit vuonna 2027 vuoden 2026 tiedoilla. Pk-yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää kahden vuoden siirtymäaikaa raportoinnin aloittamisessa, mutta ne ovat velvollisia ilmoittamaan toimintakertomuksessaan syyt raportoimatta jättämiselle. (EUR-Lex, 2022:(21)) <i>*Pk-yritys täyttää yhden raja-arvon joko pienyrityksen tai yllä olevan keksikokoisen yrityksen kriteeriarvoista. Pienyritys: ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 7,5 miljoonaa. 2) liikevaihto 15 miljoonaa. 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.</i>
2028	Vuonna 2028 raportointivelvollisuus laajenee EU:n ulkopuolisiin yrityksiin, joiden liikevaihto on yli 150 miljoonaa euroa kahden viimeksi kuluneen tilikauden aikana ja joilla on vähintään yksi suuri tai listattu tytäryhtiö Euroopan unionin säännellyillä markkinoilla (tai sivukonttori, jos yrityksillä ei ole EU:ssa suurta tai listattua tytäryhtiötä) ja liikevaihto EU markkinoilla yli 40 miljoonaa euroa.

Palkka-avoimuusdirektiivi, engl. Pay Transparency Directive. EU:ssa vuonna 2023 hyväksytyn palkka-avoimuusdirektiivin tarkoituksena on lisätä palkkauksen avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja tasa-arvoa sukupuolten välillä. Direktiivi pyrkii perusteettomien palkkaerojen kaventamiseen. Direktiivi koskee kaikkia julkisen ja yksityisen sektorin työnantajia ja työntekijöitä. Suomen on tuotava direktiivi osaksi kansallista lainsäädäntöä kesäkuuhun 2026 mennessä.

Yli 250 työntekijän yritykset ovat velvollisia raportoimaan sukupuolten välisistä palkkaeroista vuosittain ja yli 100 työntekijän yritysten tulee tehdä raportti kolmen vuoden välein. Jos sukupuolten välinen palkkaero ylittää 5 %, on tehtävä yhteinen palkkaeroarviointi henkilöstöedustajan kanssa.

Työntekijöiden määrä	1. raportointi tehtävä vuonna	Raportointisykli
500+ (listatut yritykset)	2025 (v. 2024 tiedoilla)	
250+	2027	Vuosittain
150–249	2027	3. vuoden välein
100–149	2031	3. vuoden välein
Alle 100 työntekijää	Ei raportointivelvoitetta, mutta työntekijöillä tiedonsaantioikeus	

Esteettömyysdirektiivi. Vuonna 2019 hyväksytty direktiivi pyrkii yhtenäistämään EU-alueen esteettömyysäättelyä ja parantamaan vammaisten henkilöiden inklusiota yhteiskunnassa. Direktiivin velvoitteet yli 10 työntekijän yrityksille alkavat suurilta osin 28.6.2025, jolloin niiden tulee täyttää esteettömyysvaatimukset. Lue lisää [esteettömyysdirektiivistä](#).

Direktiivi sukupuolten tasa-arvosta listattujen yritysten hallituksissa. Vuoteen 2026 mennessä suurten pörssiyritysten (yli 250 työntekijää) hallituksissa on oltava vähintään 40 % aliedustetun sukupuolen edustajia ei-toimeenpaneovina johtajina tai 33 % kaikista johtajista.

EU:n kestävä rahoituksen tiedonantoasetus, engl. Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Vuonna 2021 voimaan tullut asetus pyrkii lisäämään rahoitusmarkkinoiden vastuullisuustoimien läpinäkyvyyttä ja ehkäistä vastuullisuuspesua finanssimarkkinoilla.

Direktiivi yritystoiminnan kestävää toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta, engl. Corporate Social Due Diligence Directive (CSDDD). Yritysten huolellisuusvelvoite velvoittaa yrityksiä tunnistamaan, vähentämään ja raportoimaan sosiaaliseen vastuullisuuteen ja ympäristöriskeihin liittyviä toiminnallisia kestävyysriskejä koko arvoketjussaan. Sosiaalisen vastuullisuuden saralla fokus on erityisesti ihmisoikeuksissa. EU-jäsenmaiden tulee tuoda direktiivi osaksi kansallista lainsäädäntöä heinäkuuhun 2026 mennessä.

3. SKOL-alan DEI:n nykytila

Tässä kappaleessa kuvataan DEI:n nykytilaa ja tämän hetkisiä vahvuuksia sekä suurimpia DEI-työn kehittämiskohteita SKOL-alalla. Teknologiateollisuudelle tehdyn [Vastuullisuuden voima](#) (2022) -kartoituksen mukaan yritykset olivat keskittyneet vastuullisuudessaan pääasiassa ilmaston ja ympäristön kestävyteen.

Kuitenkin vuonna 2021 SKOL:lle tuotetussa [Sustainable Value Creation of the Consulting Sector](#) -tutkimuksessa alan yritykset nostivat sosiaalisen vastuullisuuden teemat yhdeksi lähivuosien tärkeistä liiketoiminnan kehittämisen ajureista. Tällä hetkellä yhä useampi SKOL-alan yritys ymmärtää vastuullisuuden monimuotoisena kokonaisuutena, jossa ympäristön, sosiaalisen ja taloudellisen kestävyden osa-alueet ovat kaikki tärkeitä. Tässä raportissa keskitymme DEI-teemoihin yhtenä sosiaalisen vastuullisuuden keskeisenä alateemana.

Aiemmin SKOL-alan yritysten sosiaalisen vastuullisuuden työtä ohjasivat voimakkaasti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaeista nousevat velvoitteet. Kunnianhimon tason noustessa lähivuosina kehittämistyön keskiöön on noussut myös inklusio, joka korostaa tietoisien mukaanottamisen ja osallistamisen periaatteita. Inklusio ohjaa organisaation sosiaalista vastuullisuutta entistä enemmän huomioimaan paitsi työyhteisön myös asiakkaiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien tarpeet. Konkreettisimmillaan teeman merkityksen nousu on näkynyt esimerkiksi tarjousehdoissa, kilpailutuksissa ja osana yhteistyösopimusten velvoitteita.

Inklusioon myötä työyhteisön jäsenten monimuotoisten taustojen, kuten demografisten, ajattelun ja kokemusten eroavaisuuksien ymmärtäminen on tullut entistä tärkeämmäksi. Monimuotoisuuden huomioiminen varmistaa, että inklusion mahdollistamat hyödyt voivat olla totta kaikille organisaation työntekijöille, asiakkaille ja sidosryhmille – eivät vain harvoille.

SKOL-alan ja sen yritysten nykytila: vahvuudet, kehitysalueet ja mahdolliset uhat

Pureuduimme 19.9.2024 SKOL ry:n ja deidein järjestetävässä Toimintaympäristön kuvaus-työpajassa SKOL-alan nykytilaan DEI-kehitystyön näkökulmasta. Pyrimme tunnistamaan alan tämän hetkiset vahvuudet ja kehitysalueet DEI-kehityksen näkökulmasta. Näiden tunnistaminen auttaa priorisoimaan DEI-kehitystyötä oikeille alueille sekä nojaamaan olemassa oleviin vahvuuksiin. Vahvuuksien ja kehityskohteiden lisäksi pyrimme myös tunnistamaan alaa kohtaavat mahdolliset uhat, jos DEI-teemat sivuutetaan eikä niitä edistetä.

SKOL-alan ja sen yritysten nykytila DEI-työn näkökulmasta			
Tunnistetut vahvuudet			
Henkilöstön laaja ikäjakauma	Monipuoliset työtehtävät ja roolit	Useat SKOL- yritykset ovat jo aloittaneet työn	Mahdollisuus kehittää konkreettisia ratkaisuja
Tunnistetut kehitysalueet			
DEI:n hyötyjen määrittäminen SKOL-alalle ja omalle yritykselle	DEI-työn parempi resurssointi	Strateginen lähestyminen DEI-työhön	

SKOL-alan DEI-nykytilan vahvuudet:

SKOL-alan DEI-työn kehittämisen vahvuudet ovat laaja ikäjakauma henkilöstössä, monipuoliset työtehtävät ja roolit, jotka mahdollistavat erilaisia urapolkuja, sekä se, että monet yritykset ovat jo alkaneet kehittää DEI-toimiaan. Toisaalta SKOL-alan organisaatioiden vahvuus ja osittainen mahdollisuuskin piilee yritysten kyvyssä kehittää konkreettisia inklusiota ja yhdenvertaisuutta edistäviä ratkaisuja.

1. **Henkilöstön ikäjakauma.** SKOL-alan yrityksissä työskentelee kaiken ikäisiä ihmisiä, mikä rikastuttaa kokemusten monimuotoisuutta iän näkökulmasta. Tämä monimuotoisuus edistää sellaisten rakennettujen ympäristöjen suunnittelua, jotka palvelevat eri-ikäisiä asiakkaita entistä paremmin.
2. **Monipuoliset työtehtävät ja roolit.** Alan työtehtävät eivät edellytä työntekijöiltä tiettyä opintopolkua. Tämä helpottaa erilaisten näkökulmien ja monimuotoisten tiimien rekrytointia nyt ja tulevaisuudessa ja näkyy nyt jo erilaisina koulutustaustoina ja urapolkuina.
3. **Useat alan yritykset ovat jo aloittaneet DEI:n edistämisen.** SKOL-alalla on useissa yrityksissä herätty sosiaalisen vastuun sekä tarkemmin DEI:n edistämiseen. Osa SKOL-jäsenyrityksistä on alan edelläkävijöitä, ja jotkut erottuvat positiivisesti jopa laajemmin Suomen markkinoilla. SKOL ry:n jäsenyritysten kannalta tämä tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden verkoston sisäiselle sparraukselle ja kirittämiselle.
4. **Alan yrityksillä on mahdollisuus kehittää konkreettisia ratkaisuja, jotka edistävät inklusion toteutumista yhteiskunnassa.** SKOL-alan yritysten työllä on suora yhteys esimerkiksi kaupunkien ja rakennettujen ympäristöjen sekä uusien teknologiaratkaisujen, tuotteiden ja palveluiden inklusiivisuuteen, esteettömyyteen ja turvallisuuteen.

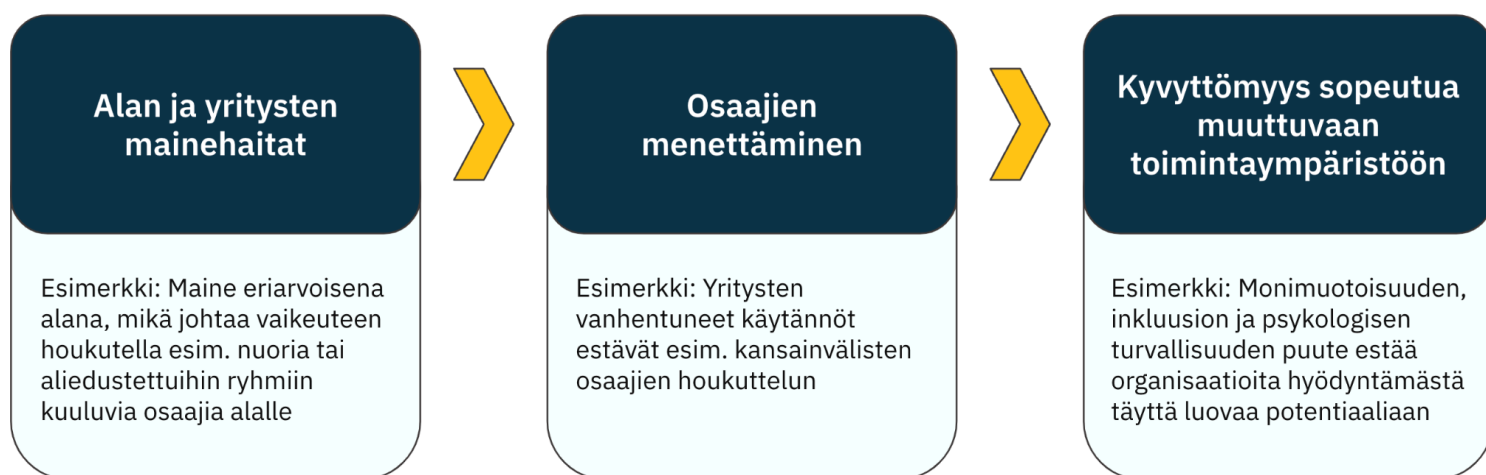
SKOL-alan DEI-kehityskohteet:

SKOL-alan kehityskohteiksi DEI-kehitystyön näkökulmasta nousivat DEI-teemojen sekä DEI-kehitystyön vahvempi linkitys yrityksen omaan kontekstiin, kestävä resurssointi sekä strateginen ja datavetoinen lähestyminen DEI-kehitykseen.

1. **DEI-työn arvon määrittely juuri SKOL-alan yrityksille.** Kun SKOL-alalla on yhteisesti muodostettu ymmärrys DEI-työn hyödyistä sekä arvosta suunnittelun ja konsultoinnin näkökulmasta, auttaa se myös yksittäisiä jäsenyrityksiä määrittämään tarkemmat DEI-linkit oman yrityksen liiketoimintaan, ihmisiin, strategiaan ja organisaatioon.
2. **DEI-työn resurssointi, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen.** Systemaattinen muutos on mahdollista vasta, kun organisaation keskeisillä DEI-sidosryhmillä on riittävästi resursseja tehdä kehitystyötä aidosti vaikuttavalla tavalla läpi organisaation. Muutoin DEI-työ jää pistemäiseksi ja usein esimerkiksi vain HR:n työpöydälle eikä DEI-työn vaikuttavuutta saada valjastettu koko yrityksen hyödyksi.
3. **DEI:n strateginen ja datavetoinen edistäminen.** Vaikuttavuus edellyttää strategista lähestymistapaa, jossa päätökset ja resurssien allokointi perustuvat huolellisesti kerättyyn dataan. Tämä varmistaa, että organisaation DEI-kehitys todella vastaa sen tarpeita sekä tavoitteita. DEI-kehitykseen kannattaa suhtautua kuten mihin tahansa muuhunkin organisaation kehitykseen – strategisesti, datavetoisesti ja tavoitteellisesti.

Mahdolliset uhat, jos DEI-teemaa ei edistetä

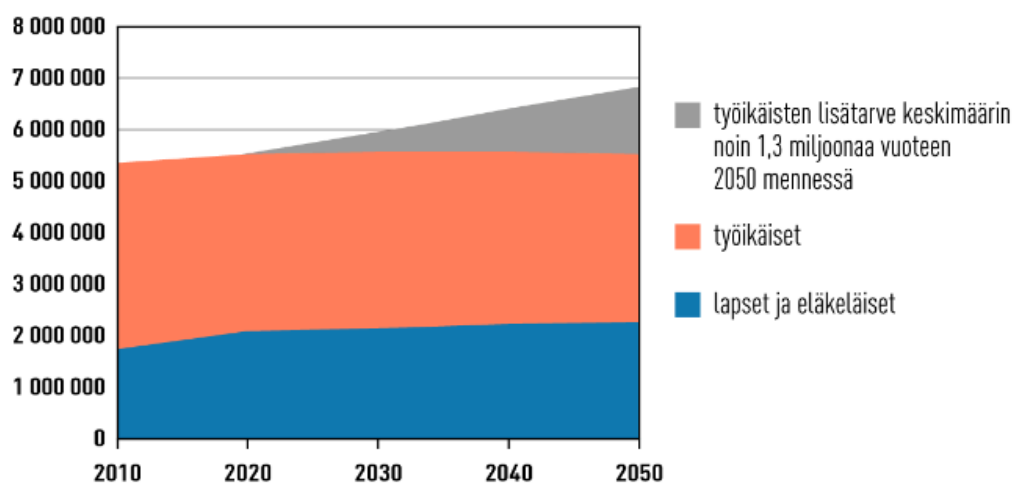
Mahdollinen DEI-työn laiminlyönti voi aiheuttaa merkittäviä riskejä tai uhkakuvia SKOL-alan yrityksille. Olennaisimmat uhkakuvat liittyvät alan ja alan yritysten mainehaittoihin, osaajien menettämiseen sekä kyvyttömyyteen sopeutua monimuotoistuvaan toimintaympäristöön.



DEI:n laiminlyönnistä johtuvat uhat ulottuvat niin alaan, osaajien houkutteluun kuin ydinliiketoimintaan

3.1 Suunnittelu- ja konsultointialan markkinakatsaus 2024: Kansainväliset osaajat avainasemassa tulevaisuuden työvoimatarpeissa

SKOL ry:n tuottamasta [Suunnittelu- ja konsultointialan markkinakatsauksesta](#) (2024) selviää, että ulkomaisen työvoiman tarpeen taustalla on työvoimapula, jonka arvioidaan yleisesti koskettavan koko EU:ta eikä ainoastaan Suomea. Teknologiateollisuus ry:n mukaan tulevaisuuden työvoimatarpeesta Suomessa noin puolet johtuu kasvusta ja noin puolet eläköitymisestä. Osaajatarpeen volyymia kuvastaa Teknologiateollisuus ry:n ennuste siitä, että teknologiateollisuudessa tarvitaan seuraavan kymmenen vuoden aikana 130 000 uutta osaajaa.



Suunnittelu- ja konsultointialan markkinakatsaus, 2024: Työikäisten lisatarve kansallisella tasolla

Kevään 2024 arvion mukaan SKOL-yritysten näkökulmasta tekniikan alojen työllisten yli- ja alijäämä indikoi lähes 1 000 osaajan kokonaisalijäämää vuosille 2025-2029. Ennusteen mukaan SKOL-alan työllisten keskimääräinen alijäämä kasvaa vuosittain lähes 200 osaajalla seuraavan 5 vuoden aikana painottuen lähivuosiin.

Yksi lisäkeino osaajatarpeeseen vastaamisessa on pyrkiä kasvattamaan ulkomaisen työvoiman määrää suomalaisissa yrityksissä ja toisaalta huolehtia siitä, että teknisten alojen koulutuksessa on riittävästi aloituspaikkoja. Teknologiateollisuus ry:n arvion mukaan tavoitteena tulisi olla vuosittaisen nettomaahanmuuton kasvattaminen 50 000 henkilöön vuodessa.

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan Suomen vetovoima on kuitenkin heikko, esim. verrattuna Keski-Eurooppaan, ei pärjätä esim. palkkojen kilpailukyvyssä. Asiassa ei auta se, että haastattelujen mukaan – nykyisen hallituksen maahanmuuttopolitiikka on aiheuttanut pelkoa nykyisissä alan huippuosaajissa, jotka katsovat työmahdollisuuksia muualta. Uudet huippuosaajat myös osin välttävät Suomea tämän seurauksena.

Suunnittelu- ja konsultointialan markkinakatsaus 2024: SKOL-alan yritysten ja elinkeinoelämän järjestöjen näkemyksiä teemaan, yhteenveto

Työvoimatilanne. Nykytilanteessa työvoiman saatavuus on hyvä, mutta pitkällä aikavälillä, etenkin suhdanteen parantuessa ja vihreän siirtymän investointien edetessä ulkomaisen työvoiman tarve kasvaa.

Kilpailu kokeneista insinööreistä. Nuoria asiantuntijoita löytyy helposti, mutta kilpailua on kokeneista osaajista.

Uusilta osaajilta edellytetään entistä useammin korkeakoulututkintoa. Kun vuonna 2010 teknologiateollisuuden henkilöstöstä oli ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita 15 % ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita 20 %, niin vuonna 2025 tarve on 25 % (korkeakoulu) ja 34 % (ammattikorkeakoulu).

Monimuotoisuus tukee kansainvälistymistä. Ulkomainen työvoima lisää organisaation monimuotoisuutta ja on keskeisessä roolissa kansainvälisissä projekteissa ja vientitoiminnassa.

Ulkomaisen työvoiman hyödyntäminen jo arkea tietyillä sektoreilla. Ulkomaista työvoimaa käytetään laajasti IT-palveluissa ja arkkitehtisuunnittelussa, joissa on totuttu hajautettuun etätyöskentelyyn englannin kielellä.

Rekrytointiapua saatavilla. Work in Finlandin Talent Manager Network tukee rekrytointia eri maista, kuten Intiasta, Brasiliasta, Vietnamista ja Filippiineiltä sekä Euroopan maista.

Haasteet. Ulkomaisen työvoiman haasteena suunnittelu- ja hallintotehtävissä on kielitaito ja toisaalta kansallinen lainsäädäntö ja toimintatavat (esim. lupaprosessit, selostukset, ohjeet). Myös kansainvälisten tutkintojen ja osaamisen validoiminen on haastavaa.

Vaatii muutosta niin asenteissa kuin organisaation käytännöissä. Osaajien houkuttelemiseksi on tärkeää luoda mahdollisuuksia työskentelyyn ilman suomen kielen taitoa. Tämä edellyttää yrityksiltä ja asiakkailta asennemuutosta, mutta myös konkreettisia muutoksia organisaatioiden käytännöissä.

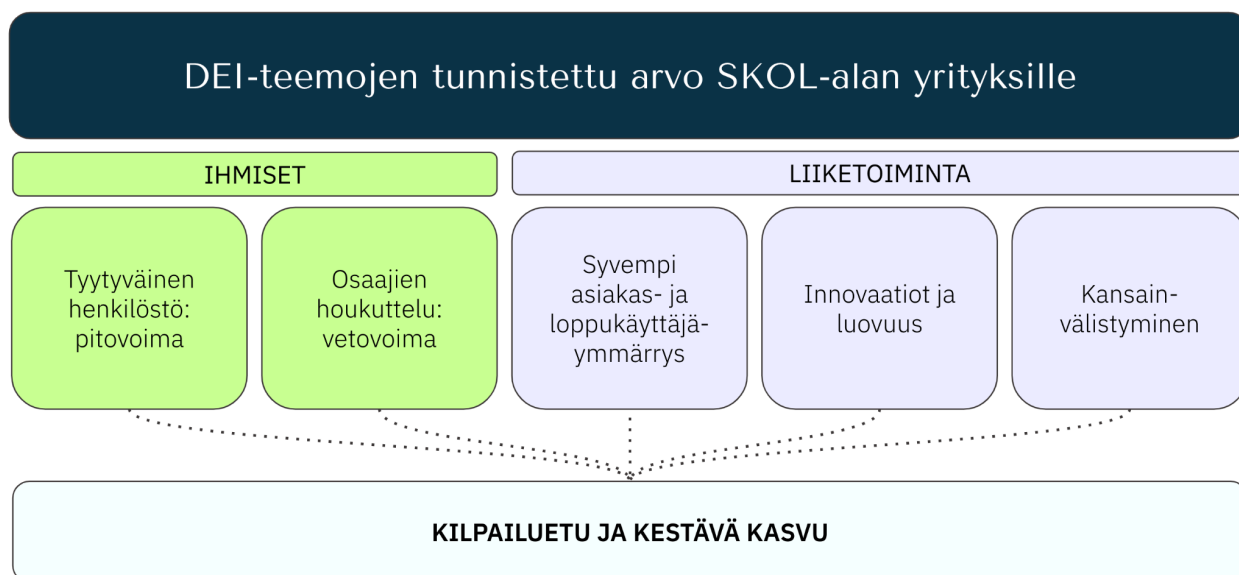
Huippuosajien kotiuttaminen. Ulkomaisten osaajien kotiuttamiseen ja perheen mukaan ottamiseen tulisi panostaa. Kv-osaajille pitäisi olla tarjolla pikakaista (perhe mukana).

4. DEI:n arvo ja parhaat käytännöt

Vaikka edellä mainitut uhat ja riskit ovat todella merkittäviä kestävän liiketoiminnan kannalta, ei DEI-työtä kuitenkaan kannata lähestyä pelkästään riskien tai uhkien minimoimisen kautta. Pitkäjänteisellä ja strategisella DEI-työllä voidaan tutkitusti tuottaa arvoa ja hyötyjä niin organisaation ihmisille kuin liiketoiminnallekin.

Tässä kappaleessa keskitymme DEI:n merkitykseen SKOL-alalle ja sen yrityksille sekä siihen, miten monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion edistäminen voi tuoda kilpailuetua sekä kehittää laajemmin organisaatioiden toimintaa. Esittelemme myös parhaita käytäntöjä ja keskeisiä painopistealueita, joiden avulla yritykset voivat tehokkaasti edistää DEI-teemoja strategisesti tärkeillä liiketoiminta-alueilla.

Lähestymme DEI:n arvoa ja hyötyjä viiden tärkeimmäksi valikoituneen teeman kautta: tyytyväinen henkilöstö (pitovoima), osajien houkuttelu (vetovoima), syvempi asiakas- ja loppukäyttäjämäärä, innovaatiot ja luovuus sekä kansainvälistyminen. Kaikki nämä tekijät yhdessä johtavat kasvavaan kilpailualueeseen.



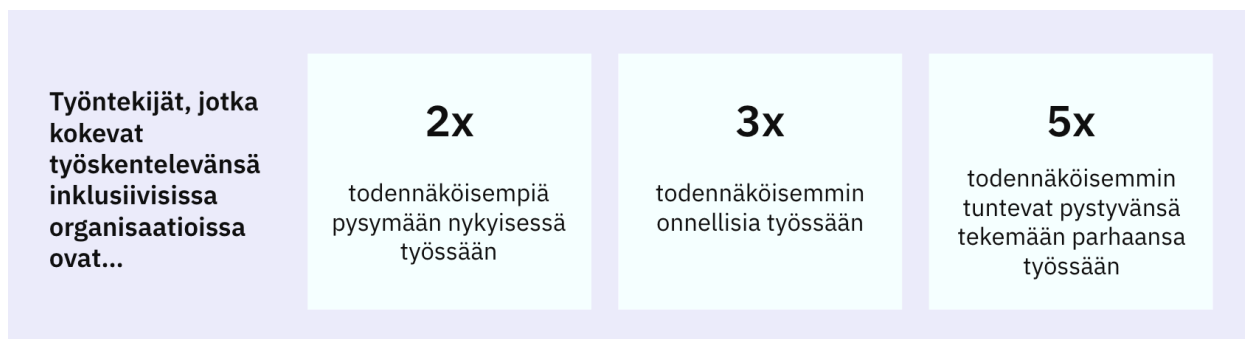
DEI-kehitys tuo lisäarvoa niin yrityksen henkilöstölle kuin liiketoiminnalle.

4.1 Tyytyväinen henkilöstö: pitovoima

Työntekijöiden sitouttaminen on elintärkeää yrityksen menestykselle. SKOL-alalla työntekijöiden sitouttaminen on elintärkeää yrityksen menestykselle, etenkin tulevan osaajapulan näkökulmasta. Kun työntekijöiden sitouttamiseen panostetaan, sillä on selkeitä positiivisia vaikutuksia sekä liiketoiminnan tulokseen että työkuultuuriin.

Rekrytointi ja perehdytys ovat merkittäviä kustannuksia, ja vähentämällä henkilöstön vaihtuvuutta yritys voi motivoituneen ja tyytyväisen henkilöstön lisäksi saavuttaa myös huomattavia säästöjä. Monimuotoisilla ja inklusiivisilla yrityksillä on [22 % matalampi vaihtuvuus](#) verrattuna niihin, jotka eivät ole edistäneet DEI-teemoja.

Inklusioon ja yhdenvertaisuuteen panostaminen edistää muun muassa yksilön hyvinvointia sekä kykyä saavuttaa täysi ammatillinen potentiaali, mikä taas vahvistaa sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan. Tutkimukset osoittavat, että DEI-toimenpiteillä on suora vaikutus siihen, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita työntekijät ovat. [90 % BCG:n Time to Run, Finland! -tutkimukseen vastanneista](#) ilmoitti ehdottomasti jäävänsä organisaatioon, jonka kulttuuri on inklusiivinen.



DEI johtaa onnellisempiin ja parempiin työntekijöihin.

Parhaat käytännöt ja painopistealueet

Esittelemme jokaisen osa-alueen alla muutamia olennaisimpia parhaita käytäntöjä tai painopisteitä, jotka auttavat vahvistamaan kyseistä teemaa yrityksissä.

1. **Panosta inklusiiviseen johtajuuteen ja esihenkilötyöhön.** Sekä ylimmän johdon että esihenkilöiden työllä on valtava merkitys yksilön kokemalle mukaanottamisen ja sitoutuneisuuden tunteeseen. Yrityksesi voi esimerkiksi:

- Osallistaa hallituksen jäsenet DEI-kehitykseen ja lisätä DEI hallituksen agendalle
 - Määritellä, miten inklusiivinen johtajuus tukee yrityksenne tämän hetkistä johtajuusmallia
 - Tarjota koulutusta ja valmennusta johtajille ja esihenkilöille
 - Sisällyttää inklusio osaksi säännöllisiä johtajuus- ja esihenkilöarviointeja
 - Käytä inklusiivista kieltä omassa ja sisäisessä viestinnässä. Inklusiivinen viestintä pyrkii ehkäisemään tahallista tai tahatonta ulossulkemista ja sen sijaan auttaa yksilöitä tuntemaan yhteenkuuluvuutta osana yhteisöä. Tutustu esimerkiksi THL:n käytännölliseen [Sukupuolittietoinen viestintä](#) -tietopakettiin.
2. **Kitke syrjintää ja häirintää.** Rakenteellinen sekä ihmisten välisessä kanssakäymisessä tapahtuvat syrjintä ja häirintä ei vaikuta ainoastaan yksittäisen yrityksen vaan myös koko alan maineeseen. Aktiivinen syrjinnän ja häirinnän vastainen työ sitouttaa työntekijöitä ja edistää koko alan monimuotoisuustyön tavoitteita esim. naisinklusiota.
- Luo (tai päivitä olemassa oleva) eettisen ohjeistuksen työyhteisön toiminnan pelisäännöistä. Eettinen ohjeistus (Code of Conduct) sisältää läpinäkyvästi yrityksessä hyväksyttävän käytöksen ja epäsopivaan käyttäytymisen raportointikavanat sekä puuttumisen prosessin. Ohjeistus on työntekijöiden työkalu niin sisäisesti kuin asiakastyöskentelyssäkin.
 - Tarjoa DEI-valmennusta työsuojeluvaltuutetuille ja/tai häirintäyhdyshenkilöille, jotta he osaavat huomioida monimuotoisuuden ja inklusion tarpeet ja olennaiset ilmiöt mahdollisia häirintätilanteita käsitellessään

4.2 Osaajien houkuttelu: vetovoima

SKOL-alaa koskeva osaajapula korostaa tarvetta keskittyä osaajien houkutteluun aiempaakin vahvemmin. SKOL-alan yritykset ovat tunnistaneet tärkeiksi kohderyhmiksi erityisesti nuoret ammattilaiset, naiset ja kansainväliset osaajat.

DEI on keskeinen työkalu vetovoiman ja positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa, jossa yritysten sisäinen DEI-työ on yhtä tärkeää kuin ulkoinen toiminta. Etenkin nuoremman sukupolven osaajat pitävät DEI-teemoja enenevissä määrin yhtenä työnpaikan valintakriteerinä. Siksi organisaatiot, jotka eivät priorisoi DEI:tä, voivat menettää tärkeitä nuoria kandidaatteja hakijaputkestaan.

DEI-kehittämistyö on myös avainasemassa SKOL-alan vetovoiman vahvistamisessa etenkin sukupuoli-inklusion kannalta. Vaikka suunnittelu- ja konsultointiala ei ole ollut itse suoraan sukupuolittuneen seksuaalisen häirinnän uutisoinnin kohteena, ovat rakennusalan tapahtumat ja uutisoinnit voineet heijastua läheisen yhteistyön myötä myös SKOL-alan vetovoimaan. Tästä syystä SKOL ry ja alan yritykset haluavat ottaa nämä teemat vakavasti ja toimia niiden suhteen ennalta ehkäisevästi.

Parhaat käytännöt ja painopistealueet

Susanna Vähäsarja tutki *From Foreign to Familiar. Inclusion of foreign employees in Finnish workplaces* nimisessä pro gradu -tutkielmassaan ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden inklusion kokemuksia suomalaisissa suunnittelualan yrityksissä. Sovelsimme Vähäsarjan pro gradu -tutkielman löydöksiä alla olevaan yhteenvetoon siitä, mitä yritykset voivat tehdä kansainvälisten osajien inklusion kokemuksen vahvistamiseksi.

Kokosimme pro gradu -tutkielman löydökset viiden teeman alle:

1. Johtajien ja esihenkilöiden rooli
2. Kielipolitiikan kehittäminen
3. Kehitysmahdollisuuksien tasavertaisuus
4. Sosiaalisten verkostojen vahvistaminen
5. Psykologisen turvallisuuden edistäminen syrjinnän vastaisella työllä

83 %

Z-sukupolven työnhakijoista ilmoittaa monimuotoisen henkilöstön olevan tärkeä tekijä uuden työpaikan houkuttelevuutta arvioidessa

20 %

BCG:n kyselyn suomalaisista vastaajista sanoi, että organisaation liian vähäiset DEI-toimenpiteet olivat yksi syy, miksi he eivät olleet hakeneet töitä kyseisestä organisaatiosta.

DEI-teemoista on tullut yksi keskeisistä työpaikan valintakriteereistä

Kansainvälisten osaajien inklusion vahvistaminen

Susanna Vähäsarja: From foreign to familiar. Inclusion of foreign employees in Finnish workplaces (pro gradu -tutkielma, 2024)

Johtajien ja esihenkilöiden rooli

Johtajien rooli: Panostakaa inklusiivisen johtajuuden koulutukseen ja sitoutumiseen.

Vastuiden ja tehtävien jakaminen: Tarkastelkaa, miten tiimeissänne jaetaan vastuita ja projekteja, jotta prosessit eivät suosi tiettyjä ryhmiä.

Kielipolitiikan kehittäminen

Yhteisen kielen käyttö: Määritellään selkeä kielipolitiikka.

Kielituki: Tarjotkaa kielikurseja sekä teema- ja projektikohtaista sanastoja.

Tiedon saatavuus: Varmistakaa, että kaikki tärkeä tieto on saatavilla myös englanniksi.

Kehitysmahdollisuuksien tasa-arvoisuus

Reilut urapolut: Tarkastelkaa osaamisen kehittämisen käytäntöjä huolellisesti, jotta prosessit ovat läpinäkyviä, ansioihin perustuvia, eivätkä epäoikeudenmukaisesti suosi tiettyjä ryhmiä.

Tieto urakehitysmahdollisuuksista: Viestikää urakehitysmahdollisuuksista selkeästi ja läpinäkyvästi luottamuksen vahvistamiseksi.

Sosiaalisten verkostojen vahvistaminen

Sosiaaliset verkostot: Työntekijöiden välisten sosiaalisten suhteiden tukeminen on elintärkeää inklusion kannalta. Kehitä käytäntöjä, jotka tukevat suomalaisten ja ulkomaalaisten tiimiläisten välistä kommunikointia sekä yhteyksien luomista. Esim. keskusteluryhmät, ryhmäaktiviteetit ja nimetty kaveri perehdytyksen aikana.

Psykologisen turvallisuuden edistäminen syrjinnän vastaisella työllä

Tiukka kanta syrjintään: Ottakaa näkyvästi kantaa syrjintää vastaan psykologisen turvallisuuden rakentamiseksi.

Syrjinnän vastainen koulutus: Tarjotkaa koulutusta esihenkilöille ja tiimeille, jotta he voivat tunnistaa haasteet ja reagoida tilanteissa.

Työkalu kansallisen tason asenteita vastaan: Yritysten psykologisen turvallisuuden eteen tekemä työ todettiin tutkimuksessa olennaiseksi, sillä sillä voidaan lieventää myös negatiivisten kansallisten, negatiivisten asenteiden vaikutuksia yksilöihin.

Sovelletut löydökset Susanna Vähäsarjan ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden inklusion kokemuksista suomalaisissa suunnittelualan yrityksissä tutkivasta pro gradu -tutkielmasta

Yleisten käytäntöjen lisäksi on todella olennaista keskittyä kehittämään rekrytointiprosessista mahdollisimman inklusiivista. Aloittakaa työ arvioimalla rekrytointiprosessianne inklusion näkökulmasta ja päivittämällä tarpeelliset prosessin osat. Keskity ainakin seuraaviin osa-alueisiin:

1. **Kehitä rekrytointi-ilmoituksissa käytetyn kielen inklusiivisuutta.** TietoEVRY, pohjoismainen ICT-alan yritys, vaihtoi työpaikkailmoitustensa sukupuolittuneet ilmaiset neutraaleihin, mikä kasvatti naispuolisten hakijoiden määrää keskimäärin [32 %](#).
2. **Tiedostamattomien ennako-oletusten ja ajatusvinoumien vaikutuksen ehkäiseminen rekrytointiprosesseissa.** Pelkästään ei-suomenkieliseltä kuulostava nimi aiheuttaa tutkitusti syrjintää työnhaussa. Siksi yritysten, jotka haluavat houkuttaa kansainvälisiä ja aliedustetuista etnisistä taustoista tulevia osaajia, on tärkeää tarkastella ja ehkäistä rekrytointiprosessiin vaikuttavia tiedostamattomia ennako-oletuksia.
 - Kouluta rekrytoijia ja rekrytoinneissa mukana olevia henkilöistä tiedostamattomista ennako-oletuksista ja ajatusvinoumista
 - Standardoi haastatteluprosesseja ja haastatteluja mahdollisimman paljon.
 - Aseta selkeät ja mitattavat kriteerit kandidaattien arvioimiseen, fokus osaamisessa ja taidoissa.
 - Hyödynnä useita haastattelijointa ja pyri muodostamaan monimuotoisia haastattelijajaneita
 - Vältä konsensusvaikutusta pyytämällä jokaista haastattelijaa arvioimaan kandidaatti itsenäisesti kriteerien mukaan ennen yhteistä keskustelua.
3. **Tarkastele kielivaatimuksia positiokohtaisesti ja kriittisesti.** Toisena esteenä kansainvälisten osaajien palkkaukseen mainitaan usein asiakasprojektien kielivaatimukset. Samalla, kun osa kielivaatimuksia ovat ehdottoman aitoja, ajoittain kyse on myös oletuksista ja vakiintuneisiin tapoihin nojaamisesta.
 - Tarkastele kielivaatimuksia positiokohtaisesti. Tarvitseeko näiden työtehtävien toteutus todellakin natiivitaso suomenkielen taidot? Onko kielipolitiikasta keskusteltu asiakkaan kanssa?
 - Huomioi myös koko organisaation kielipolitiikka ja tarkastele, jos se tarvitsee päivitystä.
 - Lue lisää [kielitietoisesta työskentelystä](#).

4.3 Syvempi asiakas- ja loppukäyttäjäymmärrys

Nykypäivän yhteiskunnat ovat monimuotoisempia kuin koskaan aiemmin ja esimerkiksi globaalit muuttovirrat tulevat vain kasvattamaan monimuotoisuutta kansallisuuksien, kielten ja etnisyyksien näkökulmasta. Yhteiskunnan monimuotoisuuden ymmärrys on erityisen tärkeää SKOL-yrityksille, jotta nämä pystyvät palvella paremmin sekä asiakkaitaan että huomioimaan monimuotoiset loppukäyttäjajoukkonsa läpi suunnitteluprosessin.

Inklusiivinen designosaaminen on kilpailuvaltti, joka auttaa organisaatioita suunnittelemaan kestävämpää rakennettua ympäristöä ja teollisuutta, jotka palvelevat paremmin loppukäyttäjien tarpeita. Se auttaa välttämään sudenkuopat, joissa esimerkiksi suunniteltu infra ja rakennukset asettaisivat ihmisiä eriarvoisiin asemiin tai sulkisivat heitä tilojen ulkopuolelle.

Kun työntekijät kokevat työpaikkansa olevan sitoutunut DEI:hin ja kokevat tulevansa mukaanotetuiksi, he raportoivat

31 %

kasvua tiiminsä kyvyssä vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Tiimin sisäinen monimuotoisuus auttaa ymmärtämään erilaisia asiakastarpeita ja kehittämään yrityksen palveluita. Eri taustoista tulevilla tiimiläisillä on korostunut herkkyys havaita samankaltaisista taustoista tulevien kuluttajien tai asiakkaiden kohtaamattomat tarpeet tai vaihtoehtoisesti reagoida muuttuviin asiakastarpeisiin.

Monimuotoisuuden kannalta yrityksissä ja tiimeissä tarvitaan demografista, ajattelun sekä kokemusten monimuotoisuutta kaikilla tasoilla, aina harjoittelijoista ylimpään johtoon.

Tiimissä, jossa vähintään yksi tiimiläinen edustaa kohderyhmää esim. sukupuolen, etnisen taustan, kulttuurin tai seksuaalisen suuntautumisen puolesta, on 158 % parempi kohdeyleisön ymmärrys.



158 %

Parhaat käytännöt ja painopistealueet

Tiimin monimuotoisuus on keskeisessä roolissa uusiin liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja niihin tarttumisessa.

1. **Huomioi monimuotoisuus projektin henkilöstöresursseja suunnitellessa.** On tärkeää huomata, että projektissa tarvittava monimuotoisuus on aina tilanne- ja kontekstisidonnaista. Tarvittava monimuotoisuus riippuu siis siitä, millaista kokemusta, tietoa tai näkökulmaa juuri kyseisessä projektissa tarvitaan. Liiketoiminnan näkökulmasta kyky tunnistaa monimuotoisten ihmisryhmien tarpeita sekä loppukäyttäjien osallistaminen osana suunnitteluprosessia voi olla valttikortti esimerkiksi tarjouskilpailuissa.
2. **Keskity tapaamisten ja työpajojen inklusiivisuuteen, jotta kaikki näkökulmat saadaan hyödynnettyä.** Tuota sekä jaa parhaita käytäntöjä inklusiivisten sisäisten ja asiakastapaamisen fasilitointiin. Inklusiivinen fasilitointi tarkoittaa näkyvän ja näkymättömän monimuotoisuuden huomioimista fasilitointitilanteissa sekä erilaisten käytännöllisten menetelmien ja strategioiden hyödyntämistä, jotta että tiimin moninaiset näkökulmat kuullaan ja huomioidaan. Tutustukaa esimerkiksi *Minä–Me–Kaikki* -fasilitointimenetelmään.
3. **Osallista tarvittaessa tiimin ulkopuolista asiantuntijuutta asiakasprojekteissa.** Tunnista projektitiimisi näkökulmien rajallisuus etenkin homogeenisimmissä tiimeissä. Tarkastele tarvitsetteko ulkopuolista asiantuntijuutta projektin inklusion ja yhdenvertaisuuden varmistamiseksi? Löytyyko tällaista asiantuntijuutta talon sisältä vai tarvitsetteko ulkopuolista asiantuntijuutta?
 - Kehitä asiakastyön prosesseja niin, että ulkoisen avun hyödyntäminen *tarvittaessa* on mahdollista. Luokaa esimerkiksi lista erilaisten DEI-teemojen tai spesifien monimuotoisuuden aspektien asiantuntijoista – sisäisesti sekä yrityksenne ulkopuolelta.
 - Jos osallistat ulkopuolista asiantuntijuutta, tee se mahdollisimman aikaisessa vaiheessa projektia eikä vain viimeistellyn idean tai materiaalin kommentointiin.

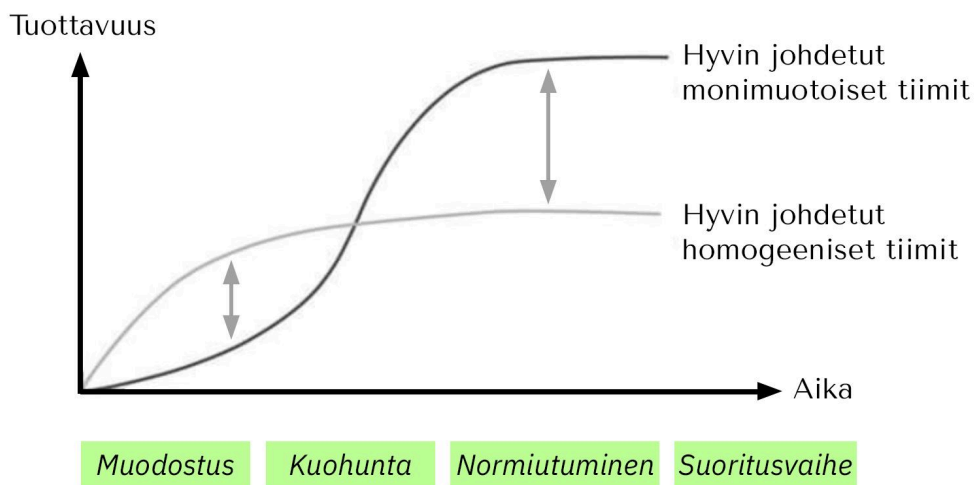
4.4 Innovaatiot ja luovuus

Monimuotoiset ja inklusiiviset organisaatiot



Yksi tutkituimmista aiheista DEI-teemoissa on monimuotoisuuden ja inklusion positiivinen vaikutus luovuuteen ja innovointiin. On kuitenkin erityisen tärkeää käsitellä monimuotoisuutta ja inklusiota tiiviinä parina, josta molempia tarvitaan paremman innovaation tukemiseksi.

Tutkimukset ovat nimittäin osoittaneet, että vaikka monimuotoiset ryhmät suoriutuvat pitkällä aikavälillä paremmin kuin homogeeniset ryhmät, monimuotoisten tiimien täytyy kuitenkin panostaa enemmän tiimihengen ja yhteistyön rakentamiseen sekä inklusiiviseen johtajuuteen. Eri näkökulmat ja monimuotoiset työtavat voivat aiheuttaa ristiriitoja ja jopa heikentää päätöksentekoon kohdistuvaa luottamusta ilman inklusiivisia käytäntöjä.



Monimuotoiset tiimit joutuvat panostamaan enemmän yhteisten työtapojen löytämiseen, mutta synergian löydyttyä työskentelevät tuottavammin kuin tiimi, joka koostuu enemmän samankaltaisista ihmisistä.

Homogeeniset tiimit sen sijaan ymmärtävät toisiaan helpommin jo yhteistyön alussa, ja yhteistyö sujuu vaivattommin, mikä luo tunteen edistymisestä. Kuitenkin tietyn pisteen jälkeen homogeeniset tiimit voivat ajautua 'ryhmäajatteluun', mikä heikentää heidän kykyään innovoida tai tuottaa uusia ideoita sekä havaita riskejä ja mahdollisuuksia. Kun monimuotoisille tiimeille tarjotaan inklusiivinen ympäristö, psykologinen turvallisuus² ja tarvittavat työkalut, heidän kova työnsä tuottaa tulosta ja he suoriutuvat paremmin saavuttaen parempia lopputuloksia kuin homogeeniset vertainparinsa.

Parhaat käytännöt ja painopistealueet

1. Leipokaa monimuotoiset näkökulmat osaksi palaute- ja päätöksentekoprosesseja.

Miten noihin prosesseihin voisi tietoisesti lisätä näkökulmien monimuotoisuutta?

- Kokeilkaa esimerkiksi säännöllisiä, tiimirajat ylittäviä ideointi- ja sparrailusessioita, joissa oman tiimin ajatuksia pääsee rikastamaan laajemman porukan ajattelulla
- Kysyvätkö ihmiset aina neuvoa tietyiltä samoilta henkilöiltä? Millaisilla käytännöillä tätä voisi välttää?

2. Hyödyntäkää monimuotoisia testiryhmiä tuote- ja palvelukehityksessä – jo suunnitteluvaiheessa.

- Pohtikaa ovatko aiemmat testiryhmänne edustaneet monimuotoisesti eri käyttäjäryhmiä, kuten ikä, sukupuoli, kulttuuritausta ja kyvykkyydet, jotta voimme varmistaa tuotteen tai palvelun sopivuuden laajalle yleisölle jo suunnitteluvaiheessa? Mitä näkökulmia olette mahdollisesti jättäneet ulkopuolelle?

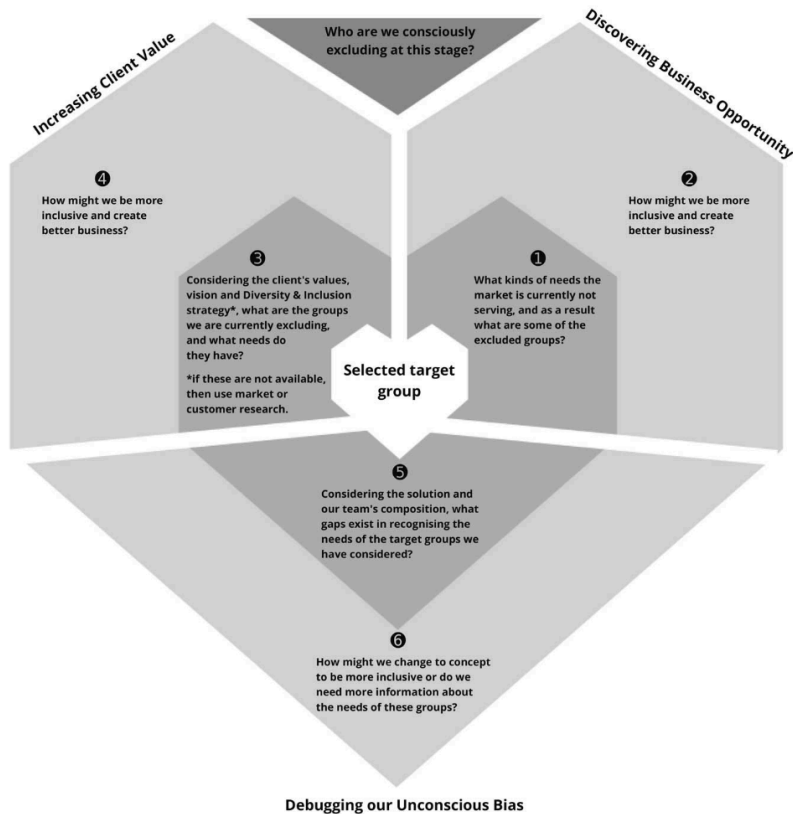
3. Tehkää inklusiosta systemaattinen osa tuote- ja palvelukehitystä.

- Tuottakaa omalle yrityksellenne räätälöity ja tuote- ja palvelukehitykseen tarkoitettu inklusio-työkalu. Työ kannattaa aloittaa esimerkiksi tutustumalla Futuricen [Inclusion Canvakseen](#) (kuva alla), joka on suunniteltu auttamaan tuote- ja palvelutiimejä tekemään tietoisempia päätöksiä, jotta ne voivat palvella laajempia ja monimuotoisempia käyttäjäryhmiä inklusiivisemmin. Voi olla, ettei Futuricen Inclusion Canvas toimi täydellisesti juuri oman yrityksenne tai tiiminne työhön, mutta sitä voi soveltaa omaa ratkaisua luodessa.

² Psykologinen turvallisuus viittaa sellaiseen ympäristöön ja tilaan, jossa voimme kokea olevamme haavoittuvaisia ja uskallamme ottaa sosiaalisia riskejä. Sosiaaliset riskit viittaavat siihen, että voimme avoimesti ilmaista omia mielipiteitämme tai keskeneräisiä ideoitamme ja jakaa epäonnistumisiamme ilman pelkoa siitä, että joudumme naurunalaisiksi, rangaistuksi tai nöyryytetyiksi.

Inclusion Canvas

Is the product/service you are creating inclusive? Explore the possibilities of added business value that inclusion can create.



Next Steps:



Futuricen luoman Inclusion Canvaksen kaltaisten työkalujen tavoite on tehdä inklusion huomioimisesta kiinteä osa suunnittelu- ja kehitystyötä.

4.5 Kasvu kansainvälisillä markkinoilla

Monimuotoiset ja inklusiiviset organisaatiot...



DEI-osaaminen on tärkeää yrityksille suomalaisilla markkinoilla, mutta kansainvälisillä markkinoilla kasvua tavoitteleville yrityksille siitä tulee välttämätön vaatimus, jo Pohjoismaihin laajentuessa.

Suunnittelu- ja konsultointialan markkina- katsauksessa (2024) SKOL-alan yritykset ja ja asiantuntijat toteavat monimuotoisen henkilöstön olevan avainasemassa, silloin kun hankkeita tehdään kansainvälisille asiakkaille tai kun suomalaista suunnittelu- ja konsultointi- osaamista viedään tulevaisuudessa Euroopan markkinoille. SKOL-alalla sosiaalisen vastuullisuuden teemat näyttävät kasvavissa määrin myös osana kumppanuussopimuksia tai kilpailutuskriteeristöjä.

DEI:n avulla voidaan varmistaa, että yrityskulttuuri sekä yrityksen käytännöt ovat linjassa tulevaisuuden työntekijöiden, asiakkaiden ja sidoryhmien moninaisten tarpeiden ja odotusten kanssa – niin lähellä kuin maailmanlaajuisesti.

Organisaation DEI-kypsyys kasvu ei vain helpota yhteistyövaatimusten täyttämistä kansainvälisillä markkinoilla. Se tarkoittaa myös monimuotoisen ja inklusiivisen yritysbrändin luomista, joka resonoi kansainvälisillä markkinoilla niin potentiaalisten asiakkaiden, kumppanien kuin tulevien työntekijöidenkin keskuudessa.

Yksi käytännönläheinen ulottuvuus DEI-kehityksen ja kansainvälistymisen risteyksessä on riskien tunnistaminen. Itsestään selvinä pidetyt asiat ja tekemisen tavat, joihin ollaan voitu

nojata Suomen markkinoilla, eivät välttämättä saavuta samoja lopputuloksia muualla. Riskit voivat kohdistua laajoihin asiakasprojekteihin, sisäisiin liiketoiminnan kehityshankkeisiin tai vaikka yksittäisiin merkittäviin asiakassuhteisiin. DEI-kyvykkyudet voivat ratkaista, muodostuuko luottamukseen perustuvia pitkäaikaisia asiakassuhteita vai menetetäänkö asiakkuuksia pahimmillaan virheiden takia, jotka olisi ollut vältettävissä.

Parhaat käytännöt ja painopistealueet

Vahvista kansainvälistymiselle olennaisia inklusiotaitoja esimerkiksi seuraavissa funktioissa:

1. **Asiakasprojektit.** Ketkä yrityksessänne tekevät kv-asiakasprojekteja tai ovat yhteistyöprojekteissa ulkomaisten kumppanien kanssa? Tarjoa heille valmennusta inklusiosta ja relevanteista monimuotoisuuden aspekteista, jotta he osaisivat huomioida DEI-teemoja entistä vahvemmin sekä asiakasprojekteissa (konkreettinen lopputuotos) että asiakassuhteessa (vuorovaikutus).
2. **Yrityksenne brändi.** Tarkastelkaa yrityksenne brändiä ja arvioikaa sen kykyä houkutella kansainvälisiä osaajia, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Kysykää esimerkiksi kysymyksiä, kuten:
 - Millaista kuvastoa käytätte? Mitä se viestii? Onko se samaistuttavaa tai relevanttia yleisölle Suomen ulkopuolella?
 - Miten yrityksenne arvot ja missio heijastuvat brändissänne? Ovatko ne riittävän vetovoimaisia kansainväliselle yleisölle? Onko tarinanne kertomus, joka yhdistää ja inspiroi eri kulttuureista tulevia ihmisiä?
 - Miten brändinne erottuu sekä sijoittuu kilpailijoista kansainvälisillä markkinoilla? Mitkä ovat brändinne ainutlaatuiset myyntivaltit, jotka vetoavat globaalisti?
3. **Yrityksen käytännöt ja henkilöstöpolitiikat.** Toimivatko nykyiset käytännöt myös tulevaisuuden henkilöstölle? Tarkastelkaa esimerkiksi seuraavia käytäntöjä:
 - Työn joustavuus (joustavat työajat, etä- tai hybridityö)
 - Loma-ajat. Onko yrityksessänne esimerkiksi käytössä inklusiiviset juhlat -käytäntö, joka mahdollistaa esimerkiksi eri kulttuureista tai uskontokunnista tuleville mahdollisuuden juhlia itselleen tärkeitä merkkipäiviä (esim. Eid, Holi, Hanukka, Pride)
 - Kielipolitiikka ja -käytännöt. Mahdollistaako yrityksenne kielipolitiikka kansainvälisten osaajien palkkaamisen sekä pitämisen talossa?

5. DEI voi olla SKOL-alan ja sen yritysten strateginen kilpailuetu

SKOL-alalla DEI-työn ytimessä on kilpailukyvyyn vahvistaminen ja kestävä kasvun mahdollistaminen. DEI voikin olla yritysten strateginen kilpailuetu, jos monimuotoisuus, inklusio ja yhdenvertaisuus kytetään osaksi organisaation strategiaa, tavoitteita ja mittareita. DEI:n tuomaa vaikuttavuutta ei voida valjastaa kilpailueduksi ilman tätä strategista askelta.

Suurimpia DEI-työn sudenkuoppia ovatkin kokemus siitä, että “kaikki on jo hyvin” ilman yrityksen monimuotoisuutta, inklusiota tai yhdenvertaisuutta kartoittanutta dataa. Ilman dataa yrityksen kehittämistyö pohjautuu mututuntumaan eikä ota inklusion ja yhdenvertaisuuden, kuten tiedostamattomien ennako-oletusten tai rakenteellisen syrjinnän ja rasismin elementtejä huomioon. Vaikuttavan ja onnistuneen DEI-muutoksen rakentamiseksi, täytyy siis ensin ymmärtää DEI-työn esteitä. Alla olevassa kuvassa kuvataan DEI-työn yleisimmät sudenkuopat.

Johto ei ole sitoutunut

DEI on ulkoistettu työntekijäresurssiryhmille tai HR/henkilöstötoiminnoille ilman johtajien asianmukaista sitoutumista tai resurssien allokoimista.

Suunnitelmat pohjautuvat oletuksiin, eivät dataan

DEI suunnitelmia ja -aloitteita ei rakenneta kestävästi, jos ne perustuvat oletuksiin ja jos nykytilanteesta ei ole tarpeeksi dataa, tietoa ja ymmärrystä.

DEI erillisenä toimintana vs. osana organisaation strategiaa

Monet organisaatiot pitävät DEI:tä erillisenä toimintana eivätkä sovita sitä strategiaan. DEI:n integrointi prosesseihin ja päivittäiseen toimintaan on kestävin tapa varmistaa muutoksen toteutuminen.

DEI jää innokkaimpien tai aliedustettujen ryhmien harteille

DEI:tä edistetään ruohonjuuritasolla, usein vähemmistöjohtoisissa työntekijöiden resurssiryhmissä, jotka edistävät DEI-aloitteita oman työn ohella.

DEI:tä ei tarvita, koska “meillä on jo kaikki hyvin”

DEI-työtä ei nähdä prioriteettina, koska suurempia ongelmia ei ole noussut esiin HR:n tai johdon tietoon ja kaikki näyttää olevan hyvin, mutta mitään inklusiota tai yhdenvertaisuutta kartoittavaa selvitystä ei ole tehty.

Keskitytään yksinomaan käyttäytymisen muutokseen

DEI-työ pyrkii lisäämään tietoisuutta yksilötasolla, keskittyen vain käyttäytymisen muutokseen ja osallistamiseen ilman panostusta kestävään, rakenteelliseen muutokseen prosesseissa ja käytännöissä.

Inklusion on liima, joka saa monimuotoiset tiimit kukoistamaan

Vaikka olemme tässäkin raportissa puhuneet esimerkiksi kansainvälisten sekä nuorien osaajien houkuttelusta SKOL-alalle, pelkkä monimuotoisuustyö tai monimuotoisista taustoista olevien osaajien rekrytointi ei riitä. SKOL-alan yritykset tarvitsevat monimuotoisuustyön rinnalle inklusiota ja strategisesti johdettua inklusiivista työkuilttuuria. Yrityksissä, joissa inklusiota on rakennettu strategisesti ja onnistuneesti, [monimuotoisen tiimin tuottavuus nousee 60 % paremmaksi](#) verrattuna homogeeniseen tiimiin.

Monimuotoisten tiimien työskentely tarvitsee inklusion rakentamista rakenteellisesti ja työntekijöiden inklusiokyvykkyyksien vahvistamista, jotta monimuotoisuuden hyödyt voidaan valjastaa kilpailueduksi.

Yritysten DEI-työn kulmakivenä on datapohjainen muutosjohtaminen. Kuten mikä tahansa muukin yrityksen kehittämistoiminta, tulee DEI-työn olla tavoitteellista, mitattavaa, operatiivista ja sitä täytyy pystyä seuramaan sekä päivittämään tarvittaessa. Strateginen lähestymistapa palkitaan.



Vaikuttavan DEI:n kehittämisen neljä pilaria: inklusiivien johtajuus, rakenteellinen inklusio, inklusiiviset kohtaamiset sekä muutoksen johtaminen.

6. Yhteystiedot

Iina Salminen

Partneri

DEI-konsultti

iina@deidei.co

Sunna Mbye

DEI-konsultti

sunna@deidei.co

7. Lähteet

Linkit aineistoihin ja tutkimuksiin löydät klikkaamalla tutkimuksen otsikkoa.

Tasa-arvovaltuutettu: Tasa-arvolaki

Tasa-arvovaltuutettu: Työpaikkojen tasa-arvosuunnittelu

Yhdenvertaisuusvaltuutettu: Yhdenvertaisuuslaki

Työsuojelu: Yhdenvertaisuussuunnittelu

Traficom: Esteettömyysdirektiivi

Teknologiateollisuus, Demos Helsinki & Kuulas Helsinki: Vastuullisuuden voima

SKOL ry & AFRy: Sustainable Value Creation of the Consulting Sector

Susanna Vähäsarja: From foreign to familiar. Inclusion of foreign employees in Finnish workplaces (pro gradu -tutkielma, Aalto Yliopisto, 2024)

Boston Consulting Group: Time To Run Finland!

Monster: What workforce diversity means for Gen Z

Deloitte: Inclusive Mobility

Boston Consulting Group: Inclusive Cultures Have Healthier and Happier Workers

Salesforce: The Impact of Equality and Values-Driven Business

THL: Sukupuolitietoinen viestintä

SKOL ry: Suunnittelu- ja konsultointialan markkinakatsaus, 2024

TietoEvry: Sanavalinnoilla on merkitystä

THL: Kielitietoinen työskentely

Deloitte: Waiter, Is That Inclusion in My Soup

Coqual: Innovation, Diversity, and Market Growth

Korn Ferry: Four-Step Guide to Diversity, Equity and Inclusion in the Workplace

Boston Consulting Group: How Diverse Leadership Teams Boost Innovation

Futurice: Inclusion Canvas

Harvard Business Review: How Diversity Can Drive Innovation

Cloverpop: Hacking Diversity with Inclusive Decision-Making

Futurice: Inclusion Canvas

Korn Ferry: The Benefits of Inclusive Leadership