



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Kestävän kehityksen rooli toimitusjohtajien palkitsemisessa
The role of sustainable development in the remuneration of CEOs

05.02.2020

Tekijä: Jannika Hyrkäs

Ohjaaja: Anna Vuorio

TIIVISTELMÄ

| | |
|-----------------------------|--|
| Tekijä: | Jannika Hyrkäs |
| Tutkielman nimi: | Kestävän kehityksen rooli toimitusjohtajien palkitsemisessa |
| Akateeminen yksikkö: | School of Business and Management |
| Koulutusohjelma: | Kauppatiede / Talousjohtaminen |
| Ohjaaja: | Anna Vuorio |
| Hakusanat: | Palkitseminen, kestävä kehitys, Agenttiteoria, Reflektioteoria |

Kestävän kehityksen merkitys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina, ja samalla sen vaikutus palkitsemiseen on lisääntynyt. Toimitusjohtajilla on paljon vaikutusvaltaa yrityksissä ja sen myötä tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kestävän kehityksen roolia toimitusjohtajan palkitsemisessä viidessä Suomen suurimmassa rahoitusalan yrityksessä vuosina 2017-2018. Tutkielman tarkoituksena oli löytää aineistosta yleisimmät käytetyt kestävän kehityksen mittarit, toimitusjohtajien palkitsemiseen käytetyt mittarit ja miten kestävä kehitys näkyy niissä.

Rahoitusala toimi tarkasteltavana toimialana, koska rahoitusalan yhtiöt ovat keskeisessä asemassa kansantaloudessa, niillä on merkittävä määrä osakkeenomistajia ja antamansa rahoituksen myötä ne pystyvät ohjaamaan rahoittamiaan yrityksiä kestävän kehityksen suuntaan. Täten tutkimuksen aineistona toimi viiden Suomen suurimman julkisesti noteeratun rahoitusalan yritysten vuosikertomukset ja muut julkiset aiheeseen liittyvät raportit. Tarkasteltavina yrityksinä toimi OP Ryhmä, Sampo Group, Nordea, LähiTapiola ja Danske Bank. Palkitsemisen selittävinä teorioina käytettiin agenttiteoriaa ja reflektioteoriaa, ja näiden avulla pyrittiin analysoimaan tuloksia. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja apuna käytettiin sisällön analyysin menetelmää.

Tarkasteltavat yritykset raportoivat avoimesti kestävästä kehityksestä ja siihen liittyvistä tavoitteista. Yrityksissä otettiin huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset osa-alueet kestävässä kehityksessä. Tällä hetkellä toimitusjohtajien palkitsemisen mittareissa kestävä kehitys näkyy asiakastyytyvyyden mittarina.

ABSTRACT

Author: Jannika Hyrkäs
Title: The role of sustainable development in the remuneration of CEOs
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial management
Supervisor: Anna Vuorio
Keywords: Remuneration, Sustainability, Agency-theory, Reflection theory

The importance of sustainable development has grown significantly in recent years and at the same time its impact on remuneration has increased. CEOs have a lot of influence in companies, and due to that, the aim of the study was to look at the role of sustainable development in the remuneration of CEO's in five major financial companies in Finland in 2017-2018. The purpose of the thesis was to find out the most common sustainability indicators used, the indicators used in the remuneration of CEOs, and how sustainability is reflected in them.

The financial sector was considered the industry because financial companies are central to the national economy, have a significant number of shareholders and, through their funding, are able to steer the companies they finance towards sustainable development. Thus, the research material used was the annual reports and other public reports of the five largest publicly quoted financial companies in Finland. The companies under review were OP Financial Group, Sampo Group, Nordea, LähiTapiola and Danske Bank. Agency theory and reflection theory were used to explain remuneration and they were used in the analysis of the results. The work was carried out as a qualitative study and the method used was content analysis.

The companies under review reported openly on sustainable development. The companies took into account the economic, social and environmental aspects of sustainable development. Currently, in CEOs remuneration measures, sustainable development is seen in the customer satisfaction indicators.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|----|
| 1. Johdanto..... | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat | 2 |
| 1.2 Tutkimuksen rajaukset | 3 |
| 1.3 Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät..... | 4 |
| 1.4 Teoreettinen viitekehys | 5 |
| 1.5 Tutkimuksen rakenne..... | 6 |
| 2. Palkitseminen | 7 |
| 2.1 Agenttiteoria..... | 10 |
| 2.2 Palkitsemisen reflektioteoria | 11 |
| 2.3 Toimitusjohtajien palkitseminen | 13 |
| 3. Kestävän kehityksen rooli palkitsemisessä..... | 16 |
| 3.1 Kestävä kehitys..... | 16 |
| 3.2 Kestävän kehityksen mittarit | 17 |
| 3.3 Kestävä kehitys johdon palkitsemisessä..... | 19 |
| 4. Tutkimusaineisto ja -menetelmät | 22 |
| 5. Tulokset..... | 24 |
| 5.1 Osuuspankki Ryhmä..... | 24 |
| 5.2 Sampo Group..... | 26 |
| 5.3 Nordea | 29 |
| 5.4 LähiTapiola | 34 |
| 5.5 Danske Bank..... | 37 |
| 6. Yhteenveto ja johtopäätökset | 40 |
| 6.1 Jatkotutkimusehdotukset..... | 44 |
| Lähdeluettelo | 46 |

1. Johdanto

Kestävän kehityksen merkitys on kasvanut huomattavasti viime aikoina ja se tulee ilmi esimerkiksi yritysten läpinäkyvyyden ja avoimuuden lisääntymisessä. Vuonna 2015 Yhdistyneet kansakunnat (YK) sopi New Yorkin huippukokouksessa kestävän kehityksen tavoitteista, joiden tarkoituksena on ohjata maiden pyrkimyksiä vuoteen 2030 asti. Osa maista ja niiden yrityksistä tavoittelevat jo näitä pyrkimyksiä kohti. (Suomen YK-liitto 2019) Tietoisuus kestävästä kehityksestä kasvaa koko ajan ja yritykset joutuvat ottamaan sen huomioon päivittäisissä toiminnoissaan. Vastuullisuuden merkitystä palkitsemisessa sijoittajat voivat edesauttaa luomalla painetta palkitsemisjärjestelmien avoimuuteen ja pitkäjänteisyyteen. EU-direktiivin pohjalta laaditut osakkeenomistajia koskevat säännökset ovat astumassa voimaan keväällä 2019. Nämä säännökset koskevat tiedonantovelvollisuuteen liittyen johdon palkitsemiseen ja sen päätöksenteon. Uudet säännökset tukevat enemmän pitkän aikavälin tavoitteita ja kestävyyttä. (Oikarinen 2019)

Ylimmän johdon palkitseminen on ollut aina kriittisessä tarkastelussa, mutta erityisesti nykypäivänä kuluttajat ja osakkeenomistajat ovat tietoisempia palkitsemiseen liittyvistä asioista ja haluavat vaikuttaa niihin. Goktanin mukaan kiinnostus toimitusjohtajien palkitsemiseen ei ole viimeaikaista vaan ulottuu jo ainakin vuoteen 1925 asti. Samalla kiinnostus toimitusjohtajien palkitsemisen yhteydestä ympäristöjohtamiseen on kasvanut viime aikoina. (Cordeiro & Sarkis 2008, 304; Goktan 2014, 97) Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat toimitusjohtajien käsityksiin ja kestävän kehityksen hallinnon käytäntöihin, ja näillä käsityksillä on vastaavasti merkittävä vaikutus johtopäätöksiin ja ympäristöön (Lothe & Myrtveit 2003, 191). Näin ollen, toimitusjohtajien palkitsemisen ja kestävän kehityksen välisen yhteyden tarkastelu on kiinnostavaa sekä organisaatioille että yhteiskunnalle (Goktan 2014, 97).

GMI Ratings (Governance Metrics International) on ympäristö-, sosiaali-, hallinto- ja taloushallintoriskejä koskevien tutkimusten ja luokitusten tarjoaja, joka vaikuttaa julkisten yhtiöiden tulokseen. GMI ratings on tutkinut S&P 500 -listalle (lista markkina-arvoltaan suurista 500 yhdysvaltalaisesta yrityksestä) kuuluvia yhdysvaltalaisia pörssiyrityksiä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että 53,8 prosenttia yrityksistä käyttää kestävän

kehityksen mittareita johdon palkitsemisessa. Kuitenkin vain 16 prosenttia näistä yrityksistä ilmoittaa mitä kestävän kehityksen mittareita he käyttävät ja näistä vain 10 prosenttia paljastaa kestävän kehityksen tavoitteet palkitsemissuunnitelmissaan. Näistä yrityksistä 10 prosenttia ovat tällä hetkellä ainoat, joiden yhtiön hallitus vaatii toimitusjohtajaa täyttämään yrityksen kestävän kehityksen tavoitteet ansaitakseen bonuksen. Tutkimustulokset osoittavat parantamisen varaa kestävän kehityksen tekijöiden sisällyttämisestä johdon palkitsemiseen. Osakkeenomistajat vaativat myös, että yritykset pidetään vastuussa niiden omista ympäristövaikutuksista ja työntekijöiden turvallisuudesta, joten on järkevää varmistaa, että hallitukset pyrkivät lisäämään kestävän kehityksen mittareiden soveltamista johtajien palkkauksen määrittämisessä. Energia ja hyöty -alan yritykset hyödyntävät palkitsemisessa kestävän kehityksen mittareita enemmän kuin muut toimialat. (EHS 2014) Lothe ja Myrtveit (2003, 191) olettavat, että johdon tavoitteissa ja toiminnassa ei painoteta riittävästi ympäristötoimia, koska näiden painotusta ei palkita asianmukaisesti.

Keskittyminen ylimpään johtoon, etenkin toimitusjohtajaan, on arvokasta, koska näiden johtohenkilöiden päätökset, motivaatiot ja toimet ovat vaikutukseltaan erittäin merkittäviä ympäristökontekstissa. Toimitusjohtajan palkitsemisen ja ympäristö kontekstin yhteyden tarkastelussa on selvä aukko, joten sitä tulisi tutkia enemmän. (Cordeiro & Sarkis 2008, 306) Vastatakseen kirjallisuuden ja käytännön tarpeeseen, tässä tutkimuksessa tarkastellaan kestävän kehityksen yhteyttä rahoitusalan toimitusjohtajien palkitsemiseen Suomessa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimus käsittelee kestävän kehityksen ja toimitusjohtajien palkitsemisen välistä yhteyttä liikevaihdoltaan Suomen suurimmissa pörssissä listatuissa rahoitusalan yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, näkyykö kestävä kehitys toimitusjohtajien palkitsemisessa. Maailmalla kestävän kehityksen yhteyttä toimitusjohtajan palkitsemiseen on aiemmin tutkittu, esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa, mutta ei Suomessa, joten tavoitteena on selvittää löytyykö kyseistä yhteyttä Suomessa. (Cordeiro & Sarkis 2008; Abdelmotaal & Abdel-Kader 2016) Tavoitteena on myös tarkastella, miten kestävä kehitys voidaan mitata. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää,

miten toimitusjohtajien palkitsemista mitataan ja näkyykö kestävä kehitys siinä. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen avuksi käytetään päätutkimuskysymystä:

Mikä on kestävä kehityksen rooli rahoitusalan toimitusjohtajien palkitsemisessä?

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys keskittyy kestävä kehityksen mittaamiseen. Ensimmäisenä alakysymyksenä on selvittää mitä kestävä kehityksen mittareita on käytössä rahoitusalan pörssi-yhtiöissä. Lisäksi tämän alakysymyksen tavoitteena on selvittää miten organisaatiot mittaavat kestävä kehitystä ja löytyykö niiltä edes kestävä kehityksen mittareita. Alakysymys on tärkeä, jotta saadaan selville, onko kestävä kehityksen mittareita eri yhtiöillä käytössä ja mitä nämä kyseiset mittarit ovat. Toinen alakysymys keskittyy toimitusjohtajien palkitsemisen mittaamiseen. Tämän alakysymyksen avulla pyritään selvittämään palkitsemiseen käytetyt mittarit. Viimeisen alakysymyksen tarkoituksena on tarkastella, miten kestävä kehitys näkyy toimitusjohtajien palkitsemiseen liittyvissä mittareissa. Pääkysymyksen tueksi alakysymyksinä on:

Mitkä ovat yleisimmät kestävä kehityksen mittarit rahoitusalan yrityksissä?

Mitä mittareita käytetään toimitusjohtajan palkitsemisessä?

Miten kestävä kehitys näkyy toimitusjohtajien palkitsemiseen liittyvissä mittareissa?

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Toimialaksi on rajattu rahoitusalan yhtiöt ja erityisesti liikevaihdoltaan Suomen suurimmat pörssissä listatut yhtiöt. Toimiala on rajattu rahoitusalaan, sillä toimialalla on tapahtunut viime vuosina muutoksia muun muassa kilpailussa, poliittisissa asioissa, globalisaatiossa, ilmastonmuutoksessa ja vastuullisuudessa. Rahoitusalan viimeaikaisten muutosten myötä kestävä kehityksen rooli on korostunut ja tuonut paineita yrityksille ja sen kautta lisännyt läpinäkyvyyttä. (Kangas, Laihonon, Lönnqvist, Heikkinen, Kujala & Bethwaite 2019, 321-325; Suomen YK-liitto 2019). Kestävä kehityksen merkitys on kasvanut erityisesti vastuullisena rahoituksena. Toimialalla on myös kilpailu vapautunut, jonka takia esimerkiksi pankit ovat joutuneet avaamaan omat rajapintansa. Siten

uusilla toimijoilla on pääsy heidän dataansa ja täten he pystyvät kehittämään erilaisia rahankäsittelyapplikaatioita, kuten Mobile Pay. Muita merkittäviä muutoksia toimialalla aiheuttaa Brexit sekä tiukentunut veroparatiisien käytön valvonta, mikä on lisännyt sidosryhmien tietoisuutta ja pankkien vastuuta olla vastuullisempia. (Finanssiala Ry 2019a)

Tutkimuksessa käytetään yritysten julkisia saatavilla olevia vuosikertomuksia ja niihin liittyviä kestävän kehityksen- tai johdon palkitsemisraporteja, koska nämä viestivät yrityksen arvoja ja tavoitteita ulkoisille sidosryhmille. Lisäksi työn tarkastelu on rajattu viimeiseen kahteen vuoteen eli vuosiin 2017-2018. Rajaus on viimeiseltä kahdelta vuodelta, jotta työn kautta saadaan ajankohtaista tietoa ja nähdään, miten kehitys on muuttunut viimeisenä kahtena vuotena. Tarkastelu on rajattu toimitusjohtajien palkitsemiseen, joissakin yrityksissä pääjohtajan palkitsemiseen. Toimitusjohtaja ja pääjohtaja toimivat samoissa asemissa yrityksissä, vaikka titteli on eri.

1.3 Tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa apuna käytetään sisällön analyysin menetelmää. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty julkisesti saatavilla olevista yritysten vuosikertomuksista ja raporteista, koska ne viestivät yrityksen tavoitteista ja strategian toteutumista omistajille ja muille ulkoisille sidosryhmille. Aineiston analyysi- sekä keräämismenetelmät esitellään syvällisemmin tutkimuksen neljännessä osiossa tutkimusaineisto ja -menetelmät kohdalla. Näiden esittely on tärkeää, koska se lisää tutkimukseen uskottavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 21) Tutkimuksen empiirisenä aineistona toimii Suomen viiden suurimman listatun rahoitusalan-yhtiön vuosikertomukset, sekä palkitsemis- ja vastuullisuusraportit. Aineisto on kerätty yritysten omilta sivuilta. Aineistosta on pyritty etsimään tutkimuksen kannalta oleellista tietoa kestävästä kehityksestä, niiden mittareista, palkitsemisesta, palkitsemisen mittaamisesta, toimitusjohtajan palkitsemisesta ja näiden välisestä suhteesta. Tarkasteluun on valittu Suomen suurimmat listatut rahoitusalan-yhtiöt: OP Ryhmä, Nordea, Sampo Group, LähiTapiola ja Danske Bank. Tutkimukseen on valittu viisi yritystä, jotta saadaan tarpeeksi laaja-alainen näkemys aiheesta.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Agenttiteoria ja reflektioteoria toimivat tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä pääteorioina. Näitä kahta teoriaa on käytetty selittämään palkitsemista ja niitä voidaan hyödyntää myös kestävän kehityksen tutkimuksessa palkitsemiseen liittyen. Agenttiteoria tarkoittaa tilannetta, jossa päämies palkkaa agentin toimimaan puolestaan. Päämies ei voi varmistaa, että agentti toimii halutulla tavalla. Tähän ongelmaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi palkitsemisella. (Jensen & Meckling 1976, 5-6) Reflektioteorian avulla voidaan tarkastella palkitsemisen vaikutusta työssä suoriutumiseen ja sen merkitystä ihmisille. (Thierry et al. 2008) Päättökysymyksen ”mikä on kestävän kehityksen rooli rahoitusalan toimitusjohtajien palkitsemisessa” yhteys teorioihin löytyy palkitsemisen merkityksestä ja palkitsemisen perusteena käytettävistä kestävän kehityksen mittareista. Seuraavaksi tullaan avaamaan teoreettista viitekehystä sekä palkitsemisen kannalta että kestävän kehityksen roolin osalta.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

Kuvassa 1 nähdään tutkimuksen tärkeiden käsitteiden väliset yhteydet, jotka koostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehysten. Näiden käsitteiden avulla yritetään tarkastella tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä ovat kestävä kehitys ja palkitseminen. Yksi yleisimmistä määrittämisistä kestävälle kehitykselle on kehitys, joka täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien tarpeiden toteuttamista (WCED 1987, 41). Käytännössä käsite on kuitenkin paljon laajempi ja syvällisempi. Kestävä kehitys merkitsee myös talouden kasvun ja sellaisen luonnonvarojen tasapainon löytämistä, jossa ollaan riskeeraamatta ihmisiä, eläimiä tai luontoa. Käsitteen perustana on se, että ei kuluteta maapallon luonnonvaroja loppuun. (Portney 2015, 4)

Palkitseminen vaikuttaa kaikkiin yritysten toimintoihin laaja-alaisesti. Se osoittaa sekä organisaation arvot että tavoitteet ja viestii niitä tehokkaasti eteenpäin. Palkitsemisella voidaan lisäksi osoittaa työn vaativuus, saada sen avulla työntekijä sitoutumaan työtehtäviinsä ja auttaa saavuttamaan halutut tavoitteet. Suomessa palkitseminen on kehittynyt nopeaa tahtia, ja kehityksen myötä organisaatioissa ovat lisääntyneet uudet kannustinpalkkausjärjestelmät. Palkitsemisen johtamista tulisi korostaa entistä enemmän, koska nimenomaan johtamisen kautta voidaan saavuttaa uudenlaista kehitystä ja enemmän hyötyjä, kuten edistämään kilpailukykyä ja lisäämään työntekijöiden pysyvyyttä. (Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14-17)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää kuusi päälukua ja ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa esitetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, tutkimuksen aineisto ja menetelmä, teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rakenne. Toisessa pääluvussa avataan enemmän tutkimukseen liittyvää palkitsemista ja tutkimuksessa käytettäviä teorioita. Osiossa syvennyttään tutkimuksen pääteorioihin agenttiteoriaan ja reflektioteoriaan ja niiden vaikutuksesta palkitsemiseen ja siten toimitusjohtajan palkitsemiseen. Tutkimukseen on valittu nämä kaksi pääteoriaa, koska ne liittyvät vahvasti palkitsemiseen ja kestäväan kehitykseen eri suhteiden kautta. Kolmannessa osiossa avataan kestäväan kehitystä ja sen mittareita. Neljännessä osiossa selitetään tarkemmin tutkimusaineistoa ja tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Viidennessä osiossa on tutkimuksen empiirinen osuus, joka perustuu Suomen suurimpien rahoitusalan yritysten vuosikertomuksiin vuosilta 2017 ja 2018. Tässä osiossa analysoidaan vuosikertomuksia, joista on etsitty kestäväan kehityksen rooli tarkasteltavissa yhtiöissä, kestäväan kehityksen mittarit ja sen rooli toimitusjohtajien palkitsemisessa. Viimeisenä on tutkimuksen myötä koostuneet johtopäätökset ja yhteenveto. Viimeisessä osiossa käydään läpi myös mahdolliset tutkimukseen liittyvät jatkokysymykset.

2. Palkitseminen

Palkitseminen voi olla aineellista sekä aineetonta. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat peruspalkka, edut yms. ja aineettomaan palaute työstä, arvostus, mahdollisuus kehittyä työssään, osallistuminen ja työsuhteen pysyvyys. Peruspalkan lisäksi palkitsemisen muotoja ovat tulospalkkaus, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, arvostus ja palaute sekä kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet. Peruspalkkaustapoihin kuuluvat aika-, palkkio-, provisio- ja urakkapalkat. Jokainen yritys määrittelee oman palkitsemiskokonaisuutensa. Halutunlaista organisaatiokulttuuria on mahdollista vahvistaa palkitsemisen avulla. (Hakonen et al. 2014, 36, 69) Ei ole olemassa yhtä täydellistä palkitsemismallia kaikille yrityksille, koska palkitsemismallissa tulee ottaa huomioon yrityksen strategia, kulttuuri, toimialaan vaikuttavat lait ja säännökset sekä muut erityispiirteet. Palkitsemisessa yksityiskohdat sekä niiden syvälinen ymmärtäminen ovat tärkeässä asemassa. (Jensen, Murphy & Wruck 2004, 3)

Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat koostavat palkitsemiskokonaisuuden ja sen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstöön ja heidän käyttäytymiseensä. Organisaatio itse määrittää oman palkitsemiskokonaisuutensa tavoitteidensa pohjalta. Yleisesti ottaen vaativammasta työstä saadaan suurempaa palkkaa. Finanssialalla tulee ottaa huomioon sääntelyt, jotka vaikuttavat palkitsemisen muodostumiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 21-23) Finanssialaan vaikuttavia sääntelyjä lisättiin vuonna 2008 tapahtuneen finanssikriisin seurauksena, jotta uutta maailmanlaajuista kriisiä ei enää tapahtuisi. Kuitenkin vuonna 2018 on alettu vähentämään näitä sääntelyjä. (Finanssiala ry 2019b)

Toimitusjohtajan valitsee hallitus, hallituksen valitsee osakkeenomistajat, joten osakkeenomistajilla on tietynlainen valta tuomaan omat intressit esille (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 22). Toimitusjohtajien palkitsemisen määrittää hallitus osakkeenomistajien toiveiden mukaan. Hallitus määrää palkitsemisen koostumisesta ja sen toimeenpanemisesta. Hallitus haluaa toimitusjohtajan olevan motivoitunut toimimaan yrityksen hyväksi ja saamaan korvauksen positiivisesta tuloksesta. Palkitsemisjärjestelmiä tulisi kehittää koko ajan, koska ympäristö muuttuu myös jatkuvasti. Ulkoinen toimintaympäristö on nykypäivänä isossa osassa palkitsemisen kehityksen kannalta, sillä

se tuo organisaatiolle paineita palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi henkilöiden arvojen, teknologian, lainsäädännön ja yhteiskunnan muutosten mukaan. Palkitsemisjärjestelmää tulee lisäksi muuttaa aina strategiaan sopivaksi tehokkuuden saavuttamisen kannalta. (Hakonen 2015, 235-236) Luottamus toimitusjohtajien palkitsemiseen on murentunut vuodesta 2001 lähtien. Vuoteen 2001 asti toimitusjohtajien palkat olivat moninkertaistuneet Yhdysvalloissa ja tämä sai osaltaan kritiikkiä ja hallitusten luottamus oli heikentynyt. Sen myötä toimitusjohtajien palkitsemiseen on puututtu enemmän. (Bebchuck & Fried 2004, 1)

Palkkaamisen yhteydessä uusi toimitusjohtaja saa palkkion siitä, että on tullut uuteen yritykseen. Lisäksi, kun toimitusjohtaja eroaa tai jää eläkkeelle, hän saa suuren korvauksen. Johtajien mahdollisuudet vaikuttaa omaan palkkaansa ovat johtaneet suurempaan korvaukseen kuin, mitä he ehkä muuten saisivat, jolloin he ovat käyttäneet valtaansa ja mahdollistaneet palkkion turvan ilman vastaavaa suoritusta. (Bebchuk & Fried 2004, 121) Omistaja-arvoajattelun mukana Suomeen tulivat osakepohjaiset palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät, ja tämä näkyy erityisesti tietovaltaisilla aloilla, joissa on ollut kovempaa kilpailua johtohenkilöiden työpanoksesta. (Ikäheimo et al. 2003, 23-24)

Osakesidonnaiset palkkiojärjestelmät ovat saaneet kritiikkiä siitä, että ne johtavat liian korkeisiin johdon palkkioihin. Toisaalta järjestelmä kannustaa ja motivoi johtoa ja tästä osakkeenomistajatkin ovat samaa mieltä, koska kyseinen palkkiojärjestelmä edistää pidempään aikaväliin keskittymistä. Vaikka johdon liian avokätistä palkitsemista on viime aikoina kritisoitu, Ikäheimon mielestä johdon tyytymättömyys alhaiseen palkkaan aiheuttaa johdon epämotivoituneisuuden toimia yrityksen hyväksi. Lisäksi tämä voi aiheuttaa keskittymisen enemmän lyhyen aikavälin ajatteluun ja mahdollisesti johtaa myös uuden työpaikan hakuun. Korkea palkka saa johdon ottamaan enemmän riskejä omistajien hyväksi ja lisää lojaalisuutta yritystä kohtaan. (Ikäheimo 2009, 481-482) Hyvän hallinnointikoodin mukaan palkitsemisessa tulee huomioida osakkeenomistajien edut ja sen tulee perustua strategiaan ja pitkän aikavälin tuloksellisuuteen. Palkitsemisen tulee myös olla motivoiva, jotta toimitusjohtaja ja muut palkkionsaajat toimivat yhtiön etujen mukaisesti. Osakesidonnainen palkitseminen tarjoaa ratkaisun päämies-agenttiongelman, kun johtajien palkitseminen sidotaan yrityksen arvon kehitykseen

tai muuhun haluttuun muuttuun. Tällä tavoin johtaja pyrkii parantamaan tulosta ja samalla omistaja-arvoa. (Mähönen & Seppo 2006, 268)

Palkitsemisjärjestelmien rajoittavia tekijöitä, erityisesti julkisesti noteerattuja yrityksiä koskien, ovat lainsäädäntö ja erityiset ohjeistukset, esimerkiksi osakesidonnaisten palkkioiden osalta. Ne eivät saisi kuitenkaan liikaa rajoittaa palkitsemisen määrittelyä, koska se voi johtaa epätoivottuihin tuloksiin, joita korjattaisiin uusilla lisäsäännöksillä. Tämän estämiseksi tulisi luottaa enemmänkin yritysten hallitukseen. (Ikäheimo 2009, 479-480) Hyvä hallinnointikoodi lisää pörssiyrityksissä läpinäkyvyyttä johdon palkitsemisesta ja eri palkitsemisjärjestelmistä. Arvopaperimarkkinayhdistys on hyväksynyt lain Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodista, jonka tavoitteena on lisätä avoimuutta eri sidosryhmien välillä ja yhtenäistää toimintatapoja listayhtiöiden välillä. Hyvän hallinnointikoodin mukaan toimitusjohtajan palkitsemisesta tulee tiedottaa julkisesti kaikki läpinäkyvyyteen tarvittavat tiedot, kuten mistä palkkio koostuu ja muut mahdolliset taloudelliset etuudet. (Mähönen & Seppo 2006, 79, 271)

Kestävän kehityksen merkityksen lisääntyminen saa yritykset ottamaan käyttöön vastuullisuuden tavoitteet palkitsemisen mittareiksi. (Oikarinen 2019) Kestävän johtajuuden keskeisimpiin asioihin kuuluu suorituskyvyn mittaaminen ja sen palkitseminen. On vastuullista palkita, kun tavoitteet saavutetaan. (Bärlund & Perko 2013, 220) Johtoryhmän vuotuiset kannustinjärjestelmät ovat tyypillisesti linkitetty voiton tai muiden taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Siellä voi olla myös elementtejä, jotka liittyvät tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen ja yksilölliseen suoritukseen. Lyhytaikaisten kannustimien osalta tärkeimmät taloudellisen tuloksen mittaajat ovat voitto ennen veroja, voitto verojen jälkeen, osakekohtainen tulos, kassavirta, sijoitetun pääoman tai omaisuuden tuotto tai muu, mikä on erityistä kyseiselle yritykselle. Vaikka on toivottavaa, että kannustimet liittyvät aina taloudellisiin tavoitteisiin, niitä ei välttämättä voida soveltaa kaikkiin johtohenkilöiden tehtäviin. Jokaisen avaintulosalueen kattamiseksi voi olla tarpeen asettaa työhön liittyvät tavoitteet, jotka osoittavat, mitä on saavutettava tietyn palkkatason ansaitsemiseksi. Palkitsemisen mittaamisessa voidaan siis käyttää taloudellisia, ei-taloudellisia mittareita tai näiden yhdistelmiä. (Armstrong & Murlis 2007, 24, 336, 339) Palkitsemista voidaan lisäksi mitata esimerkiksi henkilöstökyselyillä tai palautteilla. Organisaatioiden avoimuuden lisääntyessä on lisääntynyt myös henkilöstön

tietämys siitä, mistä oma palkkio koostuu ja mitkä ovat omat mahdollisuudet palkitsemiseen. (Hakonen et al. 2014, 36)

2.1 Agenttiteoria

Jensen ja Meckling määrittävät agenttisuhteen sopimuksena, missä yksi tai useampi henkilö (päämies, -het) sitouttaa toisen henkilön (agentin) suorittamaan heidän puolestaan jotakin palvelua, joka sisältää osan päätöksentekovallasta siirtämistä agentille. Jos molemmat osapuolet ovat hyödyn maksimoivia, on hyvä syy uskoa, että agentti ei aina toimi päämiehen edun mukaisesti. Päämies voi rajoittaa kiinnostuksen eroavaisuuksia luomalla tarkoituksenmukaisia kannustimia tai joissakin tilanteissa päämies voi maksaa agentille sitoutumiskustannuksia varmistaakseen, että agentti ei tee vahingoittavia toimia päämiehelle. Hyvä esimerkki tällaisesta suhteesta on johtajan ja osakkeenomistajan välinen suhde. (Jensen & Meckling 1976, 5-6) Agenttiteoria liittyy yleisesti osapuolien erilaisiin tavoitteisiin tai riskin jakautumisen ongelmaan, kun osapuolilla on erilaiset suhtautumiset riskiin. Nämä eri näkemykset tuovat agenttikustannuksia. Agenttiteoria siis keskittyy eri osapuolten välisiin suhteisiin. (Eisenhardt 1989, 59)

Agenttiteorian avulla yritetään selvittää yksilöiden motivaatiot ja selittää ne. Teoria eroaa muista palkitsemisteorioista siinä, minkä ajatellaan ohjaavan ihmisen toimintaa. Tässä teoriassa ihmisten ajatellaan olevan rationaalisia, jotka tavoittelevat omaa etuaan ja samalla yrittävät välttää riskejä. Sopimuksella voidaan välttää ongelmia yrittämällä ohjata agenttia esimerkiksi palkitsemissopimuksella. Palkitsemisjärjestelmiin liittyvissä teorioissa agenttiteoriaa pidetään yhtenä merkittävimpänä ja näin ollen se esiintyy suurella osalla johdon palkkiojärjestelmien tutkimuksia. (Hakonen 2015, 159-164) Päämiehen tai asiamiehen on yleensä mahdotonta varmistaa, että edustaja tekee optimaalisia päätöksiä päämiehen näkökulmasta. Useimmissa agenttisuhteissa päämiehelle ja edustajalle aiheutuu positiivisia seuranta- ja sidontakustannuksia (ei-rahallisia ja rahallisia) ja lisäksi asiamiehen päätösten ja niiden päätösten välillä, jotka maksimoivat päämiehen hyvinvoinnin, on jonkin verran eroja. Agenttiongelman yleisyys tulee huomioida, koska agenttiongelmia on läsnä jokaisessa organisaatiossa ja yhteisössä. (Jensen & Mecklin 1976, 6-7)

Agenttiteorian avulla voidaan tutkia kestävän kehityksen merkitystä palkitsemisessa päämies- agentti suhteissa. Cordeiron ja Sarkiksen (2008, 304) tutkimuksen mukaan agenttiteoriaa sovellettaessa organisaatioiden kestävän kehityksen kontekstiin ylimmän johdon palkitsemisen tulisi olla nimenomaisesti sidoksissa kestävään kehitykseen liittyvään suorittamiseen, jotta organisaation kestävän kehityksen tavoitteet ja johdon kannustimet saataisiin asianmukaisesti yhdenmukaistettua. Oikealla palkitsemisstrategialla voidaan sitouttaa alainen toimimaan päämiehen haluamalla tavalla esimerkiksi ottamalla enemmän riskejä. (Cordeiro & Sarkis 2008, 304)

Agenttiteoriassa johdon ja osakkeenomistajien välille voi syntyä ristiriitaa eri näkemysten takia. Johtajat eivät noudata osakkeenomistajien mielipidettä vaan ajavat mieluummin omaa etuaan. Agenttiteorian mukaan palkkiot eivät saisi olla liian pieniä, koska se ei motivoi agenttia toimimaan päämiehen eduksi. Jos agentin työtä on vaikea havainnoida, suositellaan palkkion määräytyvän siitä, miten on suoriuduttu, eli tässä olisi hyvä sitoa palkkio suoritteisiin, joita on mahdollista mitata. Kritiikkiä teoria on saanut oletuksesta, että ihmisen ajatellaan olevan rationaalinen toimija ja siitä, että teoriassa ei ajatella olevan muita motiiveja agentille kuin oman edun tavoittelu. Lisäksi tutkimustulokset teorian ajatuksesta ovat olleet osittain ristiriitaisia johdon palkkion ja organisaation menestyksen välisestä yhteydestä. Tätä ristiriitaa lisää eri tutkijoiden erimielisyys asiasta. (Hakonen 2015, 164-167)

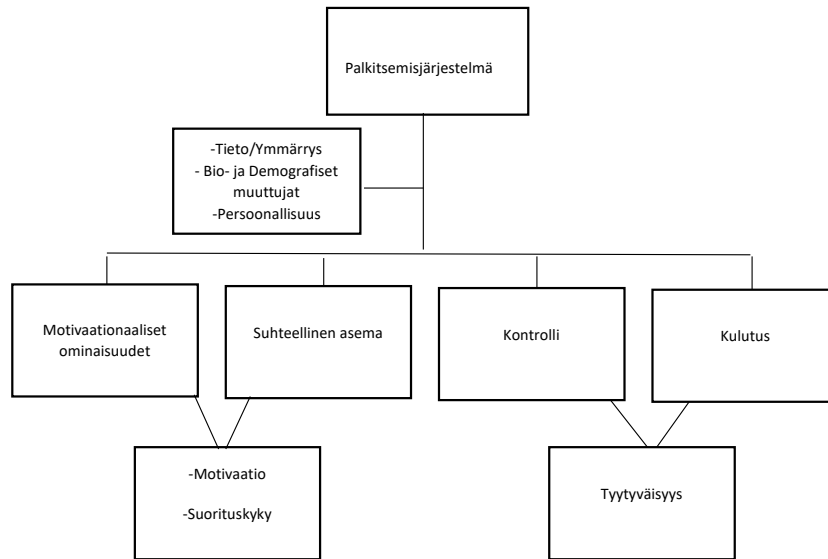
2.2 Palkitsemisen reflektioteoria

Reflektioteoria on muodostunut monesta eri teoriasta, ja sen on luonut Henk Thierry. Teoria liittyy vahvasti palkitsemiseen ja yksilön mielipiteisiin. Teoria on kehitetty useiden palkitsemiskäsitteiden pohjalta ja se käsittelee sitä, miten palkitsemisen merkitys voi vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen työpaikalla. Reflektioteorian nimi pohjautuu siihen, että palkka heijastaa informaatiota siitä, mitä tapahtuu muilla henkilöiden identiteettiin liittyvillä alueilla. Kyseistä teoriaa on käytetty suhteellisen vähän, joten teoriasta löytyy rajallisesti empiiristä tutkimusta. (Thierry 2001) Identiteetin kautta henkilö on kykenevä yhdistämään menneisyytensä kokemukset nykypäivän tapahtumiin, mikä auttaa häntä kohtaamaan tulevaisuutensa haasteet. Tämän myötä on oletettavissa

henkilön olevan motivoitunut ylläpitämään identiteettiään, ja jos tarpeellista, vahvistamaan sitä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö tarkastelee kokonaisuutena palkkaansa ja ympäristöään sekä sitä, miten hän voi pitää oman identiteettinsä. (Thierry, Erez & Kleinbeck 2008)

Teorian lähtökohtana on käsitys, että oman identiteetin keittäminen ja ylläpitäminen on ihmisen olennainen ominaisuus. Identiteetin kautta henkilö organisoii kokemuksensa, kognitionsa, tunteensa, mielenkiintonsa, arvonsa ja mieltymyksensä. Palkitseminen on tärkeä tietoa-alue, jonka merkityksiä pidetään elintärkeinä ihmisen identiteetille. (Thierry 2002, 334) Palkitsemisella ei ole informatiivista arvoa ja tarkoitusta itsessään vaan siitä tulee merkittävä siitä lähtien, kun palkitseminen viittaa muihin asioihin, jotka ovat tärkeitä yksittäiselle henkilölle työpaikalla. Tämän myötä teorian nimi on palkitsemisen reflektioteoria. Toisin sanoen, palkitseminen reflektoi informaatiota siitä, mitä on tapahtumassa muilla alueilla, joilla on merkitystä henkilön identiteettiin. (Thierry et al. 2008)

Thierry et al. (2008) ovat jakaneet palkitsemisen merkityksen neljään kategoriaan: motivaationaalisiin ominaisuuksiin, suhteelliseen asemaan, kontrolliin ja kulutukseen. Ensimmäisessä kategoriassa palkitsemisella on merkitystä siinä mielessä, että henkilö ajattelee palkitsemisen olevan apuväline vaikuttamaan hänen motiiveihinsa ja henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Toisessa kategoriassa palkitseminen sisältyy enemmän tai vähemmän viralliseen työsopimukseen. Kolmannessa kategoriassa keskitytään esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, koska yleensä esimies on se, joka määrää työtehtävät ja asettaa tavoitteet. Viimeinen kategoria liittyy osittain ensimmäiseen, sillä motivaationaaliset ominaisuudet keskittyvät palkitsemiseen mahdollisuuksien lähteenä, jonka avulla voidaan vaikuttaa palkittavan omiin motiiveihin ja tavoitteisiin. Siten kulutus heijastaa sitä, missä määrin motiivit ja tavoitteet on toteutettu. (Thierry et al. 2008) Kuvassa 2 on hahmoteltu palkitsemisen reflektioteoria.



Kuva 2 Palkitsemisen reflektioteoria (Thierry et al. 2008)

Kuvassa 2 hahmoteltu malli osoittaa, että palkitsemisjärjestelmä, jonka työntekijä (tai johtaja) ainakin osittain ymmärtää, vaikuttaa kyseisen työntekijän tulokseen ja palkkatyytyväisyyteen enemmänkin siten, että työntekijä lukee palkkaansa enemmän merkityksiä. (Thierry et al. 2008) Kuvassa nähdään, että reflektioteorian mukaan mikä tahansa palkkausjärjestelmä vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen työssä niiden merkitysten kautta, jotka palkka mahdollistaa ja jotka heijastavat kyseistä henkilöä. (Thierry et al. 2008)

2.3 Toimitusjohtajien palkitseminen

Palkitsemisen ilmeisin tavoite organisaatioissa on palkita johtajia ja muita työntekijöitä heidän panoksestaan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tätä voidaan tarkastella reflektioteorian avulla samoin kuin myös sitä lisääkö palkkaus aina työmotivaatiota. (Thierry 2002, 326) Jokaisen johtoryhmän palkitsemisesta käytävän keskustelun on tapahduttava perustavanlaatuisen agenttiongelman vaikutuksesta johdon päätöksentekoon. On kuitenkin olemassa kaksi erilaista näkemystä siitä, kuinka agenttiongelmia ja johdon palkitseminen liittyvät toisiinsa. Rahoitusalan taloustieteilijöiden joukossa hallitseva lähestymistapa johtajien palkkioiden tutkimuksessa näkee johtajien palkkajärjestelyt (osittaisena) korjauksena agenttiongelman. Tämän lähestymistavan mukaisesti, hallitusten oletetaan suunnittelevan palkitsemisjärjestelmiä tarjoamaan

johtajille tehokkaita kannustimia osakkeenomistajien arvon maksimoimiseksi. Toinen lähestymistapa keskittyy erilaiseen yhteyteen agenttiongelman ja johdon palkkioiden välillä. Tämän lähestymistavan mukaisesti, johdon palkitsemista pidetään paitsi potentiaalisena välineenä agenttiongelman ratkaisemiseksi myös osana itse agenttiongelmää. (Bebchuck & Fried 2003, 71-72)

Monet yritykset ovat linkittäneet johtoryhmän palkitsemisen kestäväen kehityksen käytäntöihin tarkoituksena vähentää konflikteja osakkeenomistajien kanssa. Tämän myötä johtajilla on kannustin toimia kestävämmiin saavuttaakseen suuremman palkkion. Agenttiteorian perusteella ylimmän johdon palkkioiden yhteys kestävyyskäytäntöihin voisi rohkaista johtajia investoimaan enemmän yritysvastuuseen ja ympäristö- ulottuvuuteen kestävyyskäytännöissä saadakseen ulkopuolisia palkintoja. (Abdelmotal & Abdel-Kader 2016, 312) Yhdysvalloissa on tutkittu agenttiteorian avulla ympäristöjohtamisen vaikutusta toimitusjohtajan palkitsemiseen. Tulokset osoittivat, että kestäväen kehityksen johtamiskäytäntöjen ja toimitusjohtajan peruspalkkojen välillä on merkittävä negatiivinen suhde, eli hyväpalkkaisilla johtajilla on vähemmän kestäväen kehityksen johtamiskäytäntöjä. Toisaalta kestäväen kehityksen johtamiskäytäntöjen ja toimitusjohtajan bonusten välillä ei ollut merkittävää riippuvuutta. Tulokset voivat vaikuttaa käytännössä siihen, että toimitusjohtajien ympäristöjohtaminen nähdään negatiivisena, joka vähentää halukkuutta toteuttaa kestäväen kehityksen johtamistapoja. (Goktan 2014, 96)

Julkisesti noteeratuissa yrityksissä on agenttiongelmia, sillä niissä omistus ja hallinta on erotettu toisistaan. Tähän agenttiongelman puututaan yleensä hallituksen suorittamalla valvonnalla. Yhtiöoikeuden sääntöjen mukaan toimitusjohtajalle ei anneta valtaa yhtiön johtamiseen vaan valta kuuluu hallitukselle, jonka johdolla yrityksen liiketoimintaa ja asioita on tarkoitus hoitaa. Hallitus voi delegoida johtamista toimitusjohtajalle ja puuttua toimitusjohtajan toimintaan pitääkseen toimitusjohtajan kurissa. Hallitus voi vaikuttaa toimitusjohtajan toimintaan suunnittelemalla palkitsemisjärjestelmän, joka antaa toimitusjohtajalle kannustimen lisätä omistaja-arvoa. (Bebchuk & Freid 2004, 17-19) Jensen et al. (2004, 96) tutkivat agenttiteorian avulla ongelmia johtajien ja osakkeenomistajien sekä hallitusten jäsenten ja osakkeenomistajien välillä. He tutkivat lisäksi, miten palkitsemisella voidaan vähentää kyseisiä ongelmia. Agenttikustannus

tarkoittaa ristiriitaa esimerkiksi yrityksen johdon ja osakkeenomistajien välillä. Tutkimuksessa selvisi johtajien palkitsemisen olevan vahva väline agenttikustannuksien vähentämisessä johtajien ja yrityksen välillä, mutta palkitseminen voi myös aiheuttaa agenttikustannuksia, jos sitä ei hallinnoida asianmukaisesti.

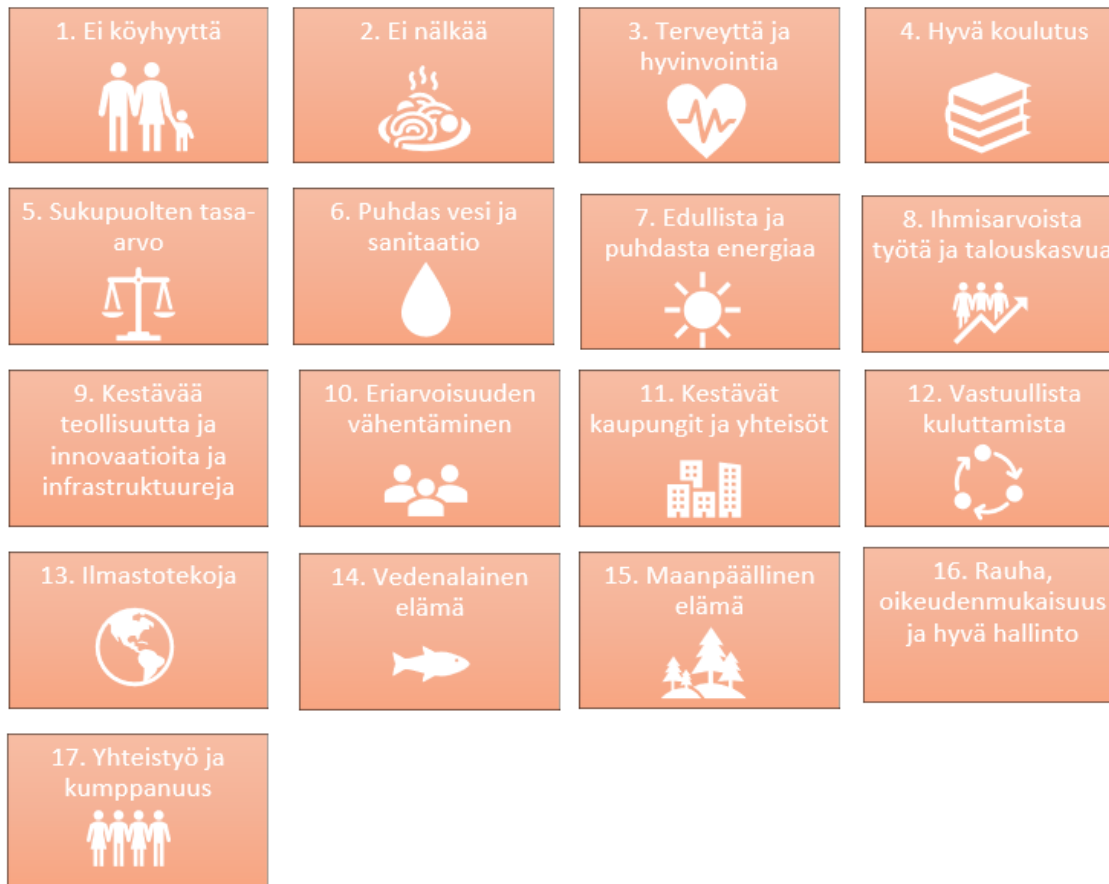
3. Kestävän kehityksen rooli palkitsemisessa

Tässä osiossa käsitellään kestävän kehityksen merkitystä, sen mittareita ja roolia toimitusjohtajan palkitsemisessa. Ensimmäiseksi määritellään kestävä kehitys ja sen jälkeen tarkastellaan kestävän kehityksen mittareita.

3.1 Kestävä kehitys

Brinkmann (2016, 1) jakaa kestävän kehityksen kolmeen komponenttiin: ympäristö, pääoma ja taloustiede. Näitä kolmea komponenttia kutsutaan usein kestävän kehityksen kolmeksi ”E:ksi” ja jokaisen komponentin tulisi olla mukana kaikessa päätöksenteossa voidakseen taata kestävän kehityksen tulevaisuudessa. Yritysten eri sidosryhmät näyttävät olevan yhä kiinnostuneempia yritysten toiminnasta ja kolme alaa, joita tarkastellaan eniten, ovat yritysten ympäristövaikutukset, yritysten sosiaalisen vastuun tunnettavuus ja yritysten hallinto. Tämän myötä on kehitetty uusi lyhenne, joka yhdistää yritysten toimet näillä aloilla ESG (ympäristö-, sosiaali- ja hallintotapa). Toimitusjohtajat ympäri maailmaa uskovat yhä enemmän, että heillä on strateginen peruste ympäristöön, yhteiskuntaan ja hallintoon liittyvien asioiden hoitamiseen. (Bielak, Bonini & Oppenheim 2007)

Kestävän kehityksen toteuttamista yrityksessä on sellainen vastuullinen liiketoiminta, jossa ei vahingoiteta ympäristöä vaan kehitetään jotain hyvää ympäristön hyväksi. Vastuullisen liiketoiminnan osa-alueet ovat ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen. Kun kehitetään jokaista näistä osa-alueista, yritys toimii vastuullisesti. Taloudellinen vastuu tarkoittaa, että vastuullisen toiminnan kautta varmistetaan yrityksen menestys. Sosiaalinen vastuu on sidosryhmien hyvinvoinnin ylläpitämistä ja heidän kunnioittamista. Ympäristövastuu on ympäristön kunnioittamista, ympäristöhaittojen ehkäisemistä sekä kestävää ja säästävää ympäristön luonnonvarojen käyttämistä. (Viitala & Jylhä 2019, 335-339) Kuvassa 3 on esitetty Yhdistyneiden kansakuntien yleisesti käytössä olevat kestävän kehityksen tavoitteet.



Kuva 3 YK:n 17 kestävän kehityksen tavoitetta (Suomen YK-liitto 2019)

Yhdistyneet kansakunnat on kehittänyt 17 kestävän kehityksen tavoitetta, jotka kaikki jäsenet ovat hyväksyneet vuonna 2015. Nämä tavoitteet luovat perustan globaalille yhteistyölle. (United Nations 2019)

3.2 Kestävän kehityksen mittarit

Kestävän kehityksen johtamisessa olennaista on mittaaminen, jotta voidaan hahmottaa kestävän kehityksen ja tutkittavan asian välisiä vaikutuksia ja yhteyksiä. Mittareiden avulla voidaan seurata tavoitteiden kehittymistä. Yrityksellä tulee olla jonkinlaista kokemusta kestävästä kehityksestä, jotta heillä on tarpeeksi dataa luoda tarvittavia mittareita. (Bärlund ja Perko 2013, 217-219) Kaplanin ja Nortonin suunnittelema tasa-painotettu tuloskortti eli Balance Scorecard (BSC) on hyvä malli suorituksen ja palkitsemisen mittaamisessa oikein käytettynä. Sen mukaan yrityksessä tulee olla selkeät tavoitteet, mutta niitä ei saa olla liikaa. Kun tavoitteet ovat selkeät ja työntekijä tietää

mistä häntä palkitaan ja mitataan, niin tätä hän myös tavoittelee. (Bärlund & Perko 2013, 220-221) Tasapainotettu tulokortti on työkalu, jolla pyritään hallitsemaan sidosryhmien vaatimuksia ja kääntämään strategioita toimiksi. Sidosryhminä voivat olla esimerkiksi osakkeenomistajat, asiakkaat ja työntekijät. Tasapainotetussa tulokortissa strategiset tavoitteet määritellään indikaattoreiksi eli laadullisiksi mittareiksi. Tätä tulokorttia on kehitetty eteenpäin kestävän kehityksen tasapainotetuksi tulokortiksi, missä otetaan kestävä kehitys huomioon ja korjataan edellisessä mallissa olleet kestäväan kehitykseen liittyvät puutteet. (Bieker 2005)

Kestävän kehityksen tasapainotetussa tulokortissa integroidaan kaikki kolme kestävän kehityksen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristönäkökohdan osaa liiketoimintastrategiaan yritysten kestävän kehityksen edistämiseksi. (Chai 2009, 82) Tähän malliin on otettu taloudellisen ulottuvuuden, asiakasulottuvuuden, prosessiulottuvuuden ja oppimis- ja kehittymisulottuvuuden rinnalle lisäksi kestävä kehitys (Bärlund & Perko 2013, 222). Malli tarjoaa metodologian kuilun kaventamiseksi yritysten strategisen ja operatiivisen tason välillä. Kaplan ja Norton itsekin ehdottivat alkuperäisen tulokortin olevan käyttökelpoinen apuväline ympäristöystävällisessä johtamisessa. (Bieker 2005) Malli osoittaa kuinka aineettomat hyödykkeet voivat vaikuttaa yritysten kestävyYTEEN ja lisäksi se tarjoaa suuren potentiaalin integroida ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat ja tavoitteet yritysten ydinjohtoon. Tämä on merkittävä askel eteenpäin ympäristöasioiden ja sosiaalisen hallinnon kannalta. (Bieker 2005)

Bärlund ja Perko (2013, 217-219) ovat luoneet indikaattoreita, jotka mittaavat kestäväa johtajuutta. Tässä he ovat hyödyntäneet neljää kestävän johtajuuden ulottuvuutta: kannattava liiketoiminta, yksilöiden hyvinvointi, luonnon hyvinvointi ja yhteisöjen hyvinvointi, ja näitä kaikkia osa-alueita tulee hyödyntää mittaristossa, jotta niiden vaikutus todellisesti nähdään. Heidän mittarinsa ovat hyvin samanlaisia kuin YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Mittarit on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1 Kestävän kehityksen neljää ulottuvuutta mittaavia indikaattoreita (Bärlund & Perko 2013, 217-219)

| Kannattava liiketoiminta | Yksilöiden hyvinvointi | Luonnon hyvinvointi | Yhteisöjen hyvinvointi |
|--|--|--|---|
| Johdon sitoutuminen kestäväan kehitykseen (toimitusjohtaja ja ylin johto) | Henkilöstön työilmapiirikysely | Henkilöstön ja sidosryhmien koulutus | Työpaikkojen lkm |
| Kestävän kehityksen kansainväliset periaatteet ja linjaukset (lkm) | Yrityskulttuurin suvaitsevaisuus | Uusiutuvan energiankäyttö (%) | Paikallisten alihankkijoiden suosiminen, lkm |
| Johdon monimuotoisuus | Sairaspäivien väheneminen (lkm) | Kierrätettyjen raaka-aineiden käyttö (%) | Nuorten työllistäminen |
| Henkilöstön monimuotoisuus (%) | Henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen | Sertifioitujen alihankkijoiden määrä (%) | Rekrytinnin monimuotoisuus |
| Kestävästä kehityksestä tai vastuullisuudesta vastaavien hallituksen jäsenten lkm | Henkilöstön kehitysmahdollisuudet | Green office-tilojen määrä (%) | Maksettujen verojen määrä % |
| Senioritasoisten managereiden lkm kestäväan kehityksen toiminnassa | Henkilöstön virkistäytyminen | Elinkaari-tuotteiden määrä portfoliosta (%) | Vapaaehtoisen työn tuntimäärä |
| Kestävän kehityksen toimintaan osallistuvien organisaatioiden funktioiden lkm | Henkilöstön koulutus | Päästöjen väheneminen (%) | Paikallisen yhteisön tukeminen |
| Kestävän kehityksen toimintaan osallistuvien työntekijöiden lkm | Työturvallisuus | Investoinnit puhtaaseen teknologiaan (€) | Sidosryhmäyhteistyön budjetti |
| Kestävästä kehityksestä palkittavien työntekijöiden lkm | Perhevapaat (lkm) | Investoinnit vaihtoehtoihin energiamuotoihin (€) | Lapsi- ja pakotetun työvoiman vastainen politiikka |
| Itse säätelyohjeistukset (lkm) | Etätyömahdollisuus | Ympäristöauditoinnit (lkm) | Kansainvälisten työntekijöiden keuhkien seuraminen |
| Toimialayhteistyö | Elämäntapojen parantamishjelmat | ISO 14001 sertifikaatit (lkm) | Paikallisyhteisöjen kanssa tehtävän yhteistyön budjetti |
| Tuotteen eettisyys | Liikuntamahdollisuudet | EMAS sertifikaatit | Hyväntekeväisyys |
| Tuotekehitys | Terveellisempien ruokavaihtoehtojen mahdollisuus | Elinkaari-analyysit | |
| Markkinaosuuden kasvu | Tuotteen terveys- ja hyvinvointivaikutus | Päästöt | |
| Uusien asiakkaiden lkm | | Jätteen vähentäminen | |
| Vastuulliset investoinnit (€) | | Jätevesien käsittely | |
| Vastuullinen sijoittaminen (€) | | Pakkausjätteen määrä | |
| Sidosryhmien suhtautuminen yrityksen vastuullisuuteen (kysely) | | Haitallisten aineiden käsittely | |
| Ympäristöystävällisten tuotteiden määrä (%) | | Jätevesien käsittely | |
| Asiakastyytyväisyys | | Laisturvallisuus | |
| Kyselytulokset sidosryhmien tyytyväisyydestä yrityksen kestäväan kehityksen toimintaan | | Etätyömahdollisuudet | |
| Parantunut maine (kysely) | | Vastuullisen ostamisen kriteerit | |
| Palkinnot ja tunnustukset | | Ulkopuolinen toiminnan varmennus | |
| Työntekijöiden lkm/rekrytointi | | | |
| Työntekijävaihtuvuus (%) | | | |
| Työntekijöiden tyytyväisyys | | | |
| Sairaspäivien lkm | | | |
| Bonusien lkm | | | |
| Oikeudenkäynnit | | | |
| Paikallisyhteisöjen valitusten lkm | | | |
| Protestien lkm | | | |
| Sertifikaatit | | | |
| Yhtiötä omistavien työntekijöiden lkm | | | |
| Kestävän kehityksen raporttien lkm | | | |

3.3 Kestävä kehitys johdon palkitsemisessa

Palkitseminen tavoitteiden täyttyessä on vastuullista toimintaa ja se edesauttaa hyvän maineen luomista. Toisaalta ylimmän johdon perusteeton palkitseminen voi synnyttää mainehaittoja. Kun kestävä kehitys on linkitetty palkitsemiseen, henkilöstö edistää kestäväa kehitystä ja näihin liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen tulee määritellä tavoitteet selkeästi ja niiden tulee olla mitattavissa, jotta nähdään, onko muutosta syntynyt. Yritysten vuorokirjeistä voidaan seurata jälkikäteen, miten kyseisenä vuonna

kestävä kehitys on edistynyt. Vuosikertomuksissa katsotaan lisäksi tulevaisuuteen. (Bärlund & Perko 2013, 220-221) Palkitsemisen mittareina toimivat kestäväan kehitykseen liittyvät tavoitteet, koska näiden avulla on helpompaa seurata tavoitteiden toteutumista. Esimiehiä palkitaan usein henkilöstön hyvinvoinnin parantumisesta tai asiakastytyväisyyden parantumisesta. (Oikarinen 2019) Palkitsemista ja kestäväa kehitystä voidaan mitata lisäksi erilaisilla kyselyillä, joissa voidaan kysyä tyytyväisyyttä eri asioista ja mitata sen avulla. Kestävän kehityksen mittareita on useita, mutta YK on laatinut yleisen mittariston, joka on kaikkien käytettävissä. (Hoffren & Tyrkkö 2019)

Yritysten kestäväan kehityksen empiiriset tutkimukset korostavat mahdollisia yhteyksiä taloudellisen tuloksen ja ympäristönsuojelun välillä. Tällaisessa tilanteessa agenttiteorian argumentit ennustavat, että ylimmän johdon korvauksen tulisi olla nimenomaisesti sidoksissa ympäristönsuojelun tasoon, jotta organisaation ympäristötavoitteet ja johtamiskannustimet saataisiin asianmukaisesti yhdenmukaistettua. Cordeiro ja Sarkis testasivat tätä Yhdysvalloissa vuonna 1996 toteutetusta S&P 500 -listan yrityksissä, jotka raportoivat sijoittajien vastuullisuustutkimusneuvostolle (IRRC). He tutkivat, onko ympäristösuorituskyvyn ja johtokorvauksen välinen sopimussuhde olemassa ja todistivat, että vain sellaisissa yrityksissä, joilla on selkeä yhteys ympäristötehokkuuden ja toimeenpanosopimusten välillä, on olemassa todisteita siitä, että ensimmäisen tason ympäristönsuojelun taso vaikuttaa merkittävästi toimitusjohtajan palkkatasoihin. (Cordeiro & Sarkis 2008, 304)

Iso-Britanniassa on tutkittu 2009-2011 ajalta FTSE 350- listan yrityksissä kestäväan kehityksen kannustimia ylimmän johdon palkitsemissopimuksissa. Tulokset osoittavat, että johtoryhmän jäsenten kestäväan kehityksen kannustimien olemassaololla osana palkitsemista sekä yrityksen koon, palkitsemisvaliokunnan riippumattomuuden, yritysvastuun, kestävyyskomitean ja CSR:n (Corporate social responsibility) kestävyysindeksin ja resurssitehokkuuspoliittisten muuttujien välillä on merkittävä yhteys. Lisäksi on todisteita positiivisesta vaikutuksesta osakkeenomistajien tuottoon. (Abdelmotaal & Abdel-Kader 2016, 311)

Yhtiöiden hallitukset ja osakkeenomistajat ovat kiinnostuneita ympäristön suojelemisen yhdistämisestä johdon palkitsemiseen. Tätä vaikutusta tukevat S&P 500- yritysten

IRRC - tutkimuksiin antamat vastaukset. Hallitukset, jotka eivät näe ympäristön suoje-
lun selkeää yhteyttä taloudelliseen tulokseen, voivat silti arvostaa sitä muista syistä.
Organisatoristen hyötyjen lisäksi yksittäiset johtajat hyötyvät myös legitiimiyttä ja mai-
netta parantavista vaikutuksista. Cordeiron ja Sarkiksen vuonna 2008 tehdyssä tutki-
muksessa tutkitaan kestävän kehityksen vaikutusta ylimmän johdon, erityisesti toimi-
tusjohtajan palkitsemiseen. Ylimmän johdon tuki voi vaikuttaa ympäristöasioiden hal-
lintajärjestelmän menestykseen edistämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia,
muuttamalla organisaatiokulttuuria ja luomalla palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiä,
jotka vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen, tarjoamalla koulutusta ja lisäämällä
viestintää koko organisaatiossa. Heidän mukaansa empiirinen tutkimus johdon palkit-
semisestä ympäristöasioiden yhteydessä on kuitenkin ollut melko harvinaista huoli-
matta kiinnostuksen lisääntymisestä ympäristöasioiden hallintajärjestelmiin, strategioi-
hin ja tavoitteisiin. (Cordeiro & Sarkis 2008, 306)

4. Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksessa on käytetty sisällön analyysin menetelmää. Laadullisen tutkimuksen avulla vastataan usein ”miksi?” -kysymyksiin, joiden avulla voidaan ajatella päästävän syvempiin tasoihin ilmiöiden tarkastelussa (Barnham 2015). Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmät koostuvat yleisimmin haastattelusta, havainnoinnista, kyselyistä ja kerätystä aineistosta, joka voi koostua esimerkiksi dokumenteista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62) Tutkimuksessa hyödynnetään sisällön analyysin menetelmää, koska sen avulla voidaan tarkastella aineistoja objektiivisesti sekä systemaattisesti. Menetelmällä tutkittavaa dokumenttia yritetään kuvata sanallisesti yleisessä ja tiivistetyssä muodossa, ja löytää aineistosta merkityksiä. Tähän tutkimukseen on valittu sisällön analyysin menetelmä, koska sen avulla tiivistetään saatava tieto yleiseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78, 87) Näin ollen sisällön analyysin käyttäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua.

Empiirisenä aineistona toimii viiden Suomen suurimman julkisesti noteeratun rahoitusalan yhtiön vuosikertomukset, vastuullisuusraportit ja palkitsemisraportit. Tarkasteltavista yrityksistä aineisto on saatu niiden internet-sivuiltaan, koska tarkoituksena on nimenomaan tutkia mitä yritykset kertovat kestävästä kehityksestä ja siihen liittyvästä palkitsemisesta julkisesti omille sidosryhmilleen. Tutkimukseen on valittu tarkasteltaviksi yhtiöiksi Nordea, Sampo Group, Osuuspankki, LähiTapiola ja Danske Bank. Tarkastelusta jää joitain Suomen suurimpia rahoitusalan yhtiöitä pois, mutta valitut yhtiöt edustavat silti merkittävää osaa rahoitusosalta ja ne antavat siitä kokonaisvaltaisen kuvan. Rahoitusala on valittu tarkasteltavaksi toimialaksi, koska rahoitusalan yhtiöt ovat keskeisessä asemassa kansantaloudessa, niillä on merkittävä määrä osakkeenomistajia ja antamansa rahoituksen myötä ne pystyvät ohjaamaan rahoittamiaan yrityksiä kestäväen kehityksen suuntaan.

Vuosikertomuksia tarkastellaan ajalta 2017-2018, jotta saadaan kattava kuva kestävästä kehityksestä ja toimitusjohtajien palkitsemisesta tällä hetkellä. Tutkimuksessa tarkastellaan toimitusjohtajien palkitsemista, koska heillä on keskeinen asema yrityksessä ja he voivat vaikuttaa yrityksen asioihin voimakkaasti. Yrityksen ylin päätöksen-

tekijä on toimitusjohtaja, joten toimitusjohtajaan keskittyminen on arvokasta, koska näiden päätökset, motivaatiot ja toimet ovat erittäin merkittäviä ympäristökontekstissa (Ikäheimo et al. 2003, 30; Cordeiro & Sarkis 2008, 306). Joissakin tarkasteltavissa yrityksissä puhutaan pääjohtajasta tai konsernijohtajasta, koska nämä nimikkeet vastaavat näissä yrityksissä toimitusjohtaja nimikettä tämän tutkimuksen kontekstissa.

Osuuspankki Ryhmä (OP Ryhmä) on Suomen suurin finanssiryhmä ja se koostuu 153 osuuspankista. OP Ryhmän omistaa osuuspankit ja joita taas omistaa noin 1,9 miljoonaa omistaja-asiakasta. OP Ryhmällä on tällä hetkellä noin 12 000 työntekijää. Yrityksessä on pääjohtaja. (OP Ryhmä 2018b, 12) Sampo Group on yksi vakavaraisimmista rahoitusalan yrityksistä ja siihen kuuluu emoyhtiö Sampo Oyj, Mandatum Life, If ja Topdanmark. Sampo Oyj osakkuusyhtiötä ovat myös Nordea ja Nordax Group. (Sampo Group 2019e) Sampo Oyj:ta johtaa konsernijohtaja, ja tämän palkitsemista tutkimuksessa tarkastellaan. (Sampo Group 2019d, 17-18) Nordea on kolmanneksi suurin eurooppalainen pankki ja samalla yksi pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni. Nordealla on takana 200-vuotta pankkikokemusta ja se toimii 20 eri maassa. Nordeaa johtaa toimitusjohtaja. (Nordea 2019f) Nordea on tutkimuksen tarkastelussa mukana, vaikka Sampo on sen suurin omistaja, koska Nordealla on omat raporttinsa ja on silti itsenäinen toimija.

Danske Bank on pohjoismainen pankki, sen Suomen tytäryhtiö on kolmanneksi suurin Suomessa, joka tarjoaa pankkipalveluita, henki- ja eläkevakuutuksia, asuntolainoja, varallisuudenhoitoa sekä kiinteistö- ja leasingpalveluita 13 maassa. (Danske Bank 2019e) LähiTapiola-ryhmä perustuu keskinäiseen yhtiömuotoon ja sen omistaa yhtiöryhmä, joka on asiakkaiden omistama ja koostuu lähes 1,6 miljoonasta omistaja-asiakkaasta. LähiTapiola-ryhmään kuuluu LähiTapiola Vahinkoyhtiö, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Varainhoito, LähiTapiola Kiinteistönvarainhoito ja LähiTapiola Vaihtoehtorahasto sekä 20 alueellista keskinäistä vahinkovakuutusyhtiötä. Vahinko-, henki- ja eläkevakuuttamisen sekä sijoittamisen ja säästämisen palvelut kuuluvat LähiTapiola-ryhmän tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Näiden lisäksi LähiTapiola toimii yritysten riskienhallinnassa ja henkilöstön työhyvinvoinnissa. LähiTapiolassa tarkastellaan pääjohtajan palkitsemista. (LähiTapiola 2019b)

5. Tulokset

Tässä osiossa analysoidaan empiiristä aineistoa ja tulkitaan tuloksia. Empiirisessä osiossa on tarkasteltu Suomen viiden suurimman rahoitusalan yrityksen vuosikertomuksia ja muita ajankohtaisia raportteja. Tarkastelu etenee yritys kerrallaan aloittaen kertomalla yrityksen kestävästä kehityksestä ja sitten siirtymällä kestävä kehityksen mittareihin, toimitusjohtajan palkitsemiseen käytettyihin mittareihin ja viimeisenä näiden väliseen yhteyteen. Tarkastelu aloitetaan OP Ryhmästä sitten, Sampo Group, Nordea LähiTapiola ja viimeisenä Danske Bank. Lopuksi tuloksista muodostetaan yhteenveto ja johtopäätökset.

5.1 Osuuspankki Ryhmä

OP Ryhmän perustehtävänä on edistää turvallisuutta ja hyvinvointia, omistaja-asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä. OP Ryhmän arvot ovat vastuullisuus, ihmisläheisyys ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmän vuoden 2018 vuosikertomuksessa mainitaan strategian keskittyvän toimialan muutoksen megatrendeihin eli ilmastonmuutokseen, globalisaatioon, kaupungistumiseen, teknologiseen kehitykseen ja datan arvoon liiketoiminnassa. Rahoitusalan toimialaan vaikuttaa erityisen paljon ilmastonmuutos ja se heijastuu myös kuluttajiin. Ilmastonmuutoksen hillinnässä yrityksiltä edellytetään enemmän konkreettisia toimia sidosryhmien kasvavien odotusten myötä. Kestävä kehityksen edistämistä tukee lainsäädännön kehitys, verotus ja vastuullisuuden integrointi liiketoimintapäätöksiin. Strategian tulee vastata näihin toimialan muutoksiin ja siksi OP Ryhmän strategisena painopistealueena on työntekijöiden ja asiakkaiden erinomainen kokemus, omistaja-asiakkaiden määrän kasvu ja tuottojen lisääntyminen. (OP Ryhmä 2019c, 4, 12, 21-22, 28)

OP:n vastuullisuuden strategiset painopisteet valitsee Osuuskunnan johtokunta, joka on vastuussa yritys vastuun strategisesta johtamisesta. Osuuskunta tukee YK:n Global Compact -aloitetta ja Global Compactin kuuluvat periaatteet on liitetty uusiin toimittajasopimukseen. OP Ryhmä on allekirjoittanut vuonna 2009 lisäksi YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet ja OP on lisäksi yksi vastuullisen sijoittamisen perustajajäsenistä. OP toimii OECD:n (taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) käytäntöjen mukaan ja seuraa näiden käytäntöjen muutoksia aktiivisesti. Vuosittain OP toteuttaa

CDP-kyselyn ja on saanut vuonna 2018 kyselystä arvosanaksi toiseksi parhaimman. Arvosana kertoo yrityksen toimivan ympäristöasioiden parantamisessa. CDP-kysely on ilmastonmuutoksesta, sen torjunnasta ja päästöjen vähentämisestä. OP tunnistaa ESG:hen kuuluvat ympäristö-, sosiaalinen- ja hallintoriskit ja pyrkii näiden riskien hallintaan. OP on edistänyt kestävän kehityksen merkitystä yritystä liittymällä vuonna 2018 Climate Leadership Coalition jäseneksi ja Helsingin kaupungin ilmastokumppaniksi. OP toimii myös aktiivisena hyväntekeväisyydessä ja lahjoittikin vuonna 2018 50 000 euroa ilmastonmuutoksen vastaiseen työhön. OP Ryhmä panostaa asiakkaiden tietoisuuden lisäämiseen ilmastonmuutoksesta ja kestävästä valinnoista. (OP Ryhmä 2019c, 32-34, 36)

OP:lla on lisäksi vastuullisuusohjelma, joka on päivitetty vuonna 2017. Vastuullisuusohjelma toimii tavoitteiden ohjaamisessa ja siihen kuuluu neljä pääteemaa: kestävän talouden edistäminen, alueellisen elinvoimaisuuden tukeminen, ihmisläheisesti ja osallistaen toimiminen sekä, terveyden, tulevaisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. Vastuullisuusohjelman laadinnassa on otettu huomioon YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. (OP Ryhmä 2019c, 36) Liitteessä 1 näkyy OP:n ottamat kestävän kehityksen tavoitteet ja esimerkkejä tuloksista OP:ssa vuonna 2018. Vuoden 2017 vuosikertomuksessa OP ilmoitti vastuullisuusohjelmansa KPI (suorituskyvyn) -mittarit. Nämä mittarit ja niiden saatavilla olevat luvut olivat vuonna 2017 liitteen 2 mukaiset. Vastuullisuusohjelman mittarit kertovat OP:n käyttämät kestävän kehityksen suorituskyvyn mittarit. (OP Ryhmä 2018b, 55)

Vuoden 2017 vuosikertomuksessa OP kertoo omat ilmastonmuutoksen taloudelliset vaikutuksensa. Heidän suorat vaikutuksensa ovat vähäiset ja välilliset vaikutukset syntyvät sijoitusten ja rahoitusten kautta. OP:lla on käytössä pankeissaan ympäristötietouden lisäämisessä Green Office, jolla raportoidaan jätteistä ja rakennusten ympäristösertifioinneista. (OP Ryhmä 2018b, 59, 62) OP:n tavoitteena on olla hiiliposiitivinen vuoteen 2025 mennessä ja he kehittävät organisaatiotaan vähäpäästöisemmäksi. Tätä he mittaavat energiankulutuksella, uusiutuvan sähköenergian osuudella, energiaintensiteetillä, jätteiden kokonaismäärällä ja kasvihuonekaasupäästöjen vähentämisellä. (OP Ryhmä 2019c, 43-44) OP:lla on käytössä GRI (Global reporting initiative) toimintamalli, jonka tarkoituksena on luoda yhtenäinen raportointimalli ja auttaa yritys-

vastuun mittaamisessa. Liitteessä 3 näkyy OP:ssa käytetyt GRI -tunnusluvut ympäristövaikutusten ja sosiaalisten vaikutusten osalta. Näillä tunnusluvuilla mitataan kestävä kehitystä yrityksessä. (OP Ryhmä 2019c, 66-68)

OP Ryhmässä palkitsemisjärjestelmät on suunniteltu niin, että ne eivät kannusta liialliseen riskinottoon vaan niissä otetaan ryhmän vakavaraisuus ja kannattavuus huomioon. (OP Ryhmä 2018b, 76) OP:n pääjohtajan palkitsemisesta määrää OP Osuuskunnan hallintoneuvoston keskusyhteisökonsernin johdon nimitysvaliokunta. Pääjohtajan palkitseminen koostuu peruspalkasta, johon vaikuttaa tehtävän vaativuus ja henkilön osaaminen ja suoriutuminen, lyhyen aikavälin tuloksiin perustuvasta palkitsemisesta sekä pitkän aikavälin tuloksiin perustuvasta palkitsemisesta. (OP Ryhmä 2019a, 46-49) Vuositavoitteista johdetut mittarit muodostavat perustan lyhyen aikavälin palkitsemisjärjestelmille. Mittarit ja tavoitteet muodostuvat hallintoneuvoston ohjeistuksen pohjalta ja nämä mittarit voivat koostua henkilö-, ryhmä-, yritys- ja osastotasoisista. Lyhyen aikavälin palkitsemisen mittarit perustuvat vahvasti digitaalisuuden tavoitteisiin, asiakaskokemukseen, myyntiin ja strategiasta johdettuihin tavoitteisiin. Palkkio maksetaan yleensä rahana. (OP Ryhmä 2019b) Johdon pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmän tavoitteet koostuvat kolmen vuoden periodista ja tarkasteluvuosina 2017-2019 tavoitteet ovat voimassa olevan strategian mukaiset ja ne perustuvat seuraaviin kriteereihin: OP Ryhmän tulos ennen veroja, digitaalinen asiointi, kohtaamisten NPS (Net Promoter Score) ja bränditason NPS. (OP Ryhmä 2018a, 29) Tässä kestävä kehitys näkyy digitaalisuuden asiointiin, asiakaskohtaamisten ja bränditason NPS kriteereissä.

5.2 Sampo Group

Sampo Groupiin kuuluvan Mandatum Lifen nettisivulla julkaistussa artikkelissa puhutaan tämän vuoden palkitsemisen trendeistä yleisesti. Artikkelissa mainitaan tämän vuoden palkitsemisen trendiä ja yksi niistä on vastuullisuus. Organisaatioissa korostuu yhä enemmän vastuullisuuden merkitys ja sen myötä palkitsemisen mittareina käytetään yhä useammin vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita. Esimerkkinä voisi olla päästöjen vähentämisen mittarit. (Oikarinen 2019)

Koko Sampo-konserni on sitoutunut vastuulliseen yrityskansalaisuuteen ja pyrkii kehittämään ulkoisten sekä sisäisten sidosryhmien etujen ja odotusten mukaisesti vastuullisuustoimintaa ja siihen liittyvää raportointia. Vuoden 2018 aikana Sammossa kehitettiin kestävästä kehitystä eteenpäin nimittämällä yritysvastuujohtajan, perustamalla yritysvastuuohjausryhmän ja luomalla yritysvastuuohjelman. Kuitenkin If, Mandatum Life ja Topdanmark omaavat omat kestävästä kehityksen strategiat konsernin tavoitteita samalla tukien. Sammon yritysvastuuraportissa raportoidaan yhtiön ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hallintotapaan liittyvistä asioista. Raportissa käytetään GRI-standardeihin perustuvia tunnuslukuja. Sammossa raportoidaan lisäksi avoimesti verohiilijalanjäljestä. (Sampo Group 2019f, 4, 17-18)

Yritysvastuun teemat olennaisuusanalyysin perusteella koko Sampo-konsernille ovat hallinnointi ja liiketoiminta, henkilöstö, asiakkaat, sijoitukset ja yhteisöt. Näiden teemojen olennaisimmat aihealueet ovat toimintaperiaatteet, korruption ja lahjonnan ehkäisy, rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen, tietosuoja, tietoturva, ihmisoikeudet, konsernin oman toiminnan ympäristövaikutukset, henkilöstöhallinto, monimuotoisuus, terveys ja hyvinvointi, työntekijöiden sitoutuminen, ammatillinen kehitys, vastuulliset tuotteet ja palvelut, vastuulliset myynti- ja markkinointikäytännöt, asiakastyytyväisyys, sijoitusten hallinta, sijoitusten hiilijalanjälki, työnantajasuoritukset, yhteiskuntavastuutoiminta ja verojalanjälki. Yritysvastuun kerrotaan kuuluvan lisäksi palkitsemisperiaatteisiin. (Sampo Group 2019f, 13-15)

Sampo-konsernissa kestävästä kehitystä mitataan henkilöstöön kuuluvilla mittareilla, joita ovat henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön ikäjakauma, sukupuolijakauma, hallituksen sukupuolijakauma ja sairauspoissaolot. Asiakkaisiin liittyvää kestävästä kehitystä mitataan vahingontorjunnalla, materiaalien uudelleenkäytöllä ja asiakastyytyväisyydellä. Vastuullisuutta sijoitustoiminnassa mitataan sijoitusallokaatiolla omaisuuslajeittain ja yhtiöittäin, sijoitusallokaatiolla ESG-riskikategorioiden mukaan ja sijoitusten hiilijalanjäljellä. Sampo Oyj kuuluu Green Office sitoumukseen. (Sampo Group 2019f, 37-76)

If:n tavoitteet ja tulokset vuosille 2016-2018 sisälsivät lentomatkojen vähentämisen 5 prosentilla (ei saavutettu), välillisen energiankulutuksen vähentäminen 3 prosentilla vuosittain (saavutettu) ja paperinkulutuksen vähentäminen 10 prosentilla vuosittain

(saavutettu). Lisäksi If:ssä mitattiin CO₂e-kokonaispäästöjä, jotka olivat kasvaneet vuodesta 2017 vuoteen 2018. Kuitenkin CO₂e-päästöt työntekijää kohden olivat vähentyneet vuodesta 2017. If:in tärkeisiin osa-alueisiin kuuluu asiakastytyväisyys ja tätä mitataan asiakastytyväisyysmittareilla, joiden tulokset vaikuttavat johdon palkitsemisjärjestelmiin. (Sampo Group 2019f, 30, 63)

Topdanmarkissa tavoitteena on sisällyttää liiketoimintatavoitteisiin ilmasto- ja ympäristönäkökohdat. Heidän konkreettisena mitattavana tavoitteena on vuoteen 2021 mennessä viiden prosentin absoluuttinen vähennys vuoden 2017 päästöistä. Päästöt ovat jo vähentyneet vuoden 2018 aikana 11 prosenttia, mikä on jo ylittänyt tavoitteen. Lisäksi yhtenä suorituskyvyn mittarina vuodelle 2021 on kasvattaa kierrätykseen toimitettavien kalusteiden ja tarvikkeiden määrää, kasvattaa korjattujen autonikkunoiden ja elektroniikkalaitteiden määrää (38 ja 6 prosenttia vuonna 2018), vähentää kertakäyttömuovin käyttöä (404 000 kappaletta vuonna 2018). Lisäksi Topdanmark mittaa naisten määrää johtotehtävissä ja hallituksessa, työntekijöiden monimuotoisuutta ja sairauspoissaoloja. (Sampo Group 2019f, 32)

Mandatum Life panostaa vastuulliseen sijoitustoimintaan, koska se ei katso liiketoimintansa aiheuttavan merkittäviä välittömiä päästöjä. Tämän osalta heillä on tavoitteena pienentää sijoituskohteidensa hiilijalanjälkeä. Heidän pääkonttorinsa on saanut erittäin hyvä -arvosanalla olevan BREEAM-ympäristösertifikaatin (Building Research Establishment's Environmental Assessment Method). He panostavat myös paperijätteen vähentämiseen. Lisäksi Mandatum Life panostaa palkitsemiskäytännöllä työntekijöidensä tukemiseen vastuullisten valintojen tekemisessä. Asiakasyrityksiään he auttavat kehittämällä asiakkaiden palkitsemisjärjestelmiä. He keskittyvät asettamaan kestävän kehityksen mittareita, jotta työntekijöitä voidaan palkita ympäristöystävällisten päätösten tekemisessä. Mandatum Life osallistuu Suomen parhaat työpaikat-tutkimukseen ja se on esimiestyön onnistumisen tärkeä mittari, joka otetaan huomioon jokaisen esimiehen tulospalkkioperusteissa. Myös esimiesten palkitsemiseen Mandatum Life käyttää myös asiakastytyväisyysmittareita henkilöstön palkitsemisessa. (Sampo Group 2019f, 32-33, 52, 59, 65)

Sampo-konsernissa palkitsemisstrategiassa on otettu huomioon sekä osakkeenomistajat että työntekijät. Sen myötä palkitsemisstrategian on oltava vastuullinen ja palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa on otettu huomioon pitkän aikavälin taloudellinen vakaus ja konsernin arvojen kehittäminen. (Sampo Group 2019b; Sampo Group 2018, 68) Palkitsemisessä on otettu huomioon strategia, tavoitteet ja riskit ja sen on määritellyt hallitus. Eri palkitsemismuotoja, joita konsernissa käytetään ovat kiinteä palkitseminen, muuttuva palkitseminen, eläke ja muut edut. Lyhyt- ja pitkäaikaiset kannustinpalkkiot perustuvat riskiin ja vakavaraisuuspääomavaatimusten täyttymiseen. (Sampo Group 2019c, 4-6, 10)

Ylimpään johtoon kuuluvat ovat konsernissa oikeutettuja lyhytaikaiseen kannustinpalkkioon, joka voi olla enintään 9kk kiinteän palkan suuruinen. Konsernijohtajan ja toimitusjohtajien lyhytaikaisessa kannustinpalkkiossa otetaan huomioon Sampo-konserni-, divisioona-, ja/tai yhtiöntasoisia mittareita ja tavoitteita. (Sampo Group 2019c, 7) Sampo-konsernin palkitsemisperiaatteet koostavat konsernijohtajan palkitsemisen ja palkitseminen arvioidaan joka vuonna uudestaan. Kiinteä palkka, luontoisedut, maksuperusteiset lisäeläkesopimukset, mahdolliset lyhytaikaiset ja pitkäaikaiset kannustinpalkkiot muodostavat konsernijohtajan palkitsemiskokonaisuuden. Lyhytaikainen kannustinohjelman palkkion määrä määräytyy Sampo-konsernin tuloksen ja konsernijohtajan henkilökohtaisen suorituksen perusteella, ja nämä perustuvat Sammon operatiiviset tuloksen kynnyksarvon ylitykseen. Pitkäaikaisesta kannustinjärjestelmästä päättää hallitus ja palkkio määräytyy Sammon A-osakkeen arvon kehityksestä 3-5 vuoden ajanjakson aikana sekä tietyistä suorituskriteereistä, jossa otetaan osakkeenomistajien edut huomioon. Tässä kannustinohjelmassa tavoitteena on sitouttaa avainhenkilö pidemmäksi ajaksi yritykseen ja siinä tulee ottaa huomioon laadulliset kriteerit, esimerkiksi liiketoiminnan ulkoisten ja sisäisten sääntöjen noudattaminen. (Sampo Group 2019a)

5.3 Nordea

Nordea on raportoinut kestävästä kehityksestä laajasti ja sen myötä tekstiä on Nordean osalta enemmän saadaksesen kokonaisvaltaisen kuvan. Nordealle kestävä kehitys tarkoittaa vastuun ottamista Nordean ympäristövaikutuksista. Se käsittää kyvyn olla

luotettava kumppani, joka toimii asiakkaiden edun mukaisesti ja eettisesti sekä vastuuntuntoisesti yhteiskuntaa kohtaan. Ihmisoikeudet, työntekijöiden oikeudet, ympäristövastuu ja korruption vastainen toiminta sisällytetään päätöksentekoprosesseihin vakaiden rahoitusmarkkinoiden edistämiseksi. Nordea käsittää kestävä kehityksen liiketoiminnan kehittämisen ytimeksi ja tavaksi luoda arvoa. Nordea on sitoutunut integroimaan kestävä kehityksen asiaankuuluviin prosesseihin kaikissa liiketoiminta- ja ryhmätoiminnoissa. (Nordea 2018b, 4)

Koko maailman kestävimmistä yrityksistä Nordea on listattu 100 parhaan joukkoon sijalle 47. Listaus on tehty Corporate Knightsin puolesta, joka on media-, tutkimus- ja talousinformaatioyritys Kanadasta. (Corporate Knights 2019; Nordea 2019e, 6) Nordea on voittanut myös parhaan sijoituskohteen ESG prosessin palkinnon Euroopassa vuonna 2018 neljättä vuotta peräkkäin. Nordea kiittää lisäksi vastuullisuusraportissaan asiakkaidensa valintaa käyttää digitaalisia työkaluja, koska sen myötä Nordea on askelta lähempänä tulla paperittomaksi yritykseksi lähivuosina. Ainoana pohjoismaisena pankkina Nordea on yksi niistä 30:sta perustavasta pankista, joiden vastuullisen pankkitoiminnan periaatteet on kehitetty yhdessä Yhdistyneiden Kansakuntien ympäristöohjelman rahoitusaloitteen kanssa. (Nordea 2019d)

Seuraavat kestävä kehityksen periaatteet perustuvat Nordean eettiseen ohjeistoon ja ohjaavat käyttäytymistä päivittäisessä työssä ja liiketoimintapäätöksiä tehtäessä. Nordea kertoo ottavansa nämä periaatteet ja muut asiaankuuluvat ympäristö-, sosiaaliset ja hallinnolliset periaatteet huomioon arvioidessaan liiketoiminnan riskejä ja mahdollisuuksia. Nordea odottaa myös liikekumppaneidensa ja toimittajiensa noudattavan näitä periaatteita.

- Olemme sitoutuneet hyvään yrityskansalaisuuteen (corporate citizenship)
- Olemme sitoutuneet ihmisoikeuksiin, työntekijöiden oikeuksiin ja vapauteen
- Olemme sitoutuneet yhtäläisiin mahdollisuuksiin ja monimuotoisuuteen
- Olemme sitoutuneet huolehtimaan työntekijöidemme hyvinvoinnista
- Olemme sitoutuneet etiikkaan, rehellisyyteen ja vilpittömyyteen
- olemme sitoutuneet huolehtimaan ympäristöstä
- Hylkäämme lahjonnan ja korruption

(Nordea 2018b, 4)

Nordea tunnustaa, että on tärkeää osallistua ja tukea kansainvälisiä sitoumuksia, jotka auttavat yrityksiä toimimaan kestävämmällä tavalla. Nämä sisältävät: YK:n ympäristö-ohjelman rahoitusaloitteen, YK:n globaalin sopimuksen, YK:n ihmisoikeuksien yleismaallisen julistuksen, YK:n liiketoiminnan ja ihmisoikeuksien ohjausperiaatteet, itenäisten maiden alkuperäis- ja heimokansoja koskevat yleissopimukset, OECD:n ohjeet monikansallisille yrityksille, riskien johtamisen viitekehysten, Pariisin toimintalupaus Pariisin ilmastokokouksen tukemiseksi, YK:n korruption vastainen yleissopimus, Rion julistus ympäristöstä ja kehityksestä sekä YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet. (Nordea 2018b, 7) Kestävä kehitys voidaan sisällyttää tarkastelussa mihin tahansa riskiluokkaan. Nordean keskeinen periaate riskienhallinnassa on heidän kolme puolustuslinjaansa, joista ensimmäinen muodostuu liiketoiminta-alueista, toinen ryhmävaatimustenmukaisuuden sekä ryhmäriskien hallinnasta ja valvonnasta ja kolmas ryhmän sisäisestä tarkastuksesta. Maineriski voi syntyä, jos jättää täyttämättä sidosryhmien odotukset siitä, miten tulee käyttäytyä kestävässä kokonaisuutena ja tällä voi olla myös taloudellisia vaikutuksia. Riskeihin kuuluu myös se, jos investoi yrityksiin tai on tekemisissä alihankkijoiden kanssa tai on yhteyksissä asiakkaisiin, joilla on merkittäviä kielteisiä vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan tai jotka rikkovat ihmisoikeuksia. (Nordea 2018a, 67) Vuoden 2017 vastuullisuusraportissa painotetaan Nordean pyrkimystä olla avoin ja toimimaan joka päiväisessä liiketoiminnassa kestävässä kehityksen mukaisesti. (Nordea 2018c, 6)

Nordea tunnustaa YK:n kestävässä kehityksen tavoitteet osana pyrkimyksiään ja kestävässä rahoituksen kautta he sopeutuvat liiketoimintaympäristön muutoksiin kysynnässä, odotuksissa ja mahdollisuuksissa tullakseen yhä digitalisoituneemmaksi ja ilmastoystävällisemmäksi. Nordea lieventää riskejä liittyen ympäristöön, sosiaalisiin kysymyksiin ja hallintotapaan, talousrikollisuuteen, luottotappioihin, maineeseen ja epävarmaan tulevaisuuteen. Nordea toteuttaa tämän integroimalla kestävässä kehityksen koko pankkiin, keskeisiin tuotteisiinsa ja prosesseihinsa investointien, rahoituksen ja neuvonnan ydinalueilla sekä sisäiseen toimintaansa. Vuoden 2018 materiaalianalyysin perusteella Nordea tunnisti ilmastonmuutoksen pääpainopistealueeksi, jota seuraavat ihmisoikeudet, vastuullinen toimitusketju, osallistava työnantaja, jolla on tyytyväisiä työntekijöitä ja yhteisötoiminta. (Nordea 2019e, 4-5, 33)

Nordean lyhyen aikavälin kestävän kehityksen tavoitteet ja niiden tilanne vuodelta 2018 näkyvät taulukossa 5. (Nordea 2019e, 37)

Taulukko 2 Nordean lyhyenaikavälin tavoitteet (Nordea 2019e, 37)

| TAVOITE | KUVAUS | TILA |
|--|--|-------------------|
| Parantamaan ESG-seulontatyökaluja vastuullisten sijoitusten, vastuullisen rahoituksen ja vastuullisten hankintojen vakauttamismahdollisuuksien parantamiseksi. | ESG-seulontatyökaluja on kehitetty ja parannettu vuoden aikana. | Tavoite täyttynyt |
| Riskienhallintakehyksen lanseeraaminen arvoketjun keskeisten riskien tunnistamiseksi (keskittyminen ihmisoikeuksiin, työoikeuksiin, korruption vastaisiin toimenpiteisiin ja ympäristöön). | Vuonna 2018 kestävä kehitys sisällytettiin ryhmälautakunnan riskidirektiiviin ja ESG-riski sisällytettiin riskitietojärjestelmään samalle riskitasolle kuin muut keskeiset riskit. | Tavoite täyttynyt |
| Luoda KPI-kehys yksittäisillä KPI:illa | Kestävän kehityksen edistäminen on yleinen prioriteetti Nordeassa. Vuonna 2018 kehitettiin tavoitteet, jotka perustuvat vuonna 2018 tehtyyn olennaisuusanalyysiin. Tämän perusteella vuodesta 2019 alkaen KPI:t sisällytetään tuloskortteihin, kun se on tarkoituksenmukaista. | Tavoite täyttynyt |
| Jatkaa täytäntöönpanoa päivitetyn kestävän kehityksen politiikan sekä kestävän rahoituksen, sijoitusten ja neuvojen periaatteita. | Kestävän kehityksen politiikkaan sisältyvien kestävän rahoituksen, sijoitusten ja neuvojen periaatteiden toteuttaminen jatkui vuonna 2018. Keskeisiä painopistealueita olivat sisäisen tietoisuuden lisääminen, ESG-seulontavälineiden parantaminen ja uuden kannanoton ja toimialakohtaisten ohjeiden käynnistäminen. | Tavoite täyttynyt |
| Luoda perusviiva ilmastonmuutokselle ja ihmisoikeuksiin liittyville riskeille koko arvoketjussa. | On aloitettu työskentely ilmastonmuutoksen perustason luomiseksi ja sisäisen toiminnan hiilijalanjäljen määrittämiseksi. Tätä työtä jatketaan vuonna 2019. Ihmisoikeuksien arviointi sisäisestä toiminnasta tehdään vuoden 2019 alussa. | Käynnissä |
| Lanseerata kannanotto ja suuntaviivat merkittävillä alueilla, esimerkiksi turvallisuudelle ja kuljetukselle. | On lanseerattu sektoreille perusohjeet turvallisuudelle ja kuljetusalalle. | Tavoite täyttynyt |

Nordean kestävän kehityksen raportissa kerrotaan vuoden 2018 olleen merkittävä vuosi, jolloin kestävä kehitys ja ilmastonmuutos ovat olleet enemmän esillä. Nordean toimitusjohtaja kertoo kestävän kehityksen olevan olennainen osa yrityksen nykyistä liiketoimintaa ja, joka syntyy luottamuksesta ja pitkän aikavälin arvon luomisesta osakkeenomistajille. Viimeisen parin vuoden aikana Nordea on kehittänyt kestävän kehityksen rahoituksen pyrkimyksiä yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa luodakseen kestävämmän tulevaisuuden. Nordea on myös muuttanut liiketoimintaansa vihreämmäksi ja ilmasto kestävään suuntaan. Se on vahvistanut huomattavasti pyrkimyksiään estää rahoitusrikollisuutta. Kestävä kehitys toimii oppaana käyttäytymisessä päivittäisessä liiketoiminnassa ja päätöksissä. Sen takia Nordea integroi ympäristö-, sosiaali- ja hallintoasiat (ESG) sijoitusanalyysimenetelmäänsä varmistaakseen,

että sijoitus- ja salkunrakentamispäätökset perustuvat kokonaisvaltaiseen tietoon. Nordea integroi myös ESG -riskien arvioinnin luotto päätöksentekoon, ja asiakkaiden ESG -riskiluokka on sisälletty luottomuistioihin. Ympäristö-, sosiaali- ja hallintoperusteiden huomioon ottaminen sijoitusprosesseissa on hyödyllistä sekä kestävyys- että rahoituksen kannalta. Nordea Marketsin viimeaikaisessa tutkimuksessa havaittiin, että kestävä kehityksen alueella johtavat yritykset menestyvät paremmin kuin muut. (Nordea 2019b, 4, 10; Nordea 2019d)

Nordea käyttää kestävä kehityksen mittaamisessa tasa-arvon, materiaalianalyysin, päästöjen, sidosryhmien kouluttamisen ja tiedottamisen, työhyvinvoinnin, asiakaskokemuksen, hallituksen ja riskien johtamisen, tietoturvan, lailliset toimenpiteet, osakkeenomistajien sitoutumisen, kestävä kehityksen tuotteiden, lyhyen aikavälin kestävä kehityksen, kestävien toimittajasuhteiden ja kansainvälisten aloitteiden sitoutumisen mittareita. Vastuullisuus raportissa on käytetty sukupuolten tasa-arvon mittareita ja kerrottu eri sukupuolta olevien työntekijöiden määrä. Vuonna 2018 he jatkoivat töitä tasa-arvoisen palkitsemisen parantamisessa sukupuolista tai muista henkilökohtaisista asioista riippumatta. Nordealla on palkitsemisvaliokunta ja sen lisäksi kestävä kehityksen valiokunta, jota edustaa jokainen liiketoiminta-alue ja ryhmätoiminto. Kestävä kehityksen komitea laatii liiketoiminta-alueen kannalta merkityksellisiä käytäntöitä ja lisäksi se vastaa Nordean kestävä kehityksen strategian seurannasta ja varmistaa päätösten täytäntöönpanon kullakin liiketoiminta-alueella. (Nordea 2019e, 23, 33-36, 319)

Nordean toimitusjohtajan palkasta päättää yhtiön hallitus hallituksen palkitsemisvaliokunnan ehdotusten perusteella ja siihen vaikuttaa Nordean sisäinen politiikka, Nordean arvot ja menettelytavat, jotka perustuvat SFSA:n (Swedish Financial Supervisory Authority) määräyksiin palkitsemisjärjestelmästä, Ruotsin hallinnointikoodiin ja pankkien pääomavaatimuksia koskevan EU direktiiviin sekä kansainvälisiin korvauskäytäntöihin. Toimitusjohtajan palkitseminen tulee olla johdonmukainen ja tukea tehokasta riskien johtamista sekä olla kannustamatta liialliseen riskien ottamiseen tai toimia Nordean pitkän aikavälin tavoitteita vastaan. Heidän vuotuinen palkkionsa koostuu kiinteästä ja muuttuvasta palkasta. Muuttuvaa palkkaa tarjotaan johtoryhmän kannustinohjelmassa GEM EIP (GEM Executive Incentive Programme). Kiinteään palkitsemiseen kuuluu lisäksi eläke ja vakuutus, jonka tarkoituksena on taata työntekijöiden eläminen

eläkkeelle jäämisen jälkeen sekä taata henkilökohtainen vakuutus työn aikana. Nordealla toimitusjohtaja saa lisäksi etuuksia, joita myönnetään keinona helpottaa suoritusta ja edistää hyvinvointia. Riskejä analysoidaan koko ajan palkitsemisen yhteydessä ja palkitseminen tulee olla linkitettyä riskien johtamiseen. (Nordea 2019a, 2; Nordea 2018a, 70, 111)

Johtoryhmän kannustinohjelmassa GEM EIP:ssa palkitaan tuloksesta, joka vastaa ennalta asetettuja tavoitteita ryhmälle, liiketoiminta-alueelle/ryhmätoiminnalle ja henkilökohtaiselle tasolle. Vaikutusta pitkän aikavälin tulokseen on otettava huomioon määriteltäessä näitä tavoitteita. Vuonna 2018 ryhmätason tavoitteisiin sisältyivät taloudelliset tavoitteet sekä muut kuin taloudelliset, jotka liittyvät asiakastytyväisyyteen sekä absoluuttisella että suhteellisella tasolla. Henkilökohtaisella tasolla suorituskykyä mitattiin yksilöllisesti sovittuihin päämääriin ja tavoitteisiin nähden, mukaan lukien riski ja toimiminen määräysten mukaan sekä johtaminen ja käyttäytyminen. (Nordea 2019a, 2, 6) Riskien ja pääoman tehokas hallinta on ratkaisevan tärkeää Nordean jatkuvalla kannattavuudelle ja se on osa sosiaalista vastuuta systeimiriskien vähentämiseksi. Riskitietoisuuden ylläpitäminen organisaatiossa on olennainen osa Nordean liiketoimintastrategiaa ja se kuuluu toimitusjohtajan palkitsemiseen liittyviin tavoitteisiin. ESG-riskien hallinnan integroimiseksi on luottoriskikehykseen toteutettu aloitteita, kuten sisällytetty ESG-riskien hallinta luottopolitiikkaan ja parannettu pankin kykyä tunnistaa ja seurata ESG -riskejä. (Nordea 2019b, 10, 58) Nordean keskustelut sidosryhmien kanssa -internet sivulla vastuullisuuden alaotsikkona kuvataan GEM:iin kuuluvan kestävä kehityksen tavoitteet ja näin ollen ne kuuluvat toimitusjohtajan palkitsemiseen. (Nordea 2019c)

5.4 LähiTapiola

LähiTapiolassa kestävästä kehityksestä puhuttaessa puhutaan vastuullisuudesta ja erityisesti yhteiskuntavastuusta. Heille vastuullisperiaatteiden laatimiseen vaikuttaa heidän toimintansa vaikutus sidosryhmiin, ja vastuullisuusperiaatteet ovat osana heidän liiketoimintaperiaatteitansa. Vastuullisuus merkitsee LähiTapiolalle käytännön tekoja turvallisuudessa, hyvinvoinnissa ja menestymisessä, taloudellisen vastuun kan-

tamisessa, työyhteisöön panostamisessa, ympäristö- ja ilmastovaikutusten vähentämisessä, riskien hallinnassa ja aktiivisessa osallistumisessa lähiyhteisöjen ja yhteiskunnan kehittämisessä. (LähiTapiola 2013) Terveys, turva ja talous ovat osa elämänturvaa, joka on toiminnan keskiössä LähiTapiolassa. Näiden edistämiseksi LähiTapiola sopi Mehiläisen kanssa strategisen kumppanuuden ja lisäksi LähiTapiola piti koululaisille ja asiakkaille ilmaisia elvytys- ja hätäensiapukoulutuksia. Kaiken pohjana toimii taloudellisen turvan tarjoaminen. (LähiTapiola Vahinkoyhtiö 2018, 3,15)

Näiden merkitysten kautta heidän toiminnan ohjaukseensa on kehitetty kymmenen vastuullisuusperiaatetta, jotka ovat päivitetty viimeksi vuonna 2013: omistaja-asiakkaiden ja muiden sidosryhmien ottaminen mukaan toimintaan ja lähiyhteisöjen kehittämiseen, kestävien tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen kehittäminen omistaja-asiakkaille ympäristön ja yhteiskunnan kannalta, asiakkaiden varojen sijoittaminen vastuullisen sijoittamisen periaatteiden mukaan, yhtiöryhmän vakavaraisuudesta sekä hyvästä hallinto- ja liiketoimintatavoista huolehtiminen, luotettavasti ja läpinäkyvästi toimiminen ja raportoiminen, LähiTapiolan toiminnan ympäristövaikutusten vähentäminen, yhdenvertaisuuden sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien toteutumisen edistäminen, yhteistyön tekeminen sidosryhmien kanssa yhteiskuntavastuun ja vastuullisen toiminnan edistämiseksi, kestävä kehityksen sekä jatkuvan parantamisen periaatteiden noudattaminen ja edellytys vastuullisuusperiaatteiden huomioon ottamista jokaiselle LähiTapiolalaiselle. (LähiTapiola 2013)

LähiTapiolan kestävä kehityksen raportoinnissa keskitytään sijoitustoiminnan näkökulmasta ympäristöasioihin sekä energiatehokkuuteen ja uusiutuvaan energiaan, sijoitustoiminnassa konkretisoituihin sosiaaliseen vastuuseen ja ihmisoikeuksiin, henkilöstöstä huolehtimiseen, asiakastyöhön, tietoturvaan ja yksityisyyden suojaan, LähiTapiolan rooliin turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäjänä yhteiskunnassa, henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun, korruptioon ja lahjonnan torjuntaan. LähiTapiola raportoi verojalanjäljestään avoimesti. Kestävä kehityksen periaatteet ovat osana LähiTapiolaa ja taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset pyritään ottamaan huomioon kaikessa toiminnassa ja erityisesti sijoitustoiminnassa. YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet ovat allekirjoittaneet LähiTapiola ryhmään kuuluvat Varainhoito, jossa on tunnistettu YK:n kestävä kehityksen tavoitteet, ja Kiinteistö-

varainhoito, joka on sitoutunut energiatehokkuussopimukseen kiinteistöalalla. (LähiTapiola-ryhmä-selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista 2018, 2-3) Riskienhallinnan tavoitteet, riskinottohalukkuuden sekä riskinoton rajat, vastuut, mittarit ja valvontaperiaatteet kuuluvat hallituksen kokonaisvastuuseen ja yhtiöiden johto ja toimitusjohtajat vastaavat näiden valmistelusta, toteuttamisesta ja toteuttamisen seurannasta. (LähiTapiola 2019a, 3)

Vastuullisuusperiaatteisiin kuuluvat vakavaraisuus, ympäristö, henkilöstö sekä korrup­tion ja lahjonnan torjuntaan liittyvät riskit ovat osana ryhmän riskienhallintaa. Riskienhallinnan osa-alueisiin kuuluu taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja toimintaympäristön ja strategian riskit. (LähiTapiola 2018a, 8-10) Tiedot rahastojen hiilijalanjäljestä julkaistaan vuosittain LähiTapiola Varainhoidossa. Kiinteistövarainhoidossa ilmoitetaan energiamenot sekä energian säästövaikutukset. Vuonna 2017 säästövaikutukset olivat 2000 MWh. Sosiaalisessa vastuussa odotetaan yhtiöillä olevan käytössä tavoitteita ja mittareita sairauspoissaolojen sekä tapaturmien suhteen. Henkilöstön koulutus on yhtenä merkittävimpana mittarina sosiaalisessa vastuussa, koska yhdeksi isoimmaksi riskeiksi tunnistettiin tietojen käsittely sekä siihen liittyvät osaamisvaatimukset, jotka vaikuttavat suuresti rahoitus­alalla. (LähiTapiola 2018c, 3-5)

Ympäristöasioiden mittarit keskittyvät LähiTapiola Kiinteistövarainhoidossa energian­kulutukseen, mitkä on esitetty liitteessä 4. Ensimmäistä kertaa vuonna 2018 LähiTapiola Kiinteistönvarainhoito osallistui GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) -vastuullisuusarviointiin, joka mittaa ja vertailee kiinteistösijoitusyhtiöiden ja -rahastojen vastuullisuutta. (LähiTapiola 2019a, 4) Liitteestä nähdään energian­kulutuksen vähentyneen vuoteen 2018 mennessä jokaisesta osiosta paitsi kaukojäähdyt­tyksen osalta. Sosiaalisen vastuun osalta vuoden 2017 aikana LähiTapiolan kaikissa yhtiöissä tehtiin työturvallisuuslain mukainen työn vaarojen selvitys ja riskien arviointi sekä otettiin käyttöön henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtamis­malli. Sosiaalisen vastuun mittarit vuosina 2017 ja 2018 ja tulokset näkyvät liitteessä 5. (LähiTapiola-ryhmä 2018a, 5) Liitteestä nähdään naisten osuuden vähentyneen vuonna 2018 ja kaikkien muiden mittareiden osalta kasvaneen vuonna 2018. Näistä kahdesta taulukosta nähdään yhtiön huomioivan sosiaalisen ja ympäristöllisen vas­tuun taloudellisen vastuun lisäksi.

LähiTapiolassa palkitsemisjärjestelmän avulla pyritään saamaan henkilöstö sitoutumaan yritykseen, motivoimaan henkilöstöä ja kannustamaan hyvään suoritukseen. Palkitsemisen tulee olla riskienhallinnan kanssa sovussa. Pääjohtajan palkitsemisen määrää vahinko- ja henkiyhtiön hallintoneuvostojen yhteistyövaliokunta ja sen tulee vastata pitkän aikavälin etua. (LähiTapiola 2018b, 27, 29) Hallituksen henkilöstö- ja palkitsemisvaliokunta perustettiin vuonna 2018 avustamaan henkilöstöön ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa. (LähiTapiola 2019a, 3)

Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmä sisältää palkan, luontoisedut, vuositulospalkkiot ja lisäeläkejärjestelyt. Vuositulospalkkiojärjestelmän mittarit perustuvat pääsääntöisesti virallisiin tunnuslukuihin. Vuositulospalkkiojärjestelmä perustuu yhtiöryhmän ja yhtiöiden tuloksiin. Vaikuttavat elementit koostuvat henkilöstö- ja asiakaskokemuksesta sekä palkkionsaajan oman liiketoimintayksikön ja tehtävän mukaisista tavoitteista. (LähiTapiola 2018b, 30) Virallisiin tunnuslukuihin kuuluu liike-tulos, kokonaistulos, sijoitustoiminnan nettotuotto sitoutuneelle pääomalle prosentteina, kokonaispääoman tuotto prosentteina, henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana ja henkilöstömäärä palkkasummaan suhteutettuna. (LähiTapiola Vahinkoyhtiö 2018, 30)

5.5 Danske Bank

Vuosi 2018 oli Danske Bankille haastava Viron rahanpesuskandaalin takia ja sidosryhmien kritiikin ansiosta yhtiön johdossa tehtiin muutoksia. Yrityksessä vahvistetaan lähivuosina entisestään pyrkimyksiä noudattaa sääntöjä ja talousrikollisuuden ja rahanpesun torjumista. Danske Bankin strategisena tavoitteena on integroitua asiakkaiden ja yhteiskunnan kanssa ja rahoituslaitosten kestävän kehityksen merkitys yhteiskunnassa kasvaa, joka tarkoittaa Danske Bankille sitä, että heidän tulee hyödyntää paremmin omaisuuttaan ja osaamistaan kestävän kehityksen edistämiseksi. Vuonna 2018 Danske Bank lanseerasi kestäviä vaikutusrahastoja ja rahoitusratkaisuja, ja he teroittivat sijoitusrahastopolitiikkaa sulkemalla investoinnit esimerkiksi ydinvoima- ja tervahiekka-aloilla toimiviin yrityksiin. Lisäksi he toivat asiakkaiden saataville kestävän rahoituksen vihreiden sijoitustuotteiden muodossa ja tukemalla aktiivisesti kansainvälisiä ilmastokysymyksiä käsittelevää työryhmää. (Danske Bank 2019a, 9, 12, 16, 18)

Vuodesta 2015 lähtien Danske Bank on pyrkinyt integroimaan yritys vastuun ydinliiketoimintaansa viiden painopistealueen kautta, joita ovat vastuulliset asiakassuhteet, vastuullinen työnantaja, ympäristön jalanjälki, vastuulliset toimittajasuhteet ja yhteiskuntaan osallistuminen. Lisäksi, kaksi strategista teemaa (taloudellisen luottamuksen ja kaikkien saatavilla olevan rahoituksen edistäminen) on määritelty Danske Bankin aloitteessa taloudellisen luottamuksen lisäämiseksi seuraaville sukupolville ja kasvu-yrityksille pyrkimyksenä varmistaa vastuullinen siirtyminen tulevaisuuden rahoituspalveluihin. Vuoden 2018 toukokuussa he julkistivat uuden yhteiskunnallisen vaikutuksen ja kestävän kehityksen strategian 2025, joka perustuu tähänastisiin saavutuksiin. (Danske Bank 2019a, 31-33)

Danske Bank mittaa tasa-arvoa, naisten lukumäärää hallituksessa ja johdossa, täysipäiväisten työntekijöiden määrää, naisten määrää työntekijöistä, henkilöstön sitoutumista, sairauspäiväpoissaoloja, päästöjä, energiankulutusta, paperijätteen määrää, tiekuljetusten ja lentokuljetusten määrää. (Danske Bank 2019a, 32) Yksi merkittävimmistä tavoitteista tuottaa arvoa osakkeenomistajille on asiakastyytyväisyys ja tavoitteena on olla paras pankki asiakaskokemuksissa vuonna 2020. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja kestävä kehitys ovat tapa, jolla Danske Bank harjoittaa ydinliiketoimintaa ottamalla huomioon yhteiskunnalliset, ympäristölliset ja taloudelliset näkökohdat kaikille sidosryhmille. Kestävän kehityksen strategiset teemat ovat ilmasto ja ympäristö, innovaatiot ja yrittäjyys sekä taloudellinen luottamus ja turva, ja nämä ovat valittu YK:n kestävän kehityksen tavoitteista. Danske Bank mittaa myös rahoituksen hiilijalanjälkeä. (Danske Bank 2019b, 4, 22-23)

Danske Bankin hallitus on perustanut palkitsemisvaliokunnan, joka kehittää palkitsemisjärjestelmiä hallitukselle hyväksyttäväksi. Toimitusjohtajan palkitseminen koostuu kiinteästä palkasta ja muuttuvasta palkasta. Danske Bank käyttää tulosperusteista muuttuvaa palkkaa korkean tuloksen kannustamiseen ja palkitsemiseen. Tähän sisältyy lyhytaikaisia ja pitkäaikaisia kannustinohjelmia. Pitkäaikaiset kannustinohjelmat ovat tarjolla ylimmälle johdolle. Pitkäaikainen kannustinohjelma on täysin osakepohjainen, jotta voidaan lisätä keskittymistä ja kiinnostusta Danske Bankin pitkän aikavälin tavoitteisiin ja yhdenmukaistaa johdon ja osakkeenomistajien etuja. (Danske Bank

2019c, 3, 5) Pitkäaikainen kannustinohjelma perustuu osakkeenomistajien kokonais-
tuoton tuottoon kolmen vuoden ansaintajaksolla. (Danske Bank 2019d, 2, 4)

Lyhytaikaisten kannustinohjelmien tarkoituksena on houkutella ja sitouttaa taitavia ja
suorituskykyisiä työntekijöitä, kannustaa työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti yrityk-
sen ja sen strategisten päämäärien saavuttamiseksi, motivoida työntekijöitä saavutta-
maan taloudelliset ja muut tavoitteet ja samalla turvata asiakaslähtöinen käyttäytymi-
nen ja yhteistyöhön perustuva ajattelutapa, kannustaa työntekijöitä omaksumaan asi-
anmukainen riski- ja sääntöjen noudattamiskulttuuri, varmistaa johdonmukaisuus kon-
sernin ja liiketoiminnan tulosten ja palkkatasojen välillä ja samalla tasapainottaa hen-
kilökohtainen riskinotto suorituskykytavoitteisiin nähden. Ohjelma on pääsääntöisesti
käteisperusteinen. Ohjelma perustuu yksittäisiin suoritussopimuksiin, mukaan lukien
tavoitteiden suorittaminen Danske Bank-konserni-, liiketoimintayksikkö- ja henkilökoh-
taisella tasolla. Vuoden 2018 KPI:t johtokunnan jäsenillä ja johtotasolla kattavat laa-
dulliset ja numeeriset kriteerit, joita ovat esimerkiksi oman pääoman tuotto, asiakas-
tyytyväisyys, suorituskykyä tukeva asianmukainen riskinhallintakulttuuri, lainsäädän-
nön ja sisäisten liiketoimintatapojen noudattaminen, suhteellinen suorituskyky valittui-
hin tavoitteisiin nähden, operatiiviset kulut, johtajuus/työntekijöiden sitoutuminen ja
muut KPI:t liittyvät kunkin osallistujan vastuualueeseen. (Danske Bank 2019c, 5, 6)

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kestävän kehityksen roolia toimitusjohtajien palkitsemisessa. Tarkastelussa oli viisi liikevaihdoltaan Suomen suurinta julkisesti noteerattua rahoitusalan yhtiötä. Empiirisenä aineistona toimi tarkasteltavien yhtiöiden vuosikertomukset, vastuullisuusraportit sekä muut aiheeseen liittyvät raportit viimeiseltä kahdelta vuodelta. Tutkimuksessa käytettiin palkitsemisen selittävinä teorioina agenttiteoriaa ja reflektioteoriaa. Agenttiteoriasta oli ennestään laajasti empiiristä tutkimusta, mutta reflektioteoriasta suhteellisen vähän. Näitä teorioita käytettiin empiirisen aineiston analysoinnissa. Johtopäätöksissä tarkastellaan kestävää kehitystä Bärnlund & Perkon (2013) kestävän kehityksen neljän ulottuvuuden mallin avulla, johon kuuluu yksilön ja -yhteisön hyvinvointi, kannattava liiketoiminta sekä luonnon hyvinvointi.

Vuosikertomuksista näki, että kestäväällä kehityksellä on jokaisessa yhtiössä merkittävä rooli ja kestävän kehityksen merkityksen kasvua painotetaan erityisen paljon ja siihen käytetään koko ajan enemmän resursseja. Tämä tuli esiin tarkasteltavasta aineistosta, sillä vuodesta 2018 lähtien yritykset ovat keskittyneet entistä enemmän kestävän kehityksen merkitykseen ja konkreettisiin muutoksiin, esimerkiksi nimeämällä yritys vastuujohtajan. Tarkasteltavissa yhtiöissä kerrottiin avoimesti palkitsemisjärjestelmistä ja toimitusjohtajan palkitsemisesta. Yritysten strategiset tavoitteet määrittävät palkitsemiseen käytetyt mittarit, ja osa yrityksistä oli selkeästi ilmaissut kestävän kehityksen olevan osa palkitsemista. Kestävästä kehityksestä puhuttiin vuosikertomuksissa yleensä omalla sivulla tai jopa omalla vastuullisuusraportilla. OP Ryhmä, Sampo ja Nordea ovat raportoineet GRI-mallin mukaan ja kaikki yritykset ovat ottaneet huomioon ESG:n jokaisen osa-alueen kestävässä kehityksessä. Yritysten kestäväällä kehityksellä oli vahva yhteys YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Empirian avulla muodostui alakysymyksiin seuraavanlaiset vastaukset:

Reflektioteorian avulla voidaan olettaa työtehtävän vaativuus olevan palkitsemisen suuruuden määrittäjänä. Tarkasteltavissa yhtiöissä tämä tulee esiin peruspalkassa, jonka kerrotaan perustuvan toimitusjohtajan tehtävän vaativuuteen. (Thierry 2001)

Agenttiteorian mukaan johtajaa voidaan ohjata tavoitteiden saavuttamisen kannustinohjelmana, joka esiintyy jokaisessa yrityksessä jonkinlaisena muuttuvana palkitsemisjärjestelmänä. (Jensen & Meckling 1976)

Mitkä ovat yleisimmät kestävän kehityksen mittarit rahoitusalan yrityksissä?

Kaikki yritykset raportoivat avoimesti kestävästä kehityksestä ja siihen liittyvistä tavoitteista. Kaikissa yrityksissä otettiin huomioon teoriassa käytetyn kestävän kehityksen tasapainotetun tuloskortin mukaiset taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset osa-alueet. Tuloksista näkyy, että jokainen osa-alue oli integroitu liiketoimintaan kestävässä kehityksessä ja jokaisessa yrityksessä oli mainittu nämä kolme osa-aluetta. (Chai 2009, 82). Lisäksi kaikissa tarkasteltavissa yrityksissä oli Bärlund & Perkon (2013) kestävän kehityksen mittareita jokaisesta neljästä kestävän kehityksen ulottuvuudesta. Tarkasteltavissa yrityksissä selvästi yleisimmät kestävän kehityksen mittarit olivat asiakastytyväisyys, päästöt, vakavaraisuus, sairauspoissaolot, työntekijöiden sukupuolijakauma, työntekijöiden vaihtuvuus ja monimuotoisuus, verojalanjälki ja vastuullisen sijoittamisen mittarit. Yritykset mittaavat verojalanjälkeä estääkseen yhdistymisen veroparatiiseihin.

Mitä mittareita käytetään toimitusjohtajan palkitsemisessa?

OP:n lyhyen aikavälin palkitsemiseen kuuluu vuositavoitteet, jotka sisältävät vahvasti digitaalisuuden, asiakaskokemuksen, myynnin ja strategiset tavoitteet. Pitkän aikavälin palkitseminen sisältää sellaiset mittarit kuten tulos ennen veroja, yrityksen ydinvakavaraisuuden ja asiakasmäärän kasvun. Kestävän kehityksen mittareiksi luetaan asiakaskokemus ja asiakasmäärän kasvu, voidaan myös tehdä johtopäätös, että digitaalisuus kuuluu kestävään kehitykseen, koska se lisää asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä, kun palvelut ovat helposti käytettävissä.

Sammon lyhyen aikavälin kannustinpalkkio mitataan konserni-, divisioona- ja/tai yhtiötasoisilla mittareilla ja tavoitteilla. Lyhyen aikavälin palkkio määräytyy operatiivisen tuloksen kynnysarvon ylityksestä, konsernin tuloksesta ja henkilökohtaisen suorituksen perusteella. Pitkäaikainen kannustinpalkkio määräytyy Sammon A-osakkeen positiivi-

sen kehityksen mukaan. Palkitsemisstrategian kerrotaan olevan vastuullinen ja yhtiössä kirjoitetaan usein vastuullisuuden mittareiden yhdistämisestä palkitsemiseen, mutta missään ei lue selkeästi, kuuluuko konsernijohtajan palkitsemiseen kestävä kehityksen mittareita.

Nordean muuttuvan palkitseminen on johdon kannustinjärjestelmä GEM EIP, jossa otetaan huomioon tavoitteet henkilökohtaisella tasolla, ryhmätasolla ja liiketoimintaluetasolla. Ryhmätason tavoitteisiin sisältyivät taloudelliset tavoitteet sekä muut kuin taloudelliset, jotka liittyvät asiakastyytyvyyteen sekä absoluuttisella että suhteellisella tasolla. Henkilökohtaisella tasolla suorituskykyä mitattiin yksilöllisesti sovittuihin päämääriin ja tavoitteisiin nähden, mukaan lukien riski ja toimiminen määräysten mukaan sekä johtaminen ja käyttäytyminen. Nordeassa palkitsemista mitataan myös riskin mittareilla. Kestävän kehityksen mittareiksi luetaan asiakastyytyväisyys.

LähiTapiolan vuositulospalkkiojärjestelmää mitataan virallisilla tunnusluvuilla, joihin kuuluu liiketulos, kokonaistulos, sijoitustoiminnan nettotuotto sitoutuneelle pääomalle prosentteina, kokonaispääoman tuotto prosentteina, henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana, henkilöstömäärä palkkasummaan suhteutettuna ja asiakaskokemus (asiakastyytyväisyys). Asiakastyytyväisyys kuuluu kestävä kehityksen mittareihin.

Danske Bankin tulosperusteinen muuttuvaa palkitseminen sisältää lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinohjelman. Pitkän aikavälin kannustinohjelma on täysin osakepohjainen. Lyhyen aikavälin kannustinohjelman palkkion määrää mittaa laadulliset ja numeeriset kriteerit, omanpääoman tuotto, asiakastyytyväisyys, riskit, sääntöjen noudattaminen, suhteellinen suorituskyky tavoitteisiin nähden ja operatiiviset kulut. Tässäkin yrityksessä kestävä kehityksen mittarina toimii asiakastyytyväisyys.

Tarkasteltavissa rahoitusalan yrityksissä toimitusjohtajien palkitseminen koostui kiinteästä- ja muuttuvasta palkasta. Kaikilla yrityksillä oli agenttiteorian mukaiset tarkoitukseenmukaiset kannustimet toimitusjohtajalle, ja yritykset olivat sitoneet palkkion suoritteisiin, joita voi mitata. Tarkasteltavien yritysten palkitsemisen mittarit koostuivat enimmäkseen taloudellisista mittareista, mutta jokaisessa yrityksessä yhtenä kestävä kehityksen mittarina käytettiin asiakastyytyvyyttä.

Miten kestävä kehitys näkyy toimitusjohtajien palkitsemiseen liittyvissä mittareissa?

Kaikissa yrityksissä kestävä kehitys näkyi erityisesti kannattavan liiketoiminnan kestävä kehityksen ulottuvuuteen liittyvillä mittareilla, erityisesti asiakastytyvyyden ja -kokemuksen mittarina. OP:n palkitsemiseen liittyvissä mittareissa kestävä kehitys tulee esiin johdon sitoutumisena kestävään kehitykseen, digitaalisuuden, asiakaskokemuksen, asiakasmäärän kasvun mittareilla. Nämä kuuluvat kannattavan liiketoiminnan kestävä kehityksen neljään ulottuvuuteen, sillä digitaalisuus vaikuttaa vahvasti asiakastytyvyyteen.

Sammolla palkitsemisessa tulee esiin riski, vakavaraisuus, strategia ja tavoitteet. Erityisesti Mandatum Life on kertonut osallistuvansa Suomen parhaat työpaikat kisaan ja sen vaikuttavan johtajien tulospalkkioperusteisiin. Mandatum Lifella ja If:llä molemmilla asiakastytyvyys on liitetty osaksi johdon palkitsemisesta ja täten kestävä kehitys näkyy palkitsemiseen liittyvissä mittareissa.

Nordealla muuttuvan palkkiojärjestelmän GEM EIP tavoitteisiin kuuluu kestävä kehityksen mittarit ja erityisesti asiakastytyvyyden mittari. LähiTapiolalla kestävä kehitys näkyy palkitsemisen mittareissa asiakastytyvyydellä ja henkilöstömäärällä, joka kuuluu neljän ulottuvuuden yhteisöjen hyvinvointi osa-alueeseen. Danske Bankilla oli myös asiakastytyvyyden mittari käytössä palkitsemisen määrittäjänä.

Yrityksillä näkyi kestävä kehitys toimitusjohtajien palkitsemiseen liittyvissä mittareissa asiakastytyvyyden mittarina. Lisäksi, OP:lla palkitsemiseen vaikutti digitaalisen asioinnin, asiakaskohtaamisten ja bränditason NPS kriteerit. Asiakastytyvyys kuuluu neljän ulottuvuuden kannattavan liiketoiminnan osa-alueeseen, joka on Bärlund & Perkon (2013) tekemä kestävä kehityksen malli. Asiakkaat painostavat yrityksiä vähentämään kielteisiä vaikutuksiaan yhteiskuntaan ja luonnonympäristöön. Tämän myötä asiakastytyvyyden kasvattamiseksi tulee yritysten olla entistä vastuullisempia. (Chang & Fong 2010) Ympäristöä ei ole otettu palkitsemisen mittareissa huomioon, mitä tulisi pohtia tulevaisuuden kehityksenä. Olisi hyvä myös liittää palkitsemiseen vastuullisen sijoittamisen ja -rahoituksen mittarit.

Mikä on kestävä kehityksen rooli rahoitusalan toimitusjohtajien palkitsemisessa?

Monessa yrityksessä painotettiin ensi vuoden aikana keskittyttävän enemmän vastuullisuuden merkitykseen yrityksessä, ja se voisi ehkä tulla esiin paremmin myös palkitsemisessa. Kaikissa yrityksissä käytettiin kestävä kehityksen mittareita jokaisesta neljästä ulottuvuudesta. Kuitenkin, tällä hetkellä toimitusjohtajien palkitsemisen mittareissa kestävä kehitys näkyy ainoastaan asiakastyytyväisyyden mittarina. Joten, jos kaikkia neljää kestävä kehityksen ulottuvuutta ei ole hyödynnetty palkitsemisessa, niin Bärlund & Perkon (2013) mukaan niiden todellista vaikutusta ei voi nähdä. Ilmastomuutoskeskustelun myötä kestävä kehitys on tullut tärkeämmäksi yritysten imagon kannalta ja siihen nähden kestävä kehityksen rooli toimitusjohtajien palkitsemisessa on pieni mitä voitaisiin muuten ajatella olevan.

Tutkimuksen tuloksilla omistajat voivat panostaa entistä enemmän konkreettisiin kestävä kehityksen mittareihin, jotka vaikuttavat palkitsemiseen. Vaikka yritykset raportoivat kestävä kehityksen vaikuttavan palkitsemiseen, todellisuudessa sen vaikutusta ei voida todentaa ilman valvontaa tai yritysten avoimempaa raportointia. Tuloksista yritysten tärkeät sidosryhmät voivat nähdä mikä on kestävä kehityksen todellinen vaikutus toimitusjohtajien palkitsemisessa. Rahoitusalan yritykset kertovat kuinka tärkeää kestävä kehitys on ja raportoivat siitä, mutta julkisissa dokumenteissa se näkyy palkitsemisessa heikosti. Tulosten perusteella yritykset voisivat kiinnittää huomioita julkisessa raportoinnissaan kestävä kehityksen näkymiseen palkitsemisessa ja avata sitä enemmän ja konkreettisemmin, jotta tärkeät sidosryhmät saavat selkeän käsityksen yrityksen panostuksesta kestävään kehitykseen ja siihen liittyvästä johdon ohjauksesta.

6.1 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Valittu menetelmä rajoittaa tutkimusta siten, että tutkimuksessa ei tarkastella numeerisia lukuja, esimerkiksi toimitusjohtajien palkkioiden suuruutta ja sen muuttumista kestävä kehityksen mittareiden mukaan. Tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää koko rahoitusalueelle, koska tutkimuksessa tarkasteltiin viittä Suomen suurinta rahoitus-

alanyhtiötä. Tuloksia ei myöskään voida yleistää muihin toimialoihin. Valitut teoriat rajoittavat tutkimusta, koska tutkimuksessa tarkastellaan palkitsemista vain agenttiteoriaa ja reflektioteoriaa hyödyntäen. Jos teorioita olisi useampia, tulokset voisivat olla erilaisia. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksessa käytettiin tieteellisiä lähteitä ja pyrittiin löytämään tuoreimpia tutkimuksia.

Tutkimuksessa on tutkittu viittä Suomen suurinta yritystä, joten voisi tutkia pienempiä rahoitusalan yrityksiä, koska sieltä voisi löytyä innovatiivisempia yrityksiä kestävään kehitykseen liittyen. Tulevaisuudessa aihetta tulisi tutkia vielä syvemmin rahoitusalan yritysten osalta, koska rahoitusalan yritykset pystyvät vaikuttamaan muihin yrityksiin rahoituksen kautta. Lisäksi tulisi esimerkiksi johdon haastattelujen kautta pyrkiä selvittämään mitä konkreettisia ympäristöllisiä mittareita tai tavoitteita palkitsemisessa käytetään tai aiotaan ottaa käyttöön, sillä tällä hetkellä mittarit palkitsemisessa keskittyvät taloudellisiin mittareihin, ainakin tutkittujen raporttien perusteella. Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla pidempi aikaväli, jolloin muutosta voitaisiin tarkastella ajan saatossa.

Lähdeluettelo

Abdelmotaal, H. & Abdel-Kader, M. (2016) The use of sustainability incentives in executive remuneration contracts. *Journal of Applied Accounting Research* 17, 3, 311-330.

Armstrong, M. & Murlis, H. (2007) *Reward Management: A Handbook of remuneration Strategy and Practice*. Rev. 5th ed. London, Kogan Page.

Barnham, C. (2015) Quantitative and qualitative research. *International Journal of Market Research* 57, 6, 837-854.

Bebchuck, L. & Fried, J. (2003) Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives* 17, 3, 71-92.

Bebchuk, L. & Fried, J. (2004) *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*. Cambridge (MA), Harvard University Press.

Bieker, T. (2005) *Sustainability Management with the Balanced Scorecard*. Institute for Economy and the Environment at the University of St.Gallen, St. Gallen.

Bielak, D., Bonini, S. & Oppenheim, J. (2007) CEOs on strategy and social issues. *McKinsey Quarterly* 2007, 4, 8-12.

Brinkmann, R. (2016) *Introduction to sustainability*. New York, WILEY Blackwell.

Bärlund, A. & Perko, S. (2013) *Kestävä johtajuus*. Helsinki, Talentum Media Oy.

Chai, N. (2009) *Sustainability Performance Evaluation System in Government: A Balanced Scorecard Approach Towards Sustainable Development*. Dordrecht, Springer Netherlands.

Chang, N. & Fong, C. (2010) Green product quality, green corporate image, green customer satisfaction, and green customer loyalty. *African Journal Of Business Management* 4, 13, 2836-2844.

Cordeiro, J. & Sarkis, J. (2008) Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance? *Business Strategy and the Environment* 17, 304-317.

Corporate Knights (2019) 2019 Global 100 results. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2019]. Saatavilla <https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481153/>

Danske Bank Group. (2019a) Annual report 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2019]. Saatavilla <https://danskebank.com/investor-relations/reports>

Danske Bank Group. (2019b) Corporate story 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2019]. Saatavilla <https://danskebank.com/investor-relations/reports>

Danske Bank Group. (2019c) Remuneration report 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2019]. Saatavilla <https://danskebank.com/investor-relations/reports>

Danske Bank Group. (2019d) Remuneration report of management and material risk takers 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2019]. Saatavilla <https://danskebank.com/file-cloud?filters=Investor%20relations>

Danske Bank Group. (2019e) Tietoa pankista [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2019]. Saatavilla <https://danskebank.com/fi/tietoa-pankista>

EHS today. (2014) Report: Majority SP500 firms link sustainability to CEO compensation [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.5.2019]. Saatavilla <https://www.ehstoday.com/environment/report-majority-sp-500-firms-link-sustainability-ceo-compensation>

Eisenhardt, K. (1989) Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review* 14, 1, 57-74.

Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (2008) Work motivation in the context of a globalizing economy. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Finanssiala ry (2019a) Kasvun eväät – Finanssiala ja kumppanit [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.12.2019] Saatavilla <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Miten-saantely-on-vaikuttanut-sijoituspalveluiden-tarjontaan.aspx>

Finanssiala ry (2019b) Sääntely [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2019] Saatavilla <http://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-pankki/saantely.html>

Goktan, A. B. (2014) Impact of green management on CEO compensation: Interplay of the agency theory and institutional theory perspectives. Journal of Business Economics and Management 15, 1, 96-110.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2014) Palkitse taitavammin, Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2., uudistettu painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä, PS-kustannus.

Hoffren, J. & Tyrkkö, A. (2019) Suomen kestävän kehityksen YK-indikaattorit julkaistu-Suomi pärjää vertailussa hyvin [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.7.2019]. Saatavilla www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2019/suomen-globaalit-kestavan-kehityksen-yk-indikaattorit-on-julkaistu/

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. (2003) Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät: Hyvä saa palkkansa? Helsinki, Talentum.

Ikäheimo, S. (2009) Yritysjohdon palkitsemisen puitteet, rajoitteet ja kipupisteet. Kansantaloudellinen aikakauskirja 105, 4, 476-484.

Jensen, M., Murphy, K. & Wruck, E. (2004) Remuneration: Where we've been, how we got here, what are the problems, and how to fix them. Finance Working Paper 44, 04-28, 1-95.

Jensen, M. & Meckling, W. (1976) Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Times 3, 305-360.

Kangas, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Heikkinen, A., Kujala, J. & Bethwaite, J. (2019) Leading Change in a Complex World. Tampere, Tampere University Press.

Lothe, S. & Myrtveit, I. (2003) Compensation systems for green strategy implementation: parametric and non-parametric approaches. Business Strategy and the Environment 12, 3, 191-203.

LähiTapiola. (2013) LähiTapiolan vastuullisuusperiaatteet 2013 [verkkodokumentti]. [18.11.2019]. Saatavilla <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/vastuullisuus/yhteiskuntavastuu-lahitapiolassa>

LähiTapiola Vahinkoyhtiö. (2018) Tilinpäätös ja toimintakertomus 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavilla <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/talous/vuosikertomukset-ja-tilinpaatokset/2017>

LähiTapiola. (2018a) LähiTapiola Vahinkoyhtiö selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavilla <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/talous/vuosikertomukset-ja-tilinpaatokset/2017>

LähiTapiola. (2018b) LähiTapiola-ryhmän vakavaraisuutta ja taloudellista tilaa koskeva kertomus 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavilla <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/talous/vuosikertomukset-ja-tilinpaatokset/2017>

LähiTapiola. (2018c) LähiTapiola-ryhmä—selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavilla <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/talous/vuosikertomukset-ja-tilinpaatokset/2017>

LähiTapiola. (2019a) LähiTapiola-ryhmä—selvitys muista kuin taloudellisista tiedoista 2018. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavilla <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/talous/vuosikertomukset-ja-tilinpaatokset/2017>

LähiTapiola. (2019b) Tietoa yhtiöryhmästä. [verkkodokumentti]. [Viitattu 19.11.2019]. Saatavilla <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhma-tietoa>

Mähönen, J. & Seppo, V. (2006) Osakeyhtiö: III, Corporate governance. 2. p. Helsinki, Alma talent.

Nordea. (2018a) Annual report 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.7.2019]. Saatavilla <https://www.nordea.com/fi/investor-relations/raportteja-ja-esityksia/group-annual-reports/>

Nordea. (2018b) Sustainability policy 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavilla <https://www.nordea.com/fi/vastuullisuus/sitoumukset-ja-periaatteet/>

Nordea. (2018c) Sustainability report 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.7.2019]. Saatavilla <https://www.nordea.com/fi/vastuullisuus/raportointi/raportit-ja-faktat/>

Nordea (2019a) Remuneration statement 2018 [verkkodokumentti]. [viitattu 27.11.2019]. Saatavilla <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/hyva-hallintotapa/palkitseminen/disclosures/>

Nordea. (2019b) Annual report 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.7.2019]. Saatavilla <https://www.nordea.com/fi/investor-relations/raportteja-ja-esityksia/group-annual-reports/>

Nordea. (2019c) Keskustelut sidosryhmien kanssa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.11.2019]. Saatavilla: <https://www.nordea.com/fi/vastuullisuus/vastuullisuus-nordeassa-1/toimintatapamme/keskustelut-sidosryhmien-kanssa/>

Nordea. (2019d) Sustainability at a glance [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.7.2019]. Saatavilla <https://www.nordea.com/fi/vastuullisuus/vastuullisuus-nordeassa-1/yhteen-veto-vastuullisuudesta/>

Nordea. (2019e) Sustainability report 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.7.2019]. Saatavilla <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2019/02-27-09h00-nordean-vuosikertomus-ja-vastuullisuusraportti-on-julkaistu.html>

Nordea. (2019f) Yhteenveto Nordeasta [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2019] Saatavilla <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/Yhteenveto-Nordeasta/>
Oikarinen, M. (2019) Nämä ovat palkitsemisen trendit 2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.7.2019] Saatavilla <https://uusi.mandatumlife.fi/life-magazine/2019/nama-ovat-palkitsemisen-trendit-2019/>

OP Ryhmä. (2018a) Toimintakertomus ja tilinpäätös 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2019]. Saatavilla <https://www.op.fi/web/raportit/op-ryhman-raportit>

OP ryhmä. (2018b) Vuosikertomus 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2019]. Saatavilla <https://www.op.fi/web/raportit/op-ryhman-raportit>

OP Ryhmä. (2019a) Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmästä 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2019]. Saatavilla <https://www.op.fi/web/raportit/op-ryhman-raportit>

OP Ryhmä. (2019b) OP Ryhmän palkat ja palkitseminen 2019 [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.5.2019]. Saatavilla <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/palkitseminen>

OP ryhmä. (2019c) Vuosikertomus 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2019]. Saatavilla <https://www.op.fi/web/raportit/op-ryhman-raportit>

Portney, K. (2015) Sustainability. Mit press, Cambridge.

Sampo Group. (2018) Yritysvastuuraportti 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.11.2019]. Saatavilla <https://www.sampo.com/fi/sijoittajat/taloudelliset-tiedot/vuosikertomukset/?y=2017&s=sampo-group>

Sampo Group. (2019a) Konsernijohtaja. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2019]. Saatavilla <https://www.sampo.com/fi/hallinnointi/palkka--ja-palkkioselvitys/palkitsemisen-keskeiset-periaatteet/konsernijohtaja/>

Sampo Group. (2019b) Palkitseminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.11.2019]. Saatavilla <https://www.sampo.com/fi/hallinnointi/palkitseminen/>

Sampo Group. (2019c) Palkitsemisperiaatteet 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.11.2019]. Saatavilla <https://www.sampo.com/fi/hallinnointi/palkitseminen/>

Sampo Group. (2019d) Sampo hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.11.2019]. Saatavilla <https://www.sampo.com/fi/sijoittajat/taloudelliset-tiedot/vuosikertomukset/>

Sampo Group. (2019e) Tietoa meistä [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.6.2019]. Saatavilla <https://www.sampo.com/fi/tietoa-meista/>

Sampo Group. (2019f) Yritysvastuuraportti 2018 [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.11.2019]. Saatavilla <https://www.sampo.com/fi/sijoittajat/taloudelliset-tiedot/vuosikertomukset/>

Suomen YK-liitto. (2019) Kestävän kehityksen tavoitteet [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2019]. Saatavilla <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Thierry, H. (2001) Work motivation in the context of a globalizing economy. London, Lawrence Erlbaum Associates.

Thierry, H. (2002) Psychological management of individual performance. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. p. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

United Nations. (2019) Sustainable development [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.5.2019]. Saatavilla <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019) Johtaminen. Keuruu, Edita Publishing Oy.

WCED. (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.5.2019]. Saatavilla https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahU-KEwjJqlvKvZbiA-hUIEJoKHfpUA4QFjACegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fmom.gov.af%2FContent%2Ffiles%2FBrunland_Report.pdf&usq=AOvVaw046X9NECu4jUGsd9SkVjdG

LIITTEET

Liite 1 OP:n kestävän kehityksen tavoitteet (OP Ryhmä 2019c, 37)

| Kestävän kehityksen tavoite SDG | OP:n tavoite, joka tukee SDG:n toteutumista | Esimerkkejä tuloksista OP:ssa 2018 |
|--|---|---|
| Taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaikenikäisille. | Liikenneturvallisuuden lisääminen Aktiivinen vahingontorjunta | OP Liikenneteko -kiertue OP Vahinkoapu -palvelu Porokello-hankeyhteistyön porokolareiden määrän puolttamiseksi Viisi Pohjola Sairaala ja Terveystarjonta |
| Taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet. | Suomalaisen koulutuksen ja osaamisen tukeminen Taloustaitojen edistäminen | Lahjoitukset ammattikorkeakouluille 1,3 miljoonaa euroa 42 000 tavoitettua lasta ja nuorta 520 taloustaitotapahtumassa 800 senioreiden digiopastustilaisuutta |
| Saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo sekä vahvistaa naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia. | Monimuotoisuuden edistäminen, jonka mittarina käytetään eri sukupuolten osuutta määritellyissä johtajatehtävissä | 24 % naisia johtajatehtävissä vuoden 2018 lopussa (vuonna 2017: 21%) |
| Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja. | Reilu työnantaja ja myös nuorten työllistäminen Työelämän murroksen ratkaisemisessa vastuullisen roolin ottaminen Erikoisryhmien huomioiminen palvelutarjonnassa Laajan palveluverkoston tarjoaminen | Yli 400 työllistettyä kesätyöntekijää 1200 kesätyöpaikan saannutta 15-17-vuotiasta nuorta Kesäduuni OP:n piikkiin -kampanjassa 8 000 OP Kevytyrittäjää, 365 toimipistettä ympäri Suomea OP-mobiili päivittäisasiainnoin päänava jo 22 miljoonalla käynnillä yhden kuukauden aikana |
| Rakentaa kestävää infrastruktuuria sekä edistää kestävää teollisuutta ja innovaatioita. | Paikallisyhteisöjen toimintaan osallistuminen Yritystoiminnan rahoitus | 365 toimipistettä ympäri Suomea ESIR rahoitus |
| Vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä. | Taloustaitojen edistäminen Senioreiden digitaalisten taitojen edistäminen Saavutettavuuden edistäminen | 42 000 tavoitettua lasta ja nuorta 520 taloustaitotapahtumassa 800 senioreiden digiopastustilaisuutta Uusi OP Saavutettava |
| Taata turvalliset ja kestävät kaupungit sekä asuin-yhdyskunnat. | Asuntorahoitus, asuntorakennuttaminen | OP Kiinteistösiirtojen rakennuttamana 888 uutta vuokra-asuntoa vuonna 2018 ja yhteensä asuntoja hallinnoitavana 4070 kpl. Rakenteilla 910 uutta vuokra-asuntoa |
| Varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys. | Hyvän liiketavan periaatteet Kestävän talouden rahoittaminen Vastuullisen sijoittamisen edelläkävijöitä | Ryhmätasoiset toimittajien vastuullisuusvaatimukset (Supplier Code of Conduct) hyväksyttiin vuonna 2018 Hyvän liiketavan periaatteiden uusi verkkokurssi Aktiivisen omistajuuden avulla vaikuttaminen yhtiöiden vastuulliseen toimintaan |
| Toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan. | Tavoitteena hiilipositiivisuus vuonna 2025 eli päästöt (scope 1+2) 0kg/C02 | Päästöt (scope 1+2) 19 613 tn C02 OP:n rahastojen hiilijalanjälkilaskenta |

Liite 2 OP:n vastuullisuusohjelman KPI-mittarit (OP Ryhmä 2018b, 55)

| Vastuullisuusohjelman KPI-mittarit | 2017 |
|---|--------|
| Oman toiminnan CO2 -päästöt, t CO2e | 20 964 |
| Uusiutuva energia, % | 13 |
| Lahjoitukset hyväntekeväisyyteen, milj. € | 2,3 |
| Monimuotoisuustavoite, % | 21 |
| NPS, asiakaskohtaiset | 58 |

Liite 3 Käytetyt GRI-tunnusluvut (OP Ryhmä 2019c, 66-67)

| GRI-tunnusluvut | 2017 | 2018 |
|--|---------|-----------|
| Ympäristövaikutukset | | |
| Organisaation oma energiankulutus | 142 585 | 134 080 |
| Energiaintensiteetti, MWh/henkilö/vuosi | 11,6 | 11,1 |
| Suorat kasvihuonekaasujen päästöt | 48 | 48 |
| Epäsuorat kasvihuonekaasujen päästöt | 20 918 | 19 565 |
| Muut epäsuorat kasvihuonekaasujen päästöt | | |
| Kategoria1: Hankitut tuotteet ja palvelut | 2 034 | 1 285 |
| Kategoria5: Toiminnoista syntyvä jäte | 298 | 254 |
| Kategoria6: Liikematkat | 3 712 | 3 541 |
| Kategoria7: Työntekijöiden työmatkat | 1 142 | 1 059 |
| Kategoria15: Investoinnit | | >10 milj. |
| Kasvihuonekaasujen päästöintensiteetti, CO ₂ e-tonnia/hlö | 1,70 | 1,63 |

| Sosiaaliset vaikutukset | 2017 | 2018 | | 2017 | 2018 |
|--|--------|---------|--|-------|-------|
| Henkilöstö yhteensä, joista | 12 269 | 12 066 | Tapaturmataajuus | 0,6 | 0,5 |
| Vakinaisia | 11 501 | 11 323 | Työhön liittyvät kuolemantapaukset | 0 | 0 |
| Määräaikaisia | 768 | 743 | Koulutustunnit keskimäärin henkilöä kohden | 15 | 14 |
| Kokoaikaisia | | | Kehityskeskusteluihin osallistuvan henkilöstön osuus | 100 % | 100 % |
| | 11 294 | 11 116 | | | |
| Osa-aikaisia | 975 | 950 | Henkilöstö sukupuolen mukaan | | |
| Suomessa | 11 847 | 11 963 | Miehiä | 30 % | 31 % |
| Suomen ulkopuolella | 422 | 103 | Naisia | 70 % | 69 % |
| Ulkoinen työvoima | 1 511 | 1 365 | Henkilöstö ikäryhmän mukaan | | |
| Korkeimman ja keskimääräisen vuosiansion suhde | 21 | 19 | Alle 30-vuotta | 13 % | 15 % |
| Kollektiivisesti neuvoteltujen työehtosopimusten piiriin kuuluva henkilöstö Suomessa | 91 % | 91 % | 30-49 vuotta | 50 % | 50 % |
| Uudet ensi kertaa aloittaneet työsuhteet | 1 345 | 1 721 | Yli 49 vuotta | 37 % | 35 % |
| Päättäneet työsuhteet | 1 871 | 2 134 | Johtajat | 3 % | 3 % |
| Vakinaisen henkilöstön kokonaislähtövaihtuvuus | 8,70 % | 11,60 % | Esimiehet | 10 % | 9 % |
| Vakinaisen henkilöstön vapaaehtoinen lähtövaihtuvuus | 4,80 % | 6,90 % | Asiantuntijat | | |
| Työhönpaluuste vanhempainvapaan jälkeen | 95 % | 95 % | Toimihenkilöt | 30 % | 31 % |
| Työssäpysyvyysaste vanhempainvapaan jälkeen | 92 % | 88 % | Henkilöstön keski-ikä | 57 % | 57 % |
| Työsuojelutoimikuntien piiriin kuuluvien työntekijöiden osuus | 89 % | 92 % | Palveluvuodet keskimäärin | 0,43 | 0,43 |
| Sairauspoissaolojen osuus säännöllisestä vuositöajasta | 3,30 % | 3,30 % | Naisten ja miesten peruspalkkojen suhde: | | |
| Poissaoloon johtaneita työpaikatapaturmia | 10 | 9 | Johtajat | | 91 % |
| | | | Esimiehet ja asiantuntijat | | 87 % |
| | | | Toimihenkilöt | | 106 % |

Liite 4 Ympäristöasioiden mittarit (LähiTapiola 2019a, 4)

| | 2017 | 2018 |
|----------------------|---------|---------|
| Lämpö, MWh | 71 000 | 63 000 |
| Sähkö, MWh | 32 000 | 31 000 |
| Kaukojäähdytys, MWh | 6 000 | 8 000 |
| Vesi, m ³ | 420 000 | 376 000 |
| CO ₂ , t | 24 300 | 20 800 |

Liite 5 LähiTapiola-ryhmän sosiaalisen vastuun mittarit (LähiTapiola 2019a, 5)

| | 2017 | 2018 |
|---|-----------|-----------|
| Great Place to Work-indeksi, % | 74 | 74 |
| Sukupuolijakauma naiset/miehet, % | 66,5/33,2 | 66,4/33,6 |
| Sukupuolijakauma johdossa, naiset/miehet, % | 22/78 | 19,8/80,2 |
| Sairauspoissaolot, % | 3,5 | 3,6 |
| Tapaturmataajuus | 11 | 13,5 |
| Työtapaturmien määrä, kpl | 79 | 82 |
| Tietoturvapoikkeamat, kpl | 54 | 34 |