

Strateginen yritysvastuu työeläkevakuutusalla - Tapaustutkimus työeläkeyhtiöiden vastuullisuudesta

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Heidi Jalonen
2014

Tekijä Heidi Jalonen

Työn nimi Strateginen yritysvastuu työeläkevakuutusosalalla – Tapaustutkimus työeläkeyhtiöiden vastuullisuudesta

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Organisaatiot ja johtaminen

Työn ohjaaja Armi Temmes

Hyväksymisvuosi 2014**Sivumäärä** 107**Kieli** suomi

Tiivistelmä

Yritykset tavoittelevat yritys vastuulla nykyään paitsi yhteiskunnallista hyväksyntää, myös kilpailuetua. Kilpailuetua saavutetaan kuitenkin harvoin yrityksen ydinliiketoiminnasta irrallisella vastuullisuudella, kuten hyväntekeväisyydellä. Taloudellisten hyötyjen saavuttamiseksi yritys vastuun on oltava strategista eli sen on liityttävä erottamattomasti yrityksen perustehtävään ja ydinliiketoimintaan. Strateginen yritys vastuun on liiketoimintastrategia, joka on integroitu yrityksen liiketoiminnan ydintavoitteisiin ja ydinosaamisiin, juurrutettu jokapäiväiseen liiketoimintaan ja suunniteltu luomaan sekä arvoa yritykselle että positiivista muutosta yhteiskunnassa.

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen voisi kehittää yritys vastuutaan strategisempaan suuntaan. Toteutan tutkimuksen kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessani on kahdeksan tapausta eli kahdeksan eläkevakuuttajaa: ATP, Folksam, KLP, PGGM, CalPERS, CalSTRS, Varma ja Ilmarinen. Tutkin eläkevakuuttajien yritys vastuun toteuttamistapoja benchmark-analyysin tyyliin löytääkseni niiden joukosta parhaita, strategisen yritys vastuun muotoja, joita hyödyntämällä Ilmarinen voisi kehittää vastuullisuuttaan strategisempaan suuntaan. Tutkimukseni pääaineistona käytän eläkeyhtiöiden julkista yritys vastuumateriaalia, minkä lisäksi haastattelen neljän eläkeyhtiön yritys vastuuasiantuntijoita.

Tutkielmani strategisen yritys vastuun teoriakatsaus indikoi, että toteuttamalla strategisen yritys vastuun edistyneintä muotoa, koko liiketoiminnan lähtökohtana olevaa innovatiivista yritys vastuuta, yritys voi saavuttaa suurimpia taloudellisia ja yhteiskunnallisia hyötyjä. Tutkimukseni tulokset osoittavat, että jotkin eläkeyhtiöistä toteuttavat tällaista innovatiivista yritys vastuuta esimerkiksi yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen kohdistetuilla sijoituksilla sekä työeläkevakuutettujen työhyvinvointia ja työkykyä edistävillä palveluilla. Valtaosa tutkimieni eläkevakuuttajien yritys vastuutoimista edustaa kuitenkin integroitua yritys vastuuta. Myös integroitu yritys vastuun, joka tähtää olemassa olevan liiketoiminnan positiivisten yhteiskunnallisten ja ympäristövaiikutusten vahvistamiseen ja negatiivisten vaikutusten lieventämiseen, on strategista yritys vastuuta, mutta sillä ei ole samanlaista hyöty potentiaalia kuin innovatiivisella yritys vastuulla. Innovatiivisen ja integroidun yritys vastuun lisäksi moni eläkeyhtiö harjoittaa edelleen hyväntekeväisyyttä.

Tutkimukseni mukaan työeläkevakuutusyhtiö voi tavoitella strategista yritys vastuuta harjoittamalla vastuullista ja läpinäkyvää sijoitustoimintaa, toimimalla asiakas vastuullisesti muun muassa edistäen asiakasyritystensä työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia, huolehtimalla oman sisäisen toimintansa vastuullisuudesta sekä asettamalla kaikille näille osa-alueille mitattavia tavoitteita ja raportoimalla tavoitteidensa saavuttamisesta. Oikein toteutetuilla kohdistetuilla sijoituksilla ja työhyvinvointipalveluilla eläkeyhtiön on mahdollista saavuttaa *samanaikaisesti* suurimpia taloudellisia hyötyjä ja merkittävimpiä yhteiskunnallisia vaikutuksia.

Avainsanat strateginen yritys vastuun, työeläkevakuutusyhtiö, benchmark-analyysi

Sisälllys

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja toteutustapa	2
1.3	Tutkielman rakenne	3
2	YRITYSVASTUUN TEORIAA	5
2.1	Yritysvastuun perusteet.....	5
2.2	Strateginen yritysvastuu.....	8
2.3	Strategisen yritys vastuun liiketoimintahyödyt	14
2.4	Strategisen yritys vastuun implementointi.....	16
3	TYÖELÄKEVAKUUTUSALA TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA	19
3.1	Työeläkevakuutusyhtiön perustehtävä	19
3.2	Eläkevakuutusalan ajankohtaisia trendejä.....	22
3.3	Yritysvastuu eläkevakuutus alalla – asiantuntijoiden näkemyksiä.....	26
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	30
4.1	Kriittinen realismi ja abduktio tutkimuksen tieteellisinä lähtökohtina	30
4.2	Laadullinen tapaustutkimus eläkeyhtiöiden yritys vastuustrategioista	32
4.3	Tarkastelun kohteena kahdeksan työeläkevakuuttajan yritys vastuun	33
4.3.1	Eläkeyhtiöiden julkinen materiaali tutkimuksen pääaineistona	34
4.3.2	Neljän eläkevakuuttajan teemahaastattelut tutkimuksen tukiaineistona.....	40
4.4	Sisällönanalyysi yritys vastuuaineiston analysointikeinona	41
4.5	Tutkimuseettisiä kysymyksiä ja oma roolini tutkimuksessa	42
5	ELÄKEYHTIÖIDEN YRITYSVASTUUSTRATEGIAT VERTAILUSSA	43
5.1	Eläkeyhtiöiden omat yritys vastuun määritelmät ja jaottelut	44
5.2	Vastuullinen sijoittaminen ja omistajaohjaus	46
5.3	Asiakas vastuullisuus	51
5.4	Vastuullisuus omassa sisäisessä toiminnassa	52
5.5	Yhteiskunnallinen vaikuttaminen	55
5.6	Vastuullisuusperiaatteet, -työkalut ja yhteistyöverkostot	56
5.7	Yritysvastuun mittaaminen.....	58
5.8	Yritysvastuun organisointi eläkeyhtiöissä	62

6	ANALYYSI ELÄKEYHTIÖIDEN YRITYSVASTUUN STRATEGISUUDESTA	65
6.1	Hyväntekeväisyyttä, integroitua vai innovatiivista yritysvastuuta?	65
6.1.1	Eläkeyhtiöiden hyväntekeväisyys	65
6.1.2	Integroitu yritysvastuu vallitsevana vastuullisuuden muotona	67
6.1.3	Innovatiivisen yritysvastuun mahdollisuudet	69
6.2	Eläkeyhtiöiden yritysvastuun implementointi	74
7	POHDINTA & JOHTOPÄÄTÖKSET	79
7.1	Vastuullinen ja läpinäkyvä sijoittaminen eläkeyhtiön yritysvastuun ytimessä.....	79
7.2	Asiakasvastuullisuudella win-win-win-tilanteeseen.....	81
7.3	Oman sisäisen toiminnan vastuullisuudella tuottavuutta	84
7.4	Mittaamisella parempaa toimeenpanoa	85
7.5	Suosituksia eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen yritysvastuun kehittämiseksi	87
7.6	Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia	92
	LÄHTEET	93
	AINEISTO.....	100
	LIITTEET	106

Kuviot

Kuvio 1. Yritysvastuun eri toteuttamistapojen hyödyt.....	14
Kuvio 2. Eläketurvaa hoitavat työeläkelaitokset	20
Kuvio 3. Vuonna 2012 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet työkyvyttömyyden pääasiallisen syyn mukaan.....	23
Kuvio 4. Sijoituskohteet yritysvastuumatriisissa.....	25
Kuvio 5. Eläkeyhtiöiden yritysvastuun eri toteuttamistapoja.....	74
Kuvio 6. Yritysvastuuviestinnän, tekojen ja kilpailuedun suhde	88

Taulukot

Taulukko 1. Strategisen yritysvastuun erottelu reaktiivisesta	10
Taulukko 2. Yritysvastuun toteuttamistapojen vertailu	12
Taulukko 3. Työeläkeyhtiön perustehtävä lain ja tehtävää hoitavien eläkeyhtiöiden itsensä mukaan	21
Taulukko 4. Tutkimuksen aineisto	39
Taulukko 5. Eläkeyhtiöiden yritysvastuun painopisteet	46
Taulukko 6. Eläkeyhtiöiden vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen keinoja	50
Taulukko 7. Eläkeyhtiöiden hyödyntämät yritysvastuuperiaatteet, -työkalut ja yhteistyöverkostot	57
Taulukko 8. Eläkeyhtiöiden operatiiviset mittarit yritysvastuulle	61
Taulukko 9. Eläkeyhtiöiden yritysvastuutoimijoita	63
Taulukko 10. Eläkeyhtiöiden yritysvastuutoimet hyväntekeväisyyteen, integroituun ja innovatiiviseen yritysvastuuseen jaoteltuina	73
Taulukko 11. Eläkeyhtiöiden strategisen yritysvastuun parhaita käytäntöjä ja ominaisuuksia	86

1 JOHDANTO

Isäni jäi juuri eläkkeelle. Eläkkeen hänelle maksaa Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. Isäni on 64-vuotias, joten hänellä on toivottavasti vielä ainakin kymmenestä pariinkymmeneen vuoteen aikaa nauttia elämästä uudella eläkeläisen vapaudella. Elämänsä viimeisten vuosikymmenten vapauden isäni rahoittaa sekä hänen itse että hänen työnantajinsa 46 vuotta maksamilla eläkemaksuilla, joita Ilmarinen on heiltä kerännyt. Nyt on takaisinmaksun aika.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Eläkeyhtiöiden yhteiskunnallinen merkitys on valtava. Työeläkeyhtiöt huolehtivat Suomessa paitsi isäni ja miljoonan muun eläkeläisen (Eläketurvakeskus 2014) edellytyksistä taloudellisesti mielekkääseen loppuelämään, myös vielä työssäkäyvän väestön tulevaisuuden toimeentulosta. Lisäksi niin Suomessa kuin muualla maailmallakin työeläkeyhtiöiden merkitys valtion taloudelle on suuri; Suomessa eläkeyhtiöiden hallinnoiman varallisuuden markkina-arvo on lähes 80 % Suomen bruttokansantuotteen arvosta ja vastaava luku kaikkien OECD-maiden kesken on 77 % (painotettu keskiarvo). Eläkeyhtiöiden merkitys institutionaalisina sijoittajina on myös kasvanut tasaisesti; OECD-maissa eläkeyhtiöiden hallussa jo vajaat 30 prosenttia kaikkien institutionaalisten sijoittajien yhteenlasketusta varallisuudesta. (OECD 2013)

Ei siis ole yhdentekevää, miten työeläkevakuutusyhtiöt liiketoimintaansa harjoittavat. Suomessa työeläkevakuuttajien toimet vaikuttavat sekä koko Suomen kansantalouteen että kaikkiin työeläkevakuutettuihin ja työeläkkeensaajiin. Vaikutusvallan mukana tulee myös suuri vastuu. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen tiedostaa tämän vastuun ja onkin panostanut vastuullisuuteensa jo vuosien ajan. Ilmarisen mukaan vastuullisuus kuuluu erottamattomasti sen jokapäiväiseen toimintaan. Ilmarinen on jakanut yritys vastuunsa kolmeen osaan: vastuu työeläketurvasta, vastuullisuus sijoitustoiminnassa ja vastuu omassa toiminnassa. Yhtiö on myös määritellyt yritys vastuutoiminnalleen tavoitteet ja tavoitteille avainmittarit (Key Performance Indicators, KPI) sekä tavoitearvot. Lisäksi Ilmarinen on koonnut vuonna 2010 liiketoimintaperiaatteet (Code of Conduct), jotka ohjaavat sitä vastuulliseen liiketoimintaan. (Ilmarinen 2014) Ilmarinen haluaa kuitenkin kehittää yritys vastuutaan edelleen strategisempaan suuntaan ja olenkin tehnyt tämän pro gradu -tutkielman strategisesta yritys vastuusta työeläkevakuutus alalla Ilmarisen toimeksiannosta.

Strateginen yritysvastuu on 2000-luvulla syntynyt ajattelutapa ja toimintamalli, jonka mukaan ydinliiketoimintaan yhdistetty yritysvastuu voi luoda sekä kilpailuetua yritykselle että positiivisia vaikutuksia yhteiskunnassa. Tässä tutkielmassa tutkin tarkemmin sitä, mitä strateginen yritysvastuu on ja millaisia hyötyjä sillä voidaan saavuttaa. Avainasemassa tutkielmani teoreettisessa kehyksessä on Halmeen ja Laurilan (2009) yritys vastuutypologia, joka jakaa yritys vastuutoimet hyväntekeväisyyteen, integroituun yritys vastuuseen ja innovatiiviseen yritys vastuuseen. Näistä yritys vastuutyypeistä sekä integroitu että innovatiivinen yritys vastuu edustavat strategista yritys vastuuta, mutta innovatiivinen vastuullisuus on syvemmällä yrityksen ydinliiketoiminnassa kuin integroitu vastuullisuus ja siten innovatiivisilla yritys vastuun toteuttamistavoilla onkin mahdollista saavuttaa vielä suurempia taloudellisia ja yhteiskunnallisia hyötyjä kuin yritys vastuuintegroinnilla.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja toteutustapa

Todelliseen liike-elämän tarpeeseen perustuen tutkielmani on varsin käytännönläheinen. Strategisen yritys vastuun teoria palvelee siis tutkielmani käytännönläheisempiä tarkoituksia eli sellaisten yritys vastuutoimien tunnistamista, joilla eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen voisi kehittää yritys vastuutaan strategisempaan suuntaan. Tätä tarkoitusta varten päätimme Ilmarisen kanssa, että toteutan tutkimukseni eläkevakuutusalan sisäisenä benchmark-analyysinä. Vertailuun Ilmarinen valitsi kuusi ulkomaalaista, eläkevakuutusalan yritys vastuun kansainvälisenä suunnannäyttäjänä pitämäänsä yhtiötä, ATP:n, Folksam, KLP:n, PGGM:n, CalPERSin ja CalSTRS:n, sekä tärkeimmän suomalaisen kilpailijansa Varman. Näiden, Ilmarinen mukaan luettuna kahdeksan eläkeyhtiön yritys vastuustrategioita tutkimalla tarkoitukseni on luoda kokonaiskuva eläkevakuutusalan yritys vastuun muodoista ja strategisuuden tasosta sekä yritys vastuustrategioita vertailemalla etsiä parhaita käytäntöjä, joiden avulla Ilmarinen voisi kehittää yritys vastuutaan. Tutkielmani löydösten perusteella tavoitteenani on antaa Ilmariselle käytännön kehitysehdotuksia heidän yritys vastuunsa strategisuuden edistämiseksi. Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Millaiset yritys vastuustrategiat tutkimukseen valituilla eläkeyhtiöillä on?
2. Miten strategisia eläkeyhtiöiden yritys vastuun eri toteuttamistavat ovat?
3. Miten Ilmarinen voi kehittää yritys vastuutaan strategisempaan suuntaan?

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus. Tutkin valittujen eläkeyhtiöiden yritys vastuustrategioita ensisijaisesti niiden julkisen aineiston perusteella. Julkisen aineiston lisäksi kerään lisätietoja neljän eläkevakuutusyhtiön, ATP:n, Folksam, KLP:n ja Ilmarisen, yritys vastuustrategioista haastatteleamalla näiden yhtiöiden yritys vastuuasiantuntijoita. Kiinnitän yritys vastuustrategioissa huomiota erityisesti siihen, miten eläkeyhtiöt määrittelevät yritys vastuunsa, mitkä ovat niiden yritys vastuun painopisteet ja miten ne toteuttavat, mittaavat ja organisoivat yritys vastuutaan. Eläkeyhtiöiden yritys vastuun eri toteuttamistapoja vertailemalla arvioin siten, miten strategista näiden eläkevakuuttajien yritys vastuun on. Lopuksi kokoan tutkimieni eläkeyhtiöiden strategisimmat yritys vastuukäytännöt yhteen ja vertailemalla Ilmarisen toimia näihin parhaisiin käytäntöihin arvioin, missä Ilmarisella olisi vielä parantamisen varaa ja miten toimimalla se voisi kehittää yritys vastuutaan strategisempaan suuntaan.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielmani alkaa yritys vastuun ja erityisesti strategisen yritys vastuun teorian tarkastelulla. Kolmannessa luvussa käsittelen tutkielmani kontekstia eli työeläkevakuutus alaa, eläkeyhtiöiden perustehtävää, alan ajankohtaisia trendejä ja sitä, mitä yritys vastuun pitää sisällään eläkevakuutus alalla. Kerron kolmannessa luvussa myös, millaisia odotuksia kolmella haastattelemallani suomalaisella yritys vastuun asiantuntijalla on eläkeyhtiöiden yritys vastuusta. Tutkimuksen teorian ja kontekstin esittelyn jälkeen käyn neljännessä luvussa läpi tutkimuksen metodologiaa.

Viidennessä luvussa ryhdyn käsittelemään tutkimuksen tuloksia eli käyn läpi tutkimieni eläkeyhtiöiden yritys vastuustrategioita. Käsittelen kaikkia kahdeksaa eläkeyhtiötä rinnakkain yksi yritys vastuustrategian osa-alue kerrallaan. Ensin käyn läpi eläkeyhtiöiden omia yritys vastuun määritelmiä ja jaotteluja ja sen jälkeen keskityn niiden yritys vastuun kolmeen sisällölliseen teemaan eli vastuulliseen sijoittamiseen ja omistajaohjaukseen, asiakas vastuullisuuteen sekä oman sisäisen toiminnan vastuullisuuteen. Kerron myös lyhyesti eläkeyhtiöiden yhteiskunnallisen vaikuttamisen keinoista ja erilaisista vastuullisuusperiaatteista, -työkaluista ja yhteistyöverkostoista, joita ne hyödyntävät yritys vastuutyössään. Lopuksi käyn läpi eläkeyhtiöiden yritys vastuun implementoinnin keinoja eli mittaamista ja organisointia.

Kuudennessä luvussa analysoin tutkimieni eläkeyhtiöiden yritys vastuutoimien strategisuutta sekä arvioin niiden implementointikeinojen toimivuutta strategisen yritys vastuun toteuttami-

sen kannalta. Tutkielmani viimeisessä eli seitsemännessä luvussa luonnehdin kuvitteellisen benchmark-eläkeyhtiön, jonka yritys vastuussa yhdistyy tutkimieni eläkeyhtiöiden parhaat käytännöt ja strategiset yritys vastuun muodot. Lopuksi vertaan tätä benchmark-eläkeyhtiötä Ilmariseen ja annan Ilmariselle suosituksia siitä, miten yhtiö voisi kehittää yritys vastuutaan strategisempaan suuntaan.

2 YRITYSVASTUUN TEORIAA

Tässä luvussa käyn läpi yritysvastuun teoriaa. Aloitan yritysvastuun peruselementtien määrittelystä ja syvennyn sen jälkeen strategisen yritysvastuun teoriaan. Käyn läpi myös niitä liiketoimintahyötyjä, joita strategisella yritysvastuulla voidaan saavuttaa sekä strategisen yritysvastuun implementoinnissa oleellisia asioita. Esittelemäni tutkimus käsittelee yritysvastuuta yleisellä tasolla, sillä suuresta yhteiskunnallisesta merkityksestään huolimatta eläkeyhtiöiden yritysvastuuta on tutkittu vain vähän. Sekin tutkimus, jota eläkeyhtiöiden vastuullisuudesta on tehty, keskittyy lähes yksinomaan niiden sijoitustoiminnan vastuullisuuteen (ks. esim. Amalric 2006; Bianchi ym. 2010; Hoepner ym. 2011; Sethi 2005; Sievänen ym. 2013; Woods & Urwin 2010). Vastuullinen sijoittaminen on eläkeyhtiöiden liiketoiminnan luonteen kannalta luonnollisesti erittäin tärkeä osa niiden yritysvastuuta, mutta omassa tutkimuksessani tarkastelen eläkeyhtiöiden yritysvastuuta laajempänä kokonaisuutena pelkän sijoitustoiminnan vastuullisuuden sijaan.

2.1 Yritysvastuun perusteet

Yritysvastuu on noussut kiivaan yhteiskunnallisen ja akateemisen keskustelun aiheeksi viime vuosikymmenten aikana ja 2000-luvun edetessä myös yritykset ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota liiketoimintansa vastuullisuuteen. Yritysvastuun saamasta palstatilasta huolimatta sille ei kuitenkaan ole onnistuttu tuottamaan yhtä, universaalisti hyväksyttyä määritelmää. 1970-luvun lopussa Archie B. Carroll (1979) määritteli yritysvastuun koostuvan yrityksen taloudellisista, lainmukaisista, eettisistä ja harkinnanvaraisista velvollisuuksista. Harkinnanvaraisilla velvollisuuksilla Carroll tarkoitti puhtaasti vapaaehtoista hyväntekeväisyyttä, jonka hän asetti määritelmänsä havainnollistavan yritysvastuun pyramidin huipulle. Parikymmentä vuotta myöhemmin toinen suuri yritysvastuualan vaikuttaja John Elkington (1997) lanseerasi kuuluisan kolmoistilinpäätöksen (*triple bottom line*) käsitteen. Sen mukaan yritysvastuu koostuu kolmesta pilarista eli yrityksen taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta.

Yrityksen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tarkat asiasisällöt ja painopisteet määntyvät yrityksen toimintaympäristön ja liiketoiminnan mukaan, mutta yleisellä tasolla nämä kolme yritysvastuun ulottuvuutta voidaan määritellä seuraavasti: Yrityksen *taloudellinen vastuu* tarkoittaa yrityksen vastuuta sen kannattavuudesta, tehokkuudesta ja kilpailukyvyistä. Kun

yrittäminen on kannattava, tehokas ja kilpailukykyinen, se tuottaa välitöntä taloudellista lisäarvoa sekä omistajilleen että muille sidosryhmille maksamalla muun muassa osinkoja, palkkoja ja veroja. Taloudelliseen vastuuseen liittyy näiden suorien vaikutusten lisäksi myös esimerkiksi innovaatioiden, ostojen tai sijoitusten seurauksena syntyvät, yrityksen välilliset vaikutukset kansantalouteen ja paikallisyhteisöön. (Niskala ym. 2013)

Sosiaalinen vastuu kuvastaa vastuuta, joka yrityksellä on sen työntekijöistä, asiakkaista, tavarantoimittajista, urakoitsijoista ja muista yhteistyökumppaneista sekä paikallisyhteisön jäsenistä. Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin turvaaminen ja osaamisen kehittäminen, ihmisoikeuksien noudattaminen, kuluttajansuojasta ja tuoteturvallisuudesta huolehtiminen sekä yhteisö- ja yhteiskuntasuhteiden vaaliminen. (Ketola 2005; Niskala ym. 2013)

Ympäristövastuu tarkoittaa yrityksen vastuuta sen ympäristövaikutuksista kuten luonnonvarojen käytöstä, päästöistä maaperään, ilmaan ja vesiin sekä jätteiden määrästä ja käsittelystä. Ympäristövastuullinen yritys käyttää luonnonvaroja tehokkaasti ja säästäväisesti, ylläpitää luonnon monimuotoisuutta, torjuu ilmastonmuutosta ja vähentää jätekuormitusta. Ympäristövastuuseen liittyvät kaikki yrityksen tuotantoketjun ja tuotteen koko elinkaaren aikaiset vaikutukset luonnonympäristöön. (Joutsenvirta ym. 2011; Niskala ym. 2013)

Carrollin yritys vastuun pyramidi ja Elkingtonin edellä kuvailemani kolmoistilin päätös ovat vain kaksi – joskin todennäköisesti kaksi tunnetuinta – esimerkkiä niistä lukemattomista määritelmistä, joita yritys vastuulle on vuosikymmenten varrella ehdotettu, eikä uusille yrityksille määrittellä yritys vastuuta vielä kukaan näy loppua. Samalla osa tutkijoista (esim. van Marrewijk 2003) on kuitenkin sitä mieltä, ettei yritys vastuulle ole järkevää yrittää väkisin antaa yhtä yleispätevää määritelmää, joka sopisi kaikille, vaan eri organisaatioita ja niiden kontekstia täsmällisemmin kuvaavat määritelmät tulisi sallia. Van Marrewijkin mukaan jokaisen yrityksen tulisi valita parhaiten sen tavoitteita ja aikeita vastaava yritys vastuun määritelmä ja konsepti, jotka ovat linjassa sen strategian ja liiketoimintaympäristön kanssa. Yritys vastuun ei siis ole homogeeninen käsite (Blowfield & Frynas 2005) ja yhtenäisen määritelmän etsimisen sijaan Blowfield ja Frynas puolestaan ehdottavatkin, että yritys vastuuta ajateltaisiin enemmän sateenvarjoterminä erilaisille teorioille ja käytännöille, joiden mukaan

- a) yritykset ovat vastuussa vaikutuksistaan yhteiskuntaan ja luonnonympäristöön, joskus yli lain vaatimusten ja yksilön vastuun
- b) yritykset ottavat vastuun niiden toimijoiden käytöksestä, joiden kanssa niillä on liike-toimintaa (esim. toimitusketjuissa)
- c) yritysten tulee hoitaa suhteensa ympäröivään yhteiskuntaan, oli syynä sitten kaupallisen edun tavoittelu tai yhteiskunnallisen arvon luominen.

Toisaalta Dahlsrud (2008), tutkittuaan 37 eri yritysvastuun määritelmää, on sitä mieltä, että määritelmät eivät itse asiassa olekaan pohjimmiltaan niin epäyhtenäisiä kuin miltä ne saattavat päällepäin näyttää. Päinvastoin – hänen mukaansa yritysvastuun lukuisat eri määritelmät ovat varsin yhdenmukaisia siinä mielessä, että valtaosa niistä sisältää samat viisi ulottuvuutta: ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun, taloudellisen vastuun, sidosryhmien huomioimisen ja vapaaehtoisuuden. Hänen mukaansa yritysvastuun määrittelyn ei siis pitäisi olla ongelmallista, mutta hämminkiä aiheuttaa se, miten yritysvastuuta tulisi todellisuudessa sosiaalisesti rakentaa (*social construction*) eli toteuttaa tietyssä kontekstissa. Jos siis jätetään yritysvastuun määrittelykiis-ta sivuun, Dahlsrud (2008) ja van Marrewijk (2003) näyttävät olevan yhtä mieltä siitä, yrityk-sen yritysvastuu*strategia*, eli ne sisällölliset yritysvastuuasiat, joihin keskitytään ja tapa, jolla si-dosryhmiä osallistetaan, on riippuvainen yrityksen kontekstista (Dahlsrud 2008).

Dahlsrudia (2008) sekä Blowfieldia ja Frynasia (2005) mukaillen käsittelen yritysvastuuta tässä tutkielmassa kontekstisidonnaisena sateenvarjokäsitteenä, joka viittaa yrityksen vapaaehtoiisiin toimiin, joilla se kantaa vastuunsa toimintansa sosiaalisista, ekologisista ja taloudellisista vaikutuksista ja osallistaa sidosryhmiänsä. Euroopan komissio (2011) on tiivistänyt tämän yrityksen vastuuksi sen yhteiskunnallisista vaikutuksista. Täyttääkseen tämän vastuunsa yrityksellä on komission mukaan oltava käytössä prosessi, jolla se integroi yhteiskunnalliset ja eettiset sekä ympäristöön, ihmisoikeuksiin ja kuluttaja-asioihin liittyvät näkökohdat liiketoimintaansa ja ydinstrategiaansa tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Euroopan komissio (2011) painot-taa, että yritysvastuun tulisi olla integroituna yrityksen liiketoimintastrategiaan maksimaalisen lisäarvon tuottamiseksi sekä omistajille että muille sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle sa-manaikaisesti. Tämä viittaa strategiseen yritysvastuuseen, jota käsittelen seuraavaksi. Sitä en-nen kommentoin kuitenkin vielä lyhyesti yritysvastuusta käytettyjen termien kirjoa.

Englanniksi yritysvastuusta käytetään nykyään pääasiassa termiä *Corporate Social Responsibility (CSR)* tai *Corporate Responsibility (CR)*. Muita välillä yritysvastuun synonyymeina, välillä eri

merkityksessä käytettyjä termejä ovat muun muassa *Corporate Citizenship*, *Corporate Sustainability* ja *Corporate Social Performance*. Suomen kielessä taas ”puhutaan lähes synonyymisesti yritysten yhteiskuntavastuusta, yritys vastuusta tai vastuullisesta liiketoiminnasta” (Joutsenvirta ym. 2011, s. 9). Eri tahot puhuvat yritys vastuusta siis eri nimillä. Tässä tutkielmassa käytän termiä yritys vastuu, koska se on viime vuosien aikana korvannut termin yritysten yhteiskuntavastuu sekä suomalaisessa kirjallisuudessa että liike-elämässä. Lisäksi käytän liiketoiminnan vastuullisuutta yritys vastuun synonyymina.

2.2 Strateginen yritys vastuu

Vuosikymmenten saatossa yritys vastuun ympärillä käyty keskustelu on synnyttänyt erilaisia lähestymistapoja yritysten vastuullisuuteen ja sen hyötyihin. Yksi uusimmista näkökulmista on, että yritys vastuu voi hyödyttää paitsi yhteiskuntaa, myös vastuullisesti toimivaa yritystä, jos se toteuttaa yritys vastuutaan strategisesti eli yhdistää sen ydinliiketoimintaansa. *Strateginen yritys vastuu* on liiketoimintastrategia, joka on integroitu yrityksen liiketoiminnan ydintavoitteisiin ja ydinosaisiin, juurrutettu jokapäiväiseen liiketoimintaan ja suunniteltu luomaan sekä arvoa yritykselle että positiivista muutosta yhteiskunnassa (McElhaney 2009).

McWilliamsin ja Siegelin (2010) mukaan Baron (2001) oli ensimmäinen, joka määritteli yritykselle arvoa tuottavan yritys vastuun strategiseksi yritys vastuuksi. Sittemmin strategisen yritys vastuun samanaikaisesti sekä yritykselle että yhteiskunnalle arvoa luovana prosessina tekivät tunnetuksi Porter ja Kramer (2006; 2011). Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yritys vastuu voi olla yritykselle mahdollisuuksien, innovaatioiden ja kilpailuedun lähde – mutta vain, jos yritys suhtautuu yritys vastuuseen kuten ydinliiketoimintaansaakin eli fokuoituneesti ja proaktiivisesti. Porterin ja Kramerin strategisen yritys vastuun mallin lähtökohtana on ajatus siitä, että yritykset ja yhteiskunta ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa, jolloin niiden tulisi hyödyttää toinen toisiaan, eikä päinvastoin. Porter ja Kramer (2006; 2011) kutsuvat tätä molemminpuolista hyötyä yhteiseksi arvoksi (*shared value*). Yrityksen tulisi pyrkiä tunnistamaan sen liiketoiminnan ja ympäröivän yhteiskunnan yhtymäkohdat eli yrityksen arvoketjun vaikutukset yhteiskuntaan (*inside-out linkages*; esim. päästöt) ja yhteiskunnallisten olosuhteiden vaikutukset yrityksen kilpailuympäristöön (*outside-in linkages*; tuotantopanosten saatavuus, kilpailusäännöt ja -kannustimet, paikallinen kysyntä ja yritykselle tarpeellisten tukipalveluiden tai tuotteiden paikallinen saatavuus). Tunnistettuaan nämä yhtymäkohdat, yrityksen tulisi valita niiden joukosta

ne asiat, jotka ovat sille merkittävimpiä ja joihin tarttuminen tarjoaa mahdollisuuden yhteisen arvon luomiseen sekä yhteiskunnalle että yritykselle. (Porter & Kramer 2006)

Koska kaikki yhteiskunnalliset asiat tai ongelmat (*social issues*) eivät siis ole yritykselle yhtä tärkeitä, yrityksen tulisi keskittyä vain sille strategisesti merkittäviin yhteiskunnallisiin asioihin (Porter & Kramer 2006). Strategisesti merkittävien asioiden erottamiseksi muista Porter ja Kramer ehdottavat yhteiskunnallisten asioiden jakamista kolmeen kategoriaan: yleiset yhteiskunnalliset asiat (*generic social issues*), arvoketjun yhteiskunnalliset vaikutukset (*value chain social impacts*) ja kilpailukykyyn liittyvät yhteiskunnalliset ulottuvuudet (*social dimensions of competitive context*). Yleiset yhteiskunnalliset asiat voivat olla tärkeitä yhteiskunnalle, mutta yrityksen toiminta ei vaikuta niihin juurikaan eivätkä ne vaikuta yrityksen kilpailukykyyn oleellisesti. Arvoketjun yhteiskunnalliset vaikutukset viittaavat asioihin, joihin yrityksen tavanomaisella liiketoiminnalla on huomattava vaikutus. Kilpailukykyyn liittyvät yhteiskunnalliset ulottuvuudet taas ovat sellaisia tekijöitä yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä, jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn.

Kun yritys on jakanut yhteiskunnalliset asiat edellä mainittuihin kolmeen kategoriaan ja asettanut ne tärkeysjärjestykseen, sen tulisi valita niistä asiat, joita se haluaa ja joita sen kannattaa edistää ja koota ne selkeään toimenpideohjelmaan (*corporate social agenda*). Sidosryhmien odotukset tulisi huomioida tässä ohjelmassa, mutta se ei vielä yksistään riitä, vaan valittujen asioiden edistämisen tulisi johtaa strategiseen yritys vastuuseen, jolla saavutetaan samanaikaisesti sekä yhteiskunnallisia että taloudellisia hyötyjä ja vahvistetaan yrityksen strategiaa. Strateginen yritys vastuu etenee reaktiiviselle yritys vastuulle ominaista hyvää yrityskansalaisuutta ja liiketoiminnan haitallisten vaikutusten lieventämistä pidemmälle sellaisten harvojen ja valittujen hankkeiden toteuttamiseen, joiden yhteiskunnalliset ja liiketoiminnalliset hyödyt ovat huomattavia ja ainutlaatuisia. Yritys vastuu on strategisimmillaan, kun yritys yhdistää yhteiskunnallisen ulottuvuuden strategiansa ytimessä olevaan arvolupaukseen eli yrityksen ainutlaatuisen tapaan vastata asiakkaidensa tarpeisiin. Näin positiivisten yhteiskunnallisten vaikutusten tuottamisesta tulee erottamaton osa yrityksen strategiaa. (Porter & Kramer 2006) Taulukko 1 havainnollistaa erottelua reaktiivisen ja strategisen yritys vastuun välillä.

<i>Yleiset yhteiskunnalliset asiat</i>	<i>Arvoketjun yhteiskunnalliset vaikutukset</i>	<i>Kilpailukykyyn liittyvät yhteiskunnalliset ulottuvuudet</i>
Hyvä yrityskansalaisuus	Arvoketjun negatiivisten yhteiskunnallisten vaikutusten lieventäminen	Strategiset yritys vastuutoimet, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä keskeisiä tekijöitä toimintaympäristössä
Reaktiivinen yritys vastuu	Positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia synnyttävän ja yrityksen strategiaa vahvistavan arvoketjun luominen	Strateginen yritys vastuu

Taulukko 1. Strategisen yritys vastuun erottelu reaktiivisesta. Soveltaen Porter & Kramer 2006.

Porterin ja Kramerin (2006) mukaan strateginen yritys vastuu on siis varsin valikoivaa; jokaisen yrityksen on valittava yhteiskunnallisten ongelmien tai kehittämiskohteiden joukosta vain ne ongelmat, joiden ratkaisemiseen yrityksellä on parhaat edellytykset ja joihin keskittymällä se voi saavuttaa kilpailuetua. Yritykset, jotka tekevät valintansa oikein ja kehittävät linjassa ydinstrategiansa kanssa kohdistettuja, proaktiivisia ja liiketoimintaan integroituja yritys vastuuhelmia, erottuvat joukosta (Porter & Kramer 2006).

Myös Burken ja Logsdonin (1996) mukaan yritys vastuu voi luoda arvoa yritykselle, jos se on strategista. Eri yritys vastuutoimien strategisuuden arvioimiseen Burke ja Logsdon ehdottavat viittä kriteeriä, jotka ovat (1) keskeisyys (*centrality*), (2) spesifisyys (*specificity*), (3) proaktiivisuus (*proactivity*), (4) vapaaehtoisuus (*voluntarism*) ja (5) näkyvyys (*visibility*).

Keskeisyys kuvastaa yrityksen yritys vastuupolitiikan tai -ohjelman ja sen mission ja tavoitteiden välistä yhteensopivuutta. Yritys vastuutoimet, jotka tukevat yrityksen perustehtävän täyttämistä ja tavoitteiden saavuttamista, ovat yritykselle paljon keskeisempiä kuin perinteiset hyväntekeväisyyskampanjat. *Spesifisyys* viittaa yrityksen kykyyn ottaa yritys vastuutoimista saatavat hyödyt haltuun ja sisäistää ne tavalla, jota toiset yritykset eivät voi kopioida. (Burke & Logsdon 1996) Husted ja Allen (2007) kutsuvat tätä strategisen yritys vastuun ulottuvuutta spesifisyyden sijaan hyödynnettävyydeksi (*appropriability*). Yritys vastuuhelman hyödynnettävyys on hyvä, jos yritys pystyy saavuttamaan sillä taloudellista hyötyä eksklusiivisesti sen sijaan, että se hyödyttäisi julkishyödykkeen tavoin esimerkiksi kaikkia saman toimialan yrityksiä. *Proaktiivisuus* puolestaan

merkitsee tulevien taloudellisten, teknisten, sosiaalisten ja poliittisten trendien ennakoimista. Yritys, joka tunnistaa toimintaympäristönsä kriittiset muutokset varhain, on muita paremmissa asemassa valmiina hyödyntämään muutosten mukanaan tuomia mahdollisuuksia tai kohtaamaan uhkia. *Vapaaehtoisuus* on yhteydessä proaktiivisuuteen ja tarkoittaa sananmukaisesti yrityksen yritys vastuutoimien vapaaehtoisuutta ja ulkoisten vaatimusten puuttumista. *Näkyvyys* taas viittaa siihen, miten hyvin yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat perillä siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. (Burke & Logsdon 1996) Näkyvät yritys vastuutoimet voivat luoda yritykselle positiivisen maineen, joka on puolestaan merkittävä kilpailuetu (Husted & Allen 2007). Burken ja Logsdonin (1996) mukaan yrityksen tulee siis vaalia yritys vastuutoimia, jotka tukevat sen perustehtävää ja ovat spesifisiä, proaktiivisia, vapaaehtoisia ja näkyviä, koska silloin ne voivat tuottaa yritykselle taloudellista arvoa.

Vaikka Burken ja Logsdonin (1996) ja Porterin ja Kramerin (2006) strategisen yritys vastuun mallit eroavat toisistaan jonkin verran, molemmille näkemyksille on yhteistä yritys vastuun integroiminen osaksi yrityksen perustehtävää ja ydinliiketoimintaa. Tämä ajatus yhdistää myös muita strategisen yritys vastuun tutkijoita ja ammattilaisia. Prahaladin ja Hamelin (1990) kuuluisan ydinosaamisteorian mukaan yrityksen on keskityttävä sen ydinosaamisiin (*core competencies*) eli oppimisen kautta saavutettuihin erityisosaamisiin, koska ne ovat sen kilpailukyvyyn lähde. Strategisen yritys vastuun käsite liittyy läheisesti tähän perinteisen strategiatutkimuksen oppiin yrityksen ydinosaamisiin keskittymisestä, sillä myös strategisen yritys vastuun oppien mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua nimenomaan sen ydinosaamisiin ja ydinliiketoimintaan erottamattomasti integroidulla vastuullisuudella. Yrityksen ei siis kannata tuhjata resurssejaan sen ydinliiketoiminnalle etäiseen hyväntekeväisyyteen, kun sillä on mahdollisuus saavuttaa sekä suurempia taloudellisia että yhteiskunnallisia tuloksia strategisella yritys vastuulla (Husted & de Jesus Salazar 2006).

Myös Halmeen ja Laurilan (2009) tutkimus tukee näkemystä siitä, että tietäntyyppisellä yritys vastuulla voidaan saavuttaa sekä taloudellisia että yhteiskunnallisia hyötyjä. Halmeen ja Laurilan mukaan taloudellisten ja yhteiskunnallisten hyötyjen määrä riippuu siitä, onko yrityksen harjoittama yritys vastuu filantrooppista, integroitua vai innovatiivista. Filantrooppinen yritys vastuu on yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolista, ei-strategista hyväntekeväisyyttä, jolla yritys tavoittelee lähinnä mainehyötyjä. Hyväntekeväisyyden taloudelliset ja yhteiskunnalliset hyödyt jäävät pieniksi (Halme & Laurila 2009). Tutkijat ovat jopa osoittaneet, että yrityksen ydinliiketoiminnasta ja sidosryhmien odotuksista etäällä olevan hyväntekeväisyyden harjoit-

taminen voi johtaa yrityksen arvon heikkenemiseen (Hillman & Keim 2001), joten filantrooppisen yritysvastuun kannattavuus on varsin kyseenalaista. Integroitu ja innovatiivinen yritysvastuu ovat filantropiaa strategisempia yritysvastuun muotoja ja niillä on vastaavasti mahdollista saavuttaa suurempia hyötyjä kuin hyväntekeväisyydellä (Halme & Laurila 2009). Alla oleva taulukko 2 tiivistää näiden eri yritysvastuun toteuttamistapojen erot.

	Hyväntekeväisyys	Integroitu yritysvastuu	Innovatiivinen vastuu
<i>Suhde ydinliiketoimintaan</i>	Ydinliiketoiminnan ulkopuolella	Integroituna ydinliiketoimintaan	Uuden liiketoiminnan lähtökohtana
<i>Yritysvastuun kohde</i>	Ylimääräinen toiminta	Olemassa oleva liiketoiminta	Uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen
<i>Odotettu hyöty</i>	Maineenhallinta	Liiketoiminnan positiivisten yhteiskunnallisten ja ympäristövaikutusten vahvistaminen ja negatiivisten vaikutusten lieventäminen	Yhteiskunnallisen ongelman ratkaiseminen ja kannattava liiketoiminta
<i>Esimerkki</i>	Lahjoitukset ja sponsorointi	Toiminnan sertifiointi (esim. ISO 14001, SA8000)	Mikrolainat, ekotehokkaat palvelut

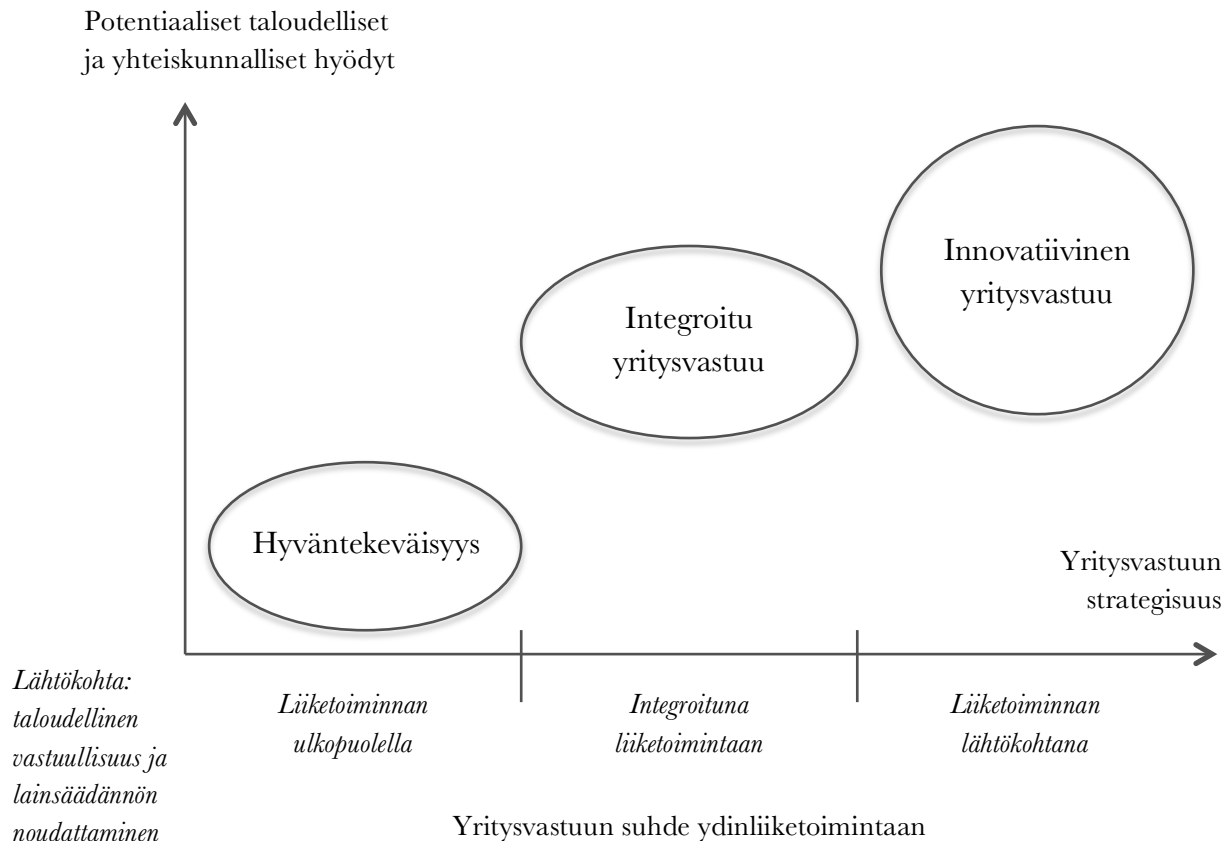
Taulukko 2. Yritysvastuun toteuttamistapojen vertailu. Soveltaen Halme & Laurila 2009.

Integroitu yritysvastuu on nimensä mukaisesti yrityksen ydinliiketoimintaan integroitua, strategista yritysvastuuta, jolla jo olemassa olevan liiketoiminnan vastuullisuutta pyritään parantamaan. Esimerkkejä integroidusta yritysvastuusta ovat toimitusketjujen vastuullisuuden tukeminen esimerkiksi lapsityövoiman vastaisiin toimiin tai kouluttamalla alihankkijoita ja tavaran toimittajia, oikeudenmukaisten palkkojen maksaminen ja kohtuullisuus ylimmän johdon palkitsemisessa, henkilöstön tasa-arvon ja monimuotoisuuden vaaliminen, tuotteiden korkean laadun varmistaminen ja tutkimukseen ja tuotekehitykseen investoiminen sekä ympäristöystävälliset toimintatavat. Yritysvastuun integroiminen voi merkitä yritykselle esimerkiksi ympäristöjohtamisjärjestelmän kuten luonnonsuojelujärjestö WWF:n Green Officen tai standardointiorganisaatio ISO:n 14001-standardin käyttöönottoa, toimitusketjujen vastuullisuuden hallintaa Social Accountability Internationalin (SAI) SA8000-standardia noudattamalla tai julkista vastuullisuusraportointia. Yritysvastuun integroimisella liiketoimintaan yritys voi tavoitella paitsi mainehyötyjä, myös kustannussäästöjä, riskien minimointia tai etulyöntiasemaa ennakkoimalla muutoksia lainsäädännössä. Integroitu yritysvastuu tuottaa suurempia taloudellisia ja

yhteiskunnallisia hyötyjä kuin filantrooppinen yritysvastuu, mutta suurin hyötypotentiaali on innovatiivisella yritys vastuulla. (Halme & Laurila 2009)

Innovatiivisella yritys vastuulla Halme ja Laurila (2009) tarkoittavat strategista vastuullisuutta, jota ei ole pelkästään integroitu yrityksen ydinliiketoimintaan, vaan joka on koko yrityksen liiketoiminnan lähtökohta. Innovatiivista yritys vastuuta harjoittava yritys kehittää liiketoimintansa jonkin sosiaalisen tai ympäristöongelman ratkaisemisen ympärille niin, että liiketoiminnasta hyötyy sekä yritys että yhteiskunta. Oleellinen ero integroituun yritys vastuuseen on siinä, että innovatiivinen yritys vastuu luo uutta liiketoimintaa, tuotteita tai palveluita yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi, kun taas integroitu yritys vastuu tyytyy parantamaan jo olemassa olevan liiketoiminnan vastuullisuutta. Tyypiesimerkki innovatiivisesta yritys vastuusta on Base-of-the-pyramid-liiketoiminta (BOP), jonka lähtökohtana on yhteiskunnan vähäosaisten kohtaamien ongelmien ratkaiseminen uuden, kannattavan liiketoiminnan keinoin. Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan juuri innovatiivinen yritys vastuu johtaa suurimpiin taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin tuloksiin, koska siinä yhteiskunnalliset hyödyt ja taloudelliset kannustimet yhdistyvät niin, että myös ne johtajat ja työntekijät, jotka eivät muuten välttämättä tavoittelisi liiketoiminnalta vastuullisuutta, osallistuvat vastuulliseen toimintaan. Filantrooppisessa yritys vastuussa tilanne on päinvastainen; koska hyväntekeväisyys on tavallisesti irrallaan yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta, siihen ei panosteta yhtä paljon kuin liiketoimintaa ohjaavaan innovatiiviseen yritys vastuuseen ja tulokset jäävät vastaavasti pieniksi. Lisäksi taloudellisesti heikkoina aikoina hyväntekeväisyydestä usein karsitaan, kun taas ydinliiketoimintaan liittyvistä strategisista yritys vastuutoimista luovutaan harvoin. (Halme & Laurila 2009)

Kuvio 1 havainnollistaa vielä hyväntekeväisyyden, integroidun ja innovatiivisen yritys vastuun potentiaalisten hyötyjen tason. Innovatiivisen yritys vastuun hyötyjen tarkkaa tasoa on toistaiseksi vähäisen tutkimustiedon vuoksi vaikeampi määritellä kuin yritys vastuun kahden muun toteuttamistavan hyötyjä, mutta oleellista on joka tapauksessa huomata, että yritys vastuun ja yrityksen ydinliiketoiminnan suhteen tiivistyessä potentiaalisten hyötyjen määrä sekä yritykselle että yhteiskunnalle kasvaa.



Kuvio 1. Yritysvastuun eri toteuttamistapojen hyödyt. Soveltaen Halme & Laurila 2009.

Olen esitellyt nyt eri näkökulmia yritysvastuuseen, jotka kaikki liittyvät läheisesti strategisen yritysvastuun käsitteeseen ja täydentävät toinen toisiaan. Yhteenvetona todettakoon vielä, että yritysvastuu on strategista, kun se hyödyttää sekä sitä toteuttavaa yritystä että ympäröivää yhteiskuntaa samanaikaisesti (Porter & Kramer 2006), liittyy keskeisesti yrityksen perustehtävään, ennakoi tulevia trendejä (Burke & Logsdon 1996) ja on läheisessä suhteessa yrityksen ydinliiketoimintaan (Halme & Laurila 2009). Halmeen ja Laurilan (2009) innovatiivista yritysvastuuta voidaan pitää tietyllä tapaa strategisen yritysvastuun edistyneimpänä muotona, koska siinä vastuullisuutta ei ole vain integroitu yrityksen liiketoimintaan, vaan se on koko yrityksen liiketoimintastrategian lähtökohta.

2.3 Strategisen yritysvastuun liiketoimintahyödyt

Olen todennut edellä useaan otteeseen, että strateginen yritysvastuu hyödyttää paitsi yhteiskuntaa, myös vastuullisesti toimivaa yritystä. Tutkielmani kannalta juuri näillä yritysvastuun

liiketoimintahyödyillä on suuri merkitys, joten käyn seuraavaksi läpi niitä erilaisia hyötyjä, joita tutkijat ovat todenneet yritysvastuun tuottavan yrityksille.

Michael Porterin (1985) kuuluisan kilpailustrategiateorian mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua joko kustannusjohtajuudella tai tuotedifferoinnilla eli tuotteen tai palvelun erilaistamisella muista markkinoilla olevista vaihtoehdoista. Toteuttamalla strategista yritysvastuuta yritys voi puolestaan saavuttaa kustannusjohtajuuteen tarvittavia kustannushyötyjä tai erilaistaa tarjoomansa kilpailevista vaihtoehdoista. Strateginen yritysvastuu voi siis auttaa yritystä saavuttamaan valitsemansa kilpailustrategian. (Bhattacharyya 2010) Yritysvastuulla on kuitenkin todettu olevan muitakin liiketoimintahyötyjä. Weber (2008) on koonnut yhteen eri tutkijoiden teoreettisia ja empiirisiä tutkimuksia yritysvastuun liiketoimintahyödyistä ja tunnistanut niiden joukosta yritysvastuun viisi pääasiallista liiketoimintahyötyä:

1. *Positiivinen vaikutus yrityksen julkisuuskuvaan ja maineeseen:* Tutkimusten mukaan yrityksen vastuullisuus vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan ja maineeseen, jotka puolestaan vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn.
2. *Positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja rekrytoimiseen:* Yritysvastuu voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen joko suoraan, kun työntekijät kokevat vastuullisen ja hyvinvoivan työympäristön sekä yritysvastuutoimiin osallistumisen motivoivaksi, tai epäsuorasti, kun työntekijät ovat motivoituneempia työskentelemään työnantajalle, jolla on vastuullisuutensa ansiosta hyvä maine.
3. *Kustannussäästöt:* Tutkimukset ovat osoittaneet yritysvastuun johtavan kustannussäästöihin erityisesti materiaali- ja energiasäästöjen sekä parantuneiden sidosryhmäsuhteiden kautta.
4. *Tulojen lisääntyminen myynnin ja markkinaosuuden kasvaessa:* Yritysvastuu voi vaikuttaa myös tulojen lisääntymiseen joko suoraan vastuullisten tuotteiden tai palveluiden kehittämisen kautta tai epäsuorasti parantuneen brändin kautta.
5. *Vastuullisuusriskien hallinta ja vähentyminen:* Yritysvastuusta on hyötyä myös perinteisessä riskienhallinnassa, kun halutaan esimerkiksi välttää negatiivista mediahuomiota tai kansalaisjärjestöjen syyniin joutumista.

Weberin mukaan yritysvastuun liiketoimintahyödyt voivat olla joko rahallisia tai ei-rahallisia. Muun muassa tulojen lisääntyminen, kustannussäästöt, riskien vähentyminen ja brändin arvonnousu ovat rahallisia hyötyjä, kun taas työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistuminen, maineen parantuminen ja yhteiskunnallisen toimiluvan turvaaminen (*licence to operate*)

ovat ei-rahallisia hyötyjä. Oleellista on kuitenkin, että myös yritys vastuun ei-rahalliset liiketoimintahyödyt, joita ei voida suoraan mitata rahassa, vaikuttavat yhdessä rahallisten hyötyjen kanssa yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen menestykseen pitkällä aikavälillä. (Weber 2008)

Weber ei ole yksin päätelmiensä kanssa. Branco ja Rodrigues (2006) lähestyvät yritys vastuun hyötyjä resurssipohjaisen teorian (Wernerfelt 1984) näkökulmasta ja toteavat, että investoimalla yritys vastuuseen yritys voi kehittää sisäisiä resurssejaan kuten työntekijöidensä tuottavuutta ja tuotantoprosessiensa materiaali- ja energiatehokkuutta sekä ulkoisia resurssejaan kuten yrityksensä mainetta. Hyvinvoivat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ja hyvä maine ovat yrityksen kilpailukykyyn kannalta korvaamattomia resursseja. Hyvä maine on erityisen tärkeä kilpailuetu markkinoilla, joilla tuotteen tai palvelun differointi on vaikeaa, sillä se houkuttelee yritykseen ensiluokkaisia työntekijöitä ja tarjoaa vaikutusvaltaa sidosryhmiä kohtaan (Husted & Allen 2007). Myös McElhaneyn (2009) mukaan strategisen yritys vastuun tutkituimmat ja todistetut taloudelliset hyödyt liittyvät henkilöstöresursseihin ja kyvykkyyksien johtamiseen (*talent management*), maineeseen ja brändiin sekä operatiivisiin kustannussäästöihin. Lisäksi strateginen yritys vastuu voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Bhattacharyya 2010; Halme & Laurila 2009), kuten edellisessä luvussa kerroin.

Olen nyt kuvaillut, mitä strateginen yritys vastuu on ja millaisia liiketoimintahyötyjä se voi luoda yritykselle. Lopuksi käyn vielä lyhyesti läpi asioita, jotka ovat erityisen tärkeitä strategisen yritys vastuun onnistuneen implementoinnin kannalta.

2.4 Strategisen yritys vastuun implementointi

Yritys vastuustrategian onnistumisen edellytyksenä on, että yritys valitsee siihen oikeat asiasällöt, joihin keskittymällä se voi luoda arvoa sekä itselleen että yhteiskunnalle (Porter & Kramer 2006). Näin yritys operationalisoi yritys vastuunsa. Yrityksen tulisi suhtautua yritys vastuupanostuksiin kuten mihin tahansa muihinkin investointeihin ja valita toteutettavaksi vain sellaisia yritys vastuutoimia, joiden odotetut hyödyt yritykselle ja sen sidosryhmille ovat suurimmat ja jotka täyttävät edellä määritellyt strategisen yritys vastuun kriteerit (Burke & Logsdon 1996). Strategisesti oleellisten asioiden valitseminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan yritys vastuu on vielä implementoitava läpi organisaation. Yritys vastuukirjallisuudessa on tun-

nistettu joitakin yritys vastuun implementoinnin ja integroinnin kannalta erityisen tärkeitä tekijöitä, joista kerron seuraavaksi.

Ensinnäkin, jotta yritys vastuun olisi strategista, se on liitettävä osaksi koko yrityksen strategiaa ja sen laadintaa. Carrollin ja Hoyn (1984) mukaan yritysstrategian laatimisprosessi on vaillinaisen, elleivät yhteiskunnalliset asiat ja vastuullisuus ole yhtenä elementtinä mukana prosessissa. Carroll ja Hoy ehdottavat myös, että yritys implementoisi yritys vastuupolitiikkansa aivan kuten liiketoimintastrategiansakin asettamalla sille täsmällisiä operatiivisia tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa, tunnistettavissa ja mitattavissa. Myös muut yritys vastuututkijat ja asiantuntijat tähdentävät tavoitteiden ja mittaamisen tärkeyttä. Yrityksen tulee valita yritys vastuulle tunnusluvut tai indikaattorit, kuten energiankulutus tai henkilöstön vaihtuvuus, ja niille mittarit, joilla yritys vastuun tuloksia mitataan (Juutinen & Steiner 2010; McElhaney 2009). Lisäksi on ehdotettu, että tavoitteita ei tulisi asettaa ainoastaan yleisesti koko organisaatiolle, vaan niistä voisi muokata osatavoitteita eri yksiköille, johtajille ja muille työntekijöille ja ne olisi myös hyvä sisällyttää johtajien ja henkilöstön palkitsemisen perusteisiin (Juutinen & Steiner 2010; Porter & Kramer 2006). Johtamisen guru Peter Drucker totesi aikanaan ”*what gets measured gets done*” ja muokkasi yritysten johtamiskäytäntöjä tavoitejohtamisen (*management by objectives*) opeillaan. Nyt tavoitejohtamista tulisi hyödyntää myös yritys vastuun johtamisessa (Carroll & Hoy 1984).

Tavoitteiden ja mittareiden asettamisen lisäksi yritys vastuun onnistuneen integroinnin ehtona on yhtäältä yrityksen ylimmän johdon tuki ja toisaalta se, että myös yrityksen keskijohto ja koko henkilöstö omaksuvat yrityksen yritys vastuustrategian osaksi arkeaan. Yrityksen ylimmän johdon ja erityisesti toimitusjohtajan merkitystä yrityksen vastuullisuudelle on tutkittu paljon ja ylimmän johdon on todettu olevan yksi yritys vastuun keskeisistä ajavista voimista (Swanson 2008). Jotkut pitävät toimitusjohtajan henkilökohtaisia arvoja tai moraalista ratkaisevana sille, millaisen aseman yritys vastuun yritys vastuussa saavuttaa. Toiset korostavat ylimmän johdon antamaa esimerkkiä yrityksen henkilöstöä vastuullisuuteen motivoivana tekijänä. Oleellista on joka tapauksessa tiedostaa, että ilman ylimmän johdon tukea mikään yritys vastuuhanke tuskin onnistuu. Tutkijat ovat myös osoittaneet, että kun toimitusjohtaja kannustaa alaisiaan innovatiiviseen ja luovaan ongelmanratkaisuun, yritys on alttiimpi toteuttamaan strategista yritys vastuuta (Waldman ym. 2006).

Ylimmän johdon lisäksi yrityksen keskijohto ja muu henkilöstö on saatava sitoutumaan yrityksen vastuullisuuspolitiikkaan. Geen ja Nortonin (2013) mukaan yrityksen tulee panostaa yritys vastuun sisäiseen viestintään yhtä paljon kuin sen ulkoiseen viestintään. Jotta yritys vastuun saataisiin aidosti osaksi kaikkia yrityksen liiketoimintaprosesseja ja yrityksen arkea, koko henkilöstö olisi hyvä osallistaa keskusteluun siitä, mitä yritys vastuun merkitsee yrityksen, sen eri yksiköiden ja eri työntekijöiden työtehtävien kannalta (Juutinen & Steiner 2010). Yritys vastuun voi lisätä työntekijän sitoutumista yritykseen, jos työntekijät saavat osallistua yritys vastuutoimien suunnitteluun ja toteutukseen (Bhattacharya et al. 2008). Lisäksi keskijohdon osallistamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Siinä missä ylin johto yleensä laatii yrityksen strategian ja sitä ohjaavat tavoitteet, keskijohto toteuttaa strategiaa jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Niinpä myös valtaosa yritys vastuustrategian käytännön toteuttamisesta ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tulisi olla keskijohdon vastuulla (Carroll & Hoy 1984).

Edellä esittelemieni keinojen ja käytäntöjen ei ole tarkoitus olla tyhjentävä listaus kaikista yritys vastuun implementoinnissa oleellisista tekijöistä, mutta olen nostanut esille asioita, jotka selvästi toistuvat sekä tutkijoiden että yritys vastuun käytännön asiantuntijoiden kirjoituksissa. Tavoitteena on, että yritykset onnistuisivat integroimaan yritys vastuun osaksi liiketoimintaansa niin, ettei tiettyjä hankkeita tai toimenpiteitä tarvitsisi enää eksplisiittisesti osoittaa yrityksen yritys vastuuksi, vaan yritys vastuusta tulisi implisiittinen osa kaikkea yrityksen toimintaa. Näin koko yritys vastuun ilmiö saattaisi edetä strategisesta yritys vastuusta seuraavaan vaiheeseen eli yritys vastuun periaatteiden integroitumiseen ja yritys vastuun teeman katoamiseen (Juutinen & Steiner 2010). Strategisen yritys vastuun jälkeisessä vaiheessa ”yritys vastuun sisältämät näkökohdat, menettelytavat ja työvälineet ovat niin jokapäiväinen osa yrityksen johtamista, ettei niitä enää tarvitse kutsua yritys vastuuksi” (mt. 30-31).

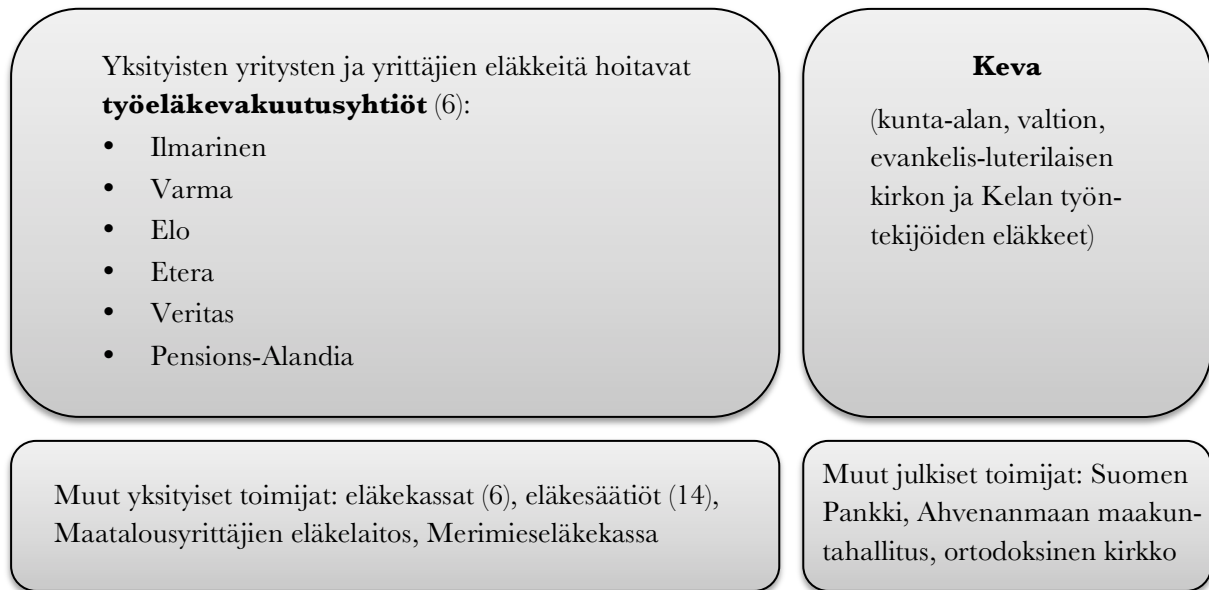
3 TYÖELÄKEVAKUUTUSALA TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA

Määrittelin strategisen yritys vastuun edellisessä luvussa sekä yritystä että yhteiskuntaa hyödyttäväksi vastuullisuudeksi, joka tukee yrityksen perustehtävää, on integroituna ydinliiketoimintaan ja ennakoii tulevia trendejä (Porter & Kramer 2006; Halme & Laurila 2009; Burke & Logsdon 1996). Totesin myös yritys vastuun sisällön riippuvan siitä kontekstista, missä yritys toimii (Dahlsrud 2008; Niskala et al. 2013). Tässä kohtaa onkin hyvä perehtyä paremmin suomalaisten eläkevakuutusyhtiöiden perustehtävään, ydinliiketoimintaan ja eläkevakuutusalan trendeihin strategisen yritys vastuun teorian soveltamiseksi eläkevakuutusyhtiöiden kontekstissa. Keskityn suomalaisten eläkevakuutusyhtiöiden kontekstiin, vaikka tutkimukseni kahdeksasta eläkeyhtiöstä kuusi ovat ulkomaalaisia, sillä tutkielmani tavoitteen mukaisesti ulkomaalaisilta eläkeyhtiöiltä on tarkoitus ottaa oppia suomalaisen eläkeyhtiö Ilmarisen yritys vastuun kehittämiseksi ja päämielenkiinto on siis suomalaisessa eläkevakuutus alassa. Toisaalta kaikilla kahdeksalla eläkeyhtiöllä on myös maantieteellisistä sijainneista riippumatta paljon yhteistä, ovathan ne samalla alalla.

3.1 Työeläkevakuutusyhtiön perustehtävä

Suomen työeläkelain (Työntekijän eläkelaki 395/2006, 1 §) mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään ja kustantamaan työntekijälleen eläketurvan Suomessa tehdystä työstä ja työntekijä on velvollinen osallistumaan eläketurvansa kustantamiseen työntekijän eläkevakuutusmaksulla. Eläketurvan työnantaja voi järjestää joko työeläkevakuutusyhtiössä, eläkekassassa tai eläkesäätiössä. Käytännössä 69 prosenttia kaikista työeläkevakuutetuista on vakuutettu jossakin kuudesta suomalaisesta, yksityisten yritysten ja yrittäjien työeläketurvaa hoitavasta työeläkeyhtiöstä eli Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritaksessa, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eterassa, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisessa, Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elossa, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varmassa tai Vakuutusosakeyhtiö Pensions-Alandiassa. Työeläkevakuutusyhtiöiden eläkevakuutusten ulkopuolelle jäävistä valtaosa eli noin 27 % kaikista työeläkevakuutetuista kuuluu julkisten alojen eläketurvan piiriin ja on vakuutettu kuntien, valtion ja evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöiden eläketurvaa hoitavassa Kevassa. Loppujen työeläketurvasta vastaa jokin kuudesta, työnantaja- tai alakohtaisesta eläkekassasta, 14:stä yhden tai useamman työnantajan perustamasta eläkesäätiöstä, Maatalousyrittäjien eläkelaitos, Merimieseläkekassa, ortodoksinen kirkko, Suomen Pankki tai Ahvenanmaan maa-

kuntahallitus. (Eläketurvakeskus 2014). Olen koonnut kuvioon 2 nämä yksityisten ja julkisten alojen eläketurvaa hoitavat eläkelaitokset.



Kuvio 2. Eläketurvaa hoitavat työeläkelaitokset.

Tässä tutkielmassa keskityn Suomen osalta yksityisten alojen työntekijöiden ja yrittäjien eläketurvaa hoitaviin työeläkevakuutusyhtiöihin. Työeläkeyhtiölain (Laki työeläkevakuutusyhtiöistä 354/1997, 2 §) mukaan työeläkevakuutusyhtiön tehtävä on hoitaa ”lakisääteisen eläketurvan toimeenpanoa ja yhtiölle tätä varten kertyviä varoja vakuutusten käsittämät edut turvaavalla tavalla”. Toisin sanoen työeläkeyhtiön perustehtävä on turvata työntekijän toimeentulon jatkuminen tämän jäätyä eläkkeelle. Toimeentulon jatkumisen turvaamiseen liittyy olennaisesti työeläkeyhtiön hallinnoiman eläkevarallisuuden sijoittaminen tuottavasti ja turvaavasti, kuten työeläkevakuutusyhtiölaissa (26 §) määrätään. Eläkeyhtiöiden perustehtäväksi onkin nimetty myös vakuutettujen etujen mukainen sijoittaminen (Aalto-yliopisto 2012). Selvää siis on, että eläkevakuutusyhtiön toiminnan ydin on lakisääteisen työeläketurvan toimeenpano, joka ilmenee vakuutusmaksujen keräämisellä työntekijöiltä ja yrittäjiltä, eläkevarallisuuden tuottavana ja turvaavana sijoittamisena sekä eläkkeiden myöntämisenä ja maksamisena (TELA 2014).

Suomalaisten työeläkeyhtiöiden omat määritelmät niiden perustehtävästä vastaavat hyvin niille laissa määriteltä tehtävää. Olen koonnut työeläkeyhtiölain antaman määritelmän rinnalle kaikkien kuuden työeläkeyhtiön perustehtävät niiden omin sanoin esitettynä taulukkoon 3. Esimerkiksi Ilmarinen (2014) ilmoittaa perustehtäväkseen yksinkertaisesti: ”huolehdimme,

että asiakasyritystemme henkilöstö saa työstä ansaitsemansa eläkkeen” ja Varma (2014) samaan tapaan: ”Varman perustehtävä on eläkkeiden turvaaminen”. Toisaalta osa eläkeyhtiöistä laajentaa tehtävänsä omissa määritelmissään taloudellisen turvan tarjoamisesta myös hyvinvoinnin ja työkyvyn tukemiseen. Esimerkiksi Eteran (2014) mukaan sen perustehtävä on tuottaa asiakkaille hyvinvointia ja taloudellista turvaa. Myös muut eläkeyhtiöt mainitsevat asiakkaidensa työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisen joko strategiassaan tai vähintäänkin osana tarjoamiaan palveluita. Lisäksi Varma (2014) toteaa suomalaisen työeläkejärjestelmän kestävyys onkin viime aikoina paljon puhuttanut aihe, johon liittyy monia ajankohdaisia yhteiskunnallisia trendejä. Käyn seuraavaksi läpi näitä eläkevakuutusalaan vaikuttavia trendejä.

<i>Työeläkeyhtiölaki 354/1997, 2 §</i>	Työeläkevakuutusyhtiön tehtävänä on hoitaa lakisääteisen eläketurvan toimeenpanoa ja yhtiölle tätä varten kertyviä varoja vakuutusten käsittämät edut turvaavalla tavalla.
<i>Ilmarinen</i>	”Huolehdimme, että asiakasyritystemme henkilöstö saa työstä ansaitsemansa eläkkeen.”
<i>Varma</i>	”Varman perustehtävä on eläkkeiden turvaaminen. Toimintamme perustuu Suomessa tehtävään työhön ja työeläkejärjestelmän kestävyys turvaamiseen.” ”Tehtävämme on kartuttaa eläkemaksuina saatavia varoja nykyisten ja tulevien eläkkeiden maksamista varten.”
<i>Elo</i>	”Uuden yhtiön perustehtävä kiteytyy sen nimessä. Elo on mukana yksilön ja yrityksen elämän kaikissa vaiheissa.”
<i>Etera</i>	”Eteran perustehtävänä on tuottaa asiakkailleen hyvinvointia ja taloudellista turvaa.”
<i>Veritas</i>	”Tehtävänäamme on huolehtia yksityisen sektorin työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä työeläketurvasta.” ”Eläkevakuuttamisen ohella huolehdimme siitä, että tulevien eläkkeiden katteena olevan yhtiön sijoitusomaisuus on hyvin hoidettu ja tuottava.”
<i>Pensions-Alandia</i>	”Meidän roolinamme on olla vakaa ja luotettava lakisääteisen sosiaaliturvan ylläpitäjä ja antaa asiakkaille ja yksittäisille eläkkeensaajille asiantuntevaa neuvontaa.”

Taulukko 3. Työeläkeyhtiön perustehtävä lain ja tehtävää hoitavien eläkeyhtiöiden itsensä mukaan.

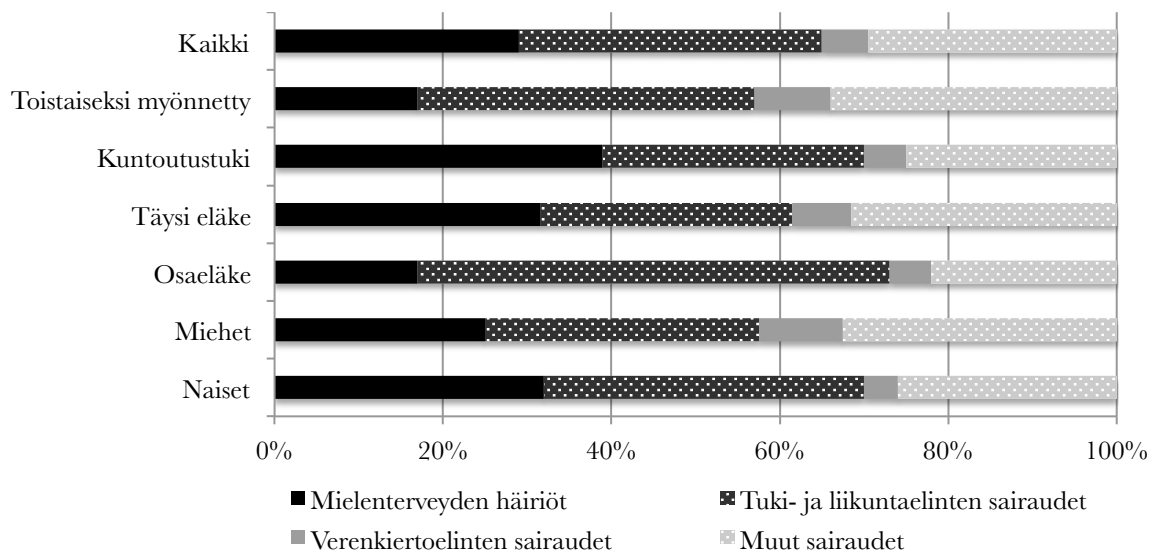
3.2 Eläkevakuutusalan ajankohtaisia trendejä

Totesin edellä, että suomalaisen työeläkejärjestelmän kestävyydestä on käyty viime aikoina kovaa keskustelua. Eläkejärjestelmän kestävyys on puhuttanut niin poliitikkoja, yritysjohtajia, työmarkkinajärjestöjen edustajia kuin tavallisia työntekijöitäkin ennen kaikkea väestön ikärakenteen voimakkaan muutoksen vuoksi. Siinä missä työeläkejärjestelmän synnyinaikoina vuonna 1961 Suomessa oli 65 vuotta täyttäneitä reilut 300 000, vuonna 2012 heitä oli noin miljoona henkeä ja vuonna 2020 heitä on ennustettu olevan vajaat 1,3 miljoonaa. 60-luvun alun jälkeen 65 vuotta täyttäneiden määrä on siis kolminkertaistunut ja heidän osuutensa väestöstä on kasvanut seitsemästä 19 prosenttiin. Vanhuuseläkeikä on silti pysynyt lähes muuttumattomana – vuodesta 1961 vuoteen 2005 asti vanhuuseläkeikä oli 65 vuotta ja sen jälkeen vanhuuseläkkeelle on voinut jäädä joustavasti 63–68 vuoden iässä. (Rapo 2014; Tilastokeskus 2014) Ei siis ole ihme, että Suomessa on jo pitkään ollut paine nostaa eläkeikää, mikä näyttää nyt myös realisoituvan uudesta eläkeratkaisusta neuvotelleiden työmarkkinoiden keskusjärjestöjen päästyä juuri sopuun eläkeuudistuksen sisältöratkaisusta. Vuonna 2017 voimaan tulevan eläkeuudistuksen tavoitteena on pidentää työuria nostamalla eläkeikää ja pienentää julkisen talouden kestävyysvajetta (Eläketurvakeskus 2014).

”Kestävyysvajeen voi ymmärtää tarkoittavan sitä, että valtiontalouden menot uhkaavat tulevaisuudessa kasvaa pysyvästi tuloja suuremmiksi, ellei tuloja ja menoja saada tasapainoon” (Rapo 2014). Kestävyysvajeeseen liittyy läheisesti myös huoltosuhteen käsite. Väestöllinen huoltosuhde tarkoittaa alle 15- ja yli 64-vuotiaiden osuutta 15–64-vuotiaasta väestöstä ja taloudellinen huoltosuhde merkitsee puolestaan työttömien ja työvoiman ulkopuolella olevien suhdetta työllisiin (Rapo 2014). Korkea huoltosuhde vaikuttaa osaltaan kestävyysvajeen kasvuun. Nyt, kun suurista ikäluokista valtaosa on jäänyt eläkkeelle, huoltosuhde on väijäämättä heikentynyt. Huoltosuhteen pitäminen hallinnassa on siis eittämättä yksi eläkevakuutusyhtiöiden ajankohtaisista haasteista, johon ollaan nyt vastaamassa eläkeikää nostamalla.

Toisaalta on kuitenkin huomattava, ettei eläkeiän nosto yksistään pidennä työuria ja alenna huoltosuhdetta. Tilastokeskuksen yliaktuaarin Markus Rapon (2014) mukaan ”eläkeiän korotuksesta on hyötyä vain, jos ihmiset kykenevät tekemään töitä aiempaa iäkkäämpinä ja heille on töitä tarjolla. – Työkyvyn ylläpitoon ja työssä jaksamiseen vaikuttaviin tekijöihin on syytä kiinnittää tulevaisuudessa nykyistä enemmän huomiota.” Työkyvyn ylläpito ja työssä jaksaminen ovatkin merkittäviä haasteita eläkevakuutusyhtiöille. Työntekijän eläkelain (395/2006, 25

§) mukaan ”työntekijällä on oikeus saada työkyvyttömyyden estämiseksi tai työ- ja ansiokyvyn parantamiseksi tarkoituksenmukaista ammatillista kuntoutusta” ja järjestämällä tällaista kuntoutusta työeläkeyhtiöt pyrkivät edistämään työntekijöiden työkykyä. Työkykyyn ja työssä jaksamiseen vaikuttavat monet tekijät. Tilastojen mukaan suurimmat syyt työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet ja mielenterveyden ongelmat. Vuonna 2012 työeläkekuntoutustuelle siirtyneistä 40 prosentilla työkyvyttömyyden syynä olivat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt ja kolmasosalla tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (katso kuvio 3). (Eläketurvakeskus 2014) Ilmarisen talousjohtajan Jaakko Kianderin mukaan Suomen valtio säästäisi kaksi miljardia euroa vuodessa ja eläkemaksut alenisivat noin miljardin, jos työkyvyttömyyseläkkeet vähenisivät kolmanneksella (Tarvas 2014). Niin eläkeyhtiöiden, yritysten kuin valtionkin olisi siis mahdollista saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä panostamalla enemmän työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin.



Kuvio 3. Vuonna 2012 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet työkyvyttömyyden pääasiallisen syyn mukaan. Lainattu Eläketurvakeskus 2014.

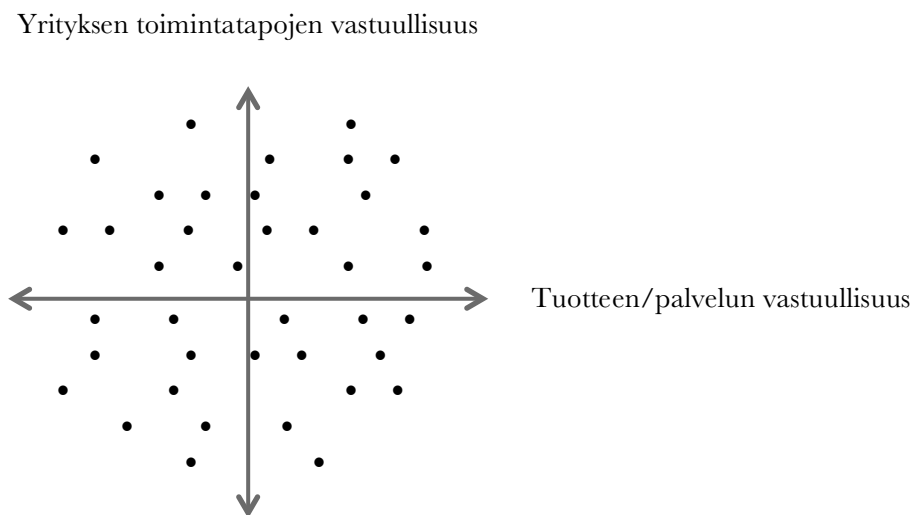
Erityisen mielenkiintoisen ryhmän kaikista työkyvyttömyyseläkkeelle jäävistä muodostavat nuoret aikuiset. ”Mielenterveyden järkkymisestä johtuvia työkyvyttömyyseläkkeitä myönnetään etenkin 16–34-vuotiaille. Vuosittain jopa 4 000 alle 35-vuotiasta joutuu hyppäämään syrjään työelämästä osittain tai kokonaan. Mitä nuorempana työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään, sitä kalliimmaksi se tulee. Työterveyslaitoksen laskelmien mukaan alle 35-vuotiaiden työpanoksen menetyksestä aiheutuu 6,6 miljardin euron tappio siihen verrattuna, että samat henkilöt jaksaisivat töissä 65-vuotiaiksi saakka.” (Tarvas 2014). Myös Rapo (2013) on todennut

tilastoja tutkimalla, että työurat ovat lyhentyneet etenkin keskeltä ja että 30–44-vuotiaiden työllisyysasteet ovat edelleen 1990-luvun lamaa edeltävää tasoa alempana. Kauppalehti kirjoitti vuonna 2010, että ”Suomeen on kehittymässä eläkepommi, mutta sen aiheuttajia eivät ole ikääntyneet vaan nuoret aikuiset. Erityisesti nuoria naisia kaatuu rivistä kuin heinää.” (Salminen 2010) Artikkelissa viitataan alle 35-vuotiaiden eläkekustannusten voimakkaaseen kasvuun ja masennukseen erityisesti nuorten naisten sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden yleistyneenä syynä. Työterveyslaitoksen pääjohtaja Harri Vainio onkin todennut, että vanhuuseläkkeen alarajan sijaan ”Suomen tulevaisuuden kannalta paljon suurempi ongelma on nuorissa aikuisissa” (Salminen 2010). Näin ollen erityisesti nuorten aikuisten työkyvyn tukemisen voisi nähdä myös eläkevakuutusyhtiöille tärkeäksi ja ajankohtaiseksi haasteeksi.

Työurien pidentämisen ja työkyvyn lisäksi toinen keskeinen ja aina ajankohtainen aihe eläkevakuutusosalalla on sijoittaminen, ovathan eläkeyhtiöt merkittäviä institutionaalisia sijoittajia. Sijoittamisesta puhutaan monesta näkökulmasta; laki edellyttää eläkevarallisuuden sijoittamista tuottavasti ja turvaavasti, sijoitusanalyttikot ja rahoitusmatemaatikot optimoivat sijoitusten tuottavuutta ja riskitasoa ja kansalaisjärjestöt vaativat eläkeyhtiöiltä vastuullista sijoittamista. Tutkijat ovat esimerkiksi ehdottaneet eläkelaitosten vakavaraisuuden ja riskienhallinnan tehostamiseksi keskittymistä nykyistä huomattavasti pidempään aikajänteeseen sijoittamisessa (Aalto-yliopisto 2012). Kansalaisjärjestöt ovat puolestaan nostaneet tapetille eläkeyhtiöiden sijoitukset veroparatiiseihin ja vaatineet eläkeyhtiöiltä vastuullisempaa sijoittamista (Finnwatch 2014). Finnwatchin vaatimus siitä, että työeläkesijoittajien tulisi ottaa verotus huomioon vastuullisuuslinjauksissaan kuvastaa vain viimeisintä vastuullisen sijoittamisen trendiä – vastuulliseen sijoittamiseen sisältyy verovastuullisuuden lisäksi myös paljon muuta. Huomionarvoista on, että nämä kansalaisjärjestöjen lausunnot ja selvitykset saavat sekä perinteisessä että sosiaalisessa mediassa paljon painoarvoa ja muokkaavat siten eläkevakuutusyhtiöiden julkisuuskuvaa ja mainetta. Toisaalta kansalaisjärjestöt eivät ole ainut taho, joka patistaa eläkevakuuttajia vastuulliseen sijoittamiseen. Suomalaiset työeläkevakuuttajat ovat myös itse nostaneet vastuullisen sijoittamisen merkityksen esille julkaisemalla yhteiset suositukset vastuullisesta sijoittamisesta (TELA 2014). Lisäksi eläkevakuuttajia on mukana suomalaisessa vastuullisen sijoittamisen yhdistyksessä FINSIFissä ja suurin osa on allekirjoittanut YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet.

Käytännössä vastuullinen sijoittaminen merkitsee, että sijoittaja ottaa sijoituspäätöksiä tehdessään ESG-kriteerit eli ympäristövastuuseen (environmental = E), sosiaaliseen vastuuseen (so-

cial = S) ja hallintotapaan (governance = G) liittyvät kriteerit huomioon pyrkimyksenään parantaa sijoitussalkun tuotto- ja riskiprofilia. Vastuullista sijoittamista voi toteuttaa esimerkiksi sulkemalla pois tiettyjä sijoituskohteita ESG-kriteerien perusteella, harjoittamalla temaattista sijoittamista eli kohdistamalla sijoituksia vastuullisia tuotteita tai palveluja tuottaviin yrityksiin sekä olemalla aktiivinen omistaja ja pyrkimällä vaikuttamaan sijoituskohteidensa vastuullisuuteen esimerkiksi dialogin kautta. Sijoittaja voi keskittyä sijoituskohteita arvioidessaan joko yrityksen toimintatavan vastuullisuuteen tai yrityksen tuotteiden ja palveluiden vastuullisuuteen ja sulkea esimerkiksi tuotevastuullisuuden perusteella aseita, tupakkaa tai uusiutumaton energiaa tuottavia yrityksiä pois sijoitusuniversumistaan jättäen sinne kuitenkin yrityksiä, joilla on vastuullisia tuotteita, mutta vastuuttomia toimintatapoja. Vastaavasti sijoittaja voi poistaa sijoitussalkustaan uusiutuvaa energiaa tuottavan yrityksen, joka tuotteensa vastuullisuudesta huolimatta toimii vastuuttomasti ja jättää salkkuun esimerkiksi tupakkatuottajan sen toimintatapojen vastuullisuuden perusteella. Vastuullisessa sijoittamiseen ja sijoituskohteiden vastuullisuuden arviointiin liittyy siis monta ulottuvuutta. (Hyrskke ym. 2012) Kuvio 4 havainnollistaa sijoitusuniversumin yritysten vastuullisuutta sekä niiden toimintatapojen että tuotteiden ja palveluiden vastuullisuuden suhteen.



Kuvio 4. Sijoituskohteet yritysvastuumatriisissa. Lainattu Hyrskke ym. 2012.

Tärkeimmät vastuullisen sijoittamisen syyt ovat Hyrskkeen ym. (2012) mukaan riskienhallinta, maine ja toimintaympäristön paine. Kun sijoittaja kiinnittää huomiota sijoituskohteiden ESG-tekijöihin, sijoituskohteiden läpinäkyvyys lisääntyy ja niihin liittyvät riskit ovat helpommin arvioitavissa. Näin sijoittaja pystyy tekemään sijoituskohteesta paremman riskianalyysin ja tuottoarvion. Myös sijoittajan arvot vaikuttavat vastuulliseen sijoittamiseen. Hyrskkeen ym.

tekemän kyselytutkimuksen mukaan valtaosa pohjoismaisista eläkesijoittajista onkin sitä mieltä, että eläkesijoittajien tulisi huomioida vastuullisen sijoittamisen periaatteet sijoitustoiminnassaan. (Hyrskke ym. 2012) Vastuullinen sijoittaminen on siis tärkeä teema eläkeyhtiöille ja kerronkin lisää tutkimieni eläkeyhtiöiden vastuullisen sijoittamisen keinoista luvussa 5.

Eläkevakuutusyhtiöiden omaan sisäiseen toimintaa liittyy myös joitakin ajankohtaisia trendejä kuten energiatehokkuus kiinteistöjen rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä kilpailu parhaista työntekijöistä. Eläkeyhtiöt ovat merkittäviä kiinteistösijoittajia, joten niillä on paitsi velvollisuus vastata kiinteistöalan tiukentuviin ympäristö- ja energiatehokkuusvaateisiin, myös mahdollisuus säästää kustannuksissa huomattavasti ottamalla nämä seikat huomioon. Eläkeyhtiöt tarvitsevat luonnollisesti myös osaavia työntekijöitä. Suomessa on viime aikoina puhuttu paitsi työttömyyden kasvusta, myös työvoimapulasta. Vaikka työvoimapula koskettaa tällä hetkellä lähinnä sosiaali- ja terveysalaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014), eläkevakuutusyhtiöidenkin on kiinnitettävä huomiota työnantajakuvaansa parhaiden työntekijöiden houkuttelemiseksi. Eläkevakuutusalan ei voi väittää olevan kovin puoleensavetävä varsinkaan nuorten keskuudessa. Työnantajakuvan tutkimiseen ja kehittämiseen erikoistuneet T-Media ja Universum ovat tutkineet useana vuonna suomalaisten korkeakouluopiskelijoiden odotuksia ja näkemyksiä työelämästä ja selvittäneet näiden mielestä kiinnostavimmat työpaikat. Eläkeyhtiöt loistavat poissaolollaan Sekä T-Median että Universumin suosituimpien yritysten listoilta. (T-Media 2014; Universum 2014) ja finanssi- ja vakuutusala koetaan yleisesti ottaen vielä melko vanhoilliseksi (Ronkainen 2012). Finanssialan sisällä on myös eroja – vakuutusala kiinnostaa sekä kauppatieteiden yliopisto-opiskelijoita että tradenomiopiskelijoita selvästi pankki- ja rahoitus-alaa vähemmän (Finanssialan Keskusliitto 2013; 2014). Siinä missä esimerkiksi Nordea onkin ollut jo kaksi vuotta peräkkäin Universumin tutkimuksessa kaupallisten opiskelijoiden ykkösvahlinta tulevaisuuden työpaikaksi, ei samoilla listoilla näy sadan suosituimman yrityksen joukossa yhtään työeläkevakuuttajaa. Työnantajakuvan ja alan houkuttelevuuden parantaminen onkin relevantti haaste eläkevakuutusyhtiöille.

3.3 Yritysvastuu eläkevakuutusosalalla – asiantuntijoiden näkemyksiä

Selvitin edellä työeläkevakuutusyhtiön perustehtävää ja eläkevakuutusalan ajankohtaisia trendejä. Jos eläkeyhtiön perustehtävä muodostuu eläketurvan toimeenpanosta, vakuutettujen etujen mukaisesta sijoittamisesta sekä hyvinvoinnin ja taloudellisen turvan tuottamisesta, sen yritysvastuun tulee tukea näitä tehtävien toteuttamista ollakseen strategista, kuten edellisessä

pääluvussa strategisen yritys vastuun määrittelyn yhteydessä kerroin. Eläkeyhtiöiden tulee siis perustehtävänsä puolesta turvata vastuullisesti tulevat ja nykyiset eläkkeet, harjoittaa vastuullista sijoittamista muun muassa riskien hallitsemiseksi ja edistää vakuutettujensa hyvinvointia. Burken ja Logsdonin (1996) mukaan strategisen yritys vastuun edellytyksenä on lisäksi proaktiivisuus eli trendien ennakoiminen ja niiden hyödyntäminen tai niihin sopeutuminen. Eläkeyhtiöiden tulisikin huomioida edellä listaamani alan ajankohtaiset trendit yritys vastuustrategiassaan ja pyrkiä aktiivisesti tunnistamaan uusia trendejä.

Mitä muuta eläkeyhtiöiden yritys vastuun pitää sisällään? Selvitin eläkevakuutusyhtiöiden yritys vastuun suuntaviivoja haastatteleamalla kolmea suomalaista yritys vastuun asiantuntijaa, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun vanhempaa tutkijaa Mika Kuismaa, yritys vastuun konsultointiyrityksen Mitopron perustajaa ja yritys vastuuraportoinnista paljon kirjoittanutta Mikael Niskalaa sekä strategisesta yritys vastuusta kirjoittanutta, PwC Suomen partneria ja yritys vastuupalveluiden johtajaa Sirpa Juutista. Annan seuraavaksi lyhyen yhteenvedon asiantuntijoiden eläkeyhtiöiden yritys vastuuta koskevista näkemyksistä ja odotuksista.

Jokainen haastattelemani yritys vastuuasiantuntija mainitsi ensimmäisenä eläkeyhtiöille kuuluvana yritys vastuun osa-alueena sijoitustoiminnan vastuullisuuden. Kaikki viittasivat suomalaisen eläkevakuuttajien lakisääteeseen vastuuseen sijoittaa eläkevarat tuottavasti ja turvaavasti. Vastuulliseen sijoittamiseen liittyen asiantuntijat mainitsivat myös huolellisen riskienhallinnan, sijoittamisen pitkän tähtäimen vastuullisuuskysymysten, kuten ilmastoasioiden ja energiatehokkuuden, sijoituskohteiden verojalanjäljen ja sosiaalisten kysymysten huomioimisen olevan tärkeitä teemoja eläkeyhtiöiden yritys vastuulle. Erityisesti yksi asiantuntijoista painotti sijoituspolitiikan vastuullisuutta eläkeyhtiöiden yritys vastuun tärkeimpänä tekijänä. Hänen mukaansa eläkeyhtiöiden tulisi asettaa sijoituskohteilleen vastuullisuuskriteerit, joilla vastuuttomimmat sijoituskohteet saataisiin eroteltua suoraan pois joukosta. Lisäksi eläkeyhtiöiden tulisi tutkia jäljellä olevat sijoituskohteet huolellisesti ja harkita myös, sijoittaako se niin sanottuihin riskimaihin, joissa esiintyy tai saattaa esiintyä esimerkiksi ihmisoikeusloukkauksia tai korruptiota. Yksi asiantuntijoista toivoi eläkeyhtiöiltä myös enemmän läpinäkyvyyttä sekä sijoitustoimintaan että niiden muuhun toimintaan liittyen.

Muista eläkeyhtiöiden yritys vastuun osa-alueista haastattelemani asiantuntijat olivat kuitenkin vähemmän yksimielisiä. Yksi asiantuntijoista näki eläkeyhtiöiden yritys vastuun koostuvan vastuullisen sijoittamisen lisäksi kahdesta osa-alueesta: asiakas vastuullisuudesta ja oman toimin-

nan vastuullisuudesta. Lisäksi hän yhdisti vastuulliseen sijoittamiseen ja omistajaohjaukseen eläkeyhtiöiden vastuun hyvän hallintotavan edistämisestä. Asiakasvastuullisuudella haastateltavani tarkoitti eläkeyhtiöiden vastuullisuutta eläkepäättösten tekemisessä, toisin sanoen päätösten oikeudenmukaisuutta ja oikeellisuutta sekä vastuuta päätöstentekoaikojen kohtuullisuudesta, eläkevakuutettujen tietojen säilyttämisestä ja yksityisyydensuojan turvaamisesta. Oman toiminnan vastuullisuuteen asiantuntija sisällytti eläkeyhtiöiden vastuun omasta henkilökunnastaan sekä eläkevakuuttajien kiinteistösijoitusten vastuullisuuden esimerkiksi ympäristövaikutustensa osalta. Hyvän hallintotavan edistämällä asiantuntija viittasi siihen, että eläkeyhtiöiden tulisi hyödyntää merkittävän yhteiskunnallisen asemansa niille suomaa vaikutusmahdollisuuksia vastuullisesti ja edistää hyvää hallintotapaa (*good corporate governance*) esimerkiksi hallitustyöskentelyssä, jossa eläkeyhtiöillä on usein tärkeä rooli yritysten omistusosuksiensa kautta. Myös toinen asiantuntija toivoi eläkeyhtiöiltä niiden vaikutusvaltaisen aseman vastuullista hyödyntämistä. Hän huomautti eläkeyhtiöiden olevan arvovaltansa myötä esimerkkinä muille yrityksille ja näki vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen aktiivisen edistämisen eläkeyhtiöiden yhteiskunnallisena tehtävänä.

Vaikka asiakasvastuullisuus sai erityisesti yhdeltä asiantuntijoista kannatusta osana eläkeyhtiöiden yritys vastuuta, ei yksikään asiantuntijoista pitänyt eläkeyhtiöiden asiakasyrityksiin kohdistuvia työhyvinvointiohjelmia järin tärkeänä osana niiden yritys vastuuta. Yksi asiantuntijoista oli itse asiassa vahvasti sitä mieltä, etteivät eläkeyhtiöt pysty todellisuudessa vaikuttamaan asiakasyritystensä työntekijöiden hyvinvointiin vaan vastuu työhyvinvoinnista on työnantajalla, ja työeläkevakuutettujen ja heidän työnantajiansa maksamien eläkemaksujen käyttäminen hyvinvointihankkeisiin onkin vastuullisuuden näkökulmasta jopa kyseenalaista. Erityisen kyseenalaista eläkemaksujen käyttäminen hyvinvointihankkeisiin on silloin, kun työhyvinvointirahoilla houkutellaan eläkeyhtiöille uusia asiakkaita. Tämä on tietysti vain yksi, subjektiivinen mielipide, mutta asiantuntijan sanoin hän ei eläkemaksuja palkastaan maksavana työntekijänäkään toivo hänen eläkevarojaan hoitavan eläkevakuuttajan järjestävän rahoilla mitään työhyvinvointihankkeita hänen yrityksessään, vaan ainoastaan huolehtivan rahojen sijoittamisesta tuottavasti, turvaavasti ja vastuullisuusperiaatteiden mukaisesti. Työhyvinvointiohjelmien sijaan asiantuntija toivoi eläkeyhtiöiden integroivan yritys vastuun perustehtävänsä, joka hänen mukaansa on eläkevarojen tuottava ja turvaava sijoittaminen.

Yritys vastuuasiantuntijoiden mukaan eläkeyhtiöiden oleellisin, suoraan perustehtävästä nouseva yritys vastuun muoto on siis vastuullinen sijoittaminen. Eläkeyhtiöiden on kiinnitettävä

huomiota myös oman sisäisen toimintansa vastuullisuuteen eli esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin ja kiinteistöjen ympäristövaikutuksiin. Asiantuntijat eivät pitäneet työhyvinvointipalveluita kovin tärkeänä osana eläkevakuuttajien yritys vastuuta, mikä johtunee siitä, etteivät he katso niiden kuuluvan eläkeyhtiöiden perustehtävään. Käyn myöhemmin läpi tutkimieni eläkevakuutusyhtiöiden yritys vastuun osa-alueita ja sitä, miten ne vastaavat näihin yritys vastuuasiantuntijoiden odotuksiin. Seuraavaksi siirryn kuitenkin kuvailemaan tutkimukseni metodologiaa.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Esittelen tässä luvussa tutkielmani tieteellisiä lähtökohtia ja sen jälkeen metodeja ja aineistoa, jotka olen valinnut eläkeyhtiöiden vastuullisuuden tutkimiseksi.

4.1 Kriittinen realismi ja abduktio tutkimuksen tieteellisinä lähtökohtina

Tutkielmani tieteenfilosofisena lähtökohtana on *kriittinen realismi*. Kriittinen realismi yhdistelee positivistista ja konstruktionistista ajattelua (Eriksson & Kovalainen 2008). Positivistisen ajattelun mukaan havainnoinnin ja mittaamisen keinoin todellisuudesta voidaan saada objektiivista tietoa. Konstruktionismin mukaan taas ei ole olemassa objektiivista totuutta, vaan kaikki riippuu tulkinnasta ja ympäröivästä sosiaalisesta kontekstista. Kriittinen realismi myötäilee positivistista käsitystä siitä, että on olemassa ihmismielestä riippumaton todellisuus, jonka ymmärtäminen kuitenkin riippuu konstruktionismin mukaisesti sosiaalisesta kontekstista. (Eriksson & Kovalainen 2008)

Tutkielmassani tarkoitukseni on kuvata valittujen eläkeyhtiöiden yritysvaluustrategioita mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimusaineistoni eli eläkeyhtiöiden itse tuottamat vuosikertomukset ja yritysvaluudokumentit ja verkkosivut sekä yhtiöiden edustajien haastattelut ovat kuitenkin kyseisten yhtiöiden omia, subjektiivisia kertomuksia. Bryman ja Bell (2003) toteavat yritysten virallisten dokumenttien olevan tärkeitä lähteitä liiketaloustieteelliselle tutkimukselle, mutta painottavat myös samalla, että niihin tulee suhtautua kriittisesti, sillä ne on usein kirjoitettu tietyin tarkoituksin esimerkiksi vain yrityksen johdon näkökulmasta, eikä niitä siis voi pitää objektiivisena kuvauksena yrityksen toiminnasta ja tilanteesta. Näin ollen suhtaudunkin aineistooni kriittisen realismin mukaisesti pyrkien ottamaan huomioon sen sosiaalisen kontekstin, jossa eläkeyhtiöiden dokumentit on luotu. Uskon myös kriittisen realismin tavoin, että sosiaalinen maailma muuttuu jatkuvasti (Saunders ym. 2007). Jatkuva muutos on erityisen vahvasti osa yritysvaluun ilmiötä, joka on muokkautunut merkittävästi vuosien saatossa.

Kriittisen realismin lisäksi toinen tutkimukseni tärkeä tieteellinen lähtökohta on *abduktiivinen* suhtautuminen teorian ja empirian väliseen suhteeseen. Tieteellistä tutkimusta voi tehdä joko deduktiivisesti, induktiivisesti tai abduktiivisesti (Eriksson & Kovalainen 2008). Deduktiivinen tutkimus on teorialähtöistä tutkimusta, jossa teorian perusteella luotua hypoteesia testataan

empiirisesti. Induktiivinen tutkimus taas lähtee liikkeelle aineistosta ja teoria syntyy aineiston empiirisen tutkimuksen tuloksena. Vaikka induktio sopii deduktiota paremmin laadulliseen tutkimukseen, puhdas induktiivinen tutkimuslogiikka on harvinaista, ellei jopa mahdotonta. Laadullisessa tutkimuksessa induktiota tai deduktiota yleisempi lähestymistapa tieteelliseen tutkimukseen onkin niiden välimuoto, abduktio, jota myös minä sovellan tutkimuksessani. (Eriksson & Kovalainen 2008)

Abduktiivinen tutkimus yhdistelee induktiivista ja deduktiivista logiikkaa. Tuomi ja Sarajärvi (2006) kutsuvat abduktiivista lähestymistapaa teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi. Teoria on siis läsnä abduktiivisessa tutkimuksessa aineiston rinnalla ja se selittää ja täydentää aineistosta tehtyjä löydöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2006). Abduktion perusajatus on, että ”uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin *johtoajatus* eli johtolanka” (Grönfors 1982, korostus alkuperäinen). Tällainen johtoajatus voi olla epämääräinen, tutkijan oma intuitiivinen ennakkokäsitys tai tieteelliseen tutkimukseen systemaattisemmin perustuva ajatus tutkittavasta aiheesta. Oleellista on, että abduktiivisessa päättelyssä hyväksytään se, ettei uusi teoria synny induktiivisen ajattelun tapaan puhtaasti empiiristen havaintojen pohjalta, vaan johtoajatus ohjaa aineiston tarkastelua. (Grönfors 1982)

Tutkimukseni on pitkälti aineistolähtöinen, sillä se rakentuu eläkeyhtiöiden julkisten dokumenttien tarkastelulle ja eläkevakuuttajien edustajien haastatteluille sekä niistä tehdyille havainnoille yhtiöiden yritys vastuusta ilman, että havainnoilla olisi tarkoitus todistaa jotakin ennalta asetettua hypoteesia. Tutkimus ei kuitenkaan ole puhtaasti induktiivinen vaan abduktiivinen, sillä aikaisemman yritys vastuututkimuksen perusteella minulle on syntynyt tietty ennakkokäsitys siitä, mitä yritysten vastuullisuuden tulisi pitää sisällään ja millaista yritys vastuun tulisi olla ollakseen strategista. Grönforsin (1982) sanoin minun ennakkokäsitykseni yritys vastuusta on minun johtoajatukseni, joka kohdistaa kiinnostukseni aineistossa tiettyihin tärkeiksi olettamiini seikkoihin.

Aikaisemman yritys vastuututkimuksen lisäksi havaintojeni tekoa ohjaavan johtoajatuksen muotoutumiseen on vaikuttanut myös kolmen haastatteleman yritys vastuuasiantuntijan näkemykset eläkeyhtiöiden yritys vastuusta. Koska eläkeyhtiöiden yritys vastuustrategioita ei ole aikaisemmin juuri tutkittu, päätin lähestyä aihetta kysymällä kolmelta suomalaiselta pitkän linjan yritys vastuuasiantuntijalta heidän mielipiteitään siitä, mitkä ovat eläkeyhtiöiden yritys vastuun tärkeimpiä osa-alueita. Kuten edellisessä luvussa kerroin, sijoitustoiminnan vastuulli-

suus nousi jokaisen asiantuntijan vastauksissa tärkeään asemaan, mutta asiantuntijat pitivät myös asiakasvastuullisuutta, oman toiminnan vastuullisuutta sekä hyvän hallintotavan ja vastuullisuuden laajempaa yhteiskunnallista edistämistä – joskin vähemmän yksimielisesti – tärkeinä vastuullisuusasioina eläkeyhtiöiden kohdalla. Nämä asiantuntijanäkemykset ovat siis osaltaan vaikuttaneet tutkimukseni abduktiiviseen luonteeseen muokaten tutkimukseni johtolankoja (Grönfors 1982). Grönforsin mukaan nämä aineiston tutkimista ohjaavat johtoajatukset eli johtolangat voidaan kuitenkin hylätä tai muuttaa missä tutkimuksen vaiheessa tahansa, joten niiden ei pitäisi rajoittaa, vaan ainoastaan rikastaa tutkimuksen tekoa. Näin ollen todelliset havainnot nousevat edelleen aineistosta.

4.2 Laadullinen tapaustutkimus eläkeyhtiöiden yritys vastuustrategioista

Olen viitannut edellä tutkimukseni laadulliseen luonteeseen. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin tutkielmani laadullista tutkimustapaa, *tapaustutkimusta (case study research)*. Sekä Laine, Bamberg ja Jokinen (2007) että Eriksson ja Kovalainen (2008) toteavat tapaustutkimuksen olevan enemmän tutkimusstrategia kuin metodi ja lisäävät, että tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita erilaisia aineistoja ja analyysimenetelmiä. Sovellan oman tapaustutkimukseni aineistolle sisällönanalyysiä, johon palaan myöhemmin.

Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tutkimustavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, jos tutkimuksessa on keskeistä löytää vastauksia mitä-, miten- ja miksi-kysymyksiin, jos aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja jos tutkimuskohde on jokin nykyajan elävässä elämässä esiintyvä ilmiö. Edellä esitetyt ehdot täyttyvät tutkimuksessani; ensinnäkin tarkoitukseni on tutkia, miten eläkeyhtiöt toteuttavat yritys vastuutaan, toiseksi eläkeyhtiöiden yritys vastuuta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta ja kolmanneksi yritys vastuu on tänä päivänä varsin aktiivisesti esillä oleva ilmiö. Tapaustutkimus sopii tutkielmani tutkimustavaksi myös siitä syystä, että tutkielmallani on hyvin käytännöllinen tavoite tukea Ilmarisen liiketoiminnan vastuullisuuden kehittämistä ja tapaustutkimus on nimenomaan käytännönläheisyytensä ja normatiivisuutensa vuoksi todettu hyväksi tavaksi toteuttaa liiketoimintaa ja yritysjohtajien päätöksentekoa tukevaa tutkimusta (Eriksson & Kovalainen 2008).

Tapaustutkimuksessa tutkitaan joko yhtä tai useampaa 'tapausta' (*case*) (Yin 2003). Minun tutkimukseni kohteena on useampi 'tapaus', tarkemmin sanottuna kahdeksan eri eläkeyhtiön yritys vastuustrategiat. Useasta tutkittavasta tapauksesta seuraa, että tutkimukseni on *ekstensiivi-*

nen tapaustutkimus vastakohtana intensiiviselle tapaustutkimukselle. Ekstensiiviselle tapaustutkimukselle tyypillisesti eri eläkeyhtiöiden yritys vastuustrategioiden vertailulla ja yhteisten ominaisuuksien etsimisellä on tutkimuksessani tärkeä sija. Ekstensiiviselle tapaustutkimukselle on myös ominaista, että tarkasteltavat tapaukset toimivat ikään kuin välineinä tietyn ilmiön tutkimisessa, eikä tutkimuksen päähuomio ole siis itse tapauksissa, kuten intensiivisessä tapaustutkimuksessa, vaan tapausten edustaman ilmiön ymmärtämisessä. (Eriksson & Kovalainen 2008) Tämä vastaa hyvin tutkimukseni tavoitteita eli eläkeyhtiöiden yritys vastuun ymmärtämistä ja kehityskohteiden löytämistä valittujen malliesimerkkien tutkimisen kautta.

Saundersin ym. (2007) mukaan tutkimuksen suunnittelussa on tutkimustavan lisäksi tärkeää päättää myös tutkimuksen aikajänne eli se, tutkitaanko jonkin ilmiön kehittymistä pidemmän ajan kuluessa (pitkittäistutkimus) vai tarkastellaanko ilmiön luonnetta tietyssä hetkessä (poikittaistutkimus). Tutkimukseni on *poikittaistutkimus* valittujen eläkeyhtiöiden yritys vastuusta tänä päivänä. Koska yritys vastuun on kehittynyt paljon viime vuosikymmeninä, eläkeyhtiöiden vastuullisuuden historiallisen kehittymisen tutkiminen voisi olla myös erittäin kiinnostavaa, mutta se ei kuulu tämän tutkimuksen tavoitteisiin.

4.3 Tarkastelun kohteena kahdeksan työeläkevakuuttajan yritys vastuun

Kuten olen jo moneen kertaan maininnut, tutkimukseni kontekstina on eläkevakuutusala ja tarkemmin sanottuna kuusi ulkomaalaista ja kaksi kotimaista eläkevakuuttajaa, joiden yritys vastuuta tutkin. En ole valinnut tutkimukseni 'tapauksia' sattumanvaraisesti kuten määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein tehdään (Saunders ym. 2007) vaan päinvastoin, olen valinnut tutkimukseeni yhdessä Ilmarisen yritys vastuuasiantuntijoiden kanssa tarkoituksella sellaisia kansainvälisesti merkittäviä eläkevakuuttajia, jotka ovat Ilmarisen edustajien subjektiivisen asiantuntijamielipiteen mukaan eläkevakuutusalan edelläkävijöiden joukossa yritys vastuun perusteella tarkasteltuna. Ajatuksena on, että näiltä ulkomaalaisilta eläkeyhtiöiltä olisi mahdollista oppia eläkevakuutusalan parhaita yritys vastuukäytäntöjä. Lisäksi tarkasteluun on valittu strategisesti mukaan myös Ilmarisen tärkein kotimainen kilpailija sekä Ilmarinen itse. Tällainen satunnaisen valintamenettelyn vastakohta, harkinnanvarainen otanta on tarkoituksenmukaista laadulliselle tapaustutkimukselle (Saunders ym. 2007).

Valitut ulkomaalaiset työeläkeyhtiöt ovat *ATP* Tanskasta, *Folksam* Ruotsista, *KLP* Norjasta, *PGGM* Alankomaista sekä *CalPERS* ja *CalSTRS* Kaliforniasta, Yhdysvalloista. Ilmarisen lisäksi

toinen tutkimukseni suomalainen eläkevakuuttaja on *Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma*. Se, että puolet tarkasteluun valikoituneista ulkomaalaisista eläkeyhtiöistä ovat pohjoismaisia, tukee oletusta joukon korkeasta vastuullisuuden tasosta, sillä pohjoismaisten yritysten on tutkittu olevan maailman vastuullisimpia (esim. Gjølberg 2009; Zadek & MacGillivray 2007). Samoissa tutkimuksissa myös Alankomaat on sijoittunut korkealle. Lisäksi esimerkiksi YK:n ympäristöohjelman UNEPin ja finanssisektorin kumppanuushankkeen (United Nations Environment Programme Finance Initiative, UNEP FI) työryhmä ja Iso-Britannian vastuullisen sijoittamisen foorumi (UK Sustainable Investment and Finance Association, UKSIF) ovat valinneet tutkimukseni kohteena olevista eläkeyhtiöistä CalPERSin ja PGGM:n omaan maailman johtavien eläkeyhtiöiden vastuullista sijoittamista tarkastelemaan raporttiinsa (UNEP FI & UKSIF 2007). CalPERS, CalSTRS, Folksam, KLP, PGGM, Ilmarinen ja Varma ovat myös sitoutuneet YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin (UNPRI). Voitaneen siis päätellä, näiden yhtiöiden toiminnan pitäisi ainakin sijoittamisen osalta olla vastuullista. Tutkimuksessani pyrin kuitenkin tarkastelemaan myös niiden muita yritysvastuun osa-alueita.

Vastuullisuuden lisäksi valituille työeläkeyhtiöille on yhteistä se, että ne ovat kaikki merkittäviä toimijoita omilla kansallisilla markkinoillaan. Mitä suurempi jokin toimija on, sitä suurempi merkitys ja seuraukset myös sen toimilla on. Näin ollen tarkastelun kohteena on yritysvastuu-strategioita, joilla on toteuttajiensa koon ja aseman ansiosta paljon vaikutusmahdollisuuksia.

4.3.1 Eläkeyhtiöiden julkinen materiaali tutkimuksen pääaineistona

Seuraavaksi kerron muutaman sanan tutkimukseeni valikoiduista työeläkevakuuttajista ATP:sta, Folksamista, KLP:sta, PGGM:stä, CalPERSista, CalSTRSista, Varmasta ja Ilmarisesta. Käyn myös lyhyesti läpi sitä, millaisia julkisia yritysvastuudokumentteja näiltä yhtiöiltä oli saatavilla tutkimustani varten. Kattava lista aineistona käyttämäni dokumenteista löytyy tutkielman lopusta. Erillisten julkaisujen lisäksi käytän tutkimuksessani myös kaikkien yhtiöiden internetsivuja ja niiden sisältämiä tietoja yhtiöiden yritysvastuusta. Tarkastelu rajoittuu kielitaitoni johdosta viiden eläkeyhtiön kohdalla näiden englanninkielisiin julkaisuihin. Folksamia tutkin yhtiön ruotsinkielisen materiaalin avulla ja Ilmariselta ja Varmalta tutkin luonnollisesti näiden suomenkielisiä materiaaleja.

ATP (Arbejdsmarkedets Tillægspension) on Tanskan suurin eläkevakuuttaja ja yksi Euroopan suurimmista eläkesijoittajista. ATP vastaa kaikkien työssäkäyvien tanskalaisten eläkkeestä ja

sen eläkejärjestelmän piiriin kuuluukin jopa 4,8 miljoonaa ihmistä. Yhtiöllä on 2 200 työntekijää ja se hallinnoi 90 miljardin euron varallisuutta. ATP toteuttaa Tanskassa lakisääteistä työeläketurvaa yksinoikeudella eli sillä on monopoliasema. ATP:n eläke ei kuitenkaan yleensä kata tanskalaisen eläkeläisen koko eläkettä, vaan Tanskassa on ATP:n lisäksi useita yksityisiä eläkelaitoksia, joissa tanskalaiset kerryttävän osan eläkkeestään. ATP:lla on verkkosivuillaan kattava osio yhtiön vastuullisuudesta ja sen on julkaissut myös vuoteen 2011 asti vuosittaista yritysraporttia. Vuodesta 2012 lähtien ATP on kuitenkin siirtynyt sisällyttämään vastuullisuustietonsa vuosikertomukseensa, joten tarkastelen tutkimuksessani yhtiön vuoden 2013 vuosikertomusta. Lisäksi YK:n Global Compactiin eli vastuullisen liiketoiminnan periaatteisiin sitoutuneena yrityksenä ATP julkaisee vuosittain raportin siitä, miten se huomio UNGC-periaatteet liiketoiminnassaan (Communication on Progress to the UN Global Compact). Myös nämä uusimmat CoP-raportit ovat hyödyllistä aineistoa tutkimukselleni. (ATP 2014)

ATP:n lisäksi tutkimukseni ulkomaalaisista eläkeyhtiöistä Folksam ja KLP ovat pohjoismaalaisia. Folksam on yksi Ruotsin suurimmista institutionaalisista sijoittajista, joka huolehtii noin kahden miljoonan ruotsalaisen eläkkeestä ja tarjoaa eläkepalveluiden lisäksi myös muita vakuutuspalveluja. Yhtiöllä on 3 600 työntekijää ja 34 miljardia euroa varallisuutta. Folksam julkaisee vuosikertomuksen lisäksi vuosittain erillisen vastuullisuusraportin sekä ruotsiksi (Hållbarhetsredovisning) että englanniksi (Sustainability report). Lisäksi Folksam on julkaissut erilliset ympäristö- ja omistajaohjauksen periaatteet sekä muita erilaisia raportteja ja indeksejä, joita tutkin niiden vuosikertomuksen ja vastuullisuusraportin ohella (Folksam 2014).

Tutkimukseni kolmas pohjoismainen eläkevakuuttaja on KLP (Kommunal Landspensjonskasse gjensidige forsikringsselskap), joka vastaa Norjan kunnallistyöntekijöiden sekä kunnallisella sektorilla toimivien yritysten työntekijöiden eläkkeistä ja muista vakuutusasioista. KLP:n eläkejärjestelmän piiriin kuuluu 710 000 ihmistä, yhtiöllä on 850 työntekijää ja sen varallisuus on 45 miljardia euroa. KLP ei julkaise erillistä yritysraporttia vaan yhdistää ATP:n tavoin yritysraporttinsa vuosikertomukseensa. Vuosikertomuksen lisäksi KLP ei tee juurikaan julkaisuja englanniksi, joten KLP:n vuosikertomus on yhtiön verkkosivujen ohella pääaineistoani tästä norjalaisesta eläkevakuuttajasta. (KLP 2014)

PFZW (Pensioenfonds Zorg en Welzijn) on Alankomaiden toiseksi suurin eläkevakuuttaja, joka huolehtii 2,5 miljoonan alankomaalaisen terveys- ja hyvinvointialan työntekijän eläkkeestä. PFZW tunnettiin ennen nimellä PGGM (Pensioenfonds voor de Gezondheid, Geestelijke

en Maatschappelijke Belangen), mutta vuonna 2008 eläkeyhtiö muutti nimensä PFZW:ksi ja PGGM erotettiin omaksi investointiyhtiökseen, joka hallinnoi PFZW:n varallisuutta. Nytemmin PGGM tuottaa palveluja myös muutamalla muulle eläkekassalle ja sen hallinnoima sijoitusvarallisuus ylittää 160 miljardiin euroon. PGGM:llä on 1 200 työntekijää. Näistä kahdesta yhtiöstä tutkimukseni kohdistuu PGGM:än, sillä vaikkei se ole itsessään eläkevakuuttaja vaan eläkeyhtiöiden hallinnollinen palveluntarjoaja, se on PFZW:ta kiinnostavampi tutkittava ensinnäkin siksi, että PFZW:n eläkevarat ovat nimenomaan PGGM:n hallinnassa ja toiseksi siksi, että PFZW tuottaa varsin vähän englanninkielistä materiaalia, kun taas PGGM:ltä englanninkielisiä julkaisuja on saatavilla enemmän. PGGM:nkään ei kuitenkaan julkaise englanninkielistä vuosikertomusta, vaan ainoastaan vuosittaisen raportin vastuullisesta sijoittamisesta, joten PGGM:n kohdalla yhtiön vastuullisuuden tarkastelu julkisen aineiston perusteella rajoittuu tähän vastuullisen sijoittamisen raporttiin sekä yhtiön julkaisemiin useisiin toimintaohjeisiin. (PFZW 2014; PGGM 2014)

Eurooppalaisten eläkeoimijoiden lisäksi tarkastelen tutkimuksessani kahta kalifornialaista eläkevakuuttajaa: CalPERSia ja CalSTRSia. CalPERS (California Public Employees' Retirement System) vastaa 1,7 miljoonan kalifornialaisen julkisalan työntekijän eläkkeestä ja on yksi Yhdysvaltain suurimmista eläkeyhtiöistä 200 miljardin euron varallisuudellaan. CalPERSilla on 2 700 työntekijää. CalPERS tuottaa monenlaisia julkaisuja kuten vuosittaisen lakisääteisen taloudellisen raportin ja vuosittaisen sijoitusraportin. Vuonna 2012 CalPERS julkaisi ensimmäisen erillisen raportin vastuullisesta sijoittamisestaan (Towards Sustainable Investment) ja tämä raportti on tärkeää aineistoa tutkimukselleni. (CalPERS 2014)

Kuudes tarkastelemani eläkeyhtiö on toinen kalifornialainen toimija, CalSTRS (California State Teachers' Retirement System). CalSTRS huolehtii Kalifornian julkisten koulujen opettajien eläkkeistä ja on myös CalPERSin ohella yksi maailman suurimmista julkisista eläkeyhtiöistä. CalSTRS hallinnoi 130 miljardin euron varallisuutta, työllistää 900 henkilöä ja sen eläkejärjestelmän piiriin kuuluu 870 000 kalifornialaista. Tutkimukselleni oleellisia CalSTRS:n tuottamia dokumentteja ovat sen taloudellinen vuosikertomus sekä yhtiön vuonna 2013 ensimmäistä kertaa julkaisema raportti sen hallinnointitavasta (Corporate Governance Annual Report). (CalSTRS 2014)

Ulkomaalaisten eläkevakuuttajien lisäksi tutkin suomalaisia työeläkeyhtiöitä Varmaa ja Ilmarista. Varma ja Ilmarinen ovat Suomen suurimpia työeläkeyhtiöitä, joten Varma onkin Ilma-

risen tärkein kilpailija. Siinä missä Varma vastaa noin 870 000 suomalaisen työeläketurvasta, Ilmarisella vastaava luku on 900 000. Varman eläkemenot ovat kuitenkin suuremmat kuin Ilmarisen; vuonna 2013 Varma maksoi eläkkeensaajille 4,8 miljardia ja Ilmarinen 4,1 miljardia euroa eläkettä. Varma on myös Suomen suurin yksityinen sijoittaja 37,7 miljardin euron sijoitusomaisuudellaan. Ilmarisella sijoitusvarallisuutta on 32,3 miljardia euroa. Ilmarisen näkökulmasta Varma on siis varsin mielenkiintoinen tutkimuskohde. Varma kertoo yritys vastuustaan verkkosivujensa lisäksi vuosikertomuksissaan. Ilmarinen on puolestaan julkaissut vuosikertomustensa lisäksi muita virallisia toimintaperiaatteita kuten Code of Conduct:in, lahjonnanvastaiset periaatteet ja omistajapolitiikan, joita käytän yhtiön yritys vastuun tarkastelussa. (Varma 2014; Ilmarinen 2014)

Näiden edellä esittelemieni eläkevakuuttajien julkiset dokumentit ovat siis tutkimukseni avainaineistoa. Aineisto on luonteeltaan sekundaarista eli en ole tuottanut aineistoa itse tutkimukseni tarkoituksiin vaan joku muu on tuottanut aineiston omiin tarkoituksiinsa (Saunders ym. 2007). Tästä seuraa se, mihin viittasin jo aikaisemmin, eli aineistoon on suhtauduttava kriittisesti ja otettava kriittisrealistisen ajattelutavan mukaisesti huomioon se konteksti, jossa aineisto on tuotettu. Dokumentit eivät myöskään ole samanmuotoisia – osa tarkastelemistani eläkeyhtiöistä julkaisee erillisen vastuullisuusraportin, toiset yhdistävät yritys vastuutietonsa vuosikertomukseen ja jotkut kertovat vastuullisuudestaan ylipäättään vain vähän. Lisäksi osa aineistosta on julkaistu vuonna 2014, osa vuonna 2013 ja jotkin tarkasteltavat dokumentit sitäkin aikaisemmin, joten ne käsittelevät näin ollen eri ajanjaksoja, mikä haittaa hieman niiden vertailtavuutta. En kuitenkaan näe ongelman olevan suuri, vaan olen halunnut käyttää jokaisen eläkeyhtiön kohdalla mahdollisimman tuoretta aineistoa mahdollisimman ajantasaisen kuvan saamiseksi.

Sekundaariaineiston keskinäistä vertailtavuutta voi lisäksi haitata hieman oman kielitaitoni mahdolliselle aineistolle asettamat rajoitukset. Tutkimistani eläkeyhtiöistä minun on Folksam, CalPERSin, CalSTRSin, Ilmarisen ja Varman kohdalla mahdollista perehtyä niiden omilla liiketoimintakielillä tuotettuihin materiaaleihin, eli ruotsin-, englannin- ja suomenkielisiin materiaaleihin, mikä laajentaa tutkittavan aineiston määrää näiden yhtiöiden osalta. ATP:n, KLP:n ja PGGM:n tapauksessa joudun taas tyytymään yhtiöiden tuottamiin englanninkielisiin materiaaleihin tanskan-, norjan- ja hollanninkielisten julkaisujen sijaan. Tämä saattaa rajata tarkastelulleni mahdollisen materiaalin määrää ja sen myötä näiden yhtiöiden yritys vastuusta saamaani käsitystä, eikä näistä yhtiöistä tutkimani sekundaariaineisto siis vält-

tämättä ole täysin vertailukelpoinen Folksamista, CalPERSista, CalSTRSista, Ilmarisesta ja Varmasta alkuperäiskielellä tutkimani aineiston kanssa. Toisaalta, koska tarkoitus ei ole asettaa tarkasteltavia yhtiöitä varsinaisesti paremmuusjärjestykseen vaan oppia näiden esimerkistä, en näe tätäkään aineiston vertailtavuutta hieman haittaavaa tekijää suurena ongelmana tutkimukseni kannalta.

Olen koonnut tutkimukseni aineiston per tutkittava eläkeyhtiö alla olevaan taulukkoon 4. Taulukko antaa hyvän kokonaiskuvan siitä, kuinka paljon ja minkä tyyppistä, joko osittain tai kokonaan yritys vastuuseen liittyvää materiaalia kukin eläkeyhtiö tuottaa. Täydellinen aineistolistaus ja linkit dokumentteihin löytyvät tutkielman lopusta.

<i>ATP</i>	<p>Verkkosivut (englanniksi)</p> <p>Kirjalliset dokumentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - The ATP Group Annual Report 2013 - Communication on Progress to the UN Global Compact 2013 - Corporate governance in the ATP Group - ATP's Policy of Social Responsibility in Investments - ATP and five Danish pension funds leaving PRI - Working at ATP <p>Haastattelu: Ole Buhl, Director, Head of ESG Investment, 80 min</p>
<i>Folksam</i>	<p>Verkkosivut (ruotsiksi)</p> <p>Kirjalliset dokumentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Årsberättelse 2013 - Hållbarhetsredovisning 2013 - Riktlinjer för extern bolagsstyrning – Ägarpolicy - Miljöpolicy - Sammanställning av årsstämorna 2013 - Index för ansvarsfullt företagande 2013 - Folksams Jämställdhetsindex 2010 - Folksams Kompetensindex 2010 - Folksams Klimatindex 2009 <p>Haastattelu: Emilie Westholm, Deputy Head, Corporate Governance, 70 min</p>
<i>KLP</i>	<p>Verkkosivut (englanniksi)</p> <p>Kirjalliset dokumentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Annual Report 2013 & Annual Report 2012 - KLP and the KLP Mutual Funds' Guidelines for Voting <p>Haastattelu: Eli Bleie Munkelien, Vice President CR, 55 min</p>

<i>PGGM</i>	<p>PGGM:n & PFZW:n verkkosivut (englanniksi)</p> <p>Kirjalliset dokumentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsible Investment Annual Report 2013 & 2012 - Listed Equity Ownership Policy - Global Voting Guidelines - Exclusions Policy - Responsible Investing in Private Equity Policy - Responsible Investment policy for Real Estate PGGM - Responsible Investment policy for Infrastructure - List of companies with which engagement has taken place Q1–Q3 2013 - An Insight into Pensioenfonds Zorg en Welzijn
<i>CalPERS</i>	<p>CalPERSin & CalPERS Global Governance:n verkkosivut</p> <p>Kirjalliset dokumentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprehensive Annual Financial Report 2013 - Executive Summary of the Comprehensive Annual Financial Report 2013 - Towards Sustainable Investment – Taking Responsibility - Towards Sustainable Investment & Operations – Making Progress - Global Principles of Accountable Corporate Governance - Board of Administration – Governance Policy - Statement of Investment Policy for Emerging Equity Markets Principles - Emerging & Diverse Manager Data Report - Commitment to Diversity & Inclusion Report - CalPERS 2012–17 Strategic Plan
<i>CalSTRS</i>	<p>Verkkosivut</p> <p>Kirjalliset dokumentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Together We Grow – Comprehensive Annual Financial Report 2013 - Corporate Governance 2013 Annual Report - Corporate Governance Principles - CalSTRS Strategic Plan – Fiscal Years 2012–17
<i>Varma</i>	<p>Verkkosivut</p> <p>Vuosikertomus 2013</p>
<i>Ilmarinen</i>	<p>Verkkosivut</p> <p>Kirjalliset dokumentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ilmarisen vuosi 2013 & Ilmarisen vuosi 2012 - Liiketoimintaperiaatteet (Code of Conduct) - Omistajapolitiikka - Lahjonnanvastaiset periaatteet - Ilmarisen osallistuminen yhtiökokouksiin ja äänestykset 2014 & 2013 <p>Haastattelu: Päivi Sihvola, johtaja, viestintä ja henkilöstö, 70 min</p>

Taulukko 4. Tutkimuksen aineisto.

4.3.2 Neljän eläkevakuuttajan teemahaastattelut tutkimuksen tukiaineistona

Sekundaariaineiston lisäksi olen kerännyt tutkimukseeni myös primaariaineistoa haastattelujen muodossa. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen edustajilla on hyvä keskusteluyhteys eurooppalaisiin kollegoihinsa, mikä helpotti pääsyäni näiden puheille, mutta rajasi toisaalta mahdolliset haastateltavat vain eurooppalaisten eläkeyhtiöiden edustajiin. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa on kuitenkin hyväksyttävä se, ettei tapauksia pystytä käsittelemään yhtä monipuolisesti kuin intensiivisessä tapaustutkimuksessa (Eriksson & Koistinen 2005), eikä minun siis ole mahdollista tutkia kaikkia kahdeksaa tapausta yhtä perinpohjaisesti kuin jos tutkisin vain yhtä tapausta. Sekundaariaineiston läpikäynnin jälkeen päätimmekin Ilmarisen edustajien kanssa, että haastattelin ATP:n, Folksamin, KLP:n ja Ilmarisen yritysvastuuasiantuntijoita täydentääkseni tietojani kyseisten eläkeyhtiöiden vastuullisuudesta ja yritysvastuun implementoinnista. ATP:n, Folksamin ja KLP:n yritysvastuu osoittautui sekundaariaineiston perusteella tasokkaaksi, joten koimme ne Ilmarisen edustajien kanssa hyväksi haastateltaviksi tutkimukseni tarkoituksia varten.

Haastatteluja suunniteltaessa on mietittävä, miten strukturoituja haastattelujen on syytä olla. Easterby-Smith ym. (2002) suosittelevat, että tutkija kehittää haastatteluille yleisluonteisen rungon, mutta sanovat, ettei tämän tulisi tuntea itseään liian kahlehdituksi kyseiseen runkoon. Haastattelutilanteessa tutkija voi Easterby-Smithin ym. mukaan syventyä kysymyksiin, joista kehkeytyy kiinnostavia keskusteluja ja käyttää haastattelurunkoa ikään kuin tarkistuslistana, josta tämä voi haastattelun edetessä yksinkertaisesti tarkistaa käsitelleensä kaikki haluamansa asiat. Toteutin tutkimukseni haastattelut tällaisina teemahaastatteluina, jotka ovat tyyliltään lomakehaastatteluja vapaamuotoisempia, mutta avoimia haastatteluja strukturoidumpia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012). Laadin haastattelukysymykset osittain Juutisen ja Steinerin (2010) strategisen yritysvastuun prosessikuvauksen pohjalta. Haastattelurunko löytyy tutkielman liitteistä.

Haastattelin tutkimukseeni ATP:n vastuullisen sijoittamisen johtajaa Ole Buhlea, Folksamin vastuullisen omistamisen varajohtajaa Emilie Westholmia, KLP:n yritysvastuujohtajaa Eli Bleie Munkelienia sekä Ilmarisen viestintä- ja henkilöstöjohtajaa Päivi Sihvolaa. Ilmarisen haastattelu tapahtui Ilmarisen tiloissa, muut haastattelut toteutin video- tai puhelinhaastatteluina. Haastattelut kestivät 55 minuutista aina 80 minuuttiin. Päätimme Ilmarisen edustajien

kanssa valita haastatteluihin juuri nämä yritysvastuutehtävien parissa työskentelevät asiantuntijat, koska heillä on ensi käden tietoa yritystensä yritysvastuutoimista.

4.4 Sisällönanalyysi yritysvastuuaineiston analysointikeinona

Edellä olen kuvaillut tutkimukseni tieteellisiä lähtökohtia, tutkimustapaa, kontekstia ja aineistoa. Seuraavaksi kerron vielä analyysimenetelmästä, jonka olen valinnut aineistoni analysointiin. Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan ”erilaiset luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut ovat usein käytettyjä yleismenetelmiä tapaustutkimuksissa”. *Sisällönanalyysi* on juuri tällainen luokitteleva, tyypittelevä ja teemoitteleva analyysimenetelmä (esim. Tuomi & Sarajärvi 2006), ja käytänkin sitä aineistoni analysoinnissa.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa aineistoteksteistä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja ja usein toistuvia teemoja. Sisällönanalyysi voi olla deduktiivista, induktiivista tai abduktiivista. (Tuomi & Sarajärvi 2006) Kuten olen aikaisemmin todennut, seuraan tutkimuksessani abduktiivista logiikkaa. Aineiston analyysini on siis abduktiivista eli johtoajatukseni (ks. Grönfors 1982) ohjaamana etsin aineistosta asioita, jotka vastaavat odotuksiini eläkeyhtiöiden vastuullisuudesta. Nämä odotukset eläkeyhtiöiden vastuullisuudesta ovat syntyneet minulle aikaisemman yritysvastuututkimuksen, haastattelemani yritysvastuuasiantuntijoiden näkemysten sekä tutkielmani toimeenpanneen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen yritysvastuukonseptin pohjalta. Peilaankin analyysissäni eläkeyhtiöiden yritysvastuuta strategisen yritysvastuun teoriaan (ks. luku 2). Toisaalta abduktiivisen analyysin tavoin pyrin yhdistämään ennakkokäsitysteni ohjaaman tekstin tarkkailun rinnalle myös induktiivista, puhtaasti aineistoon pohjautuvaa havainnointia eläkeyhtiöiden yritysvastuusta.

Sisällönanalyysin lisäksi hyödynnän eläkeyhtiöiden julkisten dokumenttien analyysissäni myös *kriittisen diskurssianalyysin* aineksia. Kriittinen diskurssianalyysi huomio sen sosiaalisen kontekstin, jossa teksti on tuotettu, sekä ne tavoitteet, jotka tekstin kirjoittaja pyrkii tekstillään saavuttamaan (Easterby-Smith ym. 2002; Saunders ym. 2007). Lisäksi kriittiselle diskurssianalyysille on ominaista pohtia myös, mitä tekstistä puuttuu, mitä siinä on ehkä haluttu piilottaa ja mitä se voi merkitä (Fairclough 1997). Tämä sopii hyvin yritysten itse tuottamien dokumenttien ja erityisesti yritysvastuudokumenttien analysointiin, sillä ne on luonnollisesti kirjoitettu aina yrityksen omista näkökulmista tietyt tavoitteet mielessä ja saattavat jättää mainitsematta asioita, joiden suhteen yritys ei välttämättä toimi kovin vastuullisesti tai joita se ei yli-

päätään ota huomioon yritys vastuustrategiassaan. Pysin siis analyysissäni tarkkailemaan myös kaikkea sitä, mitä eläkeyhtiöt jättävät mainitsematta vastuullisuudestaan kirjoittaessaan.

4.5 Tutkimuseettisiä kysymyksiä ja oma roolini tutkimuksessa

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy paljon eettisiä kysymyksiä, joista käsittelem tässä muutama. Ensimmäkin tutkijan on pohdittava, onko hänen tutkimusaiheensa ja tutkimuksen tarkoitus eettinen. Tutkijan on myös otettava vastuu tutkimustulostensa mahdollisista sovellutuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2006). Koska minun tutkimukseni tarkoitus on edistää merkittävän suomalaisen eläkevakuuttajan liiketoiminnan ja koko eläkevakuutusalan vastuullisuutta, koen tutkimukseni olevan periluonteeltaan eettinen. Lisäksi, siitä huolimatta, että tutkin aineistoani kriittisesti, tutkimuksen kohteena olevilta eläkeyhtiöiltä ja näiden antamista esimerkeistä on ennen kaikkea tarkoitus oppia, miten yritys vastuuta voitaisiin kehittää, eikä ketään tutkimuksen osapuolta ole siis tarkoitus vahingoittaa tai kritisoida tarpeettomasti. Tutkimukseni keskeisenä tuloksena pyrin antamaan kehitysehdotuksia Ilmarisen yritys vastuun edistämiseksi, joten en näe, että tutkimukseni tuloksia voitaisiin soveltaa kovin epäeettisesti.

Seuraan tutkimuksessani myös Suomen Akatemian tutkimuseettisiä ohjeita (2003) eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisiä menetelmiä tiedonhankinnassa ja arvioinnissa sekä toisten tutkijoiden työn asianmukaista huomiointia.

Lisäksi pyrin olemaan tutkimuksessani mahdollisimman objektiivinen. On selvää, etteivät tutkijan oma persoonallisuus ja mielipiteet voi täysin olla vaikuttamatta tutkimusprosessiin varsinkaan laadullisessa tutkimuksessa (Walliman 2005). Minulla on tutkimuksessani kuitenkin se etu, ettei mikään tutkimukseen valikoiduista eläkeyhtiöistä ollut minulle entuudestaan tuttu, joten pystyn tutkimaan jokaista eläkevakuuttajaa puolueettomasti ulkopuolisen tarkkailijan tavoin. Toisaalta kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti olen itse tutkimukseni keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2005) ja tekemäni tulkinnat vaikuttavat tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. Tähän liittyy myös kriittisen realismin ajatus siitä, että koemme todellisuutta kahden vaiheen kautta: ensin havainnoimalla jonkin asian ja kokemalla jonkin sen herättämän tunteen ja toiseksi tulkitsemalla sen, mitä me koimme ja tunsimme (Saunders ym. 2007). Tutkijana olen siis tulkitsija. Pysin kuitenkin olemaan mahdollisimman puolueeton tulkitsija.

5 ELÄKEYHTIÖIDEN YRITYSVASTUUSTRATEGIAT VERTAILUSSA

Tarkastelen tutkielmassani kahdeksan eläkeyhtiön – ATP:n, Folksam:n, KLP:n, PGGM:n, CalPERSin, CalSTRSin, Ilmarisen ja Varman – yritysvastuuta. Kokoan tässä kappaleessa yhteen näiden yhtiöiden yritysvastuuta koskevan sekundaariaineistoni löydökset. Tutkimalla näiden kahdeksan yhtiön julkista materiaalia, kuten verkkosivuja, vuosikertomuksia, yritysvastuuraportteja ja muita julkisia dokumentteja, olen selvittänyt, miten kyseiset eläkeyhtiöt määrittelevät yritysvastuunsa, mitkä ovat niiden yritysvastuun painopisteet, miten ne muuten kuvailevat tai jättävät kuvailematta liiketoimintansa vastuullisuutta ja miten ne mittaavat ja organisoivat yritysvastuutaan. Kerron seuraavaksi, miten vastuullisuus näytetty näiden eläkeyhtiöiden kohdalla erityisesti kolmella osa-alueella eli sijoittamisessa ja omistajaohjauksessa, asiakassuhteissa ja omassa sisäisessä toiminnassa.

Lainaan kolmijakoa vastuulliseen sijoittamiseen, asiakasvastuullisuuteen ja oman sisäisen toiminnan vastuullisuuteen yhdeltä haastattelemistani yritysvastuuasiantuntijoista. Kaikki kolme haastateltavaanihan olivat yhtä mieltä vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen tärkeydestä, mutta yksi asiantuntijoista nimesi eläkeyhtiöiden yritysvastuun oleellisimmiksi osa-alueiksi sijoittamisen rinnalle vielä asiakasvastuullisuuden ja oman sisäisen toiminnan vastuullisuuden. Suurin osa tutkimistani eläkeyhtiöistä raportoikin vastuullisuudestaan sijoittamisessa, asiakassuhteissa ja omassa sisäisessä toiminnassaan tavalla tai toisella. Vain CalSTRSin kohdalla asiakas- ja sisäisen toiminnan vastuullisuudesta ei löydy lähes minkäänlaisia mainintoja, vaan julkinen dokumentaatio keskittyy miltei yksistään sijoitustoiminnan vastuullisuuteen ja hyvään hallintotapaan. Vastuullinen sijoittaminen saa myös muilla eläkeyhtiöillä selvästi eniten palstatilaa, mikä on varsin luonnollista, kun kyse on suurista institutionaalisista sijoittajista.

Ennen kuin käyn läpi eläkeyhtiöiden yritysvastuulinjauksia ja -toimia kohta kohdalta, annan lyhyen katsauksen siihen, miten yhtiöt ovat itse määritelleet ja jaotelleet yritysvastuunsa. Jotkut tutkimani eläkeyhtiöt ovat määritelleet eksplisiittisesti, mitä yritysvastuu heidän kohdallaan pitää sisällään, kun taas toisten eläkevakuuttajien yritysvastuun asiasisällöt pitää päätellä implisiittisesti saatavilla olevasta aineistosta.

5.1 Eläkeyhtiöiden omat yritysvastuun määritelmät ja jaottelut

ATP jaottelee yritysvastuunsa asiakas- ja yhteiskunnalliseen vastuullisuuteen, henkilöstövastuullisuuteen, ympäristö- ja ilmastovastuullisuuteen sekä vastuulliseen sijoittamiseen. ATP sanoo sisällyttävänsä vastuullisuuden osaksi kaikkea toimintaansa, koska se on taloudellisesti kannattavaa ja hyödyttää sekä asiakkaita että koko yhteiskuntaa. ATP:n vastuullisen sijoitus-toiminnan tavoitteena on suojata ja kasvattaa sijoitustuottoa asiakkaiden hyväksi. Yhtiön henkilöstövastuullisuuden painopisteitä ovat puolestaan hyvä johtaminen ja monimuotoisuuden edistäminen taustallaan ajatus siitä, että hyvinvoiva henkilöstö luo parasta arvoa asiakkaalle. Asiakas- ja yhteiskunnallisen vastuullisuuden osalta ATP pitää tärkeänä kustannustehokkuutta, kommunikaation ymmärrettävyyttä ja avoimuutta ja eläketietoisuuden lisäämistä. Yhtiön ympäristövastuullisuuteen sisältyy resurssitehokkuus, energiankulutuksen vähentäminen ja ympäristövaikutusten huomioiminen hankinnoissa.

Folksam in yritysvastuun osa-alueet ovat osittain yhtenevät ATP:n kanssa; sekin raportoi verkkosivuillaan ja yritysvastuuraportissaan ympäristö- ja ilmastovastuullisuudesta, vastuullisesta omistajaohjauksesta ja sijoittamisesta, asiakasvastuullisuudesta ja henkilöstövastuullisuudesta. Folksam lisää listaan kuitenkin vielä yhteistyön, sponsoroinnin ja tutkimuksen tekemisen ja tukemisen. Erityisesti Folksam in panostus liikenneturvallisuuden tutkimiseen erottaa sen muista tutkimistani yhtiöistä. Liikenneturvallisuustutkimus on Folksamille luonnollinen osa sen liiketoimintaa, sillä se on eläkevakuutustoiminnan lisäksi merkittävä vahinkovakuuttaja. Folksam in mukaan vastuullisuudella voidaan vähentää vakuutusten kustannuksia. Norjalainen KLP puolestaan priorisoi yritysvastuussaan omien sanojensa mukaan vastuullista sijoittamista ja vastuullisia tuotteita, asiantuntijatiedon jakamista, vastuullisia ympäristöratkaisuja sekä paikallisyhteisöjen tukemista ja sponsorointia.

PGGM:llä, CalPERSilla ja CalSTRSilla yritysvastuudokumentaatio painottuu vahvasti vastuulliseen sijoittamiseen ja omistajaohjaukseen ja asiakas- ja henkilöstövastuullisuudesta on näiden yhtiöiden aineistoissa vain vähän mainintoja. CalPERS on nimennyt vastuulliselle sijoittamiselleen kolme strategista teemaa: hyvän hallintotavan, ympäristön ja ilmastonmuutoksen sekä sosiaalisen pääoman eli työntekijät. Myös PGGM on nimennyt vastuulliselle sijoittamiselleen painopisteet: ilmastonmuutos sekä saastumisen ja päästöjen vähentäminen, veden puute, terveys, ruokaturva, vakaa ja toimiva rahoitusjärjestelmä, hyvä hallintotapa ja ihmisoi-keuksien turvaaminen. CalPERSista ja CalSTRSista mainittakoon vielä, että vastuullisen si-

joittamisen lisäksi monimuotoisuus on molemmilla yhtiöillä paljon esillä eri yhteyksissä. Yhtiöt pyrkivät muun muassa yhteistyössä edistämään yhdysvaltalaisen yritysten hallitusten monimuotoistamista Diverse Director DataSource -hallitusehdokastietokannallaan.

Ilmarinen on jakanut yritysvastuunsa kolmeen selkeään osa-alueeseen: vastuuseen työeläketurvasta, vastuullisuuden sijoitustoiminnassa sekä vastuullisuuden omassa sisäisessä toiminnassa. Ilmarisen vastuuseen työeläketurvasta liittyy sekä taloudellinen että sosiaalinen vastuu. Taloudellinen vastuu työeläketurvasta sisältää vastuun suomalaisen työeläkejärjestelmän kehittämisestä ja rahoituksesta ja työeläkekustannusten pitämisestä maltillisella tasolla. Sosiaaliseen vastuuseen työeläketurvasta liittyy erilaiset asiakkaille ja eläkevakuutetuille kohdistetut palvelut kuten työhyvinvointiohjelmat ja kuntoutukset. Sijoitustoiminnassa Ilmarinen sanoo olevansa pitkäjänteinen ja huomioivansa niin taloudellisen, sosiaalisen kuin ympäristövastuunkin. Oman toiminnan vastuullisuudella Ilmarinen tarkoittaa vastuuta omasta henkilöstöstä, asiakkaista ja oman toiminnan ympäristövaikutuksista.

Viimeinen tutkittava eläkeyhtiö, Varma, jaottelee yritysvastuunsa perinteiseen tapaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Taloudellinen vastuu merkitsee Varmalle eläkevarojen tehokasta hoitamista, vakavaraisuutta, kustannustehokkuutta, riskienhallintaa ja sijoitustoiminnan tuottavuutta, läpinäkyvää ja avointa raportointia, suomalaisen elinkeinoelämän kehittämistä pitkäaikaisilla sijoituksilla ja aktiivisena omistajan toimimista. Sosiaalisena vastuunaan Varma pitää suomalaisen työeläkejärjestelmän kestävydestä ja sen tehokkaasta toimeenpanosta huolehtimista, asiakasyritysten työntekijöiden työurien pidentämistä työhyvinvointi- ja kuntoutustoiminnalla, sujuvaa ja joustavaa asiakaspalvelua sekä pitkäjänteistä huolehtimista omasta henkilöstöstä. Ympäristövastuukseen Varma katsoo lähinnä sijoituskiinteistöjensä ympäristövaikutusten huomioimisen ja niiden energiatehokkuuden parantamisen. Vaikka Varma on jaotellut yritysvastuunsa hyvin geneerisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen, senkin yritysvastuustrategia sisältää selvästi sekä vastuullisen sijoittamisen, asiakasvastuullisuuden että oman toiminnan vastuullisuuden teemoja aivan kuten valtaosalla muistakin tutkittavista eläkeyhtiöistä.

Olen koonnut kahdeksan tutkimani eläkeyhtiön yritysvastuun painopisteet siten kuten yhtiöt ovat ne itse määritelleet tai kuten niiden aineistosta on pääteltävissä taulukkoon 5. Seuraavaksi kerron, miten vastuullinen sijoittaminen, asiakasvastuullisuus ja oman toiminnan vastuullisuus näyttäytyvät eläkeyhtiöiden toiminnassa niiden julkisen aineiston pohjalta tarkasteltuna.

ATP <i>Yhtiön oma määritelmä</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakas- ja yhteiskunnallinen vastuullisuus - Henkilöstövuastuullisuus - Ympäristö- ja ilmastovuastuullisuus - Vuastuullinen sijoittaminen
Folksam <i>Yhtiön oma määritelmä</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakasvuastuullisuus - Vuastuullinen omistajaohjaus & sijoittaminen - Henkilöstövuastuu - Ympäristövuastuu - Liikenneturvallisuuustutkimus - Yhteistyö, sponsorointi ja tutkimuksen rahoittaminen
KLP <i>Yhtiön oma määritelmä</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vuastuullinen sijoittaminen & vuastuulliset tuotteet - Asiantuntijatiedon jakaminen - Vuastuulliset ympäristöratkaisut - Paikallisyhteisöjen tukeminen ja sponsorointi
PGGM <i>Päätelty</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vuastuullinen sijoittaminen ja omistajaohjaus
CalPERS <i>Päätelty</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vuastuullinen sijoittaminen ja hyvä hallintotapa - Monimuotoisuuden edistäminen
CalSTRS <i>Päätelty</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vuastuullinen sijoittaminen ja omistajaohjaus - Monimuotoisuuden edistäminen
Varma <i>Yhtiön oma määritelmä</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Taloudellinen vastuu - Sosiaalinen vastuu - Ympäristövuastuu
Ilmarinen <i>Yhtiön oma määritelmä</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuu työeläketurvasta - Vuastuullisuus sijoitustoiminnassa - Vastuu omassa toiminnassa

Taulukko 5. Eläkeyhtiöiden yritys vastuun painopisteet.

5.2 Vuastuullinen sijoittaminen ja omistajaohjaus

Kaikkien kahdeksan eläkeyhtiön vuastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen yhteisinä teemoina on aktiivinen omistajuus ja hyvä hallintotapa. Kaikki luettelevat aktiivisena omistajana toimimisen keinoiksi äänestämisen yhtiökokouksissa, dialogin sijoituskohteiden kanssa sekä sijoituskohteiden säännöllisen tarkastuksen ja arvioinnin. Sijoituskohteiden tarkastuksissa usein ulkopuolinen palveluntarjoaja selvittää, miten kyseiset yritykset suoriutuvat eri ESG-tekijöiden suhteen eli millaisia ympäristö- (environmental) ja sosiaalisia (social) vaikutuksia niiden toimin-

taan liittyä sekä miten vastuullinen hallintotapa (governance) yrityksissä vallitsee. Suurin osa eläkeyhtiöistä vakuuttaa integroineensa ESG-tekijät osaksi kaikkia sijoitusprosessejaan ja muun muassa PGGM ja CalSTRS ovat myös julkaisseet eri omaisuusluokkia koskevat vastuullisen sijoittamisen linjauksensa ja toimintaohjeensa. Kaikki kahdeksan eläkevakuuttajaa sanovat myös voivansa sulkea yrityksiä pois sijoitussalkuistaan, mutta raportointi varsinaisista poissulkukriteereistä ja poissulkuprosesseista vaihtelee.

Yksityiskohtaisimmat sijoituskohteiden poissulkukriteerit on KLP:llä, PGGM:llä ja Folksamilla. Esimerkiksi KLP sulkee pois yrityksiä sekä niiden käytökseen perustuvista syistä että niiden valmistamien tuotteiden perusteella. KLP:n käytökseen perustuvat poissulkukriteerit ovat ihmisoikeusloukkaukset, työntekijöiden oikeuksien loukkaukset, korruptio, vakavien ympäristövahinkojen aiheuttaminen, yksilön oikeuksien vakavat loukkaukset sota- tai konfliktitilanteessa ja muut perimmäiset tai liike-elämän eettisten normien vakavat loukkaukset. Tuotteiden perusteella KLP sulkee sijoitussalkustaan pois sellaiset yritykset, jotka valmistavat tupakkaa tai humanitääristen perussopimusten vastaisia aseita. Myös Folksamin poissulkukriteereinä ovat ympäristövaikutukset, ihmisoikeudet, korruptio ja haitalliset tuotteet eli tupakka ja laittomat aseet. Lisäksi Folksamin tytäryhtiö KPA Pensionilla on poissulkevinä kriteereinä alkoholi-, kaupallinen peli- ja kaikki aseellisuus sekä Folksam Sakilla hiilivoima, ydinvoima ja uraani. Tupakka ja aseet ovat myös PGGM:n poissulkulistalla, ja yhtiö erittelee nämä poissulkemansa, KLP:n ”humanitääristen perussopimusten vastaisiksi” aseiksi yleistämät aseet vielä eksplisiittisesti massatuhoaseisiin eli ydinaseisiin, kemiallisiin aseisiin ja biologisiin aseisiin sekä siviiliukuolonuhreja suurella todennäköisyydellä aiheuttaviin aseisiin eli jalkaväkimiinoihin, rypälepommeihin ja köyhdytettyä uraania sisältäviin ammuksiin. Lisäksi PGGM sanoo, ettei se sijoita ihmisoikeuksia loukkaaviin yrityksiin ja/tai maihin, ja se onkin tutkimistani eläkeyhtiöistä ainut, joka on myös julkaissut listan valtioista, joiden obligaatioihin se ei sijoita. Nämä valtiot ovat Eritrea, Etelä-Sudan, Iran, Libya, Myanmar, Norsunluurannikko, Pohjois-Korea, Somalia, Sudan, Syyria, Valko-Venäjä ja Zimbabwe. Näiden 12 valtion lisäksi PGGM ei sijoita 122:en julkistamaansa yritykseen. Myös Folksam ja KLP julkaisevat listaa sijoitussalkuistaan poissulkemistaan yrityksistä; Folksamilla poissuljettuja yrityksiä on 38 ja KLP:llä 69. Kaikki kolme yhtiötä julkistavat jokaisen poissuljetun yrityksen kohdalla myös poissulkukriteereihinsä viittaavan syyn poissulkemiseen. Kaiken kaikkiaan näiden kolmen yhtiön harjoittama sijoituskohteiden poissulkeminen on esimerkillisen läpinäkyvää ja kattavaa.

Lukuun ottamatta niitä tapauksia, joissa sijoituskohteet täyttävät suorat poissulkukriteerit kuten tupakan tai aseiden valmistamisen, eläkeyhtiöt pyrkivät yleensä käymään ensin dialogia sellaisten yritysten kanssa, joiden ne saavat tietää toimivan niiden asettamien kriteerien vastaisesti. Esimerkiksi KLP avaa poissulkuprosessinsa eri vaiheet, joista yksi on poissulku-uhassa olevan yrityksen kanssa tapaamisten, sähköpostien ja/tai puhelinkonferenssien muodossa käytävä dialogi, jolla KLP pyrkii vaikuttamaan yritykseen ja saamaan sen kohentamaan toimintaansa niin, ettei sitä tarvitsisi sulkea pois sijoitussalkusta. Jos vaikuttamisyrietykset eivät kuitenkaan tuota tulosta, poissulku jää ainoaksi mahdollisuudeksi. Palaaminen sijoitussalkkuun on mahdollista vain, jos yritys on todistetusti lopettanut haitalliseksi katsotun toimintansa. Poissuljettujen yritysten tapaan KLP julkaisee läpinäkyvyyden nimissä listaa näistä dialogin kohteena olevista yrityksistä ja liittää myös jokaisen yrityksen kohdalle dialogin syyn – pääasiassa jonkun ESG-tekijöistä. Samoin tekee PGGM. KLP kävi dialogia joko itse tai ulkopuolisen palveluntarjoajan kautta 102 yrityksen kanssa vuonna 2012 ja PGGM 673 yrityksen kanssa vuonna 2013. Myös CalPERS kertoo julkaisseensa ennen vastaavaa listaa, mutta siirtyneensä vuonna 2010 ”name-and-shame”-listaksi kutsumastaan käytännöstä käymään luottamuksellista dialogia valittujen yritysten kanssa. CalPERSin mukaan tämä vähemmän julkinen dialogi on myös tuottanut tulosta.

Sijoituskohteiden tarkastuksen, arvioinnin ja poissulkemisen lisäksi aktiiviseen omistajuuteen liittyä äänioikeuden käyttäminen yritysten yhtiökokouksissa. Kaikki muut tutkittavat eläkeyhtiöt paitsi ATP ja Varma julkaisivatkin tietoja yhtiökokousohallitumisistaan. KLP, PGGM, CalPERS, CalSTRS ja Ilmarinen raportoivat yritys-, kokous- ja ehdotuskohtaisesti äänestysvalinnoistaan. Folksam ei raportoi äänestysvalinnoistaan, mutta osallistaa asiakkaansa yhtiökokousvaikuttamiseen esimerkiksi kysymällä näiltä sosiaalisessa mediassa, mitä asioita Folksamin tulisi nostaa esille omistamiensa yritysten yhtiökokouksissa. Folksam julkaisee myös vuosittain koosteen yhtiökokouksissa esittämistään kysymyksistä ja niihin saamistaan vastauksista sekä raportoi yhtiökokousten tapahtumista asialle omistetussa blogissa ja reaaliaikaan Twitterissä.

Olen koonnut eläkeyhtiöiden käyttämiä vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen keinoja taulukkoon 6. Taulukko havainnollistaa hyvin sen, kuinka Folksamilla, KLP:llä ja PGGM:llä vastuullisen sijoittamisen prosessit ovat muita läpinäkyvämpiä.

	<i>Aktiivinen omistajuus</i>	<i>Poissulkukriteerit sijoituskohteille</i>	<i>Julkaisee poissuljetut yritykset + poissulkemisen syyt</i>	<i>Julkaisee dialogin kohteena olevat yritykset + dialogin syyt</i>
<i>ATP</i>	Äänestäminen Dialogi Sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen	Kyllä, mutta melko yleistasolla, käytännössä poissulkeminen vain tuloksettoman vaikuttamisprosessin seurauksena	Kyllä, ainakin vuosilta 2005–2009	Ei
<i>Folksam</i>	Äänestäminen Dialogi Sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen	Kyllä: Ympäristövahingot Ihmisoikeusloukkaukset Korruptio Haitalliset tuotteet: tupakka & laittomat asept (+KPA Pension:lla alkoholi-, kaupallinen peli- ja kaikki aseteollisuus & Folksam Sak:lla hiilivoima, ydinvoima ja uraani)	Kyllä: Poissuljettuja yrityksiä 38 (10/2014)	Ei, mutta esimerkkita-pauksia ja dialogin kohteena olevien yritysten kokonaisuusraportoidaan (2013: 31)
<i>KLP</i>	Äänestäminen Dialogi Sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen	Kyllä: Ihmisoikeusloukkaukset Työntekijöiden oikeuksien loukkaukset Korruptio Ympäristövahingot Yksilön oikeuksien vakavat loukkaukset sota- tai konfliktitilanteessa Muiden eettisten normien vakavat loukkaukset Haitalliset tuotteet: tupakka & asept	Kyllä: Poissuljettuja yrityksiä 69 (6/2014)	Kyllä: Vuonna 2012 dialogi 102 yrityksen kanssa
<i>PGGM</i>	Äänestäminen Dialogi Sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen	Kyllä: Haitalliset tuotteet: tupakka & asept Ihmisoikeusloukkaukset Ympäristövahingot	Kyllä: Poissuljettuja yrityksiä 122 (10/2014) +12 valtion obligaatiot	Kyllä: Vuonna 2013 dialogi 673 yrityksen kanssa
<i>CalPERS</i>	Äänestäminen Dialogi Sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen	Ei: poissulkeminen vain tuloksettoman vaikuttamisprosessin seurauksena	Ei	Ei
<i>CalSTRS</i>	Äänestäminen Dialogi Sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen	Ei: poissulkeminen vain tuloksettoman vaikuttamisprosessin seurauksena	Ei	Ei

<i>Varma</i>	Äänestäminen Dialogi Sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen	Ei: poissulkeminen vain tuloksettomman vaikuttamisprosessin seurauksena	Ei	Ei
<i>Ilmarinen</i>	Äänestäminen Dialogi Sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen	Ei: poissulkeminen vain tuloksettomman vaikuttamisprosessin seurauksena	Ei	Ei

Taulukko 6. Eläkeyhtiöiden vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen keinoja.

Äänestämisen, dialogin ja sijoituskohteiden tarkastuksen, arvioinnin ja poissulkemisen lisäksi eräät eläkeyhtiöt ovat päättäneet toteuttaa vastuullista sijoittamista tekemällä kohdistettuja sijoituksia nimenomaan vastuullisiin hankkeisiin. Esimerkiksi PGGM sanoo etsivänsä sijoituskohteita, jotka edistävät kestävästä kehitystä ja/tai edesauttavat sosiaalisten ongelmien ratkaisemisessa. PGGM onkin tehnyt kohdistettuja sijoituksia muun muassa uusiutuvaan energiaan, cleantechiin ja kehitysmaiden mikrorahoituspalveluihin. Myös KLP ja CalPERS tekevät kohdistettuja sijoituksia kestävästä kehityksestä edistämiseksi ja sosiaalisen lisäarvon synnyttämiseksi.

Eläkeyhtiöiden sijoitustoimintaan liittyen voidaan vielä todeta, että jokainen tutkittava eläkeyhtiö painottaa hyvän riskienhallinnan tärkeyttä. Jotkut mainitsevat myös vahvan vakavaraisuuden strategiseksi valinnaksi ja muutkin pitävät vakavaraisuutta erittäin tärkeänä. Lisäksi eläkevakuuttajien luonteesta pitkäaikaisina sijoittajina muistutetaan niiden julkisessa materiaalissa useaan otteeseen. Eläkeyhtiöt tavoittelevat sijoituksilleen hyvää tuottoa pitkällä aikavälillä ja suosivat omistajaohjauksessaan siis myös pitkän aikavälin arvontuotantoon tähtääviä keinoja kuten johdon palkitsemista pitkän aikavälin suoriutumisen perusteella.

Eläkeyhtiöt toteuttavat myös ympäristövastuullisuutta niiden kiinteistösijoituksissa. Ainakin Folksamilla ja Varmalla on tarjolla kiinteistövuokralaisilleen niin sanottu vihreä vuokrasopimus, jolla sitoudutaan muun muassa ilmastopäästöjen vähentämiseen. Lähes kaikki yhtiöt vakuuttavat myös parantavansa sijoituskiinteistöjensä energiatehokkuutta jatkuvasti ja KLP, CalPERS ja Ilmarinen kertovat uudiskohteidensa innovatiivisista ympäristöratkaisuista. Eläkeyhtiöillä on myös eri sertifikaatteja todisteina ympäristövastuullisuudesta; esimerkiksi CalPERSin pääkonttorilla on kiinteistöjen ympäristösertifiointijärjestelmä LEEDin (Leadership in Energy and Environmental Design) kultatason sertifikaatti ja Ilmarisen Helsinki-Vantaan len-

tokenälle rakennuttamalla toimitilarakennuksella LEEDin korkein mahdollinen eli platinatason sertifikaatti. KLP:n kiinteistötoiminta taas on ISO (International Organization for Standardization) 14001 -ympäristösertifioitua ja myös Folksam noudattaa samaa standardia. Lisäksi usealla eläkeyhtiöllä on ulkopuolisille rahastonhoitajille suunnattuja ohjeita ympäristövaikutusten huomioimisesta.

5.3 Asiakasvastuullisuus

Eläkeyhtiöt raportoivat asiakasvastuullisuudestaan huomattavasti vastuullista sijoittamista ja omistajaohjausta vaihtelevammin. Eläkevakuuttajien asiakasvastuullisuuden kohteet myös vaihtelevat – yhtäältä esimerkiksi Varma ja Ilmarinen näyttävät kohdistavan työhyvinvointipalvelunsa ennen kaikkea yritysasiakkaille ja toisaalta esimerkiksi Folksam panostaa yksityisasiakkaidensa empaattiseen vahingonselvitykseen. Vaihtelu on luonnollista, sillä tutkimillani eläkeyhtiöillä on erityyppisiä asiakkaita yritys- ja yrittäjäasiakkaista yksityisasiakkaisiin ja niiden suhde toisiinsa vaihtelee. Osalle yritysasiakkaat ovat selvästi ensisijainen asiakasryhmä ja niin sanotuista yksityisasiakkaista puhutaan esimerkiksi eläkejärjestelmän jäsenenä. Välillä asiakkaat ja jäsenet myös sekoittuvat keskenään, eikä eläkevakuuttajien asiakasvastuullisuutta käsittelevästä julkisesta materiaalista aina käy ilmi, tarkoitetaanko sillä vastuullisuutta yritysasiakkaita vai yksilöitä – eläkevakuutettuja – kohtaan. Toisaalta sen ei ole aina tarpeenkaan käydä ilmi, sillä hyödyttäväthän useat asiakasvastuullisuuden muodot, kuten työhyvinvointipalvelut, sekä työnantaja- että henkilöasiakasta.

CalSTRS:n aineistosta ei löydy lähes ainuttakaan mainintaa asiakasvastuullisuudesta lukuun ottamatta sitä, että strategiaansa CalSTRS on kirjannut asiakaspalvelun parantamisen yhdeksi yhtiön tavoitteeksi. CalPERSilla mainintoja asiakasvastuullisuudesta oli lähes yhtä niukasti. Muita eläkeyhtiöitä sen sijaan yhdistää asiakasvastuullisuuden suhteen muun muassa pyrkimys yksinkertaiseen ja ymmärrettävään kommunikaatioon vakuutusten vaikeaselkoisuuden vähentämiseksi, eläketietoisuuden levittäminen, asiointin helpottaminen ja hyvä asiakaspalvelu. Asiakastietojen ja eläkepäästösten oikeellisuus sekä tietojenkäsittelyn laadukkuus on myös tärkeä osa asiakasvastuullisuutta käsiteltäessä satojen tuhansien eläkejärjestelmän piiriin kuuluvien työntekijöiden ja työnantajien tietoja; tästä muistuttavat PGGM, Ilmarinen ja Varma. Ilmarinen ja Varma kiinnittävät myös erityistä huomiota eläkepäästösten käsittelyaikojen nopeuteen vakuutetun toimeentulon jatkuvuuden turvaamiseksi. Usea eläkeyhtiö mainitsee myös tavoittelevansa kustannustehokkuutta asiakkaidensa hyväksi; ainakin Folksam, KLP, Ilmari-

nen ja Varma sanovat siirtävänsä voitot tai hallinnon kustannustehokkuudella säästetyt varat asiakkaille palveluiden kehittämisenä tai suorina hyvityksinä. Folksam on myös päättänyt olla maksamatta johdolle bonuksia ja käyttävänsä siis kaikki voittonsa asiakkaidensa hyväksi.

Kaikki eläkeyhtiöt pyrkivät varmasti antamaan asiakkailleen mahdollisimman hyvää palvelua, mutta kaksi näistä, ATP ja Folksam ovat varautuneet erityisesti myös tyytymättömiin asiakkaisiin ja näiden palvelemiseen. ATP:lla on nimetty ”asiakaslähettiläs”, jolle asiakkaat voivat lähettää valituksia, toivomuksia ja ehdotuksia, ja Folksamilla on yritysjohtosta riippumattomia ”asiakasasiemiehiä”, joilta vakuutus päätöksensä tyytymättömät asiakkaat voivat pyytää tapuksensa puolueetonta uudelleenarviointia. Folksamissa asiakastytymättömyyden syitä pyritään myös tunnistamaan ja kokoamaan yhteen koko konsernin tasolla erityisen ”valitusryhmän” voimin. Ilmarinen on puolestaan perustanut hylkäävän työkyvyttömyyspäätöksen saaneille asiakkailleen valtakunnallisen ohjaus- ja neuvontapalvelun. Lisäksi ainakin ATP, Folksam, KLP ja Ilmarinen mittaavat asiakastytyväisyyttä.

Folksam näyttää olevan tutkittavista eläkevakuuttajista ainut, joka edistää monimuotoisuutta myös asiakastyössään: se tarjoaa asiakaspalvelua 18 kielellä, sillä on erityisesti muslimeille suunnattuja vakuutuspalveluja ja se on kouluttanut maahanmuuttajajärjestöjä vakuutusasioihin eläke- ja vakuutustietoisuuden lisäämiseksi vierassyntyisten ruotsalaisten joukossa. Folksamin päätös tukea rotuun ja uskuntoon liittyvää monimuotoisuutta liiketoiminnassaan kuvastaa sinänsä hyvin ruotsalaista yhteiskuntaa, jonka osallisena muun muassa muslimeja ja maahanmuuttajia on huomattavasti enemmän kuin Suomessa. Monikieliset ja muslimeille sekä maahanmuuttajille suunnatut palvelut ovatkin hyvä esimerkki siitä, miten eläkeyhtiöt sanovat pyrkivänsä kehittämään asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluja. Suomalaisille eläkevakuuttajille tuttuja työhyvinvointipalveluja, joiden tavoitteena on tukea eläkevakuuttajien asiakasyritysten työntekijöiden työkykyä ja pidentää siten näiden työuria, tarjoaa asiakkailleen tutkittavista eläkeyhtiöistä kuitenkin Ilmarisen ja Varman lisäksi vain norjalainen KLP.

5.4 Vastuullisuus omassa sisäisessä toiminnassa

Oman sisäisen toiminnan vastuullisuudella tarkoitan eläkeyhtiöiden vastuuta niiden henkilöstöstä sekä omista ympäristövaikutuksistaan. Oman toiminnan vastuullisuuteen liittyy myös hyvä hallintotapa sekä korruption ja väärinkäytösten ehkäisy omassa liiketoiminnassa.

Suurin osa tutkimistani eläkevakuuttajista raportoi siitä, miten ne kantavat vastuuta omista työntekijöistään. Kaikki henkilöstövastuusta raportoivat eläkeyhtiöt sanovat pyrkivänsä edistämään työntekijöidensä hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. ATP sanoo henkilöstön työtyytyväisyyden olevan osa sen liiketoimintastrategiaa, koska motivoitunut henkilöstö tuottaa eniten arvoa asiakkaille. Usea eläkeyhtiö kertoo panostavansa henkilöstönsä osaamisen ja esimiestensä johtamistaitojen kehittämiseen. Lähes kaikki ovat myös sisällyttäneet monimuotoisuuden ja tasa-arvon henkilöstöpolitiikkaansa. ATP:lla, KLP:llä ja PGGM:llä on tavoitteet naisten osuuden lisäämiseksi johtoportaisissa. Folksamilla naisia on puolestaan jo 47 % esimiehistä, 45 % konsernijohdosta ja 50 % hallituksen jäsenistä ja Ilmarisella vastaavasti 60 % esimiehistä ja 40 % johtoryhmän jäsenistä. Monimuotoisuuteen liittyen ATP ja KLP ovat myös satsanneet työmarkkinoiden heikossa asemassa olevien henkilöiden työllistämiseen. ATP on perustanut osaston, jonka tavoitteena on luoda työpaikkoja työmarkkinoiden heikoille osapuolille ja yhtiötä on myös palkittu tästä ponnistelusta. CalPERSilla taas on hallituksessaan monimuotoisuus-asiantuntija neuvomassa yhtiötä monimuotoisuuskysymyksissä ja yhtiö on myös perustanut muun muassa Diversity & Inclusion Group ja Disability Advisory Council -nimiset ryhmät, joiden kautta sen henkilöstö voi osallistua esimerkiksi monimuotoisuuskoulutuksiin, -tapahtumiin ja vapaaehtoistyöhön.

Eläkeyhtiöiden henkilöstön työhyvinvointiin liittyvässä dokumentaatiossa myös työn ja muun elämän tasapaino (*work-life balance*) on suosittu käsite. Julkisessa aineistossa on mainintoja muun muassa mahdollisuuksista vaikuttaa työhön omien tarpeiden ja elämäntilanteen mukaan, joustavista työajoista, kattavista terveyst- ja liikuntapalveluista ja aktiivisista henkilöstökerhoista. ATP:lla on lisäksi toimistollaan oma huone lapsille siltä varalta, että työntekijöiden on otettava lapsensa mukaan työpaikalle, ja CalPERSin työntekijöiden on mahdollista viedä lapsensa työpaikan yhteydessä toimivaan päivähoitoon. Eläkeyhtiöt myös mittaavat henkilöstönsä tyytyväisyyttä samaan tapaan kuin asiakkaidensakin ja seuraavat henkilöstön sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta. Osalla eläkeyhtiöistä on myös niin sanottuja objektiivisia todisteita hyvästä työympäristöstään ja -ilmapiiristään; Great Place to Work -kilpailussa ATP on voittanut Tanskan parhaan ja Euroopan toiseksi parhaan suuren työnantajan tittelit kahdesti ja Ilmarinen on sijoittunut Suomen sarjassa kahdesti toiseksi ja kerran kolmanneksi parhaaksi suureksi työnantajaksi.

Henkilöstövastuullisuuden lisäksi oman toiminnan vastuullisuuteen liittyy ympäristövastuu. Kiinteistösijoituksiin liittyvästä ympäristövastuullisuudesta löytyy mainintoja lähes jokaiselta

kahdeksasta eläkeyhtiöstä, mutta yksistään sisäisiin toimintoihin liittyvästä ympäristövastuusta kerrotaan vähemmän. Toisaalta kiinteistösijoitusten ympäristövaikutukset ovat eläkeyhtiöiden omien seinien sisään rajoittuvia vaikutuksia huomattavasti suuremmat yhtiöiden lukuisten kiinteistöomistusten myötä, joten huomio on syytäkin kiinnittää ensisijaisesti niihin.

Varsin kattavasti oman toimintansa ympäristövastuullisuudesta kertoo Folksam, joka raportoi muutenkin tasaisimmin kaikista kolmesta osa-alueesta – vastuullisesta sijoittamisesta ja omistajaohjauksesta, asiakasvastuullisuudesta ja oman sisäisen toiminnan vastuullisuudesta. Folksam minimoi ympäristövaikutuksiaan monella eri osa-alueella, mittaa hiilijalanjälkeään ja kompensoi kaikki aiheuttamansa ilmastopäästöt istuttamalla puita kehittyviin maihin. Folksam on siis ilmastoneutraali yritys. Se ostaa omiin toimistoihinsa ja omistuskiinteistöihinsä vain tuulisähköä, kouluttaa tavarantoimittajiaan ympäristöasioissa, hankkii ympäristömerkittyjä toimistotarvikkeita ja luomutuotteita, ja sillä on myös lentomat kustusta rajoittava ja henkilöautoilun vähentämiseen tähtäävä matkustuspolitiikka omalle henkilöstölleen. Lisäksi Folksam tarjoaa ensimmäisenä maailmassa ympäristömerkittyjä vahinkovakuutuksia, jotka Ruotsin luonnonsuojeluliitto on sertifioidut.

Muut yhtiöt eivät yllä oman toimintansa ympäristövastuullisuudessa Folksamin tasolle, mutta yli puolet yhtiöistä mainitsee kuitenkin sitoutuneensa pienentämään ympäristö- ja ilmastovaikutuksiaan muun muassa vähentämällä kiinteistöjensä energiankulutusta, käyttämällä uusiutuvaa energiaa, tehostamalla jätteiden lajittelua ja kierrätystä sekä huomioimalla ympäristökriteerit hankinnassa. ATP on myös panostanut henkilöstöruokalansa ympäristövastuullisuuteen muun muassa rajoittamalla tarjottavan lihan määrää ja ostamalla pääasiassa luomutuotteita. Lisäksi ainakin Folksamin, KLP:n, CalPERSin ja Ilmarisen pääkonttoreilla on ympäristösertifikaatit – esimerkiksi LEED tai WWF:n Green Office.

Eläkeyhtiöiden hallinnosta mainittakoon, että monella yhtiöllä on ylintä päätösvaltaa käyttävissä elimissään eli hallituksessa ja/tai erimuotoisissa hallintoneuvostoissa tai edustajistoissa sekä työnantaja- että työntekijäpuolen edustajia valvomassa oman puolensa etuja. Kaikki tutkittavat eläkeyhtiöt vakuuttavat luonnollisesti myös noudattavansa hyvää hallintotapaa ja siihen liittyviä kansallisia ja/tai kansainvälisiä ohjeistuksia. CalPERSin hallintoa koskevassa toimintapolitiikassa on sen hallituksen jäsenille suunnatut periaatteet, joiden mukaan näiden on sitouduttava olemaan muun muassa eettisiä johtajia ja avoimia sekä vastuuvollisia sidosryhmiä kohtaan. Osa eläkeyhtiöistä kertoo myös korruption, lahjonnan ja väärinkäytösten

vastaisista toimistaan; esimerkiksi ATP:lla ja CalPERSilla on ”whistleblower”-järjestelmä väärinkäytösten ja eettisten ongelmien raportoimiseen ja parilla yhtiöllä on myös lahjonnan vastaiset ohjeistukset. Lisäksi suurin osa eläkevakuuttajista on tehostanut riskienhallintaa hajauttamalla sen organisaatiossa usealle tasolle.

Olen nyt käsitellyt kahdeksan tutkimani eläkeyhtiön vastuullista sijoittamista ja omistajaohjausta, asiakasvastuullisuutta ja oman toiminnan vastuullisuutta. Seuraavaksi käyn läpi vielä niiden yhteiskunnallisen vaikuttamisen toimia, vastuullisuusperiaatteisiin sitoutumista, yritysvastuun mittaamista ja sen organisointia yhtiöiden sisällä.

5.5 Yhteiskunnallinen vaikuttaminen

Vastuullisen sijoittamisen, asiakasvastuullisuuden ja oman sisäisen toiminnan vastuullisuuden lisäksi viisi eläkeyhtiötä – Folksam, KLP, CalPERS, Ilmarinen ja Varma – kertovat harjoittavansa myös perinteistä hyväntekeväisyyttä ja sponsorointia. KLP:llä on rahasto, josta on mahdollista hakea tukea terveys- ympäristö- ja/tai humanitäärisille hankkeille, jotka parantavat yksilön, ympäristön tai yhteisön tilaa. Folksam sponsoroi puolestaan kansallisia urheiluliittoja, tekee kehitysapulahjoituksia, jakaa vuosittain pohjoismaisen lääketiedepalkinnon sekä rahoittaa onnettomuuksia ja sairauksia ehkäisevää sekä kuntoutusta ja terveyttä edistävää tutkimusta. CalPERS kertoo mahdollistavansa henkilöstönsä osallistumisen erilaisiin vapaaehtoistyöprojekteihin. Ilmarinen taas sponsoroi pääsääntöisesti pitkäkestoisten yhteistyösopimusten muodossa kulttuuria, urheilua ja muita yhteiskunnallisia hankkeita, jotka tukevat yhtiön yrityskuvaa. Lisäksi Ilmarinen myöntää vuosittain vastikkeettomia lahjoituksia yleishyödyllisiin tarkoituksiin. Myös Varma kertoo lahjoittavansa vuosittain joulukortteihin ja -lahjoihin tarkoitettut varat eri yleishyödyllisiin kohteisiin.

Eläkeyhtiöt toteuttavat myös muunlaista yhteiskunnallista vaikuttamista; esimerkiksi Folksam pyrkii aktiivisesti hankkimaan medianäkyvyyttä yritysvastuuteemoille ja vaikuttamaan näin ruotsalaisiin yrityksiin suoran omistajaohjauksen lisäksi. Folksam julkaisee myös erilaisia vastuullisuusindeksejä, joissa se arvioi ruotsalaisyritysten suoriutumista yritysvastuun eri osa-alueilla. Kaikki kahdeksan eläkeyhtiötä harjoittavat myös erimuotoista yhteistyötä muiden markkinaosapuolten, toisten sijoittajien tai muiden kumppaneiden kanssa vaikutusmahdollisuuksiensa parantamiseksi. Esimerkiksi CalPERS ja PGGM pyrkivät vakauttamaan rahoitusmarkkinoita ja parantamaan niiden läpinäkyvyyttä sekä ESG-tekijöiden huomioimista aktiivi-

sen dialogin kautta. Yhtenä tärkeänä yhteiskunnallisena panostuksena voidaan pitää myös paikallista sijoittamista, josta raportoivat CalPERS, PGGM, Ilmarinen ja Varma. PGGM kertoo sijoittavansa alankomaalaisiin, CalPERS kalifornialaisiin sekä Ilmarinen ja Varma suomalaisiin yrityksiin alueiden talouden ja työllisyyden tukemiseksi. Esimerkiksi Varman sijoitussalkusta 36 % eli 14 miljardia euroa on sijoitettu suomalaiseen yhteiskuntaan. Kaikki eläkeyhtiöt pyrkivät myös aktiivisen omistajuuden toimillaan vaikuttamaan sijoittamiinsa yrityksiin, joiden toiminta vaikuttaa luonnollisesti edelleen muuhun yhteiskuntaan.

5.6 Vastuullisuusperiaatteet, -työkalut ja yhteistyöverkostot

Eri kansalliset ja kansainväliset järjestöt ja muut organisaatiot, yritykset mukaan lukien, ovat luoneet loputtoman listan erilaisia yritys vastuun aloitteita, periaatteita, ohjeistuksia, standardeja, muita työkaluja ja yhteistyöverkostoja yritys vastuun, ihmisoikeuksien ja kestävä kehityksen edistämiseksi liike-elämässä. Eläkeyhtiöille oleellimmat näistä ovat YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteet (UN Principles for Responsible Investment). Kaikki muut tutkimistani eläkeyhtiöistä ovatkin sitoutuneet periaatteisiin paitsi ATP. ATP allekirjoitti periaatteet ensimmäisten sijoittajien joukossa vuonna 2006, mutta erosi viiden muun tanskalaisen eläkelaitoksen kanssa organisaatiosta vuonna 2013 vedoten läpinäkyvyyden ja demokratian puutteeseen periaatteita hallinnoivan järjestön toiminnassa. ATP sanoo kuitenkin edelleen noudattavansa YK:n vastuullisen sijoittamisen kuutta periaatetta sijoitustoiminnassaan.

Suurin osa tutkimistani eläkeyhtiöistä on sitoutunut myös YK:n Global Compactin kymmeneen ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia, korruptiota ja ympäristöä koskevaan periaatteeseen ja osa sanoo edellyttävänsä, että ne kansainväliset yritykset, joihin yhtiöt sijoittavat, noudattavat OECD:n toimintaohjeita monikansallisille yrityksille. Lisäksi Folksam ja CalPERS ovat mukana YK:n ympäristöohjelman UNEPin ja finanssisektorin kumppanuushankkeessa (UN Environment Programme Finance Initiative, UNEP FI) ja PGGM on sitoutunut YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskeviin ohjaaviin periaatteisiin (UN Guiding Principles on Business and Human Rights). Kaikki muut tutkimistani eläkevakuuttajista paitsi Varma ovat myös maailman suurimpien yritysten ympäristövaikutuksista raportoivan Carbon Disclosure Project -järjestön (CDP) jäseniä.

ATP	Folksam	KLP	PGGM
<ul style="list-style-type: none"> - Global Compact - CDP 	<ul style="list-style-type: none"> - Global Compact - UN PRI - OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille - UNEP FI - ISO 26000 - ISO 14001 - GRI G3 B+ - CDP - Nordic Engagement Cooperation (NEC) - Global Network Initiative (GNE) 	<ul style="list-style-type: none"> - Global Compact - UN PRI - OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille - ISO 26000 - ISO 14001 - GRI A+ - CDP - NEC - Norfund - Norwegian Microfinance Initiative (NMI) 	<ul style="list-style-type: none"> - Global Compact - UN PRI - OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille - UN Guiding Principles on Business and Human Rights - GRI G3 - CDP - Enhanced Disclosure Task Force (EDTF) - Asian Corporate Governance Association (ACGA)
CalPERS	CalSTRS	Varma	Ilmarinen
<ul style="list-style-type: none"> - Global Compact - UN PRI - CDP - UNEP FI - Ceres - International Corporate Governance Network (ICGN) - Council of Institutional Investors (CII) - ACGA - Investor Network on Climate Risk (INCR) 	<ul style="list-style-type: none"> - UN PRI - CDP - Ceres - ICGN - CII - ACGA - INCR 	<ul style="list-style-type: none"> - Global Compact - UN PRI - OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille - Hedge Fund Standard Board (HFSB) 	<ul style="list-style-type: none"> - Global Compact - UN PRI - OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille - YK:n ihmisoikeuksien julistus - YK:n lasten oikeuksien sopimus - CDP - NEC

Taulukko 7. Eläkeyhtiöiden hyödyntämät yritys vastuuperiaatteet, -työkalut ja yhteistyöverkostot.

Kuten kiinteistösijoitusten ympäristövastuullisuuden yhteydessä kerroin, eläkeyhtiöt hyödyntävät myös erilaisia standardeja yritys vastuunsa toteuttamisessa. Ympäristöasioihin keskittyvän ISO 14001 -standardin lisäksi Folksam ja KLP hyödyntävät ISO 26000 -yhteiskuntavastuupasta toiminnassaan. Folksam sanoo käyttävänsä ISO 26000 -ohjeistusta sidosryhmädialoginsa apuna. KLP toteaa puolestaan hyödyntävänsä sitä yleisesti vastuullisen liiketoimintansa ohjauksessa. Koska ISO 26000 ei useimmista muista ISO-standardeista, kuten ISO 14001:sta poiketen ole sertifioitava standardi, ei sen vastuullisuusohjeiden hyödyntäminen vielä takaa, että yritys myös noudattaisi niitä kaikessa toiminnassaan.

Raportoinnissaan Folksam, KLP ja PGGM noudattavat kansainvälistä vastuullisuusraportoinnin Global Reporting Initiative -kehikkoa (GRI). Folksam ja PGGM raportoivat yritys vastuustaan GRI G3-ohjeistuksen mukaisesti, ja Folksamin raportointitaso on B+ ja KLP:n A+. Kaikkien edellä mainittujen periaatteiden, ohjeistusten ja standardien lisäksi eläkeyhtiöt ovat mukana vielä useissa alueellisemmissä yhteistyöverkostoissa, joissa ne pyrkivät muun muassa edistämään hyvää hallintotapaa tai, kuten PGGM, kiertotaloutta eli taloudellisen toiminnan suunnittelua niin, ettei siitä synny jätettä, vaan kaikki tuotteet voidaan joko käyttää uudelleen tai palauttaa luontoon. Edellä olevaan taulukkoon 7 olen koonnut eri vastuullisuusperiaatteita, -työkaluja ja yhteistyöverkostoja, joita eläkeyhtiöt hyödyntävät toiminnassaan.

5.7 Yritysvastuun mittaaminen

Sitä saat, mitä mittaat, sanonta kuuluu. Puolet tutkimistani eläkeyhtiöistä raportoikin perinteisten taloudellisten mittareiden lisäksi myös yritysvastuumittareista. Laajimmin eri osa-alueet kattaa KLP ”ei-taloudellisen kirjanpitosensa” mittareilla. KLP mittaa muun muassa sijoituskustaan poissuljettujen ja sinne palautettujen yritysten määrää, niiden yhtiökokousten määrää, joissa se on äänestänyt ja niiden osuutta kaikista niistä yhtiökokouksista, joissa sillä olisi ollut äänioikeus, kohdistettujen, kestävän kehityksen edistämiseksi tehtyjen sijoitusten markkina-arvoa, veroja ja tuloja per valtio, energiankulutusta omissa toimistoissa ja omistuskiinteistöissä, lajitellun ja kierrätetyn jätteen osuutta kaikista omistuskiinteistöjen jätteestä, naisten ja miesten osuutta kaikista työntekijöistä, henkilöstön vaihtuvuutta, määräaikaisten työntekijöiden määrää, naisten ja miesten osuutta osa-aikaisista työntekijöistä, naisten osuutta eri johtotasoilla, naisten ja miesten sairauspoissaoloja, naisten ja miesten osuutta lapsen sairauden vuoksi pidetyistä hoitovapaista, työtapaturmien määrää, naisten ja miesten keskimääräistä palkkaa sekä naisten ansioiden suhdetta miesten ansioihin sekä koko organisaatiossa että eri johtotasoilla. Toisin sanoen KLP mittaa siis sekä sijoittamiseen, ympäristöön että henkilöstövastuullisuuteen liittyviä tekijöitä.

Myös Folksamilla on yritysvastuuseen liittyviä mittareita, kuten sen hiilijalanjälkimittarit. Folksam mittaa sen omien auto-, lento- ja junamatkojen, lämmityksen ja sähkön, painotuotteiden ja paperin sekä kahvin ja veden kulutuksen aiheuttamien hiilidioksidiekvivalenttitonnien (CO₂e) määrää ja tekee hiilijalanjälkimittaukset myös omistuskiinteistöilleen. Lisäksi Folksam mittaa KLP:n tapaan naisten osuutta henkilöstöstä eri organisaatiotasolla sekä raportoitujen sisäisten vahinkojen ja väärinkäytösten määrää, sen ympäristömerkittyjen vakuutusten tunnet-

tuutta markkinoilla ja sen oman henkilöstön ja eläkeasiakkaiden tietoisuutta vastuullisesta sijoittamisesta, asiakasasiamiesten uudelleentarkastelemien tapausten määrää ja niistä asiakkaan eduksi muutettujen päätösten osuutta. Omistajaohjauksen osalta Folksam mittaa aktiivisen dialogin kohteena olevien yritysten määrää, niiden ruotsalaisten yhtiökokousten määrää, joihin se on osallistunut sekä sellaisten nimitysvaliokuntien määrää, joissa se on jäsenenä.

KLP:n ja Folksamin lisäksi myös PGGM kertoo mittaavansa yritysvastuun toteutumista sen toiminnassa. PGGM:n raportoimat yritysvastuumittarit rajoittuvat kuitenkin yksinomaan vastuulliseen sijoittamiseen. Yhtiö mittaa, miten pitkälle ESG-tekijät on integroitu sen eri sijoitusprosesseihin, mikä on sen kestävä kehityksen edistämiseksi ja sosiaalisen lisäarvon tuottamiseksi tehtyjen kohdistettujen sijoitusten markkina-arvo, monessako yhtiökokouksessa se on äänestänyt ja mikä on niiden osuus sekä kaikista niistä yhtiökokouksista, joissa sillä olisi äänioikeus että niiden yritysten yhtiökokouksista, jotka ovat sen erityisellä ”Voting Focus” -listalla. PGGM mittaa myös dialogin kohteena olevien yritysten määrää ja näiden yritysten arvon osuutta yrityssijoitusten kokonaisarvosta, oikeudenkäyntikäyntimenettelyjen määrää sekä pois suljettujen yritysten määrää.

Myös Ilmarinen raportoi yritysvastuumittareistaan julkisesti. Ilmarinen on jakanut sen vastuullisuuden KPI-mittareiksi (*Key Performance Indicators*) kutsumansa mittarit sen yritysvastuun määritelmän mukaisesti työeläketurvaa, sijoitustoimintaa ja omaa toimintaa koskeviin mittareihin. Vastuunkantaan työeläketurvasta Ilmarinen mittaa eläkepäättösten oikea-aikaisuudella, yhtiön tekemien työkyvyttömyyspäätösten pysyvyydellä riippumattomassa muutoksenhakulautakunnassa, asiakkaiden työhyvinvointihankkeista kokemalla hyödyllä sekä takaisin työelämään päässeiden kuntoutujien osuudella kaikista työeläkekuntoutujista. Sijoitustoimintansa vastuullisuutta Ilmarinen mittaa vakavaraisuusasteella, sijoitusten pitkän aikavälin keskituotolla, YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteiden toteutumisella ja omistuskiinteistöjen energiankulutuksen vähenemisellä. Oman sisäisen toiminnan vastuullisuutta Ilmarisessa mitataan yhtiön hoitokulusuhteella, WWF:n Green Office -sertifikaatin ehtojen täyttämällä, henkilöstökyselyssä Ilmarista työpaikkana suosittavien vastaajien osuudella ja työntekijöiden eläkkeellejäämisillä.

Kuten esittelemistäni mittareista näkyy, PGGM, Folksam, KLP ja Ilmarinen painottavat yritysvastuunsa mittaamisessa jokseenkin erityyppisiä asioita. Eroja on myös siinä, onko yritysvastuuta kuvaaville tunnusluville asetettu julkiset tavoitearvot. Ilmarinen on asettanut julkiset

tavoitearvot kaikille vastuullisuuden mittareilleen ja Folksam ja PGGM ovat asettaneet tavoitteita soveltuvin osin. KLP ei julkaise yritysvastuumittareidensa yhteydessä ollenkaan niihin liittyviä tavoitteita. ATP julkaisee puolestaan vuosikertomuksensa yritysvastuuosiossa yksistään sen henkilöstön työtyytyväisyyttä kuvaavia tunnuslukuja ja CalPERS, CalSTRS ja Varma eivät raportoi minkäänlaisista yritysvastuumittareista, vaikka nekin todennäköisesti mittaavatkin ainakin joitakin yritys vastuuseen liittyviä seikkoja kuten henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Olen koonnut taulukkoon 8 eläkeyhtiöiden yritys vastuumittarit. Havainnollisuuden säilyttämiseksi olen pyrkinyt tiivistämään mittareiden sisältöjä – todellisuudessa osa mittareista sisältää vielä enemmän alamittareita ja erityisesti Folksamilla ja KLP:llä henkilöstömittareita on pitkä lista, josta olen jättänyt osan taulukon ulkopuolelle.

<i>ATP</i>	Työtyytyväisyys Muita mittareita ei tiedossa	
<i>Folksam</i>	<p>Vastuullinen omistajaohjaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialogin kohteena olevien yritysten määrä - Yhtiökokousosallistumisten määrä - Nimitysvaliokuntajäsenyyksien määrä - Oman henkilöstön & eläkeasiakkaiden tietoisuus vastuullisesta sijoittamisesta <p>Asiakkaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brändin puoleensavetävyys - Asiakastytytyväisyys - Asiakasasiamiesten uusintakäsittelyyn ottamien päätösten määrä & asiakkaiden eduksi muutettujen päätösten osuus - Kuluttajavalituslautakunnan käsittelemien päätösten määrä & asiakkaiden eduksi muutettujen päätösten osuus - Oikeuteen vietyjen päätösten määrä - Ympäristömerkittyjen vakuutusten tunnettuus markkinoilla 	<p>Ympäristö:</p> <p>Oman toiminnan hiilijalanjälkimittarit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auto-, lento- ja junamatkat - Lämmitys ja sähkö - Painotuotteet ja paperi - Kahvi ja vesi <p>+ Omistuskiinteistöjen hiilijalanjälki</p> <p>Henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työtyytyväisyys yleisesti ja eri osa-alueilla - Sukupuolijakauma eri organisaatiotasoilla - Ikäjakauma ja keski-ikä - Vaihtuvuus - Sairauspoissaolot ... <p>Organisaatio & hallinto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sisäisten vahinkojen tai väärinkäytösten raportoitu määrä
<i>KLP</i>	<p>Vastuullinen sijoittaminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuussyistä poissuljettujen ja sijoitussalkkuun palautettujen yritysten määrä - Yhtiökokousosallistumisten määrä ja osuus kaikista yhtiökokouksista, joihin osallistumisoikeus - Afrikkaan uusiutuvaan energiaan ja mikro-rahoituspalveluihin tehtyjen kohdistettujen sijoitusten markkina-arvo 	<p>Henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sukupuolijakauma eri organisaatiotasoilla - Vaihtuvuus - Osa-aikaiset sopimukset naisilla/miehillä - Sairauspoissaolot naisilla/miehillä - Työtaturmien määrä - Naisten/miesten keskimääräinen palkka - Naisten ansioiden suhde miesten ansioihin eri organisaatiotasoilla ...

<i>KLP</i> (jatkuu)	<p>Verot ja tulot per valtio:</p> <p>Norjassa/Ruotsissa/Tanskassa/muualla Euroopassa</p> <ul style="list-style-type: none"> - maksetut verot - ansaitut tulot <p>netto-ostot, -myynnit ja investoinnit</p>	<p>Ympäristö:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energiankulutus omissa toimistoissa ja omistuskiinteistöissä - Lajitellun ja kierrätetyn jätteen osuus kaikesta omistuskiinteistöjen jätteestä
<i>PGGM</i>	<p>Vastuullinen sijoittaminen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>ESG-tekijöiden integroiminen kaikkiin sijoitusprosesseihin:</i> niiden sijoitusten osuus kaikesta varallisuudesta, joiden hallintaan on integroitu ESG-kriteerit 2. <i>Kohdistettujen sijoitusten arvo</i> kestävää kehitystä edistäviin hankkeisiin 3. <i>Äänestämisen yhtiökokouksissa:</i> <ul style="list-style-type: none"> - yhtiökokousosallistumisten määrä ja osuus kaikista yhtiökokouksista, joihin osallistumisoikeus - annettujen äänien määrä - osallistumisprosentti Voting Focus -listalla olevien yritysten yhtiökokouksiin 	<ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Dialogi yritysten kanssa:</i> <ul style="list-style-type: none"> - suorassa/välillisessä vaikuttamisprosessissa olevien yritysten määrä - vaikuttamisprosessissa olevien yritysten arvon osuus kaikesta osakepääomasta 5. <i>Oikeudenkäyntimenettelyt:</i> <ul style="list-style-type: none"> - aktiivisten oikeusprosessien määrä - passiivisten oikeusprosessien tuotto 6. <i>Sijoituskohteiden poissulkeminen:</i> <ul style="list-style-type: none"> - poissuljettujen yritysten määrä - poissulkupolitiikan kattaman varallisuuden osuus kaikesta sijoitusvarallisuudesta
<i>CalPERS</i>	Mittareita ei tiedossa	
<i>CalSTRS</i>	Mittareita ei tiedossa	
<i>Varma</i>	Mittareita ei tiedossa	
<i>Ilmarinen</i>	<p>Vastuu työeläketurvasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Eläkepäätösten oikea-aikaisuus:</i> osuus eläkehakemuksista, jotka saadaan käsitellyksi hakijan toimeentulon keskeytymättä - <i>Tasaapuolisuus:</i> työkyvyttömyyseläkepäätösten pysyvyys muutoksenhakulautakunnassa - <i>Hyvinvointihankkeiden vaikuttavuus:</i> asiakkaiden kokemana hyöty hankkeista - <i>Kuntoutuksen vaikuttavuus:</i> takaisin työelämään päässeiden kuntoutujien osuus kaikista kuntoutustapauksista <p>Vastuu sijoitustoiminnasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Vakavaraisuusaste</i> - <i>Tuottava ja turvaava sijoittaminen:</i> sijoitusten pitkän aikavälin keskituotto - <i>Ympäristö- ja sosiaalinen vastuu:</i> YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteiden toteutuminen - <i>Kiinteistöjen energiatehokkuus:</i> energiankulutuksen vähentäminen omistuskiinteistöissä <p>Vastuu omasta toiminnasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kustannustehokkuus:</i> hoitokulusuhde - <i>Oman toiminnan ympäristövaikutukset:</i> Green Office -sertifikaatin ehtojen täyttäminen - <i>Henkilöstön työtyytyväisyys:</i> Ilmarista suosittelevien työntekijöiden osuus kaikista henkilöstökyselyn vastaajista - <i>Henkilöstön työhyvinvointi:</i> henkilöstön eläkkeellejäämisikä 	

Taulukko 8. Eläkeyhtiöiden operatiiviset mittarit yritys vastuulle.

5.8 Yritysvastuun organisointi eläkeyhtiöissä

Tutkimalla eläkevakuuttajien julkista aineistoa yritin vielä selvittää, miten yritys vastuutehtävät on organisoitu eläkeyhtiöissä ja kenen vastuulla yritys vastuun johtaminen on. Tutkimassani aineistossa pysyttiin kuitenkin varsin vaitonaisina yritys vastuufunktion käytännön organisoimisesta ja johtamisesta yhtiöiden sisällä. Kerron lopuksi sen vähän, mitä eläkevakuuttajien yritys vastuun organisoinnista selviää niiden julkisen aineiston perusteella.

ATP sanoo, että sen yritys vastuun neljästä painopisteestä – vastuullisesta sijoittamisesta, henkilöstö vastuullisuudesta, asiakas- ja yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta sekä ympäristö vastuullisuudesta – vastaa omalta osaltaan Eläkkeet & sijoittaminen -yksikkö, HR-yksikkö ja liiketoiminnan kehittämissyksikkö. Sen enempää ATP ei yritys vastuutehtävien järjestäytymisestä näiden yksiköiden sisällä kerro. Vastuullisen sijoittamisen osalta käy kuitenkin ilmi, että siitä vastaa sisäinen yritys vastuun toimikunta, joka kokoontuu neljästi vuodessa ja jonka puheenjohtajana toimii yhtiön toimitusjohtaja, jäsenenä sijoitusyksikön johtajisto ja sihteeristönä sijoitusyksikön ESG-tiimi. CalPERSilla taas on sijoitusyksikössään Global Governance -tiimi, jonka vastuulla on sisällyttää vastuullisuus kaikkien eri varallisuusluokkien hallintoosiin. CalPERSin ESG-toimia valvoo yritys johdosta koostuva, säännöllisesti kokoontuva ryhmä, jonka jäseniä ovat yhtiön hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja, sijoitusjohtajat, johtava lakimies, yhteiskuntasuhdejohtaja ja Corporate Governance -johtaja. Myös PGGM:n sijoitustoimintaa valvoo erityinen toimikunta ja sillä on lisäksi riippumaton, neuvoa-antava asiantuntijaryhmä sen vastuullisen sijoittamisen tukena.

Folksam on puolestaan perustanut aivan hiljattain, vuonna 2013, ylimmästä johdosta koostuvan yritys vastuutoimikunnan (Hållbarhetskommitté), joka ATP:n, CalPERSin ja PGGM:n toimikunnista poiketen vastaa yritys vastuusta laajemmin pelkän sijoittamisen sijaan. Toimikunnan puheenjohtajana toimii konsernijohtaja ja sen jäsenenä on eri liiketoimintayksiköiden edustajia sekä yritys vastuu- ja viestintäasiantuntijoita. Yritys vastuutoimikunnan tarkoituksena on luoda yhteiset tavoitteet ja lähtökohdat yritys vastuutyölle, vahvistaa vastuullisuuden yhteyttä liiketoimintaan, koordinoida ja yhtenäistää konsernin yritys vastuutyötä sekä vahvistaa asiakkaiden vastuullisuuskysymyksiin liittyviä valintoja. Folksamin palkkalistoilla on myös muun muassa vastuullisen omistamisen johtaja sekä ympäristö- ja ilmastojohtaja. Folksam sanoo lisäksi jakavansa eettiset ohjeensa kaikille työntekijöille ja liittävänsä ne osaksi vuosittaisia koulutuksia.

Myös Ilmarisella on yritys vastuutoimikunta, johon kuuluu Ilmarisen mukaan asiantuntijoita kattavasti yhtiön eri toiminnoista. Folksam in yritys vastuutoimikunnan tapaan tämä toimikunta näyttää siis vastaavan Ilmarisessa kaikista yritys vastuun osa-alueista. Ilmarisen yritys vastuutoimikunnan tarkka kokoonpano ei kuitenkaan Ilmarisen julkisesta materiaalista selviä. Yritys vastuutoimikunnan lisäksi Ilmarisella on muun muassa Compliance Officer ja vastuullisen sijoittamisen päällikkö. Ainut tutkimistani eläkevakuuttajista, jolla näyttää olevan varsinainen yritys vastuujohtaja on KLP. Yritys vastuujohtajan lisäksi KLP:llä on myös vastuullisen sijoittamisen johtaja.

<i>ATP</i>	Yritys vastuutoimikunta: <ul style="list-style-type: none"> - Puheenjohtajana ATP:n toimitusjohtaja - Jäsenet: Chief Investment Officer, Head of Equities, Head of Illiquid Investments - Sihteeristönä sijoitusyksikön ESG-tiimi - Koordinoi vastuullista sijoittamista ja kokoontuu vähintään neljästi vuodessa
<i>Folksam</i>	Yritys vastuutoimikunta: <ul style="list-style-type: none"> - Puheenjohtajana toimii konsernijohtaja ja jäsenenä on liiketoimintayksiköiden ja viestintäosaston edustajia sekä yritys vastuuasiantuntijoita - Toimikunnan tarkoituksena on mm. luoda yhteiset tavoitteet ja lähtökohdat yritys vastuutyölle, vahvistaa vastuullisuuden yhteyttä liiketoimintaan sekä koordinoita ja yhtenäistää konsernin yritys vastuutyötä • Lisäksi mm. vastuullisen omistamisen johtaja ja ympäristö- & ilmastojohtaja
<i>KLP</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys vastuujohtaja - Vastuullisen sijoittamisen johtaja
<i>PGGM</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Investment Policy Committee: laatii vastuullisen sijoittamisen toimintaohjeet - Investment Committee: tekee sijoituspäätöksiä, päättää sijoituskohteiden poissulkemisesta ja laatii vuosittaisen katsauksen sijoitusyksikön ESG-toimista - Advisory Board Responsible Investment: koostuu viidestä riippumattomasta, ulkopuolisesta asiantuntijasta, jotka neuvovat vastuullisessa sijoittamisessa - Participants' meeting: vuosittainen kokous, jossa asiakkaat voivat keskustella ja vaikuttaa sijoituspäätöksiin + Vastuullisen sijoittamisen osasto: aktiivisen omistamisen toimet: dialogi, äänestäminen, oikeusmenettelyt...
<i>CalPERS</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullista sijoittamista valvoo yritys johdosta koostuva ryhmä, jonka jäseniä ovat: Board President, Chief Executive Officer, Chief Investment Officer, Chief Operating Investment Officer, General Counsel, Deputy Executive Officer of External Affairs, Director of Corporate Governance - Sijoitusyksikössä Global Governance -tiimi
<i>CalSTRS</i>	Ei tietoa
<i>Varma</i>	Ei tietoa
<i>Ilmarinen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Yritys vastuutoimikunta: jäsenenä asiantuntijoita yhtiön eri toiminnoista - Lisäksi mm. Compliance Officer ja vastuullisen sijoittamisen päällikkö

Taulukko 9. Eläkeyhtiöiden yritys vastuutoimijoita.

Olen nyt käynyt läpi niitä yritysvastuun asiasisältöjä, toimenpiteitä sekä mittaus- ja organisointikeinoja, joita kahdeksan tutkimani eläkevakuuttajan julkisesta dokumentaatiosta paljastuu. Seuraavaksi siirryn analysoimaan tarkemmin sekä tätä julkista materiaalia että haastatteluai-neistoani vastatakseni siihen, miten strategista tutkimieni eläkevakuuttajien yritysvastuu on.

6 ANALYYSI ELÄKEYHTIÖIDEN YRITYSVASTUUN STRATEGISUUDESTA

Tässä luvussa pyrin arvioimaan, miten strategista tutkimieni eläkeyhtiöiden yritysvastuu on. Tätä tarkoitusta varten analysoin sekä kaikkien kahdeksan tutkimani eläkevakuuttajan julkista aineistoa että neljän haastattelemani eläkevakuuttajan yritysvastuuasiantuntijan vastauksia. Koska haastattelut pitkälti vain toistivat ja vahvistivat jo julkisesta materiaalista saamaani tietoa eläkeyhtiöiden vastuullisuudesta, viittaan analyysissä ennen kaikkea julkiseen aineistoon, mutta lisään myös joitakin haastatteluissa esiin nousseita esimerkkejä. Analyysini perustuu strategisen yritys vastuun teoriaan, jota esittelin luvussa 2. Ensin arvioin, mitä Halmeen ja Laurilan (2009) määrittelemää yritys vastuun toteuttamistapaa – hyväntekeväisyyttä, integroitua yritys vastuuta vai innovatiivista yritys vastuuta – eläkeyhtiöiden yritys vastuutoimet näyttävät vastaavan. Sen jälkeen käyn vielä läpi, miten yritys vastuun on implementoitu eläkeyhtiöissä.

6.1 Hyväntekeväisyyttä, integroitua vai innovatiivista yritys vastuuta?

Esittelin strategisen yritys vastuun teoriaa käsittelevässä luvussa 2 Halmeen ja Laurilan (2009) määrittelemät kolme yritys vastuun toteuttamistapaa: hyväntekeväisyyden, integroidun yritys vastuun ja innovatiivisen yritys vastuun. Kertauksena todettakoon, että hyväntekeväisyys on yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolista, ylimääräistä toimintaa, integroitu yritys vastuun on vastuullisuuden yhdistämistä olemassa olevaan liiketoimintaan ja innovatiivinen yritys vastuun – tai yritys vastuun innovointi – on uuden liiketoiminnan, tuotteiden tai palveluiden kehittämistä jonkin yhteiskunnallisen ongelman vastuulliseksi ratkaisemiseksi. Näistä sekä integroitu että innovatiivinen yritys vastuun luetaan strategiseksi yritys vastuuksi, mutta innovatiivinen yritys vastuun on strategiselle yritys vastuulle ominaisesti lähempänä yrityksen ydinliiketoimintaa kuin integroitu yritys vastuun ja sillä on myös mahdollista saavuttaa suurempia taloudellisia ja yhteiskunnallisia hyötyjä kuin integroidulla yritys vastuulla.

6.1.1 Eläkeyhtiöiden hyväntekeväisyys

Kuten edellisessä luvussa kerroin, ainakin Folksam, KLP, CalPERS, Varma ja Ilmarinen harjoittavat perinteistä hyväntekeväisyyttä sponsoroinnin ja lahjoitusten muodossa. Ilmarinen on asettanut sponsoroinnin tavoitteeksi yhtiön liiketoiminnan edistämisen ja brändipääoman kasvattamisen. Halme ja Laurila (2009) eivät kuitenkaan näe, että yrityksen ydinliiketoiminnan

ulkopuolisella hyväntekeväisyydellä pysyttäisiin edistämään yrityksen liiketoimintaa. Ilmarisen tavoite brändipääoman kasvattamisesta sponsoroinnilla vastaa sen sijaan paremmin Halmeen ja Laurilan näkemystä siitä, että hyväntekeväisyydellä tavoitellaan lähinnä mainehyötyjä. Toisaalta Porterin ja Kramerin (2002) mukaan myös hyväntekeväisyys voi olla strategista, kun se kohdistetaan yrityksen toimintaympäristössä asioihin, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Se, parantaako Sonera Stadiumin, Savonlinnan Oopperajuhlien tai Suomalaisen Kamariorkesterin sponsorointi Ilmarisen kilpailukykyä, on kuitenkin jokseenkin kyseenalaista. Ilmarisen lahjoituksia Psykiatrian Tutkimussäätiölle, Diabetestutkimussäätiölle ja Syöpäsäätiölle sekä sponsorointisopimuksia Henkilöstöjohdon ryhmä HENRYn ja Hengitysliiton voi sen sijaan pitää jo strategisempina. Ilmarinen sanoo haluavansa sponsoroinnillaan olla mukana edistämässä erityisesti terveitä elämäntapoja ja työssä jaksamista, ja näitä asioita edistävien kohteiden sponsoroinnin voikin sanoa olevan sen liiketoiminnan kannalta strategisempaa kuin esimerkiksi lahjoitukset kulttuurikohteille.

Lisäksi on muistettava, että liiketoimintaan liittymättömilläkin lahjoituksilla tai muulla hyväntekeväisyydellä saavutettavat mainehyödyt voivat olla yritykselle arvokas kilpailutekijä ja hyväntekeväisyyden harjoittaminen voi vaikuttaa muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon joko suoraan tai välillisesti parantuneen maineen kautta. Hyväntekeväisyys ei kuitenkaan johda automaattisesti tällaisiin mainehyötyihin. Ensinnäkin, jos yrityksen varsinainen liiketoiminta leimataan julkisuudessa vastuuttomaksi, kuten eläkeyhtiöiden kohdalla on niiden veroparatiisisijoituksista, sisäpiirikaupoista ja ylimmän johdon bonuksista ja kyseenalaisista valintaperusteista uutisoitaessa ollut käydä, ei hyväntekeväisyys auta muuta kuin luomaan yrityksestä epäjohdonmukaisen ja pahimmillaan tekopyhän kuvan. Jos yritys hoitaa kuitenkin varsinaista liiketoimintaansa vastuullisesti, eikä liiketoiminnan todellisesta luonteesta irrallisen hyväntekeväisyyden siis ole vaarana kääntyä yritystä itseään vastaan, voi hyväntekeväisyydestä olla aitoa hyötyä maineenrakennuksessa – jos se on tarpeeksi näkyvää. Burken ja Logsdonin (1996) mukaan yritysvastuutoimien on oltava näkyviä eli niistä on viestittävä ja niille on tavoiteltava tunnustusta yrityksen sisäisiltä ja ulkoisilta sidosryhmiltä, jotta niistä seuraisi taloudellista hyötyä yritykselle. Eläkeyhtiöt voivat siis parantaa mainettaan ja saavuttaa siten epäsuoria liiketoimintahyötyjä hyväntekeväisyydellä, jos se on näkyvää, eikä ole ristiriidassa niiden varsinaisen liiketoiminnan kanssa.

Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan hyväntekeväisyyden hyötypotentiali on kuitenkin pieni ja suurempia hyötyjä on mahdollista saavuttaa integroidulla ja innovatiivisella yritysvastuulla.

Kaikki tutkimani, hyväntekeväisyyttä harjoittavat eläkeyhtiöt toteuttavatkin myös integroitua yritys vastuuta. Halmeen ja Laurilan mukaan yrityksiä tulee vertailla sen mukaan, mikä kolmesta vaihtoehdosta on niiden pääasiallinen yritys vastuun toteuttamistapa, sillä todellisuudessa yrityksillä voi olla yritys vastuuportfoliossaan eri toteuttamistapoja vastaavia toimintoja. Niinpä yritys, joka toteuttaa ensisijaisesti integroitua yritys vastuuta, voi harjoittaa myös hyväntekeväisyyttä esimerkiksi yhteiskunnallisen toimiluvan (*licence to operate*) varmistamiseksi (Halme & Laurila 2009). Juuri näin on esimerkiksi Folksam tapauksessa. Folksam näyttää toteuttavan pääasiassa integroitua yritys vastuuta, mutta perustelee sponsorointitoimintaansa yhteiskunnallisen hyväksynnän tavoittelulla.

6.1.2 *Integroitu yritys vastuun vallitsevana vastuullisuuden muotona*

Hyväntekeväisyyden harjoittamisesta huolimatta kaikki tutkimani eläkevakuuttajat näyttävät siis toteuttavan pääasiassa integroitua yritys vastuuta eli ne pyrkivät yhdistämään vastuullisuuden ydinliiketoimintoihinsa olemassa olevan liiketoiminnan positiivisten yhteiskunnallisten ja ympäristövaikutusten vahvistamiseksi ja negatiivisten vaikutusten lieventämiseksi. Tämä näkyy muun muassa eläkeyhtiöiden tavoitteissa pienentää liiketoimintansa ympäristövaikutuksia hyödyntämällä erilaisia ympäristöjohtamisen työkaluja. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi rakentamisen LEED-ympäristösertifiointijärjestelmä, jota käyttävät CalPERS ja Ilmarinen, ISO 14001 -standardi, jota noudattavat Folksam ja KLP sekä WWF:n Green Office -ympäristöohjelma, joka on käytössä Ilmarisella. Eläkeyhtiöt ovat integroidulle yritys vastuulle tyypillisesti yhdistäneet vastuullisuuden myös henkilöstöpolitiikoihinsa edistämällä muun muassa työntekijöidensä hyvinvointia, monimuotoisuutta ja tasa-arvoa. Lisäksi esimerkiksi Folksam sanoo kouluttavansa tavarantoimittajiaan ympäristöasioissa ja muillakin eläkevakuuttajilla on vastuullisuuskriteerejä hankintaperiaatteissaan. Tällainen hankintaketjun vastuullisuuden kehittäminen liittyy myös integroituun vastuullisuuteen. Lisäksi eläkeyhtiöiden eri tavoin toteuttama vastuullisuus asiakasta kohtaan kuuluu integroituun yritys vastuuseen. (Halme & Laurila 2009)

Kaikki kahdeksan tutkimaani eläkevakuuttajaa myös raportoivat vastuullisuudestaan, vaikkakin raportoinnin fokus ja laajuus vaihtelevat eläkeyhtiöittäin – kuten myös se, ovatko raportoidut yritys vastuutiedot ulkoisesti varmennettu vai eivät. Julkinen yritys vastuuraportointi on joka tapauksessa jälleen yksi tyyppiesimerkki integroidusta yritys vastuusta (Halme & Laurila 2009). Sekä julkisesta materiaalista että haastatteluista käy myös muilta osin ilmi, että vastuul-

lisuus on integroitu tutkimukseen valittujen eläkevakuuttajien ydinliiketoimintaan. Parhaiten tämä näkyy eläkeyhtiöiden sijoitustoiminnassa, johon yritysvastuu on integroitu monin eri keinoin kuten noudattamalla YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteita ja arvioimalla, tarkastamalla ja sulkemalla pois sijoituskohteita vastuullisuuskriteerien perusteella. Monet eläkeyhtiöt ovat myös julkaisseet vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksensa periaatteet, joista selviää niitä todellisia vastuullisuuslinjauksia ja -kriteerejä, joihin perustuen yhtiöt pyrkivät vaikuttamaan sijoituskohteisiinsa esimerkiksi dialogin ja yhtiökokousäänestysten kautta. Nämä julkiset vastuullisuuskriteerit ja toimintaohjeet kuvaavat hyvin sitä, kuinka yritysvastuu on integroitu eläkeyhtiöiden sijoitusprosesseihin.

Toisaalta integroinnin syvyydessä on myös eroja eläkevakuuttajien välillä. Vaikka kaikki kahdeksan eläkeyhtiötä sanovat esimerkiksi toimivansa aktiivisina omistajina äänestämällä, käymällä vuoropuhelua sijoituskohteidensa kanssa sekä tarkastamalla, arvioimalla ja sulkemalla tarvittaessa pois sijoituskohteitaan, todellisuudessa eläkeyhtiöt näyttävät eroavan jonkin verran siinä, kuinka paljon ne panostavat sijoituskohteidensa vastuullisuuden tutkimiseen tai edistämiseen tai toisin sanoen, kuinka huolellisesti ne noudattavat virallisia periaatteitaan. Esimerkiksi KLP:llä ja PGGM:llä on selkeimmät kriteerit sille, minkä perusteella ne sulkevat pois sijoituskohteita ja julkisena osoituksena siitä, että yhtiöiden vastuullisuuspuheet johtavat myös tekoihin, molemmat yhtiöt raportoivat sijoitussalkuistaan vastuullisuusperustein poistamiensa yritysten nimet sekä poissulkemisten syyt. Tämän lisäksi molemmat yhtiöt julkaisevat myös listaa niistä sijoitussalkussaan olevista yrityksistä, joiden kanssa ne käyvät vastuullisuuden parantamiseen tähtäävää dialogia sekä dialogien syyt. Esimerkiksi Ilmarisella ja Varmalla ei puolestaan vastaavia poissulkukriteerejä ole, eivätkä ne myöskään julkaise minkäänlaista listaa poissulkemistaan yrityksistä. Läpinäkyvyyden puuttuessa onkin vaikea tietää, kuinka hyvin vastuullisuus on todellisuudessa integroitu sijoitusprosesseihin ja miten tinkimättömästi yritysvastuun julkilausumia toteutetaan käytännössä.

Myös yritysvastuun integraation laajuus vaihtelee eläkeyhtiöiden välillä. Kuten olen kertonut jo aikaisemmin, osa tutkimistani eläkeyhtiöistä, kuten CalPERS ja CalSTRS, ovat varsin vähäsanaisia asiakkaisiin kohdistuvasta vastuullisuudesta ja PGGM:n ja CalSTRS:n omasta henkilöstö- ja ympäristövastuullisuudesta ei puolestaan löydy lähes ainuttakaan mainintaa. Folksam näyttää sen sijaan yhdistäneen yritysvastuun liiketoimintaansa varsin laajasti. Se onkin ainut tutkimistani yhtiöistä, jolle ympäristö- ja asiakasvastuullisuus vaikuttavat olevan yhtä tärkeitä yritysvastuun osa-alueita kuin sijoitustoiminnan vastuullisuus.

Itse asiassa samanaikaisesti sekä yritys vastuun integraation laajuudessa että syvyydessä mitattuna Folksamin voisi sanoa toteuttavan yritys vastuuta kaikista kahdeksasta eläkevakuuttajasta ansiokkaimmin. Yritys vastuunsa laajuuden lisäksi sillä on nimittäin näyttöä myös vastuullisuus integrointinsa syvyydestä; esimerkiksi ympäristö vastuutaan Folksam kantaa muun muassa kompensoimalla kaikki ilmastopäästönsä istuttamalla puita ja asiakas vastuutaan osallistamalla asiakas omistajiansa päätöksentekoon ja omistaja ohjaukseen kysymällä näiden mielipiteitä. Folksamin sijoitustoiminnan vastuullisuuden syvyyttä taas kuvastaa se, miten huolellisesti se tutkii sijoituskohteidensa väärinkäytöstapaukset. Kun Folksamille selvisi, että Stora Enso on syyllistynyt välillisesti lapsityövoiman käyttöön Pakistanissa, se alkoi selvittää asiaa paitsi Stora Enson kanssa, myös asiaa tutkineiden journalistien kanssa. Folksam pyysi tietoa ja näkemyksiä asiaan myös kansalaisjärjestöiltä kuten Pelastakaa lapset -järjestöltä sekä muilta sijoittajilta. Lopulta Folksamin edustajat matkustivat vielä Pakistaniin yhdessä Stora Enson edustajien kanssa tutustuakseen tilanteeseen paikan päällä. Myös suomalaisilla eläkevakuuttajilla on merkittäviä omistus osuuksia Stora Ensossa, mutta samankaltaisiin toimiin ei näiden tiedetä lapsityövoiman käytön paljastuttua ryhtyneen.

Toisaalta institutionaalisten sijoittajien tiedetään tekevän paljon yhteistyötä ja esimerkiksi Ilmarinen on perustanut yhdessä Folksamin ja KLP:n kanssa Nordic Engagement Cooperatiion (NEC), jonka kautta kaikki kolme eläkevakuuttajaa pyrkivät yhdessä toimimaan aktiivisina omistajina ja toteuttamaan vaikuttamistyötään. On siis hyvin mahdollista, että eläkeyhtiöt toteuttavat aktiivisen omistajan toimiaan esimerkiksi tällaisten yhteistyöelinten kautta tai muuten niin sanotusti pinnan alla viestimättä siitä kovin aktiivisesti. Esimerkiksi Ilmarisen ja Folksamin NEC:in kautta kanavoitujen vaikuttamistoimien kohteena olevat sijoituskohteet paljastuvat NEC:in vuosikertomuksista, vaikka Ilmarinen ja Folksam eivät NEC:in kolmannen jäsenen, KLP:n tapaan julkaisekaan dialogirytyksiä omilla verkkosivuillaan. Tällaisia, sidosryhmille hämääriä tai näkymättömiä vaikuttamistoimia harjoittavien eläkeyhtiöiden olisi hyvä harjoittaa vaikuttamistoimien tekemistä näkyvämmiksi esimerkiksi osana omaa raportointia tai muuta viestintää, sillä yritys vastuutoimien näkyvyys vaikuttaa positiivisesti niiden yritykselle tuottamaan hyötyyn (Burke & Logsdon 1996).

6.1.3 Innovatiivisen yritys vastuun mahdollisuudet

Yritys vastuun integraation syvyys ja laajuus siis vaihtelevat eläkevakuuttajien välillä, mutta kuten aikaisemmin totesin, kokonaisuudessaan kaikki kahdeksan eläkevakuuttajaa näyttävät

harjoittavan ensisijassa integroitua yritysvastuuta. Eläkevakuuttajat ovat siis toistaiseksi jättäneet innovatiivisen yritysvastuun tarjoamat mahdollisuudet pitkälti hyödyntämättä. Toisaalta voidaan väittää, että eläkevakuutusyhtiön toiminta täyttää jo perustehtävänsä puolesta innovatiivisen vastuullisuuden tunnusmerkin yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemisesta kannattavalla liiketoiminnalla – onhan eläke merkittävä ratkaisu vanhuusiän köyhyyden ongelmaan. Lisäksi esimerkiksi Folksam, joka tarjoaa myös muita vakuutuspalveluita eläkevakuuttamisen lisäksi, perustettiin aikanaan vastaamaan köyhien ihmisten vakuutustarpeisiin, koska näillä ei ollut varaa muihin silloisiin vakuutuksiin. Folksamin perustamisella ratkaistiin siis huomattava yhteiskunnallinen ongelma.

Toisaalta sen, että eläkevakuutusyhtiöt toteuttavat jo itsessään tärkeää yhteiskunnallista tehtävää, ei pitäisi olla tekosyy sille, ettei vastuullisuutta huomioitaisi toiminnassa muuten. Täyttähän suuri osa maailman yrityksistä jotain yhteiskunnallisesti tärkeää tehtävää – yksityiset lääkärikeskukset ja sairaalat edistävät ihmisten terveyttä ja hyvinvointia julkisten rinnalla, energiayhtiöt tuottavat elintärkeää sähköä ja lämpöä, vaateteollisuus lämmittää ja suojaa ihmisiä, ruokakaupat mahdollistavat helpon ravinnonsaannin ja niin edelleen. Listaa voisi jatkaa loputtomiin. Perusajatus on joka tapauksessa, että myös eläkevakuutusyhtiöt voisivat hyödyntää vastuullisuutta liiketoimintansa ja mahdollisten uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisen lähtökohtana yritysvastuun innovoinnin tavoin.

Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan yritykset, jotka ovat integroineet yritysvastuun liiketoimintoihinsa, voivat olla avoimempia tunnistamaan yhteiskunnallisia ongelmia ja valmiimpia kehittämään tuote- tai palveluratkaisuja ongelmiin. Integroitu yritysvastuu voi siis toimia innovatiivisen yritysvastuun edeltäjänä madaltaen yrityksen kynnystä ryhtyä vastuullisuusinnointiin. Joidenkin tutkimieni eläkevakuuttajien toiminnassa onkin merkkejä innovatiivisesta yritysvastuusta, vaikka se ei vallitseva vastuullisuuden muoto eläkeyhtiöissä olekaan.

Kehittämällä erityisesti muslimeille suunnattuja vakuutuspalveluja ja kouluttamalla maahanmuuttajia eläkeasioissa Folksam on esimerkiksi tavoittanut suuren ja jatkuvasti kasvavan potentiaalisen asiakasryhmän, joka on jäänyt muilta vakuutusyhtiöiltä huomiotta, ja parantanut samalla näiden yhteiskuntaryhmien taloudellista turvaa ja vahvistanut heidän sidettään ruotsalaiseen yhteiskuntaan. KLP, PGGM ja CalPERS tekevät puolestaan kohdistettuja sijoituksia vastuullisiin yrityksiin tai hankkeisiin, jotka PGGM:n sanojen mukaan edistävät kestävästä kehityksestä ja tuottavat sosiaalista lisäarvoa taloudellisen tuoton lisäksi. Yhtiöt ovat kohdistaneet näi-

tä sijoituksia muun muassa uusiutuvaan energiaan, cleantechiin ja kehitysmaiden mikrorahoituspalveluihin, jotka kaikki pyrkivät ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia. KLP on kohdistanut paitsi mikrorahoituspalveluihin, myös uusiutuvaan energiaan tekemänsä sijoitukset kehitysmaihin ja auttaa näin parantamaan sekä kehitysmaiden köyhien taloudellista asemaa että riittämätöntä sähkönsaantia näissä maissa. Tämä ei kuitenkaan ole KLP:n puolelta hyväntekeväisyyttä, vaan yhtiö tekee nämäkin sijoituspäätökset riski- ja tuottoarvioinnin perusteella. Tällaiset eläkevakuuttajien ydinliiketoimintaan eli sijoittamiseen liittyvät, sekä yhteiskunnallista että taloudellista hyötyä tuottavat toimet ovat eittämättä hyvä esimerkki innovatiivisesta yritys vastuusta. Kohdistetut sijoitukset muodostavat kuitenkin vain pienen osan eläkevakuuttajien sijoitussalkusta. Esimerkiksi KLP:n kestävän kehityksen edistämiseksi tekemien sijoitusten markkina-arvo oli reilut 5 miljoonaa euroa vuonna 2013, kun sen koko sijoitusvarallisuuden arvo on 45 miljardia euroa. PGGM:llä vastaajia sijoituksia on neljän miljardin euron edestä, kun sen kokonaisvarallisuus on 160 miljardia euroa. Tutkimissani eläkeyhtiöissä nämä innovatiivisen yritys vastuun toimet ovat siis mittakaavaltaan vielä varsin pieniä.

Myös KLP:n, Ilmarisen ja Varman tarjoamat työhyvinvointipalvelut voidaan tulkita innovatiiviseksi yritys vastuuksi, sillä ne tuottavat sekä taloudellisia että yhteiskunnallisia hyötyjä ja liittyvät oleellisesti eläkeyhtiöiden perustehtävään eli hyvinvoinnin ja taloudellisen turvan tuottamiseen. Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan innovatiivisen yritys vastuun tulee pyrkiä täyttämään niin sanottu win-win-ehto eli ongelmien ratkaisemisen lisäksi vastuullisen liiketoiminnan, tuotteen tai palvelun tulisi tuottaa yritykselle taloudellista hyötyä. KLP:n yritys vastuujohdaja sanookin, että KLP toteuttaa työhyvinvointihankkeita asiakkaidensa kanssa nimenomaan siksi, että ne synnyttävät win-win-win-tilanteen, jossa sekä KLP, asiakasorganisaatio että koko yhteiskunta hyötyvät. KLP:n mukaan sen hyvinvointihankkeet ovat johtaneet sen asiakasorganisaatioiden henkilöstön sairauspoissaolojen, työkyvyttömyystapausten ja varhaiseläkkeiden vähenemiseen. Tällaiset parannukset työntekijöiden hyvinvoinnissa ja työkyvyssä merkitsevät mittavia kustannussäästöjä sekä asiakasorganisaatiolle, KLP:lle että koko yhteiskunnalle. Samanlaisista hyödyistä raportoivat myös Ilmarinen ja Varma.

Olen nyt analysoinut eläkeyhtiöiden julkisesta materiaalista ja haastatteluissa ilmi tulleita yritys vastuutoimia sen perusteella, täyttävätkö ne hyväntekeväisyyden, integroidun vai innovatiivisen yritys vastuun tunnusmerkit. Suurin osa eläkevakuuttajista harjoittaa vielä hyväntekeväisyyttä, mutta kaikkien tutkimieni eläkevakuuttajien pääasiallinen yritys vastuun toteuttamista pa on integroitu yritys vastuun. Eläkeyhtiöt harjoittavat siis strategista yritys vastuuta integroi-

malla vastuullisuuden niiden ydinliiketoimintaan. Eläkeyhtiöiden vastuullisuusintegraation syvyydessä ja laajuudessa on kuitenkin eroja. Eroavaisuuksia on myös siinä, harjoitetaanko integroidun yritys vastuun ohella innovatiivista yritys vastuuta. Osa eläkeyhtiöistä näyttää tyytyneen vastuullisuuden integrointiin, kun taas osa on kehittänyt lisäksi toimintatapoja tai palveluita, jotka edistävät yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisua ja tuottavat taloudellista hyötyä samanaikaisesti. Tällainen innovatiivinen vastuullisuus on yritys vastuuta strategisimmillaan.

Olen koonnut tutkimani kahdeksan eläkeyhtiön eri yritys vastuutoimia ja vastuullisuuden ilmenemismuotoja taulukkoon 10 ja jaotellut ne sen mukaan, edustavatko ne hyväntekeväisyyttä, integroitua yritys vastuuta vai innovatiivista yritys vastuuta. Taulukko ei ole täydellinen koelma kaikista eläkeyhtiöiden yritys vastuutoimista, mutta toimii yksinkertaistettuna yhteenve-tona sille, miten – jos ollenkaan – eri eläkeyhtiöt toteuttavat hyväntekeväisyyttä, integroitua ja innovatiivista yritys vastuuta.

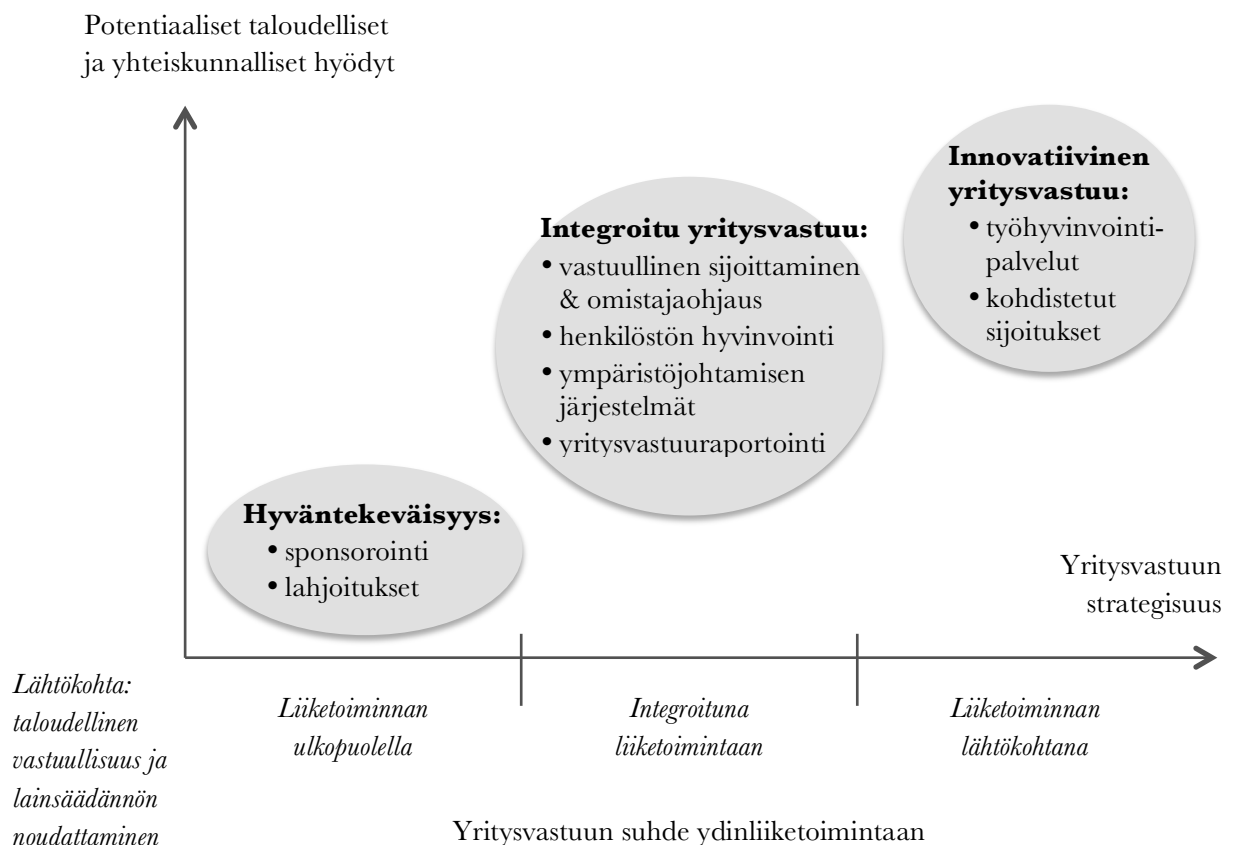
	<i>Hyväntekeväisyys</i>	<i>Integroitu yritys vastu</i>	<i>Innovatiivinen yritys vastu</i>
ATP		<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullinen sijoittaminen & aktiivinen omistajuus - Energiankulutuksen ja hiilipäästöjen vähentäminen - Henkilöstön hyvinvointi - Asiakas vastuullisuus - Yritys vastuuraportointi - Global Compact 	
Folksam	<ul style="list-style-type: none"> - Urheilun sponsorointia - Kehitysapua - Tutkimusapurahoja - Nordiska Medicinpriset - Vårdförbundspriset 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullinen sijoittaminen & aktiivinen omistajuus - Ympäristövaikutusten pienentäminen & hiilipäästöjen kompensointi - ISO 14001 & Bra Miljöval - Henkilöstön hyvinvointi - Asiakas vastuullisuus - Laaja yritys vastuuraportointi & mittareita - UNPRI, Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> - Amanahfond: vakuutuspalveluja muslimeille - Maahanmuuttajien kouluttaminen eläkeasioissa

(taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

	<i>Hyväntekeväisyys</i>	<i>Integroitu yritysvastuu</i>	<i>Innovatiivinen yritysvastuu</i>
KLP	Community Volunteering Fund: rahoitusta yksilön, yhteisön tai ympäristön tilaa parantaville terveys-, ympäristö- ja/tai humanitaarisille hankkeille	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullinen sijoittaminen & aktiivinen omistajuus - Ympäristövaikutusten pienentäminen - ISO 26000 & ISO 14001 - Henkilöstön hyvinvointi - Asiakasvastuullisuus - Yritysvastuuraportointi & kattavat mittarit - UNPRI, Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointipalvelut - Kohdistetut sijoitukset uusiutuvaan energiaan ja mikrorahoituspalveluihin kehitysmaissa
CalPERS	Henkilöstön vapaaehtoistyön mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullinen sijoittaminen & aktiivinen omistajuus - Henkilöstön hyvinvointi - Ympäristövaikutusten pienentäminen - Raportointi vastuullisesta sijoittamisesta & monimuotoisuudesta - UNPRI, Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> - Kohdistetut sijoitukset mm. uusiutuvaan energiaan ja cleantechiin
CalSTRS		<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullinen sijoittaminen & aktiivinen omistajuus - Raportointi vastuullisesta sijoittamisesta & monimuotoisuudesta - UNPRI 	
Varma	Joululahjoituksia eri yleishyödyllisille kohteille	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullinen sijoittaminen & aktiivinen omistajuus - Henkilöstön hyvinvointi - Asiakasvastuullisuus - Suppea raportointi vastuullisesta sijoittamisesta - UNPRI, Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointipalvelut
Ilmarinen	<ul style="list-style-type: none"> - Kulttuurin, urheilun ja yhteiskunnallisten hankkeiden sponsorointia - Lahjoituksia yleishyödyllisiin tarkoituksiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullinen sijoittaminen & aktiivinen omistajuus - Ympäristövaikutusten huomioiminen - LEED, Green Office - Henkilöstön hyvinvointi - Asiakasvastuullisuus - Yritysvastuuraportointi & vastuullisuusmittarit - UNPRI, Global Compact 	<ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvointipalvelut

Taulukko 10. Eläkeyhtiöiden yritys vastuutoimet hyväntekeväisyyteen, integroituun ja innovatiiviseen yritys vastuuseen jaoteltuina.

Eläkeyhtiöiden yritys vastuun eri toteuttamistapojen strategisuutta havainnollistaakseni olen yhdistänyt vielä joitakin eläkeyhtiöiden yritys vastuutoimia aikaisemmin esittelemääni kuvioon yritys vastuun toteuttamistavoista. Kuvio 5 demonstroi näiden yritys vastuutoimien suhdetta eläkeyhtiöiden ydinliiketoimintaan sekä niiden potentiaalisia taloudellisia ja yhteiskunnallisia hyötyjä.



Kuvio 5. Eläkeyhtiöiden yritys vastuun eri toteuttamistapoja. Soveltaen Halme & Laurila 2009.

6.2 Eläkeyhtiöiden yritys vastuun implementointi

Eläkeyhtiön ylimmällä johdolla voi olla vahva tahtotila panostaa vastuullisuuteen ja yritys vastuulinjaukset on saatettu jopa kirjata yhtiön virallisiin toimintaohjeisiin, mutta tärkeydestään huolimatta tahtotilan ja toimintaohjeiden olemassaolo ei yksistään riitä integroimaan vastuullisuutta kaikkeen yhtiön toimintaan. Jotta vastuullisuus toteutuisi käytännön liiketoiminnassa, se tulee implementoida läpi organisaation. Luvussa 2 esittelin joitakin yritys vastuun implementoinnissa tärkeitä ja toimivia keinoja ja käytäntöjä ja seuraavaksi käyn läpi näiden seikko-

jen esiintymistä tutkimissani eläkeyhtiöissä ja arvioin siten, miten hyvin yritysvastuu näyttää olevan implementoitu näissä yhtiöissä.

Lähtökohta yritys vastuun implementoinnille on, että vastuullisuus on liitetty osaksi yrityksen strategiaa. Jotta yritys vastuuseen liittyvät näkökohdat taas pääsisivät osaksi yrityksen strategiaa, niillä tulee olla strategiasta viime kädessä päättävän tahon eli ylimmän johdon tuki. Ilman näiden kriteerien täyttymistä yritys vastuun implementoinnilla on melko heikot edellytykset onnistua. Tutkimani eläkeyhtiöt viittaavat vastuullisuuteen erilaisissa strategisissa linjauksissaan kuten visioissaan ja arvoissaan, mutta varsinaiseksi strategiseksi tavoitteeksi ei yksikään eläkeyhtiö ole vastuullisuutta kirjannut. KLP ja Ilmarinen ilmoittavat vastuullisuuden yhdeksi toimintaansa ohjaavaksi arvoksi ja myös CalPERSin ja CalSTRSin arvoihin sisältyy vastuunalaisuus (*accountability*). PGGM on puolestaan kirjannut visioonsa pyrkimyksen tuottaa yhteiskunnalle arvoa vastuullisesti ja Folksam haluaa luoda osaltaan vastuullista maailmaa. Oikeastaan vain ATP:n ja Varman koko yhtiötä koskevista strategisista linjauksista viittaus vastuullisuuteen puuttuu kokonaan.

Niissä eläkeyhtiöissä, joissa vastuullisuus on kirjattu osaksi yhtiön strategisia linjauksia, ylin johto on mitä todennäköisimmin antanut tukensa yritys vastuulle. Muuten ylimmän johdon yritys vastuulle antamaa tukea on kuitenkin vaikeampi arvioida objektiivisesti kuin vastuullisuuden yhteyttä eksplisiittisesti ilmaistuihin strategiaan linjauksiin. Kaikki haastattelemani eläkeyhtiöiden – ATP:n, Folksamin KLP:n ja Ilmarisen – edustajat sanovat joka tapauksessa niiden ylimmän johdon pitävän yritys vastuuta tärkeänä asiana. Folksamin Westholmin mukaan yritys vastuu on tärkeää paitsi Folksamin toimitusjohtajalle, myös yhtiön hallitukselle. Westholm sanoo, että hallitusjäsenten mielestä Folksamin ei tulisi koskaan tinkiä vastuullisuudesta vain tehdäkseen rahaa. Westholmin mukaan Folksamin johtajat haluavat yhtiön vastuullisen sijoittamisen asiantuntijoiden olevan tiukkoja sijoituskohteiden vastuullisuusvaateiden suhteen ja luopuvan sijoituksista vastuullisuusperustein joskus jopa herkemmin kuin mitä asiantuntijat itse katsovat aiheelliseksi. Lisäksi Folksamin toimitusjohtaja on yhtiön yritys vastuutoimikunnan puheenjohtaja ja hän ilmaisee tukensa yhtiön yritys vastuutyölle myös Folksamin vastuullisuusraportin alkusanoissa. Myös KLP:n vuosikertomuksen alkusanoissa yhtiön toimitusjohtaja vannottaa KLP:n sitoutuneen yritys vastuun ja erityisesti YK:n Global Compactin periaatteiden edistämiseen toiminnassaan. ATP:n toimitusjohtaja on puolestaan yhtiön vastuullisen sijoittamisen toimintaa ohjaavan yritys vastuutoimikunnan puheenjohtaja. CalPERSin ylin johto taas painottaa vastuullisuustekijöiden huomioinnin tärkeyttä sijoitustoiminnassa yhtiön

vastuullisen sijoittamisen raportin alkusanoissa. Ainakin näiden eläkevakuuttajien ylin johto näyttää siis tukevan yhtiöidensä yritys vastuuponnistuksia. Muilla tutkimillani eläkeyhtiöillä ei ole vastaavia, yhtä näkyviä merkkejä ylimmän johdon sitoutumisesta vastuullisuuteen.

Kun yritys vastuu on liitetty osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja sillä on ylimmän johdon tuki, se tulee implementoida kuten mikä tahansa muukin strategia operatiivisten tavoitteiden ja mittareiden avulla. Tutkimistani eläkeyhtiöistä kuitenkin vain puolet näyttää käyttävän mittareita ja tunnuslukuja yritys vastuun implementoinnissa. Kuten edellisessä luvussa kerroin, Folksam, KLP, PGGM ja Ilmarinen raportoivat erilaisista yritys vastuumittareista ja -tunnusluvuista ja Folksam, PGGM ja Ilmarinen ilmoittavat niiden yhteydessä myös tavoitearvot tunnusluvuille. Yritys vastuu on siis selvästi tavoitteellistettu näissä yhtiöissä. Erityisesti KLP:n ja Ilmarisen yritys vastuumittarit mittaavat monipuolisesti yhtiöiden eri toimintoihin liittyviä seikkoja kuten sijoitustoiminnan vastuullisuutta, henkilöstö vastuullisuutta ja ympäristö vastuullisuutta ja liittävät näin yritys vastuun samanaikaisesti osaksi usean eri yksikön operatiivista toimintaa. PGGM:n yritys vastuumittarit koskevat yksinomaan vastuullista sijoittamista ja kuten olen jo edellä todennut, muut yritys vastuun osa-alueet eivät näytä saavan sen kohdalla sijoitustoiminnan kaltaista huomiota, eikä niiden implementoinnista olekaan vastaavasti minäkäänlaista näyttöä. ATP:lla, CalPERSilla, CalSTRSilla ja Varmalla ei yritys vastuumittareita puolestaan näytä juuri olevan – tai jos onkin, ei niistä ainakaan raportoida julkisesti. Parhaiten yritys vastuu näyttää siis olevan implementoitu osaksi operatiivista toimintaa mittareiden ja tunnuslukujen käytön perusteella arvioituna KLP:llä, Ilmarisella, Folksamilla ja PGGM:llä.

Folksamilla, KLP:llä ja Ilmarisella, joilla yritys vastuumittarit ovat käytössä, on jokaisesta mittarista vastuussa jokin yksikkö ja/tai johtaja. Mittareita tai tavoitteita ei kuitenkaan ole jalkautettu kovin pitkälle organisaatioissa eli esimerkiksi koko henkilöstön palkitsemisen perusteisiin tai henkilökohtaisiin vuositavoitteisiin ei vastuullisuus aspekteja ole liitetty. Henkilöstö on siis saatava muin keinoin toteuttamaan yritys vastuuta jokapäiväisessä liiketoiminnassa, sillä ilman todellista, koko organisaation laajuista integraatiota, yritys vastuun on vaarana jäädä vain ylimmän johdon korulauseiksi. Parhaiten työntekijät saadaan sitoutumaan vastuullisuuteen, jos heille ei ainoastaan syötetä yrityksen norsunluutornissa laadittuja yritys vastuuo hjeistuksia, vaan annetaan mahdollisuus itse osallistua näiden ohjeistusten laatimiseen ja yritys vastuutoimien toteuttamiseen. Sivuvaikutuksena tämä voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen, kun luvussa 2 kerroin.

Tällaista koko henkilöstön joukkoistamista yritys vastuuteemojen ympärille ei tutkimissani eläkeyhtiöissä kuitenkaan näydetä harrastettavan. Vastuullisuuspolitiikat tuotetaan pääasiassa yritysten johtoportaisissa ja osallistaminen näyttää rajoittuvan siihen, että eri toimintojen asiantuntijoilta tai yksiköiden päälliköiltä saatetaan pyytää näkemyksiä näiden vastuualueita koskeviin yritys vastuulinjauksiin. Henkilöstön sitouttaminen näyttää siis olevan pitkälti perinteisen top-down-viestinnän varassa. Kaikki haastattelemiä eläkeyhtiöiden edustajat sanovat, että heidän yrityksissään uusille työntekijöille annetaan yrityksen muun yleisluonteisen esittelyn lisäksi lyhyt perehdytys myös yrityksen yritys vastuuseen. Folksamilla on myös erityinen perehdytystarkoituksessa kehitetty peli, jossa on kysymyksiä Folksamin ympäristö vastuullisuudesta, liikenneturvallisuustyöstä ja vastuullisesta sijoittamisesta. KLP järjestää työntekijöilleen puolestaan joistakin yritys vastuun teemoista koulutuksia, joissa tavoitteena on ratkaista erilaisia KLP:n toiminnassa mahdollisesti eteen tulevia eettisiä ongelmia (*dilemma training*). Samalla KLP:n yritys vastuujohtaja Munkelien kuitenkin myöntää, että KLP:n työntekijät eivät koulutuksesta ja viestinnästä huolimatta osaa kysyttäessä pukea sanoiksi, mitä KLP:n yritys vastuun käytännössä tarkoittaa. Munkelien onkin käynnistänyt sisäisen hankkeen, jossa pyritään esimerkein havainnollistamaan, mitä KLP:n yritys vastuun merkitsee ja kuinka se liittyy jollakin tavalla jokaisen KLP:n työntekijän työhön.

Toisaalta osa haastattelemistani eläkeyhtiöiden yritys vastuun asiantuntijoista sanoo, että vaikka yritys vastuun konsepti on koottu yhteen ja viralliset ohjeistukset on luotu yrityksen johdossa, yritys vastuuta on toteutettu sisäsyntyisesti organisaation alemmilla tasoilla jo kauan ennen yritys vastuun käsitteen leviämistä liike-elämään. Esimerkiksi ATP:n Buhlin mukaan ATP:n henkilöstöyksikkö on panostanut henkilöstö vastuullisuuteen osana normaalia toimintaansa jo kauan ja vastuullisuus on integroituna myös muiden yksiköiden toimintaan niin, että yritys vastuun käytännön toteuttaminen lähtee oma-aloitteisesti yksiköiden sisältä, ei ylimmän johdon tai yritys vastuuasiantuntijoiden sanelemana. Myös Folksamin Westholm sanoo vastuullisuuden ja ”hyvän tekemisen” leimanneen kaikkea Folksamin toimintaa aina yhtiön perustamisesta lähtien, joten yritys vastuuseen liittyvät näkökulmat on jo pitkään huomioitu sen eri organisaatiosojen liiketoiminta-arjessa. Valtaosa henkilöstöstä näyttää kuitenkin kaikissa haastattelemissani eläkeyhtiöissä olevan vielä melko tietämätön yritys vastuun merkityksestä tai siitä, miten he voisivat huomioida vastuullisuuden omassa työssään.

Sitä, miten hyvin yritys vastuun on implementoitu osaksi yrityksen liiketoimintaprosesseja ja integroitu läpi organisaation, on vaikea arvioida aukottomasti yrityksen ulkopuolelta. Näyttää

kuitenkin siltä, että valtaosalla tutkimistani eläkeyhtiöistä vastuullisuus on tavalla tai toisella huomioitu yrityksen strategisissa linjauksissa ja sillä on ylimmän johdon tuki, mikä edesauttaa sen käytännön toimeenpanoa. Toisaalta ylimmän johdon sitoutumisen aste yritysvastuutyöhön eri eläkeyhtiöissä vaihtelee – esimerkiksi ATP:ssa ja Folksamissa toimitusjohtaja on yritysvastuutoimikunnan puheenjohtaja, kun taas esimerkiksi Varmassa ei vastaavaa yritysvastuutoimikuntaa näytä edes olevan. Yritysvastuulle on puolestaan asetettu tavoitteita ja mittareita puolesta tutkimistani eläkeyhtiöistä, mikä viittaa siihen, että näissä yhtiöissä – Folksamissa, KLP:ssä, PGGM:ssä ja Ilmarisessa – yritysvastuu huomioidaan myös operatiivisessa toiminnassa. Siihen, jääkö yritysvastuun huomioiminen lähinnä esimerkiksi linjajohtajien ja muun ylimmän johdon vastuulle, vai onko vastuullisuus onnistuttu implementoimaan osaksi operatiivista toimintaa kaikilla organisaatiotasolla, ei kuitenkaan löydy yksiselitteistä vastausta. Haastattelemiä eläkeyhtiöiden yritysvastuuasiantuntijat sanovat yritysvastuun olevan integroitu kaikkiin niiden liiketoimintoihin, mutta myöntävät samalla niin sanotun suuren massan eli henkilöstön enemmistön olevan jokseenkin tietämätön yritysvastuusta. Eläkeyhtiöiden yritystoiminnan arjessa yritysvastuu näyttää siis olevan vielä kaukana työn tekemisestä isolla osalla henkilöstöä.

7 POHDINTA & JOHTOPÄÄTÖKSET

Lähdin tutkielmassani liikkeelle siitä, että yritysvastuu voi hyödyttää sekä yhteiskuntaa että vastuullisesti toimivaa yritystä, kun yritysvastuu on strategista. Ollakseen strategista yritysvastuun tulee taas liittyä olennaisesti yrityksen perustehtävään ja ydinliiketoimintaan. Eläkeyhtiöiden perustehtävä on lain mukaan hoitaa eläketurvan toimeenpanoa ja eläkevarallisuutta tuottavalla ja turvaavalla tavalla. Sijoitustoiminnan vastuullisuus liittyy siis olennaisesti eläkeyhtiöiden yritysvastuuseen. Erään haastatteleman suomalaisen yritysvastuuasiantuntijan mukaan eläkeyhtiöiden yritysvastuuseen liittyy vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen lisäksi myös asiakasvastuullisuus ja oman toiminnan vastuullisuus. Käyn tässä luvussa yhteenvedonomaisesti läpi niitä parhaita käytäntöjä, joita tutkimani eläkeyhtiöt toteuttavat näillä kolmella osa-alueella ja joiden avulla ne ovat integroineet yritysvastuun osaksi liiketoimintaansa. Pohdin samalla myös eläkeyhtiöiden mahdollisuuksia toteuttaa innovatiivista yritysvastuuta. Lopuksi käsittelem vielä lyhyesti tutkimukseni rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkielmani yhtenä päätarkoituksena oli eläkevakuutusalan benchmark-analyysin avulla selvittää eläkeyhtiöiden kansainväliseen parhaimmistoon kuuluvien eläkevakuuttajien yritysvastuun parhaita käytäntöjä ja katsoa, olisiko eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen yritysvastuussa parantamisen varaa näihin eläkeyhtiöihin verrattuna. Ilmarisen vastuullisuusasiantuntijat valitsivat vertailuun kuusi ulkomaalaista eläkeyhtiötä – tanskalaisen ATP:n, ruotsalaisen Folksam, norjalaisen KLP:n, alankomaalaisen PGGM:n, yhdysvaltalaiset CalPERSin ja CalSTRSin – sekä Ilmarisen pääkilpailijan Varman. Tutkin siis Ilmarinen mukaan luettuna yhteensä kahdeksan eläkeyhtiön yritysvastuustrategioita. Tutkin erityisesti sitä, miten – jos mitenkään – eläkeyhtiöt toteuttavat vastuullista sijoittamista ja omistajaohjausta, asiakasvastuullisuutta sekä oman toiminnan vastuullisuutta ja miten ne organisoivat ja mittaavat yritysvastuutaan. Mikään tutkimistani eläkeyhtiöistä ei ole ylivertainen muihin eläkeyhtiöihin nähden kaikilla tarkastelemillani osa-alueilla, joten kuvaankin seuraavaksi eräänlaisen kuvitteellisen benchmark-eläkeyhtiön, jonka yritysvastuussa yhdistyy tutkimieni eläkeyhtiöiden parhaat käytännöt.

7.1 Vastuullinen ja läpinäkyvä sijoittaminen eläkeyhtiön yritysvastuun ytimessä

Strategisesti toimiva yritys yhdistää yritysvastuun ydinliiketoimintaansa. Eläkeyhtiöt ovat suuria institutionaalisia sijoittajia ja sijoitusvarallisuuden hoitaminen on tärkeä osa niiden ydinlii-

ketoimintaa. Sijoitustoiminnan vastuullisuus muodostaakin eläkeyhtiöiden yritys vastuun ytimen. Saman voi päätellä myös siitä, että kokonaisuudessaan tutkimani eläkeyhtiöt panostavat vastuulliseen sijoittamiseen ja omistajaohjaukseen selvästi enemmän kuin muihin yritys vastuun osa-alueisiin. Eläkeyhtiöiden välillä on kuitenkin eroja muun muassa siinä, miten läpinäkyvästi ne raportoivat vastuullisen sijoittamisen prosesseistaan. Läpinäkyvimmin vastuullisen sijoittamisen toimistaan raportoivat eläkevakuuttajat – Folksam, KLP ja PGGM – eivät ainoastaan totea harjoittavansa aktiivista omistajuutta äänestämällä yhtiökokouksissa, käymällä dialogia sijoituskohteidensa kanssa ja tarkastamalla, arvioimalla ja sulkemalla pois sijoituskohteitaan, vaan osoittavat sen myös eri keinoin. Folksam, KLP ja PGGM ovat ensinnäkin julkaisseet poissulkukriteerit, joiden perusteella ne sulkevat yrityksiä pois sijoitussalkuistaan. Näihin poissulkukriteereihin sisältyy sekä tuotekriteerejä että käytökseen perustuvia kriteerejä. Tuotekriteerit viittaavat tuotteisiin, joita valmistavat tai kauppaavat yritykset eläkeyhtiöt ovat päättäneet sulkea suoraan sijoitusuniversuminsa ulkopuolelle. Käytökseen perustuvat kriteerit ovat puolestaan yritysten toimintatapoihin liittyviä asioita, joiden perusteella eläkeyhtiöt poistavat sijoitussalkuistaan yrityksiä, jos ne eivät saa vaikuttamisprosesseillaan yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan. Tarkempia tietoja näistä poissulkukriteereistä löytyy kappaleesta 5.2.

Vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen prosessien läpinäkyvyyttä kuvastaa myös julkinen raportointi poissuljetuista ja vaikuttamisprosessissa olevista yrityksistä. Esimerkiksi KLP julkaisee poissuljetut yritykset ja perusteet poissulkemiselle puolivuositain. KLP ja PGGM julkaisevat myös dialogin kohteena olevat yritykset ja perusteet dialogille – joskin KLP:n viimeisin listaus on vuodelta 2012, kun taas PGGM julkaisee vaikuttamisprosessissa olevat yritykset kvartaaleittain. Lisäksi suurin osa eläkeyhtiöistä raportoi yhtiökokousosallistumisistaan ja äänestysvalinnoistaan. Tällainen läpinäkyvä raportointi vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen eri keinoista osoittaa, että vastuullisuus on todella integroitu näiden eläkeyhtiöiden sijoittamisen ja omistajaohjauksen prosesseihin. Kuvitteellinen benchmark-eläkeyhtiöni harjoittaa siis läpinäkyvää sijoitustoimintaa ja omistajaohjausta julkaisemalla poissulkemansa ja vaikuttamisprosessissa olevat yritykset sekä perusteet kummallekin toiminnalle ja raportoidulla yhtiökokousosallistumisistaan ja äänestysvalinnoistaan. Lisäksi vastuullisella eläkeyhtiöllä on selkeät vastuullisen sijoittamisen periaatteet ja sijoituskohteiden poissulkemiselle yksiselitteiset ja julkiset kriteerit, joita yhtiö seuraa kaikessa sijoitustoiminnassaan. Vastuullisen eläkeyhtiön – tai käytännössä sen valtuuttaman palveluntarjoajan – on aktiivisesti tarkastettava ja arvioitava sijoituskohteitaan sijoitus- tai poissulkukriteereitään vasten. Vastuullinen eläkeyhtiö on myös asettanut vastuullisen sijoittamisen toimilleen tunnuslukuja, mittareita ja tavoitteita,

joilla se tavoitteellistaa ja mittaa näitä toimiaan. Esimerkiksi PGGM mittaa kaikkia vastuullisen sijoittamisen implementoinnin osa-alueitaan ja julkaisee tunnusluvut vuosittain vastuullisen sijoittamisen raportissaan.

Vastuullinen eläkeyhtiö integroi vastuullisen sijoittamisen periaatteet ja käytännöt kaikkien omaisuusluokkiensa hallintaan. Esimerkiksi kiinteistö-sijoitusten osalta tämä voi tarkoittaa kiinteistötoiminnan ympäristösertifiointia ja energiankulutuksen ja hiilipäästöjen vähentämiseen sitoutumista sekä raportointia ympäristövaikutuksista. Näin toimii esimerkiksi Folksam, joka mittaa ja raportoi hiilijalanjälkeään. Lisäksi vastuullista kiinteistötoimintaa harjoittava eläkeyhtiö rakennuttaa energiatehokkaita uudiskohteita ympäristöystävällisistä materiaaleista ja ottaa suunnittelussa huomioon kiinteistöjen koko elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset.

Edellä kuvatut vastuullisen sijoittamisen ja omistajaohjauksen keinot edustavat integroitua yritysvastuuta. Vastuullinen eläkeyhtiö voi harjoittaa myös innovatiivista yritysvastuuta sijoitustoiminnassaan etsimällä sijoituskohteita, jotka edistävät jonkin ympäristö- tai yhteiskunnallisen ongelman ratkaisemista, ja tekemällä sijoituksia tällaisiin yrityksiin tai hankkeisiin. Näin toimivat tutkimistani eläkeyhtiöistä KLP, PGGM ja CalPERS, jotka sijoittavat muun muassa cleantechiin, uusiutuvaan energiaan ja kehittyvien maiden mikrorahoituspalveluihin. Tällaisilta sijoituksilta odotetaan tuottoa siinä missä muiltakin sijoituksilta, mutta taloudellisen tuoton lisäksi niillä on mahdollista synnyttää myös positiivista muutosta yhteiskunnassa.

7.2 Asiakasvastuullisuudella win-win-win-tilanteeseen

Sijoitustoiminnan vastuullisuuden on helppo ymmärtää kuuluvan osaksi eläkeyhtiöiden yritysvastuuta niiden mittavan sijoitustoiminnan vuoksi. Asiakasvastuullisuus eri merkityksineen ei kuitenkaan ole yhtä yksiselitteinen osa eläkeyhtiön strategista yritysvastuuta. Väitän siitä huolimatta, että eläkeyhtiölle asiakasvastuullisuus ja ennen kaikkea asiakasvastuullisuudeksi katsomani työhyvinvointipalvelut voivat olla strategista vastuullisuutta parhaimmillaan.

Eläkeyhtiön asiakasvastuullisuuteen kuuluva vastuu eläkepäätöksistä ja niiden oikeellisuudesta ja tasapuolisuudesta, kohtuulliset käsittelyajat, kustannustehokkuus, vastuu vakuutettujen yksityisyydensuojasta, ymmärrettävä ja avoin vuorovaikutus, helppo asiointi ja laadukas asiakaspalvelu – sekä näiden yhdistelmällä tavoiteltava korkea asiakastytyväisyys – on vielä melko helppo mieltää osaksi eläkeyhtiön yritysvastuuta, liittyväthän ne oleellisesti eläkeyhtiöiden lii-

ketoimintaan. Työhyvinvointipalveluiden merkitys osana eläkeyhtiöiden yritys vastuuta jakaa kuitenkin mielipiteitä. Esimerkiksi Ilmarisen muutama vuosi sitten tekemä sidosryhmäanalyysi paljasti, etteivät Ilmarisen sidosryhmät pitäneet tuolloin asiakasyritysten henkilöstön työhyvinvoinnin tukemista osana Ilmarisen yritys vastuuta. Ilmarislaiset pitävät sitä kuitenkin itse tärkeänä osana yritys vastuutaan ja niinpä työeläkevakuutettujen työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen on säilytetty osana Ilmarisen yritys vastuun kokonaisuutta. Yksi haastattelemistani suomalaisista yritys vastuun pitkän linjan asiantuntijoista oli puolestaan ehdottomasti sitä mieltä, ettei työhyvinvointipalvelujen tarjoaminen kuulu eläkeyhtiöiden yritys vastuuseen. Asiantuntija perusteli kantaansa sanomalla, että eläkeyhtiöiden tulisi keskittyä yritys vastuussaan niiden perustehtävään eli – asiantuntijan sanoin – eläkevarojen sijoittamiseen tuottavasti ja turvaavasti sen sijaan, että ne harjoittaisivat erilaisia irrallisia ”vastuullisuuskampanjoita”, joilla on todellisuudessa vain marginaalinen vaikutus. Koska sijoittaminen on eläkeyhtiöiden ydinliiketoimintaa, sijoittamisen vastuullisuus on asiantuntijan mukaan eläkeyhtiöiden ainoa oikeasti merkittävä vastuullisuusasia, jolla niiden on mahdollista saada aikaan merkittäviä vaikutuksia. Lisäksi eläkeyhtiöiden työhyvinvointiohjelmat ovat asiantuntijan mielestä jopa kyseenalaisia vastuullisuuden näkökulmasta, koska niiden rahoittamiseen käytetään työntekijöiden ja työnantajien eläkemaksuja, joiden pitäisi kerryttää työeläkevakuutettujen eläkettä, eikä mennä eläkeyhtiön toisten asiakkaiden työhyvinvointihankkeisiin. Asiantuntijan mukaan työhyvinvointi on työntekijöiden työnantajan, ei eläkevakuuttajan vastuulla ja eläkeyhtiön mahdollisuudet parantaa asiakasyritysten työntekijöiden työhyvinvointia ovat pienet. Hänen mukaansa työkykyhankkeiden työkykyä ylläpitävästä vaikutuksesta ei ole näyttöä.

Olen samaa mieltä tämän yritys vastuuasiantuntijan kanssa siitä, että vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista on ensisijaisesti työnantajalla – työntekijän itsensä lisäksi. Muuten uskallan kuitenkin olla eri mieltä siitä, etteivätkö eläkevakuutettujen työkykyä ja työhyvinvointia tukevat palvelut kuuluisi työeläkevakuuttajan yritys vastuuseen. Kiistämättä sijoitustoiminnan ja sen vastuullisuuden tärkeyttä eläkeyhtiöille väitän, että myös työeläkevakuutettujen työkyvyn tukeminen on osa eläkeyhtiöiden perustehtävää ja tulee todennäköisesti olemaan yhä tärkeämpi osa eläkeyhtiöiden liiketoimintaa eläkeiän noustessa. Tarvetta työhyvinvointipalveluihin ja kuntoutuksiin korostaa myös se tosiasia, että samalla, kun työuria halutaan pidentää, nuorten työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet ja erityisesti ruumiillista työtä tekevien työntekijöiden työkyvyttömyyseläkkeiden ennustetaan lisääntyvän eläkeiän noustessa. Eläkeyhtiöt eivät ole syypäitä työkyvyttömyyseläkkeisiin, mutta niiden on mahdollista saavuttaa monenlaisia, sekä taloudellisia että yhteiskunnallisia hyötyjä ottamalla osavastuu muun muassa näiden

nuorten palauttamisesta työelämään ja fyysiseltä tai henkiseltä työkyvyltään heikenneiden työntekijöiden kuntouttamisesta.

Työhyvinvoinnin tuottavuutta ja kilpailukykyä parantavaa vaikutusta todistavat monet tutkimukset. Esimerkiksi Suomessa tehdyn tuoreen tutkimuksen mukaan euron panos työkykyjohtamiseen voi tuottaa yritykselle noin kuusi euroa viidessä vuodessa tekemättömän työn kustannusten laskiessa (Luukka 2014; Elinkeinoelämän keskusliitto EK ym. 2014). Työkykyjohtamisen hyödyistä on siis selvää näyttöä. Mutta miksi työnantajien lisäksi myös eläkeyhtiöiden tulisi edistää asiakasyritystensä työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia, jos se hyödyttää ennen kaikkea asiakasyritystä ja jos parhaat vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin ovat työnantajalla? Vastaus: koska työkykyjohtamisella ja työhyvinvointipalveluilla voidaan saavuttaa win-win-win-tilanne ja koska eläkeyhtiöillä on työkykyjohtamisesta asiantuntemusta, jota monilla työnantajilla ei ole.

Ensinnäkin, työeläkeyhtiöt eivät toteuta asiakasyrityksissään työhyvinvointihankkeita, joihin asiakasyrityksen oma johto ei olisi sitoutunut. Tutkimistani eläkeyhtiöistä KLP, Ilmarinen ja Varma tekevät työhyvinvointia edistävää yhteistyötä asiakkaidensa kanssa ja KLP:n Munkeli- en sekä Ilmarisen Sihvola sanovat, että yhteistyön edellytyksenä on, että asiakasyritys ”omistaa” projektin. Eläkeyhtiö tarjoaa asiakasyritykselle yksinkertaisesti tukea, työkaluja ja asiantuntijuutta, jota ne ovat kerryttäneet vuosia ja jota monella yrityksellä ei ole. Asiakasyrityksen on itse tehtävä tarvittavat muutokset tai toimenpiteet työntekijöidensä työhyvinvoinnin ja työkyvyn parantamiseksi, mutta usein sellaisiin ei ryhdytä, ellei yrityksellä ole tietoa työkykyjohtamisen vaikutuksista ja keinoista. Eläkeyhtiöt voivat olla avainasemassa välittämässä tätä tietoa ja osaamista työnantajille. Eläkeyhtiöiden tekemä työhyvinvointiyhteistyö tuottaa myös todistetusti tulosta. Esimerkiksi Ilmarisen asiakasyritykset ovat raportoineet sairauspoissaolojen vähentyneen, eläkkeellejäämisiään nousseen ja henkilöstön sitoutumisen vahvistuneen Ilmarisen kanssa tehtyjen työhyvinvointihankkeiden myötä. Lisäksi Ilmarisen yritys vastuun tulosmittareista on nähtävissä, että heidän asiakkaidensa kokema hyöty työhyvinvointihankkeista on korkea: 4,5 asteikolla 1–5. Työhyvinvointipalvelut eivät kuitenkaan hyödytä ainoastaan asiakasyrityksiä, vaan sekä eläkeyhtiöt että koko yhteiskunta hyötyvät niistä yhtä lailla laskeneina kustannuksina ja maksukykyisempinä asiakkaina ja työntekijöinä. Tällainen eläkeyhtiön perustehtävään ja ydinosaamisiin liittyvä, win-win-win-tilanteen luova vastuullinen toiminta on strategista ja innovatiivista vastuullisuutta parhaimmillaan. Kuvitteellinen benchmark-

eläkeyhtiöni harjoittaa siis paitsi vastuullista ja läpinäkyvää sijoitustoimintaa, myös asiakasyritystensä työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia edistävää toimintaa.

7.3 Oman sisäisen toiminnan vastuullisuudella tuottavuutta

Vastuullinen eläkeyhtiö kantaa vastuunsa myös omien seiniensä sisällä tapahtuvasta toiminnasta. Erityisesti tämä merkitsee vastuuta omasta henkilöstöstä ja omista ympäristövaikutuksista sekä hyvää sisäistä hallintoa. Aivan kuten eläkeyhtiöiden asiakasyritykset, eläkeyhtiöt hyötävät myös itse omien työntekijöidensä työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisestä. Valtaosa tutkimistani eläkeyhtiöistä sanookin panostavansa työntekijöidensä työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön monimuotoisuuden ja tasa-arvon sekä työn ja muun elämän tasapainon edistäminen on myös suosittua tutkimieni eläkeyhtiöiden keskuudessa.

Tutkimistani eläkeyhtiöistä ATP ja Ilmarinen ovat menestyneet erinomaisesti Great Place to Work -tutkimuksessa, mikä osoittaa, että niiden julkilausumat henkilöstön työhyvinvointiin panostamisesta ovat muutakin kuin puhetta. Great Place to Work -tutkimuksessa menestyneiden yritysten on osoitettu olevan markkinoiden keskiarvoa huomattavasti tuottavampia ja houkuttelevan enemmän hyviä työntekijöitä. Näissä yrityksissä on myös kirkkaasti matalampi lähtövaihtuvuus kuin samalla alalla keskimäärin. (Great Place to Work 2014) Monimuotoisten ja tasapuolisesti molempia sukupuolia työllistävien työpaikkojen on myös todistettu olevan keskivertoa tuottavampia. Lisäksi henkilöstön osallistaminen yritysvastuustrategian suunnitteluun ja toteuttamiseen parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

Kuvitteellinen benchmark-eläkeyhtiöni on siis vastuullinen työnantaja, joka panostaa työntekijöidensä työhyvinvointiin, osaamiseen, monimuotoisuuteen ja tasa-arvoon ja osallistaa heitä yritysvastuutoimiensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämä on tärkeää paitsi jotta työntekijät olisivat motivoituneita ja tuottavia, myös jotta työntekijät toteuttaisivat eläkeyhtiön yritysvastuustrategiaa omassa työssään. Erityisen tärkeää hyvän ja vastuullisen työnantajakuvan luominen on eläkeyhtiöille, kun kilpailu parhaista työntekijöistä kiristyy. Tutkimusten mukaan Suomessa eläkevakuutusala ei houkuttele nuoria, korkeakoulutettuja aikuisia, mutta esimerkiksi Folksam on onnistunut luomaan itselleen houkuttelevan työnantajakuvan vastuullisuudellaan. Folksamin Westholm kertoo uusien työntekijöiden välillä sanovan hänelle, kuinka he valitsivat työnantajakseen Folksamin juuri sen vastuullisuuden vuoksi. Folksam valittiin juuri myös yhdeksi Ruotsin parhaista työnantajista (Universum 2014).

Henkilöstövastuullisuuden lisäksi eläkeyhtiöiden on kannettava vastuu omista ympäristövaikutuksistaan. Eläkeyhtiöiden kiinteistösijointustoiminnan ulkopuoliset ympäristövaikutukset ovat kuitenkin melko pienet, joten omien toimitilojen, matkustamisen ja hankintojen ympäristövastuullisuus on lähinnä hygienia-asia. Esimerkillistä ympäristövastuullisuutta osoittaa Folksam, joka kompensoi kaikki hiilidioksidipäästönsä. Tämä on ihailtava osoitus Folksamin arvomaailmasta, mutta puhtaasti liiketoimintamielessä ilmastoneutraaliudesta on tuskin suurta hyötyä Folksamille. Hiilipäästöjen kompensointi vastaakin yritysvastuun kolmesta eri toteuttamistavasta lähinnä hyväntekeväisyyttä. Toisaalta esimerkiksi eläkeyhtiöiden energiatehokkuustoimenpiteet edustavat selvästi integroitua yritysvastuuta ja niillä on mahdollista saavuttaa myös suoria kustannushyötyjä.

Henkilöstö- ja ympäristövastuullisuuden lisäksi eläkeyhtiöiden tulee noudattaa hyvää hallintotapaa. Eläkejärjestelmien kansainvälisessä vertailussa Suomen eläkejärjestelmän integriteetti on arvioitu maailman parhaaksi. Integriteettiä vertailun tekijät arvioivat muun muassa järjestelmän sääntelyn ja hallinnon hyvyyden sekä kustannustehokkuuden perusteella. (Australian Centre for Financial Studies & Mercer 2014) Kuitenkin Suomessa on käyty paljon kriittistä keskustelua eläkelaitosten hallinnosta ja läpinäkyvyydestä muun muassa ylimpien johtohenkilöiden suurten palkkioiden ja kyseenalaisten nimitysten vuoksi. Suomalaisten eläkeyhtiöiden olisi siis todennäköisesti mahdollista parantaa tehokkuuttaan ja vastuullisuuttaan edelleen kehittämällä hallintonsa läpinäkyvyyttä. Hyvän hallintotavan edistämiseksi ja korruption sekä lahjonnan ehkäisemiseksi eläkeyhtiöillä olisi myös hyvä olla käytössään whistleblower-järjestelmä, jonka avulla sekä työntekijät että muut sidosryhmät voivat ilmoittaa havaituista tai epäilyistä väärinkäytöksistä. Tällainen järjestelmä on ainakin ATP:lla ja CalPERSilla.

7.4 Mittaamisella parempaa toimeenpanoa

Sen lisäksi, että kuvitteellinen benchmark-eläkeyhtiöni harjoittaa vastuullista ja läpinäkyvää sijoitustoimintaa, edistää asiakasyritystensä työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia ja toimii muuten asiakasvastuullisesti sekä huolehtii oman sisäisen toimintansa vastuullisuudesta, se myös asettaa kaikille näille osa-alueille mitattavia tavoitteita ja raportoi tavoitteiden saavuttamisesta. Mittarit ja säännöllisesti raportoitavat tunnusluvut tehostavat niin yritysvastuustrategian kuin muidenkin strategioiden toimeenpanoa konkreettisoiden asiain, joita vastuullisuudella halutaan saavuttaa. Tavoitteiden ja mitattavien asiain on siis oltava sellaisia, joihin eläkeyhtiö pystyy toiminnallaan todella vaikuttamaan ja joilla on relevanssia yhtiön yritysvastuun ja

sen johtamisen kannalta. Koko eläkeyhtiön yritys vastuun kattavia tavoitteita on myös hyvä jakaa pienempiin osatavoitteisiin ja jokaisella tavoitteella on oltava selkeästi määritelty vastuu-taho yhtiössä. Yritys vastuun tunnuslukuihin tulee myös suhtautua samalla vakavuudella kuin muihin, perinteisiin taloudellisiin tunnuslukuihin. Jos siis yritys vastuun tunnusluku esimerkiksi jää alle tavoitearvonsa, sen on johdettava korjaaviin toimenpiteisiin.

Yritys vastuun tunnuslukujen on lisäksi hyvä olla julkisia läpinäkyvyyden ja sidosryhmien tiedontarpeen tyydyttämisen nimissä. Kuitenkin vain puolet tutkimistani eläkeyhtiöistä raportoi vuosikertomuksensa tai yritys vastuuraporttinsa yhteydessä yritys vastuun tunnuslukunsa. Näistä yhtiöistä PGGM:llä on kattavimmat vastuullisen sijoittamisen mittarit, kun taas Folksam, KLP ja Ilmarinen raportoivat tasapuolisemmin yritys vastuun eri osa-alueita koskevia tunnuslukuja. Vastuullinen eläkeyhtiö raportoikin tasapainoisesti kaikista yritys vastuunsa olennaisista osa-alueista.

Taulukkoon 11 olen yhdistellyt tutkimieni eläkeyhtiöiden strategisen – eli integroidun ja innovatiivisen – yritys vastuun parhaita käytäntöjä ja ominaisuuksia. Tämä yhteenvetomainen taulukko on tiivistetty kuvaus kuvitteellisen benchmark-eläkeyhtiöni yritys vastuusta.

<i>Vastuullinen sijoittaminen ja omistajaohjaus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Selkeät vastuullisen sijoittamisen periaatteet ja ohjeet, joita seurataan kaikessa sijoitustoiminnassa ja kaikkien omaisuusluokkien hallinnoinnissa - Aktiivinen omistajuus: äänestäminen, vaikuttamisprosessit, sijoituskohteiden tarkastus, arviointi ja poissulkeminen - Läpinäkyvät vastuullisen sijoittamisen prosessit: <ul style="list-style-type: none"> o Julkiset ja yksityiset poissulkukriteerit o Poissuljettujen ja vaikuttamisprosessissa olevien yritysten sekä poissulkuun tai vaikuttamisprosessiin johtaneiden syiden raportointi o Yhtiökokousosallistumisten ja äänestysvalintojen raportointi - Kohdistettuja sijoituksia kestävä kehityksen edistämiseksi - Ympäristövastuullisuus kiinteistö sijoitustoiminnassa
<i>Asiakas vastuullisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Eläkejärjestelmän vastuullinen hallinnointi & hyvä asiakaspalvelu: vastuu eläke päätöksistä ja niiden oikeellisuudesta ja tasapuolisuudesta, kohtuulliset käsittelyajat, vastuu vakuutettujen yksityisyydensuojasta, ymmärrettävä ja avoin vuoro vaikutus, helppo asiointi, kustannustehokkuus asiakkaiden hyväksi... - Asiakasyritysten työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia tukevat palvelut
<i>Oman sisäisen toiminnan vastuullisuus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstövastuullisuus: työhyvinvointi, monimuotoisuus, tasa-arvo... - Ympäristövastuullisuus: negatiivinen ympäristö vaikutusten minimoiminen - Hyvä, tehokas ja läpinäkyvä sisäinen hallinto
<i>Yritys vastuumittarit</i>	Mitattavia ja relevantteja tavoitteita ja tunnuslukuja yritys vastuun eri osa-alueille

Taulukko 11. Eläkeyhtiöiden strategisen yritys vastuun parhaita käytäntöjä ja ominaisuuksia.

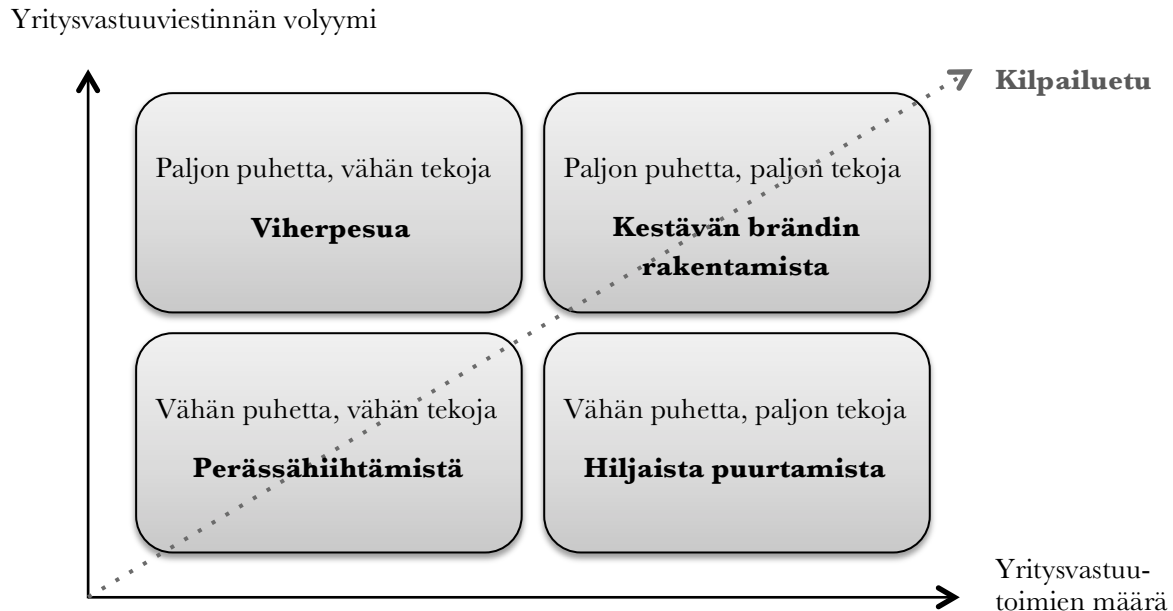
7.5 Suosituksia eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen yritys vastuun kehittämiseksi

Tässä tutkielmassa olen käynyt läpi kahdeksan eläkeyhtiön yritys vastuustrategioita löytääkseni esimerkkejä siitä, miten Ilmarinen voisi kehittää omaa yritys vastuutaan strategisempaan suuntaan. Totuus on, että Ilmarinen ei jää kovin kauaksi edellä kuvailemastani kuvitteellisesta benchmark-eläkeyhtiöstä. Ilmarinen on sitoutunut YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin, se harjoittaa aktiivista omistajuutta, sillä on palveluksessaan vastuullisen sijoittamisen päällikkö ja se huomioi vastuullisuuskriteerit sijoitusanalyseissaan. Ilmarinen toimii vastuullisesti asiakkaitaan kohtaan siirtämällä toiminnan tehokkuudella saavuttamiaan kustannussäästöjä asiakashyvityksiin, panostamalla muun muassa laadukkaaseen, helppoon ja nopeaan asiakaspalveluun ja asiointiin, ymmärrettävään ja selkeään vuorovaikutukseen sekä asiakasyritysten henkilöstön työssä jaksamiseen. Yhtiö onkin saanut tunnustusta erinomaisesta asiakaspalvelustaan. Ilmarinen on hyvä ja vastuullinen työnantaja, kuten sen korkea henkilöstötyytyväisyys, pitkät työsuhteet ja alhainen lähtövaihtuvuus osoittavat. Ilmarinen kantaa vastuuta ympäristövaikutuksistaan pyrkimällä esimerkiksi vähentämään energiankulutusta sekä omissa toimitiloissaan että sijoituskiinteistöissään.

Ilmarinen on myös nähnyt vaivaa yritys vastuun implementoinnin suhteen – se on määritellyt yritys vastuutoiminnalleen tavoitteet ja mittarit ja koonnut eri yksiköidensä asiantuntijoista ryhmän koordinoimaan yritys vastuutoimiaan. Lisäksi se tarjoaa melko kattavasti julkista tietoa yritys vastuustaan esimerkiksi jo mainittujen mittareiden sekä Code of Conductin, omistajapolitiikan, lahjonnanvastaisten periaatteiden, hankintaperiaatteiden ja viimeisimmässä vuosikertomuksessaan verojalanjälkensä muodossa. Samaa ei voi sanoa kaikista tutkimistani eläkeyhtiöistä. Ilmarisen ei siis tarvitse ottaa valtavia harppauksia parantaakseen yritys vastuutaan, sillä se on jo oikealla polulla. Yhtiö voi kuitenkin kehittää yritys vastuutaan edelleen strategisempaan suuntaan.

Ensinnäkin, vain sidosryhmille näkyvä yritys vastuu voi parantaa yrityksen brändiä ja luoda siten kilpailuetua. Ilmarinen voisikin pyrkiä viestimään vastuullisuudestaan entistä voimakkaammin. Yhtiö viestii toki yritys vastuustaan jo nyt, mutta se voisi pyrkiä profiloitumaan vastuullisen työeläkevakuuttamisen edelläkävijäksi vielä ponnekkaammin. Sanojen ja tekojen on kuitenkin silloin kohdatta toisensa; yritys vastuun edelläkävijän kruunua ei saa pelkällä näkyvällä viestinnällä, vaan viherpesun vaaran välttämiseksi toiminnan on todella vastattava viestintää (katso kuvio 6). Kuten yllä oleva tiivistys Ilmarisen yritys vastuusta paljastaa, Ilmarisella

sanat ja teot kohtaavat toisensa jo verrattain hyvin. Tutkimieni eläkeyhtiöiden parhaisiin yritysvastuukäytäntöihin nähden Ilmarisella on kuitenkin vielä parantamisen varaa joissakin käytännöissään.



Kuvio 6. Yritysvastuuviestinnän, tekojen ja kilpailuedun suhde. Mukailten Taubken & Leibold 2010 ja Juholin 2009.

Viestinnän lisäksi Ilmarinen voisi siis parantaa esimerkiksi vastuullisen sijoittamisen toimiansa läpinäkyvyyttä. Tällä hetkellä Ilmarinen on yksi niistä tutkimistani eläkeyhtiöistä, joka sanoo harjoittavansa vastuullista sijoittamista ja omistajaohjausta muun muassa aktiivisen omistajuuden, vaikuttamisprosessien, sijoituskohteiden vastuullisuuden arvioinnin ja tarvittaessa poissulkemisen keinoin, mutta joka ei raportoi näiden keinojen toimeenpanosta esimerkiksi konkreettisten poissulkukriteerien, poissuljettujen ja vaikuttamisprosessissa olevien yritysten nimeämisen ja vaikuttamisprosesseilla tavoiteltujen tai saavutettujen vaikutusten muodossa. Ilmarinen voisi ottaa mallia esimerkiksi KLP:n ja PGGM:n kiitettävän läpinäkyvästä vastuullisen sijoittamisen toimien raportoinnista parantaakseen sijoitustoimintansa avoimuutta. Sijoitustoimintansa läpinäkyvyyden parantamisessa Ilmarisen on otettava huomioon myös sekä Suomessa että EU:ssa vahvistuva poliittinen ja yhteiskunnallinen painostus verovastuullisuuteen ja -avoimuuteen.

Vaikka liike-elämässä on totuttu näkemään paljon muuta, niin avoimuus, läpinäkyvyys ja erityisesti kriisitilanteissa vastuun viipymätön ottaminen siltä pakenemisen sijaan ovat todennä-

köisesti aina johtaneet pitkällä aikavälillä huomattavasti parempiin tuloksiin, myös vastuullisen brändin vahvistumiseen, kuten esimerkiksi Johnson & Johnsonin kuuluisa Tylenol-tapaus osoitti. Kun Johnson & Johnsonin tuottaman Tylenol-kipulääkkeen aiheuttamat kuolemantapaukset tulivat yhtiön tietoon, se otti viipymättä vastuun tuotteensa aiheuttamista kuolemista ja veti kaikki Tylenol-tuotteensa pois markkinoilta. Johnson & Johnson toimi näin, vaikka yhtiön tiedettiin itse olevan syytön kuolemiin, ja saavutti nopean ja vastuullisen reagointinsa ansiosta merkittävää luottamus- ja brändipääomaa. Kauppakorkeakoulussa yritys vastuun ja viestinnän arvostetut ammattilaiset ja tutkijat ovat kaikki toistaneet toisensa perään avoimuuden strategista merkitystä, mutta jostain syystä aito avoimuus tuntuu edelleen pelottavan monia yrityksiä. Ilmarinen voisi olla tässäkin edelläkävijä.

Yhtenä keinona aktiivisen omistajuuden avoimuuden kehittämisessä Ilmarinen voisi hyödyntää esimerkiksi Folksam in oivaa tapaa osallistaa asiakkaat yhtiökokousvaikuttamiseen. Folksam kysyy asiakasomistajiltaan sosiaalisen median kanavissa, mitä vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä nämä haluaisivat Folksam in esittävän ruotsalaisyrityksille niiden yhtiökokouksissa. Folksam in vastuullisen sijoittamisen asiantuntijat pitävät yhtiökokouksissa sitten puheenvuoroja, joissa ne nostavat esille muun muassa näitä asiakkaiden toivomia vastuullisuusteemoja ja pyytävät yrityksiltä vastauksia. Näistä puheenvuoroista, kysymyksistä ja saamistaan vastauksista Folksam myös viestii aktiivisesti sekä sosiaalisessa mediassa että vuosittaisen yhtiökokousraportin muodossa.

Sijoitustoimintaan liittyen Ilmarinen voisi myös harkita vaikuttavuussijoittamisen mahdollisuutta eli kohdistettujen sijoitusten tekemistä positiivisten ympäristö- tai sosiaalisten vaikutusten aikaansaamiseksi taloudellisen tuoton ohella. Tällaisesta innovatiivisesta sijoitustoiminnasta Ilmarinen voisi ottaa mallia esimerkiksi KLP:ltä, PGGM:ltä ja CalPERSilta. Suomessa vaikuttavuussijoittamista (tai -investointia) ja sen toimintamalleja tutkii ja kehittää Sitran uusi vaikuttavuusinvestoinnin tiimi, joten yhteistyömahdollisuuksia ja tukea olisi saatavilla luotettava taholta heti Porkkalankadun toiselta puolelta. Myös Kirkon eläkerahasto on lähtenyt varovaisesti mukaan vaikuttavuussijoittamiseen tehden ensimmäisen mikrolainarahastosijoituksensa keväällä 2014, mutta muuten suomalaiset eläkelaitokset eivät tiettävästi ole vielä tarttuneet tähän mahdollisuuteen. Ilmarisella olisi siis tässäkin mahdollisuus ottaa edelläkävijän asema ja saavuttaa myös positiivista mediahuomiota uudella, innovatiivisella, kestäväällä kehityksellä ja sosiaalista hyvinvointia edistävällä sijoitustoiminnalla.

Sijoitustoiminnan vastuullisuuden kehittämisen lisäksi Ilmarinen voisi edelleen vahvistaa asiantuntijuuttaan työhyvinvointi- ja työkykyjohtamisessa ja yhdistää sen voimakkaammin osaksi asiakasvastuullisuuttaan. Ilmarisen edustajien mukaan yhtiön asiakasrajapinnassa työskentelevien on edelleen vaikea pukea sanoiksi sitä, mitä vastuullisuus merkitsee Ilmarisen asiakastarjoomassa. Mielestäni sen pitäisi olla selvä asia. Eläkevarojen vastuullisen hallinnoimisen, kustannustehokkuuden, erinomaisen asiakaspalvelun ja muiden niin sanottujen perusasioiden lisäksi Ilmarisen asiakasvastuullisuutta ovat sen tarjoamat asiantuntija- ja kuntoutuspalvelut sen asiakasyritysten työntekijöiden työssä jaksamisen edistämiseksi. Suomessa on tuskin montaa työnantajaa, jolle henkilöstön työssä jaksaminen ja työn tuottavuus, sairauspoissaolot tai työkyvyttömyyseläkkeet eivät aiheuttaisi päänvaivaa. Ilmarisen tekee jo nyt paljon arvokasta ja vaikuttavaa työtä työeläkevakuutettujen työkyvyn edistämiseksi ja säästää sillä sekä omia, asiakkaidensa että yhteiskunnan varoja ja tätä työtä ja sen yhteyttä yhtiön yritysvastuuseen se voisi korostaa.

Ilmarisen ei tarvitse tähdätä uudeksi Työterveyslaitokseksi, mutta se voisi työhyvinvointityön korostamisen lisäksi edelleen kehittää asiantuntijuuttaan tällä saralla. Asiakkaat luottavat alan parhaaseen. Vertailukohteenä tässä käy jälleen Folksam, joka on kehittänyt omaa asiantuntijuuttaan niin, että siitä on tullut Ruotsissa arvostettu mielipidejohtaja – joskin aivan toisella alalla. Folksam, joka vakuuttaa myös autoja ja autoilijoita, on kerryttänyt asiantuntijuutta liikenneturvallisuudesta vuosikymmenten ajan pitkäjänteisellä tutkimustyöllä ja nyt Folksam on se taho, jolta ruotsalaiset tarkistavat autojen turvallisuustiedot esimerkiksi uutta autoa ostaessaan. Folksamin tutkimukset ovat myös johtaneet parannuksiin Ruotsin tieverkon turvallisuudessa. Folksamin tutkimuksella vähennetään liikenneonnettomuuksia ja niiden aiheuttamia kuluja sekä asiakkaille että yhtiölle itselleen. Koska Folksam myös tietää, mitkä autot ovat turvallisimpia, se antaa näiden autojen omistajille alennusta liikennevakuutuksista. Sekä Folksam, asiakas että yhteiskunta hyötyvät tästä Folksamin innovatiivisesta vastuullisuuden muodosta. Eräs autovalmistaja on jopa pyytänyt Folksamia apuun autojensa turvallisuuden kehittämisessä.

Tätä Folksamin liikenneturvallisuustyötä voi mielestäni verrata hyvin Ilmarisen työhyvinvointityöhön, vaikka sisällöllisesti kyse onkin eri asioista. Jos työnantajayritys haluaa alentaa työkyvyttömyysmaksuluokkaansa ja parantaa työntekijöidensä hyvinvointia ja tuottavuutta, se voi päättää tehdä näin hakeutumalla yhteistyöhön Ilmarisen kanssa. Edellytyksenä kuitenkin on, että asiakas on ensinnäkin tietoinen Ilmarisen palveluista ja toiseksi, että asiakas voi luottaa

Ilmarisella olevan Folksamien liikenneturvallisuudenasiantuntijuuden kaltaista osaamista ja asiantuntijuutta työhyvinvointijohtamisesta. Kuten erään suuren suomalaisen, raskaita yt-neuvotteluja ja irtisanomisia läpikäyneen ja jäljelle jääneiden, kovan paineen alla työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen Ilmariselta asiantuntija-apua saaneen työnantajan henkilöstöpäällikkö sanoi keskustellessani hänen kanssaan vastikään, eläkemaksut ovat samansuuruiset eläkeyhtiöstä riippumatta, mutta ero on siinä, mitä eläkeyhtiöltä saa takaisin. Eikä kyse siis ollut asiakashyvityksistä – tärkeitä vaikka ovatkin – vaan työhyvinvointipalveluista. Vastuullisuuden nimissä on kuitenkin luonnollisesti muistettava, ettei todelliseen työkyvyn kehittämiseen liittymättömillä ”tyky-rahoilla” saa houkutella asiakkaita.

Aktiivisemmän yritysvastuuviestinnän, sijoitustoiminnan läpinäkyvyyden ja työhyvinvointijohtamisen osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämisen lisäksi Ilmarinen voisi panostaa vielä yritysvastuun sisäisen johtamisen kehittämiseen ja oman henkilöstön osallistamiseen. Ensinnäkin, Ilmarinen on yksi niistä esimerkillisistä eläkeyhtiöistä, joka mittaa yritysvastuutaan, mutta yritys voisi kiinnittää vielä huomiota mittareiden kattavuuteen ja relevanttiuteen. Mittareita ei tietenkään voi olla loputtomasti, mutta esimerkiksi sijoitustoiminnan ympäristö- ja sosiaalisen vastuun mittari ”YK:n vastuullisen sijoittamisen periaatteiden toteutuminen” on varsinkin Ilmarisen ulkopuolisten sidosryhmien kannalta jokseenkin ympäröivää. Vastuullisen sijoittamisen mittareista Ilmarinen voi ottaa mallia esimerkiksi PGGM:ltä.

Lisäksi, jos Ilmarinen haluaa johtaa yritysvastuutaan strategisesti, yhtiön on varmistettava sen ylimmän johdon sitoutuminen yritysvastuun kilpailuetua synnyttävään kehittämiseen hallituksen jäseniä ja toimitusjohtajaa myöten. Esimerkiksi ATP:lla ja Folksamilla yhtiöiden toimitusjohtajat toimivat yritysvastuutoimikuntien puheenjohtajina. Ilmarisella toimitusjohtaja ei kuitenkaan kuulu yritysvastuutoimikuntaan. Tämä on pieni yksityiskohta, eikä sinänsä välttämättä kerro toimitusjohtajan henkilökohtaisesta tahtotilasta, mutta samalla se on myös viesti sekä omalle henkilöstölle että muille sidosryhmille. Henkilöstön osallistamisen merkitystä ei myöskään tule unohtaa. Henkilöstön osallistamisella on vielä toistaiseksi ollut jokseenkin sama kohdalo kuin viestinnän avoimuudella – asiantuntijat, tutkijat, kirjailijat ja konsultit kehottavat yrityksiä osallistamaan henkilöstönsä yritysvastuustrategian kehittämiseen ja toteuttamiseen, mutta todellisuudessa ohjetta noudattaa vain harva yritys ja strategiat luodaan edelleen johtajien norsunluutorneissa. Kehotankin Ilmarista ottamaan tosissaan tohtoritason viisauden siitä, että yritysvastuun sisäinen viestintä on jopa ulkoista tärkeämpää ja että yritysvastuuta toteuttamisessa henkilöstön on oltava mukana ’tekijöinä’, ei ainoastaan sivustaseuraaajina. Strategi-

nen yritysvastuu ei ole vain etäinen johtamiskysymys, vaan jotain, mitä henkilöstö toteuttaa jokapäiväisessä työnteossään. Mahdollistamalla sekä yritys vastuun ideointi että toteuttaminen koko henkilöstölle saavutetaan todennäköisesti myös parhaat yritys vastuun innovaatiot. Näillä parannuksilla Ilmarinen voisi vahvistaa edelläkävijyyttään vastuullisena työeläkevakuuttajana.

7.6 Tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia

Koen tutkimukseni laajuuden olleen samanaikaisesti sekä sen rikkaus että rajoitus. Tutkin tutkielmassani kahdeksaa eläkeyhtiötä ja montaa eri yritys vastuun osa-aluetta, minkä ansiosta pystyin esittämään melko kattavan kokonaiskuvan eläkeyhtiöiden yritys vastuusta. Samalla minun oli kuitenkin mahdotonta tutkia syvällisesti erilaisia yksityiskohtia. Eläkeyhtiöiden yritys vastuun eri osa-alueista vastuullista sijoittamista on tutkittu jo melko syvällisesti, mutta esimerkiksi työhyvinvointijohtaminen osana työeläkeyhtiöiden asiakas vastuullisuutta voisi olla mielenkiintoinen aihe syvällisemmälle jatkotutkimukselle. Tällainen jatkotutkimus voisi keskittyä yksityiskohtaisemmin esimerkiksi eläkeyhtiöiden työhyvinvointijohtamisen keinoihin ja niillä saavutettuihin tuloksiin. Lisäksi, vaikka vastuullista sijoittamista on tutkittu jo paljon, alan kehittyessä esille nousee uusia tutkimusmahdollisuuksia. Yksi tällaisista, etenkin Suomessa vielä vähän tutkituista vastuullisen sijoittamisen ilmenemismuodoista on vaikuttavuussijoittaminen. Eläkeyhtiöiden mahdollisuuksia hyödyntää vaikuttavuussijoittamista osana sijoitustoimintaansa sekä vaikuttavuussijoittamisella saavutettuja tuloksia voisikin olla mielenkiintoista tutkia.

Eläkeyhtiöiden yritys vastuun eri osa-alueisiin yksityiskohtaisemmin keskittyvien tutkimusten lisäksi eläkeyhtiöiden yritys vastuusta voisi tehdä myös laajemman, useampia eri eläkeyhtiöitä vertailevan tutkimuksen. Tutkimukseni ulkomaalaiset eläkeyhtiöt edustavat eläkevakuutus alalla yritys vastuun edelläkävijöitä, joten siinä mielessä aineistoni ei käy antamaan todellista kokonaiskuvaa eläkevakuutus alan yritys vastuun tasosta. Tällainen määrällisesti laajempi tapaus tutkimus voisikin olla mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus eläkevakuutus alan yritys vastuun todellisen tason selvittämiseksi.

LÄHTEET

Kirjallisuuskähteet

Amalric, Franck 2006. Pension funds, corporate responsibility and sustainability. *Ecological Economics*. 59(4), 440–450.

Australian Centre for Financial Studies & Mercer 2014. *Melbourne Mercer Global Pension Index*. Saatavilla osoitteessa http://www.globalpensionindex.com/wp-content/uploads/RRF18205_MMGP_Report_MINISTERSLETTER_WEB.pdf.

Baron, David P. 2001. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*. 10(1), 7–45.

Bhattacharya, C.B. & Sen, Sankar & Korschun, Daniel 2008. Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*. 49(2), 37–44.

Bhattacharyya, Som Sekhar 2010. Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*. 22(1), 82–101.

Bianchi, Robert J. & Drew, Michael E. & Walk, Adam N. 2010. On the responsible investment disclosure practices of the world's largest pension funds. *Accounting Research Journal*. 23(3), 302–318.

Blowfield, Michael & Frynas, Jędrzej George 2005. Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs*. 81(3), 499–513.

Branco, Manuel Castelo & Rodrigues, Lúcia Lima 2006. Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*. 69(2), 111–132.

Bryman, Alan & Bell, Emma 2003. *Business Research Methods*. Oxford University Press, New York.

Burke, Lee & Logsdon, Jeanne M. 1996. How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*. 29(4), 495–502.

Carroll, Archie B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 4(4), 497–505.

Carroll, Archie B. & Hoy, Frank 1984. Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management. *Journal of Business Strategy*. 4(3), 48–57.

Dahlsrud, Alexander 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15(1), 1–13.

Easterby-Smith, Mark & Thorpe, Richard & Lowe, Andy 2002. *Management Research: An Introduction*. SAGE Publications, London.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK & Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK & Hoffmann International & PwC Suomi & Työterveyslaitos & Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo & Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma & Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas 2014. *Tekemättömän työn vuosikatsaus 2014 – Yhteenvedo tuloksista*. Saatavilla osoitteessa [http://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekemättömän työn vuosikatsaus 2014 loppuraportti.pdf](http://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekemättömän_työn_vuosikatsaus_2014_loppuraportti.pdf).

Elkington, John 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, Oxford.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavilla osoitteessa http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Vastapaino, Jyväskylä.

Euroopan komissio 2011. *Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action*. Brysseli. Saatavilla osoitteessa http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-730_en.htm.

Fairclough, Norman 1997. *Critical discourse analysis: the critical study of language*. 2nd ed. Longman, London.

Finanssialan Keskusliitto 2013. *Työnantajakuva 2013 – Finanssialan erityispiirteet*. Saatavilla osoitteessa http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_tyonantajakuva_tkimus_2013.pdf.

Finanssialan Keskusliitto 2014. *Työnantajakuva 2014 – Finanssiala kiinnostaa etenijöitä*. Saatavilla osoitteessa http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Raportti_tyonantajakuva_2014.pdf.

Finnwatch 2014. *Eläkkeitä muiden maiden verorahoilla? Suomalainen työeläkesijoittaminen ja vastuullinen veronmaksu*. Helsinki. Saatavilla osoitteessa http://finnwatch.org/images/elke_postfinal.pdf.

- Gee, Michele V & Norton, Sue M. 2013. Corporate Social Responsibility: Strategic and Managerial Implications. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 10(3), 37–44.
- Gjølberg, Maria 2009. Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management*. 25(1), 10–22.
- Grönfors, Martti 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. 2. painos. WSOY, Porvoo.
- Halme, Minna & Laurila, Juha 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 84(3), 325–339.
- Hillman, Amy J. & Keim, Gerald D. 2001. Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*. 22(2), 125–139.
- Hoepner, Andreas G.F. & Rezec, Michael & Siegl, Sebastian 2011. Does Pension Funds' Fiduciary Duty Prohibit the Integration of Environmental Responsibility Criteria in Investment Processes? A Realistic Prudent Investment Test. *SSRN Electronic Journal*. Saatavilla osoitteessa <http://ssrn.com/abstract=1930189>.
- Husted, Bryan W. & Allen, David B. 2007. Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. *Long Range Planning*. 40(6), 594–610.
- Husted, Bryan W. & de Jesus Salazar, José 2006. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*. 43(1), 75–91.
- Hyrskelä, Anna & Lönnroth, Magdalena & Savilaakso, Antti & Sievänen, Riikka 2012. *Vastuullinen sijoittaminen*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA, Helsinki.
- Joutsenvirta, Maria & Halme, Minna & Jalas, Mikko & Mäkinen, Jukka (toim.) 2011. *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Juholin, Elisa 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. uudistettu painos. Infor, Helsinki.
- Juutinen, Sirpa & Steiner, Maj-Lis 2010. *Strateginen yritysvastuu*. WSOYpro, Helsinki.
- Ketola, Tarja 2005. *Vastuullinen liiketoiminta: Sanoista teoiksi*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki. 9–38.
- Laki työeläkevakuutusyhtiöistä 25.4.1997/354. *Suomen säädöskokoelma*. Eduskunta, Helsinki.

- Van Marrewijk, Marcel 2003. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. 44(2/3), 95–105.
- McElhaney, Kellie 2009. A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to Leader*. (52), 30–36.
- McWilliams, Abigail & Siegel, Donald S. 2010. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. 37(5), 1480–1495.
- Niskala, Mikael & Pajunen, Tomi & Tarna-Mani, Kaisa 2013. *Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. KHT-Media Oy, Helsinki.
- OECD 2013. *Pension Markets in Focus*. Saatavilla osoitteessa <http://www.oecd.org/pensions/PensionMarketsInFocus2013.pdf>.
- Porter, Michael E. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 89(1/2), 62–77.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84(12), 78–92.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. 2002. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 80(12), 56–69.
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), 79–91.
- Ronkainen, Eija 2012. *Yritys X:n työnantajakuva ja sen kehittäminen*. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2012. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampereen yliopisto. Saatavilla osoitteessa http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf.
- Saunders, Mark & Lewis, Philip & Thornhill, Adrian 2007. *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Prentice Hall, Harlow.
- Sethi, S. Prakash 2005. Investing in Socially Responsible Companies is a Must for Public Pension Funds – Because There is no Better Alternative. *Journal of Business Ethics*. 56(2), 99–129.

Sievänen, Riikka & Rita, Hannu & Scholtens, Bert 2013. The Drivers of Responsible Investment: The Case of European Pension Funds. *Journal of Business Ethics*. 117(1), 137–151.

Suomen Akatemia 2003. *Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet*. Saatavilla osoitteessa [http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Suomen Akatemian eettiset ohjeet 2003.pdf](http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Suomen_Akatemian_eettiset_ohjeet_2003.pdf).

Swanson, Diane L. 2008. Top Managers as Drivers for Corporate Social Responsibility. Teoksessa Crane, Andrew & Matten, Dirk & McWilliams, Abigail & Moon, Jeremy & Siegel, Donald S. (toim.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford. 227–248.

Taubken, Norbert & Leibold, Irina 2010. Ten rules for successful CSR communication. Teoksessa Pohl, Manfred & Tolhurst, Nick (toim.) *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*. Wiley, Chichester, UK. 129–141.

TELA 2014. *Työeläkevakuuttajien vastuulliseen sijoittamiseen liittyviä näkökohtia*. Saatavilla osoitteessa http://www.tela.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/16402_Tyolakevakuuttajien_vastuulliseen_sijoittamiseen_liittyvia_nakokohtia_22012014.pdf.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 4. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.

Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395. *Suomen säädöskokoelma*. Eduskunta, Helsinki.

UNEP FI & UKSIF 2007. *Responsible Investment in Focus: How leading public pension funds are meeting the challenge*. Saatavilla osoitteessa <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/infocus.pdf>.

Waldman, David A. & Siegel, Donald S. & Javidan, Mansour 2006. Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*. 43(8), 1703–1725.

Walliman, Nicholas 2005. *Your Research Project: a step-by-step guide for the first-time researcher*. 2. painos. SAGE Publications, London.

Weber, Manuela 2008. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*. 26(4), 247–261.

Wernerfelt, Birger 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5(2), 171–180.

Woods, Claire & Urwin, Roger 2010. Putting Sustainable Investing into Practice: A Governance Framework for Pension Funds. *Journal of Business Ethics*. 92(S1), 1–19.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3. painos. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Zadek, Simon & MacGillivray, Alex 2007. *The State of Responsible Competitiveness 2007: making sustainable development count in global markets*. Saatavilla osoitteessa <http://www.accountability.org/about-us/publications/the-state-of.html>.

Internetlähteet

Eläketurvakeskus: <http://www.etk.fi>

Eläkevakuutusosakeyhtiö Veritas: <https://www.veritas.fi>

FINSIF: <http://www.finsif.fi>

Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.fi>

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera: <http://www.etera.fi>

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen: <http://www.ilmarinen.fi>

Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo: <http://www.elo.fi>

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: <https://www.varma.fi>

Kirkon eläkerahasto: <http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp2?open&cid=Content54FE91>

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra: <http://www.sitra.fi>

T-Media: <http://www.t-media.fi>

Tilastokeskus: <http://tilastokeskus.fi>

Työeläkevakuuttajat TELA: <http://www.tela.fi>

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM: <https://www.tem.fi>

United Nations Responsible Investment Principles (UNPRI): <http://www.unpri.org>

Universum: <http://universumglobal.com>

Vakuutusosakeyhtiö Pensions-Alandia: <http://www.alandia.fi>

Suulliset lähteet

Juutinen, Sirpa 2014. Haastattelu 25.3.2014, Helsinki.

Kuisma, Mika 2014. Haastattelu 19.3.2014, Helsinki.

Niskala, Mikael 2014. Haastattelu 21.3.2014, Helsinki.

Uutislähteet

Aalto-yliopisto 2012. Eläkelaitosten vakavaraisuus vaatii pitkäjänteistä sijoittamista ja rahastoinnin uudistamista. *Aalto-yliopisto* 20.06.2012. Saatavilla osoitteessa http://www.aalto.fi/fi/current/current_archive/news/2012-06-19-004/.

Luukka, Teemu 2014. Tutkimus: Vain euron panos työkykyyn voi kohentaa merkittävästi yrityksen tulosta. *Helsingin Sanomat* 15.10.2014. Saatavilla osoitteessa <http://www.hs.fi/tyoelama/a1413344431530>.

Rapo, Markus 2013. Työuria pidennettävä etenkin keskeltä. *Tieto&trendit* 18.2.2013. Saatavilla osoitteessa <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/17/>.

Rapo, Markus 2014. Ikärakenne pakottaa keskustelemaan eläkeiästä. *Tilastokeskus* 26.5.2014. Saatavilla osoitteessa http://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-05-26_001.html?s=0.

Salminen, Merina 2010. "Nuoria naisia kaatuu rivistä kuin heinää". *Kauppalehti* 6.4.2010.

Tarvas, Tuomo 2014. Rakas, kallis työkyky. *Ammattiliitto Pro* 15.1.2014. Saatavilla osoitteessa <http://www.proliitto.fi/uutiset/jarjestopro/rakas-kallis-tyokyky>.

AINEISTO

Kirjallinen aineisto

ATP

Verkkosivut: <http://www.atp.dk/en>.

The ATP Group Annual Report 2013. Saatavilla osoitteessa

http://www.atp.dk/sites/default/files/uk_atp_koncernens_aarsrapport_2013.pdf.

Haettu 12.3.2014.

Communication on Progress to the UN Global Compact 2013. Saatavilla osoitteessa

http://www.atp.dk/sites/default/files/uk_supplerende_global_compact_2013.pdf.

Haettu 6.4.2014.

Corporate governance in the ATP Group. Saatavilla osoitteessa

http://www.atp.dk/sites/default/files/01_uk_governance_i_atp_koncernen_0.pdf.

Haettu 16.4.2014.

ATP's Policy of Social Responsibility in Investments. Saatavilla osoitteessa

http://www.atp.dk/sites/default/files/atp_policy_of_social_responsibility_30062009_uk.pdf. Haettu 15.4.2014.

ATP and five Danish pension funds leaving PRI. Saatavilla osoitteessa

http://www.atp.dk/sites/default/files/atp_factsheet_pri_eng_final.pdf. Haettu 15.4.2014.

Working at ATP. Tiedosto ei enää saatavilla. Haettu 16.4.2014.

CalPERS

Verkkosivut: <http://www.calpers.ca.gov>.

CalPERS Global Governance verkkosivut: <http://www.calpers-governance.org>.

Diverse Director DataSource verkkosivut: <http://www.gmi3d.com>.

Comprehensive Annual Financial Report – Fiscal Year Ended June 30, 2013. Saatavilla osoitteessa

<http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/cafr-2013.pdf>. Haettu 12.3.2014.

CalPERS Executive Summary of the Comprehensive Annual Financial Report – Fiscal year ended June 30,

2013. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/2013-executive-summary.pdf>. Haettu 6.4.2014.

Towards Sustainable Investment – Taking Responsibility. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/press/news/invest-corp/esg-report-2012.pdf>. Haettu 6.4.2014.

Towards Sustainable Investment & Operations – Making Progress. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/esg-report-2014.pdf>. Haettu 14.5.2014.

Global Principles of Accountable Corporate Governance. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/global-principles.pdf>. Haettu 6.4.2014.

Board of Administration – Governance Policy. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/board/governance-policy.pdf>. Haettu 25.4.2014.

CalPERS Investment Beliefs. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/board-offsite.pdf>. Haettu 25.4.2014.

Statement of Investment Policy for Emerging Equity Markets Principles. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/investments/policies/inv-asset-classes/equity/ext-equity/emerging-ecqy-market-principles.pdf>. Haettu 26.4.2014.

Emerging & Diverse Manager Data Report. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/data-report.pdf>. Haettu 28.4.2014.

CalPERS Commitment to Diversity & Inclusion Report. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/pubs/diversity-report.pdf>. Haettu 27.4.2014.

CalPERS 2012-17 Strategic Plan. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/strategic-business/2017-strategic-plan.pdf>. Haettu 25.4.2014.

Facts at a Glance. Saatavilla osoitteessa <http://www.calpers.ca.gov/eip-docs/about/facts/facts-at-a-glance.pdf>. Haettu 25.4.2014.

CalSTRS

Verkkosivut: <http://www.calstrs.com>.

Diverse Director DataSource verkkosivut: <http://www.gmi3d.com>.

Together We Grow – Comprehensive Annual Financial Report for the Fiscal Year Ended June 30, 2013. Saatavilla osoitteessa <http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/cafr2013.pdf>. Haettu 12.3.2014.

Corporate Governance 2013 Annual Report. Saatavilla osoitteessa http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/corporate_governance_annual_report_7-19-13.pdf. Haettu 6.4.2014.

Corporate Governance Principles. Saatavilla osoitteessa http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/corporate_governance_principles_1.pdf. Haettu 28.4.2014.

Growing Members' Financial Futures – CalSTRS Strategic Plan Fiscal Years 2012-17. Saatavilla osoitteessa http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/calstrs_strategic_plan_2012-17.pdf. Haettu 2.5.2014.

CalSTRS Fast Facts – Fiscal Year Ended June 30, 2013. Saatavilla osoitteessa http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/fastfacts_2013.pdf. Haettu 6.4.2014.

Folksam

Verkkosivut: <http://www.folksam.se>.

Årsberättelse 2013. Saatavilla osoitteessa <http://media.folksam.se/sv/files/2014/03/Folksam-Arsberattelse-2013-v2.pdf>. Haettu 25.3.2014.

Hållbarhetsredovisning 2013. Saatavilla osoitteessa <http://media.folksam.se/sv/files/2014/03/Folksam-Hallbarhetsredovisning-2013-v3.pdf>. Haettu 25.3.2014.

Riktlinjer för extern bolagsstyrning – Ägarpolicy. Saatavilla osoitteessa http://omoss.folksam.se/polopoly_fs/1.36328!/Riktlinjer%20för%20extern%20bolagsstyrning_2009.pdf. Haettu 17.4.2014.

Miljöpolicy för Folksam ömsesidig sakförsäkring och Folksam ömsesidig livförsäkring. Saatavilla osoitteessa http://omoss.folksam.se/polopoly_fs/1.64875!/Miljopolicy%202013.pdf. Haettu 16.4.2014.

Sammanställning av årsstämorna 2013. Saatavilla osoitteessa http://omoss.folksam.se/polopoly_fs/1.92073!/Bolagsstammorapport%202013.pdf. Haettu 17.4.2014.

Index för ansvarsfullt företagande 2013. Saatavilla osoitteessa http://omoss.folksam.se/polopoly_fs/1.118908!/Index%202013_11_15.pdf. Haettu 17.4.2014.

Folksam Jämställdhetsindex 2010. Saatavilla osoitteessa http://www.folksam.se/polopoly_fs/1.60755!/jämställdhetsindex2010.pdf. Haettu 17.4.2014.

Kompetensindex 2010. Saatavilla osoitteessa http://www.folksam.se/polopoly_fs/1.65684!/Folksam_Kompetensindex%202010.pdf. Haettu 17.4.2014.

Folksam Klimatindex 2009. Saatavilla osoitteessa http://www.folksam.se/polopoly_fs/1.67533!/Klimatindex2009.pdf. Haettu 17.4.2014.

Ilmarinen

Verkkosivut: <https://www.ilmarinen.fi>.

Ilmarisen vuosi 2013. Sähköisenä osoitteessa <http://vuosikertomus.ilmarinen.fi>.

Ilmarisen vuosi 2012. Sähköisenä osoitteessa <http://vuosikertomus.ilmarinen.fi/2012>.

Ilmarisen liiketoimintaperiaatteet (Code of Conduct). Saatavilla osoitteessa http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/02_organisaatio/075_cod/coc.pdf. Haettu 21.3.2014.

Omistajapolitiikka. Saatavilla osoitteessa http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/x_pdf_liitteet/ilmarisen_omistajapolitiikka.pdf. Haettu 2.6.2014.

Ilmarisen omistajapolitiikka. Saatavilla osoitteessa http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/x_pdf_liitteet_julkaisut/omistajapolitiikka_2013_short.pdf. Haettu 2.6.2014.

Ilmarisen lahjonnanvastaiset periaatteet. Saatavilla osoitteessa http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/02_organisaatio/075_cod/01_lahjonnan_vast_periaatteet/lahjonnanvastaiset_periaatteet.pdf. Haettu 2.6.2014.

Ilmarisen osallistuminen yhtiökokouksiin ja äänestykset 2014. Saatavilla osoitteessa http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/04_sijoitukset/01_omistajapolitiikka/yhtiokoukset2014.pdf. Haettu 2.6.2014.

Ilmarisen osallistuminen yhtiökokouksiin ja äänestykset 2013. Saatavilla osoitteessa http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/04_sijoitukset/01_omistajapolitiikka/yhtiokoukset2013.pdf. Haettu 2.6.2014.

KLP

Verkkosivut: <http://english.klp.no/>.

KLP Annual Report 2013. Saatavilla osoitteessa http://english.klp.no/polopoly_fs/1.28050.1406537136!/menu/standard/file/KLP_årsrapport%202013_engelsk_web.pdf. Haettu 2.5.2014.

KLP Annual Report 2012. Saatavilla osoitteessa http://english.klp.no/polopoly_fs/1.28024.1406533267!/menu/standard/file/KLP%20Engelsk%20Web.pdf. Haettu 12.3.2014.

KLP and the KLP Mutual Funds' Guidelines for Voting. Saatavilla osoitteessa http://english.klp.no/polopoly_fs/1.23700.1377243530!/menu/standard/file/KLP%20and%20the%20KLP%20Mutual%20Funds%20Guidelines%20for%20Voting.pdf. Haettu 5.5.2014.

PGGM

Verkkosivut: <http://www.pggm.nl/english>.

PFZW verkkosivut: <http://www.pfzw.nl/about-us>.

An Insight into Pensioenfonds Zorg en Welzijn. Saatavilla osoitteessa http://www.pfzw.nl/Documents/About-us/PFZW_Jaarbericht_UK_2012_3.pdf. Haettu 5.4.2014.

Responsible Investment Report 2013. Saatavilla osoitteessa http://www.pggm.nl/english/what-we-do/Documents/Responsible-Investment-Annual-Report_2013.pdf. Haettu 2.5.2014.

Responsible Investment Annual Report 2012. Saatavilla osoitteessa http://www.pggm.nl/english/what-we-do/Documents/Responsible-Investment-Annual-Report_2012.pdf. Haettu 12.3.2014.

Responsible Investment Implementation Framework. Saatavilla osoitteessa http://www.pggm.nl/english/what-we-do/Documents/PGGM-Responsible-Investment-Implementation-Framework_May-2014.pdf. Haettu 26.10.2014.

PGGM Investments – Listed Equity Ownership Policy. Tiedosto ei enää saatavilla. Haettu 17.4.2014.

PGGM Investments – Global Voting Guidelines 2013. Tiedosto ei enää saatavilla. Haettu 21.4.2014.

PGGM Investments – Exclusions Policy. Tiedosto ei enää saatavilla. Haettu 17.4.2014.

PGGM Responsible Investing in Private Equity Policy. Päivitetty versio saatavilla osoitteessa <http://www.pggm.nl/english/what-we-do/Documents/PGGM-Responsible-Investing-in-Private-Equity-1.pdf>. Edellinen versio haettu 17.4.2014.

Responsible Investment policy for Real Estate (RIRE). Päivitetty versio saatavilla osoitteessa <http://www.pggm.nl/english/what-we-do/Documents/Responsible-investment-policy-for-real-estate-2.pdf>. Edellinen versio haettu 17.4.2014.

PGGM Responsible Investment policy for Infrastructure. Päivitetty versio saatavilla osoitteessa <http://www.pggm.nl/english/what-we-do/Documents/PGGM-Responsible-Investment-in-Infrastructure-2.pdf>. Edellinen versio haettu 17.4.2014.

List of companies with which engagement has taken place. Q1–Q4 2013 & Q1–Q3 2014. Saatavilla osoitteessa <http://www.pggm.nl/english/what-we-do/Pages/Asset-Management.aspx>.

Varma

Verkkosivut: <https://www.varma.fi>.

Vuosikertomus 2013. Sähköisenä osoitteessa <http://vuosikertomus.varma.fi>.

Yhteinen aineisto – Folksam, KLP ja Ilmarinen

Nordic Engagement Cooperation 2014. *Annual Engagement Report, 2013*. Saatavilla osoitteessa <http://mb.cision.com/Public/1524/9587444/9506711251639d7b.pdf>.

Nordic Engagement Cooperation 2013. *Annual Engagement Report, 2012*. Saatavilla osoitteessa https://www.klp.no/polopoly_fs/1.22346.1366369110!/menu/standard/file/NEC_annual%20report_2012.pdf

Haastatteluaineisto

Buhl, Ole 2014. Director, Head of ESG Investment, ATP. Puhelinhaastattelu 25.6.2014.

Munkelien, Eli Bleie 2014. Vice President CR, KLP. Puhelinhaastattelu 26.6.2014.

Sihvola, Päivi 2014. Johtaja, viestintä ja henkilöstö, Ilmarinen. Haastattelu 3.7.2014.

Westholm, Emilie 2014. Deputy Head, Corporate Governance, Folksam. Videohaastattelu 24.6.2014.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko haastattelukielellä

1. According to you, what is your company's role and purpose in the society?
2. What does corporate responsibility represent to your company? Are CR issues viewed as risks or opportunities or, for example, as means to gain licence to operate, cost effectiveness, or differentiation possibilities?
3. What are the most significant corporate responsibility issues for your company and why?
4. On what basis have you chosen the CR topics to focus on at your company?
5. Tell me about your stakeholders' expectations and viewpoints on your company's corporate responsibility. What kind of expectations do they have?
6. How do the expectations differ between the different stakeholders?
7. How have you studied the expectations of your stakeholders?
8. Does your company have a set of general corporate responsibility principles or a Code of Conduct that guides all its business? How have the principles been compiled and how are they being implemented in the business and everyday decision-making?
9. How is corporate responsibility taken into account in different operational policies at your company?
10. What kind of corporate responsibility policies or statements do you expect from your business partners, suppliers and/or companies you invest in?
11. How is corporate responsibility being discussed internally at your company?
12. What is the tone at the top regarding CR?
13. If you asked a random customer service advisor or a portfolio manager about corporate responsibility and its meaning to them, what would you expect them to answer?
14. At your company, who is responsible for the corporate responsibility reporting?
15. What kind of targets and indicators does your company have for corporate responsibility?
16. Who is/are responsible for the achievement of the targets?

17. How are the CR indicators being followed up in comparison to the “normal” financial indicators?
18. Besides your reporting, how do you communicate about your corporate responsibility to your external stakeholders?
19. At your company, who answers the media’s questions concerning corporate responsibility?
20. At your company, who is/are responsible for implementing corporate responsibility in the business operations?
21. How, if at all, is know-how and competence in corporate responsibility matters taken into account in recruitment and promotion?
22. How do you train new employees in CR issues?
23. How are the corporate responsibility issues being integrated into the individual annual objectives and/or remuneration criteria of the directors, managers and/or the rest of the personnel at your company?
24. What kind of cooperation does your company have with other companies or institutions in regard to corporate responsibility? Tell me about the most important cooperation projects.
25. Why does your company invest in corporate responsibility?
26. How does corporate responsibility bring about competitive advantage for your company?
27. What kind of feedback or expectations do your customers have for your company? Do your customers bring up corporate responsibility issues in their communication with you? How?
28. Does your company have products or services that have been developed with the purpose of solving a social or environmental problem? What kind of products/services? What problem do they address?
29. For your company, what are the most important ways of being responsible towards the customers?
30. Does your company offer services aimed at improving the health and wellbeing of its pension clients’ employees? Why/why not? What are these health and wellbeing services like?
31. Is there something in regard to corporate responsibility that your company is still doing poorly at or wishes to do better at? What?